

Univerzita Karlova

Filozofická fakulta

Katedra sociální práce

Diplomová práce

Bc. Kateřina Sittová

**Místo filantropie v komunitní sociální práci
se zaměřením na efektivitu výkonu**

**Significance of Philanthropy in community social work
focusing on efficiency of performance**

Praha 2018

Vedoucí práce: PhDr. Petr Vojtíšek, Ph.D

Poděkování

Tímto bych ráda poděkovala vedoucímu práce PhDr. Petrovi Vojtíškov, PhD. za věcné připomínky a vstřícnost při konzultacích.

Prohlášení:

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci vypracovala samostatně, že jsem řádně citovala všechny použité prameny a literaturu a že práce nebyla využita v rámci jiného vysokoškolského studia či k získání jiného nebo stejného titulu.

V Praze, dne 19. prosince 2018

Bc. Kateřina Sittová

Klíčová slova (česky)

Komunitní sociální práce, Filantropie, Společenská odpovědnost, Sociální vyloučení, Efektivita výkonu sociální práce, Kvalita sociálních služeb, Měření společenského dopadu

Klíčová slova (anglicky)

Community Social Work, Philanthropy, Social Responsibility, Social Exclusion, Efficiency of Social Work, Quality of Social Services, Measuring social impact

Abstrakt (česky)

Cílem této diplomové práce je představení tématu filantropie v komunitní sociální práci. Pozornost je však věnována především pojmu efektivita výkonu sociální práce. Snahou této práce bylo vymezit i pojmy jako je komunitní sociální práce, filantropie, kvalita sociálních služeb a měření společenského dopadu.

Hlavním záměrem empirické části práce je explorace otázky, zda je nějaká souvislost mezi efektivitou organizace a její úspěšností. V komerčním sektoru je úspěšnost vnímána jako dlouhodobá stabilita organizace a dlouhodobá prosperita na trhu. Cílem výzkumu bylo zjistit, zda tento vztah platí i pro neziskový sektor potažmo sociální služby.

Zvolenou strategií byl kvalitativní výzkum, sběr dat probíhal pomocí polostrukturovaných individuálních rozhovorů. Hlavním přínosem této práce je zjištění, že výkonností potenciál organizace tvoří především její personální zajištění. Přesněji, čím více kvalitních zaměstnanců organizace zaměstnává, tím větší výkonnosti by měla dosahovat.

Abstract (in English)

The aim of this diploma thesis is the presentation of the subject of philanthropy in community social work. Special attention is however paid to the concept of effectivity of performance of social work. It is also endeavoured to delineate the concepts such as community social work, philanthropy, quality of social services and measuring social impact.

The main purpose of the research part of the thesis is exploration of the question whether there is a connection between effectivity of an organization and its success. In the commercial sector, success is perceived as long-term stability of the organization and its market prosperity. The aim of the research was to find out if this relationship holds true for non-profit sector or social services as well.

The chosen strategy was qualitative research. The data collecting was conducted by means of individual semi-structured interviews. The main contribution of the thesis is the finding that the performance capacity of an organization is conditioned primarily by its staffing. More precisely, the more high-quality employees the organization has the higher performance it should achieve.

Obsah

ÚVOD.....	8
1 KOMUNITA A KOMUNITNÍ SOCIÁLNÍ PRÁCE.....	9
1.1 Vymezení pojmu komunitní práce	9
1.2 Typy komunit a základní vymezení pojmů	10
1.3 Historie komunitní práce	14
1.4 Komunitní práce jako metoda sociální práce	16
1.5 Role sociálního pracovníka a proces práce s komunitou	17
Shrnutí.....	20
2 SOCIÁLNÍ VYLOUČENÍ A SOCIÁLNÍ ZAČLEŇOVÁNÍ V KOMUNITÁCH	21
2.1 Definice sociálního vyloučení	21
2.2 Skupiny ohrožené sociálním vyloučením a projevy sociálního vyloučení	23
2.3 Příčiny sociálního vyloučení	24
2.4 Sociální začleňování	26
Shrnutí.....	30
3 SOUČASNÉ TRENDY V KOMUNITNÍ SOCIÁLNÍ PRÁCI.....	32
3.1 Komunitní dobrovolnictví	33
3.2 Typy organizací působících v komunitní sociální práci.....	34
3.3 Deinstitutionalizace	35
3.4 Práce se sítěmi podpory.....	36
Shrnutí.....	38

4	FILANTROPIE.....	39
4.1	Co je filantropie	39
4.2	Firemní filantropie a společenská odpovědnost firem (CSR)	42
	Shrnutí	45
5	EFEKTIVITA V KONTEXTU SOCIÁLNÍ PRÁCE.....	47
5.1	Problematika měření společenského dopadu	49
5.2	Efektivita výkonu sociální práce – měření výkonnosti	52
5.3	Kvalita sociálních služeb	54
5.4	Profesionalizace sociální práce a identita oboru	55
	Shrnutí	56
6	EMPIRICKÁ ČÁST	57
6.1	Cíle projektu	57
6.2	Metody výzkumu	58
6.3	Výsledky výzkumu	62
6.4	Diskuze	67
6.5	Závěry.....	67
	ZÁVĚR	69
	SEZNAM ZDROJŮ	71

Úvod

Tato diplomová práce se věnuje vymezení základních pojmů v souvislosti s komunitní sociální prací, filantropií a měření efektivity komunitní sociální práce. Efektivita v kontextu komunitní sociální práce není dosud přesně definována. Z toho důvodu jsem si vybrala toto téma diplomové práce.

Teoretická část této práce je členěna do pěti na sebe navazujících částí. Úvodní kapitola formuluje základní charakteristiku pojmu komunitní sociální práce, dále krátce přibližuje její historii, specifika české komunitní práce a v neposlední řadě vymezuje také roli komunitního sociálního pracovníka. Druhá kapitola definuje termín sociálního vyloučení, popisuje jeho projevy a příčiny. Dále se tato kapitola zaměřuje v krátkosti na přiblížení možností sociálního začleňování. Třetí kapitola popisuje současné trendy v komunitní sociální práci, zdůrazňuje pojmy jako tzv. neformální pečující, profesionalizace dobrovolnictví, deinstitucionalizace, integrace sociálně vyloučených skupin a participace občanů na věcech veřejných. Následuje pasáž věnujících se charakteristice pojmů filantropie, solidarita a společenská odpovědnost firem. Závěrečná kapitola definuje pojmy efektivita, měření výkonnosti v kontextu sociálních služeb, dále problematiku měření dopadu a posuzování kvality sociálních služeb a s tím i spojenou profesionalizaci sociální práce.

Empirická část diplomové práce se zabývá otázkou souvislosti mezi efektivitou organizace a její úspěšností. Hlavním cílem je explorace a popis příkladů dobré praxe v oblasti efektivity výkonu komunitní sociální práce. Obecným a aplikačním cílem výzkumu je hledání témat v narativních datech. Účelem tohoto výzkumu je snaha přiblížit na základě příkladů dobré praxe u organizací pracujících s konceptem komunitní sociální práce, jakým způsobem posuzují úspěšnost organizace a zda je úspěšnost a efektivita spolu úzce propojena jako je tomu například v komerčním sektoru.

