

Vysoká škola ekonomická v Praze

Diplomová práce

Vysoká škola ekonomická v Prahe
Fakulta podnikohospodářská
Študijný odbor: Podniková ekonomika a management
Vedľajšia špecializácia: 3FN Fundraising



Názov diplomovej práce:

SWOT analýza neziskové organizace

Autor diplomovej práce: Lucia Borsuková
Vedúci diplomovej práce: Ing. Hana Vávrová, Ph.D.

P r e h l á s e n i e

Prehlasujem, že som diplomovú prácu na tému
„*SWOT analýza neziskové organizace*“
vypracovala samostatne s využitím literatúry a informácií,
na ktoré sa odkazujem.

V Prahe dňa 11. mája 2016

Bc. Lucia Borsuková

P o ď a k o v a n i e

Týmto chcem poďakovať Ing. Hane Vávrovej, Ph.D. za vedenie práce, pri ktorej spracovaní mi pomohla svojimi odbornými radami, pripomienkami a ochotou.

Názov diplomovej práce:

SWOT analýza neziskové organizace

Abstrakt:

Cieľom tejto diplomovej práce je vypracovanie SWOT analýzy Nadácie Via prostredníctvom ktorej budú odhalené potenciálne príležitosti a hrozby pre danú organizáciu a jej súčasné silné a slabé stránky. V teoretickej časti práce sú vysvetlené základné pojmy, teoretické východiská a samotný proces týkajúci sa tvorby SWOT analýzy. Popísaná metodika a zvolené metódy sú následne využité v časti praktickej na príklade Nadácie Via. Pre odhalenie potenciálnych príležitostí a hrozieb z vonkajšieho prostredia je využitá PEST analýza podporená základnou analýzou časových rád. K odhaleniu vnútorného potenciálu organizácie v podobe silných a slabých stránok organizácie je využité hodnotenie vývoja vytipovaných parametrov organizácie v zrovnaní s analogickými organizáciami. V závere práce sú zhrnuté dôležité informácie získané prevedenou analýzou a navrhnuté odporúčenia pre danú organizáciu.

Kľúčové slová:

SWOT analýza, vonkajšie prostredie, vnútorné prostredie, Nadácia Via,

Title of the Master's Thesis:

SWOT analysis of non profit organization

Abstract:

The aim of this thesis is to provide a SWOT analysis of the Via Foundation through which is detected potential opportunities and threats for the organization and its current strengths and weaknesses. The theoretical part explains the basic concepts, theoretical knowledge and the process itself concerning the creation of a SWOT analysis. The described methods are then used in the practical part on the example of the Via Foundation. To identify potential opportunities and threats from the external environment is used PEST analysis supported by time series analysis. For discovering potential of the organization in terms of strengths and weaknesses is used the evaluation of selected parameters of the organization as compared to the analogous organizations. In conclusion, the thesis summarizes important information obtained by this analysis and there are proposed recommendations for the organization.

Keywords:

SWOT analysis, external environment, internal environment, Via Foundation

Obsah

Úvod.....	9
1 TEORETICKO - METODOLOGICKÁ ČASŤ	10
1.1 Vymedzenie nevládných neziskových organizácií.....	10
1.2 Základné právne formy nevládných neziskových organizácií	11
1.3 Podstata fungovania nadácií a ich vývoj v Českej republike	12
1.3.1 Právna úprava nadácií a nadačných fondov (po 1. januári 2014)	14
1.4 Strategické riadenie	15
1.5 SWOT analýza.....	18
1.5.1 História SWOT analýzy	18
1.5.2 Charakteristika SWOT analýzy.....	18
1.5.3 Spracovanie SWOT analýzy	19
2 PRAKTICKÁ ČASŤ.....	32
2.1 Predstavenie organizácie	32
2.1.1 Poslanie	32
2.1.2 Vízia	33
2.1.3 Hodnoty.....	33
2.1.4 Organizačná štruktúra	34
2.1.5 Programy a činnosti Nadácie VIA	35
2.2 Analýza vonkajšieho prostredia.....	37
2.2.1 Politicko-legislatívne faktory	37
2.2.2 Ekonomické faktory	48
2.2.3 Sociálne faktory.....	64
2.2.4 Technologické faktory.....	80
2.3 Analýza vnútorného prostredia.....	84
2.3.1 Transparentnosť organizácie	85
2.3.2 Nezávislosť.....	86

2.3.3	Produkt	90
2.3.4	Ľudské zdroje	90
2.3.5	Efektivita	93
2.3.6	Nákladovosť	96
2.3.7	Sebaprezentácia	97
2.4	Syntéza výsledkov	100
2.4.1	Príležitosti:	100
2.4.2	Ohrozenia:	100
2.4.3	Silné stránky	101
2.4.4	Slabé stránky	101
	Záver.....	103
	Zdroje	105
	Zoznam tabuliek.....	114
	Zoznam grafov	115
	Zoznam obrázkov.....	115

Úvod

Ku spracovaniu diplomovej práce v oblasti neziskového sektoru a strategického riadenia má priviedlo štúdium vedľajšej špecializácie Fundraising. Počas tohto štúdia som si uvedomila, že ani neziskové organizácie nie sú vo vákuu, ale jestvujú, spolunažívajú, súperia a spolupracujú v prostredí vzájomne prepojenom, ktoré je charakterizované komplexnosťou. Pochopenie tohto prostredia je základom manažérskeho rozhodovania, formulovania stratégie a strategického plánovania všetkých subjektov trhu, vrátane tých neziskových.. Dnes sa už ani neziskové organizácie nevyhnú potrebe strategického uvažovania a plánovania. Čím viac sa na tieto organizácie zvyšujú nároky na profesionalizáciu a efektívne využívanie zverených finančných prostriedkov. Zároveň si neziskové organizácie čím viac uvedomujú potrebu uplatnenia strategických prvkov v ich riadení. Neziskové organizácie potrebujú partnerov pre realizáciu zámerov, financovanie, zdieľanie skúseností a ďalšiu podporu. Kvalitný a dlhodobý partnerský vzťah so vytvára na základe zdieľanej vízie, spoločných zámerov a plánov do budúcnosti. A práve strategické plánovanie je cestou k dlhodobej užitočnosti a udržateľnosti organizácie na trhu. Pre naplnenie tohto očakávania je preto nevyhnutné, aby aj neziskové organizácie pravidelne sledovali aktuálne trendy a dianie na trhu. Prispôbenie sa mieniacim podmienkam, snaha o neustále zlepšovanie a hľadanie nových výziev je dnes základom pre získanie konkurenčnej výhody a udržanie si dlhodobého partnerstva. Práve strategická analýza je dobrým podkladom a základom ku takému to strategickému uvažovaniu.

Cieľom tejto diplomovej práce je vypracovať SWOT analýzu Nadácie VIA a na základe zistených informácií vyvodiť odporúčenia pre rozvoj organizácie. Práca pozostáva z dvoch hlavných častí, časti teoreticko-metodologickej a časti praktickej. Časť teoreticko-metodologická začína oboznámením čitateľa o spôsobe fungovania nevládných neziskových organizácií, ich právnych foriem a následne pokračuje samotným popis podstaty fungovania nadácií. Následne časť práce pokračuje teoretickým popisom strategického riadenia. Najrozsiahlejšiu časť tejto kapitoly tvoria teoretické východiská samotného procesu tvorby SWOT analýzy a popis zvolených metód jej spracovania. V praktickej časti práce sú teoretické poznatky a popísaná metodika spracovania SWOT analýzy aplikované na príklade Nadácie VIA. V rámci tejto analýzy sú odhalené potenciálne príležitosti a hrozby pre danú organizáciu a jej súčasné silné a slabé stránky. Identifikované faktory vonkajšieho a vnútorného prostredia organizácie sú zhrnuté v poslednej kapitole práce v rámci ktorej sú tiež predstavené vlastné odporúčenia využitia získaných informácií prevedenej analýzy pre budúce zlepšenia a možný rozvoj organizácie.

1 TEORETICKO - METODOLOGICKÁ ČASŤ

V teoreticko-metodologickej časti práce budú ako prvé vymedzené nevládne neziskové organizácie v podobe ich spôsobe fungovania a ich právnych foriem. Nasleduje popis podstaty fungovania samotných nadácií a ich právnej úpravy, nakoľko práve táto právna forma vystihuje skúmanú organizáciu. Najhlbší popis tejto časti práce bude venovaný kapitole strategického riadenia. V rámci tejto kapitoly by som rada predstavila základné pojmy a východiská strategického plánovania so zameraním na samotný proces a metodiku spracovania SWOT analýzy, ktorá bude následne prakticky aplikovaná na vybranú organizáciu v druhej časti práce.

1.1 Vymedzenie nevládných neziskových organizácií

Neziskové organizácie (NO) začali plniť významnú rolu v spoločenskom vývoji hlavne v období Veľkej francúzskej revolúcie, kedy sa začala v Európe vytvárať tzv. občianska spoločnosť. Spoločenskou príčinou ich vzniku bola túžba občanov podieľať sa na riadení spoločnosti. Ekonomickým dôvodom ich existencie bola snaha tlmiť dôsledky tržného zlyhávania a to hlavne v sociálnej oblasti (Synek & Kislingerová, 2015).

V národnom hospodárstve sa nachádza množstvo subjektov, ktoré spadá do neziskového sektoru. Ak je zriaďovateľom neziskovej organizácie štát, kraj alebo obec, tak sa jedná o tzv. príspevkové organizácie. V prípade, že zriaďovateľmi sú súkromné fyzické alebo právnické osoby, tak hovoríme o tzv. nevládných neziskových organizáciách (NNO) (Synek & Kislingerová, 2015). Nevládne neziskové organizácie sú definované ako organizácie, ktoré nevytvárajú zisk k prerozdeleniu medzi svojich vlastníkov, správcov alebo zakladateľa. Zisk síce môžu vytvoriť, ale musia ho znovu vložiť späť do rozvoja organizácie a plnenia jej cieľov a poslania (Boukal, 2009, s. 13-14).

Podľa Salamona a Anheiera (1998) je určujúcich päť základných vlastností, ktoré definujú nevládne neziskové organizácie. Majú stálu *inštitucionálnu a organizačnú štruktúru* a sú inštitucionálne oddelené od štátnej správy, pričom ňou nie sú ani riadené. Základná štruktúra organizácie je vo svojej postate *súkromná*. U týchto organizácií je *neprípustné prerozdeľovať zisk medzi vlastníkov či vedenie spoločnosti*. Neziskové organizácie môžu svojou činnosťou vytvárať zisk, avšak takýto zisk musí byť použitý na ciele dané poslaním organizácie. Tieto subjekty nie sú ovládané zvonku, ale sú *schopné riadiť sami seba*. Sú teda samosprávne a nezávislé. Neziskové organizácie využívajú dobrovoľnú účasť na svojich

činnostiach. Táto *dobrovoľnosť* sa môže prejavovať ako výkonom neplatenej práce, tak formou darov či čestnou účasťou v správnych radách (Salamon & Anheier, 1998, Novotný & Lukeš, 2008, s. 18).

Postavenie NNO v súčasnej spoločnosti je nezastupiteľné. NNO vnímajú príležitosti tam, kde firmy často vnímajú problémy, väčšinou preto, že zákazníci daných služieb nie sú schopní za tieto služby zaplatiť cenu, ktorá by bola pre firmy zaujímavá. NNO zároveň poskytujú služby, ktoré štát poskytovať nevie, nechce či poskytuje neefektívne, čím vytvára nevládnym neziskovým organizáciám priestor (Mair & Martí, 2006; Novotný & Lukeš, 2008, s.17). Neziskové organizácie umožňujú ľuďom venovať sa svojim záujmom, uľahčujú slobodný prejav jednotlivcov a skupín, kontrolujú verejné dianie, zohľadňujú menšinové záujmy obyvateľov, pomáhajú integrovať znevýhodnených jedincov a uspokojujú radu sociálnych, kultúrnych, environmentálnych a ďalších potrieb. Vyplňujú teda priestor medzi trhom, štátom a rodinou. Slúžia k podchytieniu a využitiu rôznych občianskych aktivít, čím prispievajú k pozitívnym zmenám v spôsobe života ľudí ako aj celej spoločnosti (Novotný & Lukeš, 2008).

1.2 Základné právne formy nevládných neziskových organizácií

Od 1. januára 2014 je v platnosti nový zákon č. 89/2012 Zb., občiansky zákonník, ktorý zaviedol nové právne formy po rekodifikácii súkromného práva. Najväčšie zmeny sa dotkli občianskych združení (o.s.), ktoré sa transformujú na *spolky*, a obecné prospešných spoločností (o.p.s), ktoré sa menia na *ústavy*. Občianske združenia, ktoré sa s účinnosťou nového občianskeho zákonníka automaticky stavajú spolkami, majú podľa prechodných ustanovení možnosť transformovať sa buď na ústav, alebo *sociálne družstvo*. Sociálne družstvá sú upravené v zákone č. 90/2012 Zb., o obchodných spoločnostiach a družstvách (zákon o obchodných korporáciách), pričom sa jedná o úplne novú formu právnickej osoby. Nadácie a nadačné fondy pred účinnosťou nového občianskeho zákonníku existovali a jednali v súlade so zákonom č. 227/1997 Sb., o nadáciách a nadačných fondoch, v znení neskorších predpisov. Ten bol k 31.12.2013 zrušený a nadácie a nadačné fondy sa od 1.1.2014 považujú za nadácie a nadačné fondy – so súhrnným názvom *fundace*. (viac nový občiansky zákonník – zák. č. 89/2012 Sb., § 306 a násl.) (Synek & Kislingerová, 2015). Podstatnou zmenou pre všetky neziskové organizácie je to, že ako všetky právnické osoby sa zapisujú do verejných registrov, ktoré spravujú registrové súdy. Novinkou je aj to, že sa musí hlásiť registrovému súdu taktiež zánik NNO, a to vrátane spolkov, ktoré túto povinnosť predtým nemali.

1.3 Podstata fungovania nadácií a ich vývoj v Českej republike

České nadácie začali vznikať už v období prvej republiky, ich vývoj bol však násilne prerušený komunistickým režimom. Nové nadácie začali vznikať čoskoro po roku 1989. Postupne vzniklo až 5000 nadácií, čo bolo dané predovšetkým tým, že podmienkou vzniku nadácie nebolo nadačné imanie. Túto situáciu zmenilo prijatie prvého samostatného návrhu zákona upravujúceho nadačný sektor - Zákona o nadáciách a nadačných fondoch č. 227/1997 Zb., s účinnosťou od 1. 1. 1998, ktorý okrem iného stanovil povinnosť minimálneho nadačného imania vo výške 500 000 Kč a definoval nadáciu ako finančnú inštitúciu. Ďalej tento zákon priniesol nový typ neziskovej organizácie a to nadačný fond, ktorý túto povinnosť nadačného imania nemá (tretipatro.cz).¹ Prechodné ustanovenia nového zákona vyvolali nutnosť preregistrácie pôvodných nadácií čo spôsobilo výrazný pokles počtu nadácií. Kým ku koncu roka 1997 bolo podľa predchádzajúcej platnej právnej úpravy zaregistrovaných približne 5 000 nadácií, v roku 1998 to bolo iba 55 nadácií a 71 nadačných fondov. V súčasnosti je v ČR registrovaných viac ako 500 nadácií a cez 1500 nadačných fondov, čo predstavuje približne 1 až 2 percentá zo všetkých neziskových organizácií.

Prehľad vývoja počtu nadácií a nadačných fondov v rokoch 1990 až 2015 zachycuje nasledujúca tabuľka č.1:

Tabuľka 1: Štatistika počtu nadácií a nadačných fondov

Obdobie	Nadácie	Nadačné fondy	Obdobie	Nadácie	Nadačné fondy
1990	-	-	2003	350	859
1991	-	-	2004	362	898
1992	1551	-	2005	368	925
1993	2768	-	2006	380	992
1994	3800	-	2007	390	1048
1995	4253	-	2008	411	1095
1996	4392	-	2009	429	1168
1997	5238	-	2010	449	1205
1998	55	71	2011	455	1269
1999	272	695	2012	460	1331
2000	282	735	2013	500	1323

¹ Jak fungují nadace? *Třetí patro* [online]. [cit. 2016-05-09]. Dostupné z: <http://www.tretipatro.cz/index.php?cmd=page&id=32>

Obdobie	Nadácie	Nadačné fondy	Obdobie	Nadácie	Nadačné fondy
2001	299	784	2014	508	1442
2002	330	825	2015	505	1518

Zdroj: ČSÚ

Nadácie predstavujú účelové združenie majetku. Zmyslom ich činnosti je predovšetkým budovanie dlhodobého majetku (nadačného imania), jeho správa a rozdeľovanie výnosov z tohto majetku a ďalších zdrojov na verejnoprospešné či hospodársky prospešné účely. Podstatou nadácie je teda zhromažďovať väčšie množstvo peňazí a podporovať tak jednotlivé oblasti komplexne (napr. oblasť starostlivosti o nevidiacich) či zafinancovať finančne náročný projekt (napr. rekonštrukciu domovu pre seniorov) (Kalousová, 2003).² Za týmto účelom zhromažďujú peniaze a tiež budujú svoje nadačné imanie, kde nadačné imanie nadácií je trvalé a tvorí dlhodobú istotu. Získavanie peňazí a ich správa je teda veľmi dôležitá pre činnosť každej nadácie. Cieľom nadácií teda nie je priama starostlivosť, ale finančná podpora a propagácia dobrých vecí. Podporujú napr. starostlivosť o starých ľudí, postihnuté deti, podieľajú sa na záchrane kultúrnych pamiatok, ochrane životného prostredia a pomáhajú v mnohých ďalších potrebných oblastiach. Nadácia je teda vhodným prostredníkom a partnerom pri podpore dobrých a potrebných vecí, kde popri priamej finančnej podpore realizujú české nadácie aj radu programov, ktorých cieľom je nielen pomáhať, ale aj propagovať dobré veci, poukazovať na nové riešenia a podporovať občiansku spoločnosť (Kalousová, 2003).

Nadácia môže byť zriadená v podstate kýmkoľvek - napríklad súkromnou osobou, podnikom, neziskovou organizáciou či obecnou aj štátnou inštitúciou. Nadácia sa zriaďuje nadačnou listinou alebo tiež závetom. Ako už bolo povedené, pri jej založení zriaďovateľ vytvára nadačné imanie ktorého minimálna výška je 500 000 Kč. Vkladatelia majetku do nadácie sa tohto majetku vzdávajú v prospech účelu, ktorému nadácia slúži. V prípade zániku nadácie sa finančný vklad nemôže vrátiť pôvodnému zakladateľovi, ale prechádza na inú nadáciu s podobným účelom. V čele každej nadácie stojí správna rada, ktorá nesie zodpovednosť za hospodárenie a činnosť nadácie. Hospodárenie a činnosť nadácie overuje audítor a nadácia musí každoročne vydávať výročnú správu, ktorá je uložená v nadačnom registri, pričom každý občan má právo do tejto správy nahliadnuť (tretipatro.cz).

² KALOUSOVÁ, Pavlína. O českých nadacích. *Třetí patro* [online]. 2003 [cit. 2016-05-09]. Dostupné z: <http://www.tretipatro.cz/index.php?cmd=page&id=62>

1.3.1 Právna úprava nadácií a nadačných fondov (po 1. januári 2014)

Doterajšia úprava nadačného práva obsiahnutá v zákone č. 227/1997 Zb., o nadáciách a nadačných fondoch (ďalej len „ZNNF“), bola s účinnosťou od 1.1.2014 nahradená úpravou obsiahnutou v zákone č. 89/2012 Zb., občianskeho zákonníka (ďalej len „NOZ“). Novou právnou úpravou sa riadia aj nadácie a nadačné fondy vzniknuté pred účinnosťou NOZ. Nadácie a nadačné fondy radí NOZ medzi tzv. fundácie, teda právnické osoby vytvorené majetkom vyčleneným na určitý účel. Činnosť fundácie sa viaže na účely, na ktoré bola založená. Pojem fundácia je zároveň všeobecným pomenovaním majetkového základu venovaného spoločenskému účelu (Suchá, 2014).

NOZ prináša nadáciám a nadačným fondom mnohé koncepčné (i terminologické) zmeny, s ktorými sa tieto subjekty musia vysporiadať maximálne do troch rokov po nadobudnutí jeho účinnosti. Ako uvádza Suchá (2014), zásadnú zmenu, ktorú NOZ priniesol je možné vidieť hneď v samotnom účele organizácie, ktorý je kľúčovou hodnotou každej nadácie aj nadačného fondu. Určenie účelu nadácie a nadačného fondu možno považovať za jeden z hlavných prejavov nadačnej slobody zakladateľa a kľúčový definičný znak nadácie, ktorý sa zapisuje do nadačnej listiny. Na rozdiel od úpravy v ZNNF, ktorá pripúšťala výlučne všeobecné (verejne) výhodné účely, NOZ prináša určitý posun, keď nadväzuje na vývoj nadačného práva v európskych krajinách. Nadácie tak môžu byť novo založené k trvalej službe spoločensky alebo hospodársky prospešnému účelu, ktorý môže byť buď verejnoprospešný, tj. spočívajúci v podpore spoločného dobra, alebo dobročinný, a teda určený na podporu určitého druhu osôb určených jednotlivito či inak (Suchá, 2014). Revolúciu prináša NOZ vo veci zmeny účelu nadácie, pretože na rozdiel od ZNNF, v ktorom nebola táto možnosť vôbec riešená, obsahuje niekoľko špeciálnych ustanovení, ktoré sa zmenou nadačného účelu explicitne zaoberajú. Ako Suchá (2014) uvádza, všeobecne sa vychádzalo zo zásady absolútnej nezmeniteľnosti nadačnej vôle, pričom judikatúra Najvyššieho súdu Českej republiky dovolila, že niektoré "nevyhnutné" zmeny mala správna rada možnosť urobiť prostredníctvom modifikácie štatútu, nie ale nadačnej listiny. Novo sa teda princíp nezmeniteľnosti nadačnej listiny opúšťa a NOZ dáva zakladateľovi možnosť v zakladajúcej listine vymedziť, že on alebo niektorý z orgánov nadácie je oprávnený aj po jej vzniku nadačnú listinu zmeniť a zároveň určiť rozsah a spôsob, ktorým tak možno urobiť (Suchá, 2014). Ďalšou, nie nepodstatnou zmenou, je vypustenie tzv. pravidla hospodárnosti, ktoré nadácie a nadačné fondy v súlade s predtým platným zákonom č. 227/1997 Zb. o nadáciách a nadačných fondoch, museli stanoviť a dodržiavať. NOZ vychádza z právneho názoru, že je

postačujúce, keď nadácia účtuje o nákladoch na vlastnú správu oddelene. Údaj o týchto nákladoch musí byť zverejnený vo verejnej výročnej správe a podlieha kontrole audítorom. Ako uvádza Státní politika, 2015: „*Toto už samo o sebe zabezpečuje dostatočnú transparentnosť hospodárenia nadácie*“. (Státní politika, 2015).³ Novinkou, ktorú NOZ prináša nadáciám je taktiež možnosť realizovať vlastnú činnosť k naplneniu svojho účelu. Nadáciám sa tak umožňuje aj podnikanie vo vedľajšej činnosti za predpokladu, že výnos (zisk) z tohto podnikania môže byť použitý len na podporu plnenie účelu nadácie (Státní politika, 2015).

1.4 Strategické riadenie

Význam strategického riadenia spočíva predovšetkým v tom, že zahrňuje najdôležitejšie rozhodnutia manažérov vrcholovej úrovne. Strategický manažment chápeme ako súbor manažérskych rozhodnutí, ktoré určujú dlhodobú výkonnosť organizácie (Grasseová, 2012). Patria sem všetky manažérske rozhodnutia, teda strategické riadenie musí byť plánované, organizované, vedené a kontrolované. V rámci týchto funkcií potom prebieha analyzovanie, rozhodovanie, implementácia a koordinácia. V súčasnej dobe môžeme tiež hovoriť o strategickom riadení aj v neziskových organizáciách a verejnej správe, kde sa strategické riadenie úspešne rozšírilo (Grasseová, 2012).

Strategické aktivity je možné od svojho vzniku nájsť v 50. rokoch 20. storočia. Podľa Grasseovej (2012) je možné vývoj strategického riadenia rozdeliť do troch etáp, ktoré môžeme nazvať dlhodobé plánovanie, strategické plánovanie a strategické riadenie. Dlhodobé plánovanie bolo reakciou firiem na rýchle zmeny vývoja trhu a na jeho nové zložitosti, ktoré sa odohrávali po druhej svetovej vojne. Ako Grasseová (2012) uvádza, situácia si vyžadovala uskutočňovanie rýchlejších a radikálnejších zmien vo vnútri organizácií ako v predchádzajúcom období. Významným prvkom dlhodobého plánovania sa stalo vykonávanie prognóz vývoja budúcnosti, pričom pri vykonávaní týchto prognóz sa vychádzalo z predpokladu, že budúcnosť je možné prognózovať na základe extrapolácie minulého vývoja – rastu (v tomto období sa vývoj rovnal rastu) a na základe týchto výsledkov si stanovovať pozitívne ciele (Grasseová, 2012). V 60. rokoch, teda necelých 10 rokov po požívaní dlhodobého plánovania prišlo strategické plánovanie, ktoré ako uvádza Grasseová (2012) má už charakteristiky dnes používaných prístupov. Zásadnou príčinou zavedenia strategického plánovania bola saturácia a veľký pokles rastu mnohých trhov. Ako Grasseová

³ Státní politika vůči NNO na léta 2015 - 2020. Vláda ČR [online]. 2015 [cit. 2016-03-25]. Dostupné z: http://www.vlada.cz/assets/ppov/rnno/dokumenty/statni_politika.pdf

(2012) hovorí, tieto zmeny vedel málokto v tej dobe vysvetliť, ale bolo zrejmé, že prístup dlhodobého plánovania nie je iba prínosom pre firmu ale je aj zdrojom rizika a nebezpečenstiev, ktoré s tohto prístupu pramenia. Od 60. rokov sa teda strategické plánovanie začalo chápať ako komplexná a náročná metóda, ktorá vyžaduje oveľa viac času na spracovanie cieľov než iba dlhodobé plánovanie, pričom vedecký základ tomuto novému chápaniu dali predovšetkým A. Chandler, skupina štyroch profesorov Harvardskej univerzity, ktorí vydali v roku 1965 knihu *Business Policy – Text and Cases* a I. Ansoff (Grasseová, 2012). Ako uvádza Grasseová (2012), základná myšlienka strategického plánovania spočíva v nájdení konkurenčnej medzery organizácie, kde prvým krokom je spracovanie výhľadovej analýzy identifikujúcej trendy, hrozby, príležitosti a významné udalosti z okolia organizácie, ktoré by mohli zmeniť doterajší vývoj výkonu organizácie. Druhým krokom strategického plánovania je konkurenčná analýza, podľa ktorej sa ukazuje, ktoré odbory sa budú sľubne vyvíjať a ktoré budú mať naopak neistú budúcnosť. Posledným krokom je portfólio analýza, v rámci ktorej sú porovnávané výhľady jednotlivých odborov, stanovované priority a alokované zdroje pre realizáciu stratégií v jednotlivých odboroch (Grasseová, 2012). Vznik strategického riadenia je spojovaný s polovicou 80. rokov, kedy sa začala pozornosť zameriavať na zatiaľ opomínané záležitosti týkajúce sa prevažne ľudských zdrojov, organizácie a technológie. Ako Grasseová (2012) uvádza, úspech novo zvolenej stratégie nezávisí iba na zmenách vonkajšieho prostredia ale rovnako aj na schopnostiach organizácie, ktoré sa menia so zmenami tohto prostredia. Prognózovanie a plánovanie sa teda už netýka iba vonkajšieho prostredia ale aj záležitostí vo vnútri organizácie, pričom tieto dve činnosti sa musia vzájomne dopĺňovať a podporovať. Do oblasti záujmov sa tak dostávajú firemné schopnosti, kultúra, štýl riadenia a uskutočňovanie vnútroorganizačných zmien, pričom predstaviteľmi tohto nového pojatia stratégie sú predovšetkým M. Porter, H. Mintzberg a K. Ohmae (Grasseová, 2012).

V súčasnosti je teda strategické riadenie chápané, ako riadenie, ktoré zahŕňa činnosti zamerané na udržiavanie dlhodobého súladu medzi poslaním organizácie, jej strategickými cieľmi a disponibilnými zdrojmi, rovnako medzi organizáciou a vonkajším prostredím, v ktorom organizácia pôsobí (Grasseová, 2012). Strategické riadenie by malo byť chápané ako nikdy nekončiaci proces, postupnosť opakujúcich sa a na seba logicky nadväzujúcich krokov, počínajúc vymedzením poslania a cieľov firmy, strategickou analýzou a formuláciou možných variant riešení (stratégií), výberom a implementáciou optimálnych stratégií a napokon kontrolou a korekciami priebehu ich realizácie (Keřkovský & Vykypěl, 2002, s. 6).

Strategické riadenie sa uskutočňuje prostredníctvom tvorby a realizácie jednotlivých stratégií, pričom strategické riadenie využíva rôzne prístupy k ich formulácii. Často využívaným je práve hierarchický prístup, založený na formulácii vízie, poslania, cieľov a stratégie (Synek & Kislingerová, 2015).

Každá organizácia, ktorá je dlhodobo súčasťou neštátneho neziskového sektoru, vznikla s nejakou víziou. Vízia je predstava o tom, kam sa organizácia v spoločenskom systéme zaradí. Formuluje určitý obraz o tom, ako bude organizácia po určitom období vyzerat', aké bude plniť funkcie (Veber, 2003; Novotný & Lukeš, 2008, s. 37). Vízia organizácie, by mala odrážať jej hlavné hodnoty. Vízia by mal byť krátka, stručná a mala by popisovať nemenný stav. Zameriava sa do budúcnosti a odpovedá na otázky: Čím sa chce organizácia stať? Aký svet chce okolo seba vidieť za niekoľko rokov? Vízia má abstraktný charakter a môžu ju zdieľať niekoľko organizácií v mieste, regióne, v štáte či vo svete (Novotný & Lukeš, 2008). Organizácia, ktorá má úspešne formulovanú a spoločensky akceptovateľnú víziu, si ju musí previesť do poslania. Formulácia poslania odlišuje organizáciu od iných organizácií s rovnakou víziou. Poslanie súvisí skôr so spôsobom chovania organizácie, jej identitou a zvyčajne sa ním prezentuje. Definícia musí byť jasná, jednoduchá a výstižná, pritom je dôležité neustále sledovať inovačné trendy a hľadať príležitosti. Poslanie nie nič, čo by sa nemalo vyvíjať a meniť. Oproti vízií, má poslanie konkrétny charakter. Určuje činnosti, akými sa bude organizácia zaoberať a ako sa bude ďalej vyvíjať. Kvalita poslania a spôsob komunikácie poslania jednotlivým pracovníkom organizácie ovplyvňuje jej úspešnosť (Novotný & Lukeš, 2008). Od vízie a poslania sa odvíjajú dlhodobé, strednodobé a krátkodobé ciele organizácie. Ciele organizácie sú chápané ako očakávané budúce výsledky, ktorých chce organizácia dosiahnuť. Predstavujú teda konečný stav, ku ktorému by mali všetky plánovacie aktivity smerovať (Synek & Kislingerová, 2015). Cesty ako dosiahnuť naplnenie poslania, vízie a cieľov nám stanovuje stratégia. Stratégia organizácie teda predstavuje koncept celkového chovania organizácie, určuje nevyhnutné činnosti a alokácie zdrojov potrebných pre dosiahnutie jej zamýšľaných zámerov (Synek & Kislingerová, 2015).

Podľa Synka a Kyslingerovej (2015), zahrňuje proces strategického riadenia, resp. tvorby stratégie zvyčajne nasledujúce fázy: 1) Strategickú analýzu, 2) Formuláciu stratégie, 3) Implementáciu stratégie, 4) Strategickú kontrolu.

1.5 SWOT analýza

Jednou z najznámejších metód, používaných k prevedeniu strategickej analýzy, je analýza, ktorá sa podľa svojich výstupov označuje SWOT. Práve táto metóda je predmetom tejto práce a preto bude nasledujúci text venovaný podrobnému popisu spomínanej analýzy.

1.5.1 História SWOT analýzy

Metódu SWOT vytvoril Albert Humphrey, ktorý viedol výskumný projekt na Stanfordskej univerzite v 60. a 70. rokoch na základe údajov z mnohých špičkových firiem. Výskumný projekt bol financovaný 500 najväčšími korporáciami v USA (Fortune 500), ktorého cieľom bolo zistiť nedostatky ich firemného plánovania, ktoré zväčša zlyhávalo. Humphrey a pôvodný výskumný tím použil nasledujúce kategórie: čo je dobré v súčasnosti, je uspokojivé (**Satisfactory**), čo je dobré do budúcnosti, je príležitosť (**Opportunity**), zlé v súčasnosti je chybou (**Fault**) a zlé v budúcnosti označil hrozbou (**Threat**). Výsledný výskum identifikoval niekoľko kľúčových oblastí a nástroj používaný na preskúmanie každej z kritických oblastí, bol nazvaný SOFT analýza. Neskôr metódu výskumný tím ešte prepracoval, zamenili F za W (**Weaknesses**) a nazval ju SWOT analýza (**Businessballs**, 2015).⁴

SWOT rámec sa teší konzistentnému oblúbu medzi vedcami a odborníkmi už niekoľko posledných desaťročí. Rámec SWOT analýzy sa stal populárny pre jeho základný predpoklad, že manažéri môžu plánovať vyrovnanie zdrojov danej firmy s okolím. Následne počas 80. rokov, kedy Porter uviedol strategický model analýzy piatich konkurenčných síl, ktorý dáva prednosť hlavne vonkajšiemu prostrediu danej firmy, sa popularita SWOT analýzy ešte zvýšila. Dnes, na začiatku 21. storočia, je SWOT analýza stále živý strategický nástroj, uvádzaný v popredných článkoch a knihách strategického manažmentu. Často krát je práve tento analytický nástroj využívaný v praxi mnohými odborníkmi.

1.5.2 Charakteristika SWOT analýzy

SWOT analýzu môžeme definovať ako jednu z metód strategickej analýzy východiskového stavu organizácie alebo jej časti (SBU, funkčnej alebo prierezovej oblasti),

⁴*Businessballs* [online]. 2015 [cit. 2015-09-26]. Dostupné z: <http://www.businessballs.com/swotanalysisfreemplate.htm>

kde na základe vnútornej analýzy (silné a slabé stránky) a vonkajšej analýzy (príležitosti a hrozby) sú generované alternatívy stratégií (Grasseová, 2012).

SWOT je skratka z anglického originálu: Strengths – silné stránky, Weaknesses – slabé stránky, Opportunities – príležitosti, Threats – hrozby. SWOT je teda akronym pre silné a slabé stránky vo vnútri organizácie a príležitosti a ohrozenia, ktoré sú identifikované vo vonkajšom prostredí organizácie.

Jednotlivé pojmy môžeme definovať nasledujúco (FME, 2013):⁵

Silné stránky – Vnútorné faktory, ktoré sú priaznivé pre dosiahnutie cieľov organizácie.

Slabé stránky – Vnútorné faktory, ktoré nie sú priaznivé pre dosiahnutie cieľov organizácie.

Príležitosti – Vonkajšie faktory, ktoré sú priaznivé pre dosiahnutie cieľov organizácie.

Hrozby – Vonkajšie faktory, ktoré nie sú priaznivé pre dosiahnutie cieľov organizácie.

Komplexne pojatá SWOT analýza stavia silné a slabé stránky organizácie alebo jej časti proti identifikovaným príležitostiam a hrozbám, ktoré vyplývajú z okolia, a vymedzuje pozíciu organizácie alebo jej časti ako východisko pre definovanie stratégií ďalšieho rozvoja.

SWOT je teda typ strategickej analýzy stavu firmy, podniku či organizácie z hľadiska jej silných stránok (strengths), slabých stránok (weaknesses), príležitostí (opportunities) a ohrození (threats), ktorá poskytuje podklady pre formuláciu rozvojových smerov a aktivít, podnikových stratégií a strategických cieľov. Analýza spočíva v rozbere a hodnotení súčasného stavu organizácie (vnútorné prostredie) a súčasnej situácie okolia organizácie (vonkajšie prostredie) (Grasseová, 2012).

1.5.3 Spracovanie SWOT analýzy

Pri spracovaní SWOT analýzy dochádza k rozkladu organizácie a jej okolia na jednotlivé časti - na vonkajšie a vnútorné prostredie. Jednotlivé časti sa následne ešte rozkladajú na ďalšie oblasti, v rámci ktorých sa identifikujú a analyzujú faktory, ktoré pôsobia na organizáciu ako celok.

