

UNIVERZITA KARLOVA
FAKULTA HUMANITNÍCH STUDIÍ
STUDIA OBČANSKÉ SPOLEČNOSTI



**Strategické darcovstvo v kontexte premeny Nadácie Českej
sporiteľne: Popis dvoch rozličných darcovských stratégií**

Diplomová práca

Vypracovala: Bc. Lucia Žertová

Vedúci práce: doc. PhDr. Tereza Pospíšilová, PhD.

Praha 2023

Čestné prehlásenie

Prehlasujem, že som prácu vypracovala samostatne. Všetky použité pramene a literatúra boli riadne citované. Práca nebola využitá k získaniu iného alebo rovnakého titulu.

Súhlasím s tým, že táto diplomová práca môže byť zverejnená v elektronickej knižnici FHS UK a môže byť využitá aj ako študijní text v plnej verzii alebo jej časti.

V Prahe dňa

Pod'akovanie

Moja vd'aka patrí doc. PhDr. Tereza Pospíšilovej, PhD. za vedenie tejto práce, jej rady, ochotu a trpezlivosť. Ďakujem môjmu manželovi a mojej rodine za podporu počas štúdia.

Obsah:

1. ÚVOD	8
2. TEORETICKÁ ČASŤ.....	10
2.1. Nadácie	10
2.1.1. Nadácia ako právnická osoba	10
2.1.2. Vzťah medzi nadáciou a štátom	12
2.1.3. Darcovské štýly nadácie	17
2.1.4. Úrovne dosahovania zmien nadáciou	22
2.2. Firemné nadácie.....	23
2.2.1. Výzvy a problémy firemných nadácií	25
2.3. Filantropické prístupy	30
2.3.1. Strategické darcovstvo	30
2.3.2. Efektívna filantropia.....	32
3. EMPIRICKÁ ČASŤ.....	35
3.1. Charakteristika výskumu	35
3.1.1. Cieľ práce a výskumné otázky	35
3.1.2. Metodológia práce.....	35
3.1.3. Etické aspekty výskumu	40
3.2. Popis nadácií.....	41
3.2.1. Nadácia Českej sporiteľne.....	41
3.2.2. Nadace Depositum Bonum.....	50
3.3. Premena darcovskej stratégie	53
3.3.1. Filantropické nástroje nadácie.....	53
3.3.2. Dosahovanie zmien na systémovej úrovni	59
3.3.3. Medzisektorová spolupráca nadácie.....	67
4. ZÁVER.....	72
ZOZNAM LITERATÚRY	77
ZOZNAM ANALYZOVANÝCH DOKUMENTOV	79
ZOZNAM OBRÁZKOV A TABULIEK	82
ZÁKONY	82

Abstrakt

Táto diplomová práca sa zaoberá problematikou firemnej filantropie, a výziev ktoré so sebou prináša v prípadovej štúdií premeny darcovskej stratégie Nadácie Českej sporiteľne po fúzii s Nadáciou Depositum Bonum. Výsledkom skúmania je teda popis samotného zlúčenia týchto nadácií, a aspektov stratégie NČS, v ktorých nastala zmena. Jedná sa o zhodnotenie darcovského štýlu nadácie, jej vzťahu so štátom a úrovne, na ktorej sa snaží dosahovať spoločenské zmeny. Ďalším cieľom je identifikovať, či nová stratégia NČS vykazuje známky efektívnej filantropie či iných prístupov, ktoré by jej mohli napomáhať k vyrovnávaniu sa s problémami nadácií tohto typu, obzvlášť s problémom legitimacy a efektivity a zodpovedania sa stakeholderom.

Kľúčové slová: občianska spoločnosť, nezisková organizácia, firemná nadácia, firemná filantropia, efektívna filantropia, strategická filantropia, venture filantropia.

Abstract

This thesis deals with the issue of corporate philanthropy and its challenges in a case study of the transformation of the donor strategy of the Česká sporitel'na Foundation after its merging with the Depositum Bonum Foundation. The outcome of this study is a description of the merger of these foundations, and the aspects of the strategy in which the change took place. It is an assessment of the foundation's giving style, its relationship with the state, and the level at which it seeks to achieve social change. A further objective is to identify whether the new strategy shows signs of effective philanthropy or other approaches that might aid it in dealing with the challenges, that foundations of this type face, particularly the issues of legitimacy, effectiveness and accountability to stakeholders.

Keywords: civil society, non-profit organisation, corporate foundation, corporate philanthropy, effective philanthropy, strategic giving, venture philanthropy.

Rozsah: 89 normostrán

1. ÚVOD

Táto diplomová práca sa zaoberá strategickým darcovstvom u firemných nadácií, často považovaných za hybridné subjekty, ktoré majú kvôli svojmu firemnému zakladateľovi blízko k tzv. business logike. To znamená, že sa v nich miešajú znaky neziskových organizácií (ďalej NO) s firmami, ktorých účelom je zisk. Typicky poskytujú vysoké nadačné príspevky z prostriedkov, ktoré získali od materskej firmy. Oproti väčšine nadácií sa teda nachádzajú vo výnimočnej pozícii, kedy nie sú zaťažené priebežným fundraisingom. Nasvedčovalo by to tomu, že sa nemusia zodpovedať potenciálnym darcom, aby ich presvedčili k finančnej podpore, a že sú do istej miery nezávislé. Znamená to však zároveň aj tom, že sú cieľom pochybností a nedôvery zo strany verejnosti.

Väčšina nadácií sa počas svojho fungovania stretáva s celou radou problémov. Odkiaľ čerpajú svoju legitimitu? Majú právo rozhodovať o riešení sociálnych problémov alebo sa podieľať na spoločenských zmenách? Prečo by sa mali vôbec snažiť o legitimitu v očiach verejnosti? Firemné nadácie musia čeliť týmto problémom a sú navyše kritizované kvôli pochybnostiam o motívoch zakladateľa a často zároveň hlavného darcu nadácie. Tento typ filantropie býva označovaný ako prostriedok k dosiahnutiu osobných, politických či obchodných záujmov. Existuje však celá rada strategických zmien, ktoré firemné nadácie môžu podstúpiť, aby sa s týmito výzvami dokázali vysporiadať. Medzi ne patrí uplatňovanie princípov strategického darcovstva. Ide o prístup, ktoré nadáciám umožňujú navýšiť svoju transparentnosť, legitimitu, efektívnosť a schopnosť zodpovedať sa svojim stakeholderom. (pozri Frumkin 2006) Ďalším prístupom k filantropii, ktorý môže nadáciám napomôcť, sa nazýva efektívna filantropia, ktorej hlavným princípom je hľadanie tých najefektívnejších spôsobov, akými by bolo možné premeniť svet k lepšiemu (pozri Singer 2015)

Problematika firemnej filantropie je v tejto diplomovej práci skúmaná na prípade Nadácie Českej sporiteľne (ďalej NČS), ktorá učinila rozhodnutie zásadne zmeniť oblasť pôsobnosti. Toto rozhodnutie bolo od začiatku prepojené s projektom fúzie s Nadáciou Depositum Bonum (ďalej NDB), ktorá bola rovnako založená Českou Sporiteľňou (ďalej ČS). Išlo o niekoľkoročný projekt, počas ktorého bola pozvoľna ukončená činnosť NDB, no jej poslanie — podporu českého vzdelávania — prevzala NČS, ktorá sa zároveň stala nástupníckou nadáciou. S touto premenou došlo aj k zmene jej stratégie, NČS začala

k svojej činnosti pristupovať z novej perspektívy. Účelom tejto diplomovej práce je popis tejto premeny a porovnanie NČS pred a po nej s dôrazom na tri ohľady. Prvý z nich si kladie za účel popísať spôsob interakcie medzi nadáciou a subjektmi štátneho sektory. Druhý popisuje darcovský štýl nadácie, čiže spôsob, akým si vyberá subjekty či projekty ktoré podporí, a za akým cieľom. Tretí ohľad sa týka úrovne, na ktorú nadácia orientuje svoj dopad — ide o úroveň samotných podporených organizácií, úroveň regiónov a úroveň systémovú.

Cieľom je teda porovnať darcovskú stratégiu NČS pred fúziou a po nej v týchto troch ohľadoch. Ďalším cieľom je identifikovať či nová stratégia NČS vykazuje známky efektívnej filantropie, či iných prístupov. Prvým krokom bol rešerš literatúry a budovanie konceptuálneho rámca, ktorý bol nutný k štúdiu tejto problematiky. Ústredným bodom bola problematika nadácií so zameraním na nadácie, ktorých zakladateľom je firma, ktorá tvorí prvú kapitolu a patričné podkapitoly. Ďalšie kapitoly tvorí popis konceptov strategického darcovstva Petra Frumkina a efektívnej filantropie Petra Singera. Tri podkapitoly sa týkajú troch ohľadov, z ktorých som zvažovala novú stratégiu NČS. V empirickej časti som vykreslila spôsob, akým som vykonávala analýzu. Diplomová práca teda sleduje cieľ deskripcie, pričom využíva výskumný design prípadovej štúdie, a za výskumnú metódu bola zvolená analýza dokumentov. Išlo o analýzu výročných správ NČS a NDB. Dáta boli analyzované pomocou techniky tematickej analýzy.

2. TEORETICKÁ ČASŤ

2.1. Nadácie

Nadácie patria medzi NO, ktoré sa od ostatných odlišujú primárne tým, že ústredným bodom ich činnosti je zhromažďovanie, správa a zhodnocovanie nadobudnutého majetku. Prostriedky následne využívajú najmä pre verejne prospešné ciele, a to vo forme nadačných príspevkov či grantov, ktoré darujú buď iným NO alebo fyzickým osobám. Nejde však iba o udeľovanie grantov — nadácie smú vykonávať aj vlastnú činnosť. To všetko činia v súlade so svojím poslaním. Význam nadácií v spoločnosti je veľký — jednak sú schopné s pomerne veľkými prostriedkami vplývať na riešenie krízových situácií či pomoc ľuďom, ktorí ju akútne potrebujú a sú v núdzi, a na druhej strane dokážu dlhodobo vplývať na uskutočňovanie spoločenských alebo systémových zmien, ktorých realizácia je časovo a finančne náročná. Pomoc nadácií bola v posledných rokoch zdôraznená krízovou situáciou spôsobenou pandémiou, ktorá zasiahla všetky aspekty života v spoločnosti. No aj keď môžu byť nadácie silným hýbateľom zmien k lepšiemu, sú ním kvôli tomu, že typicky disponujú vysokými finančnými prostriedkami, a významne teda zasahujú do spoločenského diania, často podrobené pochybnostiam a kritike zo strany verejnosti.

Nasledujúcu kapitolu tvorí popis nadácií. Prvá podkapitola zhrňuje základné informácie o nadáciách ako o samostatných právnických osobách. V súčasnosti upravuje právne formy NO v Českej republike zákon č. 89/2012, Nový občiansky zákonník (ďalej NOZ). Firemné nadácie ako špecifický druh nadácií (ale nie ako samostatná právnická osoba), budú popísané v samostatnej kapitole. Druhá podkapitola sa týka vzťahu nadácií so štátom, a to za použitia modelov Anheiera a Daly (2009) a autorov Younga a Caseyho (2017). Tretiu kapitolu tvorí zhrnutie rôznych typov darcovských stratégií, ktoré nadácie môžu uplatňovať pri prerozdeľovaní svojich prostriedkov. Posledná kapitola sa zaoberá rozsahom dopadu, ktorý sa nadácie snažia dosiahnuť svojou činnosťou.

2.1.1. Nadácia ako právnická osoba

Česká legislatíva v Novom občianskom zákonníku (zákon č. 89/2012) rozlišuje fundácie ako právnické osoby vytvorené majetkom vyčleneným k určitému účelu, za ktorým boli založené, a na ktorý sa viaže aj jej činnosť. (§ 303 NOZ) Ako subjekty s majetkovým substrátom sú využívané pre zhromažďovanie majetku. Legislatíva k nim

začleňuje nadácie, ktoré sú zakladané k trvalej službe spoločensky alebo hospodársky užitočnému účelu. Ten môže byť verejne prospešný alebo dobročinný. (§ 306 NOZ) Dobročinná nadácia typicky slúži napríklad k podpore potomkov zakladateľa. Väčšina nadácií sa však venuje verejnoprospešným účelom. (Vít 2015: 18, 62–63) V českej legislatíve je prípustná premena nadácie. K premene môže dôjsť zlúčením s inou nadáciou alebo nadačným fondom, alebo zmenou právnej formy na nadačný fond. Je to možné v prípade, ak to nevylučuje nadačná listina, a ak sú účely oboch nadácií totožné alebo obdobné. (§ 382 NOZ)

Vklad do nadácie musí byť najmenej 500 000 Kč, a môže byť peňažitý alebo nepeňažitý (napr. nehnuteľnosti alebo aj autorské práva či cenné papiere), ktorý však musí spĺňať predpoklad trvalého výnosu. (Vít 2015:65) Majetok nadácie tvorí nadačná istina a ostatný majetok. Súbor vkladov tvorí nadačnú istinu, ktorej peňažným vyjadrením je nadačný kapitál. (§ 335–338 NOZ) Nadácia tento majetok spravuje a využíva na poskytovanie nadačných príspevkov, zaistovanie vlastnej činnosti, hradenie nákladov na zhodnotenie istiny či na samotné prevádzkovanie organizácie. (Vít 2015:70) Nadačný kapitál nie je možné znížiť pod 500 000 Kč. (§ 345 NOZ) Pokiaľ nadačný kapitál dosiahne kapitál nadácie alebo obrat aspoň desaťkrát vyššiu hodnotu, než 500 000 Kč, musí byť účtovná závierka overená audítorom. (§ 340 NOZ) Tento majetok do nej buď vložil zakladateľ alebo ho získala neskôr zo svojej vlastnej činnosti. Základnou činnosťou nadácie je prerozdeľovanie nadačných príspevkov, ale môže aj podnikat'. Zakladateľ má pri určovaní budúcnosti nadácie pomerne veľké slovo, môže zakázať zmenu účelu nadácie alebo zakázať podnikanie. (Vít 2015: 62–63)

Medzi orgány nadácie patrí správna rada. Je to štatutárny orgán nadácie, ktorý má najmenej troch členov. (§ 362 NOZ) Jej úlohou je riadiť činnosť nadácie a jednať za ňu vo všetkých veciach, ktoré nenáležia dozornej rade. Nadácia musí mať zo zákona, pokiaľ nadačný kapitál dosiahne 5 000 000 Kč, aj kontrolný orgán, ktorým je najmenej trojčlenná dozorná rada. Pokiaľ je kapitál nižší, je možné, aby túto funkciu zastával revízor. (§ 368, 373 NOZ) Môže ju vykonávať právnická osoba spôsobilá na vykonávanie kontrolnej činnosti, napr. audítorská spoločnosť. V praxi je časté, že zakladateľ alebo správna rada ustanoví fakultatívny orgán — riaditeľa — ktorý zaisťuje prevádzkovanie nadácie. Ide vlastne o vedúceho zamestnanca, ktorý nadáciu zastupuje v rozsahu danom svojou funkciou či na základe plnej moci. (Vít 2015:68–69)

Nadácie musia o seba a o svojej činnosti uverejňovať informácie prostredníctvom výročných správ. Výročná správa je zostavovaná vždy do konca šiesteho mesiaca od uplynutia predchádzajúceho účtovného obdobia. Obsahuje účtovnú závierku a prehľad, a zhodnotenie o činnosti nadácie, prehľad o majetku a záväzkoch, o poskytnutých a prijatých príspevkoch, a pod. Výročná správa musí byť schválená správnu radou a do tridsiatich dní uverejnená a sprístupnená na adrese sídla nadácie. Každý má právo do výročnej správy nahliadať a opisovať z nej. (§ 358, 360, 361 NOZ) Výročné správy môžeme považovať za istý nástroj presadzovania transparentnosti v nadáciách. Zákon o verejných registroch právnických a fyzických osôb (zákon č. 304/2013) určuje informácie, ktoré nadácia musí zverejňovať zápisom do nadačného registra. Zapisuje sa výška nadačného kapitálu, výška vkladu každého zakladateľa a obmedzenia určené darcom pre nakladanie s jeho darom a pod. Niektoré z týchto údajov je však možné v prípade nadácií, ktoré slúžia k podpore zakladateľa alebo osôb jemu blízkych, znepřístupniť verejnosti. (§ 31-34) Do zbierky listín sú vkladane dokumenty ako zakladateľské právne jednanie právnickej osoby, štatút nadácie, zmluva o zlúčení nadácie či o zmene právnej formy a výročné správy. (§ 66)

2.1.2. Vzťah medzi nadáciou a štátom

Štát vplýva tým, že nastavuje práve spomínaný legislatívny rámec, v ktorom nadácie existujú, a do veľkej miery má teda vplyv na to, ako budú české nadácie fungovať. No jeho vplyv sa prejavuje aj v tom, že môže byť pre nadácie dôležitým zdrojom financií, alebo môže byť pre nadácie partnerom v spolupráci, či od nich môže žiadať pokrývanie istých potrieb občanov, ktoré sám z akýchkoľvek príčin uspokojiť nedokáže. Na druhej strane nadácie taktiež vplývajú na štát, a to napríklad tým, aké služby sú preňho či namiesto neho schopné a ochotné poskytovať. Na štát však môžu vyvíjať nátlak a usilovať o to, aby sa štát začal aktívne činiť v niektorých otázkach alebo aby napríklad učinil legislatívne zmeny, alebo aby do svojej činnosti vnášal inovácie. Môžu na štát a jeho subjekty zároveň prenášať typ znalostí a skúseností, ktoré štát nie je schopný získať.

Medzi štátom a NO teda nastávajú interakcie, v ktorých môžu tieto organizácie vstupovať do rôznych rolí. Pre účely tejto diplomovej práce bude použitá typológia rolí NO vo vzťahu k štátu od autorov Younga a Caseyho, a bude uplatnená na nadácie. Tieto interakcie sa môžu meniť v čase a líšiť sa podľa typu činnosti, ktorou sa konkrétna NO zaoberá. Vo všeobecnosti sa NO stavajú do role súkromne podporovaných

suplementárnych poskytovateľov verejných statkov a služieb, partnerov vlády, ktorí poskytujú verejné služby komplementárne voči štátu či do role oponentov štátu v procese tvorby a implementácie verejných politík. V prvom, suplementárnom type, štátny a neziskový sektor pracujú zvlášť, no paralelne. V komplementárnom type interakcií sú aktivity týchto sektorov prepojené. V treťom, oponentskom type, sú NO a štát v opozícii voči sebe, pričom sa snažia navzájom ovplyvňovať. (Young, Casey 2017:27,29)

Teoretické ukotvenie týchto rolí nájdeme v rôznych ekonomických teóriách, ktoré vysvetľujú možné príčiny vzniku NO všeobecne, ale aj príčiny pre ich rozličné chovanie popísané týmito rolami. Jedno z vysvetlení vyplýva z teórií zlyhania trhu a vlády, ktoré hovoria o tom, že NO fungujú, aby sa postarali o sociálne potreby, ktorým štát svoju pozornosť z akýchkoľvek príčin nevenuje. Dôveryhodnosť NO ponúka ďalšie vysvetlenie — v prípade informačnej asymetrie klient či zákazník zvolí namiesto tržnej spoločnosti NO, ktorá na neho pôsobí dôveryhodnejšie, pretože ústredným motivátorom jej činnosti nie je peňažný zisk. Tretie vysvetlenie podľa autorov sprostredkovávajú vplyvy environmentálnych faktorov na vývoj a charakter NO. (Anheier, Daly 2009:10–11)

Suplementárny model

NO, ktorých interakcie so štátom predstavujú suplementárny model, naplňajú dopyt po verejných statkoch namiesto štátu. Financie sú zhromažďované dobrovoľnými kolektívnymi prostriedkami. Čím viac sa štát snaží preberať zodpovednosť za ich poskytovanie, tým menej musia byť financie zhromažďované týmto spôsobom. Suplementárny model vychádza z teórie zlyhania vlády — každý občan má svoje vlastné preferencie, požaduje inú úroveň, kvalitu či typ verejných statkov, o ktoré má záujem. Individuálna je taktiež suma, ktorú je za konkrétny statok ochotný zaplatiť. Štát rozhoduje o poskytovaní týchto statkov na základe dopytu občanov, no zároveň je limitovaný požiadavkami rovnosti a byrokratickými procesmi. Vláda vychádzajúca z demokratických zásad sa zaoberá hlavne preferenciami bežného voliča alebo dominantnej politickej koalície. Ak preferencie voličov nie sú homogénne, nevyhnutne to znamená, že preferencie niektorých občanov uspokojené nebudú. (Young, Casey 2017:29–30)

Young a Casey tvrdia, že tento typ vzťahu medzi NO a štátom zahrňuje mnohé variácie podľa konkrétnej oblasti, v ktorej NO vykonáva svoju činnosť. V oblastiach, v ktorých môžeme očakávať, že sa preferencie občanov budú značne líšiť, bude mať

zrejme suplementárne poskytovanie statkov NO podstatnú úlohu. V oblastiach, v ktorých je dopyt nestály (napr. sociálne služby), NO reagujú na jeho zmeny. Suplementárne poskytované statky budú dôležitejšie pre migrujúce časti populácie, ktoré nie sú pevne zakotvené v konkrétnych správnych celkoch daného štátu, a pre inovatívne služby, ktorých efektívnosť zatiaľ nebola preukázaná. (Tamt.:30)

NO môžu byť svižnejšie vo svojej reakcii na podobné situácie a je možné, že poukazujú na možné smerovanie ďalšej iniciatívy vlády. Je však možné, že niektoré NO považujú rozširovanie role a činností smerujúcich od vlády v oblastiach, ktoré tradične považujú za vlastné, za ohrozenie vlastnej existencie. Podľa autorov suplementárna rola kladie dôraz na myšlienku, že súkromná činnosť povzbudzuje činnosť vlády či štátu. Inovácia je jednou z fundamentálnych rolí NO, ktoré vyvíjajú a osvedčujú nové projekty a služby, pretože ich nezväzujú obmedzenia, ktoré má štát. (Tamt.:30,31)

Komplementárny model

Podľa Younga a Caseyho sú v tomto modeli NO vo vzťahu k štátu jeho partnermi — pomáhajú obstaráť verejné statky. Vláda v tomto prípade zabezpečuje finančné prostriedky pre verejné služby, ktoré obstará neziskový sektor. Tento vzťah môžeme obvykle sledovať v oblasti sociálnych služieb a zdravotnej starostlivosti, a to najmä v oblastiach, kde prevládajú nízkopříjmové domácnosti, kde sa stretávame s problémom čierneho pasažiera, ktorý je popísaný v rámci teórie verejných statkov. Zároveň v týchto komunitách tiež môžeme očakávať lokálne či skupinovo špecifický dopyt po určitých službách. NO ako poskytovatelia týchto služieb často súperia so ziskovými firmami, zatiaľ čo sa štát dostáva do pozície jediného zadávateľa týchto zakaziek. Komplementárny vzťah sa v tomto prípade môže nakloniť v prospech štátu. (Tamt.:29,32)

Túto rolu vo svojej typológii uvádzajú aj Anheier a Daly — v ich výskume je podľa väčšiny reprezentantov a iných relevantných zainteresovaných strán nadácií táto rola charakteristická pre správanie ich organizácií, a to vrátane Českej republiky. Zároveň hovoria, že táto rola je podobná so suplementárnou v tom, že sa riadia princípom, ktoré hovorí, že rozhodnutia by mali byť robené vždy na tej najnižšej možnej úrovni, a teda čo najbližšie tam, kde naberú svoju účinnosť. Napr. skôr lokálne než národne, a skôr súkromne než prostredníctvom verejnej činnosti. Autori popisujú tri spôsoby, ktorými nadácie reagujú na nedostatočnú činnosť štátu. Prvým je poskytovanie finančných zdrojov nadáciou pre zaistenie poskytovania určitých služieb. V tomto prípade môže

dôjsť k vyjednávaniu medzi nadáciou a štátom. Tento vzťah môže však nabrat' aj partnerskú podobu — nadácie prispievajú svojimi skúsenosťami a schopnosťami, činia sa v oblastiach, ktoré štát zanedbáva. V tomto prípade môže byť pre nadácie ťažké identifikovať, v akom bode ide ešte o „vypĺňanie medzier“, a kedy túto pomyselnú hranicu už prekračujú. Po druhé, nadácie môžu napĺňať potreby konkrétnych častí populácie. Tretím spôsobom je prevádzkovanie či poskytovanie konkrétnych služieb. Tento spôsob je význačný najmä v postkomunistických krajinách, kde pri prechode na demokratický režim hrali nadácie významnú úlohu. (Anheier, Daly 2009:28–30)

Prečo si však vláda nenajme namiesto NO tie ziskové? Ako odôvodnenie tohto javu autori využívajú aspekty teórie transakčných nákladov — organizácia potrebuje určité informácie pre to, aby bola schopná vykonávať danú činnosť. Štát si na konkrétnu činnosť radšej niekoho najme nie len kvôli tomu, aby znížil cenu, ale aj kvôli tomu, že nie je schopný diferencovať služby, ktoré poskytuje tak, aby dokázali pokryť dopyt zo strany občanov, ktorých preferencie sú rôznorodé. Pre to, aby dokázal poskytnúť služby v potrebnej miere a kvalite, by vláda potrebovala o mnoho viac informácií, než má — tento problém sa však dá vyriešiť, pokiaľ si štát pre dané služby najme NO, ktoré toto poznanie majú, a poznajú aj charakter komunit, v ktorých by služby mali byť poskytované. (Young, Casey 2017:31)

Ďalším dôvodom, prečo môže byť pre štát výhodnejšie spolupracovať s NO, než so ziskovými je fakt, že NO majú iné motivácie. Nemajú dôvod poskytovať nekvalitné služby, neplniť dohody o vykonaní služby alebo znižovať náklady služieb pomocou homogenizácie služieb, aby zvýšili svoje zisky. Autori sa domnievajú, že štát tým pádom nemusí vynakladať ďalšie zdroje pre kontrolu či dohľad nad naplnením zmlúv s NO, pretože tie nie sú motivované maximalizáciou svojho zisku na úkor štátu a občanov, ktorí dané služby využívajú. Young a Casey dodávajú, že argumenty podporujúce rolu neziskového sektora ako partnera pre štát sú ešte zložitejšie, a treba brať do úvahy mnoho iných faktorov, ako napr. reakcie donorov na vládne financovanie, vnútorné motivácie zamestnancov týchto organizácií či úroveň konkurencie a štruktúru samotných kontraktov. (Tamt.:31,32)

Oponentský model

Tento model predstavuje typ vzťahu, v ktorom sa NO snažia vplyvať na vládu, aby učinila zmeny vo verejnej politike, a aby sa zodpovedala verejnosti. Tento vplyv je obojstranný — štát sa snaží ovplyvniť správanie NO tým, že reguluje ich služby, a že

reaguje na ich advokačné iniciatívy. Autori nevymedzujú existenciu špecifického vzťahu medzi úrovňou aktivity v NO a vo vláde — napr. NO môžu požadovať od vlády nové programy, ale môžu tiež požadovať zefektívnenie či obmedzenie aktivity vlády. Činnosti tohto typu môžu nabráť rôzne formy — empowerment občianskych skupín, priame konfrontačné aktivity (napr. lobing a regulovanie) alebo vzdelávacie aktivity (napr. výskum, šírenie informácií prostredníctvom médií). (Tamt.:29,32)

Tretí typ vzťahu medzi štátom a neziskovými organizáciami osvetlí teória zlyhania vlády. V heterogénnych oblastiach, kde názory menšín nie sú reprezentované vo verejnej politike, sledujeme, že sa členovia týchto minorít dobrovoľne organizujú nie len preto, aby si vzájomne poskytovali verejné služby, ale aj preto, aby tlačili na vládu, aby brala do úvahy záujmy ich komunity. Jednou z možných reakcií vlády je tento nátlak ignorovať — reaguje predsa iba na potreby väčšiny. Je však pravdou, že organizované aktivity minorít môžu byť efektívne, a že na ich požiadavky vláda môže reagovať. (Tamt.:32,33)

Advokačné aktivity môžu viesť k inováciám verejných služieb. Spočiatku sa návrhy na nové programy netešia príliš veľkej podpore, ale menšina občanov sa tejto novej myšlienke môže začať venovať, a vďaka advokácií ju podporiť a preukázať jej účinnosť. Financovanie takýchto projektov môže smerovať napr. z nadácií. Môže sa stať, že sa preukáže, že tento nový koncept je naozaj funkčný a získa podporu väčšiny a vláda ho implementuje. (Tamt.:33)

Podľa teórie zmluvného zlyhania sú NO efektívnymi sprostredkovateľmi verejných služieb v situáciách informačnej asymetrie medzi konzumentmi a producentmi. V tejto situácii majú zákazníci málo informácií o danom produkte a službe, čo vytvára priestor pre to, aby to zisková firma zneužila vo svoj prospech. NO sú teda lepšou voľbou, než ziskové organizácie, pretože sa u nich neuplatňuje princíp redistribúcie zisku, a pretože povaha ich vnútornej štruktúry redukuje motiváciu či príležitosti pre využitie a klamanie klientov. Môžeme ich považovať za viac dôveryhodné. Toto vysvetlenie môže byť tiež podľa autorov dôvodom, prečo vláda niekedy prehliada praktiky a výkonnosť neziskových organizácie. (Tamt.)