1 Komunita a komunitní sociální práce

Tato kapitola je věnována základní charakteristice komunitní sociální práce. Nejprve je ale nutné vymezit základní pojmy jako jsou **komunita**, **komunitní sociální práce** a další. Také je nezbytné alespoň ve stručnosti připomenout významné mezníky z historie komunitní práce. V dalším kroku se pokusím v krátkosti vymezit roli komunitního sociálního pracovníka. V neposlední řadě se zmíním o specifikách komunitní práce v ČR, o procesu práce s komunitou, zapojování veřejnosti do procesu komunitního plánování a také o evaluaci v procesu komunitního plánování.

1.1 Vymezení pojmu komunitní práce

Dříve, než se budeme podrobněji zabývat komunitní prací (v českých podmínkách se můžeme setkat s užíváním pojmů jako komunitní práce, komunitní sociální práce, sociální práce s komunitou, komunitní péče, komunitní přístup, rozvoj komunity), je nutné nejprve definovat pojem komunita.

S pojmem **komunita** se setkáváme v souvislosti s označením etnických skupin, sociálně vyloučené lokality, skupinové terapie, nebo místního společenství. Hartl uvádí, že existuje více než třicet čtyři hesel obsahujících slovo komunita a bezpočet různých definic převážně z oblasti sociologie a psychologie. Vymezení tohoto pojmu však záleží na konkrétní situaci a cíli, který sledujeme.

Slovník sociální práce definuje komunitu jako: *“Společenství lidí žijících či kooperujících v jedné instituci nebo lokalitě.”*¹ Hartl rozšiřuje definici o: *„místo, kde člověk může získat emocionální podporu, ocenění a praktickou pomoc v každodenním životě.“*²

Pro potřeby této práce jsem se rozhodla definovat komunitu jako místní společenství či geograficky definovanou oblast, kde žijí nebo pracují lidé, kteří mají vzájemné sociální vazby. Tito lidé jsou identifikováni s tímto místem či s ním mají pocit sounáležitosti.

¹ MATOUŠEK, Oldřich. *Slovník sociální práce*, str. 85

² HARTL, Pavel. *Komunita občanská a komunita terapeutická*, str. 28

1.2 Typy komunit a základní vymezení pojmů

V této podkapitole se budeme zabývat nejen rozdělením komunit, ale také vymezením základních pojmů vztahujících se ke kontextu komunitní sociální práce. Hartl rozlišuje několik typů komunit takto:

1) Terapeutická (léčebná) komunita

Zaměřuje se na pomoc lidem s psychickými problémy.

2) Občanská komunita

Zaměřuje se na místní společenství lidí žijících v geograficky definované oblasti.

3) Výchovná komunita

Zaměřuje se na sebepoznání, nácvik komunikačních dovedností či postojů budoucích terapeutů ve vztahu ke klientům.

4) Dále můžeme rozlišovat komunity **virtuální, spirituální, imaginární, nalezené** nebo **vytvářené**.³

V této práci se budeme zabývat pouze občanskou komunitou. Dále je nutné alespoň rámcově vymežit pojem komunitní práce.

Matoušek ji definuje jako: „*Proces pomáhající lidem, aby společnou aktivitou vyřešili problém místní komunity, případně zlepšili podmínky svého života v komunitě. Tento proces obvykle vyžaduje účast profesionálních sociálních pracovníků. Akčními pracovníky bývají ‚obyčejní lidé‘ (tj. lidé definováni svojí příslušností k místnímu společenství, nikoli význačnou společenskou pozicí), skupiny lidí nějakým způsobem hendikepovaných (tj. lidé se zvláštními potřebami) nebo lidé spojeni stejným zájmem.*“⁴

Dále je podle Hartla komunitní práce „*jedna ze tří metod sociální práce, která se zaměřuje zejména na pomoc lidem v rámci místní komunity, snaží se určit jejich sociální potřeby, zvážit nejúčinnější způsoby jejich naplnění.*“⁵

Kinkor dále uvádí to, že komunitní práce je jako metoda velmi univerzální a variabilní, protože s ní lze řešit nejen problémy v oblasti sociálních služeb, ale i etnického napětí, vzdělávání, sousedských vztahů či otázky životního prostředí.⁶ „*Účelem komunitní práce je posílit schopnosti lidí zvládat znevýhodňující a obtížné situace tím, že získají větší míru*

³ HARTL, Pavel. *Komunita občanská a komunita terapeutická*, str. 22–37

⁴ MATOUŠEK, Oldřich. *Slovník sociální práce*, str. 87

⁵ HARTL, Pavel. *Komunita občanská a komunita terapeutická*, str. 27

⁶ KINKOR, Milan. *Komunitní práce*. In: MATOUŠEK, Oldřich a kol. *Metody a řízení sociální práce*, str. 252–270

kontroly nad těmi okolnostmi života, jimž jsou společně vystaveny.“⁷ „*Soudobá komunitní práce znamená v širokém slova smyslu organizování sociálních činností takovým způsobem, jenž zajišťuje lidem přístup k aktivitám, které jsou nezbytné pro jejich každodenní život, a to vše v místě, kde žijí.*“⁸ Z výše popsaného lze pak shrnout, že komunitní práce podporuje aktivní účast na řešení vlastních problémů. Nabízí pomoc s definováním sociálních potřeb a jejich efektivním dosažením.

V souvislosti s komunitní prací se můžeme setkat i s dalšími pojmy. Pro účely této práce se omezím pouze na jejich krátký popis:

➤ **Komunitní aktéři**

Pojem označující skupinu lidí, kteří jsou zainteresovaní na realizaci komunitních aktivit. Výraz pochází z anglického slova *stakeholders*.⁹

➤ **Vedoucí osobnosti v komunitě (*community leadership*)**

Můžeme je zjednodušeně popsat jako osoby, které mají v komunitě vliv především díky charismatu nebo svým schopnostem. Mají vysokou neformální autoritu. Jedná se například o ředitele školy, místní podnikatele, slavné žijící rodáky, umělce atd.¹⁰

➤ **Sociální kapitál**

Jedná se o „*souhrn zdrojů, které může určitá osoba využít, protože se zná s jinými lidmi. Je to souhrn užitečných sociálních kontaktů, styků a známostí. Celkový objem sociálního kapitálu je dán jako součet objemu finančního, kulturního i sociálního kapitálu těchto známostí, nakolik je daná osoba může mobilizovat ke svému prospěchu*“.¹¹ V souvislosti s tímto pojmem se můžeme setkat i s pojmem **přemostňující sociální kapitál**, který: „*hraje významnou roli při utváření občanské soudržnosti, neboť vyvolává tolerantní postoje k cizím lidem a omezuje předsudky mezi skupinami*“¹²