⁵SWOT analysis [online]. 2013 [cit. 2015-09-26]. ISBN 978-1-62620-951-0. Dostupné z: <http://www.free-management-ebooks.com/dldebk/dlst-swot.htm>

1.5.3.1 Analýza vonkajšieho prostredia

Prvým krokom prevedenia SWOT analýzy je analýza faktorov vonkajšieho prostredia. Vonkajším prostredím sa rozumie zjednodušene všetko, čo sa nachádza zvonku organizácie, čiže prostredie v ktorom organizácia operuje. Cieľom analýzy vonkajšieho prostredia je preskúmanie tohto prostredia za účelom poznania príležitostí a hrozieb. Vykonanie tejto analýzy tak organizácii poskytne informácie o súčasnom a predpokladanom vývoji faktorov vonkajšieho prostredia, u ktorých sa predpokladá, že ovplyvňujú alebo môžu ovplyvniť pôsobenie organizácie alebo jej časti. (Grasseová, 2012). Príležitosti predstavujú ďalšie možnosti, využitím ktorých sa zvyšujú vyhliadky organizácie na efektívnejšie využitie disponibilných zdrojov, získanie konkurenčnej výhody či finančných prostriedkov ako aj lepšie dosahovanie stanovených cieľov či poslania (Bartovičová & Korčeková, 2010). Prinášajú teda potenciálny úžitok pre podnik ako aj neziskovú organizáciu. Jedná sa napr. o nadviazanie kontaktov s novými partnermi, možnosť expandovať na nové trhy, záujem investorov o podnik, zlepšiť podvedomie o podniku vo vzťahu k zákazníkovi alebo investorom, možnosť získať nové výhody voči konkurencii, atď (Domanská, 2008).⁶ Významnou príležitosťou pre neziskové organizácie môže byť napríklad akýkoľvek grant či charita. Granty môžu byť získané od vlády, súkromnej agentúry či skupiny. Dôležitou úlohou je preto ich hľadanie a ich následné žiadanie. Rozvoj miestnych obchodných vzťahov, kontaktov správnej rady či personálu je takisto jednou z príležitostí. Neziskové organizácie môžu taktiež využiť spojenectvo s inými organizáciami, obchodnými firmami či mimovládnyimi organizáciami pre konkrétne charitatívne účely. Ako uvádza Toal (2013) dôležité je zahrnúť aj možnosti, ktoré nemusia byť k dispozícii v súčasnej dobe a ktoré možno ani v budúcu nikdy nenastanú. Je však potrebné ich aspoň zmieniť, aby organizácia bola pripravená či s nimi minimálne oboznámená v prípade, že nastanú (Toal, 2013).⁷ Opakom príležitostí sú hrozby, resp. ohrozenia, ktorým môže organizácia čeliť. Hrozbou môže byť pre firmu príliv novej a silnej konkurencie, ktorá ohrozí stabilitu firmy na trhu, možná akvizícia firmy zo strany konkurencie, nestabilná politická situácia v oblasti, kde sa podnik pohybuje, najrôznejšie živelné pohromy a katastrofy, odchod kľúčových pracovníkov ku konkurencii, strata dobrého mena firmy a dobrej povesti medzi zákazníkmi, atď (Domanská, 2008).⁸

⁶Podnikatel [online]. 2008 [cit. 2015-09-27]. Dostupné z: <http://www.podnikatel.cz/clanky/rizika-a-prilezitosti-odhali-swot-analyza/>

⁷SWOT AnalysisforNGOs. *Fundforngos* [online]. 2013 [cit. 2015-03-01]. Dostupné z: <http://www.fundsforngos.org/featured-articles/55465/>

⁸Podnikatel [online]. 2008 [cit. 2015-09-27]. Dostupné z: <http://www.podnikatel.cz/clanky/rizika-a-prilezitosti-odhali-swot-analyza/>

Neziskové organizácie sú naopak obzvlášť citlivé na finančné hrozby a otrasy. Takéto organizácie majú často hlavne menej bezpečné zdroje príjmov, čo v kombinácii s často len niekoľko mesačnými finančnými rezervami spôsobuje ich nevyrovnanosť v dobe ekonomickej krízy. Práve charitatívne darcovstvo je jedným z prvých peňažných odtokov, ktoré darcovia môžu znížiť keď sú v peňažnej tiesni. K podobným výsledkom môžu viesť aj zmeny v prioritách hlavného poskytovateľa dotácie či miestneho orgánu. Vzhľadom k tomu, že sú závislé na príspevkoch, je pre neziskové organizácie potrebné, aby sa zabránilo vnímaniu neetického konania. Aj malý škandál môže byť pre nich veľmi škodlivý (Steve Greechie, 2015).⁹ Dôležité je však poznamenať, že hoci sa jedná o vonkajšie faktory nad ktorými má organizácia len malú alebo žiadnu kontrolu, je pre podnik ako aj neziskovú organizáciu dôležité tieto faktory brať do úvahy a vypracovať pre ne aspoň nejaký rezervný plán. Takýto plán zaistí, že organizácia nebude úplne prekvapená v prípade, že dané skutočnosti nastanú, alebo sa aspoň tieto položky dostanú do programu diskusie (FME, 2013).

Ako už bolo povedené, vykonanie analýzy vonkajšieho prostredia a identifikácia príležitostí a hrozieb môže pomôcť organizácii prispôsobiť svoju stratégiu a chovanie možným budúcim trendom a zmeniť tak aj smer svojho vývoja. Pre analýzu vonkajšieho prostredia NNO a identifikáciu príležitostí a hrozieb sú doporučené metódy, ktoré sú primárne používané v podnikoch. Vhodnou metódou je tzv. PEST analýza (Boukal, 2013, s. 55). Uvedená metóda bude použitá aj v tejto práci, preto bude nasledujúci text venovaný popisu vybranej metódy.

V prípade PEST analýzy existujú aj jej rôzne modifikácie v podobe pridania ďalších skúmaných faktorov. V tejto práci však budú skúmané faktory v jej najznámejšej podobe PEST. PEST analýza slúži ako metóda skúmania rôznych vonkajších faktorov pôsobiacich na organizáciu. Metóda teda slúži ku strategickej analýze faktorov vonkajšieho prostredia, ktoré by mohli znamenať budúce príležitosti alebo hrozby pre hodnotenú organizáciu. Metóda sa taktiež využíva ako podklad pre vypracovanie prognóz o dôsledkoch pre ďalší rozvoj (Grasseová, 2012).

⁹ SWOT Analysis of a Nonprofit Organization. *Chron* [online]. 2015 [cit. 2015-03-01]. Dostupné z: <http://smallbusiness.chron.com/swot-analysis-nonprofit-organization-4407.html>

Ako Grasseová (2012) ďalej uvádza, účelom PEST analýzy je odpovedať na tri základné otázky:

- Ktoré z vonkajších faktorov majú vplyv na organizáciu alebo jej časť?
- Aké sú možné účinky týchto faktorov?
- Ktoré z nich sú v blízkej budúcnosti najdôležitejšie?

Metódou PEST teda analyzujeme faktory vonkajšieho prostredia, ktoré by mohli znamenať budúce príležitosti alebo hrozby pre hodnotenú organizáciu, kde vonkajšie prostredie tvoria faktory (Grasseová, 2012):

- P – politicko-legislatívne tj. existujúce a potenciálne pôsobenie politických a legislatívnych vplyvov
- E – ekonomické, tj. pôsobenie a vplyv miestnej, národnej a svetovej ekonomiky
- S – sociálne, tj. pôsobenie sociálnych a kultúrnych zmien
- T – technologické, tj. dopady nových a vyspelých technológií

Pre lepšie pochopenie sú tieto jednotlivé faktory bližšie vysvetlené v nasledujúcom texte.

Politicko – legislatívne faktory

Pri analýze politického a legislatívneho prostredia sa prevádzajú rozbor stability a vývoja politickej a legislatívnej situácie, ktorá sa týka všetkých subjektov v hospodárstve a teda aj neziskových organizácií. Zmeny v danom prostredí môžu predstavovať pre organizáciu ako významné príležitosti tak aj hrozby. V prípade neziskových organizácií sú dôležité faktory ako je daňová politika, štátna politika vlády voči neziskovým organizáciám, dotačná politika či legislatíva neziskového sektoru. U podnikateľského sektoru sa môže jednať o liberalizáciu zahraničnej politiky, postoj voči súkromným a zahraničným investíciám, antimonopózne opatrenia či zmeny legislatívy ziskového sektoru. V oboch prípadoch môžu teda existujúce zákony, politiky a rôzne opatrenia významne ovplyvniť samotné podnikanie ako aj budúcnosť samotných organizácií.

Ekonomické faktory

Ďalšími faktormi, ktoré môžu ovplyvniť budúce rozhodovania organizácií sú faktory ekonomického charakteru, pričom ich základné skúmanie prebieha v hodnotení makroekonomickej situácie. Medzi ekonomické faktory môžeme radiť napríklad výšku a vývoj hrubého domáceho produktu, mieru inflácie, úrokových mier či mieru nezamestnanosti. V prípade neziskových organizácií je zaujímavé sledovať tiež vývoj príjmov obyvateľstva, vývoj starobných dôchodkov či sociálnu podporu štátu. Sledovanie ekonomických faktorov je pre neziskové organizácie dôležité hlavne z pohľadu prístupu ku finančným zdrojom ako aj z pohľadu ponuky a dopytu, ktorú hospodárska situácia krajiny výrazne ovplyvňuje.

Sociálne faktory

V prípade skúmania sociálnych faktorov nás zaujíma jednak demografický vývoj v rámci ktorého je zaujímavé sledovať napríklad vývoj veľkosti populácie, vekovej štruktúry či priemerného veku v čase. K demografickým faktorom tiež patrí aj starnutie populácie v dôsledku zmien pôrodnosti, sobášnosti a pod. Súčasťou analýzy sociálneho prostredia môže byť taktiež rozbor vzdelanostnej štruktúry obyvateľstva a jej zmien v čase. V prípade neziskových organizácií je tiež dôležité sledovanie vývoja darcovstva a dobrovoľníctva ako jeden z dôležitých predpokladov fungovania organizácií. Analýzou sociálneho prostredia je možné získať prehľad o budúcich trendoch v životnom štýle, preferenciách či chovaní obyvateľstva. Organizácie, ktoré dokážu v predstihu rozpoznať a pochopiť zmeny v sociálnom a demografickom prostredí, môžu výrazne zvýšiť svoju konkurenčnú výhodu.

Technologické faktory

Posledným skúmanými faktormi v rámci PEST analýzy sú faktory technologické. Technologické a technické faktory sú stále dôležitejšie a významnejšie pre konkurenčnú schopnosť ako podnikov tak aj neziskových organizácií. V dnešnej dobe rýchleho technologického a technického vývoja je nutné, aby aj nezisková organizácia tento vývoj dokázala predvídať a nezaostával v ňom oproti ostatným organizáciám a najmä jej konkurencii. V rámci analýzy tohto prostredia je vhodné u neziskových organizácií skúmať napríklad trendy v inováciách produktov a služieb, trendy vo vývoji technológií či zmeny

v oblasti výskumu a vývoja. Zmeny v technologickom prostredí môžu výrazne ovplyvniť rôzne komunikačné či fundraisingové nástroje neziskových organizácií. Každá organizácia by sa preto mala snažiť využívať týchto súčasných pokrokov pre skvalitňovanie a zefektívňovanie ponúkaných produktov a služieb, zlepšenie svojej komunikácie či ku znižovaniu svojich nákladov.

Aby sme dosiahli čo najvyššiu efektívnosť tejto analýzy, budú pre potreby tejto práce analyzované iba tie faktory, ktoré by mohli predstavovať významný vplyv na organizáciu alebo jej časť. Dôležité je tiež pripomenúť, že aj keď faktory vonkajšieho prostredia sú pre množstvo organizácií rovnaké, na každú z nich budú pôsobiť inak, pretože organizácie sú vzhľadom ku svojej rozdielnosti na ne odlišne citlivé. Vykonanie PEST analýzy a analýzu a predikciu jednotlivých faktorov je vhodné podporiť ďalšími vedeckými metódami či analýzami. V tejto práci bude PEST analýza podporená analýzou kvantitatívnu s využitím analýzy časových rad. Ako uvádza Grasseová (2012), pre kvantitatívnu analýzu a predikciu sú využiteľné hlavne modely resp. metódy sledovania časových rad, ktoré umožňujú pozorovanie jednotlivých premenných, faktorov v čase. Nasledujúci text bude preto venovaný popisu vybraných metód analýzy časových rad, ktoré budú uplatnené v tejto práci.

Analýza časových rád

Analýzou časových rad rozumieme postupnosť vecne a priestorovo porovnateľných pozorovaní (dát), ktoré sú jednoznačne usporiadané z hľadiska času v smere minulosť – prítomnosť (Ostertagová, 2010). Pozorovania môžu byť uskutočnené ročne, kvartálne, mesačne či prípadne v kratšom časovom vymedzení, v našom prípade bude analýza prevedená na báze ročnej periodicity. Pre analýzu časových rád je možné využiť súbor metód, ktoré slúžia k popisu týchto rád a prípadne aj predpovedi ich budúceho chovania. Pre účely tejto práce bude využitá základná analýza časových rád, ktorá nám umožní získať orientačnú predstavu o charaktere procesu, ktorý daná skúmaná rada reprezentuje. V tejto práci budú teda využité ku skúmaniu časových rád popisné charakteristiky s využitím charakteristiky polohy a miery dynamiky.

Charakteristiky polohy (priemery)

Pri práci s časovými radami je niekedy dôležité zistiť ich priemerné hodnoty. K tomuto účelu bude využitá charakteristika prostý aritmetický priemer, ktorý odpovedá nasledujúcemu vzťahu:

$$\text{Prostý aritmetický priemer } \bar{y} = \frac{\sum_{t=1}^n y_t}{n}$$

kde $y_1, y_2, \dots, y_n$ sú hodnoty skúmanej veličiny

$t = 1, 2, \dots, n$, pričom n je počet období

t je teda formálna časová premenná, ktorá udáva poradie hodnoty skúmanej veličiny.

Miery dynamiky

Jednoduché miery dynamiky časových rád umožňujú charakterizovať ich základné rysy chovania. Medzi základné miery dynamiky časových rád y_t patria (Hančlová & Tvrđý, 2003):

Absolútny prírastok

Absolútny prírastok charakterizuje rozdiel dvoch za sebou idúcich hodnôt a odpovedá nasledujúcemu vzťahu:

$$\text{Absolútny prírastok } \Delta y_t = y_t - y_{t-1}$$

Reťazový index

Reťazový index, resp. koeficient rastu je index s pohyblivým základom a vyjadruje, na koľko percent sa zmenila hodnota časového radu v okamihu t_i oproti hodnote radu v čase t_{i-1} . Reťazový index je možné vypočítať podľa nasledujúceho vzťahu:

$$\text{Reťazový index } k_t = \frac{y_t}{y_{t-1}} \cdot 100 (\%)$$

Bázický index

Bázický index je index so stálym základom, kde hodnota y_z je prvou hodnotou časovej rady, tzv. základ, s ktorou zrovnávame všetky ostatné hodnoty rady. Bázický index je možné vypočítať podľa nasledujúceho vzťahu:

$$\text{Bázický index } k'_t = \frac{y_t}{y_z} \cdot 100 (\%)$$

Tempo prírastku

Index tempo prírastku, resp. úbytku je index, ktorý hovorí o koľko percent sa zmenila veličina v čase t_i oproti veličine v čase t_{i-1} . Tempo prírastku je možné určiť podľa nasledujúceho vzťahu:

$$\text{Tempo prírastku } k''_t = \frac{y_t - y_{t-1}}{y_{t-1}} \cdot 100 (\%)$$

Geometrický priemer

Geometrický priemer možno použiť na stanovenie priemerného koeficientu rastu čiže priemerného indexu reťazového a počíta sa podľa vzťahu:

$$\text{Geometrický priemer } G = \sqrt[n]{\prod_{i=1}^n x_i} = \sqrt[n]{x_1 \cdot x_2 \cdot \dots \cdot x_n}$$

kde hodnoty $x_1, x_2, \dots, x_n$ sú jednotlivé indexy reťazové v tvare pomerného čísla.

1.5.3.2 Analýza vnútorného prostredia

Ďalším dôležitým krokom spracovania SWOT analýzy je analýza vnútorného prostredia. Strategické plánovanie resp. analýza musí reagovať nie len na celkový stav vonkajšieho prostredia, ale musí brať do úvahy aj vlastnú situáciu v organizácii, teda jej silné a slabé stránky vychádzajúce zo zdrojov a schopností organizácie (Grasseová, 2012). Interná

analýza umožňuje zistiť silné a slabé stránky organizácie, respektíve na čo sa má organizácia pri zlepšovaní sústrediť. V rámci tejto analýzy je vhodné postihnúť čo najviac oblastí záujmu. Grasseová (2012) uvádza rozčlenenie napríklad podľa funkčných oblastí, procesných oblastí či podľa McKinsey, tzv. modelu 7 S. V prípade rozčlenenia podľa funkčných oblastí sa môže jednať napríklad o nasledujúcu štruktúru: systémy riadenia, organizačná štruktúra, informačné systémy, kultúra organizácie, personálne zdroje a ich rozvoj, výskum a vývoj, technika, financie a ekonomika (Grasseová, 2012). U procesného rozčlenenia sa vykonáva analýza hlavných, riadiacich a podporných procesov. V rámci analýzy organizácie je možné takisto využiť princíp metódy vnútornej analýzy McKinsey, tzv. model 7 S, v ktorom sa s využitím SWOT analýzy zameriavame na nasledujúce oblasti: Stratégia – Strategy, Štruktúra – Structure, Systém riadenia – Management System, Štýl riadenia – Styl of Management, Spolupracovníci – Staff, Schopnosti – Skills, Zdieľané hodnoty – Shared Values (Veber, 2009, s. 680). Souček (2015) zase považuje analýzu vnútorného prostredia organizácie za určitý súbor fáz a navrhuje nasledujúci postup pri identifikácii vnútorného potenciálu organizácie:

- 1) Fáza 1: vytipovanie parametrov, ktoré budú v rámci analýzy hodnotené,
- 2) Fáza 2: hodnotenie vývoja vytipovaných parametrov organizácie v minulom období a ich súčasný stav,
- 3) Fáza 3: zrovnanie vytipovaných parametrov s analogickými podnikmi, konkurentmi.

Metodika identifikácie silných a slabých stránok organizácie podľa Součka (2015) bude využitá aj v tejto práci. Souček (2015) uvádza ako možné typy na parametre vnútornej analýzy napríklad: produkt, pracovníkov, vzťahy so zákazníkmi, prístup ku finančným zdrojom, distribučné siete, image a značku a mnoho ďalších. Výber parametrov v tejto práci bude prispôbený charakteru neziskových organizácií. Výsledkom prevedenia tohto súboru fáz je zistenie čo z daných parametrov je silnou a slabou stránkou organizácie, resp. jej špecifickou prednosťou alebo naopak nedostatkom (Souček, 2015).

Silná stránka predstavuje niečo, čo má pozitívny dôsledok, implikáciu. Silné stránky pridávajú hodnotu a ponúkajú organizácii komparatívnu výhodu. Prednosťou organizácie môže byť zdroj, kompetencia či schopnosť, ktorou podnik získava konkurenčnú výhodu (Bartovičová & Korčeková, 2010). Každá silná stránka je úspechom samotnej organizácie a možností je preto nespočetné množstvo. Medzi silné stránky môžeme podľa Debnárovej a Rumlerovej (2012) zaradiť napríklad:

veľkosť firmy, kvalitný vedúci pracovníci so skúsenosťami a správnymi motivačnými technikami, dostatok kvalifikovaných a skúsených pracovníkov, moderné technológie, firemné know-how, optimálne množstvo finančných prostriedkov na rozvoj firmy, zdravie firmy, výhodné geografické umiestnenie sídla s ohľadom na trh a distribučné cesty, účelná organizačná štruktúra, flexibilita firmy, dobré meno firmy a značky jej výrobkov či služieb, unikátny a kvalitný výrobok, dostatočná distribučná sieť, spoľahliví a stáli dodávatelia a odberatelia, poznatky v umení komunikovať so zákazníkom a schopnosť prenikať do nových segmentov, kvalitný a rýchly servis a pod. (Debnárová & Rumlerová, 2012, s. 9).

V prípade neziskových organizácií môžeme tiež hovoriť o niekoľkých silných stránok, ktorými obchodné spoločnosti nedisponujú. Neziskové organizácie sú napríklad často krát daňovo či ináč zvýhodnené. Keďže sú menej daňovo zaťažené, dokážu ponúknuť produkty za zníženú cenu. Ďalšou výhodou neziskových organizácií je možnosť využívať dobrovoľníkov v rôznych úlohách ako sú umelci, propagandisti či právnici. Takýto dobrovoľníci môžu znamenať obrovské úspory pre podnikanie, čo je zvlášť dôležité pre malé neziskové organizácie. Ďalšou výhodou v porovnaní s obchodnými spoločnosťami je skladba predstavenstva organizácie, ktorá musí podľa zákona pozostávať takisto z dobrovoľníkov (Steve Greechie, 2015).¹⁰ Slabé stránky naopak predstavujú charakteristika, ktoré môžu poškodiť rast organizácie, ohroziť dosiahnutie stanovených cieľov či samotnú existenciu podniku. Jedná sa o takzvané nedostatky podniku, ktoré spôsobujú nižšiu výkonnosť organizácie a vedú ku konkurenčnej nevýhode (Bartovičová & Korčeková, 2010). Slabé stránky teda predstavujú opačný stav vyššie uvedených silných stránok. Medzi slabé stránky môžeme zaradiť napríklad aj nasledujúce skutočnosti (Debnárová & Rumlerová, 2012, s. 9-10):

nedostatočné pochopenie pre marketing a reklamnú kampaň zo strany vedúcich pracovníkov, nedostatok obchodných vedomostí, zlá kvalita surovín, výrobných zariadení či dokonca i samotného výrobku, nesprávne výrobné postupy, nedostatočná výstupná kontrola, nedostatočné kapacity pre uspokojenie dopytu na trhu, nepriaznivá legislatíva voči aktivitám firmy, príliš úzky alebo naopak široký výrobný sortiment či sortiment služieb, nedostatočná komunikácia na všetkých stupňoch riadenia, atď (Debnárová & Rumlerová, 2012, s. 9-10).

V prípade neziskových organizácií je najčastejším problémom, najmä u tých vo svojich prvých rokoch, nedostatok finančnej stability v oblasti príjmov, výdavkov a úrovni rezerv. Väčšina malých organizácií len ťažko pokrýva ich náklady s výnosmi. Takisto môžu len zriedka konkurovať ponúkanými mzdami svojim zamestnancom v porovnaní s bežným ziskovým sektorom. Z tohto dôvodu je práve spokojnosť s prácou náhradou pre neziskových

¹⁰ SWOT Analysis of a Nonprofit Organization. *Chron* [online]. 2015 [cit. 2015-03-01]. Dostupné z: <http://smallbusiness.chron.com/swot-analysis-nonprofit-organization-4407.html>

odborníkov a to najmä v malých organizáciách. Problém s rozpočtom môže byť tiež viditeľný a to najmä v nákupe od dodávateľov. Malé neziskové organizácie sú takisto obzvlášť náchylné k rozpočtovým deficitom. Potreba darov je preto častokrát nevyhnutná (Toal, 2013).¹¹ Dôležité je tiež poznamenať, že pri identifikácii silných a slabých stránok je obzvlášť dôležité dbať na objektivitu hodnotenia. Keďže sa jedná o vnútorné faktory, je častým problémom práve interný pohľad ako aj neochota manažmentu a personálu priznať si svoje nedostatky.

1.5.3.3 Syntéza výsledkov

Informácie zistené z prevedených analýz a prognóz sú základným podkladovým materiálom a výsledným súhrnom pre uskutočnenie súhrnnej analýzy SWOT, ktorá je nástrojom rekapitulácie a zhrnutím všetkých predchádzajúcich záverov. Analýza SWOT umožňuje prehľadne zobraziť všetky potenciálne hrozby a príležitosti vonkajšieho prostredia v kombinácii so silnými a slabými stránkami organizácie a vytvára základný rámec pre ďalšie využitie zistených poznatkov v strategickom riadení (Grasseová, 2012).

Pri tvorbe SWOT analýzy je dôležité určiť jej účel využitia. Tým organizácia získa predstavu o účelu využitia výsledkov analýzy. SWOT analýza sa využíva k jednému alebo aj viacerým účelom. Môže sa jednať napr. o nasledujúce účely (Grasseová, 2012):

- podklad pre definovanie vízie,
- podklad pre formulovanie strategických cieľov,
- pre identifikáciu kritických oblastí organizácie

SWOT analýza však nemusí byť využívaná iba pri analýzach na strategickej úrovni riadenia. Jej využitie je širšie, používa sa pri analýzach zameraných na problémy taktického i operatívneho riadenia, prípadne býva spracovaná aj „osobná“ SWOT – zameraná na identifikáciu silných a slabých stránok, príležitostí a hrozieb jednotlivca. SWOT analýza môže byť využívaná aj pri retrospektívnej analýze vývoja subjektu analýzy. Ak sú SWOT analýzy pre ten samý subjekt periodicky spracované v dlhšom časovom horizonte, tak je napríklad možné vyhodnocovať či slabiny a hrozby v zásade ubúdajú alebo pribúdajú,

¹¹SWOT AnalysisforNGOs. *Fundforngos* [online]. 2013 [cit. 2015-03-01]. Dostupné z: <http://www.fundsforngos.org/featured-articles/55465/>

a z toho je možné usudzovať negatívny alebo pozitívny vývoj organizácie (Keřkovský & Vykypěl, 2002, s. 97). SWOT analýza pre neziskové organizácie je podobná analýze pre bežný ziskový sektor. V tomto prípade však analýzy neberú na zváženie investície či ich návratnosť, ale musia zväžiť faktory, ako je získavanie finančných prostriedkov, dobrovoľníkov či priazne, čo ziskový sektor bežne nemusí. Neziskové organizácie zvyčajne využívajú SWOT analýzu k rozvoju stratégie spoločnosti, k vyhodnoteniu zmien v organizácii, systéme, procese, súťaže ako aj pomoc pri budovaní aktívneho plánu. Menším organizáciám môže poslúžiť aj ako plán rozvoja financovania (fundraisingu) (Steve Greechie, 2015).¹²

Štandardne však slúži ako podklad pre generovanie alternatív stratégií s využitím matice SWOT. SWOT matica je akou si vôdzkou pre možné upravovanie a postupné konkretizovanie strategických rozhodnutí, zámerov a formulovanie konkrétnych cieľov (politik) a opatrení pre ich naplnenie. SWOT matica je teda užitočná pre generovanie série alternatív pre organizácie na základe jednotlivých kombinácií štyroch sad strategických faktorov. SWOT matica ukazuje, ako môžu byť vonkajšie príležitosti a hrozby, ktorým organizácia čelí spojené resp. združené s jej vnútornými silnými a slabými stránkami, ktorých výsledkom je set štyroch možných strategických alternatív (Grasseová, 2012).

SWOT matica zahŕňa (Grasseová, 2012):

1. SO stratégie – stratégie využitia. SO stratégie sú stratégie využívajúce silných stránok podniku v prospech príležitostí. Tento kvadrant vymedzuje žiaduci stav, ku ktorému organizácia smeruje.
2. ST stratégie – stratégie konfrontácie. ST stratégie sa pokúšajú využiť silné stránky spoločnosti k odvráteniu ohrozenia. ST stratégie sú možné, ak je organizácie dostatočne silná na priamu konfrontáciu s ohrozením.
3. WO stratégie – stratégie hľadania. Tieto stratégie sa zameriavajú na elimináciu slabých stránok s využitím príležitostí. Po ich realizácii je príznačné, že vyžadujú získavanie ďalších zdrojov pre využitie príležitostí.

¹² SWOT Analysis of a Nonprofit Organization. *Chron* [online]. 2015 [cit. 2015-03-01]. Dostupné z: <http://smallbusiness.chron.com/swot-analysis-nonprofit-organization-4407.html>

4. WT stratégie – stratégie vyhýbania. Jedná sa o defenzívne stratégie, ktoré sa snažia minimalizovať slabé stránky za účelom vyhnutia sa ohrozeniu. V prípade organizácie ide zvyčajne o „boj o prežitie“, v prípade použitia pre tvorbu koncepcií sú tieto stratégie kľúčové pre zachovanie základných funkcií organizácie pre naplnenie poslania.

Viac matica SWOT znázornená na obrázku č.1:

Obrázok 1: Matica SWOT

Stratégie	Slabé stránky (W)	Silné stránky (S)
	1. 2. 3. atď.	1. 2. 3. atď.
Príležitosti (O)	WO stratégia "hľadanie" Prekonanie slabej stránky využitím príležitosti	SO stratégia "využitie" Využitie silnej stránky v prospech príležitosti
Hrozby (T)	WT stratégia "vyhýbanie" Minimalizácia slabej stránky a vyhnutie sa ohrozeniu	ST stratégia "konfrontácia" Využitie silnej stránky k odvráteniu ohrozenia

Zdroj: (Grasseová, 2012, s. 299)

Pri tvorbe matice SWOT sa jednotlivé identifikované položky z čiastkových analýzy kvantifikujú a hodnotia podľa rôznych meradiel. Výsledné váhy následne určujú poradie dôležitosti jednotlivých položiek a umožňujú tvorbu spomínanej matice, pričom zvyčajne sa jedná o skupinovú prácu. Manažment organizácie následne rozhoduje ako zo zistenými výsledkami naloží. Nakoľko by sa v našom prípade jednalo o čisto subjektívny pohľad na dané položky a nebolo by možné zabezpečiť objektivitu výsledkov v podobe skupinovej práce pri kvantifikácii identifikovaných položiek, tvorba matice SWOT už nebude predmetom tejto práce. Syntéza výsledkov bude preto jednoduchšia a to v podobe hľadania možných vzťahov medzi identifikovanými silnými a slabými stránkami organizácie a jej potenciálnymi príležitosťami a hrozbami.

2 PRAKTICKÁ ČASŤ

V praktickej časti budú aplikované teoretické poznatky z predchádzajúcej časti na Nadáciu VIA. V úvode bude v krátkosti predstavená skúmaná organizácia, aby bol čitateľ oboznámený s činnosťami a aktivitami, ktoré daná nadácia uskutočňuje. SWOT analýzu začnem analýzou vonkajšieho prostredia, pomocou ktorej sa pokúsim identifikovať príležitosti a hrozby pre danú organizáciu vo vybranej oblasti. Na analýzu vonkajšieho prostredia naviažem analýzou vnútorného prostredia, v rámci ktorej identifikujem silné a slabé stránky organizácie za pomoci zhodnotenia vývoja vytipovaných parametrov organizácie a ich súčasného zrovnania s analogickými organizáciami. Analýza je zavŕšená syntézou získaných výsledkov z analýz vonkajšieho a vnútorného prostredia vlastnými odporúčeniami. V závere práce sú zhrnuté dôležité informácie získané prevedenou analýzou a ich vlastné zhodnotenie.

2.1 Predstavenie organizácie

Nadácia VIA bola zriadená dňa 4. Septembra 1997 registráciou u Obvodného úradu mestskej časti Praha 1 na základe zakladateľskej listiny. Nadácia bola zriadená ako český právny subjekt – nástupca pokračujúci v činnosti českej pobočky americkej nadácie The Foundation for a Civil Society, ktorá pôsobila v Československu od roku 1990. Nadácia Via naviazala na jej činnosť po ukončení programu Democracy Network Program v súvislosti s odchodom USAID z Českej republiky (Statut Nadace Via, 2014).

Zriaďovateľmi Nadácie sú: Wendy W. Luers, Jiří Bárta a Tatjana Hlavatá.

Od tejto doby nadácia podporila takmer 4000 projektov. Od roku 2005 dopĺňa jej činnosť ich sestrina organizácia – Friends of Via v Pittsburghu a Združenie Via v Prahe.

2.1.1 Poslanie

Poslaním Nadácie VIA je:

Otváranie cesty k umeniu žiť spolu a umeniu darovať

Nadácia teda usiluje o to, aby v Česku bolo viac ľudí, ktorí sa spoločne starajú o svoje okolie a ktorí darujú druhým. Aby tohto dosiahli, zaoberajú sa dvoma hlavnými témami:

- 1) **Umenie žiť spolu** (rozvoj komunitného života): Podporujú, vzdelávajú a spájajú ľudí, ktorí menia k lepšiemu svoje okolie. Konkrétne povedané, grantmi a vzdelávaním podporujú skupiny ľudí, ktorí spoločne premieňajú verejné priestranstvá, obnovujú drobné pamiatky, tvoria miesta pre stretávanie, oživujú verejný priestor českých miest, organizujú susedské slávnosti či vymýšľajú komunitné projekty, ktoré upevňujú vzťahy medzi ľuďmi v ich okolí (Nadacevia.cz).¹³
- 2) **Umenie darovať** (rozvoj filantropie): Usilujú o to, aby sa darovanie stalo bežnou súčasťou života v Česku, pretože ako Nadácia Via uvádza: *„Filantropia nie je iba pre bohatých, filantropom môže byť ktokoľvek. Darovať je možné druhým svoju energiu, čas, znalosti, prácu či peniaze.“* Nadácia teda podporuje filantropické projekty detí a mládeže, oceňuje inšpiratívne príbehy udelením filantropickej ceny Via Bona, vydáva časopis Umenie darovať a prevádzkuje internetovú službu Darujeme.cz, ktorá umožňuje online darovanie (Nadacevia.cz).

2.1.2 Vízia

Víziou Nadácie VIA je:

Spoločnosť, kde väčšina ľudí jedná slobodne a odvážne, prijíma zodpovednosť za seba a za svoje okolie, a kde je darovanie bežnou súčasťou života.

2.1.3 Hodnoty

Hodnotami Nadácie VIA sú: Sloboda, Smysel, Zodpovednosť

Nadácia Via pomáha nie len prostredníctvom grantov, ale aj ponukou know-how vo forme vzdelávania, konzultácií, koučingu, udeľuje ceny a hľadá ďalšie spôsoby ako inšpirovať a spájať ľudí. Snažia sa o to, aby o tom, čo sa niekde podarilo, dozvedeli aj inde, aby raz pošliapaná cesta už nezarástla a aby sa po nej vydalo stále viac ľudí.

¹³ Nadacevia [online]. Studio Breisky, 2016 [cit. 2016-05-07]. Dostupné z: <http://www.nadacevia.cz/o-nadaci-via/>

2.1.4 Organizačná štruktúra

Nadácie majú v ČR podľa zákona dva orgány: správnu a dozornú radu. Správna rada je štatutárnym orgánom nadácie a pozostáva z najmenej troch členov. Správnu radu Nadácie VIA tvoria piati členovia. Predsedom správnej rady je David Fojtík, manažér v spoločnosti InnoCrystal. Ďalšími členmi správnej rady sú Marina Votrubová, ktorá pôsobí ako Art bankérka v spoločnosti UniCredit Bank, Václav Šrámek v pozícii daňového poradcu, Ladislav Hlavatý, ktorý pôsobí ako profesor na fakulte jadrového a fyzikálneho inžinierstva Českého vysokého učení technického v Prahe a Marek Šálek, ktorý je šéfredaktorom magazínu Reportér. Dozorná rada je kontrolným orgánom nadácie. Dozornú radu tvoria Michal Valenčík, ktorý je šéf IT časti projektu v spoločnosti Česká spořitelna, Eva Barabasová, ktorá pôsobí ako poradca a mentor v oblasti daní a Ludmila Nutilová v pozícii ekonomickej poradkyni (Nadacevia.cz).

Výkonným riaditeľom je Jiří Bárta. Výkonný riaditeľ má na starosti hlavne strategické riadenie nadácie, spoluprácu s členmi správnej a dozornej rady a starostlivosť o rozvoj vzťahov s kľúčovými darcami. Zaisťuje takisto supervíziu niekoľkým nadačným programom a podieľa sa na finančnom riadení. Programovým riaditeľom je Jan Gregor, ktorý vedie programové oddelenie, podieľa sa na vedení senior manažment tímu a uľahčuje spoluprácu programového tímu s ďalšími oddeleniami nadácie. V pozícii riaditeľky fundraisingu je Michaela Kreuterová. Michaela Kreuterová vedie fundraisingový tím, stará sa o zaistenie financií a podieľa sa na vedení organizácie. Finančnou riaditeľkou nadácie je Alexandra Václavíková. Pani Václavíková sa podieľa spolu s riaditeľom na finančnom riadení a vedie tím ľudí, ktorí zaisťujú finančný chod nadácie a hladkú prevádzku kancelárie. Posledným členom manažmentu nadácie je riaditeľ Združenia Via, Lukáš Hejna. Pán Hejna je vedúcim sesterskej organizácie Združenie Via, ktoré svojimi programami prináša technickú podporu českým neziskovým organizáciám. V roku 2014 v nadácii ďalej pôsobilo 22 zamestnancov a ďalších 8 stálych spolupracovníkov. Jednotliví zamestnanci pôsobia v troch hlavných oddeleniach: Rozvoj filantropie, Starostlivosť o darcov a fundraising, komunitný rozvoj a rozvoj neziskových organizácií – programové oddelenie a nakoniec oddelenie Prevádzky a financií (Nadacevia.cz).

2.1.5 Programy a činnosti Nadácie VIA

Nadácia VIA má rôznorodé aktivity a široké pôsobenie. Nadácia VIA Podporuje aktívnych ľudí a neziskové organizácie predovšetkým v Česku, ktorých spoločný znakom je, že chcú meniť spoločné okolia k lepšiemu. Či už ide o lídrov, ktorí pre svoje vízie a nápady dokážu strhnúť ľudí okolo seba. Alebo o filantropov, ktorí prispievajú svojim časom, znalosťami či peniazmi. Alebo celé spoločenstvo aktívnych ľudí, ktorí spoločnými silami zveľaďujú verejné priestranstvá, parky či spoločne opravujú pamiatky.

Väčšinu podpory ponúka formou otvorených grantových a výberových konaní, a to na základe hodnotenia nezávislých komisií. Jedná sa napríklad o nasledujúce programy: program Pomáhaj, časopis Umenie darovať, cena Via Bona, Města z jiného těsta – živé granty, Města z jiného těsta – rýchle granty, Program Viadukt či Program Leadership Aid a mnoho ďalších.