Je však pravdou, že vláda má aj napriek tomu v niektorých situáciách potrebu NO regulovať. Tu Young a Casey opäť vychádzajú z teórie zmluvného zlyhania. Dôveryhodnosť NO závisí na dodržiavaní princípu neprerozdelenia zisku, a na

integrite jej vnútornej štruktúry vedenia. Úlohou vlády je teda kontrolovať a regulovať NO, inak hrozí riziko zneužitia finančného zisku v organizácii. Kontrola a regulácia je namieste aj pokiaľ ide o ochranu konzumentov a dohľad nad dodržiavaním daňových zákonov, aby dobrovoľné príspevky boli naozaj využívané na dobročinné účely. (Tamt.)

Pokiaľ NO vo svojej advokačnej činnosti zastávajú minoritné názory v otázkach formovania politiky, môže sa stať, že vláda zareaguje postavením sa za záujmy väčšiny, a bude chcieť regulovať NO, pričom sa vlastne postaví do pozície ich oponenta. Štát a NO môžu stáť proti sebe aj v prípadoch, kedy ide, podľa slov autorov, o jednoduchý dôvod — obe strany majú ciele, ktorých dopady pociťuje každá strana inak. Napr. nezisková organizácia môže podporovať verejné statky, z ktorých profitujú ich klienti — iba veľmi malá časť občanov (napr. ľudia trpiaci vzácnou chorobou) — pričom napr. pre vládu by boli, v prípade, že by neziskovú organizáciu podporila, náklady obetovanej príležitosti príliš vysoké. (Tamt.)

Young a Casey spomínajú ešte jeden faktor, ktorý môže vplývať na postavenie NO voči štátu. NO môžu podliehať aj zmenám v politickom prostredí, ktoré môžu viesť k premene vzťahu medzi organizáciou a štátom. Napr. pokiaľ dôjde po voľbách k zmenám, a politická misia vlády nadobudne konzervatívny charakter, môže sa zmeniť aj charakter podpory náboženských NO štátom alebo môže dôjsť k zmene ich rolí. (Tamt.:34)

Aj keď sú tieto modely popisujúce rôzne role NO vo vzťahu k štátu rozličné, autor upozorňuje, že môžu fungovať zároveň — napr. organizácie suplementujúce určité služby verejnosti, financované z dobrovoľných darov, môžu zároveň žiadať o zmeny vo vládnej politike a aktivitách. Young a Casey zároveň upozorňujú na limit tejto typológie — tá totiž počíta s tým, že neziskový sektor a štát sú jasne oddelené entity, a to aj napriek tomu, že tomu tak v skutočnosti často nie je. Priznávajú, že situácia sa postupom času od prvého uverejnenia ich typológie stala ešte zložitejšou — hranice nie len medzi jednotlivými sektormi, ale aj medzi jednotlivými typmi vzťahov medzi štátom a neziskovými organizáciami, sú naďalej rozmazávané s nástupom hybridizovaných organizácií. (Tamt.:29)

2.1.3. Darcovské štýly nadácie

Vzhľadom na to, že nadácie majú limitované zdroje pre vyplácanie grantov, je na mieste usúdiť, že jednou z ústredných otázok nadácií bude zvoliť optimálny štýl

grantovania. Predpokladom je rozhodnutie o voľbe širšej stratégie nadácie, a to v zmysle charakteru jej činnosti, vykonávaných intervencií a zmeny, ktorú chce ultimátne docieľiť. Táto voľba zahŕňa aj voľbu konkrétnych prijímateľov, a teda NO, ktoré by mali s finančnými prostriedkami naložiť tak, aby naplňali víziu nadácie. Bailin tvrdí, že jednou z najdôležitejších súčastí práce v nadácií je práve rozhodovanie o tom, ktorej organizácii bude grant poskytnutý. Nadácia by mala byť v podstate dobrým investorom, ktorý správne odhaduje, do ktorej organizácie je najlepšie investovať — nejde iba o to nájsť organizáciu, ktorá je kompetentná, ale takú organizáciu, ktorá už preukazuje isté výsledky, ktoré chce naďalej vylepšovať. Pokiaľ nadácia vyberie organizácie dobre, nemusí nad ich činnosťou držať vysokú mieru kontroly. Predpokladom je, že organizácie sa v obore, v ktorom vykonávajú svoju činnosť, pohybujú podstatne lepšie než nadácie. (Bailin 2003:637)

Mieru kontroly môžeme považovať za jedno z kritérií pri tejto voľbe, rovnako ako aj veľkosť investícií, ktorá samozrejme záleží na tom, koľko je nadácia schopná či ochotná dať. Grant popisuje, že nadácia musí urobiť rozhodnutie — buď bude dávať väčšie množstvo malých grantov (pričom sa o nejakej forme zapojenia nadácie hovoriť nedá), alebo menšie množstvo veľkých grantov, kedy môžeme predpokladať isté zapojenie nadácie do činnosti, na ktorú bol grant udelený. (Grant 2012:63)

Štýl grantovania nadácie je možné zhrnúť v určitých základných modeloch správania — Grant popisuje Oroszovu typológiu 4P, ktorá identifikuje štyri spôsoby, ktoré môže nadácia uplatňovať pri grantovaní — alternatívne je možné s týmito typmi porovnať aj jednotlivé programy. Tieto štýly vychádzajú z toho, akú cestu si nadácia zvolila čo sa týka typu a intenzity vykonávaných intervencií pre docieľenie zmeny. Prvým typom je pasívna nadácia, ktorá nekomunikuje s potenciálnymi organizáciami, ktoré by mohla podporiť, a ani neinformuje o činnosti, ktorú vyvíja. Reaguje iba na žiadateľov, o ktorých ani nejavia záujem. Tento štýl je jedným koncom spektra, takže limituje iné možnosti. Predpokladá, že nadácia má dostatok zdrojov pre realizovanie prepracovaného procesu spracovávania žiadostí od organizácií, ktorý by im umožnil efektívne identifikovať tých správnych žiadateľov. Grant súdi, že množstvo organizácií využívajúcich tento štýl grantovania trpí pod návalom žiadostí, čo je však priamym dôsledkom tohto štýlu dávania, ktorý si ony samotné zvolili. Znamená to, že nedomysleli dôsledky svojho rozhodnutia a neučinili kroky k uľahčeniu procesov, ktoré tento spôsob zahŕňa. (Tamt.:63–64)

Proaktívna nadácia je druhým typom — komunikuje s potenciálnymi príjemcami a zároveň aj informuje o svojich výsledkoch. Takáto nadácia má zvyčajne definované svoje priority, ale nebráni sa ani tomu, aby zväžila prípadné nápady či návrhy, aj keď sú nevyžiadané. Radšej sa zaoberajú monitorovaním a hodnotením svojich výsledkov. Preskriptívny typ nadácie má veľmi jasne definované záujmy a financujú na báze iniciatívy — len zriedka iným spôsobom. Môžu sa taktiež samé zapojiť do organizovania programov. Štvrtým typom je peremptorná nadácia, ktorá sa riadi jedine svojou agendou. Prijímateľov si hľadá sama a je pravdepodobné, že sa zaoberá manažovaním programov. Tento typ zahŕňa pozíciu niektorých venture filantropov ktorých štýl môžeme popísať ako veľmi intenzívne dávanie veľmi malému počtu projektov či organizácií. Takýto prístup zahŕňa dôkladný prieskum, ktorý identifikuje projekty, ktoré zodpovedajú cieľom investora, ktorý ich sám potom osloví. Je tu predpoklad, že oblasť, ktorú chce podporiť, si identifikoval dostatočne úzko. Grant poznamenáva, že vzhľadom na to, že tento prístup je druhým koncom spektra, vylučuje iné možnosti a množstvo investorov tento postup nevykonáva najlepšie. (Tamt.) Typológiu v podobnom duchu môžeme nájsť aj u Unwin — tretí typ, ktorý popisuje, resp. niečo podobné však u Orosza nenájdeme. Je to kompenzačný typ, ktorý sa snaží financovať tie oblasti, ktorým sa v minulosti nedostával dostatok pozornosti a zdrojov. (Unwin 2004:14)

Pri grantovaní treba zväžiť aj ďalšie kritérium, ktorým je úmysel alebo konkrétna forma dopadu, ktorú si nadácia praje svojim darom docieľiť. Unwin tvrdí, že nadácie vyžadujú rôzne druhy dopadu, a že tieto požiadavky majú hlboký dopad na to, ako budú grantové programy nadácie vyzerat', a aký bude ich charakter. Každý z popísaných prístupov je užitočný a má svoje prínosy a prívržencov, ale má aj limity. Pre to, aby boli prínosy maximalizované a nevýhody zmiernené, je nutné ku každému úmyslu pristupovať individuálne a osvojiť si iné mechanizmy pre dosiahnutie cieľa nadácie. Ak tak nadácia neučiní, svoje ciele nedosiahne, a prínosy pre ňu a pre prijímaciu organizáciu nebudú maximalizované. (Tamt.:14,21)

Autorka ponúka tri prístupy, ktoré môžu organizácie prijať za svoje. Prvým je financovanie aktivít alebo služieb, napríklad úhrada časti výskumu či publikácie alebo zakúpenie nejakej služby. Tento prístup je určený pre udržanie aktivít organizácií na ich súčasnej úrovni alebo ich rozšíriť. Znamená to, že nadácia musí nájsť konkrétne činnosti v organizáciách, ktoré fungujú, a podporiť ich. Podporujú sa teda činnosti, ktoré majú preukázanú hodnotu, a ktoré netreba opakovane predefinovať a inovovať, čo je zdrojom

tlaku pre mnohé NO. Tento typ financovania môže byť poskytovaný počas dlhšieho obdobia a organizáciám umožniť fungovanie. (Tamt.:14,21–22)

Pre nadácie tento prístup znamená, že si musia urobiť prehľad o dôkazoch, že program danej organizácie má naozaj dopad — že ide o tú najefektívnejšiu zavedenú formu intervencie, ktorá pre nadáciu nebude predstavovať riziko. Primárnou motiváciou tu je, že dobre nastavený program bude naďalej pokračovať, prípadne sa nadácia môže zaujímať o dlhodobjšie financovanie. Nevýhodou tohto prístupu je, že dôkazy sú často neisté, je ich nedostatok alebo sú chybné. Je zložité sledovať zmeny a prisudzovať výsledky. Z toho dôvodu môžu mať nadácie tendencie k tomu vytvoriť si veľmi úzko špecifikovaný spôsob financovania takýchto programov. Nadácie, ktorých hlavná náplň činnosti je tohto charakteru, obyčajne budujú vzťahy s väčším množstvom organizácií, a charakter vzťahov, ktoré budujú, je skôr odmeraný. (Tamt.:21–22)

Druhý prístup, ktorý Unwin popisuje, je financovanie rozvoja kapacít alebo budovania organizácie. V tomto prípade ide o záujem o rozvoj organizácie a jej posilnenie. Autorka tento štýl financovania považuje za manažérsky. Motiváciou pre takýto prístup je, že nadácie veria, že najlepším spôsobom, ako realizovať ich misiu je, že budú budovať robustné organizácie občianskej spoločnosti. Vzťahy nadácií uplatňujúcich tento prístup s organizáciami budú limitované, čo sa týka počtu, a budú starostlivo zvolené na základe ich veľkosti, typu a oblasti pôsobenia. Treba však brať ohľad na to, že takto podporované organizácie môžu riskovať stratu časti svojej nezávislosti, pretože nadácia môže nevhodným spôsobom robiť úsudky o ich ďalšom rozvoji a smerovaní. (Tamt.:15,22–23)

Štýl rozvoja kapacít a budovania organizácií predpokladá, že nadácia bude mať o organizáciách, ktoré financuje, mnoho informácií, a to o ich procesoch, vedení ale aj strategickom smerovaní. Budú musieť investovať do evaluácie, rozpoznavania organizačných problémov, ale aj pozitívneho smerovania a rozvoja. Budú musieť vedieť merať a zaznamenávať zmeny, a rozpoznať či sú tieto zmeny udržateľné. Nadácie, ktoré sa chcú zaoberať týmto spôsobom grantovania chcú zvyčajne rozvíjať jednu konkrétnu časť sektoru, a teda sa budú zaoberať podporenými organizáciami dlhodobo. (Tamt.:23–25)

Posledným — tretím prístupom je financovanie pre systémovú zmenu — nadácia sa sústreďuje na snahu zmeniť systém. Ide tu o dopad, ktorý môže mať podporená

organizácia v širšom prostredí, nie len dopad, ktorý má na jednotlivca. Autorka súdi, že ide skôr o politicky orientovaný prístup. Môže ísť napríklad o financovanie výskumu, organizovanie širokého grantového programu. Nadácie, ktoré tento postoj považujú za sebe vlastný, obvykle zverejňujú prehľady svojej práce. Vo výsledku vlastne zbierajú dáta od organizácií, ktoré podporujú. Pre podporovanú organizáciu môže byť zadosťučinením to, že pokiaľ sa jej izolovaná skúsenosť spojí so skúsenosťami iných prijímateľov, môže to byť základom pre dosiahnutie skutočnej zmeny. Nadácie musia byť pripravené investovať do zberu informácií od prijímateľov, tieto informácie spracovávať a šíriť ďalej. Taktiež budú musieť svoje grantovanie realizovať prostredníctvom rôznych programov, aby mohli nazbierať dostatok informácií, a teda docieľiť dopad. (Tamt.:15,25–26)

Diana Leat taktiež popisuje niekoľko rôznych kultúr grantovania, pričom vychádza zo svojho výskumu britských nadácií. Prichádza teda s tromi ideálnymi typmi nadácií podľa ich špecifického štýlu grantovania — sú nimi darca (gift-giver), investor a kolaboratívny podnikateľ (collaborative entrepreneur). Nadácia, ktorej zvyky spadajú do prvého typu obvyčajne nemá vyjasnené svoje priority — riadi sa skôr tým, čo po nej ľudia vyžadujú. Dary obvykle dáva veľkému počtu organizácií. Veľkosť darov sa môže rôzniť, no obvykle ide o dary malé. Tieto dary môžu byť také, o ktoré si prijímateľ zažiadal, no autorka podotýka, že taktiež často bývajú jednoducho „menším príspevkom na niečo dobré“, no toto rozlíšenie v prípade tejto kultúry nie je príliš dôležité — dar je predsa dar, čo je lepšie než nič. Dar ako taký predsa v nejakom zmysle nakoniec organizácií predsa musí pomôcť. Koniec-koncov, na základe tejto logiky ani nejde o to dať prijímajúcej organizácii presne to, čo chce — predsa sa musí sama trochu snažiť. Dary sú väčšinou jednorazové. Nadácia neočakáva od organizácie nič naspäť, takže nemusí robiť pred udelením daru nejaký zložitejší výskum. Stačí vedieť, že prijímateľská organizácia je spoľahlivá, a že dar dobre využije. Väčšinou dary so sebou nenesú podmienky, no občas sú darované napríklad na zakúpenie špecifickej veci, takže nadácia bude napríklad chcieť vidieť, čo sa za to kúpilo. Ale inak nadácia po darovaní už nič nerobí, neevaluuje. Je to z toho dôvodu, že nadácia, v ktorej je presadzovaná takáto grantovacia kultúra, nepovažuje evaluáciu za obzvlášť dôležitú — dar je jednoducho dar, takže nie je relevantné zvažovať jeho úspech či neúspech. (Leat 1999:127)

Leat určila druhý typ nadácie pomenovaním investor. V tomto type grantovacej kultúry sa venuje množstvo času vyberaniu špecifických oblastí, do ktorých chce nadácia

investovať peniaze. Bud' zvolia bežné, bezpečné možnosti, aj keď z nich nevzide nič obzvlášť zaujímavé, alebo môžu zariskovať. Pre tento typ nadácie je pred tým, než dajú peniaze, dôležité urobiť si prieskum — zaujíma ich oblasť aktivity, schopnosti a štruktúra potenciálne podporenej organizácie, ale aj plány a plánované náklady. Ide o možnosť predpokladu návratu a odhadu optimálnej veľkosti grantu pre dosiahnutie maximálneho efektu. Môžu sa bud' rozhodnúť, že počet rozdeľovaných grantov bude väčší, okrem iného pre zníženie rizika, alebo môžu investovať napríklad iba do jednej či dvoch príležitostí. Môžu investovať jednorazovo, alebo investovať dlhodobo počas niekoľkých rokov. Na rozdiel od predchádzajúceho, prvého typu, investor rozhodne operuje s pojmami úspechu a zlyhania. Znamená to, že svoje granty monitoruje. Obvykle sa však nezapája do diania organizácií, ktoré podporil. Bude skôr vyžadovať reporty, ale mimo toho postoj bude skôr odmeraný. Nestávajú sa partnermi. (Tamt.:127–128)

Tretím druhom nadácie je kolaboratívny podnikateľ. Zatiaľ čo predchádzajúce dva typy boli limitované v tom, ako môžu peniaze prerozdeľovať tým, čo im sektor ponúkal, tento typ nadácie tento problém nemá — vie, čo chce, a pokiaľ to neexistuje, vytvorí si to sám – teda nájde organizáciu, ktorá s ním bude spolupracovať pre dosiahnutie cieľa. Pôjde teda o financovanie, ktoré bude trvať niekoľko rokov. Veľkosť darovaných zdrojov bude závisieť na veľkosti a potrebách projektu. Medzi organizáciou, ktorá grant prijíma, a nadáciou vzniká partnerský vzťah. Nadácia môže byť zahrnutá v práci na projekte. Kľúčovými zložkami je monitoring a evaluácia, ktoré bývajú zakomponované do samotného dizajnu projektu. (Tamt.:128–129)

2.1.4. Úrovne dosahovania zmien nadáciou

Nadácie môžu prostredníctvom svojej činnosti dosahovať zmeny na rôznych úrovniach — pre účely tejto práce budeme dosah práce nadácií zvažovať na troch úrovniach, a teda na mini, mezo a makro úrovni. Rozlišovanie týchto úrovní môže podľa Sandfort nadáciám pomôcť pri rozhodovaní o tom, kam budú smerovať svoje investície. Zároveň nie je nevyhnutné, aby sa nadácia zameriavala iba na jednu úroveň intervencií — podľa autorky je dôležité skôr nájsť kompromis. Pokiaľ by sa chcela nadácia zamerať na národnú úroveň, stretne sa s mnohými konkurujúcimi záujmami. Na mezo a mikro úrovni je však pre nadácie možnosť uplatňovať svoje prostriedky, a konať zmeny omnoho bezprostrednejším spôsobom, aj keď za prítomnosti obmedzení pochádzajúcich z makro úrovne, akým je napríklad právny systém. (Sandfort 2008:544)

Na najnižšej mikro úrovni nájdeme organizácie občianskej spoločnosti samotné. Mnoho nadácií investuje do organizácií, podporuje ich projekty či ich samotné prevádzkovanie. Niektoré nadácie spolupracujú s organizáciami, ktoré účinkujú ako prostredníci a poskytujú technickú podporu či odborné znalosti, a manažérske školenia, čím pomáhajú organizáciám vylepšiť ich fungovanie a efektivitu. Táto stratégia spočívajúca v budovaní kapacít vychádza zo vzrastajúceho povedomia o komplexite neziskového manažmentu a leadershipu. (Tamt.)

Mezo úroveň môže predstavovať posilňovanie oblastí aktivity či lokálnych komunit. Podľa autorky je na tejto úrovni možné sa zamerať na mnoho investičných cieľov, keďže podmienky v jednotlivých oblastiach sú obyčajne rozlíšiteľné. Zamestnanci nadácií však musia vynaložiť značné úsilie, aby sa naučili v týchto špecifických oblastiach orientovať. (Tamt.:543)

Poslednou úrovňou, na ktorej môžu nadácie pôsobiť, je makro úroveň. Na nej pôsobia národné nadácie, ktoré sa môžu zamerať napríklad na makro systémy práva, iné sa môžu zaoberať sociálnymi hnutiami so širokými základňami, a udávať smer chápaniu sociálnych problémov a politických alternatív. V rámci snaženia nadácií o ďalekosiahle systémové zmeny, štátne ale aj lokálne nadácie experimentujú s ovplyvňovaním národných agend. Národné a lokálne zamerané nadácie spájajú svoje úsilie v oblastiach ako je napr. predškolské vzdelávanie (Tamt.)