➤ **Komunitní projekt**

⁷ MATOUŠEK, Oldřich, KŘIŠŤAN, Alois, ed. *Encyklopedie sociální práce*, str. 310

⁸ ŠŤASTNÁ, Jaroslava. *Když se řekne komunitní práce*, str. 1

⁹ Tamtéž, str. 29

¹⁰ Tamtéž, str. 31

¹¹ Tamtéž, str. 42

¹² Tamtéž, str. 43

Jako příklad typického komunitního projektu v ČR můžeme uvést **komunitní plánování sociálních služeb**.¹³ Sociální služby mohou právě díky komunitnímu plánování snáze reagovat na jednotlivá specifika místní komunity a potřeby jednotlivých občanů.¹⁴

Za specifika komunitní práce můžeme označit následující. Komunitní práce usiluje o řešení problémů a navození změny v komunitě, tedy o pozitivní změnu sociální situace. Dále se snaží o zplnomocnění komunity a zapojení občanů do řešení problémů (tzv. participace občanů na věcech veřejných). V neposlední řadě také usiluje o udržení nebo zlepšení kvality života v místě, nalezení a využití komunitních zdrojů. Šťastná pokládá za cíl komunitní práce zmocněnou neboli mobilizovanou komunitu. Podle Šťastné je cílem komunitní práce vyvolávat a podporovat změny v rámci místního společenství, aktivizovat občany a umožnit jim, aby se sami zapojili do procesu řešení problému.¹⁵ „*Smyslem komunitní práce je dále zvyšovat toleranci, dobré sousedství a sociální odpovědnost, snižovat intoleranci, předsudky a strach,*“¹⁶ uvádí Šťastná.

➤ **Komunitní plánování sociálních služeb**

Komunitní plánování sociálních služeb je specifická metoda sociální práce, neboť se jedná o proces, který zohledňuje místní specifika a potřeby jednotlivých občanů. Výsledkem tohoto procesu je komunitní plán sociálních služeb, jehož nezbytnou součástí je stanovení cílů pro další rozvoj a mobilizaci zdrojů v dané komunitě, ale také vyhodnocení efektivity těchto programů.¹⁷ Plán vychází z principu spoluúčasti veřejnosti na věcech veřejných, zejména při rozhodování o podobě sociálních služeb v místní komunitě.

Komunitní plánování je zakotveno v zákoně č. 108/2006 Sb. o sociálních službách ve znění pozdějších předpisů a je součástí střednědobých plánů na místní úrovni. V českých podmínkách se můžeme setkat s vymezením dvou základních modelů procesu komunitního plánování – **administrativní a participativní model**. Podle Piláta je spíše upřednostňován **participativní model**, protože se ukazuje jako účinný nástroj v boji proti sociální exkluzi. Oproti **administrativnímu modelu** se snaží o společné rozhodování, srozumitelnost, průhlednost a především o maximální využití místních zdrojů a zapojení marginalizovaných skupin obyvatel. To vychází ze základního cíle komunitního

¹³ Tamtéž, str. 33

¹⁴ *Sociální práce: časopis pro teorii, praxi a vzdělávání v sociální práci*. č.3/2004, str. 27

¹⁵ ŠŤASTNÁ, Jaroslava. *Když se řekne komunitní práce*, str. 9–13

¹⁶ HARTL, Pavel. *Komunita občanská a komunita terapeutická*, str. 71

¹⁷ PILÁT, Miroslav. *Komunitní plánování sociálních služeb v současné teorii a praxi*, str. 47–49

plánování sociálních služeb, čímž je předcházet sociálnímu vyloučení, a to jak jednotlivců, tak skupin, dále posilování sociální soudržnosti komunity a v neposlední řadě podpora sociálního začleňování.¹⁸

Kromě výhod, které představuje zapojování veřejnosti do procesu plánování, jako je například transparentnost, otevřenost, nastavení vzájemné důvěry mezi občany a vedením obce, existují i nevýhody, kterých si všímá Pilát, jako jsou například finanční a časové obtíže. Konkrétně uvádí, že zapojení veřejnosti v počáteční fázi projektu prodlužuje jeho přípravnou fázi a může s sebou nést i organizační těžkosti. Tomu lze předejít vhodně zvolenou mírou zapojení veřejnosti (například společné rozhodování s dotčenými občany, oficiální konzultace s veřejností, sběr názorů a připomínek občanů, věcné informování veřejnosti atp.).¹⁹

V souvislosti s komunitním plánováním se můžeme setkat i s dalším blízkým pojmem, jako je **komunitní péče**. Pod ním si můžeme představit specifické uspořádání sociálních služeb (zdravotních či sociálních), pro určité skupiny uživatelů, jako jsou například senioři, duševně nemocní, tělesně či zdravotně handicapovaní a další. Cílem komunitní péče je plnohodnotný život v komunitě navzdory handicapu.²⁰

Dále se můžeme setkat s pojmem **komunitní přístup**, který označuje spolupráci sektorů (státní správa, podnikatelský sektor, NNO a občané) za účelem vyvolání změny na místní úrovni.²¹

➤ **Sít'ování sociálních služeb**

Dalším pojmem je **sít'ování sociálních služeb**, neboli vytváření sítí sociálních služeb (můžeme se setkat i s názvem „optimalizace sítě sociálních služeb“). Ve všech případech se jedná o konkrétní metodu komunitního plánování, jejímž účelem je souhrn potřebných registrovaných sociálních služeb na území dané lokality, například obce. Tyto registrované sociální služby zohledňují potřeby uživatelů v rámci lokality a jsou součástí střednědobých plánů obcí. Tyto sítě sociálních služeb mohou být vytvářeny na úrovni obcí, obcí s rozšířenou působností nebo krajů. Nevýhodou je, že zákon o sociálních službách jasně nevymezuje, co to je základní, optimální nebo minimální síť služeb. Dále při tvorbě této sítě neexistuje jednotná metodika a jednotlivé kraje k této problematice

¹⁸ *Sociální práce: časopis pro teorii, praxi a vzdělávání v sociální práci*. č.4/2013, str. 22–51

¹⁹ PILÁT, Miroslav. *Komunitní plánování sociálních služeb v současné teorii a praxi*, str. 136–138

²⁰ Tamtéž, str. 46

²¹ KINKOR, Milan. *Komunitní práce*, str. 255

přístupují odlišně. Při plánování sítě sociálních služeb je nutné zaměřit pozornost i na tzv. neregistrované služby, z důvodu zajištění odborné, kvalitní služby, která respektuje lidskou důstojnost a chrání práva uživatelů služby.²²

1.3 Historie komunitní práce

Komunitní práce má ve světě více než stoletou tradici. Její vznik se datuje do druhé poloviny 19. století, kdy v souvislosti s industrializací a urbanizací začalo docházet k rozpadu tradičních komunit a tradiční široké rodiny.

S počátky komunitní práce je úzce spojován anglický vikář Samuel Augustus Barnett, který se zaměřoval na zkoumání příčin chudoby a na základě svých poznatků organizoval se svojí ženou vzájemnou praktickou pomoc farníkům. Zároveň se zasadil o to, aby vedle bohatých studentů mohli studovat i studenti z chudších rodin. Naopak první organizace pracující s komunitou můžeme dohledat v USA. Jejich hlavní snahou byla podpora soběstačnosti klientů znevýhodněných například nezaměstnaností či chudobou. Rozvoj komunitních center pokračoval jak v USA, tak ve Velké Británii až do období světové hospodářské krize. V tehdejší době byla specifika komunitní práce zaměřena primárně na praktickou pomoc sociálně potřebným.