Cieľom programu Pomáhaj je podporiť skupiny odvážnych a kreatívnych detí a mladých ľudí, ktorí zbierajú finančné prostriedky pre dobrú vec. Do tohto programu sa môžu prihlásiť žiaci, študenti, školské kolektívy či skupiny detí a mládeže spoločne s dospelým garantom, ktoré v školskom roku usporiadajú benefičnú akciu v prospech konkrétnej osoby či organizácie, ktorú si sami vopred zvolia. Prijemcami vyzbieraných darov môžu byť české NNO, charity, príspevkové organizácie a fyzické osoby v ťažkej životnej situácii, ktorá žije na území ČR. Inšpiratívnym príkladom podporeného projektu je benefičná akcia s názvom Divadlo pre Kristýnku, vďaka ktorej sa podarilo vybrať až 47 120 Kč pre dobrú vec. Skupina dvadsiatich detí vo veku 7 až 10 rokov zo školy v Komořanoch, ktoré spoločne navštevujú dramatický krúžok, usporiadala divadelné predstavenie Snehulienka a deväť trpaslíkov. V priebehu školského roka deti skúšali svoje role, vytvárali kulisy a plagáty, ručne písali pozvánky, oslovovali sponzorov, so svojimi rodičmi vylepovali plagáty v okolitých obciach a rezervovali sálu. Vybraná suma bola použitá na zakúpenie špeciálnej stoličky - polohovacieho zariadenia pre Kristýnku, ktorú deti poznajú z MŠ a ktorá trpí detskou mozgovou obrnou (Nadacevia.cz).

Raz za tri mesiace vydáva Nadácia VIA časopis Umenie darovať. Jedná sa o štvrť-ročník na podporu filantropie v Česku. Jeho cieľom je osloviť a inšpirovať súčasných aj potenciálnych darcov či všetkých ostatných, ktorí chcú pomáhať svojmu okoliu. Časopis predstavuje príbehy darcov aj podporených, zaoberá sa témou filantropie v Česku i vo svete, ukazuje príklady zaujímavých charitatívnych aktivít. Časopis Umenie darovať dostávajú napríklad predplatitelia časopisu Forbes či časopisu Rottary. Časopis si je tiež možné stiahnuť

zadarmo aj z webovej stránky Nadácie VIA. Časopis je určený pre širokú verejnosť a každého koho zaujíma téma darovania a filantropie (Nadacevia.cz).

Cenou Via Bona chce nadácia každoročne vyzdvihnúť inšpiratívne príbehy darcovstva a dobročinnosti. Cena Via Bona za filantropiu je prestížne ocenenie jednotlivcov a firiem za ich charitatívne úsilie v Českej republike. Vyzdvihuje príbehy hodné nasledovania, prináša inšpiráciu, príklady darcovstva a láskavých činov. Je ocenením a poďakovaním pre tých, ktorí pomáhajú druhým, venujú im svoj čas, energiu, znalosti či finančné prostriedky. Na Cenu Via Bona sú nominovaní filantropi z radov študentov, dobrovoľníkov, podnikateľov, veľkých aj malých firiem (Nadacevia.cz).

Živými grantmi prispievajú k oživeniu verejného priestoru v konkrétnych mestách, mestských častiach alebo uliciach. Podporujú projekty, ktoré vychádzajú z daného miesta a berú ohľad na potreby a prania miestnych ľudí. Spravidla sú založené na dobrovoľníckej práci ľudí v danom mieste. Jedná sa o projekty, ktoré nie sú určené pre úzku skupinu, ale zapojujú sa do nich ľudia všetkých generácií, profesií, teda všetkých, ktoré spája miesto, kde žijú (Nadacevia.cz).

V programe Města z jiného těsta – rýchle granty nadácia hľadá projekty, ktoré podporujú aktívne zapojenie občanov do verejného života na lokálnej úrovni. Projekty, ktoré sú krátkodobé a vznikajú ako odpoveď na nečakané zmeny či vyhrotenej situácie v komunitách ako je napríklad nefunkčné samospráva a plytvanie verejnými prostriedkami, škaredé novostavby v okolí, ubúdajúce zeleň či zlý vzduch a nadmerný hluk.

Program Viadukt sa zameriava na vzdelávanie ľudí z neziskových organizácií a aktívnych ľudí, ktorí chcú meniť svoje okolie. Programom Leadership Aid organizácia podporuje vodcovské osobnosti neziskoviek a alternatívy, ktorým ponúka zručnosti, skúsenosti, asistenciu, prax, zdieľanie a priestor pre rast (Nadacevia.cz).

2.2 Analýza vonkajšieho prostredia

Pri analýze vonkajšieho prostredia sa budem držať rozdelenia faktorov vonkajšieho prostredia podľa metodiky PEST. Pôjde o teda o vplyvy politicko-legislatívne, ekonomické, sociálne a technologické. PEST analýza bude zároveň podporená základnou analýzou časových rád.. V práci sa zmeriam iba na faktory, ktoré môžu významnejšie pôsobiť na samotnú nadáciu a jej hlavnú činnosť a to získavanie finančných prostriedkov.

2.2.1 Politicko-legislatívne faktory

Prejavom štátnej politiky voči NNO ako subjektom súkromného práva sú hlavne 4 oblasti v organizačne správnej činnosti štátnych orgánov. Jedná sa o nasledujúce oblasti:

- získavanie a sprístupňovanie „veľkých“ dát o NNO,
- legislatívna regulácia týchto subjektov,
- systém spolufinancovania ich činností (či už hovoríme o priamej podpore, ktorou sú napr. dotácie, či nepriamej podpore, ktorou sú napr. daňové úľavy a zvýhodnenia pre NNO alebo pre ich darcov),
- inštitucionálne zaistenie iniciovania, uskutočňovania a monitorovania tejto politiky.

Základným inštrumentom pre zaistenie štátnej politiky voči NNO je Rada Vlády pre neštátne neziskové organizácie (RVNNO), ktorá je jedným z najstarších poradných orgánov vlády, zriadená po roku 1989. RVNNO bola zriadená českou vládou ako jej stály poradný, iniciačný a koordinačný orgán už v roku 1992 a od tejto doby je organizačnou súčasťou Úradu vlády ČR. V roku 2015 Rada vlády pre NNO vypracovala návrh Štátnej politiky voči neštátnym neziskovým organizáciám na obdobie 2015 – 2020 (ďalej iba „Státní politika“) pomocou ktorej štát vymedzil svoju politiku voči NNO na nasledujúce obdobia. Jedná sa o koncepčný dokument schválený vládou, ktorý v súčasnosti slúži ako východisko pre rozvoj a monitoring koncepčných opatrení, ktoré štát a jeho orgány môžu uplatňovať v prospech udržateľnosti a rozvoja NNO a ich role v spoločnosti, pričom opatrenia, ktoré dokument obsahuje by mali byť naplnené do obdobia piatich rokov. Zaujímavým východiskom, o ktoré vláda bude usilovať v nasledujúcom období je ako Státní politika (2015) uvádza „*Podpora a rozvoj dobrovoľníctva a individuálneho darcovstva*“ (Státní politika, 2015). V súvislosti s daným východiskom vláda navrhuje nasledujúce opatrenia (Státní politika, 2015):

- podpora rozvoja individuálneho darcovstva, finančného a nefinančného, zmenou spoločenskej klímy v tom smere, že dobročinnosť a všeobecne podpora občianskej spoločnosti je bežnou, spoločensky cenenou a štátom podporovanou občianskou aktivitou,
- umožnenie odpočtu z dane z príjmov fyzickým osobám, ktoré sa zmluvne zaviazu podporovať konkrétnu NNO opakovane po dobu najmenej 5 rokov.

Ako Státní politika (2015) uvádza, prvé z opatrení má viesť k nefinančnému oceneniu darcov. Takéto ocenenie organizuje napr. Česká rada kvality (Ministerstvo priemyslu a obchodu) či niektoré NNO (napr. Byznys pre spoločnosť – Fórum zodpovedných firiem). V oboch prípadoch sa však jedná o oceňovanie právnických osôb. Štátne ocenenie individuálneho darcovstva a dobrovoľníctva zatiaľ nebolo zavedené (Státní politika, 2015). Státní politika (2015) vidí tento krok ako motivujúci, ktorý by mohol pomôcť k rozvoju individuálneho darcovstva. Druhé opatrenie v podobe možnosti odpočtu časti daru od dane z príjmu fyzických osôb, ktoré vstúpia do zmluvného vzťahu s NNO, považuje Státní politika (2015) takisto za veľmi dôležitý posun. Ako Státní politika (2015) uvádza: „*dané opatrenie bude znamenať pre rozvoj individuálneho darcovstva veľmi veľa a pre NNO bude rozhodne prínosnejšie ako plošné daňové asigácie*“ (Státní politika, 2015). Státní politika (2015) ďalej v dokumente uvádza, že uznáva význam dobrovoľníctva v českej spoločnosti ako prejav občianskej participácie na veciach verejných a neoddeliteľnú súčasť pôsobenia NNO. V súvislosti s tým ďalej tvrdí: „*Vláda bude podporovať rozvoj dobrovoľníctva rozumnými a cielenými opatreniami.*“ (Státní politika, 2015). K danému východisku boli prijaté nasledujúce opatrenia (Státní politika, 2015):

- dokončenie pripravovaného zákona o dobrovoľníctve, pokrývajúci spoločenským uznaním celú oblasť dobrovoľníctva a dôkladne dbanie na nutnú a únosnú mieru štátnej regulácie v tejto oblasti,
- nastavenie akreditačných štandardov a systémovú finančnú podporu dobrovoľníckych centier.

V súvislosti s prvým opatrením dňa 5. júna 2014 nadobudla účinnosť novela zákona č. 86/2014 Zb., ktorou sa mení zákon č. 198/2002 Zb., O dobrovoľníckej službe. Novela bola prijatá v súvislosti s rekodifikáciou súkromného práva. Cieľom tejto novely bola podpora čo najširšieho spektra dobrovoľníckych činností, deklarácia prospešnosti a náprava nedostatkov existujúcej právnej úpravy. V súvislosti druhým opatrením Státní politika (2015) uvádza:

„Je tiež vhodné spracovať metodiku k akreditácii dobrovoľníckych centier a vytvoriť špeciálny dotačný program na ich podporu.“ (Státní politika, 2015). Podľa Státní politiky (2015), zohrávajú dobrovoľnícke centra významnú úlohu "zdrojových centier" pri rozvoji inštitucionalizovaného dobrovoľníctva. Sú akýmsi "neziskovými agentúrami", ktoré propagujú dobrovoľníctvo a rozširujú príklady dobrej praxe, sprostredkujú znalosti a skúsenosti z dobrovoľníckej práce verejnosti a pomáhajú hľadať a pripravovať nových dobrovoľníkov z radov občanov.

Celkovo teda môžeme zhodnotiť, že politika štátu voči NNO pre nasledujúce obdobia by mohla priniesť pozitíva aj pre samotnú Nadáciu VIA. Podpora individuálneho darcovstva zo strany štátu by mohla povzbudiť týchto darcov k vyšším darovaným čiastkam, dlhodobejším vzťahom s organizáciou ako aj celkovému rozvoju individuálneho darcovstva. Organizácii by to teda mohlo priniesť určitú stabilitu v tomto type zdrojov a možno aj ľahšiu komunikáciu s týmito darcami, či ľahšie získavanie darov nakoľko by individuálne darcovstvo mohlo touto podporou získať celospoločenský rozmer a dostať sa viac do povedomia ľudí. Štátna podpora dobrovoľníckych centier by určite taktiež mohla byť prínosná pre Nadáciu VIA. Okrem toho, žeby to mohlo priniesť väčší záujem spoločnosti o dobrovoľnícku činnosť, nadácii by to mohlo priniesť hlavne jednoduchší spôsob hľadania dobrovoľníkov a ušetriť jej čas s tým spojený. Taktiež by to mohlo napomôcť k určitej organizovanosti a s prehľadnením dobrovoľníckych centier, čo opäť uľahčí samotné vyhľadávanie a komunikáciu s dobrovoľníkmi.

Ďalší dokument, ktorý sa zaoberá štátnou politikou voči NNO je Rozbor. Rozbor sa zaoberá štátnou dotačnou politikou ako celkom a tento dokument predkladá RVNNO každoročne vláde ČR. Takýto Rozbor sa nepodieľa na určovaní smeru či rámca štátnej dotačnej politiky, ale ide hlavne o spôsob kontroly štátnej dotačnej politiky za minulý rok (Státní politika, 2015). Dotácie sú NNO zo štátneho rozpočtu poskytované jednak na základe zákona č. 218/2000 Zb., o rozpočtových pravidlách a jednak na základe zákona o štátnom rozpočte na príslušný rok.

Nasledujúca tabuľka č.2 poukazuje na vývoj objemu dotácií zo štátneho rozpočtu NNO v rokoch 2004 až 2014.

Tabuľka 2: Vývoj štruktúry dotácií

Obdobie	objem dotácií (v mil. Kč)	počet dotácií	počet príjemcov	priemerná dotácia na príjemcu (v tis. Kč)	Medziročný index priemernej dotácie (v %)
2004	4349	4681	2780	1564	x
2005	3509	3462	2164	1621	3,6%
2006	5570	4560	2999	1857	14,6%
2007	6600	5505	3527	1871	0,8%
2008	6311	8794	3703	1704	-8,9%
2009	5603	8038	3006	1863	9,3%
2010	5767	7620	3215	1793	-3,8%
2011	5741	8403	3036	1890	5,4%
2012	6680	8825	3075	2172	14,9%
2013	7011	7196	2413	2905	33,7%
2014	7586	8929	3059	2479	-14,7%
Index 2004 (v %)	74,4%	90,7%	10,0%	58,5%	x

Zdroj Státní politika, 2015; Rozbory za roky 2004, 2005, 2014 (dopočty autorom práce)

Z uvedenej tabuľky č.2 môžeme vidieť, že sa objem dotácií od štátu v celkovom objeme, tak pri jednotlivých dotáciách v priebehu sledovaného obdobia zvyšuje. Objem dotácií od roku 2004 do roku 2014 vzrástol o viac ako 74% a to z 4 349 mil. Kč na 7 586 mil. Kč. Počet dotácií vzrástol od roku 2004 do roku 2014 až o 90,7%. Naopak, počet príjemcov sa za sledované obdobie nijak výrazne nezmenil. Zo štátneho rozpočtu je ročne poskytnutá dotácia v priemere približne 3000 NNO . Vzhľadom na to, že v ČR existuje niečo vyše 100 000 NNO, znamená to, že zo štátneho rozpočtu sú pravidelne podporované len približne 3% všetkých NNO. (Státní politika, 2015). Z toho teda vyplýva, že z dlhodobého hľadiska sú štátne dotácie poskytované menšiemu okruhu príjemcov, zatiaľ čo priemerná výška dotácie na príjemcu sa zvyšuje. Celkovo sa priemerná výška dotácie zvýšila od roku 2004 o 58,5%. Z uvedených údajov tak môžeme usudzovať, že ani do budúcnosti nebude dochádzať k zvyšovaniu príjemcov dotácií, ktoré si dlhodobo udržiavajú stabilný trend. Pre Nadáciu VIA to teda znamená, že pokiaľ bude využívať štátne dotácie ako jeden zo svojich príjmov, tak by z dlhodobého hľadiska mohlo dochádzať k zvyšovaniu ich priemernej výšky. Ako však analýza ukázala, do budúcnosti by nemalo dochádzať k zvyšovaniu počtu príjemcov týchto dotácií, nakoľko si dlhodobo držia

svoju stabilný počet. Nadácia VIA by sa teda mala sústrediť hlavne na iný typ zdrojov financovania svojej činnosti, nakoľko prístup k týmto zdrojom je veľmi obmedzený. Ako uvádza Státní politika (2015), zo štátneho rozpočtu sú najviac podporované tieto oblasti: telovýchova (45% objemu dotácií) a sociálne veci a politika zamestnanosti (35,4% objemu dotácií). Podiely ostatných oblastí sa pohybujú medzi 2 - 4%. Tomu zodpovedá aj skutočnosť, že skoro polovica objemu dotácií NNO bola poskytnutá z rozpočtovej kapitoly MŠMT (48,2%). Druhým najväčším poskytovateľom dotácií bolo MPSV s 35,2% a to predovšetkým v oblasti sociálnych služieb (Státní politika, 2015). Naopak ako uvádza AVPO na svojej webovej stránke: „*znižovanie podpory do budúca môžeme očakávať zo strany Európskych fondov.*“ (AVPO, 2015).¹⁴ Tento záver vyplynul z konferencie „Neziskové organizácie v roku 2016“, ktorá sa konala v Prahe. Podľa AVPO (2015) a ďalších účastníkov konferencie, by sa mali neziskové organizácie začať pripravovať na výrazne až úplné zníženie finančnej podpory z Európskych fondov po roku 2020. Ako prezident UZS ČR hovorí:

„To, že štát hradí z Európskych fondov činnosti, ktoré by mal hradiť zo štátneho rozpočtu, je bežným javom. Otázkou je, ako bude štát podporovať činnosť neziskových organizácií po tom, čo Európska únia podporu svojim členským štátom zníži. Neziskové organizácie, ktorých zdroje väčšinou tvoria európske peniaze, majú najvyšší čas, aby sa začali pripravovať na ich úbytok.“ Komentoval závery konferencie Jiří Horecký, prezident Únie zamestnaneckých zväzov ČR, ktorá konferenciu organizovala.

Nadácia VIA by teda určite nemala do budúca počítať ani s podporou Európskych fondov. Podľa uvedených výrokov môžeme usúdiť, že bude v najbližších rokoch dochádzať k ich výraznému znižovaniu až postupnému výmazu. Možnosť tohto zdroja financovania pre nadáciu do budúca takmer vypadáva.

Ako už bolo povedené, prejavom štátnej politiky vo NNO je tiež legislatívna regulácia týchto subjektov. Nasledujúca časť bude preto venovaná prehľadu vývoja legislatívneho prostredia za posledných takmer 15 rokov.

V roku 2002 upravovalo činnosť organizácií pôsobiacich v neziskovom sektore niekoľko zákonov: Zákon o nadáciách a nadačných fondoch novelizovaný v roku 2002, Zákon o obecné prospešných spoločnostiach z roku 1995, Zákon o slobode viery a postavení cirkví a náboženských spoločností z roku 1991 bol nahradený novým zákonom 3/2002 a napokon

¹⁴ Neziskové organizace by neměly počítat s další podporou z evropských fondů. *Asociace veřejně prospěšných organizací ČR* [online]. 2015 [cit. 2016-04-11]. Dostupné z: <http://www.avpo.cz/2015/neziskove-organizace-by-nemely-pocitat-s-dalsi-podporou-z-evropskych-fondu/>

Zákon o združovaní občanov z roku 1990, ktorý upravoval činnosť občianskych združení (OS). Zpráva o stavu neziskového sektoru (2002) (ďalej len „Zpráva“) posledný uvedený zákon označuje za príliš obecný, a preto celkovo nevyhovujúci. Spomínaný zákon napr. vôbec nerieši likvidáciu OS. Podľa Zprávy (2002) taktiež nedostatočná právna úprava pôsobenia občianskych združení prispieva k ich nepriehľadnosti, čo pri ich početnosti hodnotí ako poškodzovanie povesti celého neziskového sektoru. Zpráva (2002) ďalej označuje zákony vzťahujúce sa k činnosti neziskových organizácií ako zákony z množstvom nedostatkov, ktoré pripúšťajú rôzne interpretácie. V roku 2003 vstúpil v účinnosť zákon č. 198/2002 Zb., o dobrovoľníckej službe, ktorý prvýkrát zakotvuje pojem dobrovoľníctvo v českom právnom ráde. V roku 2003 sa taktiež pracovalo na novej úprave Občianskeho zákonníka, ktorý by mal významne ovplyvniť činnosť neziskových organizácií. Obtiažnosť procesu registrácie závisí aj v roku 2003 na právnom type neziskovej organizácie. Registrácia občianskych združení je administratívne aj finančne najmenej náročná, pričom registračným miestom je Ministerstvo vnútra ČR. Tento register je však verejný. Register nadácií, nadačných fondov a obecné prospešných spoločností prebieha na príslušných súdoch v obchodnom registri. Zpráva (2003) označuje tento proces príliš zdĺhavý. Ako príčiny uvádza dlhé doby súdnych úkonov, celkovú skostnatenosť súdneho systému ČR a rôzne výklady príslušných zákonov jednotlivými sudcami. V roku 2003 stále prebieha spor o časť Zákona č. 3/2002 Sb., o slobode viery a postavení cirkvi a náboženských spoločnostiach, ktorá mení štatút cirkevných zariadení poskytujúcich verejne prospešné služby. Zákon upravujúci činnosť OS je naďalej príliš obecný a neukladá týmto organizáciám povinnosť zverejňovať informácie o činnosti a ich hospodárení. Legislatívne prostredie naďalej neprispieva k transparentnosti neziskových organizácií, nakoľko ako Zpráva (2003) uvádza, niektoré organizácie, ktoré sú povahou obecné prospešnými spoločnosťami sa vzhľadom k nezaväzujúcej legislatíve radšej registrujú ako občianske združenia. Problematickou oblasťou je naďalej aj zánik neziskových organizácií, ktorý sa riadi podľa obchodného zákonníka. Ako Zpráva (2003) uvádza, jedná sa o proces komplikovaný a finančne náročný. U OS zo zákona stále neexistuje povinnosť výmazu z registra vedenom na Ministerstve vnútra, čo prispieva k skresľovaniu informácií štatistického úradu o počte OS v ČR (Zpráva, 2003). Rok 2004 neprináša v oblasti legislatívy a právne prostredia podstatné zmeny či zlepšenia. Ako Zpráva (2004) uvádza, naďalej pretrvávajú hlavne administratívne prekážky dané dlhodobým legislatívnym neriešením problémov (napr. stále neexistujúci zákon o sociálnych službách) či pretrvávajúcou neznalosťou verejnej správy o neziskovom prostredí. V roku 2004 bol však prijatý nový Zákon o dani z pridanej hodnoty. Podľa Zprávy (2004) sa jedná o zhoršenie

daňového prostredia, nakoľko tento zákon stavia neziskové organizácie a komerčné subjekty na rovnakú úroveň a nedostatočne vymedzuje okruh činností oslobodených od dane z pridanej hodnoty. Legislatíva neziskovým organizáciám nebráni získať financie predajom tovaru a služieb. Tieto aktivity však ani nepodporuje, v niektorých prípadoch ich ako uvádza Zpráva (2004) sprostredkovane limituje. V roku 2005 naďalej pretrvávajú problémy z predchádzajúcich období. V roku 2005 však na rozdiel o predchádzajúcich rokov, Ministerstvo vnútra odmieta registrovať občianske združenia, ktoré podľa stanov poskytujú verejne prospešné služby za úplatu mimo okruh členskej základne, prípadne pozastavuje ich činnosť (Zpráva, 2005). Rok 2005 potvrdzuje komplikáciu daňového prostredia uvedenú v roku 2004, ktorú priniesol terminologicky a interpretačne nevyjasnený Zákon o dani z pridanej hodnoty, ktorý ako uvádza Zpráva (2005) komplikuje a obmedzuje prevádzku a finančné riadenie neziskových organizácií, platcov DPH. Pozitívnou skutočnosťou je, že od DPH boli oslobodené dary od individuálnych darcov prostredníctvom mobilných telefónov (Zpráva, 2005). Ani v roku 2006 sa v ČR nevyjasnil doposiaľ pojem „neziskové organizácie“, čo naďalej činí problémy ako pri interpretácii obecných zákonov, ktoré regulujú aj činnosť neziskových organizácií, tak pri interpretácii zákonov špecifických ako napr. zákon o DPH (Zpráva, 2006). V roku 2006 bol však Asociáciou krajov ČR predložený do parlamentu zákon o neziskových organizáciách, ktorý ale nebol z dôvodu jeho nesystémovosti schválený. Ako Zpráva (2006) uvádza, bol vytvorený narychlo a bez ohľadu na stavajúcu legislatívu. V tomto roku verejná správa zriadila evidenciu neštátnych neziskových organizácií, kde sú zhromažďované informácie o všetkých právnych typoch NNO. V danom roku taktiež vstúpila v platnosť novela zákona o občianskych združeniach, podľa ktorej názov občianskeho združenia musí do troch rokov obsahovať označenie „občianske združenie“ alebo skratku „o. s.“. Novou povinnosťou pre nadácie, nadačné fondy a obecné prospešné spoločnosti je zverejňovanie výročnej správy v obchodnom registri, pokiaľ ich ročnú uzávierku overuje audítor (Zpráva, 2006). Rok 2007 priniesol zmenu v zákone o podmienkach činnosti organizácií s medzinárodným prvkom. Tieto organizácie sa podľa tejto zmeny považujú za občianske združenia (Zpráva, 2007). Naďalej neexistuje verejný register neziskových organizácií. Ako uvádza Zpráva (2007), v minulom roku zriadené Evidencia neštátnych neziskových organizácií, nemá dostatok podpory zo strany štátu a v danom roku sa v nej registrovalo menej ako tisíc organizácií. V praxi sa začína uplatňovať nový zákon o sociálnych službách, ktorý ako uvádza Zpráva (2007) na jednu stranu dáva rámec fungovania sociálnych služieb v ČR, na druhu stranu príliš administratívny. V praxi preto začali existovať rôzne problémy, napr. povinné zaradenie dopredu daným typom

služieb, pričom každá služba musí mať vlastné poslanie a pod. Niektoré NNO tak boli nútené upraviť svoju činnosť (Zpráva, 2007). Správy za uvedené obdobie 2002-2007 sa taktiež zhodujú na tom, že v ČR existuje iba úzka a obmedzená skupina špecialistov na legislatívu neziskových organizácií, pričom Zpráva (2007) potvrdzuje nemenný vývoj a nedostatok odborníkov, ktorí by boli schopní pripomienkovať vznikajúce zákony. V roku 2008 bola do legislatívnej rady vlády predložená novela zákona o obecných prospešných spoločnostiach a novela zákona o nadáciách a nadačných fondoch (Zpráva, 2008). V roku 2008 sa taktiež postupne začali objavovať tendencie Ministerstva práce a sociálnych vecí nepodporovať občianske združenia v niektorých programoch. Dôvodom je už spomínaná pretrvávajúca nízka úroveň ich transparentnosti, ktorá vychádza z nedostatočnej legislatívy (Zpráva, 2008). Ako Zpráva (2008) uvádza, naďalej sa v praxi uplatňuje mierne kontroverzný zákon o sociálnych službách, ktorý stanovuje štandardy kvality pre poskytovateľov registrovaných sociálnych služieb, kde i cez svoj nesporný prínos v sebe obsahuje z hľadiska fungovania NNO radu problematických momentov (napr. obmedzuje výšku spoplatnených sociálnych služieb) (Zpráva, 2008). Naďalej V ČR neexistuje profesionálna platforma pre pripomienkovanie legislatívy či komplikované daňové prostredie, kde ako uvádza Zpráva (2008), iný výklad môže mať právnik, iný ekonóm, účtovný expert či iný finančný úrad. V roku 2009 vláda schválila novelu zákona o nadáciách a nadačných fondoch a novelu zákona o obecných prospešných spoločnostiach. Ďalej bol vytvorený vecný zámer zákona o statusu verejnej spoločnosti. Naďalej trvá, že legislatíva vymedzujúca občianske združenia je iba rámcová a stále pokračuje stav z minulých období, kedy registračné miesto – ministerstvo vnútra na základe svojho výkladu zákona o združovaní odmieta registrovať občianske združenia, ktoré podľa stanov poskytujú verejne prospešné služby za úplatu mimo okruh členskej základne (Zpráva, 2009). V roku 2009 bola schválená novela zákona o sociálnych službách. Ako uvádza Zpráva (2009), táto novela bohužiaľ nevyriešila problém organizácií, ktoré majú registrované služby u MPSV. Registrované služby nemôžu byť pre verejnosť spoplatnené (Zpráva, 2009). Stále platí, že dotácie, granty a dary neziskovým organizáciám sú podľa zákona o dani z príjmu oslobodené od daní. Fyzické osoby si naďalej môžu uplatniť odpočet poskytovaných darov zo základu dane. Stanovený limit možného odpočtu je ako uvádza Zpráva (2009) nedostačujúca a k rozvoji darcovstva nemotivuje. V roku 2009 sa situácia podľa Zprávy (2009) ešte zhoršila znížením sadzby dane z príjmu. V roku 2010 bol schválený vecný zákon o statusu verejnej prospešnosti, s tým že do roku 2012 má byť spracované paragrafové znenie. Na konci roku 2010 taktiež prebehlo verejné pripomienkovanie nového občianskeho zákona (Zpráva, 2010). Podľa Zprávy (2010) sa

registrácia nadácií a obecné prospešných spoločností zrýchlila na niekoľko dní až mesiacov. Stále však neexistuje jeden funkčný verejný register neziskových organizácií. Stále platí, že daňové prostredie v ČR komplikuje často nejednotná interpretácia zákonov (Zpráva, 2010). V roku 2011 sa začala vytvárať novela zákona, ktorá by umožnila zmenu právnej formy občianskeho združenia na obecné prospešnú spoločnosť, čím by sa vyriešil problém z prechádzajúcich období z už vyššie spomínaným odmietaním registrácií občianskych združení (CSOSI, 2012).¹⁵ V roku 2011 taktiež parlament schválil novelu o verejných zbierkach, ktorá ako uvádza CSOSI (2012) prináša praktické vylepšenia doposiaľ komplikovaného zákona a uľahčuje organizáciám občianskej spoločnosti prevádzkovanie verejných zbierok. Začala sa tiež pripravovať novela zákona o dobrovoľníctve, ktorá by mala poskytnúť organizáciám OS využívajúcim dobrovoľníkov finančné výhody. V rámci vládnych reforiem bol do poslaneckej snemovni predložený zákon, ktorý zvyšuje možné percento odpočtov darov zo základu dane darca z 5% na 10%. V roku 2011 sa zvýšil takisto dopyt po právnych službách. Ako možnú príčinu uvádza CSOSI (2012) množstvo zmien, ktoré vyplývajú z novelizácie zákona z roku 2010. Ako uvádza CSOSI (2012), ani po zvýšení dopytu po právnych službách sa v roku 2011 nejako významne nezvýšil počet expertov na danú oblasť. Vysoké školy síce deklarovali výučbu právnych špecifikácií činností organizácií OS, ale ako uvádza CSOSI (2012), v praxi sa viditeľne noví právnici v tejto oblasti naďalej neobjavujú. V roku 2012 zostalo české právne prostredie v ktorom sa OS pohybujú viacmenej rovnaké, aj keď organizácie tohto sektoru boli aktívne zapojované v najrôznejších legislatívnych iniciatívach, vrátane tvorby zákona o statusu verejnej spoločnosti a náčrtu sprevádzajúcej legislatívy k novému občianskemu zákonníku (CSOSI, 2013). Behom roku 2013 sa právne prostredie regulujúce OS v ČR nijak nezmenilo. Neziskové organizácie sa naďalej pripravovali na zmeny súvisiace so zavedením nového občianskeho zákonníka účinného od 1.1.2014. Ako uvádza CSOSI (2014), posilnila však neistota vyplývajúca z nejednoznačných interpretácií jeho noriem. V roku 2013 bol však za veľkej podpory strešných neziskových organizácií schválený registračný zákon, podľa ktorého je od 1.1.2014 väčšina typov organizácií OS (okrem cirkevných právnických osôb) registrované v rovnakom verejnom registri, ktoré spravujú súdy (CSOSI, 2014). V auguste 2013 bol Senátom zamietnutý zákon o statuse verejnej prospešnosti, ktorý mal zaviesť status verejnej prospešnosti a vytvoriť tak podmienky ku zlepšeniu transparentnosti organizácií OS. Aj v roku 2013 naďalej narastal záujem po právnych konzultáciách. Stále však podľa (CSOSI,

¹⁵ Index udržateľného rozvoja občianskeho sektora (CSOSI)

2014) existoval nedostatok odborníkov na legislatívu neziskových organizácií a interpretácia zákonov jednotlivými odborníkmi sa líšila. V januári 2014 vstúpil v platnosť nový Občiansky zákonník vrátane sprievodnej legislatívy. Ako uvádza CSOSI (2015) na fungovanie organizácií OS malo jeho zavedenie a teda redefinovanie právnych foriem neziskových organizácií pozitívny aj negatívny efekt. Jednotlivé súdy však vykladajú nové ustanovenia OZ rozdielnym spôsobom. Výklady práva jednotlivými odborníkmi sa taktiež naďalej navzájom líšia (CSOSI, 2015). Ani NOZ tak nepriniesol zjednotenie rozdielnej interpretácie.

V roku 2014 bol prijatý nový zákon o verejných registroch, ktorý zaviedol verejný register organizácií občianskeho sektoru, čo ako uvádza CSOSI (2015) by mohol byť krok ku zvýšeniu transparentnosti celého sektoru. V roku 2014 štát ďalej zaviedol súdne poplatky za registráciu väčšiny typov organizácií OS, ktoré boli na rovnakej úrovni ako poplatky podnikateľských subjektov. Spolky mali znížené poplatky. V roku 2015 ale prešla parlamentom novela príslušného zákona, ktorá súdne poplatky pre organizácie OS znovu zrušila. Aktuálnym predmetom diskusií je znovu kontroverzná téma verejnej prospešnosti, ktorá je od 1.1. 2014 zakotvená v novom občianskom zákonníku a predpokladá sa schválenie samostatného zákona na túto tému.

Daňové zákony (po 1. januári 2014)

Najväčší vplyv na NNO má z daňových predpisov zákon č. 586/1992 Zb., o daniach z príjmov v znení neskorších predpisov. Jedna z posledných noviel tohto zákona už bola spracovávaná s ohľadom na prípravu zákona o statuse verejnej prospešnosti. Po jeho zamietnutí senátom (spomínané vyššie) muselo Ministerstvo financií novelu rýchlo prepracovať, aby mohla vojsť do platnosti aj bez zákona o postavení verejnej prospešnosti. Vďaka tomu vznikol v zákone o daniach z príjmov celkom ojedinelý konštrukt tzv. verejnoprospešného poplatníka, ktorý však nemá väzbu na žiadne iné právne normy a zahŕňa ako súkromné subjekty podľa NOZ, tak verejnoprávne inštitúcie podľa ďalších právnych predpisov, pričom verejne prospešný poplatník je vymedzený na základe obsahu činnosti, ktorú vykonáva. Túto definíciu je však možné použiť len na účely zákona o daniach z príjmov. Výsledkom procesu, ktorý mal vo finále viesť ku sprehľadneniu celého systému, tak bolo jeho ďalšie skomplikovanie. Zmeny v zákone o daniach z príjmu zaviedli pre NNO povinnosť jasne definovať svoje aktivity súvisiace s výkonom poslania a oddeliť ich od aktivít, ktoré prevádzkujú za účelom zisku (CSOSI, 2015). V minulosti boli NNO tiež oslobodené od dane z darovania. Tá však bola s platnosťou od 1. januára 2014 zrušená a

príjmy z darov (teraz bezodplatných plnení) rieši taktiež zákon o daniach z príjmov (Státní politika, 2015). Naďalej platí, že dotácie, granty aj dary neziskovým organizáciám sú podľa zákona o dani z príjmov oslobodené od daní. NNO majú možnosť znížiť si základ dane až o 300 000 Kč. Úprava zákona o dani z príjmov taktiež zvýšila limit možného odpočtu poskytovaných darov zo základu dane u fyzických osôb z 10% na 15% a z 5% na 10% u osôb právnických (CSOSI, 2015). Zákon č. 235/2004 Zb., o DPH, v znení neskorších predpisov, sa týka NNO – platiteľov DPH. Ako Státní politika (2015) uvádza, platcom DPH sa NNO môže stať buď dobrovoľne, alebo ak jej obrat za posledných 12 mesiacov presiahne 750 000 CZK, ak uzavrie s inou osobou - platcom DPH – spoločnosť podľa § 2716 a ďalej NOZ, pri nadobudnutí tovaru od platiteľa DPH z členskej krajiny EÚ nad stanovený limit, alebo pri prijatí služby od platiteľa DPH z členskej krajiny EÚ, kde je miestom zdaniteľného plnenie krajiny platiteľa, a to bez limitu dnom plnenia. Podľa Státní politiky (2015) pre NNO nie je problémom ani tak samotné platenie DPH, ako skôr značná zložitosť celého systému, resp. nároky na vedenie výkazníctva a účtovníctva. NNO musí riešiť DPH samostatne nielen za každú svoju činnosť, ale aj za každý projekt zvlášť. Vzhľadom k týmto komplikáciám je, ako Státní politika (2015) uvádza, proces náročný aj pre štát, pretože aj kontrola zo strany finančných úradov je veľmi zložitá. Ďalej uvádza, že na rozdiel od zákona o daniach z príjmov, ktorý vďaka inštitútu verejnoprospešného daňovníka isté úľavy NNO poskytuje, zákon o DPH situáciu NNO nijako neuľahčuje, skôr naopak. Vzhľadom na to, že táto norma s existenciou NNO prakticky nepočíta, mávajú NNO, platcovia DPH, oveľa zložitejší režim ako podnikateľský sektor (Státní politika, 2015).

Z uvedeného prehľadu vývoja legislatívneho prostredia môžeme usúdiť, že sa jedná o veľmi premenlivé a roztrieštené prostredie, častokrát s nejednoznačnou interpretáciou zákonov. K prehľadnosti neprispievajú ani novo prijaté zákony a to hlavne v daňovej oblasti. Tento pohľad potvrdzuje aj Štátna politika (2015), ktorá v závere príslušnej časti dokumentu uvádza: *„Legislatívne prostredie môžeme všeobecne považovať za veľmi premenlivé a v niektorých prípadoch až neprehľadné.“* (Státní politika, 2015). Neprehľadnosť a komplikovanosť legislatívneho prostredia je určite záťažou aj pre samotnú Nadáciu VIA. Vykonávať svoju činnosť profesionálne v takto roztrieštenom prostredí nie je jednoduché pre žiadnu organizáciu. Meniace sa zákony zvyšujú odborné nároky na pracovníkov nadácie, ich kvalifikáciu či časové zaťaženie. Nedostatočné množstvo odborníkov v legislatíve neziskového sektoru taktiež neprispieva ku zlepšeniu tejto situácie. Naopak rastúci dopyt po

týchto službách zo strany neziskových organizácií, môže zvyšovať ceny takýchto služieb a tým aj náklady organizácií.