2.2. Firemné nadácie

Predchádzajúca kapitola zhrnula nadácie, ich hlavné znaky z pohľadu legislatívy a tri významné črty, ktoré môžeme identifikovať v činnosti každej nadácie. Táto kapitola sa bude venovať špecificky firemným nadáciám, a problémom, ktorým musia počas svojho fungovania čeliť. Je však ešte nutné dodať, že firemné nadácie sú iba špecifickým typom nadácií, a v českej legislatíve nie sú samostatnou právnou formou. Alberg-Seberig tvrdí, že v mnohých krajinách je to rovnako, no výnimku tvorí príklad Francúzsko, kde korporátna nadácia podlieha samostatnej právnej úprave. (Alberg-Seberich 2010:681)

Popri morálnych hodnotách, ktoré podmieňujú altruistické chovanie a filantropiu v neziskových organizáciách vôbec, musí nutne existovať aj ekonomická stránka veci. Ústrednou činnosťou nadácií je udeľovanie nadačných príspevkov bez očakávania návratnosti. Podmienkou filantropie je teda aj úspech v ekonomickej oblasti, čo platí obzvlášť pre nadácie korporátneho typu. Sú to nezávislé právnické osoby

s verejnoprospešným účelom, založené, financované a do veľkej miery riadené spoločnosťou, ktorej činnosť je v prvom rade orientovaná na zisk. Medzi zakladateľom a nadáciou môže existovať istý súlad v činnosti, no činnosť nadácie nesmie viesť k priamemu obchodnému prospechu spoločnosti. Korporátne nadácie majú dlhotrvajúci vzťah so svojou materskou spoločnosťou, získava od nej na pravidelnej báze prostriedky, a vedenie firmy má na nadáciu dominantný vplyv. Korporátne nadácie sú často charakterizované ako hybridné subjekty, v ktorých sa miešajú dve inštitucionálne logiky — k verejnoprospešným cieľom sa pripája korporátne logika. Hybridita ponúka teda isté riešenia pre tlaky v organizačnom prostredí, ale aj pri hľadaní riešení zložitých sociálnych problémov. (Roza et al. 2020:3,6–9)

Existencia firemných nadácií je často vnímaná ako snaha materských firiem naplniť nároky CSR (Corporate Social Responsibility). (Tamt. 2020:4) Založenie nadácie je vyjadrenie dlhodobého záväzku voči spoločenskej zodpovednosti. Nadácia by však nemala byť využívaná pre marketingové účely firmy, a byť teda v istom zmysle jej predĺženou rukou — mala by byť do veľkej miery samostatnou entitou. Pokiaľ názov nadácie obsahuje názov korporácie, je odôvodnené očakávať, že bude vždy do veľkej miery vplyvať na predstavy verejnosti o firme, mať teda pozitívny dopad na image firmy. To platí aj naopak, verejnosť bude pri utváraní názoru na nadáciu vždy ovplyvnená svojimi predstavami o materskej firme. Môžeme povedať, že podpora, ktorú majú nadácie od svojich materských spoločností, im umožňuje do istej miery experimentovať, inovovať, objavovať nové témy, orientovať sa na budúcnosť bez toho, aby príliš riskovali. Benefity, ktoré korporácia získava od nadácie sú najmä nepriame a dlhodobé, hlavným beneficiantom je spoločnosť. Nadácia je styčnou plochou medzi korporáciou a spoločnosťou. (Westhues, Einwiller 2006:146,148)

Nadácie majú nevyhnutne aj svoj politický charakter — zapájajú sa totiž do širokej škály filantropických aktivít, medzi ktoré patrí aj poskytovanie verejných zdrojov, pričom sa snažia buď o doplnenie alebo nahradenie štátu pri dosahovaní sociálnej zmeny alebo inovácií. (pozri Anheier, Daly 2009) Okrem toho nadácie môžu vyvolávať mediálne diskusie, ovplyvňovať verejnú mienku či dokonca hrať úlohu v spoločenských konfliktoch. Verejnosť vníma firemné nadácie ako problematické subjekty, aj keď je skupina korporátnych nadácií relatívne malá oproti ostatným typom vo väčšine európskych krajín. Je to tak kvôli tomu, že len málo nadácií komunikuje aktívne s verejnosťou, a komunikujú iba v rámci neziskového sektoru alebo iba so svojou

špecifickou skupinou beneficentov. Na reputáciu nadácií taktiež silne vplyva reputácia ich materskej organizácie, väčšmi, než úspechy nadácie samotnej. (Roza et al. 2020:256,95)

2.2.1. Výzvy a problémy firemných nadácií

Nadácie bývajú často predmetom kritiky, o to viac veľké nadácie korporátneho typu. Vynárajú sa otázky ako: odkiaľ majú bohatí právo vstupovať do riešenia sociálnych problémov a určovať, aké zdroje sa pri tom využijú? Médiá pridávajú k pocitu nedôvery tým, že vyobrazujú filantropiu ako prostriedok k dosiahnutiu osobných politických, či obchodných záujmov alebo istého sociálneho statusu. Snaha vyrovnávať sa s týmito problémami by však nemala byť motivovaná iba potrebou odbúravať kritiku. V konečnom dôsledku budú mať novo implementované techniky široký dopad na zlepšenie práce nadácie, a na efektívnejšie prerozdelenie prostriedkov, ktoré má. (Berman 2019:2,4–5)

Kritika nadácií môže naberať množstvo podôb, a základné výzvy, ktoré z nich vyplývajú, sa dajú charakterizovať ako výzva zodpovednosti (komu a ako sa nadácia zodpovedá), výzva legitimacy (aké má nadácia oprávnenie existovať) a výzva transparentnosti (ako nadácia informuje o svojej činnosti). Pre dlhodobú udržateľnosť nadácií a ich poslania je nevyhnutné tieto výzvy reflektovať, a naučiť sa s nimi vyrovnávať v rámci svojej filantropickej stratégie. Nadácie fungujú na základe tzv. sociálnej dohody, ktorá vypovedá o explicitnej či implicitnej dohode medzi nimi a spoločnosťou o hodnotách, ktoré vytvárajú, a o tom, či majú vôbec oprávnenie existovať a vykonávať svoju činnosť. Jedná sa teda o legitimitu nadácie, transparentnosť a o to, ako sa nadácia zodpovedá svojim stakeholderom. Obsah tejto dohody sa teda mení v závislosti na premenlivých politických a sociálnych okolnostiach, ale aj v závislosti na premene ponímania filantropie samotnej — napr. akú rolu zastáva v spoločnosti alebo ako interaguje so zainteresovanými stranami. (Tamt.:2)

Existuje množstvo techník, prostredníctvom ktorých sa nadácie učia vyrovnávať s týmito problematickými aspektmi. Ide o prijímanie nových konceptov diverzity, rovnosti a inklúzie, prostredníctvom ktorých je budovaná dôvera voči nadácii. Medzi tieto techniky môžeme zaradiť aj snahy o vytvorenie mechanizmov v nadácii, ktoré umožňujú vnímať a dávať priestor hlasom ľudí z komunit, ktorým sa nadácia snaží pomáhať. S problémom transparentnosti sa nadácia snaží vyrovnávať napríklad tým, že

venuje zvýšenú pozornosť tomu, ako zdieľa informácie o sebe prostredníctvom webových stránok, sociálnych sietí, výročných správ a iných publikácií, či na prípadných zhromaždeniach. Ďalšou technikou môže byť napríklad to, že sa nadácia snaží zisťovať čo najviac o príjemcoch jej grantov, pre to, aby mohla zlepšovať svoju stratégiu a programy. (Tamt.:2–3)

No ešte pred samotným budovaním stratégie vyrovňavania sa s týmito výzvami musí nadácia interne definovať to, čo pre ňu vlastne znamená legitimita, transparentnosť, a zodpovednosť voči stakeholderom. Až následne môže implementovať nové techniky do stratégie. Budovanie zjednotenej internej vízie o nadácii, jej úlohe v spoločnosti a o tom, ako pristupovať k výzvam, vedie k budovaniu dôvery. To, čo nadácia robí a ako to robí, je však nutné komunikovať s verejnosťou, a v spracovanej komunikačnej stratégii zahrnúť úspechy, ale aj neúspechy nadácie. (Tamt.:3)

Je nevyhnutné demonštrovať, že je nadácia schopná poučiť sa z neúspechov, rovnako ako zo spätnej väzby, a to všetko využiť na vylepšenie filantropickej stratégie. K tomu poslúži aj skúmanie verejnej mienky o nadácií a o postojoch k filantropii vo všeobecnosti. Takéto výskumy poskytnú organizácií dáta, vďaka ktorým dokáže vedecky podložiť svoju stratégiu. Rovnako je dobré, aby zhodnocovala efektivitu svojej činnosti, dopad svojich grantov a ich výsledky — a to interne, ale aj s partnermi a inými kľúčovými hráčmi. Obsadenie nadácie je nutné diverzifikovať, aby zahrňovalo osoby s názormi z odlišných oblastí — zo štátneho sektoru, iných NO či expertov. (Tamt.:4–5)

Tieto výzvy je nutné interpretovať aj z perspektívy korporátnych nadácií ako hybridných subjektov — prečo by sa mala firma, ktorej účelom je vytvárať zisk, vôbec zaoberať filantropickou činnosťou? Korporátna filantropia je predmetom sporov z oboch perspektív – z tržnej aj z neziskovej. Z neziskovej perspektívy ide o inherentný stret záujmov medzi jej orientáciou na zisk a verejnoprospešnými cieľmi nadácie. No stúpenci strategickej filantropie zdôrazňujú, že z takejto spolupráce môže byť vzájomný úžitok, a to vtedy, keď firmy vďaka tomu, že rozvíjajú svoju hlavnú obchodnú činnosť, môžu ponúknuť svoj prístup k poznatkom, a zdroje pre verejné účely. V podobnom zmysle benefitujú NO zo spolupráce s firmami. (Roza et al. 2020:5–6) Hybridný charakter nadácií pomáhajú tri teórie, ktoré sa navzájom dopĺňajú, a to inštitucionálna teória, teória zastúpenia a teória závislosti na zdrojoch.

Inštitucionálna teória hovorí, že organizácie sú utvárané ich organizačným prostredím. Organizácie prijímajú rôzne nové hodnoty a praktiky, aby naplnili očakávania aktérov v organizačnom prostredí. Snažia sa tým zvýšiť svoje šance na to, aby nimi boli vnímané ako legitímne, a to hneď v dvoch oblastiach — v oblasti businessu a v oblasti verejne prospešných aktivít. Popri tom sa nadácia musí vyrovnávať s tým, že jej existencia samotná je súčasťou stratégie jej firemného zakladateľa, a je často vlastne nástrojom budovania jeho legitimacy, a toho ako pôsobí. Korporátne nadácie musia usilovať o legitimitu nie len v očiach verejnosti, ale aj medzi profesionálmi v neziskovom sektore. Ich očakávania ale bývajú často značne odlišné od tých, ktoré sú v oblasti businessu. Hodnoty a kultúra týchto subjektov veľakrát pochádza od zakladateľa. Spojiť tieto dve logiky je teda mimoriadne náročné, a ovplyvňuje prístup organizácií k stratégií, plánovaniu, rozpočtu, hodnoteniu dopadu a pod. To môže mať za následok napätie v rámci organizácie. Dvojakosť nadácií často sledujeme aj v zložení jej orgánov, v ktorých často zasadaajú reprezentanti z verejnosti, či zástupcovia zo zakladateľského subjektu. Tým dáva nadácia najavo, že usiluje o profesionalizmus, efektívnosť a zaujíma kompetitívny postoj. (Tamt.:22–24)

Teória zastúpenia (Agency theory) hovorí o dvoch aktéroch. Prvým je ten, kto poskytuje zdroje, a ten druhý je tým, kto zdroje využíva — je na neho delegovaná povinnosť rozhodovať o tom, ako budú zdroje využité. Problémom je, že títo dvaja aktéri majú často iné, a aj protichodné predstavy o tom, ako so zdrojmi zaobchádzať. Pri rozhodovaní o tom, ako naložiť so zdrojmi je časté, že aktér v tejto role koná skôr vo svoj prospech než v prospech toho, kto zdroj poskytuje. Toto napätie sledujeme aj v prípade korporátnych nadácií, u ktorých nedokážeme ani s istotou povedať, kto zastáva akú rolu. Je tomu tak, pretože nadácie nemajú vlastníkov v pravom slova zmysle, ale majú hneď niekoľko stakeholderov, ktorým sa musia zodpovedať. Môžu to byť zakladateľské subjekty, darcovia, správne rady, riaditelia a beneficianti korporátnej nadácie. Každá táto skupina môže mať iné záujmy a presadzovať ich v rozličnej miere. Pre nadáciu to teda znamená, že by všetky tieto záujmy mala zladieť a účelne určovať prioritné záujmy. (Tamt.:24–25)

Firemná nadácia teda často vo svojej činnosti využíva zdroje materskej spoločnosti, a teda sa musí materskej spoločnosti aj zodpovedať z toho, ako využíva tieto zdroje. Nadácia a jej orgány sú považovaní za zástupcov tejto firmy, teda tých, ktorí rozhodujú o tom, ako bude naložené s jej zdrojmi. V praxi to často vyzerá tak, že má nadácia vo

svojich orgánoch manažérov zo zakladateľskej firmy, ktorí figurujú ako jej zástupcovia. Je však zrejmé, že nadácia sa musí zodpovedať viacerým takýmto aktérom, čo odpovedá jej hybridnému charakteru. Obvykle sa zodpovedajú nie len materskej organizácii, ale aj skupine ľudí, na ktorých orientujú svoju činnosť, a ich predstavitelia sa tiež často objavujú v orgánoch nadácie. Máme tu teda dve skupiny s väčšinou protichodnými záujmami, a mohli by sme tým pádom očakávať, že každá skupina bude brať ohľad na svoje vlastné záujmy. No realita je často taká, že aj predstavitelia z verejnosti berú značný ohľad na rolu materskej firmy, a vnímajú jej záujmy ako dominantné. Orgány nadácie zodpovedajú za to, že nadácia naplní svoju misiu, a teda hrá kľúčovú rolu v tom, že zaisťuje, že nadácia zachováva lojalitu a zodpovedá sa všetkým svojim stakeholderom. Pokiaľ v nich prevažujú osoby zo zakladateľskej spoločnosti, môže nastať problém. (Tamt.:25–26)

Teória závislosti na zdrojoch hovorí, že sú nadácie závislé na aktéroch v organizačnom prostredí a to kvôli zdrojom, ktoré sú nevyhnutné pre ich existenciu. Preto nadácie vyvíjajú činnosť, ktorá im napomáha zmierňovať túto závislosť a jej následky. Táto teória teda hovorí, že sa nadácie budú v rozhodovaní vždy prikláňať k svojmu zakladateľovi, pretože je kriticky dôležitý pre ich existenciu. Typicky od neho totiž dostávajú väčšinu svojich finančných zdrojov, ale získava taktiež zdroj v podobe práce zamestnancov materskej spoločnosti alebo ich dobrovoľníckej činnosti a expertízy. Je časté, že sú pracovníci nadácie vlastne zamestnancami matky. Každopádne je vždy možné, že časť majetku nadácie nepochádza od matky, a závislosť na matke bude teda podstatne menšia. Vo všeobecnosti sa dá povedať, že sú nadácie na týchto zdrojoch mimoriadne závislé. Pokiaľ nenapĺňajú očakávania matky, je možné, že sa tok zdrojov ich smerom zastaví. Preto je pre tieto nadácie nutné udržiavať vzťahy s matkou, aby vedeli, čo si môžu dovoliť. Tu môže nastať jeden z problémov, s ktorým sa firemné nadácie stretávajú — stav, kedy nadácia prestane konať v súlade so svojím poslaním kvôli tomu, že sa snaží naplniť očakávania materskej organizácie. To môže ohroziť činnosť, ktorú vykonáva pre svoju cieľovú skupinu, a teda môže stratiť nielen legitimitu v ich očiach, ale aj právnu legitimitu. (Tamt.:26–27)

Vynárajú sa teda tri zásadné otázky, s ktorými sa musí vyrovnávať vedenie nadácie. Prečo firemné nadácie vôbec existujú a aký je ich skutočný cieľ? Kto ich v skutočnosti riadi a na čo sa orientuje? Komu by sa mali korporátne nadácie zodpovedať, a prečo? Prvá otázka sa týka existencie a účelu firemných nadácií. Nadácie majú formálny účel

vyjadrený v zakladacích dokumentoch, ktorý do praxe uvádza vedenie nadácie. Ako už bolo spomínané, vo vedení nadácie často nájdeme ľudí z materskej firmy. Tí sa musia vyrovnávať s napätím vyplývajúcim z ich spojenia so spoločnosťou orientovanou na zisk. Do akej miery by sa v činnosti nadácie mali orientovať na úspech materskej firmy? Mali by sa na ňu vôbec orientovať? Zároveň je treba brať do úvahy aj rolu konkrétneho manažéra, a teda to, ako on sám vníma účel korporátnej nadácie. Aj keď sa formálne účel nadácie nezmení, fakticky sa môže zmeniť strategická orientácia nadácie, a tým zásadne ovplyvniť to, ako bude vyzeráť jej práca. (Tamt.:28,30–31)

Druhá otázka hovorí o vedení nadácie a o jeho orientácii. Kto túto prácu skutočne vykonáva? Kto je za ňu zodpovedný? Očakávali by sme, že bude nadáciu viesť orgán na čele nadácie, tak, ako je uvedené v dokumentoch nadácie, no to v praxi nebýva vždy pravdou. Ten, kto je na čele nadácie, musí rozhodovať o miere nezávislosti, ktorú si nadácia môže voči zakladateľskému subjektu dovoliť. Napätie vytvára aj to, či sa nadácia prikláňa vo svojej profesionálnej orientácii skôr k businessovej perspektíve alebo k perspektíve filantropickej. Je bežné, že medzi zamestnancami takýto experti bývajú. V mnohých veľkých korporátnych nadáciách je považované za nutnosť mať v správnej rade expertov na oblasť, v ktorej nadácia pôsobí. V menších organizáciách väčšinou postačí, ak sú experti v partnerských neziskových organizáciách, s ktorými nadácia spolupracuje. Problematická je aj otázka legitimacy využívania prostriedkov nadácie. Sú prostriedky nadácie zamerané na upevnenie strategickú pozíciu zakladateľa alebo cieľia na pomoc verejnosti? Obvykle vedenie materskej spoločnosti vstupuje do rozhodovania nadácie o prerozdelení nadačných príspevkov. Je taktiež obvyklé, že vedenie nadácií ostáva v úzkom kontakte s materskou spoločnosťou, a svoje rozhodnutia odvíja od nej. Vedenie korporácií dokonca často využíva firemné nadácie pre sledovanie vlastných filantropických cieľov. (Tamt.:31–32)

Komu sa nadácie zodpovedajú, a za čo? Nadácie zvyčajne majú minimálne dvoch stakeholderov, ktorým sa zodpovedajú, a pred ktorými musia udržiavať obraz o svojej legitimitate — ide o aktérov z korporátnej siete a aktérov z verejnosti, ktorí majú pomerne odlišné pohľady a očakávania od nadácie. Veľkou výzvou korporátnych nadácií je zachovať si svoju legitimitu, ktorá je zásadne ovplyvnená ich hybridným charakterom: ide tu o dve protichodné logiky, s ktorých nárokmi sa firemná nadácia snaží vyrovnávať. Popri tom sa ešte musí zodpovedať stakeholderom, pre ktorých to nemusí byť zrejmé. Pokiaľ nie je medzi týmito dvomi protichodnými silami balans, znamená to pre nadáciu

značné napätie, a pre jej pracovníkov to znamená istú rozpoltenosť. Činnosti, procesy, normy a štruktúry, ktoré sú podľa jednej logiky legitímne, už nemusia byť legitímne z pohľadu tej druhej logiky. Zodpovedať sa svojim stakeholderom v takýchto podmienkach je teda náročné. Iba tie najväčšie korporátne nadácie, ktoré majú oddelené prúdy financovania, môžu jednať nezávisle od materskej korporácie, a teda tieto napätia sú v nich menej pravdepodobné. (Tamt.:32–33)

2.3. Filantropické prístupy

2.3.1. Strategické darcovstvo

Frumkinova teória strategického darcovstva má byť vyjadrením k problémom a pochybnostiam, ktoré stále ostávajú v pozadí poľa filantropie — tých, ktoré sa týkajú ústredných výziev filantropie — zodpovednosť voči stakeholderom, efektivita, legitimita. Jednu z najdôležitejších medzier vo filantropii je možné nájsť v oblasti stratégie — nedostatok literatúry či predstava, že v prípade filantropie sa ňou nie je potrebné zaoberať. Autor však potrebu stratégie vidí v tom, že môže poskytnúť silný základ pre rozhodovanie vo filantropickom procese. Predstava o dobrom strategickom modeli môže pomôcť pri hodnotení filantropických počinov či meraní efektivity. Profesionalizovaní pracovníci podľa Frumkina nebudú tými pravými, komu by sa formulácia stratégie mala vložiť do rúk. Vytvorenie presvedčivej stratégie zahrňuje predovšetkým voľbu verejnej záležitosti, ktorá by bola hodná toho, aby sa jej ujal súkromný činiteľ. Donori majú primárnu zodpovednosť a najdôležitejšie zdroje pre to, aby túto stratégiu vytvorili a zhodnotili, čo stojí za to urobiť. Filantropia často funguje najlepšie, a jej stratégia je najpresvedčivejšia, keď darca vplýva svojimi hodnotami a predpokladmi na smerovanie filantropie. Podľa autora je strategická filantropia nutná vo filantropii, a to obzvlášť vo filantropii veľkého rozsahu, kde ide o obrovské čiastky. (Frumkin 2006:125–127, 142)

Frumkin predstavuje päť ohľadov, ktoré je nevyhnutné zvážiť pri vytváraní filantropického plánu. V tomto prípade ho aplikujeme na nadácie. Prvý ohľad sa týka hodnoty, ktorú chce organizácia vytvárať pre verejnosť. Druhý ohľad sa týka typu a rozsahu programov, ktoré chce podporovať, resp. typy aktivít, prostredníctvom ktorých budú vytvárané hodnoty. Ďalej je nutné zvoliť prostriedok či štruktúru, prostredníctvom ktorej môžu realizovať svoju činnosť a dosiahnuť vytýčené ciele. Po štvrté musí organizácia nájsť vhodný darcovský štýl, ktorý je efektívny. To znamená napríklad úroveň, na ktorej chcú realizovať svoju činnosť. Piaty ohľad sa týka časového rámca,

v ktorom sa má činnosť organizácie odohrávať. Neexistujú univerzálne správne odpovede na tieto otázky, ale môžeme povedať, že existujú odpovede, ktoré do seba zapadajú lepšie, než iné. Strategické darcovstvo môžeme definovať ako stav, kedy sú odpovede na tieto otázky zodpovedané tak, že sú vyladené a v rovnováhe. Pokiaľ sa to podarí, je vysoko pravdepodobné, že sa nadácií podarí mať širokosiahly spoločenský dopad. (Tamt.:137–138)

V prvom rade je nutné dôkladne definovať hlavnú hodnotu, ktorá odôvodňuje zamýšľanú filantropickú aktivitu. Nadácia k tomu môže pristúpiť z dvoch perspektív. Buď ide o vnútornú reflexiu hodnôt a záujmov, a následne vyhľadanie organizácií či projektov, ktoré s tým korešpondujú. Druhý prístup sa zaujíma skôr o to, aké sú potreby verejnosti, či páľčivé problémy doby, a následná identifikácia projektov, ktoré to vidia podobne. Je možné pristupovať aj v kombinácií týchto pohľadov. Ideálne by bolo prepojiť oba aspekty tak, aby boli potreby verejnosti aj potreby vnútorné naplnené. (Tamt.:139) V tomto zmysle môžeme považovať za vnútorné potreby firemnej nadácie napr. potreby jej zakladateľa, resp. jeho vedenia.

Je nutné vytvoriť model darcovstva. To znamená rozhodnúť o tom, akú zmenu chcú dosiahnuť, a teda aké typy aktivít chcú podporiť, čiže aké programy, a aké sú očakávané výsledky týchto programov. V tomto bode je nutné urobiť rozhodnutie o tom, či je vhodná stratégia top-down „zhora nadol“, zamierená na intelektuálny základ oblasti, alebo sa zamerať na tzv. grassroots riešenie, teda na lokálne skupiny. Je nutné rozhodnúť aj o forme, akou bude podpora udeľovaná – napr. granty, pôžičky a pod. Ďalej je nutné zvažovať škálu, na ktorej sa to má odohrávať. Ak toto všetko organizácia starostlivo zváži, môže jej to napomôcť pri identifikácií toho, kde ich filantropická intervencia bola úspešná, a kde zlyhala. Je nutné určiť aj darcovský štýl nadácie. Štýl môže byť od kompletne nezainteresovaného až po intenzívnu spoluprácu s tým, kto dar prijíma — napríklad pri vývoji programu, na ktorý dar putoval, pri riešení problémov, a pod. Ďalšou otázkou je časový rámec darovania. Nadácia musí zvažovať, aké množstvo finančných prostriedkov uvoľní a kedy, a či ich bude uvoľňovať po častiach. V niektorých prípadoch, napríklad v obdobiach spoločenských kríz, dary nie je vhodné odkladať, a takéto udalosti prioritizovať. Ak problémy pretrvávajú, podpora sa môže rozložiť aj do nasledujúcich rokov. (Tamt.:140–142)

Venture filantropia

Termín venture filantropia označuje darcovský štýl, ktorý je populárny aj v oblasti firemnej filantropie. Vyznačuje sa vnášaním business perspektívy do prostredia neziskových organizácií. Darcu poníma ako investora, a filantropiu vníma ako tzv. sociálne investovanie. Môžeme identifikovať tri piliere, na ktorých venture filantropia stojí. Prvý pilier tvorí myšlienka, že udeľovanie podpory neziskovým organizáciám by malo prebiehať vo väčších peňažných objemoch počas dlhšieho časového obdobia. Finančný objem nie je prísne ohraničený, a dlhšie časové úseky venovania podpory umožňujú podporeným organizáciám rozvíjať svoje kapacity a rásť. Druhý pilier tvorí dôraz na meranie výkonu organizácií, resp. budovanie nových meradiel organizačného výkonu a dopadu podporovaných projektov. Tretí pilier tvorí preferencia úzkych a dlhotrvajúcich partnerských vzťahov medzi darcom a príjemcom — nadácia je teda vysoko zainteresovaná do programov, projektov a riešenia prípadných problémov príjemcov grantov. (Tamt.:281,283–286)

2.3.2. Efektívna filantropia

Efektívna filantropia je hnutie, resp. filozofia, ktorá je jedným z možných prístupov k tomu, ako sa postaviť voči spoločenským problémom a nastoliť zmenu. Celý svet sužuje množstvo problémov, a je nutné rozhodnúť sa, ktorý z nich budeme riešiť a aké prostriedky naň použijeme. Táto filozofia hovorí, že je treba prísť práve na ten spôsob využitia našich zdrojov, ktorý prinesie čo najviac dobra. Neexistuje žiadna oficiálna definícia. Podľa MacAskilla ho zhrňa jednoduchá myšlienka, že by sme mali konať čo najviac dobrých skutkov ako dokážeme, a zároveň sa to snažiť dosiahnuť dôkladným posudzovaním a určovaním tých najefektívnejších spôsobov, ako tak urobiť. Kľúčovou súčasťou je spoliehanie sa na vedeckú metódu — teda spoliehanie sa na dáta, vedecké výskumy a vedeckú argumentáciu v prípadoch, kedy je to možné. MacAskill zdôrazňuje, že efektívna filantropia nemá klásť normatívne nároky, a nemali by sme ju považovať ani len za alternatívu pre utilitarianizmus – pretože nerobí nárok na to, aby človek za každých okolností obetoval svoje vlastné záujmy k širšiemu prospechu. Taktiež efektívni altruisti neuznávajú „účel svätí prostriedky“. Zároveň je to filozofia, ktorá je prístupná akýmkoľvek témam, teda nemusí sa týkať iba boja s chudobou. (MacAskill 2019:10–20)