Ve 20. letech 20. století došlo ke značným změnám v komunitní práci. Pracovníci si uvědomili, že musí pracovat s širším okruhem lidí a nejenom s lidmi, kteří se aktuálně potýkají s problémy, což zahrnuje i rodiny klientů a neformální skupiny. Sociální pracovníci opustili své kanceláře a začali pracovat s klienty přímo v místě jejich bydliště. Postupně se komunitní práce stala prostředkem sdílení skupinových i individuálních problémů, způsobem jak spoluutvářet život v komunitě. V šedesátých a sedmdesátých letech 20. století se v americké komunitní práci začala zaměřovat pozornost na práci s tzv. marginalizovanou skupinou obyvatel. Začínal se klást větší důraz na multikulturalitu, vznikala síť **extramurálních služeb** (jako je chráněné bydlení, chráněná práce, krizová lůžka atp.).²³

Na přelomu sedmdesátých a osmdesátých let se začíná zvyšovat role komunitních sociálních pracovníků, kteří se stávají jak zaměstnanci veřejné správy, tak i vznikajících

²² PILÁT, Miroslav. *Komunitní plánování sociálních služeb v současné teorii a praxi*, str. 37–42

²³ KINKOR, Milan. *Komunitní práce*, str. 252–270

nestátních neziskových organizací. Sociální práce se postupně objevuje jako studijní obor na vysokých školách.

Ve stejnou dobu se objevují dva typy iniciátorů změn v komunitách: za prvé **komunitní aktivisté**, tedy lidé žijící přímo v komunitách a za druhé **komunitní pracovníci**, tj. profesionálové se zkušenostmi na poli komunitní práce, které zaměstnává místní správa. Zároveň se objevuje trend podpory participace lidí žijících v komunitě. Cílem je jejich spoluúčast při hledání řešení svého problému uvnitř dané komunity. Rovněž se objevuje snaha začlenit zpět do komunit okrajové skupiny obyvatel.

Vnímání komunity podle amerického pohledu je odlišné od evropského. V americkém pojetí je kladen větší důraz na individuální svobodu, cílem je posílení demokracie a zmírnění rozdílů ve společnosti. Lidé se primárně sdružují za účelem řešení problémů. Až 70 % Američanů podporuje svoji komunitu buď finančně, nebo dobrovolnou prací.

V Evropě je přístup rozdílný. Například v českých zemích, na které se ve svém výzkumu zaměřuji, nejprve v 19. století vznikaly místní zájmové spolky, jako byly knihovny, okrašlovací spolky, Sokol, hasiči, Junák apod., které nesloužily primárně k sociálním změnám v komunitách.²⁴

Po únorových změnách v roce 1948 došlo k útlumu či přímo zákazu činnosti těchto spolků (Junák, Sokol) a ty, kterým bylo dovoleno existovat, byly kontrolovány ideologií tehdejšího režimu. To vše mělo ve výsledku za následek stagnaci vývoje komunitní práce v českých zemích. Z toho důvodu dochází v České republice ke skutečnému rozvoji komunitní práce až v devadesátých letech 20. století. Hlavními iniciátory rozvoje komunitní práce byly nestátní neziskové organizace.²⁵

Komunitní práce má v zemích jako je USA, Velká Británie či Nizozemsko více než stoletou tradici. Nizozemská větev v čele s Jefem Helmerem podporovala od 90. let českou sociální práci různými způsoby. Konkrétně v roce 1993 Nizozemsko finančně podpořilo vzdělávací programy, na jejichž základě následně vzniklo komunitní centrum KOPRA.

O pár let později začala katedra sociální práce FF UK nabízet obor Principy komunitní práce a komunitních projektů se zaměřením na rizikovou mládež. Pojem komunitní práce

²⁴ ŠŤASTNÁ, Jaroslava. *Když se řekne komunitní práce*, str. 25

²⁵ KINKOR, Milan. *Komunitní práce*, str. 252–270

začal být více spojován s výcvikovou či terapeutickou komunitou. V roce 1997 vyšla kniha *Komunita občanská a komunita terapeutická* Pavla Hartla, která tyto rozdíly vyjasňovala. V letech 1999–2001, opět za pomoci holandských kolegů, přeložila Alice Gojová knihu *Komunitní práce a inkluze Romů*. Podle Havrdové k rozvoji komunitní práce významně přispěly nepokoje kolem soužití majoritní společnosti a Romů. V roce 2014 se ke komunitní práci přihlásila Agentura pro sociální začleňování a zorganizovala několik vzdělávacích seminářů. Účastníci seminářů následně vytvořili v roce 2015 pracovní sešit s příklady dobré praxe.²⁶ V roce 2016 vyšla kniha Jaroslavy Šťastné „*Když se řekne komunitní práce*“, která shrnuje hlavní principy a modely komunitní práce.

1.4 Komunitní práce jako metoda sociální práce

V českých podmínkách je komunitní práce poměrně novou metodou sociální práce s důrazem na rozvoj místního společenství. Vlivem ideologie minulého režimu se rozšiřuje na našem území až na přelomu 20. a 21. století.

Jak již bylo uvedeno výše, komunitní práce je jednou ze tří metod sociální práce, jejímž cílem je podpora změny v místním společenství. Z metod komunitní práce můžeme jmenovat komunitní plánování a síťování sociálních služeb.²⁷

Mezi hlavní specifika komunitní práce patří:

- řešení problému
- snaha o sociální změnu
- zapojení (participace) občanů, místních organizací, institucí do řešení problémů
- zplnomocnění a posílení komunity
- udržení či zlepšení kvality života v místě
- nalézání, ale také využívání současných komunitních zdrojů
- integrace osob ohrožených sociálním vyloučením
- síťování sociálních služeb²⁸

Havrdová poukazuje na důležitý aspekt kterým je to, že „*Práce s celou komunitou vyžaduje soustředit se na společné potřeby všech, ne se zaměřovat na potřeby každého*

²⁶ ŽUROVCOVÁ, Hana, *Role sociálního pracovníka v komunitní práci* str. 9

²⁷ PILÁT, Miroslav. *Komunitní plánování sociálních služeb v současné teorii a praxi*, str. 45

²⁸ KINKOR, Milan. *Komunitní práce*, str. 254–255

zvlášt'. ²⁹ Tím se práce stává efektivní. Rovněž zdůrazňuje nutnost odborné připravenosti sociálního pracovníka, který by měl mít alespoň obecné vzdělání v oboru sociální práce. Je to nutné z důvodu prevence syndromu vyhoření a také proto, aby si byl komunitní sociální pracovník vědom toho, co a proč dělá při své práci s komunitou. V neposlední řadě je odborné vzdělání předpokladem pro zajištění odpovídající kvality komunitní práce.