2.2.2 Ekonomické faktory

Ekonomické faktory majú významný vplyv na hospodárenie celej krajiny a určite ovplyvňujú aj hospodárenie neziskových organizácií. Celkový stav ekonomiky štátu má rozhodný vplyv nie len na samotné zdroje z verejných rozpočtov, ale následne ovplyvňuje aj ekonomickú situáciu individuálnych a firemných darcov.

Hrubý domáci produkt

Kľúčovým ukazovateľom vývoja národného hospodárstva je HDP, ktoré meria výkonnosť ekonomiky.

Nasledujúca tabuľka č.3 poukazuje na vývoj HDP V ČR za obdobie 2000-2015 a vývoj HDP v rámci EU-28 v období 2004-2014:

Tabuľka 3: Vývoj HDP

Obdobie	medziročná zmena HDP ČR (%)	Index reťazový HDP ČR	medziročná zmena HDP v EU-28 (%)	Index reťazový HDP ČR
2000	4,3	1,043	-	-
2001	3,1	1,031	-	-
2002	1,6	1,016	-	-
2003	3,6	1,036	-	-
2004	4,9	1,049	2,5	1,025
2005	6,4	1,064	2	1,002
2006	6,9	1,069	3,4	1,034
2007	5,5	1,055	3,1	1,031
2008	2,7	1,027	0,5	1,005
2009	-4,8	0,952	-4,4	0,956
2010	2,3	1,023	2,1	1,021
2011	2,0	1,020	1,7	1,017
2012	-0,9	0,991	-0,5	0,995
2013	-0,5	0,995	0,01	1,001
2014	2,0	1,020	1,3	1,013
2015	4,2	1,042	-	

Zdroj: ČSÚ, Eurostat (dopočty autorom práce)

Z uvedenej tabuľky môžeme vidieť ako sa vyvíjal rast HDP v ČR v rokoch 2000 až 2015. Pri pohľade na uvedené údaje môžeme vidieť, že ČR sa výrazne začalo dariť hlavne od roku 2004, kedy boli hospodárske výsledky ovplyvnené hlavne zmenou podmienok fungovania ekonomiky súvisiac so vstupom krajiny do Európskej únie. Ako uvádza ČSÚ, dopady týchto zmien sa prejavili predovšetkým širším zapojením do medzinárodnej výmeny, čo bolo viditeľné z výrazného rastu dovozu a vývozu tovaru. Podľa údajov ČSÚ, ekonomický rast bol v tomto roku po prvýkrát po niekoľkých rokoch stimulovaný pozitívnym vývojom zahraničného obchodu, kde rýchlejší rast celkového vývozu ako dovozu prispel k zlepšeniu salda obchodu s tovarom a službami. Hrubý domáci produkt vtedy vzrástol medziročne o 4,9%. Od roku 2004 do roku 2007 môžeme vidieť najvyššie tempa rastu HDP za sledované obdobie, pričom v roku 2006 dosiahol rast HDP najvyššieho medziročného tempa za sledované obdobie, 6,9%. Ako uvádza ČSÚ, kľúčovú rolu v ekonomickom raste v roku 2006 mali výdaje na konečnú spotrebu a tvorba hrubého kapitálu, zatiaľ čo v predchádzajúcom období to bolo zlepšenie exportnej výkonnosti ekonomiky. V tomto období rástla česká ekonomika dokonca rýchlejšie ako HDP Európskej únie. Ďalším výrazným medzníkom vo vývoji HDP bol rok 2008, kedy vypukla globálna ekonomická kríza. Môžeme vidieť, že od roku 2008 dochádza k výrazným medziročným spomaleniam rastu HDP, pričom najviac bola zasiahnutá česká ekonomika v roku 2009, kedy medziročne pokleslo tempo rastu HDP o 4,8%. Podobný vývoj nastal aj v rámci krajín EÚ, kedy medziročné HDP pokleslo 4,4%. Ako uvádza ČSÚ, globálna finančná kríza vyvolala v celosvetovom meradle nezanedbateľný pokles dopytu po tovare a službách, čo pre výrazne exportne orientovanú českú ekonomiku z toho vyplývali podstatné odbytové problémy. Pokles najviac umocnil aj opatrnejší prístup komerčných bánk k poskytovaniu úverových produktov podnikateľskej sfére aj obyvateľstvu. V rokoch 2010 - 2011 sa medziročný rast pohyboval okolo 2%, ako uvádza ČSÚ, ekonomika v zásade iba stagnovala. Rast ekonomiky zabezpečilo najmä odvetvia spracovateľského priemyslu, priestor dostali aj exportne orientované odvetvia, nakoľko v tomto období začalo dochádzať k postupnému obnovovaniu exportnej konjunktúry. V rokoch 2012 - 2013 došlo opäť k poklesu rastu HDP. V roku 2012 sa jednalo o 0,9% medziročný pokles a v roku 2013 a ďalších 0,5%. Môžeme vidieť, že ekonomická recesia sa v tomto období postupne prehľbovala. Podľa ČSÚ, bolo hlavnou príčinou nepriaznivého vývoja klesajúci domáci dopyt domácností po tovare a službách ako aj klesajúci dopyt investorov po fixnom kapitále. Ani zahraničný obchod už nebol schopný, aj cez zvyšujúce sa aktívne saldo, vývoj dopytu kompenzovať. Rast reálneho HDP v čase bol v rámci EÚ podobný vývoju ČR. Po znížení vo všetkých členských štátoch EÚ s výnimkou Poľska v roku 2009 došlo v 22 krajinách k

obnoveniu hospodárskeho rastu v roku 2010 a tento trend pokračoval aj v roku 2011, kedy bol v 24 členských štátoch EÚ zaznamenaný rast reálneho HDP. V roku 2012 sa však tento vývoj obrátil, hospodársky rast vykázala necelá polovica, 13 členských štátov, zatiaľ čo v roku 2013 ich počet vzrástol na 17 (Eurostat, 2015). V rokoch 2014 a 2015 sa ekonomika dostala znovu do klaného rastu. Výrazný medziročný rast HDP bol práve v roku 2015. Rast HDP o 4,2% bol najvyšší od roku 2007. Ako uvádza ČSÚ, rast HDP bol tiahnutý výhradne domácim dopytom, pričom jej najrýchlejšou rastúcou zložkou bola tvorba hrubého fixného kapitálu. Snaha o maximálne využitie fondov EU z programového obdobia 2007-2013 sa prejavila silným rastom investícií do fixného kapitálu o 7,3%, dynamicky rástla aj spotreba vlády a to o 2,8% ako aj domácnosti, taktiež o 2,8% (ČSÚ, 2015). Ako uvádza Ministerstvo financií vo svojej predikcii, pri hodnotení vysokého rastu českej ekonomiky v roku 2015 je nutné vziať do úvahy, že bol do značnej miery ovplyvnený jednorazovými či dočasnými faktormi. Najvýznamnejším z nich bol impulz v podobe projektov spolufinancovaných z fondov EÚ v rámci programového obdobia 2007-2013, ktoré bolo možné využiť len do konca roka 2015. Výrazne pozitívny vplyv na rast mal tiež pozitívny ponukový šok v podobe hlbokého prepadu korunové ceny ropy. Nízka cena ropy by mala ekonomiku podporiť aj v roku 2016 roku, hoci ako MFČR uvádza, podstatne menšie mierou ako v roku 2015.

K analýze celého sledovaného obdobia nám poslúži aj nasledujúca tabuľka č.4, ktorá znázorňuje priemerné tempo rastu HDP za sledované obdobia ČR a EU-28.

Tabuľka 4: Priemerné tempo rastu HDP

Priemerné tempo rastu	ČR-obdobie pred krízou	ČR-po vypuknutí krízy	ČR - celé obdobie	ČR	EU - 28
	2000-2007	2008-2015	2000-2015	2000-2014	
Geometrický priemer	1,045	1,008	1,027	1,024	1,009
Geometrický priemer (v %)	4,5%	0,8%	2,7%	2,4%	0,9%

Zdroj: Autor práce

Z uvedenej tabuľky č.4, môžeme vidieť, že priemerné ročné tempo rastu ČR za celé sledované obdobie dosahovalo 2,7%, pričom výrazne rozdiely tempa rastu môžeme vidieť z obdobia pred krízou a po jej vypuknutí. Ako uvádza tabuľka č.4, priemerné ročné tempo rastu v rokoch 2000 až 2007 dosahovalo 4,5%, v rokoch 2008 až 2015 to bolo už iba 0,8%. Pozitívnu správou je, že česká ekonomika rástla rýchlejším tempom ako EU, kedy priemerné ročné tempo rastu ČR dosiahlo 2,4% a EU iba 0,9%. Z analýzy celého uplynulého

obdobia teda vyplýva, že v dôsledku finančnej a hospodárskej krízy klesla celková výkonnosť hospodárstva ako ČR tak aj EÚ. Podľa údajov z Eurostatu, k najväčšiemu rastu, podľa tohto meradla, došlo v Poľsku (priemerný rast 3,9% ročne) a na Slovenskom (3,8% ročne), nasledovalo Rumunsko (2,7%), Bulharsko, Lotyšsko a Malta (všetky 2,5 %). Naopak v Grécku, Taliansku a Portugalsku bol celkový vývoj reálneho HDP počas obdobia rokov 2004 až 2014 záporný.

Podľa predikcií MFČR na nasledujúce obdobia (2016-2017), sa rast HDP ČR bude pohybovať smerom dole a to hlavne kvôli rizikám vonkajšieho prostredia. Podľa predikcií MFČR sa česká ekonomika bude pohybovať približne na 2 % raste HDP. Nová predikcia tiež reaguje na prekvapivé spomalenie ekonomického rastu v 4. štvrtroku 2015. Jedným z možných vplyvov, ktoré MFČR uvádza je spomaľovanie rastu čínskej ekonomiky, ktoré s najväčšou pravdepodobnosťou bude pokračovať aj v budúcnosti, čo predstavuje významné riziko pre ďalší vývoj svetového obchodu. Rizikom je podľa MFČR tiež pretrvávajúce zvýšenie volatility a neistoty na finančných trhoch, ku ktorej v poslednej dobe výrazne prispieva pokračujúci pokles cien komodít. Ďalším nepriaznivým faktorom sú geopolitické riziká. Konflikty na Blízkom východe a v severnej Afrike vyvolali vážnu migračnú krízu, ktorej ekonomický dopad na jednotlivé štáty EÚ zatiaľ nie je možné odhadnúť. Pokiaľ nedôjde k zvýšeniu počtu žiadateľov o azyl v ČR, priame dopady na českú ekonomiku by mali byť podľa MFČR zanedbateľné. V súčasnej dobe ale migračná kríza pre ČR predstavuje negatívne riziko predovšetkým pre jej možný vplyv na budúce usporiadanie EÚ (zachovanie súčasnej podoby schengenského priestoru). Rizikom s potenciálne významným dopadom na ČR je tiež plánované júnové referendum o zotrvaní Spojeného kráľovstva v EÚ. V neposlednom rade by hospodársky rast v niektorých krajinách EÚ, a sprostredkovane (cez zahraničný obchod) aj v ČR, mohol byť nepriaznivo ovplyvnený v prípade stupňovania teroristických útokov (MFČR, 2016). Rizikom pre českú ekonomiku by v neposlednom rade mohlo byť aj pokračovanie výraznejších tlakov na zhodnotenie kurzu koruny pod hranicu 27 CZK / EUR, ktoré by mohli byť posilnené ďalším uvoľnením menovej politiky ECB. Pozitívnym rizikom pre ekonomický rast je ako uvádza MFČR naopak možnosť pokračovania súčasných nízkych cien komodít.

Celkovo teda môžeme povedať, že aj keď národná ekonomika ČR sa pomaly zotavuje z hospodárskej krízy, v dôsledku geopolitických nepokojov a nestability svetovej ekonomiky, môžu čakať ČR opäť ťažké časy. Pokiaľ by ekonomika znovu stagnovala, podniky v ziskovom sektore by opäť bojovali s finančnými problémami, či by museli znovu šetriť, čo by určite mohlo ovplyvniť aj firemné darčovstvo a teda aj príjmy Nadácie VIA. Nadácia VIA

by sa mala v nasledujúcom období pripraviť na to, že nestabilita ekonomického prostredia môže ovplyvniť hlavne výšky finančných darov, ktoré by mohli z týchto dôvodov v blízkych obdobiach klesať či stagnovať. Pre Nadáciu VIA by to mohlo znamenať určité obmedzenia vo výške prerozdeľovaných príspevkov či rozsahu svojich programov a činností.

Nezamestnanosť

V súlade s ekonomickým vývojom sa vyvíja takisto situácia na trhu práce. Ako uvádza ČSÚ, Česká republika patrí do tej zemepisnej oblasti, v ktorej sa miera nezamestnanosti nachádza hlboko pod celoeurópskym priemerom.

Vývoj miery nezamestnanosti ČR v rokoch 2000-2015 uvádza nasledujúca tabuľka č.5. Vývoj miery nezamestnanosti v rámci EÚ môžeme vidieť v poslednom stĺpci uvedenej tabuľky č.5.

Tabuľka 5: Obecná miera nezamestnanosti

Obdobie	Miera nezamestnanosti v ČR (%)	absolútny prírastok/pokles (p.b.)	Reťazový index	Tempo prírastku	Index 2000 (%)	Miera nezamestnanosti v EU-28 (%)
2000	8,8%	x	x	x	x	-
2001	8,1%	-0,7	0,920	-8,0%	8,0%	-
2002	7,3%	-0,8	0,901	-9,9%	17,0%	-
2003	7,8%	0,5	1,068	6,8%	11,4%	-
2004	8,3%	0,5	1,064	6,4%	5,7%	9,3%
2005	7,9%	-0,4	0,952	-4,8%	10,2%	9,0%
2006	7,1%	-0,8	0,899	-10,1%	19,3%	8,2%
2007	5,3%	-1,8	0,746	-25,4%	39,8%	7,2%
2008	4,4%	-0,9	0,830	-17,0%	50,0%	7,0%
2009	6,7%	2,3	1,523	52,3%	23,9%	9,0%
2010	7,3%	0,6	1,090	9,0%	17,0%	9,6%
2011	6,7%	-0,6	0,918	-8,2%	23,9%	9,7%
2012	7,0%	0,3	1,045	4,5%	20,5%	10,5%
2013	7,0%	0,0	1,000	0,0%	20,5%	10,9%
2014	6,1%	-0,9	0,871	-12,9%	30,7%	10,2%
2015	5,0%	-1,1	0,828	-17,2%	42,6%	9,4%

Zdroj: ČSÚ, Eurostat, (dopočty autorom práce)

Z uvedenej tabuľky môžeme vidieť, ako vyvíjala priemerná miera nezamestnanosti osôb vo veku 15-64 rokov za sledované obdobie. Pri pohľade na údaje môžeme vidieť, že do roku 2006 sa obecná miera nezamestnanosti pohybovala v rozmedzí siedmich až ôsmich percent. Najvýraznejší pokles zaznamenala v roku 2007, kedy medziročne poklesla o 1,8

percentuálneho bodu a dosiahla tak úroveň 5,3%. Najnižšia miera nezamestnanosti bola zaznamenaná na úrovni 4,4% v roku 2008. Zásah v podobe hospodárskej a finančnej krízy môžeme vidieť od roku 2009, kedy sa miera nezamestnanosti zvýšila a to na úroveň 6,7%, pričom najvyššej úrovne dosahovala v roku 2010 to 7,3%. Od tohto roku do roku 2013 môžeme pozorovať jej stabilný trend. V rokoch 2014 a 2015 začala miera nezamestnanosti opäť klesať, pričom v roku 2015 dosiahla už iba úroveň 5% a vrátila sa tak k hodnotám vykazovaným pred hospodárskou krízou. Pri porovnaní s rokom 2000, kedy nezamestnanosť dosahovala 8,8%, nám tak poklesla o približne 42,6%.

Pre detailnejší pohľad na vývoj miery nezamestnanosti a vplyvu hospodárskej krízy nám poslúžia nasledujúce tabuľky č.6 a č.7:

Tabuľka 6: Priemerná nezamestnanosť

Priemerná nezamest.	ČR - obdobie pred krízou	ČR - po vypuknutí krízy	ČR - celé obdobie
	2000-2007	2008-2015	2000-2015
Aritmetický priemer	7,6%	6,3%	6,9%

Zdroj: autor práce

Z uvedenej tabuľky č.6 môžeme vidieť, že priemerná nezamestnanosť pred krízou sa pohybovala na úrovni 7,6%. V období hospodárskej krízy dosahovala priemerne 6,3%, pričom za celé sledované obdobie dosahovala v priemere 6,9%. Pozrime sa preto, ako sa vyvíjalo priemerné tempo poklesu miery nezamestnanosti v jednotlivých obdobiach.

Tabuľka 7: Priemerné tempo poklesu nezamestnanosti

Priemerné tempo poklesu	ČR-obdobie pred krízou	ČR-po vypuknutí krízy	ČR - celé obdobie
	2000-2007	2008-2015	2000-2015
Geometr. priemer	0,930	0,994	0,964
Geometr. priemer v %	7,0%	0,6%	3,6%

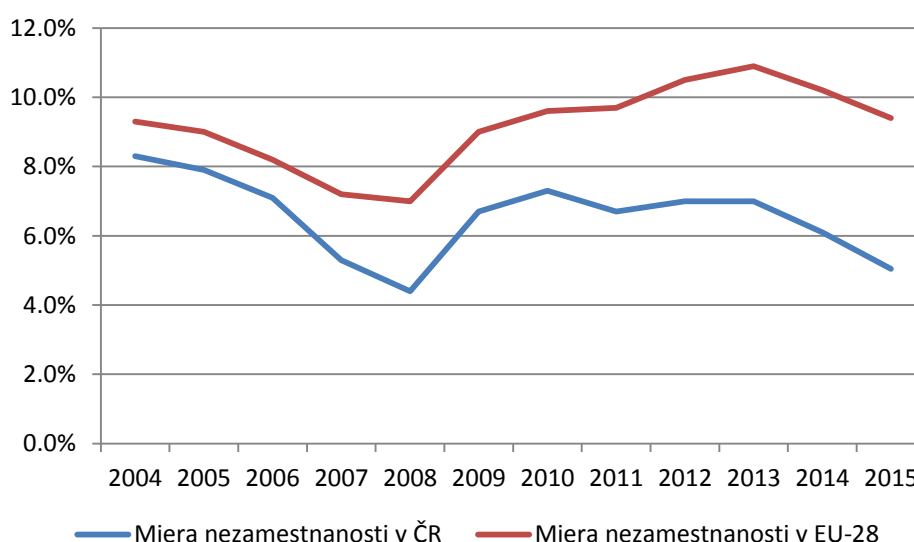
Zdroj: autor práce

Z uvedených výpočtov môžeme vidieť, že v období pred krízou nám miera nezamestnanosti klesala približne 7% tempom. Po zasiahnutí hospodárskou krízou sa toto tempo znížilo na približne 0,6%. Celkovo nám za sledované obdobie klesala miera nezamestnanosti 3,6% tempom. Z uvedenej analýzy teda môžeme usúdiť, že aj napriek hospodárskej kríze si ČR dokázala udržať pomerne stabilnú mieru nezamestnanosti. Zásah v podobe hospodárskej krízy môžeme pozorovať hlavne v pomalšom tempe jej znižovania. Hospodárska kríza v ČR

nespôsobila výrazný rast nezamestnanosti. Aj v porovnaní s ostatnými krajinami Európskej únie môžeme povedať, že v ČR je nezamestnanosť pomerne nízka. Ako uvádza ČSÚ, Česká republika má vôbec jednu z najnižších priemerných hodnôt medzinárodne porovnateľné miery nezamestnanosti v Európskej únii. Podľa údajov z Eurostatu je na tom najlepšie v EÚ 28 Nemecko, kde je medzinárodne porovnateľná miera pod úrovňou 5%, potom nasledujú Rakúsko, Malta a Luxembursko. Na druhom póle sa vyskytuje Grécko a Španielsko, ktoré majú mieru nezamestnanosti stále nad 20%. Vysoká je aj u Chorvátska (18%), nového člena Únie.

Následujúci graf č.1 zachycuje vývoj miery nezamestnanosti ČR a Európskej únie v rokoch 2004-2015:

Graf 1: Vývoj miery nezamestnanosti v ČR a EU-28



Zdroj: autor práce na základe dát ČSÚ

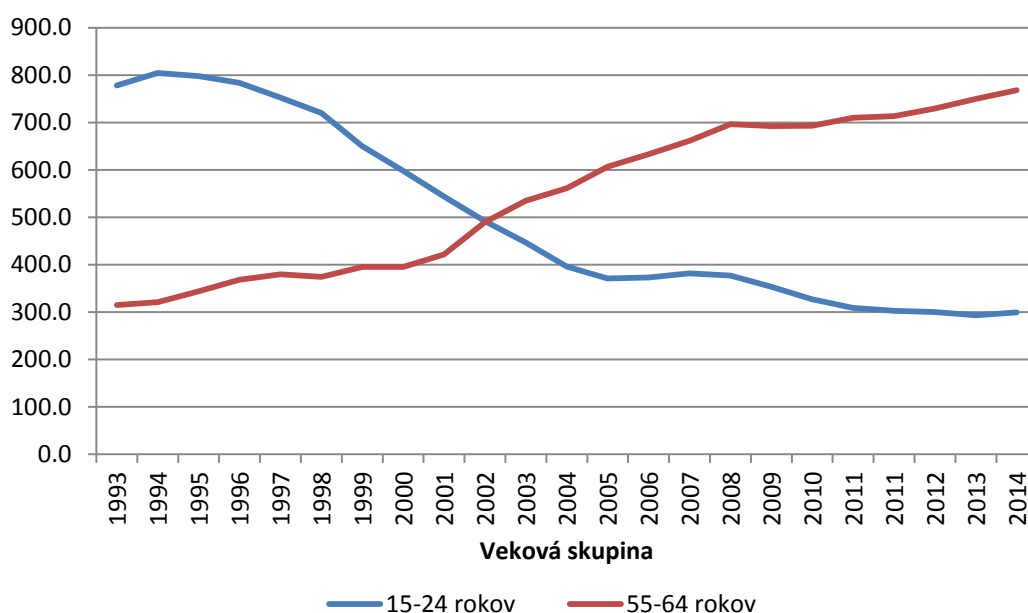
Z uvedeného grafu č.1 môžeme vidieť, že miera nezamestnanosti ČR sa nachádza pomerne hlboko pod priemerom Európskej únie, pričom vývoj miery nezamestnanosti ČR kopíruje situáciu v rámci EÚ. Z analýzy teda môžeme usúdiť, že ČR patrí dlhodobo ku krajinám s nízkou nezamestnanosťou. Navyše súčasný vývoj naznačuje, že by sa mohla v nasledujúcich rokoch ešte znižovať. Pre Nadáciu VIA to znamená určite pozitívny výhľad. Obyvatelia ČR majú dlhodobo stabilné príjmy a nemusia sa obávať straty zamestnania. Obyvatelia teda nie sú nútení obmedzovať svoje činnosti a výdavky. Naopak stabilita

zamestnania môže prispieť ku ochote ľudí podeliť sa o svoje príjmy či pracovný čas v podobe firemného dobrovoľníctva.

Ako už bolo povedané, Česká republika má výnimočne dobrú celkovú mieru zamestnanosti. Väčším ekonomický problémom ako je nezamestnanosť v celkovej populácii sa v ČR prejavuje nezamestnanosť mladej populácie, tj. osôb vo veku 15 - 24 rokov. Ako uvádza ČSÚ, celkovú úroveň zamestnanosti zásadne ovplyvňuje vysoká pracovná aktivita mužov a žien vo veku 30-55 rokov. V uplynulých viac ako dvadsiatich rokoch však zároveň môžeme pozorovať podstatné zmeny v počte najmladších pracujúcich a tiež starších pracujúcich v skupine 55-64 rokov.

Nasledujúci graf č.2 poukazuje na vývoj počtu pracujúcich vo veku 15-24 rokov a 55-64 rokov v období 1993 až 2014:

Graf 2: Vývoj počtu pracujúcich vo veku 15-24 rokov a 55-64 rokov



Zdroj: autor práce na základe dát ČSÚ

Ako uvádza ČSÚ, v prvých rokoch samostatnosti ČR sa počet pracujúcich vo veku 15-24 rokov pohyboval na hranici 800 tis. a v ďalších rokoch pravidelne klesal až ku hranici 300 tis. v roku 2015. Tento prepád demonštruje nielen razantné zmeny vo vývoji populácie od deväťdesiatych rokov, ale aj zmeny vo vzdelávacom systéme, ktorý sa vyznačuje prechodom

k úplnému strednému a najmä vysokoškolskému vzdelávaniu. V skupine 25-29 ročných, kedy už rozhodujúca časť mladých ukončila svoje vzdelávanie, sa počet pracujúcich v roku 2014 významne nelíšil proti stavu na začiatku sledovaného obdobia, tj. v roku 1993. Ako analýza ČSÚ spomína, vývoj v tejto skupine výrazne poznamenala demografická vlna vysokej pôrodnosti zo sedemdesiatych rokov, ktorá viedla k zvýšeniu počtu pracujúcich v tomto veku až ku hranici 665 tis. v roku 2003. Prechod týchto ročníkov do vyššej vekovej skupiny sa cez zvýšenie podielu pracujúcich absolventov vysokých škôl prejavil v celkovom znížení počtu pracujúcich v tomto veku na 522 tis. v roku 2014. Inak než nezamestnanosť 15-24 rokov sa vyvíjal počet pracujúcich, ktorí dosiahli 55 a viac rokov. Podľa analýzy ČSÚ, frekvenciu tejto kategórie ovplyvňujú zmeny vo vekovej štruktúre obyvateľstva, ale rozhodujúci vplyv mala a má postupná realizácia legislatívnych opatrení na zvyšovanie vekovej hranice do starobného dôchodku. V roku 1993 pracovalo vo veku 55-64 rokov 315 tis. osôb, ale v roku 2015 to už bolo viac ako 770 tis. osôb. Tento mimoriadny prírastok tak z veľkej časti kompenzoval razantný úbytok mladých pracujúcich do 25 rokov (ČSÚ, 2016).¹⁶

Ako uvádza ČSÚ, je situácia na trhu práce je v členských krajinách EÚ značne odlišná.. Na jednej strane sú krajiny, kde počet pracujúcich v skupine 15-19 ročných je minimálna. K tým patrí Česká republika, v ktorej v roku 2014 pracovalo iba 4,6% chlapcov a dievčat do dvadsiatich rokov. Na druhej strane je v niektorých krajinách práce týchto mladých veľmi rozšírená, zdanlivo paradoxne v štátoch, ktoré sa vyznačujú podstatne vyšším podielom mladej populácie s terciárnym vzdelaním než v ČR. Jedná sa o všetky severské štáty vrátane Dánska, Holandska, Spojeného kráľovstva, Rakúska a v určitej miere Nemecko. V nich sa pohybuje podiel pracujúcich chlapcov a dievčat v najmladšom veku v intervale 22-44%. Vo vekovej skupine mladých vo veku 15-24 rokov, sú rozdiely relatívne nižšie, napriek tomu si krajiny s najvyššou zamestnanosťou v najmladšom veku stále udržujú významný náskok pred ostatnými krajinami. V uvedených štátoch sa miera zamestnanosti pohybuje v intervale od 41% až po takmer 60% v Holandsku. Tieto hodnoty sú v kontraste s údajom za ČR (27,1%), ktorý je stále nižší ako priemer EÚ28 (32,4%) (ČSÚ, 2016).¹⁷ Podľa komentáru ČSÚ, je na tom ČR veľmi dobre z hľadiska zamestnanosti v skupine 55-59 rokov. V roku 2014 dosiahla miera zamestnanosti v tejto skupine 76,9%, čo je ako ČSÚ uvádza, po Švédsku, Nemecku a

¹⁶ Český statistický úřad: *Komentář k vývoji na trhu práce ve 4. čtvrtletí 2015* [online]. Praha, 2016 [cit. 2016-04-16]. Dostupné z: https://www.czso.cz/documents/10180/20568705/cpmz031116_analyza.docx/dc0fd380-9b81-4378-a670-124dce8c5224?version=1.0

¹⁷ Český statistický úřad: *Komentář k vývoji na trhu práce ve 4. čtvrtletí 2015* [online]. Praha, 2016 [cit. 2016-04-16]. Dostupné z: https://www.czso.cz/documents/10180/20568705/cpmz031116_analyza.docx/dc0fd380-9b81-4378-a670-124dce8c5224?version=1.0

Dánsku štvrtá najvyššia hodnota zo všetkých krajín EÚ. Po dosiahnutí šesťdesiatich rokov však miera zamestnanosti v ČR klesá pod úroveň EÚ 28 (32,2% oproti 36,6% priemeru EÚ v skupine 60-64ročných). Podľa komentáru ČSÚ, je to spôsobené prudkým znížením ekonomickej aktivity žien v tomto veku.

Z uvedenej analýzy teda môžeme usúdiť, že zvýšenie ekonomickej aktivity mladých môže byť jedným z významných faktorov pozitívne ovplyvňujúcich vývoj na trhu práce. Príležitosti pre Nadáciu VIA sú teda hlavne v spolupráci v mladými ľuďmi, ktorí trpia najvyššou mierou nezamestnanosti. Dnes je medzi mladými ľuďmi vysoká konkurencia a boj o pracovné miesta, čo pre nadáciu môže znamenať, že takýto mladý človek nebude požadovať vysoké finančné odmeny a tým môže ušetriť na mzdových nákladoch v porovnaní so skúsenými pracovníkmi s vyšších vekových kategórií. Naopak dať mladému človeku šancu na rozvoj a zbieranie skúseností je v tejto vekovej kategórii vysoko žiadané. Určite si to však bude vyžadovať vyššie časové nároky na zaučenie a výchovu pracovných návykov.

Príjmy obyvateľstva

V súvislosti s vývojom na trhu práce sa vyvíjajú aj príjmy obyvateľov.

Nasledujúca tabuľka č.8 poukazuje na vývoj priemernej hrubej mesačnej mzdy v ČR od roku 2000 do roku 2015:

Tabuľka 8: Vývoj priemernej hrubej mesačnej mzdy

Obdobie	Nom. mzda v Kč	index reťazový nom. mzda	Tempo prírastku nom. mzda	Index nom. mzda 2000	Tempo prírastku real. mzda
2000	13 219	x	x	x	x
2001	14 378	1,088	8,8%	8,8%	3,9%
2002	15 524	1,080	8,0%	17,4%	6,1%
2003	16 430	1,058	5,8%	24,3%	5,7%
2004	17 466	1,063	6,3%	32,1%	3,4%
2005	18 344	1,050	5,0%	38,8%	3,0%
2006	19 546	1,066	6,6%	47,9%	4,0%
2007	20 957	1,072	7,2%	58,5%	4,3%
2008	22 592	1,078	7,8%	70,9%	1,4%
2009	23 344	1,033	3,3%	76,6%	2,3%
2010	23 864	1,022	2,2%	80,5%	0,7%
2011	24 455	1,025	2,5%	85,0%	0,6%
2012	25 067	1,025	2,5%	89,6%	-0,8%

2013	25 035	0,999	-0,1%	89,4%	-1,5%
2014	25 607	1,023	2,3%	93,7%	1,9%
2015	26 467	1,034	3,4%	100,2%	3,1%

Zdroj: ČSÚ (dopočty autorom práce)

U uvedených údajov môžeme vidieť, že od roku 2000 do roku 2015 sa priemerná hrubá mesačná mzda zvýšila o 100,2 % a to z 13 219 Kč na 26 467 Kč, pričom najväčších prírastkov bolo dosiahnutých hneď na začiatku obdobia. V roku 2001 sa jednalo o medziročný prírastok 8,8% a v roku 2002 o prírastok 8%. Medzníkom v tempe prírastkov je opäť rok 2008. Môžeme vidieť, že do roku 2008 vzrástla mzda o približne 71% a to zo spomínaných 13 219 Kč na 22 592 Kč. Od tohto roku začalo medziročné tempo prírastku mzdy spomaľovať.

K lepšiemu prehľadu nám posluží nasledujúca tabuľka č.9, ktorá znázorňuje priemerné tempo rastu v jednotlivých obdobiach.

Tabuľka 9: Priemerné tempo rastu mesačnej mzdy

Priemerné tempo rastu	2000-2008	2008-2015	celé obdobie
Geometr. priemer	1,069	1,023	1,047
Geometr. Priemer v %	6,9%	2,3%	4,7%

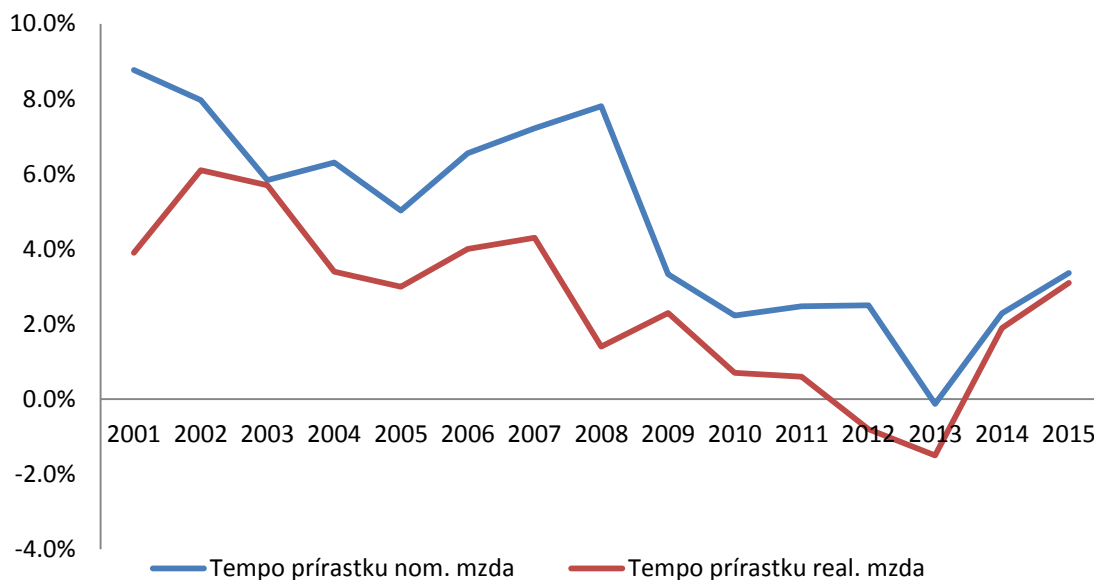
Zdroj: autor práce

Ako uvedená tabuľka č.9 uvádza, priemerné tempo rastu mzdy dosahovalo v rokoch 2000 až 2008 takmer 7%. Od roku 2008 do roku 2015 rástla mzda v priemere 2,3% tempom. Z uvedených údajov teda môžeme usúdiť, že hospodárska kríza spomalila medziročné tempo rastu miezd, pričom v roku 2013 mzda dokonca stagnovala. Prírastok v tomto roku bol nulový, dosiahol prvýkrát od roku 2000 dokonca zápornej hodnoty (-0,1%). Reálna mzda v tomto roku klesla o 1,5 %. Celkovo tak môžeme usúdiť, že od roku 2008 priemerné mzdy už nerastú takým tempom ako z pred obdobia hospodárskej krízy. Ako uvádza ČSÚ, najviac vzrástli mzdy v odvetví výroba a rozvod elektriny, plynu, pary a studeného vzduchu (o 124%), najmenej sa zvýšili mzdy v odvetví administratívnej a podpornej činnosti a to o 60%. Najvyšších absolútnych súm priemernej mzdy dosahovalo v celom období odvetvie informačnej a komunikačnej činnosti a peňažníctva a poisťovníctva (48 157 Kč v roku 2014) (Statistika & my, 2015).¹⁸

¹⁸ Již druhý rok v České republice klesá nezaměstnanost. *Statistika&My: Měsíčník Českého statistického úřadu* [online]. 2015 [cit. 2016-04-19]. Dostupné z: <http://www.statistikaamy.cz/2015/06/jiz-druhy-rok-v-ceske-republice-klesa-nezamestnanost/>

Nasledujúci graf č.3 znázorňuje vývoj tempa prírastku nominálnych a reálnych miezd za obdobie 2000 až 2015.

Graf 3: Tempo prírastku nominálnej a reálnej mzdy



Zdroj: autor práce na základe dát ČSÚ

Z trendu v dlhodobej časovej rade priemerných miezd vyplýva, že od začiatku storočia rástli zárobky čoraz menej, pričom v rokoch 2012 a 2013 došlo k ich reálnemu poklesu. Tento nepriaznivý vývoj bol zvrátený v roku 2014. V priebehu roka 2015 sa reálna kúpna sila zárobkov dostala späť do kladných čísel a to nad úroveň roku 2011. Ako uvádza ČSÚ, celoročný nominálny rast priemernej mzdy o 3,4% bol v roku 2015 navyše konfrontovaný iba s minimálnym zvyšovaním spotrebiteľských cien, infláciou na úrovni 0,3%. To viedlo k výraznému zvyšovaniu reálnej kúpnej sily miezd, ktorá tak pre celý rok vzrástla o 3,1%, čo je najvyššia hodnota od roku 2007. Je však treba pripomenúť, že výrazný impulz pre posledný vývoj udal štát a to v dôsledku vládneho rozhodnutia o zvýšení platových tarífou vo verejnej správe a službách platného od roku 2015.