Podľa Petra Singera je bežnou definíciou tohto pojmu, že je filozofiou a zároveň sociálnym hnutím, pričom sa snaží prísť na tie najefektívnejšie spôsoby, akými by sa dal svet zmeniť k lepšiemu, a to za použitia dôkazov a úsudku. Autor avšak upozorňuje, že

to nezahrňuje obeť, pretože efektívny altruizmus zo svojej podstaty neznamena, že by altruista mal ísť sám proti svojim vlastným záujmom či dobru. Ide o to, že efektívneho altruistu najviac zaujímajú spôsoby, akými dokáže urobiť čo najviac dobrých skutkov. Singer popisuje dva typy darcov. Prvý typ dáva väčšie peňažné obnosy jednej či dvom neziskovým organizáciám, zatiaľ čo ten druhý dáva malé sumy viacerým organizáciám. Ten prvý typ človeka sa aktívne zaujíma o činnosť subjektu, ktorý podporuje, a pokiaľ ho presvedčí o tom, že naozaj pomáha, dary bude opakovať. Druhý typ človeka dáva pre dobrý pocit, ale už nesleduje reálne dopady peňazí, ktoré daroval. Singerova filozofia efektívnej filantropie sa prikláňa práve k filantropickému štýlu, ktorý reprezentuje prvý typ človeka. Zdôrazňuje zodpovednosť jednotlivca rozhodovať o smerovaní svojej altruistickej činnosti k cieľom, ktoré znamenajú najväčší prínos k celkovému dobru, a síce takým spôsobom, aby sa k týmto cieľom dostali čo najefektívnejšie. (Singer 2015:4–7)

Jedným z aspektov tejto filozofie je dôraz na rozum, v kontraste s často zdôrazňovanou empatiou. Singer totiž tvrdí, že večné pravdy pochádzajúce z rozumu môžu v rozličných ľudských bytostiach, líšiacich sa svojou prirodzenosťou, nastoliť pocity súcitu. Rozum by teda mal orientovať ľudskú altruistickú činnosť, pretože ju nasmeruje tam, kde vykoná najviac dobra, na rozdiel od emócií, ktoré nás síce tiež orientujú na ušľachtilé ciele, no tie nemusia byť vždy také, ktoré sú najefektívnejšie, a teda tie, ktoré budú mať najväčší dopad. Singer cituje Sigdwickovu maximu: „Každý človek je morálne povinný považovať dobro ktoréhokoľvek iného jednotlivca za rovnako dôležité, ako to svoje, s výnimkou prípadov, kedy je jeho dobro objektívne ťažšie alebo pravdepodobne ťažšie dosiahnuteľné.“ (Tamt.:80–82)

Singer taktiež rieši problematiku voľby vhodnej témy, na ktorú orientovať svoje prostriedky. Nemali by sme sa orientovať na také problémy, ktoré považujeme za najurgentnejšie alebo na potreby, ktoré považujeme za najdôležitejšie. Efektívny filantrop by si mal klásť otázku o tom, v akej oblasti dokáže mať najväčší dosah, a to aj z čo najdlhšej časovej perspektívy. Autor tvrdí, že existujú objektívne lepšie príčiny pre dary — postoj k pomáhaniu by mal byť taký, že altruista by sa mal snažiť vykonať čo najviac dobrých skutkov s takými zdrojmi, aké má. (Tamt.:118, 126–127)

V snahe o efektívnu filantropiu sú dôležité neziskové subjekty, ktoré sa človek či organizácia rozhodne podporiť. V závislosti na téme, ktorú sa človek rozhodne podporiť, je možné vyberať z veľkého množstva organizácií, ktoré sa nejakým spôsobom podieľajú

na pomoci v danej oblasti. S tým úzko súvisí meranie dopadu organizácií. Podľa Singera umožňujú praktizovanie efektívnej filantropie tzv. metacharity, teda organizácie, ktoré zhodnocujú iné charity. Ide teda o zhodnocovanie reálneho dopadu NO, a či zodpovedá financiám, ktoré od svojich darcov získali, a na aké konkrétne výdaje boli dary využité. (Tamt.:118, 149)

Filozofia efektívnej filantropie stojí na troch argumentoch: medzi rôznymi intervenciami existujú veľké rozdiely v ich dopade, resp. v tom, koľko dobra dokážu urobiť. Tieto rozdiely sú merateľné, a dokážu preukázať rozdiely, aj keď nie sú úplne presné. Tretím argumentom je, že ľudia v bohatých krajinách sú na tom vo všeobecnosti lepšie, než ľudia v chudobných krajinách. (Rubenstein 2016:514–515) Singer je v tomto zmysle skeptický voči téme vzdelávania. Tvrdí, že najefektívnejšie je podporovať vzdelávanie v extrémne chudobných oblastiach, pretože v bohatších regiónoch sa podpora až tak nevyplatí. Zároveň je ťažšie dopady vzdelávania porovnávať s pomocou, ktorú dosiahnu organizácie, ktoré napríklad predchádzajú hladovaniu ľudí. Je to ťažké aj z toho dôvodu, že výsledky organizácií podporujúcich vzdelanie môžu trvať dlhé roky, dokým sa prejavia. (Singer 2015:136) V tomto zmysle Singer dáva prednosť podpore tém a organizácií, ktorých výsledky sú uchopiteľnejšie.

Jedna z najčastejších kritik efektívneho altruizmu je, že ignoruje systémovú zmenu. Podľa autora však efektívny altruizmus so systémovou zmenou kompatibilný je. Podľa jeho princípov totiž má byť uskutočnená tá zmena, ktorá učiní najviac dobra, a v niektorých prípadoch môže byť takou zmenou práve zmena systémového charakteru. Je nutné teda rozlišovať medzi systémovými intervenciami, ktoré majú vysokú pravdepodobnosť úspechu, a medzi tými, ktorých potenciálny dopad by bol síce veľký, no výsledok viac než neistý. (MacAskill 2019:23–25)

Efektívnej filantropii sa podarilo presadiť sa aj v ČR. Jedným príkladom je česká sekcia spolku efektívnych altruistov, ktorej predsedom je Jan Kleňha. V roku 2017 rozvíjal projekt *Pomáhaj efektívne*, ktorý sa zameriava na jednotlivých darcov na lokálnej úrovni, ktorí hľadajú čo najefektívnejšie uplatnenie pre svoje peniaze, ktoré chcú darovať. Účelom projektu je teda pomôcť konkrétnemu darcovi s výberom organizácie, prípadne zistiť, či už predom zvolená organizácia využíva svoje financie efektívne, a teda prostriedky od darcu zužitkuje čo najviac. Zisťujú napríklad, aké dáta daná NO zbiera, a aké systémy merania dopadu využíva, ale aj do akej miery komunikuje s verejnosťou, a či je otvorená inováciám. (Nadace Via 2017:4–5)

3. EMPIRICKÁ ČASŤ

3.1. Charakteristika výskumu

3.1.1. Cieľ práce a výskumné otázky

Cieľom tejto diplomovej práce je deskripcia, čiže snaha o systematický popis a analýzu javu. Deskripcia javu, resp. čo najpresnejší popis jeho vlastností a charakteristík, totiž nutne predchádza jeho porozumeniu. Prvým cieľom je teda popis premeny darcovskej stratégie Nadácie Českej sporiteľne, ktorá nastala po fúzii s Nadáciou Depositum Bonum. Išlo o niekoľkoročný proces zlučovania dvoch odlišných subjektov, pri ktorom dochádzalo k veľkým zmenám nástupníckej organizácie, ktorou sa stala NČS. Presnejšie ide o popis stratégie pred a po zlúčení s Nadáciou Depositum Bonum, a popis, ako sa stratégia po premene odlišuje v troch ohľadoch, a síce vo vzťahu, ktorý má nadácia so štátom, ako sa zmenil jej darcovský štýl, a o akú úroveň zmeny sa snaží. Vedľajším cieľom je identifikovať v akom zmysle môžeme znaky novej filantropickej stratégie považovať za znaky efektívneho altruizmu, a či to môžeme považovať za stratégiu vyrovnávania sa s výzvami veľkých korporátnych nadácií.

Výskumná otázka č. 1: Akým spôsobom prebehol proces fúzie Nadácie Českej sporiteľne a Nadáciou Depositum bonum?

Výskumná otázka č. 2: Akým spôsobom sa po fúzií zmenila filantropická stratégia Nadácie Českej sporiteľne? Ako sa zmenil vzťah nadácie a štátu, darcovský štýl nadácie a úroveň zmeny, ktorú sa nadácia snaží docieľiť?

Výskumná otázka č. 3: Akým spôsobom sa Nadácia Českej sporiteľne po fúzii vyrovnáva s výzvami a problémami veľkých firemných nadácií? Má nová filantropická stratégia črty efektívneho altruizmu?

3.1.2. Metodológia práce

Voľba výskumnej stratégie

Ideálnou výskumnou stratégiou v tomto prípade je kvalitatívna stratégia. Kvalitatívny výskum sa snaží porozumieť jednaniu aktérov a sociálnym štruktúram, v ktorých sa toto jednanie odohráva. Skúma, čo ľudia robia, ako o tom hovoria, ako tomu rozumejú a ako to prežívajú. V takomto výskume je uplatňovaný idiografický prístup, čo znamená, že je kladený dôraz na jedinečnosť, resp. špecifickosť skúmaného fenoménu.

Cieľom je identifikovať jav do detailov, skúmať jeho variácie a navzájom ich porovnávať, skúmať, v čom sa odlišujú alebo naopak, čo v nich chýba. Vo všeobecnosti je princípom kvalitatívnej stratégie porozumieť, a to do hĺbky. (Novotná et al. 2019:260–261)

Kvalitatívny typ stratégie je pre zvolený výskum vhodný, pretože ide o hĺbkové porozumenie fenoménu premeny darcovskej stratégie NČS. Ide o skúmanie procesu fúzie dvoch organizácií tvorených ľuďmi, ktorí o tejto premene istým spôsobom premýšľajú, rozhodujú a riadia ju. Cieľom je popísať proces premeny, a preto je nutné porozumieť darcovským stratégiám NČS a NDB aj pred tým, než sa táto premena odohrala, a teda učiniť porovnanie. To sa zameriava na kľúčové črty nadácií a ich filantropickú činnosť a aké strategické rozhodnutia činili naprieč rokmi ich existencie. Okrem toho je nutné brať do úvahy aj ostatné subjekty, s ktorými počas svojej existencie nadácie interagovali a vstupovali do rôznych vzťahov. Dozvedáme sa o nich z perspektívy NČS a NDB. Jedná sa teda o iné NO, štátne subjekty a firmy. Výsledkom tejto snahy by nemal byť iba popis premeny nadácií, ale aj snaha porozumieť strategickému orientácii NČS po fúzii, ktorá jej umožňuje vyrovnávať sa s výzvami, na ktoré ako veľká firemná nadácia vo svojej činnosti naráža.

Voľba výskumného designu a skúmaného javu

Táto práca je založená na výskumnom designe prípadovej štúdie, ktorá sa zameriava na javy, ktoré je nevyhnutné skúmať v ich reálnom kontexte, priestore a čase. Cieľom môže byť popis či zodpovedanie otázok AKO a PREČO. Je vhodný na skúmanie dynamických a komplexných procesov. Predmetom výskumu môže byť jeden alebo viacero prípadov, ktorými môžu byť napr. jedinci, organizácia alebo, ako v tomto prípade, proces. Prípady sú vyberané účelovo podľa výskumných otázok, a v súvislosti s teoretickým zázemím. (Tamt.:274) Z designu prípadovej štúdie vychádza tzv. cielený výber, čiže výber na základe kritérií určených na úrovni prípadu, nie na úrovni aktérov či zdrojov dát. Prípad vyberáme podľa toho, aké informácie z neho potenciálne získame, a či stačia k zodpovedaniu výskumných otázok. (Tamt.:300)

V tejto práci je cieľom vybrať taký prípad, ktorý môže priniesť čo najbohatšie dáta pre zodpovedanie výskumných otázok — ide teda o prípad, v ktorom sa deje niečo zaujímavé s ohľadom na stanovené výskumné otázky. (Tamt.:301) K výberu premeny darcovskej stratégie NČS došlo práve kvôli tomu, že ide o prípad, ktorý má s ohľadom na stanovené otázky veľkú výpovednú hodnotu kvôli zásadnému obráteniu v otázke

zamerania nadácie, oblasti pôsobenia a rozsahu jej pôsobenia. Taktiež sú tieto udalosti dobre zdokumentované nadáciou v rozsiahlych výročných správach, v ktorých je možné nájsť rozhovory nielen s predstaviteľmi nadácie, ale aj so zástupcami z podporených organizácií po fúzii. Ide o nadáciu s firemným zakladateľom, ktorá disponuje neobvykle veľkými finančnými prostriedkami, u ktorej možno odôvodnene očakávať, že sa musí vyrovnávať s istými výzvami, ktoré vychádzajú z jej povahy.

Prípád NČS je výnimočný v tom, že oproti väčšine nadácií v českom prostredí, ktoré disponujú minimálnym množným nadačným vkladom, teda 500 000 Kč, jej nadačný kapitál v roku 2019 po zlúčení s NDB dosahoval 1 734 000 000 Kč. (Nadace České spořitelny 2021:179) Podľa výšky nadačného kapitálu bola v roku 2019 druhou najväčšou nadáciou v Českej republike, a podľa výšky prerozdelených prostriedkov sa umiestnila na 10. mieste. (Fórum Dárců 2020)

Voľba výskumnej metódy

Výskumnou metódou tejto diplomovej práce je analýza dokumentov. Ide o systematický proces skúmania dokumentov, ktorých obsah bol vytvorený bez zásahu výskumníka. Tieto dokumenty môžu mať rôzne formy, no v tejto práci boli použité výročné správy nadácií, v ktorých je dostatok dát pre zodpovedanie všetkých výskumných otázok. Analytický proces zahŕňa najprv hľadanie a získavanie dát, ich zhodnocovanie. Následne sú pasáže, úryvky či citáty usporiadané do tém a kategórií. Analýza dokumentov je typicky využívaná ako doplnok k iným metódam, je možné ju využívať v špecifických prípadoch aj ako samostatnú metódu, ako je tomu v tejto práci. Podobne analýza dokumentov sa obzvlášť hodí pre práce, ktoré sa riadia kvalitatívnou výskumnou stratégiou, výsledkom takýchto prác je popis jedného fenoménu (udalosti, organizácie či programu), v tomto prípade je popisovaným fenoménom premena darcovskej stratégie Nadace České spořitelny. (Bowen 2009:29)

Skúmané dokumenty môžu v rámci výskumu napĺňať rôzne potreby. V prípade tejto diplomovej práce sú dokumenty prostriedkom pre sledovanie zmeny a vývoja organizácie. Vďaka skúmaniu dokumentov vytvorený počas dlhoročného fungovania nadácie, je možné identifikovať zmeny a získať pomerne jasný obraz o tom, ako sa stratégia organizácie vyvíjala. Skúmanie dokumentov môže byť tým najefektívnejším spôsobom zhromažďovania dát v prípadoch, kedy skúmame udalosti, ktoré už prebehli, ako je to v prípade fúzie NDB a NČS. (Tamt.:29–31)

Pred zakomponovaním metódy analýzy dokumentov je nevyhnutné zvažovať jej výhody a nevýhody. Táto metóda patrí medzi tie menej časovo náročné, a je teda efektívnejšia, než ostatné metódy, pretože dáta nezberá, ale selektuje. Dokumenty sú často verejne prístupné, tak isto, ako tomu bolo aj v prípade výročných správ NČS a NDB. Ďalšou výhodou je, že dokumenty nie sú ovplyvňované výskumníkom či procesom výskumu, a je preto možné ich skúmať opakovane. Obsahujú presné informácie, referencie a detaily, a často pokrývajú rozsiahle časové úseky — použité výročné správy NČS pokrývajú celú existenciu nadácie. (Tamt.:31)

No aj keď tieto dokumenty často obsahujú množstvo detailných informácií, je možné, že v nich nenájdeme práve tie informácie, ktoré potrebujeme pre zodpovedanie výskumných otázok, pretože tieto dokumenty predsa len neboli vytvorené za účelom nášho výskumu, ale stoja mimo neho. Zásadnejším nedostatkom tejto metódy je, že pri analýze dokumentov vytvorených organizáciou dochádza k tomu, že dostupné môžu byť len tie dokumenty, ktoré organizácia zvolí, pretože sú v súlade s jej princípmi. (Tamt.:31–32)

Výskumník by mal dokumenty používať s opatrnosťou a kriticky ich zhodnocovať. Nemali by sme ich automaticky považovať za presné či kompletne záznamy skutočnosti. Je dôležité sa zamyslieť nad tým či sú adekvátnym zobrazením skutočnosti, či sú selektívne, nevyrovnané, alebo či nevenujú nejakým témam veľký priestor, a iné témy do detailu nepopisujú. Mali by sme sa taktiež zamyslieť nad tým, aký je pôvodný účel dokumentu, a kto je jeho cieľovou skupinou. (Tamt.:31–33)

Výročná správa ako dokument je komunikačným aktom, ktorý je tvorený jednak samotným obsahom, ale aj ďalšími atribútmi, ktoré sa rovnako môžu stať predmetom obsahovej analýzy. Týmito atribútmi sú napr. komunikátor ako autor, komunikant ako príjemca, komunikačný zámer, a podoba komunikovanej správy (napr. jazyk a symboly), kanál ako cesta správy a efekt správy. (Reichel 2009:127–128) V tomto zmysle je komunikačným zámerom výročných správ propagácia a reprezentácia organizácie. Netreba však zabudnúť na to, že je zákonom vyžadované, aby nadácie tieto dokumenty vydávali a zverejňovali. Obsah týchto dokumentov je teda tvorený nadáciou, a obsahoval veľmi často výpovede kľúčových osobností podporovaných organizácií. Analýzu výročných správ teda musíme nutne vykonávať s ohľadom na tieto skutočnosti.

O nadácii môžeme toho veľa usúdiť na základe podporených organizácií či programov — tým, že sa tým prezentuje, uvádza to do výročnej správy znamená, že sa s tým identifikujú. Prijemcovia podpory teda dotvárajú filantropický štýl nadácie, a teda z ich výpovedí môžeme zistiť mnoho o stratégii nadácie. Ďalej sa vo výročných správach hojne objavujú výpovede ľudí z radov zamestnancov nadácie, ktorých výpovede vykresľujú postoje nadácie. Sú to síce vždy názory jednotlivcov, no títo jednotlivci nadáciu reprezentujú a utvárajú jej charakter, takže tieto výpovede budú hodnotným zdrojom pre popis nadácie. Z toho, ako nadácia reprezentuje samú seba môžeme teda vyčítať aj to, ako sama seba zaradzuje do kontextu riešeného sociálneho problému, resp. ako sa identifikuje vo vzťahu k ostatným aktérom, ktorí sú do jeho riešenia zapojení. Každá výročná správa obsahuje úvod napísaný hlavou nadácie. Tento text vytvára predstavu o celkovom fungovaní nadácie, na čo sa v danom roku orientovala, a víziu do budúcnosti. Zároveň je však nutné brať do úvahy, že ide o obraz nadácie, ktorý skonštruovala sama o sebe, a zároveň i materiál, ktorý ju má prezentovať v najlepšom možnom svetle.

Technika analýzy dát

Dáta boli analyzované za použitia tematickej analýzy, prístupu, v rámci ktorého identifikujeme, analyzujeme a pomenovávame témy v dátach pomocou kódovania, a ktorý zachádza až k ich interpretácii. Téma zachytáva dôležité momenty v texte, vo vzťahu k určeným výskumným otázkam. Ide teda o význam, ktorý sa v dátach opakovane objavuje. Tieto témy môžeme v dátach identifikovať dvoma spôsobmi — induktívnym či deduktívnym spôsobom. V tejto práci šlo najmä o témy získané deduktívne, z teórie. Kódy boli teda predom vytvárané s ohľadom na výskumné otázky. V tomto zmysle sú dôkladne analyzované iba niektoré aspekty dát, nie dáta celkovo. (Braun, Clarke 2006:6,10,12)

Proces analýzy je možné rozdeliť na niekoľko fáz. Počas prvej fázy dochádza k zoznamovaniu sa s dátami. To zahŕňa opakované čítanie dát s ohľadom na teóriu a aktívne vyhľadávanie významov či zaujímavých bodov v texte. V druhej fáze je dobré začať s kódovaním a písaním poznámok. V tomto bode označujeme segmenty textu kódmi, ktoré vlastne označujú nejakú náležitosť segmentu dát, nejaký význam, ktorý je dôležitý vzhľadom k výskumnej otázke. Tretia fáza už zahŕňa vytváranie tém, a to tak, že do nich triedime kódy. Ide vlastne o analýzu kódov a ich spájanie do väčších významových celkov. Výsledkom tejto fázy by mal byť zoznam tém, z ktorých už pomaly

dokážeme odlíšiť významné témy. V štvrtej fáze tieto témy prechádzame ešte raz a hodnotíme ich. Postupne sa ukáže, že niektoré témy vlastne vôbec nie sú témami. Niektoré témy rozdelíme či naopak zas spojíme. V piatej fáze témy definujeme a dávame im názvy. Ku každej téme je potrebné napísať detailnú analýzu, a zvážiť ako téma zapadá do celkového kontextu, a do akých vzťahov vstupuje s ostatnými témami. Šiesta fáza už zahŕňa pisanie práce. Je vhodné používať úryvky z dát pre doloženie toho, čo píšeme. (Tamt.:16–23)

V prípade analýzy dát v tejto práci som s analýzou začala tak, že som zbežne čítala výskumné správy, označovala som, a vypisovala som si zaujímavé momenty. Úplne na začiatku som sa venovala celému rozsahu textu, aby som získala dobrú predstavu o celkovom kontexte dát. No postupne som sa začala zameriavať iba na tie segmenty, ktoré boli relevantné vzhľadom k mojim výskumným otázkam. Tie som kódovala pomocou krátkych slovných spojení. Po okódovaní jednej výročnej správy bol už proces jednoduchší a rýchlejší, pretože som už videla, aké témy mám sledovať. Výročné správy som rozdelila na tie pred fúziou, počas fúzie, a po fúzii. Témy v týchto troch skupinkách boli podobné. Písať som začala už počas kódovania, pričom som dáta opakovane čítala, a témy upravovala, prípadne škrtila, a postupne k nim písala vlastný text. Po skončení tohto procesu na všetkých potrebných dokumentoch som sa sústredila už iba na pisanie samotnej práce.

Tabuľka 1 Výročné správy NČS

Obdobie	Analyzované výročné správy
Pred zlúčením nadácií	VS za roky 2002–2015
Proces zlučovania nadácií	VS za roky 2016–2018
Po zlúčení nadácií	VS za roky 2018–2020

Zdroj: Vlastné spracovanie

3.1.3. Etické aspekty výskumu

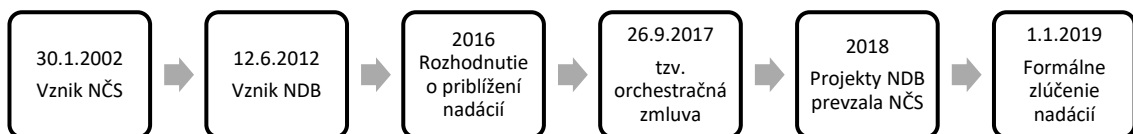
Zásadnou výhodou nevtieravých výskumných procesov je to, že sú vo všeobecnosti menej náročné z etického hľadiska – vo väčšine prípadov nie je nutné riešiť napr. informovaný súhlas či anonymizáciu. Nie je nutné prichádzať do priameho kontaktu s aktérmi a terénom. Opätovné analýzy sú možné bez zaťažovania terénu. (Novotná a kol. 2019:403) Pri písaní tejto diplomovej práce teda nebolo nutné venovať zvýšenú pozornosť etickým aspektom výskumu, a to z dôvodu využitia analýzy dát ako hlavného

a jediného zdroja dát. Počas výskumu som neprichádzala do priameho styku so žiadnymi aktérmi, a využívala som iba dokumenty — v drvivej väčšine šlo o výročné správy nadácií, čiže o sekundárnu analýzu.

3.2. Popis nadácií

Prvú časť výsledkov analýzy tvorí kapitola obsahujúca deskripciu NČS, ktorej cieľom je podať chronologický popis hlavných bodov vývoja nadácie, a zdôrazniť zmeny, ktoré sa počas neho odohrali. Doplnená je o podkapitolu o NDB, druhej nadácií s ČS ako zakladateľom, ktorá existovala do roku 2018, kedy zanikla fúziou s NČS. Jej cieľom je vykresliť zameranie NDB a ilustrovať tak výrazný obrat pôvodnej stratégie NČS k tematike a hodnotám NDB, ktorý nastal po zlúčení. Nestalo sa tak hneď, ale šlo o niekoľkoročný proces, zhruba od roku 2016 až do roku 2018 (formálne došlo k fúzii k 1.1. 2019). Druhú časť analýzy tvorí kapitola, ktorej účelom je popísať konkrétne zmeny darcovskej stratégie po fúzii.