1.5 Role sociálního pracovníka a proces práce s komunitou

Roli komunitního pracovníka nejčastěji vykonává sociální pracovník, a to zejména z důvodu, jak již bylo zmíněno, jeho odborné způsobilosti a především obecné znalosti postupů sociální práce. Zákon o sociálních službách definuje sociálního pracovníka jako svéprávnou, bezúhonnou a zdravotně způsobilou osobu, která disponuje odbornou způsobilostí,³⁰ tedy že absolvovala akreditovaný vzdělávací program (vyšší odborné vzdělání nebo vysokoškolské vzdělání) v oborech zaměřených na sociální politiku, sociální práci, sociální pedagogiku atp. Kromě toho se musí sociální pracovník průběžně vzdělávat (v rozsahu 24 hodin ročně), což musí zabezpečovat zaměstnavatel.³¹

Mezi hlavní agendu sociálního či komunitního pracovníka patří:

- **sociální šetření**
- zabezpečení sociální agendy včetně řešení sociálně právních problémů sociální a sociálně právního poradenství
- analytická, metodická a koncepční činnost v sociální oblasti
- **odborné činnosti v oblasti sociální prevence**
- **depistáž**
- poskytování krizové pomoci
- sociální rehabilitace
- **zjišťování potřeb obyvatel obce a kraje**
- **koordinace poskytování sociálních služeb**³²

²⁹ ŽUROVCOVÁ, Hana, *Role sociálního pracovníka v komunitní práci* str. 45

³⁰ Zákon č. 108/2006 Sb. o sociálních službách ve znění pozdějších předpisů, § 110

³¹ Tamtéž, § 111

³² Zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách §109-110 [cit. dne 1.7.2018] dostupné na internetu: <https://zakonyprolidi.cz/cs/2006-108?text=soci%C3%A1ln%C3%AD%20pracovn%C3%ADk>

Hlavní snahou komunitního pracovníka je zplnomocnění komunity a zajištění účasti občanů na řešení. Dále usiluje o udržení a zlepšení kvality života v místním společenství, ale také o využití a nalézání nových komunitních zdrojů. Komunitní pracovník nabízí rovněž pomoc s definováním sociálních potřeb v dané komunitě a především nabízí pomoc s jejich efektivním dosažením. Posláním komunitního pracovníka je iniciovat a podporovat skupiny lidí, které usilují o změnu.³³

Dále je výhodou, pokud komunitní pracovník disponuje vědomostmi i z dalších oborů jako jsou například psychologie, krizová intervence, mediace, etika, filosofie, sociologie, sociální psychologie, sociální politiky, ekonomie a jistě by se našly i další. Jenom díky těmto vědomostem může problematiku vnímat komplexně. Kromě jako další výhody uvádí umění napsat projekt a zejména umět načasovat ukončení sociální práce a předání kompetencí místním obyvatelům.

Praxe ukazuje dvě různá postavení komunitního pracovníka, které může být **dominantní**, nebo **partnerské**. V prvním modelu předává pracovník komunitě již hotové návody na řešení, je zde však nebezpečí jejich odmítnutí komunitou. V druhém případě je komunitní pracovník otevřený diskuzi, v rámci které podněcuje komunitu k participaci na řešení problému.³⁴ Z toho vyplývá fakt, že komunitní pracovník, i když v dobré víře, nemůže být neprofesionál.

1.5.1 Proces práce s komunitou

Dříve než se začneme podrobněji zabývat procesy komunitní práce, je nutné rozdělit si fáze procesu komunitní práce zhruba do čtyř na sebe navazujících kroků: zjišťování a analýza potřeb, plánování, realizace, vyhodnocení. Pro účely této práce se pokusím detailněji popsat pouze fázi vyhodnocení neboli evaluace a ostatní zmiňované body popíši pouze zběžně.

1) Zjišťování a analýza potřeb

Na základě sebraných dat dojde k pojmenování problému. Tímto krokem snížíme riziko, že se nebudeme zabývat problémem celé komunity, ale pouze konkrétní vybrané skupiny. Mezi metody sběru dat v této fázi patří SWOT analýza, oslovování obyvatel skrze anketu,

³³ MATOUŠEK, Oldřich, KŘIŠŤAN, Alois, ed. *Encyklopedie sociální práce*, str. 310

³⁴ KINKOR, Milan. *Komunitní práce*, str. 266–267

dotazování respondentů přímo na ulici, sestavení seznamu nejaktuálnějších problémů apod.

2) Plánování

V této fázi procesu je nutné definovat cíle a vyhodnotit finanční a personální náročnost předpokládané práce. Pro úspěšnost projektu („problému“) je nezbytné zvolit vhodné postupy realizace. Je důležité definovat, do jaké míry a jakým způsobem bude zapojena místní správa a obyvatelé komunity. V souvislosti s plánováním hovoříme i o relativně mladé metodě **akčního plánování**. Tato metoda vznikla v roce 1967 v USA. Jejím cílem je aktivní zapojení místních obyvatel do plánování konkrétních akcí pro zlepšení životního prostředí.

3) Realizace

Fáze realizace klade nároky na organizační a komunikační dovednosti realizačního týmu. V této fázi je důležité věnovat zvláštní pozornost propagaci a vztahům s veřejností, protože ty mají úzkou souvislost nejen se získáváním finančních zdrojů, ale i dobrovolníků v budoucnosti.

4) Vyhodnocení

Vyhodnocení neboli evaluace výsledků je nezbytnou podmínkou pro další pokračování projektu. Evaluace má základ ve francouzském slově *évaluer*, které má význam hodnotit. Jde tedy o: „*systematické posouzení kvality a hodnoty případně významu určitého objektu.*“³⁵ Jedná se o hodnocení od různých zájmových skupin prostřednictvím dotazníků nebo průzkumu mínění, diskuze (*focus group*). Rozeznáváme tři hlavní přístupy k vyhodnocení: 1) vědecký přístup, 2) přístup zaměřený na uživatele a 3) přístup zaměřený na rozvoj organizace.

Abychom mohli posoudit, zda má program pozitivní dopad, musíme ho průběžně monitorovat. Což znamená pravidelně sledovat či sbírat informace o určitém jevu. U evaluace můžeme hodnotit jednak proces (způsob jakým je projekt realizován) a jednak jeho výsledek (dopad, rozsah dosažených cílů).³⁶ Uživatelé hodnocení mohou být samotné organizace, cílová skupina, noví potenciální dárci nebo místní správa. Zde je důležité

³⁵ PILÁT, Miroslav. *Komunitní plánování sociálních služeb v současné teorii a praxi*, str. 127

³⁶ Tamtéž, str. 127–129

uvést, že hodnocení bývá nejvíce opomíjenou fází projektu, ať už z důvodů chybějících finančních prostředků, metodologie či času.³⁷

Shrnutí

Z uvedeného výčtu je patrné to, že komunitní práce má ve světě více než stoletou tradici, nicméně v České republice se začala rozvíjet až v devadesátých letech 20. století. V českých podmínkách se můžeme setkat s užitím názvu **komunitní práce**, ale i **komunitní sociální práce**, přičemž oba tvary vyjadřují metodu sociální práce. Účelem komunitní sociální práce je posílit schopnost lidí podílet se na řešení problému. Hartl popisuje občanskou komunitu jako místní společenství lidí v geograficky definované oblasti. Současná komunitní práce hovoří také o pojmu **komunitní nadace**, jejímž záměrem je sdružování majetku za účelem komunitního rozvoje a plánování. Rovněž hovoří o úzké spolupráci s místní samosprávou, o snaze reagovat na nové potřeby klientů a v neposlední řadě je kladen důraz na deinstitucionalizaci (viz dále, podkapitola 3.3). Objevuje se nová forma terénní práce, která se nezaměřuje pouze na specifickou cílovou skupinu, ale na celou komunitu. Proces evaluace je často opomíjenou součástí komunitní práce či komunitního plánování.