Ďalší dôležitý faktor ekonomického prostredia v súvislosti s príjmami obyvateľstva je dôchodok. Dôchodkový systém ČR je založený na povinnom základnom dôchodkovom poistení podľa zákona č. 155/1995 Zb. o dôchodkovom poistení (tzv. prvý pilier), na doplnkovom dôchodkovom sporení podľa zákona č. 427/2011 Zb., ktoré nahradilo penzijné

pripoistenie so štátnym príspevkom podľa zákona č. 42/1994 Zb. (Tzv. Tretí pilier) a od roku 2013 na dobrovoľnom dôchodkovom sporení podľa zákona č. 426/2011 Zb. (Tzv. Druhý pilier)(MPSV, 2014).

Nasledujúca tabuľka č.10 znázorňuje vývoj priemerného starobného dôchodku od roku 2000 do roku 2014.

Tabuľka 10: Priemerný starobný dôchodok

Obdobie	Priemerný starobný dôchodok v Kč	index reťazový	Tempo prírastku	Index 2000 (%)	Pomer dôchodku ku mzde (%)
2000	5962	x	x	x	45,1%
2001	6352	1,065	6,5%	6,5%	44,2%
2002	6830	1,075	7,5%	14,6%	44,0%
2003	7071	1,035	3,5%	18,6%	43,0%
2004	7256	1,026	2,6%	21,7%	41,5%
2005	7728	1,065	6,5%	29,6%	42,1%
2006	8173	1,058	5,8%	37,1%	41,8%
2007	8736	1,069	6,9%	46,5%	41,7%
2008	9347	1,070	7,0%	56,8%	41,4%
2009	10027	1,073	7,3%	68,2%	43,0%
2010	10093	1,007	0,7%	69,3%	42,3%
2011	10543	1,045	4,5%	76,8%	43,1%
2012	10770	1,022	2,2%	80,6%	43,0%
2013	10962	1,018	1,8%	83,9%	43,8%
2014	11065	1,009	0,9%	85,6%	43,2%

Zdroj: ČSÚ (dopočty autorom práce)

Z uvedenej tabuľky môžeme vidieť, že od roku 2000 dochádza k pravidelnému zvyšovaniu starobných dôchodkov, pričom najvyššie medziročné navýšenie dôchodku bolo v roku 2002 a to o 7,5%. Obdobím s najrýchlejším zvyšovaním dôchodkov boli roky 2005 až 2009, kedy v tomto období dochádzalo medziročne k navýšeniu v priemere o 6,7%. Od roku 2009 však vidíme prevažne klesajúci trend. Ako uvádza MPSV, v roku 2008 bola zákonom č 178/2008 Zb. novo stanovená podmienka pre zvýšenie dôchodkov v mimoriadnom termíne už pri raste cien aspoň o 5% (predtým až pri raste cien aspoň o 10%). Súčasne bolo stanovené, že v roku 2008 sa dôchodky zvýšia mimo pravidelný termín od splátky dôchodku splatnej v splatnej v auguste, takže v roku 2008 boli dôchodky zvýšené dvakrát. Pre zvýšenie

dôchodkov v pravidelnom termíne od januára 2010 činilo podľa zákona stanovené minimálne zvýšenie 0,9% a nedošlo teda k naplneniu 2% podmienky na povinné vykonanie valorizácie. Vláda sa preto v súlade so svojimi úspornými krokmi rozhodla nezvyšovať dôchodky od januára 2010. Vyplatené dôchodky boli zvýšené až od januára 2011. Zákonom č. 314/2012 Zb., bolo z dôvodov potrebného zníženia rastu výdavkov na dôchodok tom, že zvýšenie dôchodkov sa stanoví podľa jednej tretiny rastu cien a jednej tretiny rastu reálnej mzdy. Pri porovnaní s vývojom priemernej hrubej mesačnej mzdy vidíme, že pomer dôchodku ku reálnej mzde sa za sledované obdobie znížil. V roku 2000 dosahovali starobné dôchodky 45,1% podiel priemernej mzdy, v roku 2014 to bolo 43,2% podiel. Celkovo nám za obdobie vzrástli dôchodky o 85,6%. Celkovo tak môžeme zhodnotiť, že dôchodky rástli pomalšie ako mzdy obyvateľov.

Ďalšie významné príjmy obyvateľov tvoria dávky štátnej sociálnej podpory. Systém štátnej sociálnej podpory (upravený zákonom č.117 / 1995 Zb. o štátnej sociálnej podpore, v znení neskorších predpisov) zabezpečuje adresnú pomoc rodinám s nezaopatrenými deťmi v stanovených sociálnych situáciách. Jedná sa o rôzne ťažké životné situácie, ako je napríklad nedostatočný príjem, starostlivosť o novonarodené alebo malé dieťa, neúplnosť rodiny a pod. Systém tiež finančne prispieva rodinám a jednotlivcom s nízkymi príjmami na úhradu nákladov na bývanie. Dávky pestúnskej starostlivosti, ktoré boli do konca roka 2012 upravené vyššie uvedeným zákonom, sú od roku 2013 obsiahnuté v zákone č. 359/1999 Zb., o sociálno-právnej ochrane detí, v znení neskorších predpisov.

Vývoj výdajov na dávky štátnej sociálnej podpory v rokoch 2000 až 2014 zachycuje nasledujúca tabuľka č.11:

Tabuľka 11: Dávky štátnej sociálnej podpory

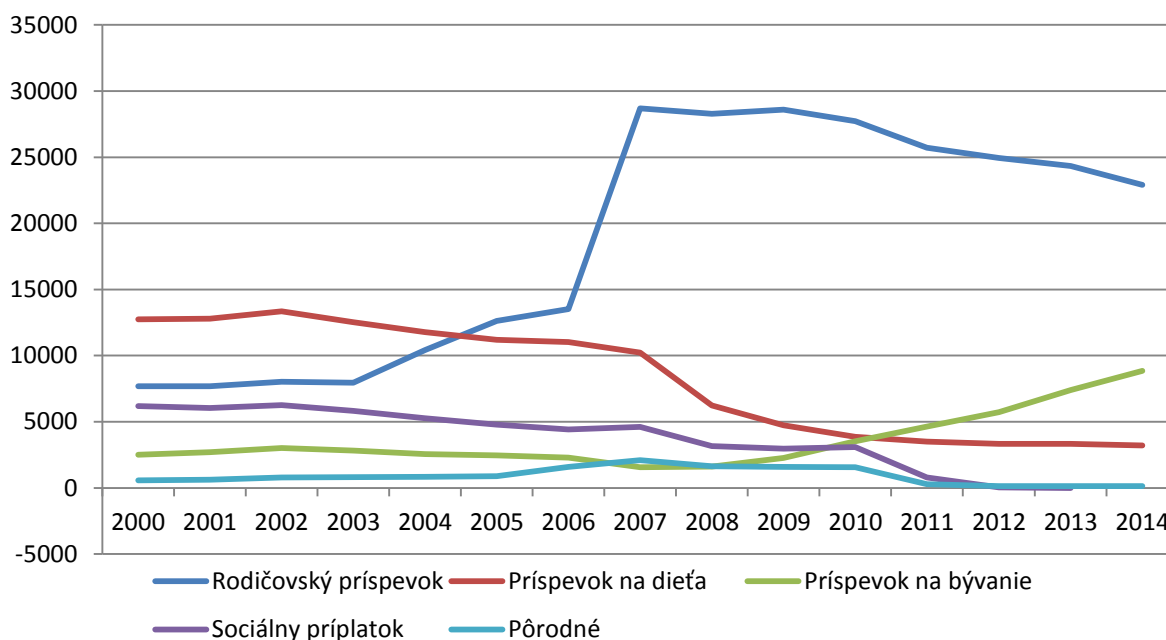
Obdobie	Štátna sociálna podpora v mil. Kč	index reťazový	Medziročné tempo prírastku	Index 2000 (v %)
2000	31516	x	x	x
2001	31577	1,002	0,2%	0,2%
2002	33306	1,055	5,5%	5,7%
2003	31771	0,954	-4,6%	0,8%
2004	32241	1,015	1,5%	2,3%
2005	32487	1,008	0,8%	3,1%
2006	33456	1,030	3,0%	6,2%
2007	47761	1,428	42,8%	51,5%
2008	41039	0,859	-14,1%	30,2%
2009	40160	0,979	-2,1%	27,4%
2010	39786	0,991	-0,9%	26,2%
2011	34941	0,878	-12,2%	10,9%
2012	34220	0,979	-2,1%	8,6%
2013	35228	1,029	2,9%	11,8%
2014	35118	0,997	-0,3%	11,4%

Zdroj: ČSÚ (dopočty autorom práce)

Z uvedenej tabuľky môžeme vidieť, že štátna sociálna podpora vzrástla od roku 2000 do roku 2014 o len o niečo viac ako 11%. Najvýraznejší nárast sociálnej podpory môžeme vidieť v roku 2007, kedy medziročne vzrástla o 42,8%. Od tohto obdobia však dochádza k jej kontinuálnemu znižovaniu a postupnému návratu do hodnôt pred rokom 2007.

Štruktúru výdavov štátnej sociálnej podpory za obdobie 2000 až 2014 zachycuje nasledujúci graf č.4:

Graf 4: Štruktúra výdavov na dávky štátnej sociálnej podpory



Zdroj: MPSV ČR, 2014

Ako sme z uvedených údajov videli, významným rokom v oblasti sociálnych dávok bol rok 2007. V tomto roku do platnosti vstúpili nové sociálne zákony – o životnom a existenčnom minime, o pomoci v hmotnej núdzi a o sociálnych službách. Prijaté zákony mali podstatný dopad aj do systému štátnej sociálnej podpory, pričom práve zákon o životnom a existenčnom minime výrazne zmenil ich doterajšiu podobu. Asi najvýraznejšia zmena sa dotkla rodičovského príspevku, kedy došlo ku zmene spôsobu stanovenia výšky dávky. Podľa nového zákona sa rodičovský príspevok od roku 2007 začal vyplácať vo výške čiastky odpovedajúcej 40% priemernej mesačnej mzdy v nepodnikateľskej sfére za kalendárny rok 2005. Výška dávky od 1.1. do 31.12.2007 tak činila 7 582 Kč namiesto pôvodných 3 696 Kč (Blansko, 2007).¹⁹ Celkové štátne výdavky tak medziročne vzrástli z 33 456 mil. Kč na 47 761 mil. Kč. Túto zmenu môžeme pozorovať na uvedenom grafe, keď od roku 2007 pozorujeme výrazný nárast výdavov na rodičovský príspevok. Ako už bolo povedané, následne však dochádza k ich postupnému znižovaniu. Od roku 2008 z uvedeného grafu môžeme tiež vidieť, že postupne dochádzalo k znižovaniu podpory v podobe sociálneho

¹⁹ Dávky státní sociální podpory – změny od 1. ledna 2007. *Blansko* [online]. 2007 [cit. 2016-04-20]. Dostupné z: <http://www.blansko.cz/clanky/2007/01/statni-socialni-podpora-zmeny-2007>

príplatku, príspevku na dieťa ako aj pôrodného. Naopak v prípade príspevku na bývanie môžeme pozorovať jeho mierne zvyšovanie. Ďalšie legislatívne úpravy účinné od začiatku roku 2011 boli vykonané s ohľadom na potrebu úsporných opatrení v pôsobnosti Ministerstva práce a sociálnych vecí. Ako uvádza úrad práce v Blansku, došlo ku skráteniu termínu pre voľbu varianty čerpania u rodičovského príspevku, u sociálneho príplatku bol obmedzený nárok na túto dávku, a to iba na rodiny so zdravotne postihnutým členom, pôrodné sa nanovo začalo vyplácať len na prvorodené dieťa za podmienky, že príjem v rodine za kalendárny štvrtrok predchádzajúci kalendárnemu štvrtroku, v ktorom sa dieťa narodilo, nepresahuje 2,4 násobok životného minima rodiny (Blansko, 2007). Prejav týchto opatrení môžeme vidieť aj na grafe, kedy od tohto roku dochádza k ich ďalšiemu poklesu. K ďalším významným zmenám v systéme dávok štátnej sociálnej podpory došlo v rámci sociálnej reformy od roku 2012, kedy bol zrušený sociálny príplatok a novo upravený nárok na rodičovský príspevok.

Celkovo tak môžeme povedať, že rastúce príjmy obyvateľstva sú určite pozitívnym javom pre Nadáciu VIA. Vyššie príjmy znamenajú potenciálne vyššie možnosti darovaných čiastok aj ochoty ľudí darovať. Aj pre samotných zamestnancov nadácie to znamená pozitívum, nakoľko vyššie príjmy môžu motivovať k lepšiemu pracovnému výkonu.

2.2.3 Sociálne faktory

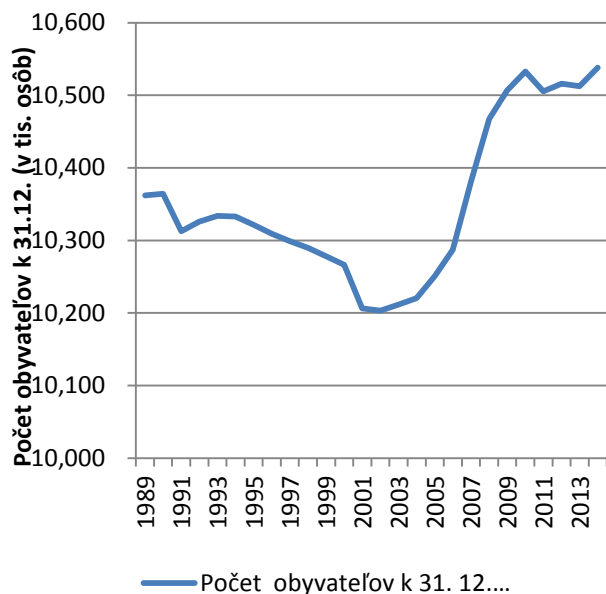
V oblasti sociálnych prostredia bude analýza zameraná na demografický vývoj obyvateľstva ČR, vývoj vzdelanostnej štruktúry ako aj vývoj darcovstva a dobrovoľníctva v ČR.

Demografia

Populačný vývoj Českej republiky prechádza od začiatku 90. rokov minulého storočia výraznými zmenami, ktoré sú spôsobené celkovou premenou spoločnosti nielen v Českej republike ale aj v okolitých krajinách. Demografické správanie populácie je ovplyvnené spoločenským a ekonomickým vývojom a naopak demografická štruktúra populácie spätne ovplyvňuje ekonomický vývoj. Počet obyvateľov závisí od demografickej situácii danej krajiny a jeho vývoj je ovplyvnený vekovou štruktúrou obyvateľstva. Ako uvádza Infostat (2014), striedanie silných a slabých ročníkov narodených ovplyvňujú budúci vývoj populácie zhruba na 100 ďalších rokov.

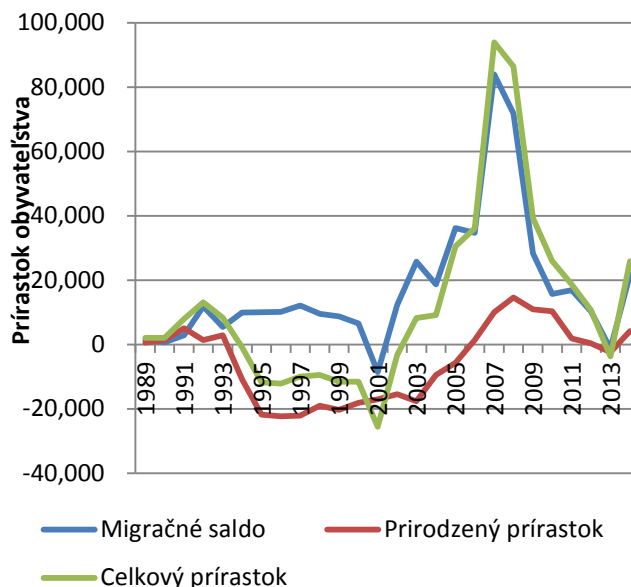
Nasledujúce grafy č.5 a č.6 znázorňujú vývoj počtu obyvateľstva ČR a jeho prírastkov od roku 1989 do roku 2014.

Graf 6: Počet obyvateľov



Zdroj: autor práce na základe dát ČSÚ

Graf 5: Prírastok obyvateľstva



Zdroj: autor práce na základe dát ČSÚ

Z uvedených grafov č.5 a č.6 môžeme vidieť, že počet obyvateľov Českej republiky sa v posledných 20 rokoch ustálil na hodnote vyššej ako 10 200 000, konkrétne v roku 2014 dosahoval približne 10 538 tis. obyvateľov. Ako z grafu č.5 môžeme vidieť, v rokoch 1994 až 2005 dochádzalo každoročne k prirodzenému úbytku obyvateľstva. Podľa údajov z Infostatu (2014) sa jednalo o dôsledok prudkého poklesu plodnosti žien v tomto období. Celkový prirodzený úbytok obyvateľstva za obdobie 1994-2005 tak dosiahol takmer 200 tisíc osôb. Na druhú stranu hodnoty migračného prírastku boli od začiatku 90. rokov kladné, avšak ročné hodnoty migračného salda nepresiahli v období 1991-2000 v žiadnom roku 10 tisíc osôb, priemerná hodnota bola len o niečo vyššia ako 5 tisíc osôb ročne. Zahraničné migrácia preto nestačili vykompenzovať prirodzený úbytok obyvateľstva, len ho zmiernili (Infostat, 2014)²⁰. Pri sčítaní ľudu v roku 2001 bol Českým štatistickým úradom zistený počet obyvateľov ČR o 72 tisíc nižší ako v roku 1991. Od roku 2003 začína počet obyvateľov ČR znovu rásť, okrem migračného prírastku sa prejavuje aj vplyv prirodzeného prírastku, ktorý nadobúda od roku 2006 opäť kladných hodnôt. Najväčší vplyv na celkový rast obyvateľstva malo migračné

²⁰ VAŇO, Boris, LANGHAMROVÁ, Jitka (ed.). 20 LET SAMOSTATNOSTI Z POHLEDU DEMOGRAFIE ČR, SR, ČSR. In: *Infostat - Inštitút informatiky a štatistiky* [online]. Bratislava, 2014 [cit. 2016-05-11]. Dostupné z: http://www.infostat.sk/vdc/pdf/cr_sr.pdf

saldo. Ako uvádza Infostat (2014), v rokoch 2005 a 2006 dosahovalo migračné saldo hodnôt vyšších ako 30 tis. Osôb ročne, v rokoch 2007 a 2008 sa dokonca blížilo 80 tisícom. Počet obyvateľov ČR na začiatku roka 2011 bol preto zhruba o 300 tisíc vyšší ako na prelome tisícročia. V posledných rokoch sa však rast obyvateľstva začína znovu spomaľovať. V roku 2012 činil prirodzený prírastom necelých 400 osôb, v roku 2013 bol dokonca záporný. V priebehu obdobia 1989 až 2014 sa tak počet obyvateľov ČR zvýšil o 176,2 tisíc (1,7%), keď dosiahol hodnotu 10 538 tisíc obyvateľov.

Pre analýzu demografického vývoja je dôležitá nielen veľkosť príslušnej populácie, ale aj jej vekové zloženie. Veková štruktúra populácie je samozrejme dôležitá pre oblasť ekonomickú a sociálnu. Na jej základe možno napríklad odhadnúť, či bude v populácii dostatok potenciálnych pracovných síl, aké budú potrebné kapacity škôl aj aké budú očakávané náklady na výplatu dôchodkov a zdravotnú starostlivosť.

Vývoj charakteristík vekovej štruktúry ČR od roku 1989 až 2014 zachycuje nasledujúca tabuľka č.12:

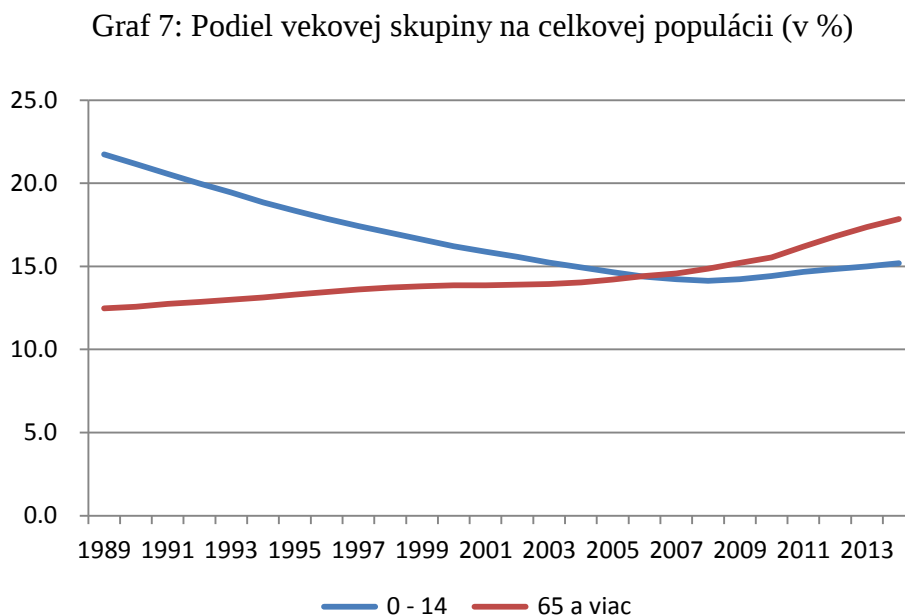
Tabuľka 12: Veková štruktúra

Obdobie	Počet obyvateľov v tis. osôb	v tom vo veku (v %):			Priemerný vek	Index staroby (65+ / 0 -14 v %)
		0 - 14	15 - 64	65 a viac		
1989	10362	21,7	65,8	12,5	36,1	57,4
1990	10 364	21,2	66,3	12,6	36,3	59,4
1992	10 326	20,0	67,1	12,9	36,6	64,3
1994	10 333	18,9	68,0	13,1	37,0	69,6
1996	10 309	17,9	68,7	13,5	37,6	75,3
1998	10 290	17,0	69,3	13,7	38,2	80,6
2000	10 267	16,2	69,9	13,9	38,8	85,5
2002	10 203	15,6	70,5	13,9	39,3	89,2
2004	10 221	14,9	71,0	14,0	39,8	94,0
2006	10 287	14,4	71,2	14,4	40,2	100,2
2008	10 468	14,1	71,0	14,9	40,5	105,1
2010	10 533	14,4	70,1	15,5	40,8	107,8
2012	10 516	14,8	68,4	16,8	41,3	113,3
2014	10 538	15,2	67,0	17,8	41,7	117,4
Index 1990 (v %)	1,7%	-28,9%	3,5%	45,5%	15,3%	104,8%

Zdroj: ČSÚ (dopočty autorom práce)

Z uvedených údajov môžeme na prvý pohľad vidieť, že dochádza k postupnému starnutiu populácie ČR. Podiel detskej zložky populácie, ktorá tvorila v roku 1989 viac ako 21%, sa do roku 2012 znížila na približne 14%. V roku 2014 sa zvýšila na približne 15%. Celkovo tak došlo od roku 1989 k úbytku detskej populácie o takmer 29%. Opačná situácia je v prípade osôb starších ako 65 rokov. Podiel starších osôb činil v roku 1989 približne 12,5%. Jeho nárast bol v prvej dekáde sledovanej dekáde veľmi mierny, ešte v roku 2004 činil približne 14%. Do konca roka 2012 sa však zvýšil na takmer 17%, pričom od roku 2006 bol podiel 65 ročných a starších vyšší než podiel detí do 15 rokov (graf. č.xx). Hlavnou príčinou tohto nárastu podielu seniorov bola ako uvádza Infostat (2014) skutočnosť, že vekovú hranicu 65 rokov postupne prekročili početne silnejšie ročníky narodené počas nemeckej okupácie a predovšetkým po skončení 2. svetovej vojny. Od roku 1989 tak vzrástol počet starších osôb o viac ako 45%. Najväčší podiel populácie zastupuje veková skupina 15 až 64 rokov, ktorá v roku 2014 tvorila približne 67% populácie. V tejto vekovej skupine došlo aj k najnižšiemu rastu, keď od roku 1989 došlo k zvýšeniu len o viac ako 3%, pričom od roku 2010 môžeme pozorovať jej klesajúci trend.

Vývoj podielu detskej populácie a starších osôb za obdobie 1989 až 2014 zachycuje aj nasledujúci graf č.7:



Zdroj: autor práce na základe dát ČSÚ

Pokračujúce starnutie populácie potvrdzuje aj vývoj priemerného veku. Priemerný vek populácie bol v roku 1989 niečo okolo 36 rokov. Do roku 2014 sa zvýšil na takmer 42 rokov. Celkovo sa priemerný vek populácie zvýšil do roku 2014 o 15,3 %. Taktiež index staroby (definovaný ako pomer počtu seniorov 65 ročných a starších k počtu detí do 15 rokov) plynule rástol počas celého sledovaného obdobia. Kým v roku 1989 dosahoval necelých 58%, v roku 2006 prekročil 100%, čo znamená že, počet seniorov prekročil počet detí. V roku 2014 dosahoval už viac ako 117%.

Ako uvádza Infostat (2014), môžeme očakávať, že ešte dlhý čas budú zrejme najpočetnejšími vekovými skupinami osoby narodené v období okolo roku 1974, teda 50 ročný v roku 2024, 60 ročný v roku 2034 atď. K výraznému nárastu počtu starobných dôchodcov podľa Infostatu (2014) dôjde až v štyridsiatych rokoch, keď dôchodkového veku postupne dosiahnu spomínané silné populačné ročníky narodené v 70. rokoch minulého storočia. Ako uvádza Infostat (2014), môžeme však očakávať už v najbližších rokoch výrazný klesanie počtu osôb vo veku okolo 20 rokov, čo môže mať za následok pokles počtu záujemcov o vysokoškolské štúdium aj pokles počtu nových mladých uchádzačov o zamestnanie, neskôr aj celkový pokles podielu mladých pracovných síl do 30 rokov. Infostat (2014) ďalej uvádza, že sa tiež bude znižovať počet žien vo veku okolo 30 rokov (vek najvyššej plodnosti), čo bude mať za následok ďalší pokles počtu narodených detí, nakoľko posledné prognózy vývoja ČSÚ predpokladajú stagnáciu alebo len pomerne pomalý nárast plodnosti žien, čo podľa Infostatu (2014) nebude schopné úbytok žien v reprodukčnom veku kompenzovať. Možno teda očakávať ďalšie úbytky počtu detí v ČR, teda zužovanie vekovej pyramídy v základni.

Proces reprodukcie je priamo ovplyvnený mierou uzavretých manželstiev. Vývoj počtu uzavretých manželstiev za obdobie 1989 až 2014 udáva nasledujúca tabuľka č.13:

Tabuľka 13: Miera uzavretých manželstiev

Obdobie	Počet Sobášov	index reťazový	Medziročný rast/pokles v %	Index 1989
1989	81 262	x	x	x
1990	90 953	1,119	11,9%	11,9%
1991	71 973	0,791	-20,9%	-11,4%
1992	74 060	1,029	2,9%	-8,9%
1993	66 033	0,892	-10,8%	-18,7%
1994	58 440	0,885	-11,5%	-28,1%

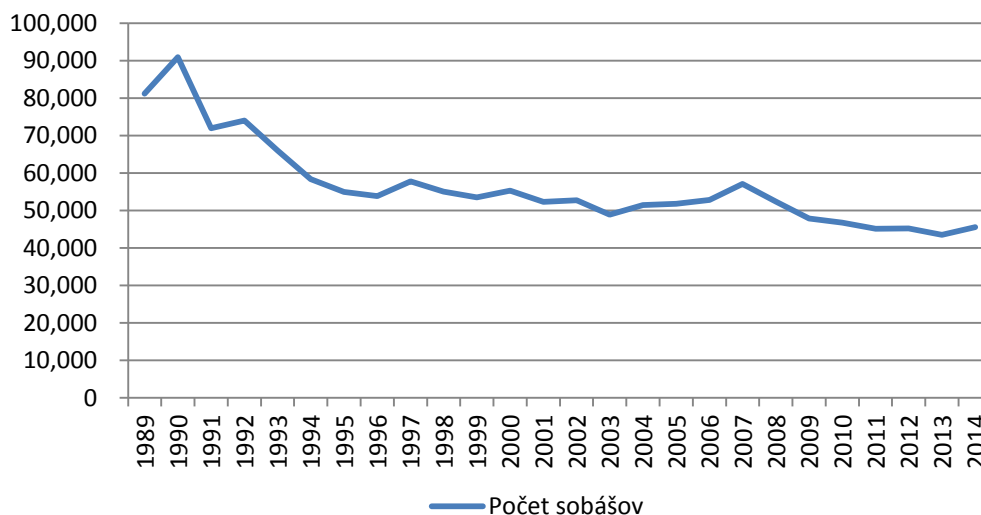
1995	54 956	0,940	-6,0%	-32,4%
1996	53 896	0,981	-1,9%	-33,7%
1997	57 804	1,073	7,3%	-28,9%
1998	55 027	0,952	-4,8%	-32,3%
1999	53 523	0,973	-2,7%	-34,1%
2000	55 321	1,034	3,4%	-31,9%
2001	52 374	0,947	-5,3%	-35,5%
2002	52 732	1,007	0,7%	-35,1%
2003	48 943	0,928	-7,2%	-39,8%
2004	51 447	1,051	5,1%	-36,7%
2005	51 829	1,007	0,7%	-36,2%
2006	52 860	1,020	2,0%	-35,0%
2007	57 157	1,081	8,1%	-29,7%
2008	52 457	0,918	-8,2%	-35,4%
2009	47 862	0,912	-8,8%	-41,1%
2010	46 746	0,977	-2,3%	-42,5%
2011	45 137	0,966	-3,4%	-44,5%
2012	45 206	1,002	0,2%	-44,4%
2013	43 499	0,962	-3,8%	-46,5%
2014	45 575	1,048	4,8%	-43,9%

Zdroj: ČSÚ (dopočty autorom práce)

Z uvedenej tabuľky č.13 môžeme vidieť, že v roku 1989 bol počet sobášov na úrovni 81 262. V roku 1990 bolo uzavretých dokonca viac ako 90 tis. manželstiev, čo bol najväčší počet za sledované obdobie. Hneď o rok na to, nastal jeho najvýraznejší pokles a to o 20,9%. Ako uvádza Infostat (2014), hlavnou príčinou tohto náhleho nárastu a poklesu je považované vopred oznámené ukončenie poskytovania výhodných novomanželských pôžičiek. Zároveň môžeme vidieť, že do konca 90. rokov sobášnosť poklesla o viac ako 34% a to z 81 262 na 53 523 sobášov. Počet sobášov bol nízky napriek skutočnosti, že do veku najvyššej sobášnosti vstupovali početne silné populačné ročníky narodené v 70. rokoch. Od roku 1995 tak môžeme pozorovať obdobie stagnácie, ktoré trvalo približne desať rokov. Ďalší pokles je pozorovateľný od roku 2008. Ako uvádza Infostat (2014), jeho príčinou je okrem iného nerovnomerná veková štruktúra. Do veku najvyššej sobášnosti totiž postupne vstupujú menej početné populačné ročníky narodené v 80. rokoch. V posledných rokoch sa ročný počet uzavretých sobášov v ČR pohybuje len okolo 45 tisíc, čo je o viac 40% menej ako v roku 1989.

Vývoj počtu sobášov v rokoch 1989 až 2014 znázorňuje aj nasledujúci graf č.8:

Graf 8: Vývoj počtu sobášov



Zdroj: autor práce na základe dát ČSÚ

Z uvedenej analýzy teda môžeme usúdiť, že je v súčasnosti sobášnosť v Českej republike na pomerne nízkej úrovni. Relatívne málo mužov a žien vo veku schopného sobáša vstupuje do manželstva. Ako uvádza Infostat (2014), príčiny, prečo ľudia v súčasnosti uzatvárajú málo sobášov, súvisia so zmenami, ktoré nastali po roku 1989. Zmena politického systému so sebou priniesla zmenu ekonomickej a sociálnej situácia v Českej republike. Ľudia v nových ekonomických podmienkach, ak sa chcú dobre uplatniť v živote, musia viac študovať a venovať aj svojmu zamestnaniu viac času než v minulosti. Okrem toho sa najmä mladým ľuďom ponúka viac možností seberealizácie. Mladí ľudia môžu napríklad viac a dlhodobo cestovať do zahraničia. Taktiež boli zrušené výhody, ktoré štát poskytoval mladým manželom v minulosti. Podľa analýzy Infostatu (2014), sa zmenil aj prístup k rodine a rodičovstvu. Dochádza k oslabeniu väzieb medzi manželstvom a rodinou. Pribúda dlhodobých nezosobášených spolužití, stále viac detí sa rodí mimo manželstva. Pribúda tiež mladých ľudí, ktorí manželstvo nepreferujú vôbec (Infostat, 2014).

Celkovo tak môžeme povedať, že starnúca populácia bude do budúcnosti prinášať hlavne ekonomické problémy pre štát ako aj samotné firmy. Najväčšou aktuálnou hrozbou pre Nadáciu VIA by však mohol byť hlavne nedostatok mladej populácie ako zdroj novej generácie pracovnej sily nadácie. Omladzovanie pracovného kolektívu je dôležité z dôvodu prínosu nových myšlienok a trendov do organizácie. Nadácia VIA by si na tento fakt preto

mala dať pozor a pravidelne umožňovať mladým ľuďom vstúpiť do na činnosti organizácie. Taktiež je dôležité, aby si ich organizácia aj udržala nakoľko do budúcnosti hrozí problém ich reálneho nedostatku.

Vzdelanie

Kľúčovú úlohu pri formovaní súčasného a budúceho ekonomického rastu hrá vzdelávanie, pretože ako uvádza MŠMT ČR, ročné mzdové náklady významne rastú s vyššou úrovňou vzdelania. Toto tvrdenie potvrdzuje aj mesačník Statistika&My (2016), ktorý uvádza, že v porovnaní so zárobkami ľudí s vyšším sekundárnym vzdelaním zarábajú ľudia s najnižším vzdelaním o 24% menej, zatiaľ čo ľudia s bakalárskym vzdelaním o 43% viac a s magisterským vzdelaním o 85% viac. Ďalej mesačník uvádza, že zvyšovanie vzdelanosti populácie je výhodné nielen pre jednotlivcov, ale aj pre celú spoločnosť. Ľudia s vyšším vzdelaním viac zarábajú, platia vyššie dane, prispievajú viac do dôchodkových systémov a celkovo menej zaťažujú sociálne systémy vzhľadom na to, že v menšej miere poberajú sociálne dávky (Statistika&My, 2016).

Vývoj vzdelanostnej štruktúry zamestnaných od roku 1991 až 2014 je zachytený v nasledujúcej tabuľke č.14:

Tabuľka 14: Vzdelanostná štruktúra (v tis., %)

Vzdelanie	1991		1999		2006		2010		2014		2014 - 1991	
základné	1019	19,8%	378	8,3%	283	5,9%	239	4,9%	205	4,1%	-814	-79,9%
vyučenie	2123	39,8%	1865	39,9%	1971	40,9%	1849	38,0%	1732	34,9%	-391	-18,4%
stredné odborné	198	3,7%	239	5,0%	50	1,0%	33	0,7%	24	0,5%	-174	-87,8%
úplné stredné odborné	1252	23,3%	1399	29,4%	1658	34,3%	1737	35,7%	1785	36,0%	533	42,6%
gymnaziálne	216	4,0%	174	3,7%	182	3,8%	171	3,5%	165	3,3%	-51	-23,5%
VŠ	477	9,3%	538	11,6%	674	14,1%	840	17,3%	1044	21,1%	567	118,9%

Zdroj: Doležalová, 2015

Z uvedených údajov môžeme vidieť výrazný pokles počtu zamestnaných so základným vzdelaním, a to z 1 019 tisíc na 205 tisíc, čo je takmer 80% pokles. Zníženie ich absolútneho počtu sa prejavilo aj na poklese ich podielu na celku. K poklesu počtu došlo tiež u vyučených a to o takmer 19%. Ich podiel na celku mierne klesol na konečných 35%. Osoby s vyučením už tak nie sú najpočetnejšou vzdelanostnou skupinou zamestnaných, keď v roku 2014 dosahovali počtu 1 732 tis. Tou sa podstatným navýšením počtu zamestnaných stali

pracovníci so stredným odborným vzdelaním s maturitou. Ich počet narástol z 1 252 tis. v roku 1991 na 1 785 tisíc v roku 2014, čo je nárast o takmer 43%. Vzástol aj ich podiel na celku z 23% na 36% (Doležalová, 2015). Naopak, počet gymnazistov poklesol a v roku 2014 tvoril 3,3% zamestnaných. Ako uvádza Doležalová (2015) vo svojej štúdií, súvisí to s tým, že väčšina gymnazistov pokračuje ďalej v terciárnom vzdelávaní. Najvýraznejšie zmeny zaznamenali zamestnaný s vysokoškolským vzdelaním. Môžeme vidieť, že počet vysokoškolských absolventov sa zvyšuje, čo sa prejavilo aj na náraste počtu ich podielu, kde v roku 1991 tvorili 9,3% a v roku 2014 to bolo už niečo viac ako 21%. Celkovo sa teda ich počet za sledované obdobie viac než zdvojnásobil. Oproti roku 1991 ich počet narástol o takmer 119%. Ako uvádza mesačník Statistika&My (2016), ČR však zatiaľ nedosiahla v podiele obyvateľov s terciárnym vzdelaním priemeru krajín OECD. Kým v krajinách OECD má terciárne vzdelanie 25% obyvateľov vo veku 55-64 rokov a 41% ľudí vo veku 25-34 rokov, v ČR je 15% terciárne vzdelaných medzi staršou generáciou, v prípade mladej generácie však ide už o 30% (Statistika&My, 2016).²¹ Medzi krajinami OECD však zaberá Česko jednu z popredných priečok v nízkom podiele obyvateľov, ktorí nemajú ani vyššie stredoškolské vzdelanie. Zatiaľ čo v priemere v krajinách OECD nemá ani vyššie stredné vzdelanie 24% obyvateľov, v Českej republike je to len 7% dospelých (Statistika&My, 2016). Akú prioritu zastáva vzdelávanie s ostatnými rezortmi v jednotlivých krajinách nám charakterizujú výdavky na vzdelávanie ako podiel HDP. Ako uvádza MŠMT ČR v Dlhodobom zámere ČR, v Českej republike dosahovali výdavky na vzdelávanie podľa štúdie OECD 5% HDP. Česká republika tak zaostáva za priemerom krajín OECD, kde tieto výdaje podľa štúdie OECD tvorili 6,1% ako aj za priemerom krajín EÚ, kde výdaje tvorili 5,8%.²² Z krajín OECD vynakladali na vzdelávanie menej iba Taliansko, Maďarsko a Slovensko.