Obrázok 1 Sled udalostí NČS a NDB



Zdroj: Vlastné spracovanie

3.2.1. Nadácia Českej sporiteľne

Nadácia Českej sporiteľne vznikla 30. januára 2002 za účelom „podpory projektov v oblasti kultúry, vzdelávania a vedy, verejných a sociálnych záležitostí, zdravotnej starostlivosti, charity, komunálnych aktivít, športu a ekológie“, no môže podporovať aj jednotlivcov v zložitých životných situáciách. (Nadace České spořitelny 2004:18) Zakladateľom a zároveň hlavným podporovateľom nadácie je Česká sporitelňa. Štatutárnym orgánom je správna rada so siedmymi členmi a kontrolnú činnosť vykonáva dozorná rada s tromi členmi. Nadačná istina tvorila v dobe vzniku nadácie 500 000 Kč, a v priebehu roku bola navýšená na 250 500 000 Kč. V nasledujúcom roku došlo na základe zmluvy o zlúčení nadácií k fúzii s Nadáciou ČS-SRDCE, ktorá svoju činnosť sústreďovala na podporu zdravotníctva. Nástupníčkou nadáciou sa stala NČS a Nadácia ČS-SRDCE zanikla. V dôsledku zlúčenia bol nadačný kapitál nástupníckej nadácie

navýšený o 500 000 Kč. Na konci roku 2003 kapitál dosahoval čiastku až 351 000 000 Kč. Z toho 100 000 000 Kč poskytla Česká sporitelňa. (Tamt.: 4, 15–19)

Okruh pôsobnosti NČS bol pri založení definovaný veľmi široko, no v roku 2004 už sledujeme tendencie k jeho zužovaniu. Nadácia sa rozhodla zamerať hlavne na podporu sociálnej, charitatívnej a zdravotnej oblasti, a taktiež pokračuje vo vízii podpory vzdelávania. Medzi cieľové skupiny v roku 2004 patrili deti, seniori a drogovzo závislí. V tomto období odštartovali jedny z najvýznamnejších dlhoročných partnerstiev, a to s občianskym združením Sananim, ktoré poskytuje služby v oblasti prevencie a liečby drogových závislosti, a s Nadáciou Partnerstvo. Nadácia začala spoluprácu so Združením katolícka charita (dnes pod názvom Charita Česká republika), ktorá v nasledujúcich rokoch získavala od nadácie najvyššie čiastky spomedzi ostatných partnerov. Medzi ďalšie podporené organizácie patrí Občianske združenie Život 90, ktoré podporuje seniorov a zdravotne postihnutých. V roku 2004 bolo právnickým osobám poskytnutých celkovo 14 094 500 Kč. ČS je aj naďalej hlavným darcom — toho roku bolo vďaka jej prostriedkom dosiahlo nadačný kapitál čiastku 501 000 000 Kč. Táto čiastka sa počas nasledujúceho obdobia nemenila. (Nadace České spořitelny 2005:3,5–7,19)

V roku 2005 nastáva posunutie stratégie — NČS sa z dlhodobého hľadiska rozhodla zamerať na skupiny ľudí, ktorým sa podľa nich nedostáva dostatok pozornosti zo strany darcov a korporácií. Šlo o seniorov, drogovzo závislých, telesne a mentálne postihnutých ľudí, a čiastočne o oblasť vzdelávania a oblasť ochrany životného prostredia. Okrem toho je možné sledovať zárodoky stratégie nadácie, ktorá spočíva v zapájaní verejnosti, alebo obyčajných ľudí do svojej činnosti. Nadácia sa snažila otvoriť odbornej aj laickej verejnosti prostredníctvom médií, edukačných projektov pre neziskový sektor či projektoch pre zapojenie verejnosti do charitatívnych programov. V tomto roku sú vidieť prvé zmienky o efektívite vyberania podporených subjektov a nadačnej pomoci z dlhodobého hľadiska: „(...) nie je bohužiaľ v našich možnostiach vyhovieť všetkým, správna rada schvaľuje projekty k realizácii s maximálnou starostlivosťou a so zreteľom na prospech, ktorý spoločnosti prinesú v súlade s dlhodobou stratégiou Nadácie Českej spořitelne.“ (Nadace České spořitelny 2006:5–6)

Medzi nových partnerov v roku 2005 sa zaradila Nadácia VIA, ktorá sa stala generálnym partnerom tretieho ročníku grantového programu, ktorý si kládol za cieľ premeniť nevyužívané miesta na verejné priestory, z ktorých by mohli mať úžitok všetci.

Tým prevzala spoluprácu s touto organizáciou po Českej sporiteľni, a v ďalších rokoch partnerstvo pokračovalo. (Tamt.:8–11)

Nadácia sa v roku 2006 začala zaujímať o pomoc na regionálnej úrovni — prostredníctvom projektu Charita na oblastných pobočkách rozšírila svoju činnosť do jednotlivých regiónov republiky. Môžeme povedať, že už tu môžeme sledovať predstavu nadácie o tom, na akej úrovni by mala pôsobiť — od spodku, priamo od miest, kde sociálne problémy vznikajú. Tento projekt bol realizovaný pomocou siete pobočiek Českej sporiteľne — pobočky a zamestnanci boli zapojení do charitatívnych aktivít nadácie. Miestne organizácie získali finančnú podporu — šlo o organizácie venujúce sa pomoci ľuďom s postihnutím či ľuďom trpiacim na rôzne ochorenia. Nadácia hodnotila projekt ako úspešný a s dobrými ohlasmi, takže v ňom plánovala pokračovať aj v nasledujúcom roku. Nadácia taktiež vyhlásila v tomto roku verejný grantový program na podporu činnosti malých regionálnych organizácií zaoberajúcich sa problematikou drog — Nadácia Českej sporiteľne a Nadácia Open Society Fund Praha proti drogám. Predsedníčka správnej rady Mgr. Jarmila Plachá tento krok súdi ako inovatívny, pretože v ČR programy s takouto tematikou vznikajú len ojedinele. (Nadace České spořitelny 2007:3,6,10,14)

V roku 2006 nadácia začína využívať grantové programy ako pravidelný filantropický nástroj. Cieľom je zapojiť do spolupráce v rámci strategických oblastí aj menšie NO, pretože má za to, že aj menšie subjekty by mali mať možnosť získať podporu. Grantové programy zvolila nadácia aj preto, lebo umožňujú zapojenie širšieho záberu organizácii, a teda aj väčšieho množstva subjektov z určenej tematickej oblasti, a teda zároveň pokrývajú dané témy hneď na niekoľkých úrovniach. Tým utvárajú ucelenú a štruktúrovanú podobu. Víziou NČS je konať minimálne raz za rok verejný grantový program. (Tamt.:12)

V rámci témy vzdelávania sa NČS rozhodla už druhým rokom spolupracovať s Vysokou školou finanční a správnou. So združením Fórum darcov vstúpila do druhého ročníku vzdelávacieho programu pre nadácie, firemných darcov, a pod. pod názvom Profesionalizujeme českých darcov, čím naviazala na ČS, ktorá program podporovala v roku 2005, počas jeho prvého ročníku. Tento vzdelávací program si kládol za cieľ zvýšiť efektivitu a profesionalitu týchto subjektov. (Tamt.:10)

V roku 2007 pokračuje podpora seniorov — tejto téme dokonca venovala jeden zo svojich grantových programov v roku 2007. Partnerom bola Nadácia Open Society Fund Praha, s ktorou už NČS spolupracovala. Projekt sa nazýva Seniori vítání, a bol určený na podporu organizáciám, ktoré dokážu využiť čas, nadšenie a životné skúsenosti seniorov k všeobecnému prospechu — zapojením seniorov do komunitného života. NČS tému tohto projektu považuje za inovačnú. Drogovú problematiku považuje v roku 2007 Nadácia za svoju druhú najdôležitejšiu tému – venuje sa jej z dôvodu, že zneužívanie drog sa stáva čoraz páľčivejším sociálnym problémom, ktorý je prehliadaný. Už štvrtým rokom spolupracuje s občianskym združením SANANIM, ktoré je najvýznamnejším partnerom v tejto oblasti. Podporený projekt sa špeciálne zameriaval na program prevencie a liečby so zameraním na mládež, matky s deťmi a rodičov. (Nadace České spořitelny 2008:7–8,10)

Nadácia po prvýkrát presnejšie definuje ako súčasť svojho poslania aj podporu subjektov, ktoré sústreďujú svoje úsilie na životné prostredie, udržateľný rozvoj, medzisektorové partnerstvá a účasť občanov na verejných veciach, a to vo všetkých regiónoch krajiny. Nadácia je už štvrtýkrát generálnym partnerom grantového programu pod názvom Zelené stezky – Greenways Nadácie Partnerstvo, NČS sa rozhodla prispieť na granty pre zvolené organizácie, ktoré sa chceli podieľať na ich budovaní. Druhým grantovým programom v roku 2007 bol už piaty ročník programu pod názvom Pomáhame ľuďom zlepšovať miesto, kde žijú, ktorý je pravidelne vyhlasovaný Nadáciou VIA. NČS v roku 2007 už vymedzila tri hlavné oblasti svojho záujmu, a teda podporu seniorov, drogovu závislých a podporu udržateľného rozvoja. Okrem toho prispievala na malé regionálne projekty podobne, ako v minulom roku. Išlo hlavne o pomoc ľudí s mentálnym či fyzickým postihnutím. Najvyššiu čiastku, 200 000 Kč., získalo občianske združenie VIDA, a to na prevádzkovanie celorepublikovej siete centier poskytujúcich poradenstvo pre ľudí s duševnými ochoreniami. (Tamt.:12–15)

Vtedajšia predsedníčka správnej rady Klára Gajdušková tvrdí, že po svojich šiestich narodeninách v roku 2008 mala NČS už jasne vymedzené smerovanie a pevné postavenie medzi ostatnými českými nadáciami. To znamená, že sa bude naďalej venovať opomínaným témami. Rok 2008 bol kvôli finančnej kríze náročný, ale za pomoci ČS mohla NČS aj naďalej pokračovať vo svojej činnosti aj v nasledujúcom roku. Následky finančnej krízy sa však s nadáciou niesli ešte niekoľko rokov. V tomto roku nadácia už

nepodporuje svojich partnerov len finančne, ale zároveň sa aktívne podieľa na rozvoji niektorých projektov. (Nadace České spořitelny 2009:3)

V roku 2014 nadácia začína fungovať podľa novej stratégie, medzi podporované témy bola zaradená starostlivosť o ľudí s mentálnym postihnutím. V roku 2014 získala celkom deväť partnerov, pričom najvýznamnejším z nich je Diakonia CČE. Ďalšou novinkou v roku 2014 sú Ceny Floccus — nadácia ocenila organizácie a jednotlivcov, ktorí sa významne zaslúžili v podobných oblastiach, ktorými sa zaoberá NČS. V tomto roku prebiehali prípravy na udeľovanie cien, ktoré sa odohralo v januári roku 2005. V udeľovaní cien pokračuje aj v ďalších rokoch. (Nadace České spořitelny 2015:3)

Firemné dobrovoľníctvo je v ČS podporované už od roku 2007, po novom môžu zamestnanci využiť na dobrovoľníctvo 2 dni v roku v rámci programu Deň pre charitu. Grantové programy v roku 2014 mali motivovať zamestnancov a verejnosť, aby sa zapojili do pomoci cieľovým skupinám, o ktoré sa NČS zaujíma. Zamestnanci mali možnosť prihlásiť svoj projekt do Zamestnaneckého grantového programu. O víťazoch potom hlasovali všetci zamestnanci. Podobne fungoval aj Grantový program pre klientov ČS, projekty však nominovali klienti, a následne prebehlo verejné hlasovanie. (Tamt.:3,55)

Nadácia sa v roku 2016 venovala svojim už ustanoveným cieľovým skupinám, no pre nasledujúce roky očakáva odklon od tejto vízie. V budúcnosti sa má nadácia uberať smerom rozvoja sociálneho podnikania a fundraisingu všeobecne. V spolupráci s partnerskými organizáciami chce nadácia sledovať dopady a hľadať inovatívne formy financovania. ČS v spolupráci s NČS spustila aplikáciu Melinda, prostredníctvom ktorej môže klient jednoducho nastaviť, komu bude prispievať, a to zaokrúhlením platieb kartou ČS. (Nadace České spořitelny 2017:3,54)

Medzi novinky v roku 2017 sa radia akceleračné programy. Pomocou nich sleduje nadácia cieľ rozvoja podnikavosti v občianskej spoločnosti, a to v zmysle rozvoja sociálneho podnikania, fundraisingu a systémových riešení. Spolu s partnerskými organizáciami sa nadácia snaží hľadať inovácie v oblasti získavania financií. Spolupracuje napríklad s Českým centrom fundraisingu na programe FRIN, ktorý podporuje NO v oblasti rozvoj ich fundraisingových schopností. (Nadace České spořitelny 2018:49–50)

V druhej polovici roku 2016 došlo k rozhodnutiu priblížiť NČS k NDB, ktorej zakladateľom je taktiež ČS. Od roku 2017 majú teda obe nadácie rovnakú správnu a dozornú radu. Novým riaditeľom oboch nadácií sa stal Ondřej Zapletal. Veľké zmeny v štruktúre nadácie odštartovali veľký prerod, v budúcnosti fúziu NČS a NDB. (Nadace České spořitelny 2017:3) V roku 2017 došlo teda k významným zmenám vo fungovaní NČS aj NDB. Od začiatku roku 2018 boli nadácie prepojené s cieľom zvýšiť ich dopad. Motiváciou k tejto zmene bolo podľa slov riaditeľa O. Zapletala „zamyslenie nad tým, čo je potreba v Česku činiť, aby sme rýchlejšie dosiahli prosperitu nie len materiálnu a ekonomickú, ale aj spoločenskú, osobnú a duchovnú.“ (Nadace České spořitelny 2018:3) Nadácia vníma Česko ako krajinu s nenaplneným potenciálom. Digitálna revolúcia prináša veľké zmeny v oblasti pracovného uplatnenia, ktoré môžu prinášať veľkú neistotu. Novou víziou nadácie je „dosiahnuť stav, kedy má skutočne každý človek príležitosť naplniť svoj potenciál, nájsť svoje miesto v spoločnosti a žiť spokojný život.“ (Tamt.:3) Cestou k tejto vízii má byť podpora vzdelania a podnikania. Kvôli tejto zmene vízie je teda nutné zrevidovať nadácie, aktualizovať ich činnosť aj poslanie: „vytvárať priestor pre šírenie systémových inovácií vo vzdelávaní a v sociálnom podnikaní vedúcich k zdravej spoločnosti, v ktorej každý môže rozvíjať svoj potenciál, nájsť svoje miesto a prežiť spokojný život.“ (Tamt.:3) Na konci roku bola dokončené prepájanie nadácií. NDB od januára 2018 svoje prostriedky mierené na rozvoj vzdelávania vložila do pridružených fondov NČS, ktorá z nich bude financovať vzdelávacie programy. To znamená, že všetka činnosť bude sústredená do NČS a bude teda aj realizovaná pod jej značkou. (Tamt.:3)

Zároveň so zmenou poslania dochádza aj k zmene stratégie nadácie — nadácia chce fungovať podľa princípov strategickej filantropie. Tá podľa slov riaditeľa stavia na dlhodobých partnerstvách, inovatívnych formách financovania na mieru, ochote riskovať, sledovaní dopadov a vyhľadávaní príležitosti pre udržateľné spoločenské zmeny. Zmenila taktiež spôsob, akým nakladajú s financiami – investície putujú do tzv. spoločensky zodpovedných fondov. To znamená, že nadácia bude mať väčšiu istotu, že ich prostriedky nepodporujú neetické aktivity či subjekty. Aj nakladanie s financiami sa snaží podrobiť svojim hodnotám. V budúcnosti sa chcú venovať investíciám, ktoré nepovedú len k finančným výnosom, ale aj k merateľným pozitívnym spoločenským dopadom. (Tamt.:3)

V roku 2018 nadácia zdôrazňuje potrebu spolupráce pri dosahovaní cieľov a systémových zmien: „My si v NČS uvedomujeme, že cieľov, ktoré sa týkajú zlepšenia učenia detí na českých školách alebo lepšej dostupnosti sociálnych služieb, je možné dosiahnuť jedine prostredníctvom rozsiahlej spolupráce naprieč súkromným, verejným a neziskovým sektorom a na základe zhody na spoločnej agende a prioritách. K tomu ako nadácia chceme prispievať: aby rástla zhoda na potrebných zmenách, aby sa zvyšovala spolupráca a interakcia medzi jednotlivými aktérmi v oblasti inštitucionálneho vzdelávania aj v sociálnej oblasti. Sme teraz nadáciou s ešte väčšími cieľmi a ambíciami, chceme sa stať podporovateľom hýbateľov systémových zmien vo vzdelávaní a v sociálnej oblasti. Chceme prepájať rozhodujúcich hráčov v oboch oblastiach a podporovať väčšiu spoluprácu, ktorá povedie k zmenám.“ (Nadace České spořitelny 2019:98) V roku 2018 bol spolu s Nadačným fondom Avast, Nadáciou OSF a Nadáciou Karla Janečka založený Nadačný fond Eduzmena. Ide o veľmi netypický projekt, v ktorom sa spájajú sily štyroch významných subjektov. (Tamt.:98–99)

Tabuľka 2 Tri NO podporené najvyššou finančnou čiastkou za rok

Rok	Organizácie podporené najvyššími čiastkami	Suma v Kč	Celková suma poskytnutá PO v Kč
2002	-	0	0
2003	-	0	0
2004	Česká katolícká charita	5 200 000	14 094 500
	Sananim	3 416 000	
	Nadace Partnerství	3 000 000	
2005	Česká katolícká charita	5 200 000	19 574 900
	Sananim	3 409 000	
	Nadace VIA	2 500 000	

2006	Česká katolická charita	5 500 000	25 996 781
	Sananim, o.s.	3 936 000	
	Nadace Partnerství	3 000 000	
2007	Charita ČR	5 500 000	24 631 453
	Sananim, o.s.	3 500 000	
	Nadace Partnerství	3 000 000	
2008	Charita ČR	5 500 000	18 567 250
	Sananim	3 334 000	
	Nadace Partnerství	3 000 000	
2009	Charita ČR	5 500 000	13 624 000
	Sananim	3 334 000	
	Nadace Partnerství	1 500 000	
2010	Charita ČR	5 500 000	15 863 000
	Sananim	3 340 000	
	Nadace Partnerství	1 500 000	
2011	Charita ČR	5 500 000	16 468 000
	Sananim	3 500 000	
	Nadace Partnerství	1 500 000	
2012	Charita ČR	5 500 000	16 475 300
	Sananim	3 500 000	
	Nadace Partnerství	1 500 000	
2013	Charita ČR	5 500 000	16 135 000
	Sananim	3 700 000	
	Nadace Partnerství	1 500 000	

2014	Charita ČR	5 766 300	17 696 700
	Sananim	3 655 800	
	ŽIVOT 90	1 500 000	
2015	Charita ČR	5 500 000	17 991 168
	Sananim	3 500 000	
	ŽIVOT 90	1 500 000	
2016	Charita ČR	6 500 000	23 590 501
	Sananim	3 580 200	
	ŽIVOT 90	1 570 000	
2017	Charita ČR	3 000 000	14 136 720
	Sananim	2 980 000	
	ŽIVOT 90	1 370 000	
2018	Charita ČR	3 527 709	18 412 841
	Hub for Change	2 684 360	
	Život 90	2 097 657	
2019	Učitel naživo, z. ú.	14 322 500	57 303 884
	Elixír do škol	7 700 000	
	Nadační Fond Eduzměna	6 500 000	
2020	Učitel naživo	14 000 000	90 400 202
	Nadační Fond Eduzměna	9 500 000	
	Elixír do škol	8 130 000	

Zdroj: Vlastné spracovanie

Tabuľka zobrazuje za každý rok troch príjemcov grantov, ktorí v danom roku obdržali najvyššiu čiastku od NČS. Sledujeme tu premenu zamerania NČS, keďže podporené

organizácie sú už v roku 2019 úplne iné, a so zameraním na vzdelávanie. Taktiež sledujeme zásadné navýšenie darov, ktoré taktiež súvisí s fúziou a s navýšením majetku nadácie.

3.2.2. Nadace Depositum Bonum

NDB bola založená ČS 12. júna 2012. S NČS teda zdieľa zakladateľa, no poslaním sa líšili. Jej účelom je „(...) podpora českej spoločnosti v oblasti vedy, výskumu, vývoja a vzdelania. Nadácia podporuje obory prinášajúce dlhodobý praktický prospech českej spoločnosti a posilňujúci jej konkurencieschopnosť (...).“ (Nadace Depositum Bonum 2015:6) Nadácia má umožniť talentovaným ľuďom rozširovať svoje schopnosti. NDB si stanovila niekoľko cieľov, ktoré sa týkajú zlepšenia stavu českého vzdelávania, a to zvyšovanie záujmu verejnosti o techniku a prírodné vedy, a zároveň zabezpečiť ich kvalitnú výuku. Ďalej sa snaží o posilňovanie prestíže učiteľského povolania a o zvyšovanie povedomia o význame vzdelávania pre všeobecný prospech. Nadácia si taktiež vytýčila niekoľko princípov, ktorými sa vo svojom fungovaní snaží riadiť — spolupráca so štátnymi subjektmi (či s profesijnými organizáciami), vytváranie vzorov vo výuke a ich zdieľanie, presadzovanie dlhodobých riešení, a udržateľnosť. (Tamt. 2015:5–7) So vznikom Nadace Depositum Bonum sa spája zrušenie anonymných vkladných knižiek vedených u ČS. Došlo k tomu z dôvodu ochrany proti praniu špinavých peňazí, a iných zákonných potrieb. Ešte päť rokov po tom mali ľudia možnosť svoje vklady získať. ČS následne previedla peniaze z nevyzdvihnutých vkladov do nadačnej istiny novo založenej NDB. (Svoboda 2019)

S príchodom roku 2015 NDB začína reagovať aj na stále narastajúce nároky digitálnej transformácie na českú spoločnosť — tá si so sebou nesie neustále zmeny a inovácie, s ktorými je ťažké držať krok, a uspieť je možné len vďaka celoživotnému vzdelávaniu a kvalitnému vzdelávaciemu systému, ktorý dokáže na tieto nároky reagovať. (Nadace Depositum Bonum 2016:3)

Jedným za najvýznamnejších projektov NDB, ktorý sa významne rozvíjal aj po fúzii, a v roku 2018 sa dokonca osamostatnil (pozri Nadace Depositum Bonum 2019:16), sa nazýva Elixír do škôl. Jeho zrod v roku 2013 motivovala myšlienka NDB odštartovať svoj vlastný projekt, ktorý prepája tradičné školstvo s modernými metódami výuky, a prenáša to do škôl. Súčasťou projektu sú regionálne centrá, ktoré dávajú učiteľom možnosť profesijne rozvíjať v obore fyziky. Projekt Tandemy umožnil vysokoškolským

študentom priamo sa podieľať na výuke v školách. V roku 2016 sa z projektu Tandemy stal projekt Učiteľ naživo — jednoročný pilotný výcvik študentov pedagogických oborov s intenzívnou praxou na školách. (pozri Nadace Depositum Bonum 2017:14) V roku 2014 taktiež prebehol prvý ročník konferencie k výuke fyziky, ktorá dokonca získala akreditáciu MŠMT. V roku 2014 NDB už druhýkrát podporila aj neziskovú organizáciu H-mat, ktorá presadzuje metódu výuky matematiky profesora Hejného. (Nadace Depositum Bonum 2015:8,11,16,19,25)

Elixír do škol, Učiteľ naživo a H-mat sú pre nadáciu kľúčovými programami aj v dobe veľkej transformácie v roku 2017. Elixír do škol a Učiteľ naživo sa stali samostatnými organizáciami, a bola navýšená ich finančná podpora. Od ich oddelenia si nadácia sľubovala, že bude pre ne ľahšie získavať nových finančných aj nefinančných partnerov. (Nadace Depositum Bonum 2018:3) Všetky spomínané subjekty získavali výraznú podporu od NČS aj po tom, ako prebehlo zlúčenie.

Po interných debatách o organizačných zmenách NDB v roku 2016 padlo rozhodnutie o spolupráci medzi sesterskými nadáciami NDB a NČS, aby došlo k efektívnejšiemu využívaniu prostriedkov a postavenia, ktoré NDB nadobudla. Na začiatku roku 2017 teda došlo k zmene stanov, obmene členov dozornej rady a štatutárneho orgánu, ktorého súčasťou sú po novom aj externí experti. Ondřej Zapletal nahradil Václava Kubatu vo funkcii riaditeľa. (Nadace Depositum Bonum 2018:5)

V roku 2017 riaditeľ formuluje jasnú víziu NDB, a po zlúčení aj víziu NČS. Predstava je široká — týka sa celého Česka ako štátu, ktorý má veľký potenciál v mnohých smeroch, no zároveň veľké nedostatky v oboroch, ktoré sú podľa vedenia nadácie zásadné pre napredovanie Českej republiky. Ide teda o vzdelávanie, no zároveň aj o sféru podnikania. V tomto roku došlo k uzavretiu tzv. orchestračnej zmluvy medzi NDB a NČS, ktorá upravuje zverenie finančných prostriedkov NDB do dvoch pridružených fondov NČS. Upravené sú aj pravidlá rozdeľovania nadačných príspevkov z výnosov ostatného majetku NDB. Tento rok sa teda niesol v znamení zmien, aby bola zabezpečená maximálna synergia medzi NDB a NČS, a ku koncu roka bola dovrieňaná práca na ich prepájaní. NDB vložila svoje prostriedky do pridružených fondov NČS, ktoré boli aj naďalej využívané na podporu systémového zlepšenia školstva. Spolupráca NČS a NDB vyústila do prepojenia v januári roku 2018, kedy NDB začala delegovať pridelovanie nadačných príspevkov NČS. (Tamt.:2–3,5,76) V roku 2019 došlo

k rozhodnutiu správnych rád oboch nadácií o ich formálnom zlúčení k dátumu 1. januára 2019, pričom nástupníckou nadáciou sa stala NČS. (Nadace Depositum Bonum 2019:37)

Riaditeľ Ondřej Zapletal komentuje zlúčenie Nadácie takto: „Paralelné prevádzkovanie dvoch nadácií znamenalo zložitejšie procesy hlavne vo vzťahu k partnerským organizáciám. Zlúčením oboch nadácií dosiahneme nie len zníženie administratívnej záťaže a úspory niektorých mandatorných výdajov, ale predovšetkým nám to umožní sa ešte intenzívnejšie sústrediť na to, v čom hráme tak dôležitú úlohu — totiž na podporu inovátnych projektov vo vzdelávaní s cieľom dosiahnutia pozitívnych systémových zmien.“ (Prokeš 2019)

Tabuľka 3 Tri NO podporené najvyššou finančnou čiastkou za rok

Rok	Organizácie podporené najvyššími čiastkami	Suma v Kč	Celková suma poskytnutá PO v Kč
2013	UK Mat. fyzikální fakulta	355 000	1 275 000
	H-mat	280 000	
2014	H-mat	2 645 000	5 900 000
	Terra-Klub	1 000 000	
	UK Mat. fyzikální fakulta	879 000	
2015	H-mat	3 300 000	6 361 000
	Terra-Klub	2 300 000	
	UK Mat.-fyzikální fakulta	200 000	
2016	H-mat	3 200 000	5 824 000
	Terra-Klub	2 300 000	
	UK Mat.-fyzikální fakulta	240 000	
2017	Terra-Klub	3 600 000	7 102 000

	H-mat	3 100 000	
	Učiteľ naživo	91 000	
2018	Elixír do škol z. ú.	8 000 000	34 305 000
	H-mat	3 000 000	
	Nadační fond Eduzměna	1 500 000	

Zdroj: vlastné spracovanie

Pri porovnaní s tabuľkou č. 1 je zjavné, že partneri NDB v poslednom roku jej fungovania sa stali novými a významnými partnermi NČS po zlúčení, z čoho vyplýva, že prevzali partnerov a tematické zameranie od NDB.