³⁷ KINKOR, Milan. *Komunitní práce*, str. 262–266

2 Sociální vyloučení a sociální začleňování v komunitách

Hlavním záměrem této kapitoly je definovat termín **sociální vyloučení**. V dalším kroku se pak zmíním o skupinách ohrožených sociálním vyloučením. Následně popíšu příčiny a projevy sociálního vyloučení a v neposlední řadě také přiblížím alespoň v krátkosti možnosti sociálního začleňování.

Pojem sociální vyloučení (v českých podmínkách také exkluze) úzce souvisí s přechodem společnosti od průmyslové (posilování sociální integrity) k postindustriální (kdy dochází naopak k ohrožení sociální integrity). První zmínky můžeme dohledat ve francouzské odborné literatuře už koncem 60. let 20. století.

2.1 Definice sociálního vyloučení

Postavením sociálně znevýhodněných skupin se v 60. letech minulého století začal zabývat francouzský vědec Jules Klanfe. Snažil se upozornit na skutečnost, že na samém dně společnosti se nacházejí lidé, kteří nejsou její součástí. Zároveň poukázal i na kontrast se stále rostoucím blahobytem tehdejší společnosti.

Termín **exkluze** byl zprvu používán k označení individuálního neúspěchu, posléze jako synonymum pro bídu a marginalitu. Až do poloviny 70. let 20. století se jednalo pouze o okrajový problém, protože panovalo přesvědčení, že lidé ohrožení sociální exkluzí se začlení do společnosti sami, tak jako tomu bylo po druhé světové válce.

První monografii pojednávající o sociální exkluzi sepsal francouzský ekonom René Lenoir. Nicméně termín exkluze je zde synonymem pro nedostatek adaptace ve společnosti. A teoretické předpoklady nejsou dostatečně zasazeny do sociálních a ekonomických proměn tehdejší společnosti, což je později i kritizováno. Celkový počet sociálně vyloučených občanů ve Francii v 70. letech 20. století byl odhadován na pět milionů. Koncem 80. let minulého století se téma sociální exkluze stává hlavním zájmem francouzské odborné literatury, z důvodu sociálních a ekonomických změn ve společnosti (např. ubývá pracovních příležitostí, stoupá míra nezaměstnanosti, vzniká nová kategorie opakovaně nezaměstnaných osob). Pojem exkluze se stal pojmem pro všechny negativní

jevy spojené s osobním neúspěchem a chudobou, skrýval v sobě tedy množství různorodých sociálních situací. Exkluze se stala synonymem pro všechno.³⁸

Současná odborná literatura definuje sociální vyloučení jako: „*Proces nebo stav ekonomického, sociálního a kulturního (v rovině vztahů, institucí, struktur a symbolů) vyloučení či vytlačení osob nebo sociálních skupin z převažující (majoritní) společnosti.*“³⁹ Dále také: „*Absolutní formu sociálního vyloučení představuje v současnosti zejména bezdomovectví.*“⁴⁰

Sociální vyloučení a chudoba v ČR byla na základě indikátoru míry ohrožení chudobou nebo sociálním vyloučením (vyjadřuje se porovnáním podílu osob ohrožených chudobou, nízkou pracovní intenzitou a materiálním strádáním vůči celkové populaci v České republice) vyhodnocena v roce 2008 před začátkem finanční a hospodářské krize jako nejnižší v Evropě. Na začátku roku 2012 činil počet osob ohrožených chudobou nebo sociálním vyloučením 1,58 milionu.⁴¹ Jako konkrétní projevy sociálního vyloučení můžeme jmenovat:

- zvyšování nezaměstnanosti
- nízká kvalifikace a vzdělání některých skupin
- zvyšující se počet drobných trestných činů, zejména krádeží
- migrace
- zhoršování atmosféry ve městě
- nárůst počtu vyloučených lokalit
- nárůst podstandardních ubytovacích kapacit tzv. ubytoven
- viditelné projevy bezdomovectví a žebroty
- v médiích se objevují články o problémech spojených se sociálním vyloučením
- prohlubující se zadlužení domácností střední a nižší společenské třídy
- nárůst příjemců dávek hmotné nouze
- zvyšující se počet nelegálně pracujících lidí
- zhoršující se ekonomická a sociální situace nejchudších lidí v obci
- hazard, lichva a drogy v obci⁴²

³⁸ KELLER, Jan. *Exkluze jako sociální problém a jako otázka metodologická*, str. 7–17

³⁹ HORA, Ondřej. *Sociální vyloučení a sociální začleňování*. In: MATOUŠEK, Oldřich a kol. *Encyklopedie sociální práce*, str. 232

⁴⁰ Strategie sociálního začleňování 2014–2020. Praha: Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2014, str. 4

⁴¹ Tamtéž, str. 7–16

⁴² ŠTASTNÁ, Jaroslava. *Kurz Metody SP – Pokročilá komunitní práce*, FFUK 2016/2017

2.2 Skupiny ohrožené sociálním vyloučením a projevy sociálního vyloučení

Mluvíme-li o skupinách ohrožených sociálním vyloučením, je nejprve nutné rozlišit důvody sociální exkluze, a tím i potažmo izolace jednotlivců a skupin.⁴³ Některé skupiny mohou být vyloučené na základě etnického původu, jiné na základě jejich individuální vnější situace, konkrétně:

- osoby se zdravotním postižením či duševním onemocněním
- nefunkční, mnohaproblémové rodiny
- mladí dospělí po střední škole
- etnické menšiny a osoby z jiného sociokulturního prostředí
- imigranti a azylanti
- osoby opouštějící ústavní zařízení (dětské domovy, výchovné ústavy, věznice atp.)
- oběti trestné činnosti, domácího násilí, obchodu s lidmi či komerčně zneužívané
- osoby pečující o blízkou osobu (neformální pečující)
- single rodiče s malými dětmi
- osoby dlouhodobě vyčleněné z trhu práce (nezaměstnatelné osoby)
- senioři
- osoby pod hranicí chudoby⁴⁴

V souvislosti se sociálním vyloučením můžeme rozlišovat několik dimenzí:

- individuální sociální vyloučení (vyloučení jedince)
- skupinové sociální vyloučení (vyloučení celých skupin obyvatel)
- ekonomické vyloučení (ztráta práce a bydlení)
- prostorové vyloučení (vznik vyloučených lokalit)
- politické vyloučení (omezení politických práv)
- kulturní vyloučení (podpora majoritní kultury na úkor minoritní)
- symbolické vyloučení (stigmatizace odlišujících se osob)
- dobrovolné vyloučení (na základě kolektivní identity)⁴⁵

⁴³ KELLER, Jan. *Exkluze jako sociální problém a jako otázka metodologická*, str. 17

⁴⁴ ŠŤASTNÁ, Jaroslava. *Kurz Metody SP – Pokročilá komunitní práce*, FFUK 2016/2017

⁴⁵ HORA, Ondřej. *Sociální vyloučení a sociální začleňování*. In: MATOUŠEK, Oldřich a kol. *Encyklopedie sociální práce*, str. 232–233

Zvláštní pozornost zasluhuje pojem **osoby sociálně nepřizpůsobivé**. Jedná se o pejorativní termín, který označuje osoby vyskytující se takzvaně na dně společnosti. Sociální vyloučení může mít i extrémní podobu (persekuce, ghetta, vyhnanství, fyzická likvidace osob).⁴⁶

2.3 Příčiny sociálního vyloučení

V 70. letech minulého století panovalo ve francouzské společnosti přesvědčení, že lidé s nízkou kvalifikací a vzděláním mají nízké příjmy a jen minimální sociální zabezpečení. Za hlavní příčiny sociálního vyloučení byla v 80. letech považována masová nezaměstnanost a tzv. nejistá práce (nedostatečné zajištění pracovníka v sociální oblasti), dále problémy s bydlením a finanční potíže. V 90. letech naopak panovalo přesvědčení, že exkluzi spouštějí firemní opatření (jako například zeslabení kolektivních mechanismů ochrany práce), destabilizace nízkopříjmových rodin a chátrání čtvrtí, kde tyto rodiny žijí. Ti, kteří nemají z hlediska vzdělání a zdravotního stavu co nabídnout na trhu práce, se následně nacházejí v situaci, kdy nemohou najít místo na pracovním trhu.

Exkluze má rovněž značně generační charakter. Přesněji to znamená, že lidé, kteří mají nedostatečné nebo nízké vzdělání, mají následně ztíženou možnost uzavřít plnohodnotný pracovněprávní vztah, který by je v případě sociální události zabezpečil alespoň na základní úrovni. To v konečném důsledku spouští frustraci a bludný kruh sociálního vyloučení (tzv. lidé bez budoucnosti).

Jako velký problém se ukazuje chudoba. V širším významu je chudoba opět exkluzí. Její rizikovitost spočívá v tom, že rodiny, které dříve nebyly rizikovými, nyní jsou ohroženy chudobou. Jinými slovy, chudoba může postihnout každého. To všechno přispívá ke zvyšování sociálních i ekonomických nerovností.⁴⁷

V českých podmínkách je fenomén chudoby a sociálního vyloučení přímo podmíněn vývojem ekonomiky, situací na pracovním trhu a demografickým vývojem. Mezi nejohroženější skupiny patřily v roce 2012 dlouhodobě nezaměstnané osoby a rodiny s třemi a více dětmi či neúplné rodiny. Mezi osobami ohroženými chudobou dominovaly ženy ve věku 18–64 let, osoby s nízkou úrovní vzdělání, domácnosti jednotlivců a již

⁴⁶ HORA, Ondřej. *Sociální vyloučení a sociální začleňování*. In: MATOUŠEK, Oldřich a kol. *Encyklopedie sociální práce*, str. 232–233

⁴⁷ KELLER, Jan. *Exkluze jako sociální problém a jako otázka metodologická*, str. 10–16

zmiňované rodiny s třemi a více dětmi či neúplné rodiny. Největší míra nezaměstnanosti se objevovala v Ústeckém a Moravskoslezském kraji, naopak nejnižší v Plzeňském kraji a v hl. m. Praze.

Z pohledu demografické situace v ČR můžeme sledovat, že postupně dochází k celkovému stárnutí populace. Konkrétně se snižuje podíl nejmladších věkových skupin a naopak roste podíl osob v důchodovém věku. Příčinou je prodlužování střední délky života populace. V roce 2020 bude v České republice žít zhruba 21 % osob starších 65 let.⁴⁸ Vlivem těchto demografických změn se budou moci do pracovního procesu ve větší míře zapojit i skupiny obyvatel, které jinak mají ztížený vstup na trh práce: mladí lidé do 30 let, ženy, osoby před důchodovým věkem, migranti, osoby se zdravotním, sociálním či kulturním znevýhodněním na trhu práce.

Veřejné výdaje na nezaměstnané osoby činily v roce 2009 celkem 6,5 % výdajů ze státního rozpočtu. Proto se z pohledu výdajů státního rozpočtu jeví jako výhodnější podporovat začleňování dlouhodobě nezaměstnaných, zdravotně a sociálně znevýhodněných osob do pracovního procesu. Pokud se tyto osoby pohybují mimo pracovní trh, náklady na jejich zaopatření pak v důsledku převyšují výdaje spojené s tvorbou podporovaných pracovních míst.⁴⁹

Mezi hlavní příčiny sociálního vyloučení v současné době řadíme podle Šťastné:

- nízký příjem
- závislost na sociálních dávkách
- **nízké vzdělání**
- **nedostatečné sociální dovednosti**
- **dlouhodobou nebo opakovanou nezaměstnanost**
- **špatné bytové podmínky**
- špatné tělesné i duševní zdraví
- závislosti
- nefunkčnost rodiny
- chybějící zdravotní či sociální pojištění⁵⁰

⁴⁸ Strategie sociálního začleňování 2014-2020. Praha: Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2014, str. 7–16

⁴⁹ Tamtéž, str. 7–16

⁵⁰ ŠŤASTNÁ, Jaroslava. *Kurz Metody SP – Pokročilá komunitní práce*, FFUK 2016/2017

2.4 Sociální začleňování

Hora definuje sociální integraci jako proces začleňování vyloučených osob zpět do majoritní společnosti či jako aktivity směřující k tomuto cíli. Rovněž tomuto pojmu přisuzuje i další význam – aktivity sociální práce a sociální politiky za účelem začlenění sociálně vyloučených osob, potažmo i osob ohrožených sociálním vyloučením. Cílem těchto aktivit je změna a redefinice životního směřování.⁵¹

V evropské sociální politice se termín sociální začleňování významněji ujal až koncem 20. století, konkrétně v dokumentech Lisabonské strategie, v Národním akčním plánu pro sociální začlenění 2014–2020 a rovněž ve strategii Evropa 2020.