Rastúca vzdelanostná úroveň je pozitívnym javom pre Nadáciu VIA. Vyššie vzdelaní ľudia majú nie lenže vyššie príjmy, ktoré sú predpokladom pre vyššie darované čiastky, ale aj celkovo zvyšujú spoločenskú úroveň ľudí. Vzdelaní ľudia sú predpokladom úspechu národa, prinášajú inovatívne nápady a rozširujú obzory. Aby organizácia mohla vykonávať svoju činnosť profesionálne musí mať k dispozícii vzdelaných a skúsených ľudí. Analýza nám poukázala, že organizácia by s tým nemala mať do budúcnosti problém.

²¹ Na základe výsledkov z ročenky organizácie Education at a Glance 2015

²² Dáta štúdie OECD vydané v roku 2014 sa vzťahujú na rok 2011

Darcovstvo

Špecifikom neziskových organizácií je závislosť na prijatých daroch. Pozrime sa preto, ako sa vyvíja individuálne a firemné darcovstvo v ČR za posledné obdobia. Ako uvádza Kalousová (2015) vo svojej štúdií, o objeme individuálnych darcov sú k dispozícii len veľmi skromné údaje. Určitý obrázok si môžeme utvoriť z dát Ministerstva financií, resp. z údajov z daňových priznaní fyzických osôb. Dáta sa samozrejme týkajú len fyzických osôb (ide teda o osoby, ktoré venovali opakované alebo vyššie dary), ktoré si uplatnili odpočet hodnoty darov od základu dane, čo je doposiaľ jediný z nástrojov štátu na podporu individuálneho darcovstva. Ako už bolo uvedené, ide o možnosť si odpočítať v prípade fyzických osôb až 15% základu dane (Kalousová, 2015). Dosiahnutie tohto percenta jednotlivými darcami je podľa Kalousovej (2015) však úplne výnimočné a zrejme sa týka len veľkých a ojedinelých darov.

Nasledujúca tabuľka č.15 poukazuje na vývoj darcovstva fyzických osôb v ČR za obdobie 2000 - 2014:

Tabuľka 15: Darcovstvo fyzických osôb

Rok	Počet darcov	Dary v tis. Kč	Medziročný index	Index 2000	Priemerný dar v Kč
2000	71 494	669 873	1	1	9 370
2001	78 189	759 840	1,13	1,13	9 718
2002	102 811	994 675	1,31	1,48	9 675
2003	89 275	911 563	0,92	1,36	10 211
2004	92 886	981 806	1,08	1,47	10 570
2005	121 477	1 192 078	1,21	1,78	9 813
2006	132 474	1 341 090	1,13	2,00	10 123
2007	141 096	1 469 092	1,10	2,19	10 412
2008	110 614	1 425 192	0,97	2,13	12 884
2009	113 936	1 493 532	1,05	2,23	13 109
2010	116 960	1 510 645	1,01	2,26	12 916
2011	121 216	1 466 342	0,97	2,19	12 097
2012	124 096	1 562 470	1,07	2,33	12 591
2013	145 161	1 640 698	1,05	2,45	11 302
2014	144 095	1 709 529	1,04	2,55	11 864

Zdroj: Nadácia Via, 2015²³

²³ Údaje za roky 2000 až 2009: Ministerstvo financií na základe dotazu Nadácie Via; Údaje za rok 2010 a 2014: Finančná správa ČR na základe dotazu Nadácie Via

Z uvedenej tabuľky č.15 môžeme vidieť, že individuálne darcovstvo má z dlhodobého hľadiska rastúcu tendenciu. V roku 2014 sa darcovstvo fyzických osôb dostalo prvýkrát za sledované obdobie nad úroveň 1,7 mld. Kč. Darcovia tak boli v roku 2014 2,55x štedrejší ako v roku 2000. Okrem výšky darov sa za sledované obdobie zvýšil aj počet darcov. Kým v roku 2000 tvorilo darcovstvo 71 494 fyzických osôb, v roku 2014 ich počet vzrástol na 144 095, čo predstavuje nárast o viac ako 100%. Pomerne stabilný trend má naopak výška priemerného daru, ktorá sa v priemere za sledované obdobie drží na úrovni 11 000 Kč. Z uvedenej tabuľky tiež môžeme usúdiť, že vzhľadom k tomu že si vo svojom daňovom priznaní uplatňovalo zníženie dane z príjmu z dôvodu poskytnutia daru iba približne 140 000 ľudí, čo predstavuje cca 2,5% ekonomicky aktívnych ľudí v ČR, je v krajine veľký potenciál pre rast individuálneho darcovstva do budúcnosti. K tomuto záveru došla aj Kalousová (2015), ktorá vo svojej štúdií uvádza: „*Dary od fyzických osôb čiže individuálne darcovstvo patrí k zdrojom príjmov českých NNO, ktoré majú veľký potenciál rozvoja, pretože každoročne prispieva na charitu len necelých 20% občanov a skôr drobnejšími sumami*“ (Kalousová, 2015). V porovnaní so zahraničím sa podľa údajov štúdie Kalousovej (2015) nižšie nachádza už len Turecko, kde sa ku každoročným finančným príspevkom na charitu hlási približne 7% obyvateľov, nasleduje Kolumbia s približne 13,5% obyvateľov a nakoniec aj prekvapivo Nemecko, kde sa ku každoročným príspevkom hlási okolo 17% obyvateľstva. Naopak najštedrejšími darcami sú Švédovia s približne 46%, Holanďania s 44% a India a Briti s cca 40%. Ďalej Kalousová (2015) uvádza, že počet ľudí, ktorí venujú charitatívnym dôvodom svoj čas je tiež nižší ako vo väčšine ostatných krajín. Nad celkovým priemerom sa naopak obyvatelia ČR pohybujú, pokiaľ ide o pomoc vo forme poskytovania ošatenia či potravín. Túto formu pomoci uvádza v Kalousovej štúdií (2015) približne 12% opýtaných obyvateľov, pričom celkový priemer je ako uvádza 9,5%. Českí obyvatelia naopak kopírujú rozšírenú európsku tendenciu v zameraní darcovstva, kedy najvýraznejšie podporované charitatívne projekty sa týkajú pomoci deťom, chudobným ľuďom a pomoci pri katastrofách. V poslednej oblasti je Česká republika na prvej priečke rebríčka. Ako Kalousová (2015) uvádza, ochotu pomôcť pri katastrofách deklaruje 50% Čechov oproti európskemu priemeru, ktorý dosahuje približne 20%.

Firemné darcovstvo je kombinácia možných prístupov podpory neziskových organizácií. Firemné darcovstvo nemusí znamenať len jednorazové prevedenie peňazí v prospech neziskovej organizácie. Firmy môžu dávať tiež vecné dary, prípadne poskytovať zadarmo alebo za výhodné sadzby rôzne služby, ktoré inak ponúkajú komerčne. Firmy sa

môžu tiež angažovať v oslovovaní ďalších prispievateľov do neziskových projektov. Pozrime sa preto, ako sa vyvíja firemné darcovstvo za posledné obdobia v číslach.

Nasledujúca tabuľka č. 16 poukazuje na vývoj firemného darcovstva na základe darov v daňových priznaniach právnických osôb za obdobie 2000 až 2014.

Tabuľka 16: Firemné darcovstvo

Rok	Počet darcov	Dary v tis. Kč	Medziročný index	Index 2000	Priemerný dar v Kč
2000	9 418	746 389	x	x	79 251
2001	10 617	1 017 522	1,36	1,36	95 839
2002	13 858	1 950 403	1,92	2,61	140 742
2003	12 220	1 545 326	0,79	2,07	126 459
2004	13 944	2 068 487	1,34	2,77	148 342
2005	15 839	2 158 619	1,04	2,89	136 285
2006	16 804	2 508 015	1,16	3,36	149 251
2007	18 816	2 508 884	1,00	3,36	133 338
2008	19 223	2 415 230	0,96	3,24	125 643
2009	17 094	2 383 775	0,99	3,19	139 451
2010	17 578	2 460 658	1,03	3,30	139 985
2011	17 766	2 644 567	1,07	3,54	148 855
2012	17 571	2 601 867	0,98	3,49	148 077
2013	18 846	3 701 353	1,42	4,96	196 400
2014	19 311	3 521 763	0,95	4,72	182 370

Zdroj: Nadácia Via, 2015²⁴

Z uvedenej tabuľky č.16 môžeme vidieť, že aj firemné darcovstvo v čase rastie. Zvýšil sa ako počet darcov tak samotná výška darov. Kým v roku 2000 dosahovali dary hodnotu 746 389 tis. Kč, v roku 2014 to bolo 3 521 763 tis. Kč. V roku 2014 boli teda firemní darcovia 4,72x štedrejší ako v roku 2000 a počet darcov vzrástol od roku 2000 o približne 105%. Najvýraznejší medziročný nárast môžeme pozorovať v roku 2002 a to 1,92krát, kedy bola ČR zasiahnutá 500-ročnou povodňou. Výraznejší nárast bol aj v roku 2013, kedy došlo k medziročnému nárastu o približne 42%. V prípade firemného darcovstva môžeme pozorovať rastúcu tendenciu aj u výšky priemerného daru. Tá sa od roku 2000 zvýšila z 79 251 Kč na 182 370 Kč v roku 2014, čo predstavuje približne nárast o 130%.

²⁴ Údaje za roky 2000 až 2009: Ministerstvo financií na základe dotazu Nadácie Via; Údaje za rok 2010 a 2014: Finančná správa ČR na základe dotazu Nadácie Via

Ako uvádza Kalousová (2015), V Českej republike, rovnako ako v zahraničí, rastie očakávanie, že firemný sektor môže významne, okrem finančnej podpory, pomôcť k udržaniu kvality života v komunite a životaschopnosti neziskových organizácií a ich činnosti. Zároveň tiež uvádza, že na strane firiem, silnie tlak na náklady a finančná podpora výrazne nestúpa. V niektorých oblastiach a odboroch dokonca v dôsledku ekonomickej stagnácie stagnuje či klesá. Ako Kalousová (2015) uvádza: „Z radov firiem zaznamenávame obavy, že v dôsledku tlaku na znižovanie nákladov vďaka nestabilnej ekonomickej situácii sa diskutuje aj výška pomoci neziskovým organizáciám na ďalšie obdobie.“ (Kalousová, 2015) Podľa Kalousovej (2015) je teda udržanie existujúcej výšky podpory neziskových organizácií z firemných zdrojov ohrozené. Podľa Kalousovej analýzy vykonanej v roku 2013 na 180 najväčších firiem v ČR, sa práve finančné darcovstvo zdá byť na súčasnom maxime. Celkom podľa danej štúdií venovali skúmané firmy 961 808 580 Kč, z čoho 60% darovali firmy so sídlom v Prahe. Ďalej uvádza, že zhruba 56% firiem považuje podporu neziskového sektora za jednu z prioritných oblastí v rámci celkovej stratégie CSR (Kalousová, 2015). To všetko je vo firmách orámované postupným posunom smerom k CSR a udržateľnému podnikaniu, ktoré môže mať vplyv na posun v prioritách firiem a potenciálne tak môže podľa Kalousovej (2015) znamenať ďalší odklon od podpory neziskovým projektom. To je spôsobené tým, že stále viac sa CSR akcent venuje firemným procesom v oblastiach ako je environmentálna politika firmy, zodpovedný vzťah k dodávateľom, zákazníkom a zamestnancom. Podpora komunity je tak iba z jednou časťou celkového CSR prístupu (Kalousová, 2015).

Dobrovoľníctvo

Dobrovoľníctvo je dôležitým faktorom pre fungovanie neziskových inštitúcií. Ako uvádza ČSÚ, tvoria prevažnú časť celkovej pracovnej sily v sektore neziskových inštitúcií slúžiacich domácnostiam (NISD), a to približne zo 78%. Dobrovoľnícka činnosť nie je platená, teda neziskové inštitúcie ušetrí na mzdových nákladoch. A navyše sú dobrovoľníckou prácou vytvárané hodnoty, ktoré zvyšujú celkovú produkciu neziskových inštitúcií. Určitý obraz o stave dobrovoľníctva v ČR si môžeme vytvoriť na základe údajov o počte hodín odpracovaných dobrovoľnými pracovníkmi v neziskových inštitúciách, ktoré zverejňuje Satelitný účet neziskových inštitúcií (SUNI).

Nasledujúca tabuľka č.17 poukazuje na vývoj počtu hodín odpracovaný dobrovoľníkmi pracovníkmi v neziskových inštitúciách za obdobie 2005 až 2013.

Tabuľka 17: Počet hodín odpracovaný dobrovoľníkmi pracovníkmi

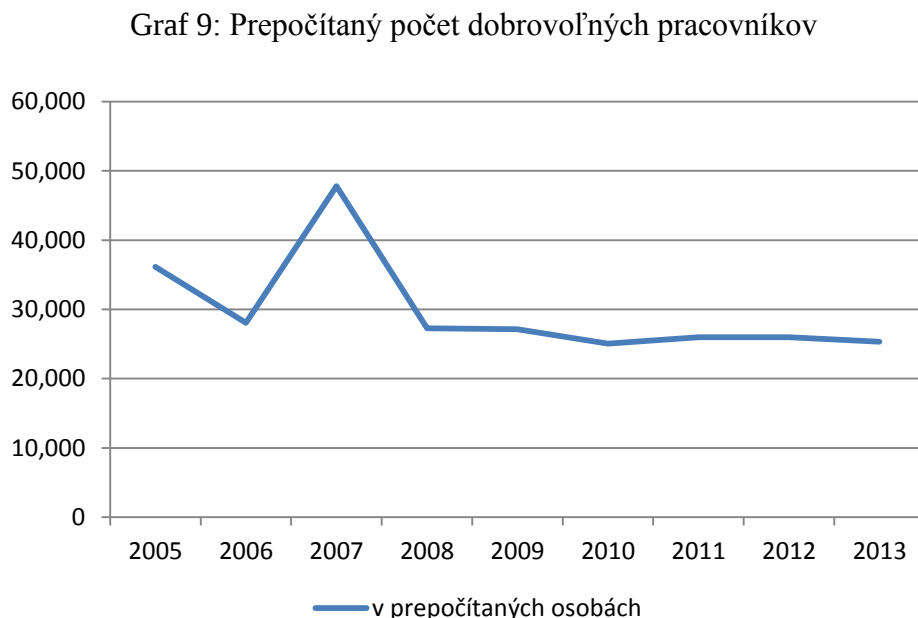
Obdobie	ČR celkom	Nadácie	Obecne prospešná spoločnosť	Medziročný index ČR (v %)	Absolútny prírastok/pokles ČR
2005	62 988 839	181 876	159 486	x	x
2006	48 884 067	10 318	93 039	-22,4%	-14 104 772
2007	83 225 952	64 578	221 270	70,3%	34 341 885
2008	47 206 424	31 578	165 790	-43,3%	-36 019 528
2009	47 177 450	65 469	197 675	-0,1%	-28 974
2010	44 321 164	54 797	212 621	-6,1%	-2 856 286
2011	45 185 756	48 453	226 630	2,0%	864 592
2012	44 866 334	49 110	248 815	-0,7%	-319 422
2013	43 766 101	56 280	403 215	-2,5%	-1 100 233
Index 2005 (v %)	-30,5%	-69,1%	152,8%		

Zdroj: SUNI, 2015 (dopočty autorom práce)

Z uvedenej tabuľky č.17 môžeme vidieť, že počet hodín odpracovaný dobrovoľníkmi má v poslednom období prevažne klesajúcu tendenciu. Kým do roku 2007 sa odpracovaný počet hodín výrazne zvyšoval, od roku 2008 sledujeme naopak jeho každoročné znižovanie s výnimkou roku 2011, kedy došlo k jeho medziročnému rastu o 2%. Súvislosť s daným medziročným zvýšením môžeme vidieť v tom, že rok 2011 bol vyhlásený Radou Európskej únie za Európsky rok dobrovoľných činností na podporu aktívneho občianstva. Celkovo však môžeme vidieť, že od roku 2005 do roku 2013 počet hodín odpracovaný dobrovoľníkmi sa znížil o približne 30%. Pomerne protichodnú situáciu môžeme pozorovať v prípade počtu odpracovaných hodín v nadáciách a vtedajších obecne prospešných spoločnostiach (dnes ústavách). Môžeme vidieť, že v prípade nadácií došlo k výraznému poklesu počtu odpracovaných hodín a to zo 181 876 hodín v roku 2005 na 56 280 hodín v roku 2013, čo predstavuje pokles o takmer 70%. Naopak v prípade obecne prospešných spoločnostiach môžeme pozorovať výrazný nárast počtu odpracovaných hodín a to zo 159 486 hodín v roku 2005 na 403 215 hodín v roku 2013, čo je nárast o takmer 153%.

Okrem počtu odpracovaných hodín môžeme sledovať aj prepočítaný počet dobrovoľných pracovníkov.

Vývoj prepočítaného počtu dobrovoľných pracovníkov (v prepočítaných osobách) znázorňuje nasledujúci graf č.9:



Zdroj: Autor práce autor práce na základe dát SUNI 2015

Z uvedeného grafu č.9 môžeme vidieť, že po výraznom náraste v roku 2007 sa počet dobrovoľníkov nakoniec ustálil pod hranicou 30 000 prepočítaných osôb, pričom od roku 2008 môžeme pozorovať jeho stabilný trend.

Ako uvádzajú Frič a Pospíšilová (2010) vo svojej štúdií, V Českej republike sa 38% občanov venuje neformálne dobrovoľníctvu, pričom 40% z nich sa zároveň venuje aj dobrovoľníctvu formálnemu. Ďalej Frič a Pospíšilová (2010) uvádzajú, že podiel neformálnych dobrovoľníkov v populácii od 15 rokov sa pohybuje v európskych krajinách od 25% v Maďarsku a Portugalsku, po takmer 70% vo Fínsku, Slovinsku a Lotyšsku. Z tohto hľadiska ČR patrí ku krajinám, kde je pomerne vysoká miera neformálneho dobrovoľníctva, ktoré prevyšuje dobrovoľníctvo formálne. Formálne dobrovoľníctvo, teda dobrovoľníctva pre dobrovoľnú, neziskovú organizáciu alebo prostredníctvom takejto organizácie, sa ako uvádza Frič a Pospíšilová (2010) v Českej republike venuje 30% občanov od 15 rokov. Výskum European Values Study (EVS), ktorí uvádza vo svojej štúdií Frič a Pospíšilová (2010) radí

Českú republiku s podobným podielom formálnych dobrovoľníkov (29%) medzi krajiny ako je Belgicko, Rakúsko, Francúzsko alebo Nemecko (33-24% dobrovoľníkov). Frič a Pospíšilová (2010) ďalej uvádzajú, že pre jednu organizáciu pracuj menej ako 6 mesiacov iba 5% dobrovoľníkov, pričom celkovo pracuje v organizácii do jedného roka približne 25% dobrovoľníkov. Dobrovoľníctvo medzi 2-3 roky sa týka asi 16% dobrovoľníkov. Najväčšie zastúpenie má dlhodobá forma dobrovoľníctva, ktorú tvorí 59% dobrovoľníkov, pričom až 29 % z nich vykonáva svoju dobrovoľnícku činnosť v jednej organizácii viac ako 10 rokov

Prehľad stability dobrovoľníctva znázorňuje aj nasledujúca tabuľka č.18:

Tabuľka 18: Stabilita dobrovoľníckej činnosti pre jednu organizáciu

Dĺžka činnosti pre jednu organizáciu	Formálne dobrovoľníctvo		
1 rok alebo menej	25%	Krátkodobý štýl	41%
2-3 roky	16%		
4-5 rokov	15%		
6-10 rokov	17%	Dlhodobý štýl	59%
nad 10 rokov	29%		

Zdroj: Frič & Pospíšilová, 2010

Výskum Frič a Pospíšilová (2010) tiež ukazuje, že medzi dobrovoľníkmi, ktorí odpracujú nadpriemerný počet hodín za mesiac, teda medzi tzv. "ťahúňov" nájdeme so zvýšenou pravdepodobnosťou dobrovoľníkov vo vekovej kategórii 45-54 rokov a dobrovoľníkov nad 65 rokov. Naopak priemerný počet odpracovaných hodín ukazuje, že mládež je nositeľom dobrovoľníckeho štýlu, ktorý obnáša najmenšiu intenzitu práce (Frič & Pospíšilová, 2010).

Priemerný počet dobrovoľne odpracovaných hodín podľa veku znázorňuje nasledujúca tabuľka č.19:

Tabuľka 19: priemerný počet dobrovoľne odpracovaných hodín podľa veku

Priemerný počet hodín za 4 týždne	15-24	25-34	35-44	45-54	55-64	65+
	9 hodín	12 hodín	10 hodín	14 hodín	10 hodín	12 hodín

Zdroj: Frič & Pospíšilová, 2010

Ako Frič a Pospíšilová (2010) zhrňuje, krátkodobí dobrovoľníci predstavujú zvýšený podiel medzi dobrovoľníkmi do 34 rokov. Približne od tejto hranice potom začíname sledovať zvýšený podiel dobrovoľníkov dlhodobých. Ako môžeme z uvedenej tabuľky vidieť, podiel dlhodobých dobrovoľníkov rastie postupne od 24% vo veku 15-24 rokov cez 64% vo veku 35-44 rokov až k podielu 77% medzi dobrovoľníkmi od 65 rokov. Podľa štúdie Frič a Pospíšilovej (2010) je dlhodobé dobrovoľníctvo teda záležitosťou takmer priamo úmerne vzťahnou k veku. Ako uvádza MPSV (2015) vo svojej analýze, v súvislosti s otázkou dobrovoľníkov vo veku 50+ prebehlo v roku 2011 výskumné šetrenie spoločnosťou Respect Institut v ktorom skúmali nielen aktuálne zapojenie tejto populácie v dobrovoľných aktivitách, ale aj potenciál ich záujmu o rôzne typy dobrovoľných aktivít. Tento výskum s názvom 50+ aktívne informuje, že dobrovoľníkmi sa nemusia stávať iba mladí ľudia ale aj osoby 50+ môžu byť do dobrovoľníckych aktivít veľmi dobre zapojení (Analýza MPSV, 2015; 50+ Aktívne, 2011). Ako výskum ukázal, práve v oblasti dobrovoľníctva seniorov tkvie veľký potenciál, nakoľko takmer 40% respondentov v dôchodkovom veku vykazovalo pozitívny názor na dobrovoľníctvo a viac ako 20% opýtaných malo o dobrovoľníctvo veľký záujem. Výsledky výskumu, ktoré zverejňuje MPSV vo svojej analýze tiež ukazujú, že častejšie majú chuť sa zapojiť staršie osoby vo veku 50 až 64 rokov a tí, ktorí majú dobré finančné zázemie, viac ženy než muži a ľudia s vyšším vzdelaním (Analýza MPSV, 2015; 50+ Aktívne, 2011). Výskum ďalej informuje, že najviac starších ľudí by sa rado zapojilo do aktivít podporujúcich verejne prospešnej činnosti, záujmové združenia či starostlivosť o seniorov. Najmenej opýtaných respondentov prejavilo záujem o prácu s mládežou (Analýza MPSV, 2015; 50+ Aktívne, 2011). Ako analýza MPSV (2015) tvrdí: *„dobrovoľníctvo starších osôb má veľký potenciál, ktorý treba čo najviac podporiť a získať z neho maximálny úžitok“* (Analýza MPSV, 2015).

2.2.4 Technologické faktory

Medzi faktory, ktoré môžu ovplyvniť činnosť Nadácie Via v oblasti rozvoja filantropie môžeme zaradiť hlavne faktory reprezentujúce pokrok v oblasti komunikácie a fundraisingu, ktoré organizácia využíva súvislosti s klientmi, darcami či partnermi.

Kľúčovú informačnú úlohu v dnešnej dobe hrajú webové stránky. Ich prostredníctvom sa s neziskovými organizáciami a ich činnosťami zoznamujú potenciálni aj dlhoroční darcovia, partnerské organizácie, rovnako ako inštitúcie štátnej správy a samosprávy či

samotná verejnosť. Ako uvádza Bachmann (2012) vo svojej prezentácii, vlastný web malo podľa jeho výskumu okolo 55% nadácií v ČR, 52% vtedajších obecných prospešných spoločností a iba necelých 30% bývalých občianskych združení. Najvyššie percento vykazovali účelové zariadenia cirkví, z ktorých až takmer 90% prevádzkuje svoj vlastný web. Výsledky Bachmannovho výskumu z roku 2012 tiež informujú, že v prípade nadácií iba 42% z nich zverejňuje svoju výročnú správu, pričom iba 49% z nich zverejňuje svojich významných darcov a iba 36% nadácií vlastniacich webovú stránku zverejňuje pravidla rozdeľovania finančných prostriedkov, čo je celkom prekvapivý výsledok, nakoľko sa jedná o činnosť pre ktorú sú nadácie vôbec zakladané.

Fenoménom niekoľko posledných rokov sú najmä sociálne siete. Sociálne siete sa stali takmer nevyhnutnou súčasťou komunikačnej a propagačnej stratégie mnohých organizácií. Ako uvádza dennikneziskovky.cz, aj tým najmenším totiž dávajú status média, ktoré si môže vytvoriť svoje publikum. Medzi najznámejšie technológie umožňujúce sieťovanie patrí Facebook, ktorý sa stáva výraznou komunikačnou platformou. Oproti iným sieťam ponúka možnosť vytvárať či spúšťať aplikácie, používateľ môže využívať e-mailovú službu a úložisko pre videá či fotky. Ako uvádza Janíčková (2012) vo svojej diplomovej práci, podľa prieskumu realizovaného v roku 2010 medzi nemeckými NNO bolo zistené, že najpoužívanejším sociálnym médiom je Facebook u 79% organizácií, 39% organizácií využíva Youtube a s 35% nasleduje Twitter. Ďalej vo svojej práci uvádza, že najpoužívanejším sociálnym médiom v USA je taktiež Facebook a to s 96%, nasleduje Twitter s 78%, YouTube s 68% a napokon LinkedIn, ktorí využíva 60% amerických neziskových organizácií. Pomerne vysoké využitie majú aj Blogy, ktoré využíva 57% organizácií (Janíčková, 2012). Prieskum, ktorý uskutočnila Janíčková (2012) tiež potvrdil, že aj medzi českými neziskovými organizáciami je Facebook najpoužívanejším nástrojom, kde tento nástroj využíva až 83% českých organizácií. Zvyšné sociálne médiá medzi českými NNO taký vysoký význam nemajú. Ako Janíčková (2012) informuje, len 33% NNO využíva YouTube, 10% Twitter a iba 3% organizácií využíva LinkedIn, ktorý tak medzi českými NNO nehrá takmer žiadnu úlohu. Ďalej uvádza, že Blogy sú využívané len u 5% NNO. Najmladšiu sociálnu sieť Google+ využívajú tiež zatiaľ iba 3% neziskových organizácií. Pri používaní sociálnych sietí si tiež treba uvedomiť, že každá z nich má svoje špecifiká a každá sa hodí na iné účely. Ako Janíčková (2012) uvádza, všetky sociálne médiá sú účinné pri budovaní komunity a presadzovaní záujmov. Facebook je najefektívnejší pre tzv. Cause marketing, Twitter pre zvýšenie hodnotenia a pozícií vo vyhľadávačoch. Facebook a Twitter sú najviac efektívne pre zlepšenie propagácie, zvýšenie návštevnosti webovej stránky,

získavanie darcov a darov, mobilizáciu a koordináciu podporovateľov. YouTube je vhodný pre predaj produktov a služieb. LinkedIn, ktorý funguje ako veľká databáza s detailnými informáciami o miestach, kde ľudia pracujú a kde pracovali, je ideálny pre vyhľadávanie ľudí, spoločností a firiem (Janíčková, 2012). Ako však web denikneziskovky.cz (2014) informuje, Facebook v poslednom období úplne zásadným spôsobom obmedzil použiteľnosť ich stránok. Kým človek má svoj Profil, organizácie používajú Stránku. Ako autor článku Ott (2014) hovorí: „*Možno ste si mysleli, že všetko, čo napíšete na timeline Stránky, sa dostane ku všetkým jej fanúšikom. Jedná sa však o omyl.*“ (denikneziskovky.cz, 2014).²⁵

Ako autor tvrdí, vždy sa vedelo, že správy sa dostanú len k časti fanúšikov, ale ako ďalej uvádza, vždy sa jednalo o pomerne veľkú časť, desiatky percent. Zlom nastal od roku 2013, kedy autor uvádza, že kým v decembri 2013 to bola už len zhruba polovica onej časti, od marca 2014, je to podľa rôznych správ niečo okolo 2% (denikneziskovky.cz, 2014). Denikneziskovky.cz teda upozorňuje, aby neziskové organizácie začali hľadať iné cesty ako udržiavať komunikáciu so svojimi fanúšikmi. Ako autor článku Ott (2014) hovorí: „*Stránku na Facebooku udržiajte funkčnú, ale už do nej veľa energie neinvestujte, nevráti sa vám. Použite inú veľkú sociálnu sieť*“ (denikneziskovky.cz, 2014).

Zdrojom sociálnych médií je ovplyvnený aj fundraising. Ako Janíčková (2012) uvádza, v súčasnej dobe nastáva nové obdobie online fundraisingu, ktoré je založené na budovaní zmysluplných vzťahov. Ako ďalej uvádza, najprv je dôležité upútať pozornosť a záujem návštevníkov, ponúknuť im niečo, čo chcú, uspokojiť ich potreby, prezentovať prínosy ich pomoci, komunikovať s nimi a až potom ich požiadať o dar. Príkladom môže byť Červený kríž UK, ktorý na svojom webe prezentuje návštevníkom, čo pre organizáciu znamená doba, ktorú na ich webe návštevníci strávili: "Odkedy ste boli na tomto mieste, hnutie Červeného kríža pomohlo 528 ľuďom." Rovnakého pravidla sa držala aj organizácia Greenpeace, ktorá vyhlásila veľkú online súťaž o meno veľryby, ktorej sa napokon zúčastnilo viac ako 150 tisíc ľudí (Janíčková, 2012). Podľa prieskumu Janíčkovvej (2012) sa venuje online fundraisingu približne 70% organizácií, avšak zatiaľ iba veľmi krátko. Zaujímavým zistením tohto prieskumu bolo, že približne 56% skúmaných organizácií malo vytvorenú stratégiu pre fundraising, avšak iba 9% z nich malo vytvorenú stratégiu ako využívať internet pre fundraising, pričom aspoň minimálne príjmy z online fundraisingu uviedlo 87% z týchto organizácií (Janíčková, 2012). Dôležitým nástrojom online fundraisingu, ktorý organizáciám

²⁵ Stránky na Facebooku ztratil výkon. Jak teď dál komunikovat s fanoušky? *Deník neziskovky* [online]. 2014 [cit. 2016-05-11]. Dostupné z: <http://denikneziskovky.cz/rubrika/komunikace/>

ponúka množstvo výhod za minimálne poplatky sú darcovské portály. Hoci darcovské portály začali vnikat' v Českej republike pomerne neskoro, približne od roku 2010, získali si rýchlu obľubu u neziskových organizácií. Podľa prieskumu Janíčkovvej (2012) je najviac neziskových organizácií registrovaných na darcovskom portáli darujspravne.cz, ktorý má okolo 63% členských NNO. Druhým najviac využívaným portálom bol portál darujme.cz, ktorý uviedlo takmer 48% skúmaných NNO, pričom približne 23% uviedlo, že využíva oba dva portály naraz. Prieskum darcovského portálu GoodSearch dokazuje, že oveľa efektívnejšie je skĺbiť darcovský portál s webovou stránkou. Oveľa úspešnejší vo fundraisingu prostredníctvom tohto portálu boli tie NNO, ktoré na svojom webe mali odkaz na GoodSearch. Ako prieskum ukázal, tieto neziskové organizácie mali vyšší príjem ako tie, čo logo na svojom webe nemali (Janíčková, 2012). Ďalším moderným nástrojom, ktorý sa začína pomaly rozvíjať aj medzi českými neziskovými organizáciami je tak zvaný "peer to peer fundraising". Ten je podľa Kalousovej (2015) v zahraničí veľmi obľúbeným spôsobom získavania finančných prostriedkov pre charitu. Jedná sa formu fundraisingu, kde jednotlivec usporiada kampaň, prípadne akciu, v rámci ktorej vyberá finančné prostriedky pre konkrétnu neziskovú organizáciu alebo projekt. Typicky sa jedná napríklad o účasť v behu a odovzdanie peňazí za štartovné, finančné párovanie vybranej sumy peňazí za ubehnutú kilometer alebo napríklad oslovenie priateľov a spolupracovníkov, aby prispeli na nemocnicu, v ktorej sa uzdravil ich príbuzný (Kalousová, 2015). Asi najväčšiu novinku v oblasti aplikácií pre neziskové organizácie priniesla spoločnosť Google so svojim programom pre neziskové organizácie. Ako uvádza portál denikneziskovky.cz (2015), najväčšou novinkou je to, že neziskové organizácie majú od roku 2015 možnosť využívať Aplikácie Googlu úplne zadarmo, čím sa Česká republika týmto krokom pripojila k ďalším 11 krajinám sveta, v ktorých už tento program funguje. Ako portál ďalej uvádza, program Google pre neziskové organizácie pozostáva z veľkého balíka kancelárskych aplikácií so špeciálnymi funkciami pre neziskové organizácie. Tento bezplatný balíček pozostáva z aplikácií ako je Google Apps (Kaledár akcií, disk Google, Kontakty, Mobilné zariadenia, Talk a Weby), Google Ad Grants pre bezplatnú inzerciu vo vyhľadávaní Google, YouTube pre neziskové organizácie so zvýšenou kapacitou nahrávania, možnosťou vyberania vlastných miniatúr či pridania do videí kryciu vrstvu výzvy na akciu. Ďalšou súčasťou balíčka je Google Earth pre neziskové organizácie, kde vďaka mapovacej technológii si môže organizácia napríklad vytvoriť mapu svojich projektov. Súčasťou balíčka je tiež aplikácia Google Analytics pomocou ktorej sa môže organizácia dozvedieť akými informačnými kanálmi sa na jej web dostávajú noví čitatelia, koľko tam strávia času, či ako sa na webe chovajú. Poslednou súčasťou tohto balíčka je Google+. V

priestore Google plus môžu organizácie zdieľať fotky a informácie, nadväzovať nové kontakty, oslovovať dobrovoľníkov, darcov či nových kolegov. Vďaka tzv. Kruhom môžu tiež odlišiť svoje oznámenia - iné pre kolegov, pre dobrovoľníkov, či darcov (denikneziskovky.cz, 2015).²⁶

2.3 Analýza vnútorného prostredia

Analýzou vnútorného prostredia organizácie budú odhalené silné a slabé stránky Nadácie VIA. K identifikácii týchto stránok bude využité hodnotenie vývoja vytipovaných parametrov organizácie a ich súčasného stavu v zrovnaní s analogickými organizáciami. Odhalené silné a slabé stránky Nadácie VIA budú následne zakreslené do zhrňujúcej tabuľky.

Pre skúmanie silných a slabých stránok boli vybrané nasledujúce parametre: transparentnosť organizácie, nezávislosť, produkt, ľudské zdroje, efektivita, nákladovosť a sebareprezentácia. Zvolené parametre, resp. oblasti skúmania boli vybrané tak, aby pokryli najdôležitejšie faktory vnútorného potenciálu resp. schopností neziskových organizácií. Ako zrovnávacie organizácie boli vybrané Nadácia Veronica a Nadácia rozvoje občanské spoločnosti. Analýza vytipovaných parametrov vnútorného prostredia teda prebehne v kontexte troch neziskových organizácií. Konkurenčné organizácie boli vybrané tak, aby boli zrovnateľné s Nadáciou VIA s ohľadom na dĺžku ich fungovania a činnosť zamerania. Nadácia Veronica bola založená už v roku 1992 a je najväčšou moravskou nadáciou zameranou na ochranu prírody, krajiny a životného prostredia. Poslaním Nadácie Veronica je podporovať šetrný vzťah k prírode, predovšetkým na Morave a v Sliezsku. Nadácia Veronica podporuje miestne i regionálne projekty na zachovanie prírodných a kultúrnych hodnôt krajiny, podporuje tiež ekologickú výchovu a rozvoj komunitného života. Nadácia rozvoje občanské spoločnosti (NROS) existuje približne dvadsať rokov a patrí medzi najstaršie neziskové organizácie v Českej republike. Ich poslaním je rozvíjať občiansku spoločnosť a český neziskový sektor. NROS sa zameriava predovšetkým na projekty, ktoré pomáhajú ohrozeným a znevýhodneným skupinám, podporujú demokratické hodnoty, prispievajú k vzájomnému spolunažívaniu a tolerancii menšín v spoločnosti alebo inak oživujú záujem občanov o miestny rozvoj a verejný život. Aby bola dosiahnutá čo najväčšia objektívnosť, budú brané do úvahy iba informácie, ktoré o sebe jednotlivé organizácie verejne zverejňujú a sú dostupné pre všetkých.