3.3. Premena darcovskej stratégie

Popis NČS a NDB tvoril prvú časť výsledkov analýzy. Tou druhou je popis premeny darcovskej stratégie NČS, ktorý má za cieľ popísať odklonenie pôvodného poslania a stratégie NČS, ktorá vznikla pri jej založení a ktorá v mierne pozmenenej forme fungovala až zhruba do roku 2015. Zmena darcovskej stratégie je tu popísaná z troch uhlov pohľadu: (1) podľa zmeny filantropických nástrojov nadácie, (2) podľa zmeny úrovne, ktorú sa nadácia snaží dosiahnuť, a (3) podľa zmeny vzťahu medzi nadáciou a štátom. Účelom nasledujúcich podkapitol je podať analýzu novej stratégie NČS po roku 2018 (čiastočne aj po roku 2016) v kontraste s pôvodnou stratégiou.

3.3.1. Filantropické nástroje nadácie

S fúziou nadácií prišli zásadné zmeny, ktoré sa týkali aj oblasti, v ktorej sa snaží pomáhať, samotnej nadačnej stratégie, s ktorou sa zároveň spájajú aj nové nástroje, ktoré v tomto úsilí využívajú. Zmena témy nadácie úzko súvisí s predstavou o efektívite využívania nadačných zdrojov a o maximalizácii pozitívneho dopadu: „(...) aby sme niečo reálne zmenili, musíme svoje úsilie sústrediť na konkrétnu oblasť. A myslíme si, že pre budúcnosť tejto krajiny je nesmierne dôležité, ako bude vyzerat' vzdelávací systém.“ (Nadace České spořitelny 2019:4–5) V tom zmysle ide o veľký posun od pôvodne značne široko nastaveného okruhu tém, medzi ktorými síce bolo pôvodne aj vzdelávanie, no nadácia sa mu v období pred fúziou venovala len veľmi okrajovo, pokiaľ vôbec. So snahou o zvyšovanie dopadu činnosti nadácie sa spájajú aj rôzne nové postupy,

ktoré navyšujú efektivitu a umožňujú presne zamerať, kam sa pozornosť nadácie bude uberať, a teda aj vybrať vhodných kandidátov, ktorí získajú finančné prostriedky od nadácie, a následne vyhodnotiť, ako daná intervencia prebehla, a aký dopad v skutočnosti mala.

Novú tému nadácie charakterizuje podpora českého vzdelávacieho systému. Zo štruktúry výročnej správy za rok 2021 vyplýva, že nadácia má niekoľko nadačných programov, resp. okruhov, ktoré vypovedajú o konkrétnych témach záujmu nadácie v danom roku. V rámci nich nadácia vyberala vhodné organizácie, projekty či programy, ktoré by mohla podporiť nadačnými príspevkami. V roku 2020 bolo ústredným záujmom nadácie zmiernovať dopady pandémie, ktoré boli obzvlášť vo sfére vzdelávania obrovské. Nadácia založila z týchto príčin špeciálny fond zameraný na deti, rodiny či školy, ale aj partnerským organizáciám. Ide najmä o organizácie Česko.Digital, Človek v tísi a Centrum Locika. Ďalšími témami podpory nadácie boli rovné šance pre všetky deti, podpora učiteľov a riaditeľov, zapojenie verejnosti do tematiky vzdelávania, a regionálna podpora vzdelávania. (pozri Nadace České spořitelny 2021a)

Zmenu témy je možné napadnúť z pohľadu konceptu efektívnej filantropie Petra Singera. (pozri Singer 2015:136) Autor je skeptický voči podpore vzdelávania. Tvrdí, že je efektívnejšie je podporovať vzdelávanie v extrémne chudobných oblastiach, pretože v bohatších regiónoch sa podpora až tak nevyplatí. Zároveň je ťažšie dopady vzdelávania porovnávať s pomocou, ktorú dosiahnu organizácie, ktoré napríklad predchádzajú hladovaniu ľudí. Je to ťažké aj z toho dôvodu, že výsledky organizácií podporujúcich vzdelanie môžu trvať dlhé roky, dokým sa prejavia. V tomto zmysle Singer dáva prednosť podpore tém a organizácií, ktorých výsledky sú konkrétne a zjavné. Zároveň vzdelávanie je téma, na ktorej sa zmeny odzrkadlia až za niekoľko rokov. Je možné, že v tomto zmysle by podľa Singera bolo efektívnejšie ostať pri pôvodnom zameraní nadácie, resp. pri niektorých jeho aspektoch — napr. terénna pomoc drogovu závislým — keďže v tomto období neexistovala jednotná téma, a poslanie nadácie bolo roztrieštené, je teda odôvodnené pochybovať o efektívite takejto nadačnej stratégie.

Využívanie vedeckých štúdií

NČS pri plánovaní svojej činnosti začala využívať vedecké štúdie a výskumy, ktoré jej napomáhajú zorientovať sa v oblasti vzdelávania v ČR a zistiť, ktoré problémy vzdelávania sú tie najdôležitejšie, a ku ktorých zlepšeniu môže nadácia reálne prispieť svojou činnosťou. Príkladom je výskum krajín OECD, kedy české deti najčastejšie

odpovedali, že ich škola nebaví, a že majú pocit že im nič neprináša. Nadácia taktiež reaguje na ďalšie alarmujúce výsledky výskumov, a to že sa vzdelávacie výsledky od roku 2000 zhoršili a že sú obrovské rozdiely medzi kvalitou výuky na úrovni jednotlivých škôl v ČR. Na to doplácajú obzvlášť deti z chudobnejších oblastí. Obecne taktiež ide o znižovanie schopnosti žiakov využívať to, čo sa naučili a využívať kritické myslenie. Nadácia z toho vyvodzuje, že ide o absolútne nevhodné predpoklady pre celoživotné vzdelávanie a pre život v demokratickej spoločnosti, pretože to znamená obmedzenú schopnosť samostatne premýšľať a rozhodovať sa pri riešení problémov. (Nadace České spořitelny 2019:12)

Mnohým úskaliam musia čeliť aj učitelia, napr. nedostatočné mzdy, neochota absolventov pedagogických oborov sa učiteľstvu aj naozaj venovať, či sa venovať ďalšiemu profesijnému vzdelávaniu. S problémami sa stretáva aj vedenie škôl, ktoré sa musí venovať náročnej administratíve namiesto vedenia učiteľov. Polovica rodičov je nespokojná so vzdelávacím systémom. Stratégia vzdelávacej politiky do roku 2020 sa na tieto problémy snaží reagovať, no aj napriek tomu sa väčšinu štátnych strategických cieľov nedarí naplniť. (Nadace České spořitelny 2019:12) Ďalším príkladom využívania vedeckých štúdií pri voľbe zamerania Nadácie počas pandémie je prieskum, ktorý pre NČS vypracoval PAQ Research v roku 2021. Šetrenie medzi rodičmi a žiakmi základných škôl zhodnocoval priebeh distančného štúdia počas pandémie. (Nadace České spořitelny 2021b)

Udeľovanie cien

Medzi nefinančné nástroje nadácie patrí udeľovanie cien. Ceny Floccus boli po prvýkrát udeľované v roku 2015, teda v období pred fúziou NČS a NDB. Ocenené boli organizácie a jednotlivci, ktorí sa angažujú v pomoci spoločensky vylúčeným ľuďom. Ceny sa delia do troch kategórií: cena verejnosti, cena zamestnancov ČS a cena poroty. (Nadace České spořitelny 2016:3,47) Druhý ročník cien Floccus sa sústredil na spoluprácu medzi neziskovými subjektmi a miestnymi firmami: „Diskusia s finalistami potvrdila kľúčový význam miestneho partnerstva, spolupráce s orgánmi štátnej správy, samosprávy a ekonomického zabezpečenia organizácií. Je veľmi dôležité, aby organizácie nežili izolovane od komunity a služby neostali roztrieštené. Tomu by prednostne mala napomáhať Cena Floccus, aj preto sme tento ročník na miestne partnerstvá zamerali.“ (Nadace České spořitelny 2017:36)

V roku 2017 do repertoáru nadácie vstúpila nová téma — financovanie NO, a to sa odzrkadlilo aj na Cenách Floccus. Každý rok totiž vyhlasuje nadácia špeciálny ohľad, na ktorý je pri hodnotení nominácií odbornou porotou kladený najväčší dôraz. V roku 2017 to boli organizácie, ktoré sú dobrým príkladom v oblasti riadení financií, resp. finančnej udržateľnosti. (Nadace České spořitelny 2018:5) V roku 2018 spolu s premenou nadácie došlo aj k premene cien Floccus. Po novom sa volá Cena Nadácie Českej Sporitelne. V súvislosti s premenou nadácie je taktiež zmena orientácie na osobnosti či organizácie, ktoré sa zaslúhujú o zmenu systémového druhu. Odmena pre organizácie činí 100 000 Kč a pre jednotlivcov je to 50 000 Kč. Laureátom bol napr. profesor Milan Hejný, spoluautor Hejného metódy. (Nadace České spořitelny 2019: 88) V roku 2019 už sú ceny nadácie profilované ako ceny pre hýbateľov zmien. Ocenenie získali tri významné osobnosti za svoje zásluhy o systémové zmeny v oblasti sociálne práce a vzdelávania. (Nadace České spořitelny 2020: 77–78)

NČS taktiež podporovala projekt oceňovania tých najlepších učiteľov organizácie EDUin pod názvom Global Teacher Prize Czech Republic 2020, ktorá sa v tomto roku konala už tretíkrát. Jej cieľom je oceniť a motivovať učiteľov a zároveň zvýšiť prestíž ich povolania. (Tamt.:68) Ide o českú odnož medzinárodného udeľovania cien odborníkom — pedagógom zo základných a stredných škôl v ČR. Posudzovaný je napr. individuálny prístup k študentom, zahrňovanie inovatívnych učebných metód a zapájanie učiteľov do mimoškolských aktivít. V roku 2020 sa NČS stala generálnym partnerom. (Tamt.:72) Víziou je povzbudiť učiteľov k zdieľaniu dobrej praxe — „(...) ocenení učiteľa sa stávajú vyhľadávanými mentormi vo svojich regiónoch a partnermi v diskusii o smerovaní českého školstva.“ (Tamt.:74) Cieľom je teda aj prepájanie samotných učiteľov pre vzájomné zdieľanie skúseností a znalostí pre zlepšenie praxe, napríklad v roku 2020 bola organizovaná prvá letná škola pre finalistov Global Teacher Prize (Nadace České spořitelny 2021a:110) NČS vníma nízku prestíž učiteľského povolania ako súčasť väčšieho problému. Snaží sa teda prispievať k tomu, aby ich prestíž rástla, a aby učiteľ „bol braný ako niekto, kto je pre spoločnosť zásadne dôležitý.“ (Nadace České spořitelny 2019:7–9)

V roku 2021 získal ocenenie Daniel Prokop, sociológ, ktorý sa zaslúžil svojim výskumom o dopade uzatvorenia škôl počas pandémie na nerovnosť vo vzdelávaní). Ocenené však môžu byť aj organizácie — rovnako v roku 2021 cenu získala aj Česká televízia, rovnako vďaka podpore učenia detí v období pandémie. (Nadace České

spořitelny 2021a:134–135) NČS podporila aj anketu Zlatý Ámos o najobľúbenejšieho učiteľa Českej republiky, ktorá sa podieľa na popularizácii učiteľského povolania a motivuje pedagógov. Jej cieľom je zároveň rozvoj vzťahov medzi školami a žiakmi. (Tamt.:112–117)

Voľba projektov

Pre dosiahnutie čo najväčšieho dopadu finančných prostriedkov nadácia je potrebné starostlivo vyberať organizácie a projekty, ktoré z nich budú podporené. Vo výročnej správe z roku 2005 sledujeme prvé zmienky o efektívite vyberania podporených subjektov a nadačnej pomoci z dlhodobého hľadiska: „(...) nie je bohužiaľ v našich možnostiach vyhovieť všetkým, správna rada schvaľuje projekty k realizácii s maximálnou starostlivosťou a so zreteľom na prospech, ktorý spoločnosti prinesú v súlade s dlhodobou stratégiou Nadácie Českej spořitelne.“ (Nadace České spořitelny 2005:5–6)

NČS pred fúziou chápe efektívnosť organizácií aj v zmysle pokrytia potrieb jednotlivých regiónov ČR. Organizácie, ktoré sa venujú pomoci ľuďom z týchto oblastí bývajú menšie a majú ťažkosti s obstarávaním prostriedkov, ktoré sa NČS snaží zmierniť prostredníctvom grantových projektov. Po fúzii ide v prvom rade o výber organizácií na základe potrieb dosahovania zmien v oblasti vzdelávania, aj keď neskôr ide aj o podporu vzdelávania v regiónoch.

Grantové programy a podpora regiónov

V roku 2006 nadácia začína využívať grantové programy ako pravidelný filantropický nástroj. Cieľom je zapojiť do spolupráce v rámci strategických oblastí aj menšie NO — aj menšie subjekty by mali mať možnosť získať podporu. Grantové programy zvolila nadácia aj preto, lebo umožňujú zapojenie širšieho záberu subjektov, a teda aj väčšieho množstva subjektov z určenej tematickej oblasti, a teda zároveň pokrývajú dané témy hneď na niekoľkých úrovniach. Tým utvárajú ucelenú a štruktúrovanú podobu. Víziou NČS je konať minimálne raz za rok verejný grantový program. (Nadace České spořitelny 2007:12)

V roku 2006 sa NČS podarilo realizovať dva grantové programy. Program Pomáháme lidem zlepšovat místo, kde žijí bol už štvrtýkrát vyhlásený spoločne s Nadací VIA. Výherci grantu nedostanú len financie, ale aj odbornú podporu. Druhý grantový program nesie meno „Nadace České spořitelny a Nadace Open Society Fund Praha proti

drogám“. Jeho cieľom bolo podporiť projekty zamerané na prevenciu a znižovanie rizík a následkov drogovej závislosti. (Tamt.)

V roku 2006 odštartoval projekt Charita na oblastných pobočkách, ktorý bol realizovaný pomocou siete pobočiek Českej sporiteľne — pobočky a zamestnanci boli zapojení do charitatívnych aktivít nadácie. Miestne organizácie získali finančnú podporu — šlo o organizácie venujúce sa pomoci ľuďom s postihnutím či ľuďom trpiacim na rôzne ochorenia. Cieľom bolo pomôcť menším miestnym organizáciám, pre ktoré je získavanie financií náročné, a zároveň zapojiť zamestnancov. Podporu získalo napr. občianske združenie VOLNO z Kolína, a to na vybavenie centra odľahčujúcej starostlivosti pre mentálne postihnuté deti. (Tamt.:3,10,14)

Grantové programy v zmysle, v ktorom fungovali pred fúziou, už po fúzii realizované nie sú. Čiastočne ostala zachovaná téma jedného grantu, ktorý je uskutočňovaný za spolupráce s ČS — Komunitný grantový program Dokážeme viac, vďaka ktorému získavajú podporu projekty, ktoré rozvíjajú susedskú spoluprácu a prinášajú do miestnych aktivít potrebné vybavenie a pod. Môžeme v ňom nájsť istú podobnosť s grantovým projektom s Nadáciou VIA z čias pred fúziou. Ďalším takým programom je Grantový program #JSME SPORKA, kde sú granty udeľované zamestnancom ČS. (Nadace České spořitelny 2021a:137)

Špeciálny fond počas pandémie

V roku 2020 bolo ústredným záujmom nadácie zmierňovať dopady pandémie, ktoré boli obzvlášť vo sfére vzdelávania obrovské. Nadácia založila z týchto dôvodov špeciálny fond zameraný na deti, rodiny či školy, ale aj partnerským organizáciám. Ide najmä o organizácie Česko.Digital, Člověk v tísni a Centrum Locika. Do fondu NČS vložila 30 miliónov korún. (Nadace České spořitelny 2021a:8–9)

Firemné dobrovoľníctvo

Medzi filantropické nástroje môžeme teda zaradiť aj podporu a využívanie firemného dobrovoľníctva, z ktorého je možné čerpať zdroje v podobe času a odbornosti zamestnancov, ktorý ČS ako najväčšia banka v ČR môže efektívne využívať k dobru. Firemné dobrovoľníctvo je v ČS podporované už od roku 2007. Zamestnanci môžu využiť na dobrovoľníctvo dva dni v roku v rámci programu Den pro charitu. (Nadace České spořitelny 2012:16) V roku 2014 mali zamestnancov a verejnosť motivovať, aby sa zapojili do pomoci cieľovým skupinám, o ktoré sa zaujíma nadácia, grantové

programy. Zamestnanci mali možnosť prihlásiť svoj projekt do Zaměstnaneckého grantového programu, ktorého víťaza následne vybrali sami zamestnanci hlasovaním. Podobne fungoval aj Grantový program pro klienty České spořitelny, projekty však nominovali klienti a následne prebehlo verejné hlasovanie. (Nadace České spořitelny 2015:3,55)

Svoje odborné vedomosti zamestnanci mohli využiť napr. na kurzoch v rámci projektu Senioři komunikují, kde boli lektormi využívania platobných kariet a internetového bankovníctva. V rámci programu Manažeri pro dobrou věc, kedy manažeri strávia celý týždeň v jednej neziskovej organizácii. Ďalej prostredníctvom Cafeterie môžu zamestnanci prispievať na dobrovoľné účely partnerských organizácií nadácie. (Nadace České spořitelny 2016:53)

3.3.2. Dosahovanie zmien na systémovej úrovni

Nadácie ako špecifické právnické osoby fungujú najmä prostredníctvom prerozdelenia financií v podobe nadačných príspevkov iným organizáciám, ktoré už vyvíjajú vlastnú činnosť v podobe konkrétnych projektov s dopadom na koncové osoby. Preto považujem podporené subjekty za reprezentantov nadácie — a to aj čo sa týka identifikácie úrovne podpory. Je teda zrejmé, že na prvý pohľad by sa jednalo o mikro úroveň (podpora na úrovni organizácii), no keď sa pozrieme bližšie na podporené subjekty, ich poslanie a konkrétnu činnosť, alebo aj dokonca na samotnú víziu nadácie, zistíme, že odpoveď bude o niečo zložitejšia. Podpora NČS sa teda orientuje primárne na NO, prípadne ich konkrétne projekty. Nemusí však ísť iba o NO ako také, ale napr. aj o neformálne zoskupenia ľudí, ktorí chcú prispieť svojim dielom na téme vzdelávania (napr. Česko.digital), či združenia NO (napr. Platforma pro včasnou péči) atď.

Ako už bolo spomenuté vyššie, podporené organizácie či projekty sa taktiež vo svojej činnosti zaoberajú nejakou úrovňou podpory. Orientujú sa väčšinou teda na konkrétne cieľové skupiny, čím v dlhšom časovom horizonte sledujú zmeny na širšej — systémovej úrovni. Tieto cieľové skupiny sú: deti (resp. študenti či žiaci) a rodiny, rodičia a verejnosť, profesionáli — najmä učitelia a riaditelia (príp. budúci učitelia). Ďalšou úrovňou sú konkrétne školy a regióny ČR.

Podpora detí

Intervencia NČS počína už od raného veku detí, pretože vtedy je možné zabrániť či zmierniť negatívne psychosociálne javy v rodine, ktoré vplyvajú na vzdelávacie možnosti

dieťaťa. Nadácia sa podieľala na založení združenia NO s názvom Platforma pro včasnou péči, ktorá sa stará o rozvoj detí od raného veku bez ohľadu na zázemie, z ktorého pochádzajú. Jej cieľom je zmena na systémovej úrovni: „Ako dôležitý cieľ Platformy vnímame vytvorenie jednotného prístupu vo včasnej starostlivosti na celoštátnej úrovni a jej propagáciu vo vzdelávacom systéme. (...)“ (Nadace České spořitelny 2021a:42–47) Centrum Locika sa zameriava na pomoc deťom zažívajúcim násilie v rodine, ktorá bola veľmi potrebná obzvlášť v období pandémie, kedy zároveň dochádzalo k rapídne zhoršovaniu psychického zdravia detí. (Tamt.:22–27)

Ďalším zo subjektov podporených počas pandémie bola komunita zložená z dobrovoľníkov, ktorí sú expertmi v rôznych oboroch s názvom Česko.Digital. Starala o zapojenie detí do online výuky, prerozdeľovanie techniky a pomáhala školám s adaptáciou na online výuku (napr. vzdelávacie webináre, a individuálna podpora škôl). (Tamt.:10–11) Podobným spôsobom sa na zmiernovaní dôsledkov pandémie podieľala aj organizácia Člověk v tísni, napríklad online doučovaním, ktoré má význam pre deti v ťažšie dostupných lokalitách. (Tamt.:16–21)

Podpora odborníkov

Dôležitým faktorom systémovej zmeny je zmena na úrovni učiteľov, riaditeľov, študentov pedagogických oborov a iných odborníkov. Učitelia majú priamy vplyv na to, ako bude výuka vyzeráť, na čo sa nadácia snaží reagovať: „Veríme, že učitelia sú kľúčovým faktorom vzdelávacieho systému a podporujeme rozvoj profesijnej prípravy českých učiteľov a ich ďalšieho vzdelávania.“ (Nadace České spořitelny 2019:18) Zameranie NČS na podporu učiteľov a riaditeľov vyplýva z výskumov, ktoré poukazujú na to, že až 60 % výsledkov detí je ovplyvnených učiteľmi a vedením škôl. Riaditelia zároveň hrajú zásadnú rolu v realizácii systematickej podpory učiteľov. Nadácia sa snaží o vzdelávací systém so schopnými učiteľmi, ktorí sa profesijne rozvíjajú, a zároveň rozvíjajú potenciál svojich žiakov. (Nadace České spořitelny 2021a:60–61)

Po prepuknutí pandémie NČS zriadila krízový fond, z ktorého putovala podpora organizáciám, ktoré podporovali učiteľov pri adaptácii na online výuku, a ktoré sa starali o technické zabezpečenie výuky na diaľku u detí, ale aj na strane škôl. Podpora učiteľov a riaditeľov ďalej spočíva v podpore projektov prinášajúcich inovácie do ich práce (napr. podpora Hejného matematiky). Ďalšou dôležitou témou je podpora nových učiteľov — modernizácia prípravy na učiteľské povolanie (napr. projekt SPIN na Pedagogické fakulte UK). (Tamt.:62–65)

Pri podpore online vzdelávania v r. 2020 sa do iniciatívy Česko.Digital zapojila pomerne široká škála profesionálov (napr. programátori, právnici) ktorých združuje práve vízia pomoci českému školstvu. (Tamt.: 12–15) To ilustruje jednak zložitost' problému českého vzdelávania, pred ktorým všetci aktéri, ktorí sa chcú podieľať na nejakej zmene, stoja. Ide o problém o viacerých vrstvách, ktorého riešenie bude spočívať vo viacerých uhloch pohľadu a spôsoboch pomoci od rôznych expertov, ktorých práca musí byť nejakým spôsobom prepojená. Jedným článkom riešenia teda môžu byť práve profesionáli z rôznych odvetví, v rokoch pandémie teda najmä IT profesionáli.

Počas covidu pomáhala organizácia Člověk v tísni online metodickou podporou škôl, študentov a doučovateľov, a to zdieľaním materiálov, tipov a doporučení, čo všetko môže doučovateľom zjednodušiť ich prácu. Orientujú sa teda aj na metodickú podporu z dôvodu nedostatku kapacít ako priamu pomoc všetkým deťom. (Tamt.:16–21)

Ďalším dôležitým článkom pri hľadaní riešení pre vzdelávanie v ČR sú študenti pedagogických oborov. Nadácia presadzuje význam učiteľov — zmena sa má prejavíť aj u pedagógov samotných, ide teda o zmenu pedagogického vzdelávania vo všeobecnosti. Príkladom sú programy Učitel naživo a Ředitel naživo, ktoré dokonca získali akreditácie MŠMT v systéme ďalšieho vzdelávania pedagogických pracovníkov. (Tamt.:82–83) Nadácia zároveň usiluje o zvýšenie prestíže učiteľského povolania (Nadace České spořitelny 2019:7–9) Člověk v tísni sprostredkoval počas pandémie študentom pedagogických oborov možnosť praxe vo forme doučovania detí, ktoré z dôvodu uzavretých škôl potrebovali pomoc. „Domnievame sa, že okrem pomoci deťom zo budúcim učiteľom prináša jedinečnú skúsenosť, ovplyvňujúcu poňatie ich povolania.“ (Nadace České spořitelny 2021a:18–21)

Pedagogická fakulta Univerzity Karlovy a projekt SPIN Ide o projekt premeny výuky budúcich učiteľov na Pedagogickej fakulte UK. Jednou z hlavných bodov premeny je spoločná výuka vysokoškolských učiteľov a učiteľov z praxe. Ďalším bodom sú pravidelné stretnutia absolventov, kde diskutujú o problémoch, ktorým pri vykonávaní svojej profesie musia čeliť. Cieľom je skvalitnenie a inovovanie prípravy budúcich učiteľov s dôrazom na prepojenie praxe a teórie. (Tamt.:72–73)

Učitel naživo je NO, ktorá vyvíja nové programy pre učiteľov, čím sa snaží obohatiť a premeniť verejný vzdelávací systém. Ich cieľom je dosiahnuť to, aby bolo české vzdelávanie vysoko kvalitné, aby mali riaditelia a učitelia špičkové kompetencie.