²⁶ Google nabízí program na podporu neziskovek. *Deník neziskovky* [online]. 2015 [cit. 2016-05-11]. Dostupné z: <http://denikneziskovky.cz/google-nabizi-program-na-podporu-neziskovek/>

Nasledujúca časť kapitoly je venovaná samotnej analýze vytipovaných parametrov.

2.3.1 Transparentnosť organizácie

Pri hodnotení transparentnosti organizácie má budú zaujímať nasledujúce faktory: zverejnená výročná správa vrátane účtovnej závierky a auditu, zverejnenie darcov vrátane darovaných čiastok, prehľad štruktúry všetkých zdrojov organizácie, zverejnenie údajov o členoch dozornej a správnej rady vrátane mena riaditeľa organizácie, informácie o počte zamestnancov, zverejnený štatút/nadačná listina, transparentný účet a nakoniec zverejnenie grantových pravidiel. Uvedené faktory musí organizácia spĺňať za celé sledované obdobie. Pokiaľ niektorá z organizácií splní aspoň 90% požiadaviek vyhodnotím to ako jej silnú stránku.

Požiadavku na zverejnenie výročnej správy vrátane účtovnej závierky a auditu za každý rok za obdobie 2010 až 2014 splnila Nadácia Via a Nadácia Veronica. V prípade Nadácie rozvoje občanské spoločnosti táto požiadavka nebola splnená v roku 2012, kedy síce organizácia zverejnila výročnú správu a audit avšak táto výročná správa neobsahovala výkazy z účtovnej závierky. Požiadavku na zverejnenia darcov vrátane darovaných ich čiastok splnila iba Nadácia Via. Ako jediná z týchto organizácií podrobne zverejňuje zoznam všetkých darcov, vrátane tých najmenších s darovanými čiastkami. Darcov taktiež rozdeľuje podľa toho či sa jedná o darcu firemného alebo darcu individuálneho. V prípade Nadácie Veronica táto požiadavka nebola splnená, nakoľko síce táto nadácia zverejňuje mená jednotlivých darcov avšak uvedené dary vykazuje v agregovanej čiastke. Ani Nadácia rozvoje občanské spoločnosti túto požiadavku nesplňuje. Do roku 2012 táto nadácia neposkytovala takmer žiaden prehľad o svojich darcov. Nadácia zverejňovala iba sumárnu čiastku za prijaté príspevky. Prehľad zdrojov organizácie začala táto nadácia poskytovať od roku 2013. Prehľad darcov a ich darovaných čiastok však zobrazuje iba v prípade tých najvýznamnejších. Nie je možné sa dozvedieť, aký pomer darovaných čiastok tvoria individuálny a firemní darcovia zvlášť. Štatistiku v podobe prehľadu podielu jednotlivých zdrojov organizácia taktiež splňuje iba Nadácia Via. Ako jediná z týchto organizácií informuje a percentuálnom podiele jednotlivých zdrojov na zdrojoch celkových. Ostatné nadácie tento prehľad vôbec nevedú. Rovnaká situácia je aj v prípade prehľadného zverejnenia nákladov organizácie. Opäť v tomto prípade iba Nadácia Via zverejňuje prehľad skladby jej nákladov vrátane ich percentuálneho podielu. Z prehľadu sa tak môžete dozvedieť aká čiastka darovanej čiastky pripadá na jednotlivé aktivity a programy organizácie. Ako Nadácia Via uvádza, 47% z darovanej

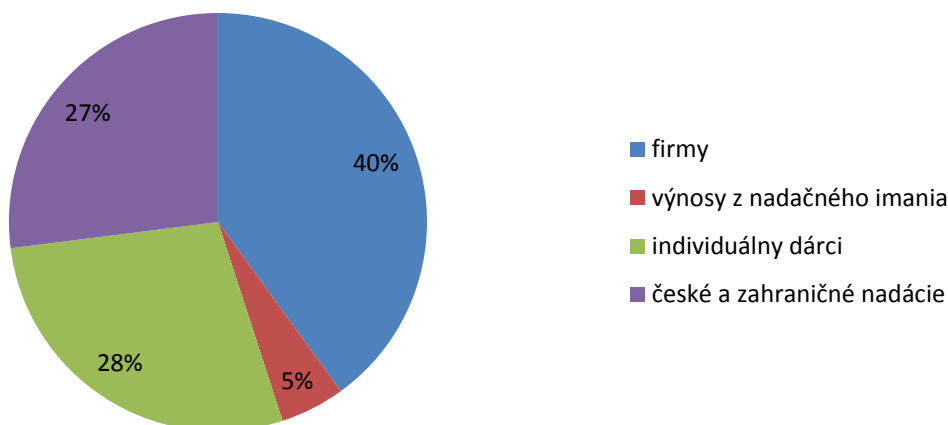
čiasťky pôjde na poskytnuté finančné príspevky, 35% na programy Nadácie Via, 5% pripadá na Fundraising, PR a starostlivosť o darcov, 2% z darovanej čiastky použili na náklady Kampane 1:1 a nakoniec asi 11% predstavujú správne náklady organizácie. Čo sa týka zverejnenie údajov o členoch dozornej a správnej rady vrátane mena riaditeľa organizácie tak túto požiadavku splňujú všetky tri organizácie. Aj v prípade zverejnenia počtu zamestnancov sú úspešné všetky tri organizácie. Ako jediná z nich však Nadácia Via zverejňuje aj mená svojich zamestnancov vrátane ich pracovnej pozícií. Požiadavku na zverejnený štatút splňujú taktiež všetky organizácie. U všetkých organizácií je štatút možné nájsť na ich webovej stránke. V prípade zverejnenia transparentného účtu neuspela ani jedna z organizácií. Transparentný účet sa nevyskytuje ani u jednej z nich. Posledný požiadavku na zverejnenie grantových pravidiel splňuje znovu iba Nadácia Via. Grantové pravidlá si je možné nájsť na ich webovej stránke. Nadácia Veronica ani Nadácia rozvoje občanské spoločnosti tieto pravidlá nemá uverejnené. Z uvedenej analýzy tak môžeme povedať, že iba Nadácia Via splnila min. 90% požadovaných faktorov transparentnosti. Aj v porovnaní so skúmanými organizáciami je organizácia najtransparentnejšia. Transparentnosť Nadácie Via preto hodnotím ako jej silnú stránku.

2.3.2 Nezávislosť

Pri hodnotení potenciálu organizácie má zaujímať taktiež jej nezávislosť v podobe diverzifikácie zdrojov. Nakoľko ako bolo povedané Nadácia Veronica a Nadácia rozvoje občanské spoločnosti tieto štatistiky verejne neevidujú, pokúsila som sa na základe údajov dostupných z výročných správ tieto podiely dopočítať, aby som si mohla urobiť určitý obraz.

Diverzifikáciu zdrojov u jednotlivých organizácií znázorňujú uvedené grafy č.10, 11 a 12. Dáta sa vzťahujú k posledne dostupným údajom a to k roku 2014.

Graf 10: Štruktúra zdrojov Nadácie VIA v roku 2014

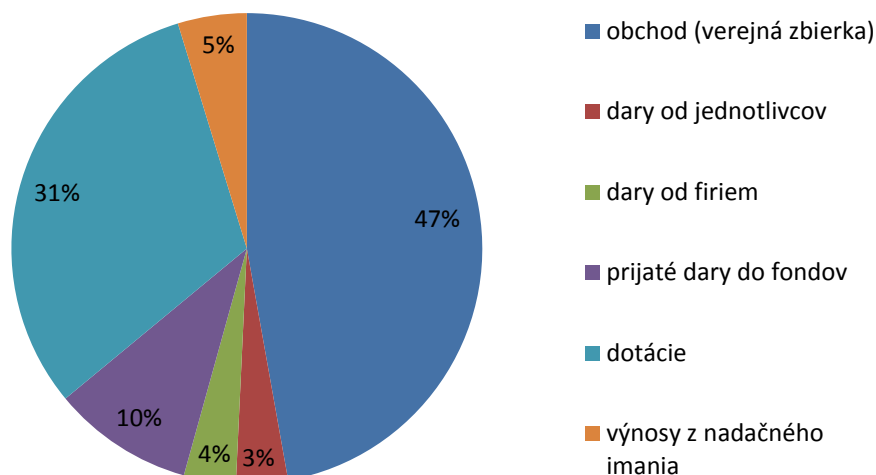


Zdroj: Výročná zpráva Nadace Via, 2014

Ako môžeme z uvedeného grafu č.10 vidieť, Nadácia VIA využíva ku svojmu financovaniu štyri zdroje. Jedná sa o firemných darcov, individuálnych darcov, finančné príspevky od iných českých a zahraničných nadácií a napokon samotné výnosy z nadačného imania. Najväčšiu časť svojich zdrojov má nadácia od firemných darcov, ktorí tvoria približne 40% všetkých zdrojov nadácie. Vysoký podiel majú tiež individuálni darcovia, ktorí tvoria 28% zdrojov a tiež dary od ostatných českých a zahraničných nadácií s 27% podielom. Výnosy z nadačného imania tvoria 5% zdrojov nadácie. Celkovo tak môžeme zhrnúť, že Nadácia VIA je zameraná na stratégiu súkromného darčovstva, kde firemní a individuálni darcovia tvoria dokopy až 68% všetkých darov. Ďalej je nadácia veľmi úspešná v ich diverzifikácii, nakoľko disponuje až tromi vzájomne vyrovnanými zdrojmi. Aktivity nadácie taktiež oslovujú aj ostatné pôsobiace nadácie v ČR, ktorí sa rozhodli spolufinancovať niektoré z jej činností. Príkladom je napríklad Nadácia manželov Kelnerových, ktorí ocenili filantropický projekt Via Bona Nadácie VIA a rozhodli sa pripojiť svojimi darmi k tomuto projektu a dnes ho robia spoločne. Nadácia Via má tiež silnú podporu od amerických darcov prostredníctvom sestrinej organizácie Friends of Via v Pittsburghu, ktorú založil súčasný riaditeľ Nadácie Via v čase pobytu v USA. Jedná sa o česko-slovenskú komunitu žijúcu v Amerike či samotných Američanov so vzťahom ku ČR, ktorým bolo prostredníctvom tejto

organizácie umožnené pomáhať svojimi darmi v ČR. Veľkým pozitívom je tiež, že Nadácia VIA je úplne nezávislá na štátnej pomoci vo forme dotácií.

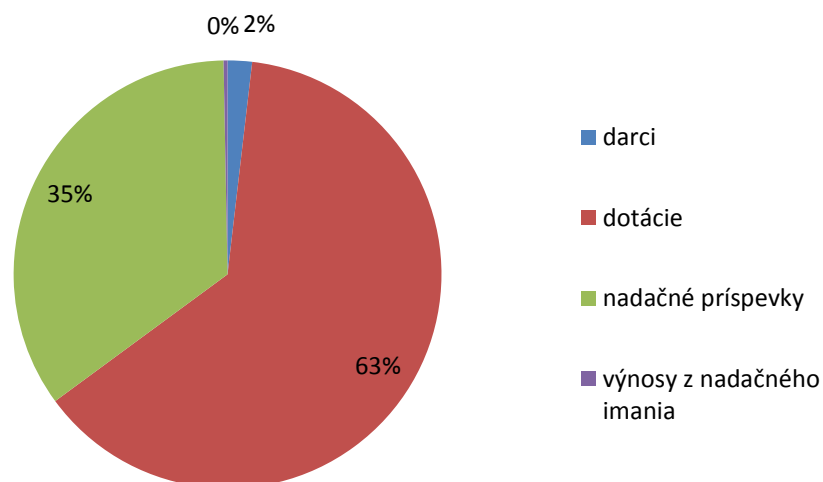
Graf 11: Štruktúra zdrojov Nadácie Veronica



Zdroj: Autor práce (na základe údajov výročnej správy Nadácie Veronica, 2014)

V prípade Nadácie Veronica môžeme pozorovať až šesť zdrojov financovania organizácie. Najväčšie zastúpenie majú finančné dary vyzbierané pomocou obchodov, ktoré fungujú ako verejná zbierka povolená Juhomoravským krajom. Jedná sa o celkom jedinečný (hoci napríklad v Británii obvyklý) spôsob získavania finančných prostriedkov pre projekty neziskových organizácií. Hlavnou myšlienkou je ponúknuť darcom okrem možnosti darovanie peňazí aj možnosť venovať veci, materiál alebo tovar nepeňažnej povahy. Darované veci sú následne ponúkané na predaj v nadačnom obchodíku, pričom výťažky z predaja plynú do darcovského všeobecne prospešného fondu Nadácie Veronica "Spoločne pre Brno". Druhý najväčší zdroj organizácie tvoria dotácie s približne 31% podielom. Tretím najväčším zdrojom sú prijaté dary do fondov, ktoré tvoria okolo 10% zdrojov organizácie. Ďalej môžeme vidieť, že Nadácia Veronica má len veľmi malú zastúpenie firemného a individuálneho darcovstva, kde dokopy tvoria iba 7% zdrojov. Celkovo tak môžeme zhrnúť, že Nadácia Veronica disponuje celkom dvoma hlavnými zdrojmi v podobe zbierok z obchodov a dotácií, ktoré tvoria dokopy takmer 80% všetkých zdrojov organizácie.

Graf 12: Štruktúra zdrojov Nadácie rozvoje občanske spoločnosti



Zdroj: Autor práce (na základe údajov výročnej správy Nadácie rozvoje občanske spoločnosti, 2014)

Pri pohľade na štruktúru zdrojov NROS môžeme vidieť, že sa jedná o úplne iný spôsob fungovania a získavania zdrojov na financovanie svojej činnosti oproti predchádzajúcim organizáciám. Nadácia poskytuje nadačný príspevky z grantových programov pochádzajúcich hlavne zo zdrojov Európskej únie a Európskeho hospodárskeho priestoru, kde samotné dotácie tvoria až približne 63% všetkých zdrojov organizácie. Firemný a individuálny darcovia tvoria dokopy len niečo okolo 2% zdrojov. Celkovo teda môžeme povedať, že nadácia využíva dva hlavné zdroje ku svojmu financovaniu, pričom sa jedná o nadáciu, ktorá je výrazne závislá na štátnej pomoci.

Celkovo pri pohľade na všetky tri organizácie môžeme zhodnotiť, že Nadácia VIA je jednoznačne najviac nezávislou organizáciou. Nadácia VIA funguje výhradne zo súkromných zdrojov a má najviac diverzifikovanú štruktúru svojich zdrojov, pričom sa jedná o vzájomne vyvážené zdroje. Ako jediná z organizácií nevyužíva žiadnu štátnu pomoc, čo pri zohľadnení faktu, že európska únia plánuje postupné až celkom zníženie pomoci z európskych fondov je jej obrovskou výhodou. Naopak v prípade nadácie NROS sa tento fakt môže do budúcnosti javiť ako obrovský problém. Nezávislosť Nadácie VIA teda hodnotím rozhodne ako jej silnú stránku.

2.3.3 Produkt

Ako prvý dôležitý faktor pri hodnotení vnútorných schopností organizácií bol zvolený produkt. V prípade neziskových organizácií hovoríme o službách, resp. programoch, ktoré organizácia poskytuje. Pri hodnotení tejto kategórie má byť zaujímavé najmä ich množstvo.

Nasledujúca tabuľka č.20 znázorňuje množstvo programov jednotlivých organizácií a ich rozvoj za obdobie 2010 až 2014.

Tabuľka 20: Množstvo programov jednotlivých nadácií

Programy (počet)	2010	2011	2012	2013	2014
Nadácia Via	19	19	22	21	24
Nadácia Veronica	5	4	4	4	3
Nadácia rozvoje občanské spoločnosti	6	6	5	6	7

Zdroj: autor práce (spracované na základe údajov výročných správ)

Ako môžeme z uvedenej tabuľky č.20 vidieť najrozsiahlejším portfóliom programov disponuje Nadácia Via. Jej rozsah programov výrazne presahuje zostávajúce organizácie. Kým Nadácia Via disponovala v roku 2010 19 programami vo svojom portfóliu, v prípade Nadácie Veronica sa jednalo o programov 5 a u Nadácie rozvoje občanské spoločnosti sa jednalo o 6 programov. Rozdiel v medzi organizáciami sa zvýraznil ešte v roku 2014, kedy v prípade Nadácie Via dochádzalo v prebehu sledovaného obdobia k jeho rozširovaniu, pričom v roku 2014 táto nadácia poskytuje celkom 24 programov. V prípade Nadácie Veronica došlo dokonca k ich zmenšeniu a to na počet 3 v roku 2014. Nadácia rozvoje občanské spoločnosti sa v priemer drží na 6 programov, pričom svoje portfólio programov rozšírila v roku 2014 na počet 7. Rozsiahle portfólio programov Nadácie Via a ich neustály rozvoj hodnotím ako jej ďalšiu silnú stránku.

2.3.4 Ľudské zdroje

Pri pohľade na hodnotenie úrovne ľudských zdrojov organizácie má byť zaujímavé stabilita a sila zastúpenia v manažmente organizácie, rozvoj a početnosť tímu a nakoniec spolupráca s dobrovoľníkmi.

Ako prvú stránku hodnotenia úrovne ľudských zdrojov bola zvolená manažment.

Prehľad štruktúry manažmentu Nadácie Via za obdobie 2010 až 2014 znázorňuje nasledujúca tabuľka č.21:

Tabuľka 21: Štruktúra manažmentu Nadácie VIA

Manažment VIA	2010	2011	2012	2013	2014
Výkonný riaditeľ	Bárta	Bárta	Bárta	Bárta	Bárta
Programový riaditeľ	Vosmíková	Vosmíková	Vosmíková	Vosmíková	Vosmíková
Finančný riaditeľ	Václavíková	Václavíková	Václavíková	Václavíková	Václavíková
Manažerka pre rozvoj filantropie	Krystiánová	Krystiánová	x	x	x
Senior manažer pre rozvoj filantropie	Hlavatá	Hlavatá	Krystiánová	Krystiánová	Krystiánová
Manažér fundraisingu	x	Pacalová	Pacalová	Pacalová	Pacalová
Development manažer	Hoar	Hoar	x		
Manažérka kancelárie	Paduchová	Paduchová	Paduchová	Vokounová	Vokounová
Riaditeľ fundraisingu a rozvoja filantropia	x	x	x	x	Kreuterová

Zdroj: autor práce (spracované na základe údajov výročných správ)

Ako môžeme vidieť, manažment nadácie má veľmi stabilnú štruktúru a pokrytie v čase. Za sledované obdobie došlo len k jeho malým zmenám a to konkrétne v pozícií Manažéra a Senior manažéra pre rozvoj filantropie, kedy od roku 2012 došlo k zjednoteniu týchto pozícií a vytvorenie jednej zastrešujúcej osoby pre danú oblasť na pozícii manažmentu. Túto pozíciu prevzala p. Krystiánová. Nemôžeme však hovoriť o nejakej personálnej zmene, nakoľko p. Krystiánová v nadácii už pôsobila. Ďalej môžeme vidieť, že od roku 2012 bola zrušená pozícia Development manažéra a v roku 2013 došlo k zmene osoby na pozícii Manažérky kancelárie. Všetky ostatné manažérske pozície boli za sledované obdobie bezo zmeny. V súčasnosti však došlo k jednej zmene a to na pozícii programového riaditeľa, ktorú dnes zastupuje pán Gregor. Pozíciu výkonného a finančného riaditeľa naďalej zastávajú rovnaké osoby. Zmena nenastala ani na pozícii Manažéra fundraisingu, ktorá funguje od roku 2011. V roku 2014 došlo dokonca k rozšíreniu manažmentu nadácie, kedy bola vytvorená pozícia Riaditeľa fundraisingu a rovoja filantropie, ktorú zastupuje p. Kreuterová. Okrem uvedených manažérskych pozícií má organizácia ešte svojich projektových manažérov, ktorých počet sa neustále rozrastá. Kým v roku 2010 pôsobilo v organizácii celkom 6 programových manažérov, v roku 2014 ich už bolo celkom 15. Opačná situácia bola v nadácii NROS. V priebehu piatich rokov došlo k viacerým personálnym zmenám na pozícii Manažéra pre marketing, rozvoj a PR. Nakoniec došlo celkovo aj k jej redukcii, kedy v roku 2011 túto pozíciu tvorili 3 osoby a v súčasnosti ju tvorí iba jedna, taktiež personálne zmenená. Navyše

organizácia nepokrýva ani tak rozsiahlu štruktúru ako Nadácia Via. Manažment nadácie NROS tvorí riaditeľka nadácie, finančný manažér, manažér pre Marketing a PR a nakoniec programový manažér. V prípade nadácie Veronica je manažment tvorený taktiež menším počtom. V tomto prípade sa jedná o riaditeľku nadácie, koordinátorku nadačných projektov a manažérku produktov a prevádzky, pričom v súčasnosti je zmenený komplet manažment nadácie vrátane jej riaditeľky. Silný a stabilný manažment hodnotím silnou stránkou Nadácie Via. Organizácia má pokryté všetky dôležité riadiace pozície, ktoré sú pre profesionálne a dlhodobé fungovanie potrebné.

Ďalšou stránkou, ktorá bola zvolená ako súčasť hodnotenia vnútorných schopností, potenciálu organizácie sú zamestnanci.

Počet zamestnancov skúmanej vybraných organizácií za obdobie 2010 až 2014 znázorňuje nasledujúca tabuľka č.22:

Tabuľka 22: Množstvo zamestnancov jednotlivých nadácií

Zamestnanci	2010	2011	2012	2013	2014
Nadácia Via	15	15	18	20	22
Nadácia Veronica	13	16	16	18	16
Nadácia rozvoje občanské spoločnosti	18	18	19	17	14

Zdroj: autor práce (spracované na základe údajov výročných správ)

Z uvedených údajov môžeme vidieť, že jednotlivé organizácie disponujú podobným objemom zamestnancov. Rozdiel môžeme pozorovať hlavne v ich vývoji za sledované obdobie. V roku 2010 disponovala Nadácia Via celkom 15 zamestnancami, v prípade Nadácie Veronica sa jednalo o 13 zamestnancov a napokon najvyšším počtom disponovala Nadácia rozvoje občanské spoločnosti s celkovým počtom 18. V priebehu sledovaného obdobia však došlo k zmene počtu zamestnancov u všetkých organizácií. Kým V roku 2010 mala Nadácia rozvoje občanské spoločnosti najvyšší počet zamestnancov, v roku 2014 disponovala v porovnaní s ostatnými organizáciami počtom najnižším a to 14 zamestnancov. Naopak v prípade Nadácie Via a Nadácie Veronica došlo k ich zvýšeniu, pričom v roku 2014 Nadácia Veronica vykazovala zamestnancov 16, Nadácia Via až 22. Rozvoj počtu zamestnancov je určite dobrým signálom pre organizáciu, nakoľko to poukazuje na záujem jej služieb ako aj profesionalitu. V prípade Nadácie Via došlo teda k najväčšiemu nárastu počtu zamestnancov za sledované obdobie spomedzi skúmaných organizácií. Zároveň v roku 2014 disponovala aj

ich najvyšším počtom. Početný a rastúci tím Nadácie Via hodnotím za ďalšiu silnú stránku organizácie.

Súčasťou hodnotenia ľudských zdroj bola vybraná aj spolupráca s dobrovoľníkmi.

V nasledujúcej tabuľke č.23 môžeme vidieť počet dobrovoľníkov s ktorými dané organizácie spolupracovali v sledovanom období.

Tabuľka 23: Množstvo dobrovoľných pracovníkov v jednotlivých nadáciách

Počet dobrovoľníkov	2010	2011	2012	2013	2014
Nadácia Via	-	-	-	-	-
Nadácia Veronica	20	10	20	20	30
Nadácia rozvoje občanské spoločnosti	-	-	9	13	7

Zdroj: autor práce (spracované na základe údajov výročných správ)

Hneď na prvý pohľad môžeme vidieť, že je medzi organizáciami veľký rozdiel v prípade využívania dobrovoľných pracovníkov vo svojej činnosti. Ako z údajov môžeme vidieť, potenciál vo forme dobrovoľníkov najlepšie využíva Nadácia Veronica, ktorá vo svojich výročných správach vykazuje každoročnú spoluprácu s dobrovoľníkmi v rozmedzí 10 až 30 osôb. Môžeme povedať, že jedná aj pomerne o vysoké čísla. Spoluprácu s dobrovoľníkmi využíva aj Nadácia rozvoje občanské spoločnosti, pričom v roku 2014 disponovala 7 dobrovoľníkmi. Opakom je v tomto prípade Nadácia Via, ktorá ku svojej činnosti doposiaľ nevyužívala žiadnych dobrovoľníkov. Aktuálne však Nadácia Via dobrovoľníkov aktívne hľadá aj prostredníctvom svojho webu, kde o tom informuje. Nevyužitý potenciál v podobe dobrovoľníkov v tomto prípade hodnotím ako jednoznačne slabú stránku Nadácie Via.

2.3.5 Efektivita

Ako ďalšiu kategóriu hodnotenia vnútorných schopností organizácie bola zvolená efektivita. V rámci skúmania efektivity organizácie boli zvolené ukazovatele ako je počet rozdelených grantov, celková finančná hodnota rozdelených grantov a veľkosť nadačného imania, resp. jeho rozvoj.

Jednou z možností ako pozerat' na efektivitu danej organizácie je množstvo rozdelených grantov, resp. počet podporených projektov za kalendárny rok.

Nasledujúca tabuľka č.24 znázorňuje počet podporených projektov sledovaných organizácií za obdobie 2010 až 2014.

Tabuľka 24: Množstvo podporených projektov jednotlivými nadáciami

Počet podporených projektov	2010	2011	2012	2013	2014
Nadácia Via	234	169	191	236	261
Nadácia Veronica	50	24	52	42	38
Nadácia rozvoje občanské spoločnosti	>400	382	389	371	366

Zdroj: autor práce (spracované na základe údajov výročných správ)

Ako môžeme vidieť, rozsah podporených projektov jednotlivými organizáciami je pomerne dosť odlišný. Z uvedenej tabuľky môžeme vidieť, že Nadácia Via a Nadácia rozvoje občanské spoločnosti majú jednoznačne silnejšiu schopnosť, resp. možnosti podpory projektov ako Nadácia Veronica. Kým Nadácia Veronica dokáže podporiť v priemere 40 projektov ročne, u Nadácii Via sa jedná niečo okolo 200 projektov. V prípade nadácii rozvoje občanské spoločnosti sa pohybujeme v priemere nad 350 projektov ročne. V tomto prípade však veľkú rolu zohráva forma financovania organizácie. Len veľmi ťažko môže organizácia, ktorá funguje z veľkej časti vďaka súkromným zdrojom podporiť porovnateľné množstvo projektov ako organizácia, ktorá dostáva obrovské dotácie zo strany štátu. Rovnaká situácia nestáva aj v prípade finančnej hodnoty rozdelených grantov resp. výšky vyplatených nadačných príspevkov, ktoré takisto závisia na veľkosti zdrojovej základni.

Výšku vyplatených nadačných príspevkov u jednotlivých organizácií môžeme vidieť v nasledujúcej tabuľke.

Tabuľka 25: Výška vyplatených nadačných príspevkov jednotlivým nadáciami

Výška vyplatených nadačných príspevkov (v tis. Kč)	2010	2011	2012	2013	2014
Nadácia Via	13959	13762	11749	11960	14980
Nadácia Veronika	890	520	685	824	747
Nadácia rozvoja občianskej spoločnosti	48510	23549	23331	32318	84282

Zdroj: autor práce (spracované na základe údajov výročných správ)

Podobne ako v predchádzajúcom prípade môžeme vidieť, že najvyššie vyplatené čiastky boli v prípade Nadácie rozvoja občianskej spoločnosti, kde napríklad v roku 2013 vyplatila viac ako 32 mil. Kč a v roku 2014 to bolo takmer 3x viac, konkrétne sa jednalo o viac ako 84 mil. Kč. Druhé najvyššie vyplatené príspevky vykazuje Nadácia Via, ktoré sa držia v priemere okolo 13 mil. Kč, pričom aj v tomto prípade bola najvyššia čiastka v roku 2014 a to v hodnote 14 980 mil. Kč. Najnižšie nadačné príspevky v tomto prípade vypláca Nadácia Veronica a to v priemere okolo 730 tis. Kč ročne.

Na základe uvedených údajov nepovažujem efektivitu Nadácie VIA v podobe počtu a výšky vyplatených nadačných príspevkov ani za jej silnú ani za jej slabú stránku.

Dôležitým faktorom pri zohľadnení efektivity organizácie je aj veľkosť nadačného imania, resp. jeho rozvoj. V tomto prípade ma bude zaujímať nie len jeho samotná výška ale aj ako daná organizácia pracuje na jeho zväčšovaní.

Nasledujúca tabuľka č.26 poukazuje na veľkosť nadačného imania a jeho rozvoj u jednotlivých organizácií.

Tabuľka 26: Veľkosť nadačného imania jednotlivých nadácií

Rozvoj nadačného imania (v tis. Kč)	2010	2011	2012	2013	2014
Nadácia Via	44 061	45 891	48 286	61 810	64 120
Nadácia Veronica	33 680	33 893	33 893	33 893	33 893
Nadácia rozvoja občianskej spoločnosti	83 845	83 845	83 845	83 845	83 845

Zdroj: autor práce (spracované na základe údajov výročných správ)

Pri porovnaní nadačného imania jednotlivých organizácií môžeme vidieť, že najvyšším nadačným imaním disponuje Nadácia rozvoja občianskej spoločnosti a to vo výške 83 845 tis. Kč. Nasleduje Nadácia Via s výškou imania 64 120 tis. Kč z roku 2014 a nakoniec sa nachádza Nadácia Veronica s výškou nadačného imania 33 893 Kč. V tomto prípade, však môžeme vidieť, že iba Nadácia Via sa aktívne podieľa na zvyšovaní svojho imania, kedy ho dokázala za sledované obdobie zvýšiť z 44 061 tis. Kč na 64 120 tis. Kč, čo je nárast o viac ako 45%. Zvýšenie nadačného imania Nadácie Via sa podarilo vďaka štedrosti českých darcov, kedy americká nadácia Charles Stewart Mott Foundation im ponúkla, že ak získa od darcov 500 000 dolárov do svojho nadačného imania, tak čiastku zdvojnásobí. Nadácia Via na popud stimulačného grantu rozbehla kampaň s názvom Kampaň 1: 1, ktorú vo februári 2014 úspešne ukončila, kedy do imania získali dary a prísľuby darov v celkovej výške 22,5 milióna

Kč. Vďaka tejto kampani tak navýšili nadačné imanie, ktoré zaisťuje nadácii stabilitu a kapitál a ktorého výnosy možno použiť na podporu charitatívnych projektov a to každoročnou čiastkou takmer 1 milión korún, pričom náklady na kampaň predstavovali približne 2%. V tomto prípade hodnotím veľkosť a rozvoj nadačného imania za silnú stránku organizácie.

2.3.6 Nákladovosť

Pri hodnotení vnútorných schopností organizácií som zamerala aj na nákladovosť organizácií. Zaujímať ma v tomto prípade budú náklady súvisiace so správou nadácie

Nasledujúca tabuľka č.27 znázorňuje percentuálny podiel nákladov súvisiacich so správou nadácie u jednotlivých organizácií za obdobie 2010 až 2014:

Tabuľka 27: Náklady súvisiace so správou nadácií

Náklady súvisiace so správou nadácie	2010	2011	2012	2013	2014
Nadácia Via	26%	11%	6%	7%	7%
Nadácia Veronica	8%	10%	12%	13%	11%
Nadácia rozvoje občanské spoločnosti	8%	18%	15%	10%	3%

Zdroj: autor práce (spracované na základe údajov výročných správ)

Z uvedenej tabuľky č.27 môžeme vidieť, že v roku 2010 vykazovala Nadácia Via najvyššie percento nákladov súvisiacich s jej správou a to až v hodnote 26%. Nadácia Veronica a Nadácia rozvoje občanské spoločnosti vykazovali rovnaké percento nákladov a to na úrovni 8%, čo je približne trikrát menej ako v prípade Nadácie Via. Od roku 2011 sa však situácia zmenila. Kým v prípade Nadácii Via došlo k razantnému poklesu týchto nákladov, v prípade zostávajúcich dvoch organizácií došlo k naopak ich zvýšeniu. Ako môžeme vidieť Nadácia Via dosiahla v troch rokoch úroveň nákladov pod hranicou 10 %. V prípade nadácie Veronica sa jednalo iba o jeden rok. Nadácia rozvoje občanské spoločnosti dosiahla úroveň týchto nákladov pod hranicou 10% v dvoch obdobiach. Je však treba poznamenať, že nízke náklady na úrovni 3% z roku 2014 sú ovplyvnené práve rapídnyim zvýšením zdrojov v podobe získanej štátnej dotácii z roku 2014. Z uvedenej analýzy však nemôžeme povedať, žeby Nadácia Via jednoznačne dominovala v úrovni nákladov v porovnaní s ostatnými organizáciami, hoci v poslednom období k tomu smeruje. Ak si však vezmeme priemer za sledované obdobie, všetky tri organizácie dosahujú okolo 11%. V tomto prípade teda úroveň nákladov súvisiacich so správou nepovažujem za ani silnú ani slabú stránku Nadácie Via.

2.3.7 Sebareprezentácia

V prípade hodnotenia vnútorného potenciálu organizácie ma zaujímal tiež pohľad na úroveň sebareprezentácie na webovej stránke ako aj na rôznych sociálnych sieťach. V tomto prípade musím povedať, že jednoznačne najatraktívnejšiu webovú stránku na prvý pohľad má Nadácia Via. Webová stránka má jednotný a moderný dizajn, výhodou je ľahká orientovateľnosť a neobsahuje množstvo reklamných upútaviek na darcov, akcie či rôzne logá, ako je to v prípade zostávajúcich organizácií. Hneď na úvodnej stránke je odkaz na darovanie vrátane navrhnutých čiastok. Interaktívny odkaz na darovanie má aj Nadácia Veronica. V prípade Nadácie rozvoje občanské spoločnosti je nutné si otvoriť príslušnú záložku. Celkový dizajn taktiež nepôsobí atraktívne. Nedostatkom všetkých organizácií je chýbajúca krátka prezentácia v podobe videa a snaha o udržanie si záujemca na svojich webových stránkach. Stránky plnia čisto funkciu informatívnu.

Pripohľade na komunikáciu prostredníctvom sociálnych sietí musím zhodnotiť, že všetky organizácie sú pomerne aktívne na Facebooku, pričom najvyšší počet fanúšikov má Nadácia Via to viac ako 3300 hlasov. Nadácia rozvoje občanské spoločnosti má niečo cez 750 fanúšikov a Nadácia Veronica má niečo cez 2100 hlasov. V prípade ostatných sociálnych sietí je však táto aktivita výrazne nízka. Jediná organizácia, ktorá má krátke video o svojej činnosti na sociálnej sieti Youtube je Nadácia Via. Video si je možné pozrieť na Facebookovskej stránke ako aj na Youtube. Prevedenie videa a jeho obsahová stránka ma však osobne nezaujala. Veľmi pekné video má Nadácia Via naopak ku prezentácii novej formy loga, ktoré od roku 2014 nadácia využíva. Vzhľadom však k veľkosti a známosti organizácie by som však očakávala rozsiahlejšiu aktivitu na širšom portfóliu dnešných sociálnych sietí. V prípade Nadácii Veronica a Nadácie rozvoje občanské spoločnosti neexistuje nijaké sebareprezentačné video. Nadácia rozvoje občanské spoločnosti má akurát vytvorený spot na podporu DMS Kure programu Pomozte deťom, ktoré si je možné dohľadať na Youtube. Hoci celkovo v porovnaní s zostávajúcimi organizáciami je Nadácia Via najaktívnejšia v podobe komunikácie a sebareprezentácie s verejnosťou, nepovažujem to za jej silnú stránku. Naopak vzhľadom k svojej veľkosti a dnešným pokročilým virálnym možnostiam to hodnotím za jej nedostatok a teda jej slabú stránku.