Program ředitel naživo je určený pre riaditeľov a ich zástupcov, týka sa pedagogických tém, ale aj tém zameraných na manažment ľudí. (Tamt.:80–83)

Elixír do škol usiluje o trvalé vzdelávanie učiteľov a skvalitnenie výuky, ktorá bude zároveň pre žiakov pútavá. Ide im o motiváciu učiteľov prírodných vied a ich vzdelávanie v regionálnych a „lietajúcich“ centrách. Chcú spolupracovať s inštitúciami na tvorbe stratégií vzdelávania a praktickej podpore na úrovni regiónov. Ďalším cieľom je vytváranie priestoru pre stretávanie, zdieľanie a debaty o vzdelávaní. (Tamt.:84–85) Nadácia identifikovala dôležitosť spolupráce medzi učiteľmi ako dôležitý komponent systémovej zmeny, a to z dôvodu, že sa medzi nimi šíria skúsenosti, vedomosti a príklady dobrej praxe.

Učitelia sú taktiež nositeľmi inovácií, ktoré sú dôležité pre napredovanie výuky a zlepšovanie školského systému vôbec. Príkladom je organizácia H-mat, ktorej cieľom je rozvoj matematickej gramotnosti žiakov a študentov, a to prostredníctvom šírenia špecifickej metódy vyučovania matematiky. Organizácia sa venuje príprave seminárov a kurzov pre učiteľov matematiky a tvorbe učebníc Hejného metódy. (Tamt. 86–87)

Otvoreno je nezisková organizácia, ktorá usiluje o rozvoj vzdelávania v ČR. Ide o skupinu ľudí, ktorých spoločnou víziou je, že zmenu vo vzdelávaní je možné dosiahnuť prostredníctvom inovatívnej prípravy a vzdelávaním pedagógov. Organizácia má pobočky naprieč celým Českom, kde usporadúva vzdelávacie a diskusné akcie, na ktorých podporuje rozvoj budúcich učiteľov a usiluje o inovácie a systémove zmeny na úrovni vysokých škôl a českej vzdelávacej politiky. (Tamt. 88–89)

Step by Step ČR sa podieľa na zavádzaní inovatívnych prístupov a moderných metód pedagogickej práce na školách. Je mierená na učiteľov, zaoberá sa napr. profesijným vzdelávaním a spoluprácou medzi učiteľmi. Mieri ale aj na deti — organizácia má program, ktorý ich učí dôležité kompetencie pre život. Rozvojom schopností učiteľov v duchu väčšej orientácie na potreby a záujmy detí sa snaží dosiahnuť zlepšenie výuky na materských školách a prvom stupni základných škôl. Organizácia ďalej napr. vydáva odborné publikácie, usporadúva medzinárodnú konferenciu „Učíme se spolu“, ktorá medzi učiteľmi pestuje spoluprácu ako nástroj profesijného rastu. Ďalej natáča online seriál „Zaš DOMA“, ktorý mal učiteľov inšpirovať v online výuke. Spolu s organizáciou Eduzmena sa podieľal na premene vzdelávania v regióne Kutnohorsko. Pripravovala sieť metodických centier na 10 miestach v ČR. „Naším dlhodobým

zámerom zostáva dosahovanie trvalejších zmien, ktoré majú systémový dosah. K tomu je potreba naše postupy a aktivity dobre plánovať, dokumentovať a hlavne vyhodnocovať.“ (Tamt. 90–95)

Podpora regiónov

Pred fúziou sa NČS venovala organizáciám, ktoré sa zaoberali rozvojom miest a obcí. Ide konkrétne napr. o dlhoročnú spoluprácu s Nadací Partnerství na projekte Zelené stezky – Greenways, ktorá fungovala od roku 2004: „Nadácia Českej sporiteľne (...) napomohla pri obnove života obcí a ich kultúrneho dedičstva.“ (Nadace České spořitelny 2005:6)

Ďalším projektom s podobným zameraním bol program Nadace VIA pod názvom Pomáháme lidem zlepšovat místo, kde žijí, ktorého poslaním bola obnova nepoužívaných objektov na verejné priestory, ktoré budú k dispozícii občanom pre trávenie voľného času. Ide teda o podporu miest a obcí, no zároveň ide o finančnú a technickú podporu malých regionálnych organizácií, ktoré tieto premeny zaisťujú. Jednotlivé projekty zároveň zapájajú miestnych obyvateľov do diania. Tamt.:11)

V roku 2006 NČS začala podporovať projekty zamerané na podporu ľudí so zdravotným postihnutím v regiónoch „(...) menších z hľadiska finančného objemu, ale veľkých významom pre miestnych obyvateľov (...).“ (Nadace České spořitelny 2007:10) Snaha podporovať regióny prebiehala aj v nasledujúcich rokoch. V roku 2008 boli podporené aj organizácie z iných oblastí — napr. Klub seniorů prevádzkovaný mestom Telč alebo Český svaz ochránců přírody ve Vlašimi. (Nadace České spořitelny 2009:16) V roku 2011 sú príspevky udeľované miestnym organizáciám na odporúčenie pobočiek ČS. (Nadace České spořitelny 2012:15)

NČS sa aj po svojej transformácii zaujíma o podporu regiónov. V rámci svojho nového poslania sa zaujíma o nerovnosti medzi jednotlivými krajinami v kvalite škôl (napr. Karlovarský kraj má menej kvalitné školy než Praha). Najlepšia škola má byť tá, ktorú má dieťa najbližšie. (Nadace České spořitelny 2019:2–3)

Po fúzii má nadácia stále záujem o regióny, no už v inom zmysle — premena českého vzdelávacieho systému sa nezaobíde bez premeny v regiónoch, a to najmä tých, ktoré vo vzdelávaní zaostávajú. Podľa slov nadácie sa v Česku prejavujú jedny z najväčších rozdielov vo výsledkoch vzdelávania medzi jednotlivými školami a regiónmami. (Nadace České spořitelny 2021a:30–31)

Príkladom zmeny v regiónoch je Nadační fond Eduzměna, ktorý má za cieľ zlepšiť vzdelávanie v Česku. Súčasťou tohto plánu je päťročný pilotný projekt na školách v regióne Kutnohorsko, kde skúša inovatívne postupy, poskytuje učiteľom a riaditeľom podporu. Program prepája všetkých aktérov vo vzdelávaní, čiže školy, úrady, rodičov, ale aj rôzne organizácie. Pokiaľ sa projektu bude dariť, mal by sa presunúť aj do ďalších častí krajiny. (Tamt.:36–37) V úvode VS 2020 vyjadruje riaditeľ pranie, aby nadácia v budúcnosti strávila viac času na českých školách, napr. v regióne Kutnohorsko či Mostecko. (Tamt.)

Zvyšovanie povedomia v spoločnosti

V roku 2005 sledujeme zárodoky stratégie nadácie, ktorá spočíva v zapájaní verejnosti — obyčajných ľudí do svojej činnosti. Nadácia sa snažila otvoriť odbornej aj laickej verejnosti prostredníctvom médií, edukačných projektov pre neziskový sektor či projektoch pre zapojenie verejnosti do charitatívnych programov. (Nadace České spořitelny 2006:5–6) Záujem o zvýšenie angažovanosti verejnosti sledujeme už teda v období pred fúziou. Po nej záujem pokračuje, a môžeme povedať, že sa stáva dôležitou súčasťou filantropickej stratégie NČS v tom zmysle, že pre dosiahnutie systémovej zmeny je nutné začať od najmenšieho možného článku tohto systému, teda od jednotlivcov. Dôležitým aspektom je aj verejná mienka a povedomie o problematike školstva, na ktorú sa NČS snaží vplývať s vedomím, že so systémovou zmenou úzko súvisí aj naladenie spoločnosti a jej informovanosť o problémoch, ktoré sužujú školský systém.

Súčasťou vízie NČS je teda zvyšovať povedomie verejnosti o problematike vzdelávania: „Ide nám o poučený pohľad českej verejnosti na otázky vzdelávania a školstva. Snažíme sa o to, aby sa vzdelávaciemu systému dostalo patrišnej pozornosti, a aby sa vzdelávanie stalo verejnou témou.“ (Nadace České spořitelny 2021a:98–99) O navyšovanie povedomia sa podieľal napríklad dlhodobý špeciál Aktuálně.cz, Hospodářských novin a NČS pod názvom Chytré Česko, ktorý sa snažil poukazovať na problémy českého školského systému a hovorí o možných jeho premenách. Riadi sa podľa princípu solutions journalism a ukazuje príklady dobrej praxe. (Tamt.:100–105)

Organizácia EDUin vo svojej snahe presadiť zmeny v českom vzdelávaní usiluje o popularizáciu tejto témy a o to, aby bola verejnosť lepšie informovaná — napríklad prostredníctvom online magazínu EDUzín, ktorý je mierený najmä na rodičov.

Organizuje taktiež ceny Global Teacher Prize. Prestíž učiteľskej profesie v celej spoločnosti sa snaží navýšiť aj anketa Zlatý Ámos. (Tamt.:106–117)

V roku 2019 sa uskutočnil prvý ročník PREF, konferencie o vzdelávaní a školstve, ktorá si kladie za cieľ inšpirovať odborníkov a verejnosť najnovšími prístupmi k vzdelávaniu, chcú vybudovať spoločnú platformu pre učiteľov, riaditeľov a rodičov pre zdieľanie trendov. (Tamt.124–125)

Systemová zmena

Záujem o uskutočnenie systémovej zmeny zo strany NČS sledujeme až v roku 2016, kedy bolo prvýkrát učené rozhodnutie priblížiť NČS a NDB, a kedy sa k vedeniu oboch nadácií dostal Ondřej Zapletal. S týmito zmenami sa niesli aj zmeny v smerovaní NČS čo sa týka jej stratégie a oblastiam záujmu: „V budúcnosti sa chceme viac sústrediť na rozvoj podnikavosti v občianskej spoločnosti v zmysle rozvoja sociálneho podnikania, fundraisingu zo súkromných zdrojov a systémových riešení.“ (Nadace České spořitelny 2017:3) „S touto víziou sme zrevidovali obsah činnosti oboch našich nadácií a aktualizovali ich poslanie: vytvárať priestor pre šírenie systémových inovácií vo vzdelávaní a sociálnom podnikaní vedúcich k zdravej spoločnosti, v ktorej každý môže rozvíjať svoj potenciál, nájsť svoje miesto a prežiť spokojný život.“ (Nadace České spořitelny 2018:3) K celoplošnej zmene má viesť práve spolupráca medzi rôznymi subjektmi: „Veríme, že jediná cesta vedúca k udržateľným systémovým zmenám je široká medzisektorová spolupráca.“ (Nadace České spořitelny 2019:16)

Riaditeľ v roku 2020 vyjadruje dôveru v kapacitu Nadácie podieľať sa na veľkých zmenách. (Nadace České spořitelny 2021a) NČS vidí v českom vzdelávaní množstvo problémov, ktoré sa väčšmi prejavovali počas krízovej situácie spôsobenej pandémie, a boli dokonca prehľbené.

Podľa nadácie majú český vzdelávací systém a súvisiace sociálne služby len obmedzenú schopnosť reagovať na socioekonomické a sociálne-psychologické riziká. Stále zásadnejším celospoločenským problémom sa stáva prehlbovanie nerovností v oblasti vzdelávania. (Tamt.: 30–31) Petra Mazancová z Učiteľské platformy: „Systém školstva potrebuje jednoznačne reformu.“ (Tamt.:66–71) Organizácia Člověk v tísni poukazuje aj na problémy vzdelávacej sústavy ako takej, vidí napr. potrebu posilniť centrálnu riadenie vzdelávacej sústavy, deficit sociálnej práce v školstve, nutnosť previazania vzdelávacej a sociálnej služby a pod. Centrum Locika má za to, že sa počas

pandémie sa výraznejšie prejavovali nefunkčnosť systému sociálne právnej ochrany detí v ČR a medzery v medzioborovej spolupráci. Dobrá prax by mala vychádzať z celoplošných zmien: „(...) aby príklady dobrej praxe neboli len zásluhou jednotlivcov, ale aby vychádzali z rozumne nastaveného systému, ktorý dáva zmysel všetkým.“ (Tamt.:18–35)

Cieľom ČOSIV je podpora systémových zmien pre vyššiu kvalitu a spravodlivosť vo vzdelávaní, napríklad vydávanie odboroch stanovísk, pôsobenie na expertných platformách, podpora konkrétnych škôl apod. Systémová zmena vzdelávania musí taktiež zachytávať všetky možné aspekty, ktoré vplyvajú na to, aby sa dieťaťu dostal priestor kvalitne vzdelávať. NČS teda podporuje aj organizácie, ktoré sa zaoberajú ohrozenými deťmi, pretože stabilná situácia v domácnosti a zdravý vývoj sú kľúčovými predpokladmi pre vzdelávanie. Aj v tejto oblasti je nutná zmena: „Myslím, že už všetci vieme, že na deťoch záleží. Bezo zmeny systému ale mnohé nemajú šancu na kvalitný život, čo sa musí riešiť naprieč rezortmi.“ (Tamt.:48–55)

Vzdelávanie nezahrňuje len systém formálneho vzdelávania, ide o zložitý jav, ktorý možno uchopiť z rôznych uhlov. Činnosť NČS je sústredená na pomoc českému vzdelávaciemu systému, ktorý má mnoho problémov. Ich riešenie vyžaduje komplexný prístup a opatrenia zasahujúce čo najviac aktérov a musí pokryť čo najviac aspektov systému. Dosiahnuť zmenu na makro úrovni teda v tomto prípade nutne znamená vykonávať zmeny aj na všetkých ostatných úrovniach. Rovina zmeny, ktorú sa NČS snaží dosiahnuť, je systémová.

Ďalším aspektom je, že systémová zmena je mimoriadne náročná, je teda nevyhnutné, aby sa diala po častiach a v menších celkoch: „Najväčšími hýbateľmi zmien sú pochopiteľne učitelia, riaditelia, študenti a rodičia. Systémové zmeny na úrovni celého štátu alebo kraja sa dejú zdĺhavo a pomaly. Ale menšie zmeny na úrovni školy alebo triedy tak zložité nie sú. Vidíme na niekoľkých príkladoch, že dobrý riaditeľ dokáže školu premeniť k lepšiemu relatívne rýchlo.“ (Tamt.:133) Zameranie na menšie celky má ale jasný cieľ — eventuálne sa rozšíriť do všetkých regiónov a na všetky úrovne: „Nejde nám o izolované zmeny na niekoľkých školách, ktoré majú šťastie na vynikajúceho zriaďovateľa alebo riaditeľa. Snažíme sa o udržateľné zlepšovanie celého vzdelávacieho systému.“ (Nadace České spořitelny 2019:13)

Môžeme povedať, že po fúzii nastala jednak zmena v zameraní — nadácia sa zameriava už iba na jednu tému. A jednak zmena v zameraní na menšie množstvo organizácií a na systémovú úroveň zmeny. Pred fúziou išlo o zmeny na mikro úrovni, a teda na úrovni organizácií, ktoré pomáhali jednotlivcom. Pred fúziou dochádzalo k intenzívnemu zameraniu na regióny, a taktiež už vtedy začínala orientácia na budovanie povedomia o témach, ktorými sa nadácia zaoberala u verejnosti.

3.3.3. Medzisektorová spolupráca nadácie

Nadácia vo svojich začiatkoch neprejavovala výrazný záujem o interakciu so štátom či o formy spolupráce s inými sektormi. Vo svojej snahe pomáhať opomínaným a sociálne vylúčeným skupinám obyvateľstva istým spôsobom dopĺňala rolu štátu. Dôležitou bola, samozrejme, spolupráca so zakladateľom — ČS. V prípade NDB sledujeme zjavný záujem o spoluprácu s rôznymi organizáciami. Medzi svojimi základnými hodnotami uvádza práve princíp spolupráce, a to s organizáciami profesijného charakteru a samozrejme s MŠMT. (Nadace České spořitelny 2015:7) V roku 2015 podala žiadosť o akreditáciu u MŠMT, aby mohla participovať na vzdelávacích programoch v systéme ďalšieho vzdelávania pedagogických pracovníkov. Bola zároveň akreditovaná ako vzdelávacia inštitúcia. (Nadace České spořitelny 2016:24)

NČS po svojej transformácii nasledovala príklad zaniknutej NDB, a začala sa orientovať na rozvoj medzisektorovej spolupráce: „Veríme, že jediná cesta vedúca k udržateľným systémovým zmenám je široká medzisektorová spolupráca.“ (Nadace České spořitelny 2019:16) Primárne ide o spoluprácu s inými neziskovými subjektmi, teda partnerskými organizáciami, ktoré podporuje vlastnými zdrojmi, a s ktorými zdieľa svoje know-how a skúsenosti z oboru. Ide aj o subjekty ktorých vznik sama iniciovala (resp. bol iniciovaný ešte počas existencie NDB). Dôležitá je taktiež spolupráca s firemným subjektom zakladateľom NČS, ČS, ktorá je počtom klientov najväčšou bankou v ČR, a od ktorej pochádzajú prostriedky NČS. Najvýznamnejším aktérom v oblasti vzdelávania je štát a jeho subjekty, v tomto prípade najmä Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy (MŠMT).

Nadácia si zvolila za svoj cieľ dosiahnuť systémovú zmenu v českom vzdelávaní, a to kladie značné nároky na efektivitu nadácie, a to aj v oblasti spolupráce. Ideálnym partnerom je teda hráč s čo najväčším vplyvom a prostriedkami. Zatiaľ čo iné neziskové

subjekty zaoberajúce sa podobnými témami disponujú skúsenosťami a znalosťami, firmy disponujú prostriedkami a nakoniec štátne subjekty majú vplyv presadzovať zmeny. Nadácia toto vo svojej činnosti reflektuje a snaží sa pestovať partnerstvá, ktoré zefektívnia snahy NČS a jej prostriedky nasmerujú tam, kde dokážu pomôcť najviac. Nadácia samú seba situuje už v roku 2020 ako významného aktéra s veľkým vplyvom. Riaditeľ NČS vyjadruje dôveru v kapacitu nadácie podieľať sa na významných zmenách: „Nadácia vykročila k veľkým veciam, má na to prostriedky a hlavne fantastický tím a skvelú sieť spolupracovníkov a organizácií.“ Plánom na nasledujúcich päť rokov je značná investícia do vzdelávania o veľkosti 500 miliónov korún. (Nadace České spořitelny 2021a)

V roku 2018 riaditeľ NČS tvrdí, že ich cieľom nie je nahradit' rolu štátu: „Môžeme ale vyvíjať projekty, ktoré vo výsledku môže štát prijať za svoje a aplikovať ich.“ (Nadace České spořitelny 2019:8–9) Vyzdvihuje aj rolu spolupráce medzi neziskovými subjektmi, a to na príklade založenia Nadačného fondu Eduzměna, ktorý zakladal spolu s ďalšími nadáciami: „Keď viacero organizácii dá na jednu kopu viac peňazí, výsledkom nie je len väčšia suma, ale aj väčší vplyv tých peňazí, viac hláv, ktoré vymýšľajú, ako to má vypadáť, a vyvracajú si omyly.“ (Tamt.) Nadačný fond Eduzměna vznikol v roku 2018 z iniciatívy NČS, Nadácie Karla Janečka a Nadačného fondu Avast a Nadácie OSF. Jeho cieľom je podpora systémových zmien s preukázateľným dopadom vo vzdelávaní, a to za spolupráce zástupcov zo súkromného, neziskového, ale aj štátneho sektoru. NF totiž pripravuje projekt, ktorého cieľom je na regionálnej úrovni (na Kutnohorsku) zistiť, čo všetko musí prebehnúť, aby došlo k zlepšeniu vzdelávania. (Nadace České spořitelny 2020:54–55) Model, ktorý v rámci tohto projektu vyvinú, následne ponúknu nejakému z verejných subjektov (napr. ministerstvu). (Nadace České spořitelny 2019:9)

Podobnú predstavu sledujeme u nadáciou podporovanej organizácie Česko.Digital. Ide o zoskupenie IT profesionálov, ktorí ako dobrovoľníci pomáhajú NO a štátu v období pandémie. Víziou tohto projektu je nazbierať skúsenosti a know-how a presunúť to na verejnú správu, ktorej nedostatky boli v krízovej situácii akútnejšie, ako kedykoľvek predtým: „Našu pomoc vidíme ako dočasnú, ako inováciu a digitalizáciu, ktorú by mohol v niektorých prípadoch ideálne vykonávať štát.“ (Nadace České spořitelny 2021a:15)

Centrum Locika má za to, že sa počas pandémie sa výraznejšie prejavovali nefunkčnosti systému sociálne právnej ochrany detí v ČR a medzery v medzioborovej

spolupráci. Predstaviiteľka centra má za to, že: „ (...) deti môžu byť veľkým nositeľom zmien nie len v rodinách, ale premien celospoločenských.“ (Tamt.:22–27)

Medzisektorovú spoluprácu vyzdvihuje riaditeľ Ondřej Zapletal aj v roku 2020, a to na príklade projektu SPIN s Pedagogickou fakultou UK či Partnerství 2030+. V tomto roku sa nadácia taktiež podieľala na založení Platformy pro včasnou péči spolu s Nadací Albatros a Nadací OSF. (Tamt.:46)

Vo významnom dokumente Strategie vzdělávací politiky do roku 2020 sa MŠMT snaží reagovať na problémy českého školstva, no „Externé hodnotenie nezávislých expertov ale ukazuje, že väčšinu štátnych strategických cieľov v oblasti vzdelávania sa nám nedarí naplňať.“ (Nadace České spořitelny 2019:12) Štát si uvedomuje, že vzdelávací systém potrebuje obnovu, no sám vlastné ciele neplní. To nadácia reflektovala napr. podporou Partnerství pro vzdělávání 2030+, ktoré si kladie za cieľ prispieť k naplneniu cieľov Strategie vzdělávací politiky ČR do roku 2030: „(...) ide o prekonanie stavu, kedy sa v Českej republike dlhodobo nedarí naplňať strategické ciele vo vzdelávaní, a tým pádom sa účinne neriešia závažné problémy, ktorým český vzdelávací systém čelí.“ (Nadace České spořitelny 2021a:118–122)

Finančné prostriedky poputovali aj pre účely profesijnej organizácie Učitelská platforma, ktorá združuje riaditeľov a učiteľov základných a stredných škôl. Jej cieľom je hájiť ich názory pri jednaní s MŠMT a inými štátnymi subjektami. (Nadace České spořitelny 2022:66)

Učitel naživo je NO, ktorá vyvinula nové programy pre učiteľov a riaditeľov škôl, čím sa snaží obohatiť a premeniť verejný vzdelávací systém. Ich cieľom je dosiahnuť, aby bolo české vzdelávanie vysoko kvalitné, aby mali riaditelia a učitelia špičkové kompetencie. Program Ředitel naživo je určený pre riaditeľov a ich zástupcov, týka sa pedagogických tém, ale aj tém zameraných na manažment ľudí. Učitel naživo je program pre budúcich učiteľov učený absolventom nepedagogických oborov vysokých škôl. (Nadace České spořitelny 2021a:80–83)

Spolupráca so štátnym sektorom sa odráža aj na zložení správnej, dozornej a odbornej rady nadácie. Napr. v roku 2021 je členom správnej rady Pavel Doleček, prorektor UK pre strategickú spoluprácu a rozvoj, pričom zodpovedá za súčinnosť so štátnou správou, komerčným aj neziskovým sektorom a európskymi inštitúciami. V minulosti zastával rôzne pozície na MŠMT. (Nadace České spořitelny 2022:9) V roku

2020 v odbornej rade nadácie zasadá Martin Chvál, ktorý je členom nezávislej komisie MŠMT, ktorá sa zaoberá posudzovaním kvality prijímacích skúšok a testov. Zasadá aj Jaroslav Faltýn, ktorý je riaditeľom odboru predškolského, základného, základného umeleckého a špeciálneho vzdelávania na MŠMT. (Nadace České spořitelny 2021a:146–147)

Partnerské organizácie nadácie taktiež združujú zástupcov z rôznych sfér – nie len NO, ale aj školské subjekty či rodičov a študentov. Príkladom je Česká odborná společnost pro inkluzivní vzdělávání (ČOSIV), ktorá „Združuje NO, zástupcov akademickej obce, zástupcov škôl, rodičov i mladých ľudí so špeciálnymi vzdelávacími potrebami, ktorí veria, že spoločné vzdelávanie otvára cestu k súdržnej a prosperujúcej spoločnosti.“ (Nadace České spořitelny 2021a:48–55)

Spolupráca s Českou spořitelnou

NČS samozrejme spolupracuje aj so svojim zakladateľom, Českou spořitelnou. Na komunitnej úrovni začali spolu v roku 2019 realizovať program „Dokážeme víc“, v ktorom prepájali občanov a neziskovky so svojimi zamestnancami a klientmi. Ďalším grantovým programom je #JSMESPORKA, ktorý sa zameriaval na zamestnancov ako jednotlivcov. Sporiteľňa taktiež podporila program „Samet na školách“, ktorý prebiehal na stredných školách. Akceleračné programy sa zameriavali na NO či neformálne zoskupenia, ktoré sa chcú podieľať na riešení celospoločenských problémov. (Tamt.:136–137)

Môžeme konštatovať, že zmena, ktorá nastala v spolupráci medzi štátom a NČS znamená posun od suplementárneho typu vzťahu na advokačný model. Pred fúziou šlo o suplementárny typ vzťahu, pretože nadácia v podstate dopĺňala štát v oblasti služieb, ktoré on sám nedokázal dodávať. Po fúzii už ide skôr o oponentský alebo advokačný typ vzťahu. Je tomu tak preto, lebo NČS sa snaží vplývať na vládu, aby učinila zmeny v oblasti vzdelávania, a donútiť ho implementovať zmeny v oblasti vzdelávania, a dodržiavať postupy a plány uvedené v strategických dokumentoch.

Víziou nadácie je teda byť významným hráčom v oblasti systémovej zmeny vo vzdelávaní: „Chceme aktívne pracovať na to, aby sa učiteľskému povolaniu vrátila prestíž, ktorú si zaslúži. Chceme, aby rodičia mali dostatok relevantných informácií a vyššiu mieru spolupráce medzi rodičmi a školou, Ide nám i poučený pohľad českej verejnosti na otázky vzdelávania a školstva. Snažíme sa o to, aby sa vzdelávaciemu

systemu dostala patričn pozornosť, a aby sa vzdelávanie stalo verejnou témou. Chceme byť iniciátorom, hybatelom a podporovatelom odbornej aj celospoločenskej diskusie.“ (Tamt.:98–99) Tuto víziu NCS chce realizovať prostredníctvom spoluprce medzi súkromným, verejným a neziskovým sektorom: „Chceme pomoť tomu, aby rozhodujúci hrci v českom vzdelvani našli spoločn reč a spoločnými silami usilovali o systmov zmeny v školstve. Veríme, že jedinou cestou vedúcou k udržatelnm systémovým zmenám je širok medzisektorov spoluprca.“ (Nadace esk spořitelny 2019:16)

4. ZÁVER

Cieľom tejto diplomovej práce je popis fúzie NČS a NDB, a následné porovnanie pôvodnej darcovskej stratégie NČS s novou. Ide o porovnanie v troch aspektoch. Prvým z nich je vzťah nadácie a štátu, druhý je darcovský štýl nadácie či filantropické nástroje, ktoré používa. Tretí aspekt sa týka úrovne, na ktorú nadácia orientuje svoj dopad. Ďalším cieľom je identifikovať, či nová stratégia NČS vykazuje známky efektívnej filantropie či iných prístupov, ako je napríklad venture filantropia. V teoretickej časti tejto práce bola popísaná problematika firemných nadácií a koncepty strategického darcovstva a efektívnej filantropie. Po nej nasledovala empirická časť, v ktorej bola predstavená metodológia tejto práce ako prípadovej štúdie. Ďalšiu časť diplomovej práce tvorila vlastná analýza, teda popis oboch nadácií a teda aj popis vyššie spomínaných troch aspektov a ako sa zmenili po zlúčení.

Význam zvolenej témy súvisí s budovaním legitimacy organizácií občianskej spoločnosti. Štúdiom stratégií NO sa môžeme poučiť z praxe pre budovanie dôveryhodnejších NO, ktoré sú prijímané verejnosťou a schopné dosahovať spoločenské zmeny, v tejto práci na špecifickom príklade NČS, firemnej nadácie, ktorá je veľkosťou nadačného kapitálu druhou najväčšou nadáciou v Českej republike, a ktorá sa umiestnila na 10. mieste čo sa týka výšky prerozdeľovaných prostriedkov.

Legitimita nadácie

V úvode tejto práce boli nastolené otázky týkajúce sa legitimacy činnosti nadácií korporátneho typu — ako to, že má nadácia právo činiť takéto veľké zmeny, v tak dôležitej oblasti, ako je vzdelávanie? Riaditeľ Ondřej Zapletal vo výročnej správe za rok 2020 uviedol, že v nasledujúcich piatich rokoch chce do vzdelávania investovať až 500 miliónov korún, z čoho môžeme usúdiť, že NČS jednoducho prebrala rolu hýbateľa systémovej zmeny. Akú motiváciu má k tomu banka ako spoločnosť zameraná na zisk?

Nadácia sa snaží čerpať oprávnenie vykonávať tieto systémove zmeny hlavne z medzisektorovej spolupráce so širokou škálou aktérov, najrôznejších odborníkov, pedagógov z praxe, zamestnancov školských zariadení, pracovníkov štátnej správy, odborníkov na ranú starostlivosť o deti, ktoré majú sťažené podmienky pre zdravý vývoj, inovátorov v oblasti metód vzdelávania detí, študentov pedagogiky a mnoho ďalších. Legitimitu podporuje aj postoj nadácie orientovaný na vedu — NČS necháva vypracovávať za účelom zmapovania problémov vzdelávacieho systému a teda

efektívnejšieho nasmerovania svojej finančnej pomoci. Zdrojom legitimacy je aj spolupráca so štátom, a podpora MŠMT v dosahovaní cieľov stanovených v strategických dokumentoch.

Motiváciou k tak obrovskému počinu, akým je zmena či inovovanie vzdelávacieho systému na celoštátnej úrovni, má byť vízia o budúcnosti, v ktorej krajina prosperuje, a to nie len materiálne, ale aj spoločensky a osobne. Vzdelávanie totiž podľa nej vytvára predpoklad pre celoživotné vzdelávanie občanov, a pre život v demokratickej spoločnosti, k čomu je nevyhnutná schopnosť samostatne a kriticky premýšľať pri riešení problémov. Prečo však o takýto cieľ stojí zakladateľ, banka, ktorej cieľom má byť zisk? Môžeme povedať, že jej ide o navýšenie všeobecnej prosperity, z ktorej sa časť preleje naspäť do banky či už v podobe finančných prostriedkov, klientov alebo v podobe kvalitných zamestnancov. Hovoríme tu ale o veľmi dlhom časovom horizonte. Alebo ide jednoducho o naplnenie cieľov ČS, či udržiavania dobrého mena firmy — koniec koncov, nadácie nesie jej meno vo svojom názve.

Systémová zmena

Pred fúziou išlo o zameranie na mikro úrovni, čiže šlo o podporu na úrovni organizácii, ktoré následne podporovali jednotlivcov. Pozornosť bola upriamená na skupiny ľudí, ktorým sa podľa nadácie nevenovala dostatočná pozornosť zo strany štátu, ani zo strany darcov. V tomto období sa nadácia intenzívne venovala pomoci v regiónoch krajiny, a začala sa venovať aj budovaniu povedomia o témach, ktorými sa zaoberala, a o zvyšovanie angažovanosti verejnosti v týchto oblastiach. Zároveň bola podpora orientovaná na veľký počet organizácií, ktoré pokrývali naozaj široké spektrum oblastí záujmu. Po fúzii sa NČS začala orientovať na výrazne menšie množstvo organizácií, ktoré boli starostlivo vybrané.

Podpora regiónov pretrváva v podobe potreby podporovať deti a školy vo vylúčených lokalitách. Vo všeobecnosti je však úroveň zmeny, na ktorej sa NČS vo svojej novej stratégii snaží zamerať, systémová. To neznamená, že by sa snažila zmenu presadiť iba zhora nadol vplývaním na ideové základy hlavných aktérov v oblasti českého vzdelávania. NČS pôsobila na všetky skupiny, ktoré sú zainteresované v tejto oblasti, a snažila sa systémovú zmenu urobiť zároveň zdola, od jednotlivcov: „Najväčšími hýbateľmi zmien sú pochopiteľne učitelia, riaditelia, študenti a rodičia. Systémové zmeny na úrovni celého štátu alebo kraja sa dejú zdlhavo a pomaly. Ale menšie zmeny na úrovni školy alebo triedy tak zložité nie sú. (...)“ (Nadace České spořitelny 2021a:133) Samotné

zlúčenie nadácií malo viesť k úsporným opatreniam, ktoré mali v konečnom dôsledku umožniť nadácií sústrediť sa na to, čo považuje za svoju úlohu: „(...) na podporu inovatívnych projektov vo vzdelávaní s cieľom dosiahnutia pozitívnych systémových zmien.“ (Prokeš 2019)

K systémovej zmene má viesť spolupráca s rôznymi typmi subjektov: „Veríme, že jediná cesta vedúca k udržateľným systémovým zmenám je široká medzisektorová spolupráca.“ (Nadace České spořitelny 2019:16) Nadácia berie do úvahy, že kľúčoví aktéri v českom vzdelávacom systéme pochádzajú z rôznych sektorov, a je nutné, aby cielili na zmeny spoločne pre dosiahnutie čo najväčšieho dopadu: „Chceme pomôcť tomu, aby rozhodujúci hráči v českom vzdelávaní našli spoločnú reč a spoločnými silami usilovali o systémove zmeny v školstve. Veríme, že jedinou cestou vedúcou k udržateľným systémovým zmenám je široká medzisektorová spolupráca.“ (Tamt.)

Advokačná rola

V otázke spolupráce NČS so štátom došlo k výraznej zmene. Zatiaľ čo pred fúziou sa nadácia venovala podpore širokej škály tém, medzi ktorými nebolo žiadne zjavné prepojenie, ako je napríklad podpora seniorov, drogovu závislých, ľudí s mentálnym či fyzickým postihnutím, či ochrana životného prostredia, po fúzii sa oblasť podpory dramaticky zmenšila. Môžeme povedať, že v tomto období bolo cieľom organizácie dopĺňať štát v oblasti služieb, ktoré štátne subjekty zrejme neboli schopné zaistiť — išlo teda o suplementárny typ vzťahu. NČS sa začala zaoberať už iba témou vzdelávania, ktorá bola taktiež jedinou témou NDB. Suplementárny typ vzťahu sa zmenil na oponentský či advokačný typ. Ani podľa tvrdenia riaditeľa NČS cieľom nadácie nie je nahradiť rolu štátu: „Môžeme ale vyvíjať projekty, ktoré vo výsledku môže štát prijať za svoje a aplikovať ich.“ (Tamt.:8–9) Činnosť NČS sa totiž obrátila na tému vzdelávania, kde síce v nejakom zmysle, zrejme prostredníctvom podporených organizácií, štát dopĺňovala, ale dominantnými témami je hlavne snaha o systémovú zmenu a presadzovanie zmien v oblasti českého vzdelávania, a k tomu bytostne patrí istý druh tlaku na štát, pretože ten je dôležitým hráčom v tejto oblasti, a bez neho sa NČS jednoducho nezaobíde, aj keď má sama zrejme veľký vplyv prostredníctvom podporovaných organizácií.

Tento tlak na štát teda prebieha prostredníctvom partnerských subjektov, ktoré so štátom spolupracujú rôznymi spôsobmi, alebo sami dokonca pochádzajú zo štátnych subjektov. Ide napríklad o snahu vyvíjať na štát tlak v oblasti dodržiavania stratégií

formulovaných v oficiálnych dokumentoch MŠMT. Ďalší typ interakcie, do ktorej vstupujú partnerské organizácie je vytváranie znalostí a know-how pre štát, ktoré by mal sám časom implementovať do svojej činnosti. Partnerské organizácie teda do veľkej miery so štátom spolupracujú, ale zároveň vnímajú jeho podporu českého vzdelávania za nedostatočnú: „Externé hodnotenie nezávislých expertov ale ukazuje, že väčšinu štátnych strategických cieľov v oblasti vzdelávania sa nám nedarí naplniť.“ (Tamt.:12)

Darcovský štýl

Darcovský štýl nadácie po zlúčení môžeme popísať viacerými spôsobmi. V tomto prípade sa hodí popis peremptornej nadácie, ktorá je zvyčajne spájaná s organizáciami, ktoré sa riadia princípmi venture filantropie. Ide teda o to, že nadácia dáva veľké finančné prostriedky pomerne malému počtu organizácií, ktoré si starostlivo vyberá, a ktoré zodpovedajú jej cieľom. Podobný je štýl tzv. kolaboratívneho podnikateľa, ktorý vyhľadáva vhodné organizácie, ktoré mu napomôžu k dosiahnutiu jeho cieľa. Financovanie takéhoto typu nadácií obvykle trvá niekoľko rokov a veľkosť príspevkov závisí na veľkosti a potrebe daného projektu. Medzi nadáciou a podporovanou organizáciou vzniká partnerský vzťah a nadácia sa vkladá do práce na projekte. Eva Pavlíková z Česko.Digital charakterizuje partnerstvo ako neobvyklé: „Pomoc od nadácie smerovala nie len na podporu projektu Učíme online, ale aj celej komunity č.d. Od začiatku sme dostávali maximálnu voľnosť a podporu, čo nepovažujem za bežné (...).“ (Nadace České spořitelny 2021:14)

NČS sa už v roku 2017, kedy sledujeme začiatky premeny, hlásila k strategickej filantropii: „Chceme fungovať na princípoch takzvanej podnikavej či strategickej filantropie, ktorá stavia na dlhoročných partnerstvách, inovatívnych formách financovania na mieru, ochote riskovať, sledovaní dopadov a kreativity vo vyhľadávaní príležitostí pre podstatné a udržateľné spoločenské zlepšenie.“ (Nadace České spořitelny 2018:3) Nová darcovská stratégia NČS sa podobá konceptu venture filantropie, ktorá sa vyznačuje business perspektívou do fungovania nadácie, darca je vlastne investorom a z filantropická činnosť funguje ako sociálne investovanie. NČS totiž na základ analýzy naplňuje tri piliere tohto typu stratégie. Nadácia udeľuje podporu vo väčších objemoch počas dlhšieho časového obdobia, ktorý umožňuje rozvoj kapacít a rast. Dopad svojich financií sledujú a udržiujú úzke partnerské vzťahy s podporenými organizáciami a je zainteresovaná do ich programov. Je možné, že by podpora nadácie partnerské organizácie aj po udelení daru príliš ovplyvňovala, a činila ich závislými na jej zdrojoch?

Je možné, že u niektorých organizácii sa vytvorí na týchto zdrojoch závislosť, ktorá môže v budúcnosti ohroziť ich fungovanie, pokiaľ sa prísun financií od nadácie z nejakých príčin zastaví.

ZOZNAM LITERATÚRY

- ALBERG-SEBERICH, M. Foundations, Corporate. In: Anheier, H.K., Toepler, S. (eds.) International Encyclopedia of Civil Society. New York: Springer. 2010 DOI 10.1007/978-0-387-93996-4_151
- ANHEIER, H. K. DALY, S. Philanthropic Foundations in Modern Society. In: Anheier, H. K. Daly, S. The Politics of Foundations. London: Routledge (Taylor & Francis e-Library) [online], 2009 [cit. 17-11-2021]. p. 3–26. ISBN 978-0-203-02818-6
- BAILIN, M. A. Questioning, Reimagining, and Retooling Philanthropy. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* [online]. 2003, vol. 32, issue 4, p. 635–642 [cit. 15-01-2022]. DOI 10.1177/0899764003257464
- BAXTER, P. JACK, S. Qualitative Case Study Methodology: Study Design and Implementation for Novice Researchers. *The Qualitative Report*. 2008, vol. 13, n.4, p. 544–559
- BERMAN, M. How Foundations Can Fight Growing Distrust in Philanthropy. *Chronicle of Philanthropy*. 2019, vol. 32, n. 2
- BOWEN, G. Document Analysis as a Qualitative Research Method. *Qualitative Research Journal* [online]. 2009, vol. 9, p. 27-40. DOI 10.3316/QRJ0902027.
- BRAUN, V. CLARKE, V. Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*. 2006, vol. 3 DOI 10.1191/1478088706qp063oa
- FÓRUM DÁRCŮ. Mapa dárcovství 2020 v České republice: čísla, trendy a dopady. Donorsforum.cz [online]. 2020 [cit. 23-06-2023]. Dostupné z: <https://www.donorsforum.cz/o-dacovstvi/mapa-darcovstvi-2020.html>
- FRUMKIN, P. Strategic Giving: The Art and Science of Philanthropy. Chicago: University of Chicago Press, 2006
- GRANT, P. The Business of Giving: The Theory and Practice of Philanthropy, Grantmaking and Social Investment. London: Palgrave Macmillan [online], 2012 [cit. 20-01-2022] p. 275. ISBN 978-0230336797
- LEAT, D. British Foundations: The Organisation and Management of Grant-Making. Anheier, H. K. Toepler, S.(eds.) Private Funds, Public Purpose: Philanthropic Foundations in International Perspective New York: Kluwer Academic/Plenum Publishers ,1999 ISBN 978-0-306-45946-7 DOI 10.1007/978-1-4615-4893-5

- MACASKILL, W. The Definition of Effective Altruism. In: Greaves, H. Pummer, T. (eds.) *Effective Altruism: Philosophical Issues*. New York: Oxford University Press, 2019, s. 10–28, ISBN 978–0–19–884136–4
- NOVOTNÁ, H. ŠPAČEK, O. ŠŤOVÍČKOVÁ JANTULOVÁ, M. *Metody výzkumu ve společenských vědách*. Praha: FHS UK, 2019
- REICHEL, J. *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů*. Praha: Grada, 2009
- ROZA, L. BETHMANN, S. MEIJS, L. VON SCHNURBEIN, G. *Handbook on Corporate Foundations: Corporate and Civil Society Perspectives*. London: Springer, 2020. 1st ed., 315 p. ISBN 978-3030257583
- RUBENSTEIN, J. C. The Lessons of Effective Altruism. *Ethics & International Affairs* [online]. 2016, vol. 30, issue 4, p- 511–526 [cit. 15-05-2023]. DOI 10.1017/S0892679416000484
- SANDFORT, J. Using Lessons From Public Affairs to Inform Strategic Philanthropy. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* [online]. 2008, vol. 37, issue 3, p. 537–552 642 [cit. 1-01-2022]. DOI 10.1177/0899764008320270
- SINGER, P. *The Most Good You Can Do: How Effective Altruism Is Changing Ideas About Living Ethically*. New Haven: Yale University Press, 2015. ISBN 9780300180275
- UMĚNÍ DAROVAT: CHARITA, NEBO WALL STREET? *Záhady efektivního altruismu*. Praha: Nadace Via, 2017, 15 s. [cit. 22-06-2023]. Dostupné z : <https://www.nadacevia.cz/nabidka-programu/umenidarovat/>
- UNWIN, J. *The Grantmaking Tango: Issues for Funders*. London: The Baring Foundation [online], 2004 [cit. 24-01-2022] p. 106. ISBN 0-9538040-3-8. Available from: <https://www.jrf.org.uk/report/grantmaking-tango-issues-funders>
- VÍT, P. *Praktický právní průvodce pro neziskové organizace podle nového občanského zákoníku*. Praha: Grada Publishing, 2015, p. 160, ISBN 978-80-247-5477-2.
- WESTHUES, M. Einwiller, S. *Corporate Foundations: Their Role for Corporate Social Responsibility*. [online], 2006 [cit. 22-05-2023] *Corporate Reputation Review* [online], 2006, vol. 9, p. 144–153 [cit. 22-05-2023]. DOI 10.1057/palgrave.crr.1550019.

YOUNG, D. R. CASEY, J. Complementary, Supplementary, or Adversarial? Nonprofit-Government Relations. In: Boris, E. T. Steurle, C. E. Nonprofits and Government: Collaboration and Conflict. Lanham: Rowman & Littlefield [online], 2017 [cit. 18-11-2021]. p. 28–44. ISBN 978-1-4422-7179-1.

ZOZNAM ANALYZOVANÝCH DOKUMENTOV

NADACE ČESKÉ SPOŘITELNY . Nejslabší žáky přehlízíme více než v zahraničí a stojí nás to miliardy. Nadace České spořitelny navyšuje investice do českého školství na 100 milionů korun ročně, ttisková zpráva [online]. Praha, 31.3.2021 [cit. 21-04-2023] Dostupné z: <https://www.nadacecs.cz/publikace>

NADACE ČESKÉ SPOŘITELNY . Výroční zpráva za rok 2002 [online]. Praha: Nadace České spořitelny , 2003 [cit. 01-03-2023] 20 s. Dostupné z: <https://www.nadacecs.cz/publikace>

NADACE ČESKÉ SPOŘITELNY . Výroční zpráva za rok 2003 [online]. Praha: Nadace České spořitelny , 2004 [cit. 01-03-2023] 20 s. Dostupné z: <https://www.nadacecs.cz/publikace>

NADACE ČESKÉ SPOŘITELNY . Výroční zpráva za rok 2004 [online]. Praha: Nadace České spořitelny , 2005 [cit. 04-03-2023] 24 s. Dostupné z: <https://www.nadacecs.cz/publikace>

NADACE ČESKÉ SPOŘITELNY . Výroční zpráva za rok 2005 [online]. Praha: Nadace České spořitelny , 2006 [cit. 04-03-2023] 30 s. Dostupné z: <https://www.nadacecs.cz/publikace>

NADACE ČESKÉ SPOŘITELNY . Výroční zpráva za rok 2006 [online]. Praha: Nadace České spořitelny , 2007 [cit. 10-03-2023] 31 s. Dostupné z: <https://www.nadacecs.cz/publikace>

NADACE ČESKÉ SPOŘITELNY . Výroční zpráva za rok 2007 [online]. Praha: Nadace České spořitelny , 2008 [cit. 10-03-2023] 32 s. Dostupné z: <https://www.nadacecs.cz/publikace>

- NADACE ČESKÉ SPOŘITELNY . Výroční zpráva za rok 2008 [online]. Praha: Nadace České spořitelny , 2009 [cit. 15-03-2023] 30 s. Dostupné z: <https://www.nadacecs.cz/publikace>
- NADACE ČESKÉ SPOŘITELNY . Výroční zpráva za rok 2009 [online]. Praha: Nadace České spořitelny , 2010 [cit. 16-03-2023] 30 s. Dostupné z: <https://www.nadacecs.cz/publikace>
- NADACE ČESKÉ SPOŘITELNY . Výroční zpráva za rok 2010 [online]. Praha: Nadace České spořitelny , 2011 [cit. 29-03-2023] 30 s. Dostupné z: <https://www.nadacecs.cz/publikace>
- NADACE ČESKÉ SPOŘITELNY . Výroční zpráva za rok 2011 [online]. Praha: Nadace České spořitelny , 2012 [cit. 29-03-2023] 30 s. Dostupné z: <https://www.nadacecs.cz/publikace>
- NADACE ČESKÉ SPOŘITELNY . Výroční zpráva za rok 2012 [online]. Praha: Nadace České spořitelny , 2013 [cit. 05-04-2023] 30 s. Dostupné z: <https://www.nadacecs.cz/publikace>
- NADACE ČESKÉ SPOŘITELNY . Výroční zpráva za rok 2013 [online]. Praha: Nadace České spořitelny , 2014 [cit. 06-04-2023] 30 s. Dostupné z: <https://www.nadacecs.cz/publikace>
- NADACE ČESKÉ SPOŘITELNY . Výroční zpráva za rok 2014 [online]. Praha: Nadace České spořitelny , 2015 [cit. 11-04-2023] 77 s. Dostupné z: <https://www.nadacecs.cz/publikace>
- NADACE ČESKÉ SPOŘITELNY . Výroční zpráva za rok 2015 [online]. Praha: Nadace České spořitelny , 2016 [cit. 13-04-2023] 75 s. Dostupné z: <https://www.nadacecs.cz/publikace>
- NADACE ČESKÉ SPOŘITELNY . Výroční zpráva za rok 2016 [online]. Praha: Nadace České spořitelny , 2017 [cit. 16-04-2023] 77 s. Dostupné z: <https://www.nadacecs.cz/publikace>
- NADACE ČESKÉ SPOŘITELNY . Výroční zpráva za rok 2017 [online]. Praha: Nadace České spořitelny , 2018 [cit. 18-04-2023] 82 s. Dostupné z: <https://www.nadacecs.cz/publikace>

- NADACE ČESKÉ SPOŘITELNY . Výroční zpráva za rok 2018 [online]. Praha: Nadace České spořitelny , 2019 [cit. 20-04-2023] 143 s. Dostupné z: <https://www.nadacecs.cz/publikace>
- NADACE ČESKÉ SPOŘITELNY . Výroční zpráva za rok 2019 [online]. Praha: Nadace České spořitelny , 2020 [cit. 25-04-2023] 147 s. Dostupné z: <https://www.nadacecs.cz/publikace>
- NADACE ČESKÉ SPOŘITELNY . Výroční zpráva za rok 2020 [online]. Praha: Nadace České spořitelny , 2021a [cit. 27-04-2023] 193 s. Dostupné z: <https://www.nadacecs.cz/publikace>
- NADACE DEPOSITUM BONUM. Výroční zpráva za rok 2014 [online]. Praha: Nadace Depositum Bonum, 2015 [cit. 28-04-2023] 74 s. Dostupné z: <https://www.nadacecs.cz/publikace>
- NADACE DEPOSITUM BONUM. Výroční zpráva za rok 2015 [online]. Praha: Nadace Depositum Bonum, 2016 [cit. 28-04-2023] 73 s. Dostupné z: <https://www.nadacecs.cz/publikace>
- NADACE DEPOSITUM BONUM. Výroční zpráva za rok 2016 [online]. Praha: Nadace Depositum Bonum, 2017 [cit. 28-04-2023] 73 s. Dostupné z: <https://www.nadacecs.cz/publikace>
- NADACE DEPOSITUM BONUM. Výroční zpráva za rok 2017 [online]. Praha: Nadace Depositum Bonum, 2018 [cit. 30-04-2023] 53 s. Dostupné z: <https://www.nadacecs.cz/publikace>
- NADACE DEPOSITUM BONUM. Výroční zpráva za rok 2018 [online]. Praha: Nadace Depositum Bonum, 2019 [cit. 1-05-2023] 37 s. Dostupné z: <https://www.nadacecs.cz/publikace>
- PROKEŠ, M. Česká spořitelna sloučila své dvě nadace. In: Helpnet.cz cz [online]. 23.6.2023 [cit. 16-03-23]. Dostupné z: <https://www.helpnet.cz/aktualne/ceska-sporitelna-sloucila-sve-dve-nadace>
- SVOBODA, J. Stamiliony z knížek jdou do školství. In: Novinky.cz [online]. 17.7.2019 [cit. 17-04-23]. Dostupné z: <https://shorturl.at/bfkzT>

ZOZNAM OBRÁZKOV A TABULIEK

Tabuľka 1 Výročné správy NČS	40
Tabuľka 2 Tri NO podporené najvyššou finančnou čiastkou za rok.....	47
Tabuľka 3 Tri NO podporené najvyššou finančnou čiastkou za rok.....	52
Obrázok 1 Sled udalostí NČS a NDB	41

ZÁKONY

Zákon č. 89/2012 (Nový občanský zákoník)

Zákon č. 304/2013 (Zákon o verejných rejstřících právnických a fyzických osob)