Ku zhrnutiu výsledkov analýzy vnútorného prostredia nám poslúži nasledujúca tabuľka č. 28:

Tabuľka 28: Silné a slabé stránky Nadácie VIA

Hodnotenie faktorov	úroveň hodnotenia				
	silné		neutrálne	slabé	
	2	1	0	-1	-2
Transparentnosť organizácie		1			
Nezávislosť					
diverzifikácia zdrojov	2				
Produkt					
počet programov	2				
Ľudské zdroje					
manažment	2				
zamestnanci	2				
dobrovoľníci					-2
Efektívnosť					
počet rozdelených grantov			0		
celková finančná hodnota rozdelených grantov			0		
rozvoj a veľkosť nadačného imania		1			
Nákladovosť					
náklady súvisiace so správou nadácie			0		
Sebaprezentácia					
webové stránky			0		
sociálne siete					-2
Počet silných a slabých stránok celkom	5		4	2	

Zdroj: autor práce

Po celkovom zhodnotení vnútorného prostredia, resp. vnútorných schopností organizácie bolo identifikovaných celkom päť silných stránok, dva slabé stránky a štyri stránky boli vyhodnotené ako neutrálne. Za silnú stránku Nadácie VIA považujem na základe prevedenej analýzy jej nezávislosť v podobe diverzifikácie zdrojov a ich čisto súkromnej povahy, široký sortiment programov, silný a stabilný manažment, početný a rastúci tím zamestnancov. Všetkým týmto uvedeným faktorom bolo udelené najvyššie hodnotenie 2 nakoľko v týchto parametroch Nadácia VIA jednoznačne prevýšila zrovnávacie organizácie. Za silnú stránku organizácie považujem aj jej transparentnosť. V tomto prípade bolo udelené hodnotenie 1, nakoľko v tomto parametre hodnotenia nebola splnená jedna požiadavka a to transparentnosť účtu. Poslednou identifikovanou silnou stránkou Nadácie VIA je jej efektívnosť v podobe veľkosti aj rozvoja nadačného imania. Ako jediná z organizácií pracuje na zväčšovaní svojho nadačného imania, ktoré samo o sebe dosahuje vysokej čiastky. V absolútnej výške však Nadácia VIA jednoznačne neprevýšila nadáciu NROS a z tohto dôvodu to považujem za jej silnú stránku s úrovňou hodnotenia 1. Naopak za slabé stránky

Nadácie VIA považujem jej úroveň komunikácie a seba prezentácie na sociálnych sieťach ako aj nespoluprácu s dobrovoľnými pracovníkmi. Efektivitu v podobe počtu rozdelenia grantov a ich výšky nepovažujem za jej silnú ani slabú stránku, nakoľko sa Nadácia VIA umiestnila medzi zrovnávacími organizáciami. Zároveň bolo ťažké posúdiť jednotlivé čísla s organizáciou NROS nakoľko táto nezisková organizácia funguje prevažne zo štátnej a európskej podpory a Nadácia Via zase zo súkromných zdrojov. Neutrálnou stránkou bola identifikovaná aj nákladovosť organizácie v podobe správnych nákladov. Všetky tri organizácie dosiahli v priemere za sledované obdobie ich rovnakej úrovni. Poslednou neutrálnou stránkou je jej seba prezentácia na webových stránkach. Nadácia VIA síce dizajnovovo a organizačne disponuje lepšími stránkami ako jej zrovnávacie organizácie avšak stále tu chýbajú prvky, ktoré by motivovali k ich opätovnému navštíveniu a dlhšiemu zotrvaníu.

2.4 Syntéza výsledkov

Na základe analýzy vonkajšieho prostredia boli pre Nadáciu Via identifikované nasledujúce príležitosti a ohrozenia:

2.4.1 Príležitosti:

- podpora a rozvoj individuálneho darcovstva zo strany štátu v podobe nefinančného ocenenia darcov a možnosti odpočtu z dane z príjmov fyzickým osobám,
- rozvoj dobrovoľníctva a dobrovoľníckych centier za podpory štátu,
- dlhodobá nízka miera nezamestnanosti ČR ako predpoklad pre udržanie stabilných, príjmov domácnosti s pozitívnymi výhľadmi na jej ďalšie znižovanie,
- rastúce príjmy obyvateľstva všeobecne,
- rastúca vzdelanostná úroveň obyvateľstva,
- veľký potenciál pre rast individuálneho darcovstva,
- potenciál v podobe dobrovoľníctva starších osôb,
- rozvoj množstva sociálnych sietí všeobecne,
- rozvoj online fundraisingu a ďalších nových netradičných foriem,
- kancelárska aplikácia so špeciálnymi funkciami pre neziskové organizácie.

Štátne dotácie neboli aj napriek ich rastúcemu objemu zaradené ako potenciálne príležitosti nakoľko ich Nadácia Via nevyužíva ku svojmu financovaniu

2.4.2 Ohrozenia:

- všeobecná premenlivosť a roztrieštenosť legislatívneho prostredia,
- komplikovanosť daňových zákonov a nedostatočné zvýhodňovanie neziskového sektoru oproti sektoru ziskovému,
- nedostatok odborníkov v oblasti legislatívy neziskového sektoru,
- stagnácia či pokles rastu ekonomiky štátu v dôsledku rizík vonkajšieho prostredia,
- klesajúci podiel mladých pracovných síl do 30 rokov ako dôsledok zmien v demografickom vývoji a zmien vo vzdelávacom systéme,
- postupné starnutie populácie ČR a zužovanie vekovej pyramídy,
- posun v prioritách firiem smerom k CSR a udržateľnému podnikaniu a odklon od podpory neziskovým projektom,

- znižovanie finančnej podpory zo strany firemných darcov v dôsledku stagnujúcej ekonomiky a tlaku na znižovanie nákladov,
- klesajúci záujem o dobrovoľnícku činnosť v prostredí nadácií ako aj stagnujúci záujem o dobrovoľníctvo všeobecne,
- obmedzenie použiteľnosti Facebook stránok.

Možná hrozba znižovania podpory zo strany Európskych fondov nebola zaradená ako potenciálna hrozba nakoľko ich Nadácia Via nevyužíva ku svojmu financovaniu

2.4.3 Silné stránky

- transparentnosť organizácie,
- nezávislosť a vyváženosť štruktúry zdrojov,
- rozsiahle portfólio programov a ich neustály rozvoj
- silný a stabilný manažment
- početný a rastúci tím zamestnancov
- veľkosť a rozvoj nadačného imania

2.4.4 Slabé stránky

- nespolupráca s dobrovoľnými pracovníkmi
- nedostatočná online komunikácia a sebareprezentácia verejnosti

Ako môžeme z výsledkov jednotlivých analýz vidieť, Nadácia VIA disponuje väčším množstvom silných stránok ako stránok slabých. Pred organizáciou stojí tiež množstvo príležitostí na zlepšenia a rozvoj z vonkajšieho prostredia. Zároveň však môže do budúca organizácia čeliť aj početným hrozbám. Jednou z veľkých príležitostí pre organizáciu vidím v rozvoji individuálneho darcovstva. Analýza poukázala na ich veľký potenciál a organizácii by som určite odporučila sa toho držať. Organizácia má veľký tím zamestnancov a silný manažment, ktorý je k tomu potreba. Určite si preto môže dovoliť usilovať o ich čo najväčšie oslovenie. K využitiu tejto príležitosti nahráva organizácií aj jej široké zameranie programov a činnosti. Individuálni darcovia nie sú tak obmedzení a môžu si vybrať z rôznych oblastí, ktoré by radi podporili. Transparentnosť organizácie je takisto jej veľkou výhodou

v oslovovaní darcov. Organizácia na tom môže stavať image a získať si dôveru darcov. Naopak na čo by si určite mala dať organizácia pozor je možný úbytok firemných darcov. Nadácia VIA má z veľkej časti postavené svoje zdroje práve na firemnom darcovstve, čo môže byť ako analýza poukázala do budúcnosti problém. Organizácii by som preto odporučila neustále sa snažiť o rozširovanie základne darcov nakoľko ich väčším množstvom môže vykompenzovať hrozbu v podobe nižších darovacích čiastok. Nadácia totiž využíva prevažne veľké korporácie a známe firmy, vhodné by preto bolo taktiež osloviť aj menšie firmy, ktoré by práve mohli predstavovať početnejšie skupiny. Organizácia by tiež určite nemala zanedbávať post komunikáciu s všetkými darcami. K uvaženiu tiež stojí možnosť založiť si vlastnú činnosť. Obchody Nadácie Veronica v podobe verejných zbierok sú krásnym príkladom ako dá osloviť široká verejnosť. Organizácii by som taktiež odporučila zapracovať na svojej komunikácii s verejnosťou prostredníctvom webových stránok ako aj sociálnych sietí. Nadácia takmer vôbec nevyužíva možnosť prezentácií vo forme videí. Krátke a zábavné video by určite oživilo a viac zviditeľnilo jej komunikáciu. Videá sa dnes šíria neúprosne rýchlo medzi internetovými užívateľmi a to hlavne medzi mladými ľuďmi. Práve touto formou by mohla túto ohrozenú skupinu do budúcnosti osloviť či už ako dobrovoľníkov, ktorí nadácií jednoznačne chýbajú alebo ako samotných zamestnancov. Jednoznačne sa nemusí jednať iba o nejaké profesionálne videá, práve jednoduché autovideá z prostredia nadácie môžu prilákať ľudí k sledovaniu webových stránok a šíreniu slov o činnosti nadácie. K tomu účelu môže využiť napríklad spoluprácu vysokoškolskými študentmi, v rámci rôznych marketingových projektov ktoré študenti spracovávajú počas svojich semestrov. Určite tiež organizácii odporúčam rozšíriť portfólio sociálnych médií. V súčasnosti sa tiež začínajú objavovať nové netradičné formy fundraisingu a hlavne samotný online fundraising. Organizácii by som preto do budúcnosti odporučila zamerať sa aj na možné netradičné formy, ktoré sú rozšírené zatiaľ hlavne v zahraničných krajinách.

Záver

Cieľom tejto diplomovej práce bolo vypracovať SWOT analýzu Nadácie VIA a na základe zistených informácií vyvodiť odporúčenia pre rozvoj organizácie. Nadácia VIA pôsobí na českom trhu takmer 20 rokov a v súčasnosti patrí medzi najväčších súkromných podporovateľov komunitného rozvoja v Českej republike. Od svojho vzniku podporila viac ako 3 600 dobročinných projektov čiastkou takmer 290 miliónov českých korún. Vzhľadom ku svojim americkým koreňom sa rada inšpiruje anglosaskou filantropiou a preto nadácia rada kombinuje finančnú pomoc s nefinančnou podporou tým, ktorým pomáha. Nadácia VIA disponuje okrem množstva programov na podporu komunitného rozvoja, tiež vlastnými aktivitami pomocou ktorých sa snaží zlepšiť spoločnosť a samotný neziskový sektor. Nadácia Via vydáva elektronický časopis Umění darovat na inšpiráciu a podporu verejnosti a známych ľudí k filantropickým aktivitám, každoročne udeľuje známú cenu VIA BONA, poskytuje systematické vzdelávanie formou seminárov a workshopov pre neziskové organizácie a aktívnych ľudí či zaisťuje darcovský program TechSoup, ktorý umožňuje získať českým neziskovým organizáciám prístup ku moderným technologickým riešeniam a mnoho ďalších.

Práve rozsiahle portfólio služieb a programov je jednou zo silných stránok organizácie. Nadácia nemá vyhradenú jasnú skupinu zamerania, ale snaží sa prostredníctvom svojej nadácie umožniť rôznym záujemcom o pomoc si zvoliť sféru, ktorá im je blízka a ktorú majú záujem podporovať. Stratégiou nadácie je teda načúvať túžby svojich darcov a na základe toho vytvárať programy a aktivity na podporu českým komunitám a spoločnosti. Myslím si, že táto stratégia je pre organizáciu veľkou výhodou nakoľko jej to umožňuje zaujať široké spektrum darcov, či už darcov individuálnych ako aj firemných či samotné organizácie, ktoré sa stotožňujú s jej myšlienkami a ochotne spolupracujú či zakladajú podfondy u Nadácie VIA. Ďalšou významnou silnou stránkou organizácie je jej spôsob financovania a diverzifikácia zdrojov. Nadácia VIA je financovaná čisto zo súkromných zdrojov, čo je v prostredí českých neziskových organizácií ojedinelá schopnosť. Prekvapivo výrazné zastúpenie majú samotný individuálni darcovia, ktorí tvoria až 28% zdrojov organizácie. Prácu s individuálnymi darcami vysoko oceňujem aj vzhľadom nato, že samotná vonkajšia analýza nám poukázala na vysoký potenciál práve tejto formy podpory neziskových organizácií do budúcnosti. Nadácia VIA si toho zrejme uvedomuje a veľmi dobre sústredí svoje fundraisingové aktivity. Na druhej strane však musím podotknúť, že určite sa nejedná o jednoduchú situáciu aj vzhľadom k neľahkým podmienkam, ktoré hospodárska situácia v ČR ako aj vo svete prináša. Stagnujúca ekonomika, rôzne riziká prichádzajúce z vonkajšieho sveta či možný nedostatok

mladých pracovných síl v dôsledku zmien v demografickom vývoji a vo vzdelávacom systéme môže byť hrozbou pre firmy a podnikateľské prostredie čo následne môže podniky nútiť k znižovaniu nákladov a teda aj znižovaniu finančnej podpory nadácie či ich redukcii. Takisto trend smerom k vlastným podnikovým CSR aktivitám nebude do budúcnosti nadácii uľahčovať udržanie si takého to výrazného zastúpenia firemného darčovstva, ktorým v súčasnosti nadácia disponuje. Nadväzovanie nových partnerstiev a udržiavanie si tých stavajúcich bude preto vyžadovať množstvo energie a vysoké nároky na profesionalitu organizácie. Práca s darcami by preto mala byť z jedného z kľúčových činností nadácie. Príležitosťou k udržaniu a rozvoju by mohol byť práve rozsiahly online fundraising a jeho nové netradičné formy. Rastúci záujem verejnosti o činnosť nadácie a jej úspešnosť potvrdzuje aj jej veľký a rozrastajúci sa tím zamestnancov a manažmentu organizácie. Túto silnú stránku potvrdila aj samotná analýza vnútorného prostredia. Naopak nedostatky Nadácie VIA boli identifikované v nevyužitom potenciálu dobrovoľníctva. Je však treba poznamenať, že záujem o dobrovoľníctvo je všeobecne na ústupe a to hlavne v prostredí nadácií, na čo poukázala analýza vonkajšieho prostredia. Nadácia VIA by sa však mala aj napriek nepriaznivým výhľadom posnažiť o získanie určitých dobrovoľníkov do svojho tímu. Príležitosťou k tomu by mohli byť práve mladí ľudia, ktorí ako analýza poukázala trpia najvyššou mierou nezamestnanosti a takúto skúsenosť by im mohli otvoriť bránu do profesionálneho života. Vysoký potenciál a záujem o dobrovoľnícku činnosť vykazujú tiež obyvatelia v staršom až dôchodkovom veku, ktorí majú dobré finančné zázemie a vyššie vzdelanie. Ľudia vo vyššom veku disponujú množstvom skúseností, ktoré by mohli naopak predat' mladším dobrovoľníkom či samotným zamestnancom. Zároveň tento typ dobrovoľníkov by organizácií mohol priniesť dlhodobú spoluprácu, nakoľko ako výskumy ukazujú je dlhodobé dobrovoľníctvo záležitosťou takmer priamo úmerne vzťahnou k veku. Nedostatky organizácie boli vypožorované aj v oblasti sebaaprezentácie, a to hlavne vo využívaní rôznych sociálnych sietí. Nadácia sa výrazne sústreďuje na komunikáciu pomocou sociálnej siete Facebook, čo však ako z analýzy vonkajšieho prostredia vyplynulo nie je v súčasnosti a ani do budúcnosti vhodným prostriedkom, nakoľko v poslednom období došlo k výraznému obmedzeniu použiteľnosti týchto stránok. Príležitosti sú práve v iných sociálnych médiách ako je Google plus, Twitter a hlavne Youtube. Takisto väčšie kladenie záujmu na interaktivitu na svojich webových stránkach a zdieľanie krátkych či už prezentačných videí či čisto videí informatívnych by mohlo byť vhodným prostriedkom ku zlepšeniu svojej online komunikácie a sebaaprezentácie verejnosti.

Zdroje

Odborná literatura

BOUKAL, Petr a kol. *Fundraising pro neziskové organizace*. Praha: GradaPublishing, 2013. 264 s. ISBN: 978-80-247-4487-2.

BOUKAL, Petr. *Nestátní neziskové organizace: teorie a praxe*. Praha: Oeconomika, 2009. 304 s. ISBN: 978-80-245-1650-9

FOTR, Jiří; VACÍK, Emil; SOUČEK, Ivan; ŠPAČEK, Miroslav; HÁJEK, Stanislav. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. Praha: GradaPublishing, a.s., 2012. 384 s. ISBN 978-80-247-3985-4.

GRASSEOVÁ, Monika a kol. *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. Brno: BizBooks, 2012. 328 s. ISBN 978-80-265-0032-2.

KEŘKOVSKÝ, M. a O. VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi* 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2002. 172 s. ISBN 80-7179-578-X.

NOVOTNÝ, Jiří; LUKEŠ, Martin a kol. *Faktory úspěchu nestátních neziskových organizací*. Praha : Oeconomika, 2008. 223 s. ISBN 978-80-245-1473-4

SOUČEK, Zdeněk. *Strategie úspěšného podniku: symbióza kreativity a disciplíny*. Praha: C. H. Beck, 2015. 456 s. ISBN: 978-80-7400-572-5

SYNEK, Miloslav; KISLINGEROVÁ, Eva a kol. *Podniková ekonomika*. 6. přepracované a doplněné vydání. Praha: C. H. Beck, 2015. 560 s. ISBN 978-80-7400-274-8.

VEBER, Jaromír a kol. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita* 2. aktualizované vydání. Praha: Management Press, 2009. 736 s. ISBN 978-80-7261-200-0

Internetové zdroje

Analýza dobrovolnictví a zapojení osob 50+ do dobrovolnických aktivit v ČR. In: *Ministerstvo práce a sociálních věcí* [online]. 2015 [cit. 2016-05-11]. Dostupné z: http://www.mpsv.cz/files/clanky/23617/2_Dobrovolnictvi_50_plus.pdf

Asociace veřejně prospěšných organizací ČR [online]. 2015 [cit. 2016-04-09]. Dostupné z: <http://www.avpo.cz/2015/index-udrzitelneho-rozvoje-obcanskeho-sektoru/>

BACHMANN, Pavel. *Jak měřit transparentnost NNO?* [online prezentace]. Hradec Králové: katedra managementu FIM UHK, [cit. 2016-05-03]. Dostupné z: http://www.forum2000.cz/files/200004679-14608155a3/NGO_Market_2013_Pavel_Bachmann.pptx

BARTOVIČOVÁ, Lucia a Kamila KORČEKOVÁ. *SWOT analýza* [online]. Trnava, 2010 [cit. 2015-09-27]. Dostupné z: <http://www.euroekonom.sk/wp-content/SWOT-analiza-Diplomova-praca-Bartovicova-Korcekova.pdf>. Semestrální projekt.

Businessballs [online]. 2015 [cit. 2015-09-26]. Dostupné z: <http://www.businessballs.com/swotanalysisfreetemplate.htm>

Co nabízíme. *Nadace Via* [online]. [cit. 2016-05-11]. Dostupné z: <http://www.nadacevia.cz/co-nabizime/>

Český statistický úřad: *Komentář k vývoji na trhu práce ve 4. čtvrtletí 2015* [online]. Praha, 2016 [cit. 2016-04-16]. Dostupné z: https://www.czso.cz/documents/10180/20568705/cpmz031116_analyza.docx/dc0fd380-9b81-4378-a670-124dce8c5224?version=1.0

Český statistický úřad: *Databáze satelitního účtu neziskových institucí* [online]. 2015 [cit. 2016-05-11]. Dostupné z: http://apl.czso.cz/pll/rocenka/rocenkavyber.satelit_cas?mylang=CZ&co=supl

Český statistický úřad: *Satelitní účet neziskových institucí* [online]. 2012 [cit. 2016-05-11].
Dostupné z: <http://apl.czso.cz/nufil/SUNI.pdf>

České školství očima OECD. *Statistika&My: Měsíčník Českého statistického úřadu* [online]. 2016 [cit. 2016-04-19]. Dostupné z: <http://www.statistikaamy.cz/2016/01/ceske-skolstvi-ocima-oecd/>

Dávky státní sociální podpory – změny od 1. ledna 2007. *Blansko* [online]. 2007 [cit. 2016-04-20]. Dostupné z: <http://www.blansko.cz/clanky/2007/01/statni-socialni-podpora-zmeny-2007>

DEBNÁROVÁ, Lucia a Lucia RUMLEROVÁ. *SWOT analýza, syntéza výsledkov analýzy SWOT* [online]. Trnava, 2012 [cit. 2015-09-27]. Dostupné z: http://www.scss.sk/cd_apvv_lpp_0384_09_2012/V%C3%9DSTUPY%20Z%20VLASTNEJ%20VEDECKO-V%C3%9DSKUMNEJ%20A%20PEDAGOGICKEJ%20%C4%8CINNOSTI/REFER%C3%81TY%20%C5%A0TUDENTOV%20ZO%20SM%20ZS%202012_2013/DPF/Tok%C3%A1rov%C3%A1%20Michaela/7/SWOT_anal%C3%BDza_Rumlerov%C3%A1_Debn%C3%A1rov%C3%A1.pdf. Seminárna práca.

Dlouhodobý záměr vzdělávání a rozvoje vzdělávací soustavy České republiky na období 2015-2020. In: *Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy* [online]. [cit. 2016-04-19]. Dostupné z: <http://www.msmt.cz/vzdelavani/skolstvi-v-cr/strategicke-a-koncepcni-dokumenty-cerven-2009>

Dlouhodobý záměr vzdělávání a rozvoje vzdělávací soustavy české republiky na období 2015-2020. In: *Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy* [online]. 2014 [cit. 2016-05-11]. Dostupné z: http://www.msmt.cz/file/35167_1_1/

DOLEŽALOVÁ, Gabriela. Analýza profesní struktury pracovních sil a struktury absolventů z pohledu sféry vzdělávání - 2014. In: *Národní ústav pro vzdělávání* [online]. Praha, 2015 [cit. 2016-04-19]. Dostupné z: http://www.nuv.cz/uploads/Vzdelavani_a_TP/Struktura_prac_sil_2014_final_pro_www.pdf

DROBNÍK, Aleš. Indexy základní, řetězové a tempo přírůstku. In: *Blesk* [online]. [cit. 2016-05-09]. Dostupné z: <http://www.blek.cz/Grant/Sources/KAS/15IndexyZakladniRetezove.pdf>

FRIČ, Pavol a Tereza POSPÍŠILOVÁ a kol. Vzorce a hodnoty dobrovolnictví v české společnosti na začátku 21. století. In: *Dobrovolník* [online]. Praha, 2010 [cit. 2016-05-03]. Dostupné z: <http://www.dobrovolnik.cz/res/data/024/002868.pdf>

Google nabízí program na podporu neziskovek. *Deník neziskovky* [online]. 2015 [cit. 2016-05-11]. Dostupné z: <http://denikneziskovky.cz/google-nabizi-program-na-podporu-neziskovek/>

HANČLOVÁ, Jana a Lubor TVRDÝ. Úvod do analýzy časových rad. In: *Institut geoinformatiky* [online]. Ostrava, 2003 [cit. 2016-05-09]. Dostupné z: http://gis.vsb.cz/pan-old/Skoleni_Texty/TextySkoleni/AnalyzaCasRad.pdf

Index udržitelného rozvoje občanského sektoru v roce 2011 v České republice. In: *Neziskovky* [online]. 2012 [cit. 2016-04-09]. Dostupné z: http://www.neziskovky.cz/sdata/CSOSI_Ceska_republika_final_470.pdf

Index udržitelného rozvoje občanského sektoru v roce 2012 v České republice. In: *Neziskovky* [online]. 2013 [cit. 2016-04-09]. Dostupné z: http://www.neziskovky.cz/sdata/CzechRepublic_CSOSI_2012_532.pdf

Index udržitelného rozvoje občanského sektoru v roce 2013 v České republice. In: *Neziskovky* [online]. 2014 [cit. 2016-04-09]. Dostupné z: http://www.neziskovky.cz/sdata/INDEX_CSOSI_2013_692.pdf

Index udržitelného rozvoje občanského sektoru v roce 2014 v České republice. In: *Asociace veřejně prospěšných organizací ČR* [online]. 2015 [cit. 2016-04-09]. Dostupné z: <http://www.avpo.cz/wp-content/uploads/2015/07/INDEX-UDR%C5%BDITELN%C3%89HO-ROZVOJE-OB%C4%8CANSK%C3%89HO-SEKTORU-V-%C4%8CESK%C3%89-REPUBLICE-ZA-ROK-2014.pdf>

Jak fungují nadace? *Třetí patro* [online]. [cit. 2016-05-09]. Dostupné z:
<http://www.tretipatro.cz/index.php?cmd=page&id=32>

JANÍČKOVÁ, Nikola. *Online fundraising v České republice* [online]. Praha, 2012 [cit. 2016-05-03]. Dostupné z: http://www.cpf.sk/files/files/CPF2012_05DPJanickova.pdf. Diplomová práce.

Již druhý rok v České republice klesá nezaměstnanost. *Statistika&My: Měsíčník Českého statistického úřadu* [online]. 2015 [cit. 2016-04-19]. Dostupné z:
<http://www.statistikaamy.cz/2015/06/jiz-druhy-rok-v-ceske-republice-klesa-nezamestnanost/>

KALOUSOVÁ, Pavlína. Dárcovství a filantropie firem a individuálních dárců: Dílčí studie pro Koncepti politiky vlády vůči nestátním neziskovým organizacím do roku 2020. In: *Vláda ČR* [online]. 2015 [cit. 2016-04-10]. Dostupné z:
http://www.vlada.cz/assets/ppov/rnno/dokumenty/studie_kalousova_darcovstvi_pro_web.pdf

KALOUSOVÁ, Pavlína. O českých nadacích. *Třetí patro* [online]. 2003 [cit. 2016-05-09]. Dostupné z: <http://www.tretipatro.cz/index.php?cmd=page&id=62>

Kurzy [online]. [cit. 2016-05-11]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/>

Makroekonomická predikce - duben 2016. *Ministerstvo financí ČR* [online]. 2016 [cit. 2016-05-03]. Dostupné z: <http://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/makroekonomika/makroekonomicka-predikce/2016/makroekonomicka-predikce-duben-2016-24519>

Ministerstvo práce a sociálních věcí České republiky (ed.). *Základní ukazatele z oblasti práce a sociálního zabezpečení v české republice ve vývojových řadách a grafech* [online]. Praha, 2014 [cit. 2016-05-11]. Dostupné z:
http://www.mpsv.cz/files/clanky/19914/Zakladni_ukazatele_2013.pdf

Nadace-via_statistiky-soukromeho-darcovstvi. *Nadacevia* [online]. 2015 [cit. 2016-04-11]. Dostupné z: http://www.nadacevia.cz/wp-content/uploads/2015/12/Nadace-Via_statistiky-soukromeho-darcovstvi.docx

Nadacevia [online]. Studio Breisky, 2016 [cit. 2016-05-07]. Dostupné z: <http://www.nadacevia.cz/o-nadaci-via/>

Národní účty a HDP. *Eurostat: Statistics Explained* [online]. 2015 [cit. 2016-05-03]. Dostupné z: http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/National_accounts_and_GDP/cs

Neziskové organizace by neměly počítat s další podporou z evropských fondů. *Asociace veřejně prospěšných organizací ČR* [online]. 2015 [cit. 2016-04-11]. Dostupné z: <http://www.avpo.cz/2015/neziskove-organizace-by-nemely-pocitat-s-dalsi-podporou-z-evropskych-fondu/>

Od roku 2000 se průměrná mzda téměř zdvojnásobila. *Statistika&My: Měsíčník Českého statistického úřadu* [online]. 2015 [cit. 2016-04-19]. Dostupné z: <http://www.statistikaamy.cz/2015/04/od-roku-2000-se-prumerna-mzda-temer-zdvojnashobila/>

OSTERTAGOVÁ, Eva. MODELOVANIE ČASOVÝCH RADOV. In: *Strojnícka fakulta TUKE* [online]. 2010 [cit. 2016-05-09]. Dostupné z: <https://www.sjf.tuke.sk/kpiam/taipvpp/2010/index.files/clanky%20PDF/OSTERTAGOVA.pdf>

Podnikatel [online]. 2008 [cit. 2015-09-27]. Dostupné z: <http://www.podnikatel.cz/clanky/rizika-a-prilezitosti-odhali-swot-analyza/>

Rozbor financování nestátních neziskových organizací z veřejných rozpočtů v roce 2004. *CpKP* [online]. 2004 [cit. 2016-04-11]. Dostupné z: <http://www.cpkp.cz/regiony/index.php?id=120>

Rozbor financování nestátních neziskových organizací z veřejných rozpočtů v roce 2005. *Proculture* [online]. 2005 [cit. 2016-04-11]. Dostupné z: www.proculture.cz/knihovna/downloadfile.php?id=263

Rozbor financování nestátních neziskových organizací z veřejných rozpočtů v roce 2014. *Vláda ČR* [online]. 2014 [cit. 2016-04-11]. Dostupné z: http://www.vlada.cz/assets/ppov/rnno/dokumenty/rozb主_2014_material_pro_web.pdf

Statut Nadace VIA. In: *Nadacevia* [online]. Praha, 2014 [cit. 2016-05-07]. Dostupné z: http://www.nadacevia.cz/wp-content/uploads/2016/01/Statut_nadace-1.pdf

Státní politika vůči NNO na léta 2015 - 2020. *Vláda ČR* [online]. 2015 [cit. 2016-03-25]. Dostupné z: http://www.vlada.cz/assets/ppov/rnno/dokumenty/statni_politika.pdf

Stránky na Facebooku ztratily výkon. Jak teď dál komunikovat s fanoušky? *Deník neziskovky* [online]. 2014 [cit. 2016-05-11]. Dostupné z: <http://denikneziskovky.cz/rubrika/komunikace/>

SUCHÁ, Anna. Nadace a nadační fondy dle NOZ. In: *Rekodifikace & praxe* [online]. Praha: Wolters Kluwer, 2014, s. 36 [cit. 2016-03-31]. ISSN 1805-6822. Dostupné z: http://www.wk-rekodifikace.cz/images/2014/Rekodifikacepraxe_02_14.pdf

SWOT analysis [online]. 2013 [cit. 2015-09-26]. ISBN 978-1-62620-951-0. Dostupné z: <http://www.free-management-ebooks.com/dldebk/dlst-swot.htm>

SWOT AnalysisforNGOs. *Fundforngos* [online]. 2013 [cit. 2015-03-01]. Dostupné z: <http://www.fundsforngos.org/featured-articles/55465/>

SWOT Analysis of a NonprofitOrganization. *Chron* [online]. 2015 [cit. 2015-03-01]. Dostupné z: <http://smallbusiness.chron.com/swot-analysis-nonprofit-organization-4407.html>

VAŇO, Boris, LANGHAMROVÁ, Jitka (ed.). 20 LET SAMOSTATNOSTI Z POHLEDU DEMOGRAFIE ČR, SR, ČSR. In: *Infostat - Inštitút informatiky a štatistiky* [online]. Bratislava, 2014 [cit. 2016-05-11]. Dostupné z: http://www.infostat.sk/vdc/pdf/cr_sr.pdf

Výroční zprávy 2010-2014. *Nadace rozvoje občanské společnosti* [online]. [cit. 2016-05-11]. Dostupné z: <http://www.nros.cz/cs/o-nadaci/tiskovy-servis/vyrocni-zpravy/>

Výroční zpráva Nadace Via 2010. *Nadace Via* [online]. 2010 [cit. 2016-05-10]. Dostupné z: <http://www.nadacevia.cz/wp-content/uploads/2015/11/vz-via-2010-cz.pdf>

Výroční zpráva Nadace Via 2011. *Nadace Via* [online]. 2011 [cit. 2016-05-10]. Dostupné z: <http://www.nadacevia.cz/wp-content/uploads/2015/11/vyrocni-zprava-nadace-via-2011.pdf>

Výroční zpráva Nadace Via 2012. *Nadace Via* [online]. 2012 [cit. 2016-05-10]. Dostupné z: <http://www.nadacevia.cz/wp-content/uploads/2015/11/vyrocni-zprava-nadace-via-2012.pdf>

Výroční zpráva Nadace Via 2012. *Nadace Via* [online]. 2013 [cit. 2016-05-10]. Dostupné z: <http://www.nadacevia.cz/wp-content/uploads/2015/11/vyrocni-zprava-nadace-via-2013.pdf>

Výroční zpráva Nadace Via 2014. *Nadace Via* [online]. 2014 [cit. 2016-05-10]. Dostupné z: <http://www.nadacevia.cz/wp-content/uploads/2015/11/2014.pdf>

Výroční zprávy 2010-2014. *Nadace Veronica* [online]. [cit. 2016-05-11]. Dostupné z: <http://nadace.veronica.cz/page/o-nadaci/vyrocni-zpravy.php>

Vývoj hlavních ekonomických a sociálních ukazatelů ČR. *Výzkumný ústav práce a sociálních věcí* [online]. 2016 [cit. 2016-05-11]. Dostupné z: http://www.vupsv.cz/index.php?p=economic_social_indicators

Vývoj sociálních výdajů MPSV v roce 2014. In: *Ministerstvo práce a sociálních věcí* [online]. Praha, 2015 [cit. 2016-05-11]. Dostupné z: http://www.mpsv.cz/files/clanky/20863/TZ_160415a.pdf

Zpráva o stavu neziskového sektoru v České republice v roce 2002. *Neziskovky* [online]. 2002 [cit. 2016-04-09]. Dostupné z: http://www.neziskovky.cz/sdata/Zprava2002_159.pdf

Zpráva o stavu neziskového sektoru v České republice v roce 2003. *Neziskovky* [online]. 2003 [cit. 2016-04-09]. Dostupné z:

http://www.neziskovky.cz/data/NGO_Index_2003_CZ_webtxt8428.pdf

Zpráva o stavu neziskového sektoru v České republice v roce 2004. *Neziskovky* [online]. 2004 [cit. 2016-04-09]. Dostupné z:

http://www.neziskovky.cz/data/Zprava_o_stavu_NNO_2004txt8544.pdf

Zpráva o stavu neziskového sektoru v České republice v roce 2005. *Neziskovky* [online]. 2005 [cit. 2016-04-09]. Dostupné z:

http://www.neziskovky.cz/data/Zprava_o_stavu_NS_2005txt8545.pdf

Zpráva o stavu neziskového sektoru v České republice v roce 2006. *Neziskovky* [online]. 2006 [cit. 2016-04-09]. Dostupné z:

http://www.neziskovky.cz/data/Zprava_o_stavu_NS_2006_final_czetxt8546.pdf

Zpráva o stavu neziskového sektoru v České republice v roce 2007. *Neziskovky* [online]. 2007 [cit. 2016-04-09]. Dostupné z:

http://www.neziskovky.cz/data/Zprava_o_stavu_NS_2007txt8547.pdf

Zpráva o stavu neziskového sektoru v České republice v roce 2008. *Neziskovky* [online]. 2008 [cit. 2016-04-09]. Dostupné z:

http://www.neziskovky.cz/data/Zprava_o_stavu_NS_2008txt8548.pdf

Zpráva o stavu neziskového sektoru v České republice v roce 2009. *Neziskovky* [online]. 2009 [cit. 2016-04-09]. Dostupné z:

http://www.neziskovky.cz/data/Zprava_o_stavu_NS_2009txt11798.pdf

Zpráva o stavu neziskového sektoru v České republice v roce 2010. *Neziskovky* [online]. 2010 [cit. 2016-04-09]. Dostupné z:

http://www.neziskovky.cz/data/Zprava_o_stavu_NS_2010txt11805.pdf

Zoznam tabuliek

Tabuľka 1: Štatistika počtu nadácií a nadačných fondov	12
Tabuľka 2: Vývoj štruktúry dotácií	40
Tabuľka 3: Vývoj HDP	48
Tabuľka 4: Priemerné tempo rastu HDP	50
Tabuľka 5: Obecná miera nezamestnanosti	52
Tabuľka 6: Priemerná nezamestnanosť	53
Tabuľka 7: Priemerné tempo poklesu nezamestnanosti	53
Tabuľka 8: Vývoj priemernej hrubej mesačnej mzdy	57
Tabuľka 9: Priemerné tempo rastu mesačnej mzdy	58
Tabuľka 10: Priemerný starobný dôchodok	60
Tabuľka 11: Dávky štátnej sociálnej podpory.....	62
Tabuľka 12: Veková štruktúra.....	66
Tabuľka 13: Miera uzavretých manželstiev	68
Tabuľka 14: Vzdelanostná štruktúra (v tis., %)	71
Tabuľka 15: Darcovstvo fyzických osôb	73
Tabuľka 16: Firemné darcovstvo	75
Tabuľka 17: Počet hodín odpracovaný dobrovoľnými pracovníkmi	77
Tabuľka 18: Stabilita dobrovoľníckej činnosti pre jednu organizáciu.....	79
Tabuľka 19: priemerný počet dobrovoľne odpracovaných hodín podľa veku.....	79
Tabuľka 20: Množstvo programov jednotlivých nadácií	90
Tabuľka 21: Štruktúra manažmentu Nadácie VIA.....	91
Tabuľka 22: Množstvo zamestnancov jednotlivých nadácií	92
Tabuľka 23: Množstvo dobrovoľných pracovníkov v jednotlivých nadáciách.....	93
Tabuľka 24: Množstvo podporených projektov jednotlivými nadáciami	94
Tabuľka 25: Výška vyplatených nadačných príspevkov jednotlivým nadáciami.....	94
Tabuľka 26: Veľkosť nadačného imania jednotlivých nadácií	95
Tabuľka 27: Náklady súvisiace so správou nadácií	96
Tabuľka 28: Silné a slabé stránky Nadácie VIA	98

Zoznam grafov

Graf 1: Vývoj miery nezamestnanosti v ČR a EU-28	54
Graf 2: Vývoj počtu pracujúcich vo veku 15-24 rokov a 55-64 rokov	55
Graf 3: Tempo prírastku nominálnej a reálnej mzdy	59
Graf 4: Štruktúra výdajov na dávky štátnej sociálnej podpory	63
Graf 5: Prírastok obyvateľstva	65
Graf 6: Počet obyvateľov	65
Graf 7: Podiel vekovej skupiny na celkovej populácii (v %).....	67
Graf 8: Vývoj počtu sobášov	70
Graf 9: Prepočítaný počet dobrovoľných pracovníkov	78
Graf 10: Štruktúra zdrojov Nadácie VIA v roku 2014.....	87
Graf 11: Štruktúra zdrojov Nadácie Veronica.....	88
Graf 12: Štruktúra zdrojov Nadácie rozvoje občanské spoločnosti	89

Zoznam obrázkov

Obrázok 1: Matica SWOT.....	31
-----------------------------	----