Jako nástroje řešení sociálního vyloučení jsou v sociální politice využívány především sociální dávky a služby (systém sociální pomoci, konkrétně dávky hmotné nouze, dosud nerealizovaný koncept sociálního bydlení).⁵² O úspěšném sociálním začlenění hovoříme tehdy, pokud se lidem podařilo získat stabilní práci a solidní vztahovou podporu ze strany svého okolí.⁵³ Sociální práce jako záměrná profesionální aktivita slouží jako pomoc jednotlivcům, skupinám či komunitám. Její snahou je znovu obnovení sociálního fungování klienta v jeho přirozeném prostředí, čímž také slouží jako nástroj sociálního začleňování.⁵⁴

Klíčovými hodnotami sociální práce jsou lidská, sociální práva a solidarita. Mezi konkrétní nástroje přispívající k sociálnímu začleňování řadíme konkrétně:

➤ přístup k zaměstnání a jeho následné udržení

V roce 2012 byla ohrožena chudobou téměř polovina nezaměstnaných osob, z čehož vyplývá, že zajištění rovného přístupu k zaměstnání je stěžejní. V boji proti sociálnímu vyloučení je zároveň důležité zajistit adekvátní finanční příjem pro osoby ohrožené chudobou. Nejenom z toho důvodu, že zaměstnání je základním zdrojem příjmu, ale i proto, že je zdrojem socializace a důležitou společenskou hodnotou.

Dlouhodobá, opakovaná nezaměstnanost postihuje především osoby s nízkou kvalifikací, zdravotním postižením, starší osoby ve věku 55 a více let, mladé dospělé a absolventy ve

⁵¹ HORA, Ondřej. *Sociální vyloučení a sociální začleňování*. In: MATOUŠEK, Oldřich a kol. *Encyklopedie sociální práce*, str. 232–233

⁵² Tamtéž, str. 232–233

⁵³ KELLER, Jan. *Exkluze jako sociální problém a jako otázka metodologická*, str. 17

⁵⁴ STEPNEY, Paul. *Social Work and the Community: A Critical Context for Practice*, str. 109–110

věku 25–30 let, dále single rodiče s malými dětmi a v neposlední řadě i etnické skupiny obyvatel. V důsledku ztráty zaměstnání dochází i ke ztrátě pracovních návyků a tím také klesá šance pro budoucí uplatnění na trhu práce. Zároveň vzniká riziko přenosu těchto negativních společenských jevů na další generace, což v sobě zahrnuje i závislost na sociálních dávkách, ztrátu podpory komunity a v konečném důsledku i exkluzi. Z těchto důvodů je potřeba věnovat zvýšenou pozornost ohroženým skupinám na trhu práce včas a exkluzi předcházet.

Jako reakce na situaci na pracovním trhu dochází v současnosti k rozvoji sociálního podnikání.⁵⁵ To může mít následující podobu:

➤ **sociální služby**

Prostřednictvím sociálních služeb je poskytována pomoc osobám ohroženým sociálním vyloučením. Důraz je kladen na kvalitu, dostupnost a komplexnost. Sociální služby by měly reagovat nejen na nepříznivé sociální jevy ale i na potřeby cílových uživatelů. Proto je nezbytné zejména „*zpřehlednit systém pro cílové uživatele, nastavit multidisciplinární spolupráci a rozdělování a monitorování finančních prostředků z veřejných zdrojů. Podmínkou tohoto výhledu je modernizace sledování systému kvality sociálních služeb, podpora profese a pracovní pozice sociálního pracovníka a dalších pracovních pozic v systému poskytování sociálních služeb, dále podpora vzniku modelů evaluace služeb sociálního začleňování, a to z hlediska jak procesu, tak i dopadu, dále z hlediska kvality i kvantity.*“⁵⁶

➤ **podpora rodiny se zaměřením na ochranu práv dítěte**

Pro rodiny s dětmi představuje chudoba a sociální vyloučení významné ohrožení. Nejvíce ohroženy chudobou jsou neúplné rodiny, dále rodiny se třemi a více dětmi. **Vysoká míra nezaměstnanosti panuje u žen/osob pečující o dítě do 12 let. Jedním z důvodů prohlubujících tuto situaci jsou i omezené možnosti pracovat na částečný úvazek.** Nedílnou součástí podpory rodin je také sociálně-právní ochrana dětí. Cílem podpory rodin je **snížení počtu dětí žijících v ústavních zařízeních** (deinstitutionalizace), **rozvoj komunitních služeb rodinného typu a pěstounské péče, kontakt mezi biologickou rodinou a dítětem umístěným v ústavním zařízení.**⁵⁷

⁵⁵ Strategie sociálního začleňování 2014–2020. Praha: Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2014, str. 21–25

⁵⁶ Tamtéž, str. 26–27

⁵⁷ Tamtéž, str. 29–34

➤ **rovný přístup ke vzdělání**

Vzdělání přispívá ke snižování sociálních rozdílů, ale také ke snížení budoucích sociálních výdajů a především ke snížení nákladů sociální politiky. Ve vzdělanostní struktuře obyvatel ČR vysoce dominují osoby se středoškolským vzděláním. V roce 2010 absolvoval pouze každý osmý obyvatel terciální vzdělání. Významně se také prodloužila doba, kterou mladí lidé tráví ve vzdělávacím systému, což s sebou nese pozitivní i negativní důsledky. Problém představuje i nízká schopnost diverzivní výuky – pouze minimum škol uplatňuje inkluzivní vzdělávání, dále vysoký podíl romských dětí je umístěn do praktických škol, málo rozšířený je koncept komunitních škol.⁵⁸

➤ **přístup k bydlení**

Základní podmínkou sociálního začleňování je dostupné bydlení. Hradecký odhadoval počet osob žijících bez přístřeší v ČR pro rok 2012 na přibližně 30 tisíc. Počet potenciálních bezdomovců byl ale v roce 2012 až 100 tisíc. Hlavní překážkou dostupného bydlení je jeho finanční nedostupnost. Obecní a státní byty jsou spíše ve velkých městech a v roce 2011 vlastnil stát pouhé 2,7 % bytových domů. Z tohoto důvodu je důležitý dosud nerealizovaný koncept sociálního bydlení a to zejména pro občany, kteří nemají dostatečné prostředky, ať už z objektivních či subjektivních důvodů, k tomu, aby si zajistili a udrželi bydlení sami. Tehdy by měl nastoupit na základě principu solidarity stát a nabídnout pomoc prostřednictvím různých opatření (od sociální práce až po sociální dávky). Jako další problém se ukazuje nedostatek nástrojů používaných pro prevenci ztráty bydlení, jako je prevence vystěhování či protidluhové poradenství.⁵⁹

➤ **přístup ke zdravotní péči**

Světová organizace zdraví uvádí, že chudoba má vliv na zdraví. Konkrétně život v chudobě vede ke zvýšené konzumaci levného jídla, alkoholu, tabáku a drog, což se projevuje vyšším výskytem depresí, psychických poruch, násilí a sebevražd. Proto mezi současné cíle v oblasti sociální zdravotní péče patří i deinstitucionalizace psychiatrické péče, vyhledávání ohrožených osob v terénu, informační a preventivní programy na podporu zdravého životního stylu.⁶⁰

⁵⁸ Tamtéž, str. 34–39

⁵⁹ Tamtéž, str. 39–44

⁶⁰ Tamtéž, str. 44–46

➤ **zajištění slušných životních podmínek**

Slušné životní podmínky lze definovat jako důstojný život, s adekvátním finančním příjmem, zaručující slušnou životní úroveň člověka i jeho rodiny. Hlavním nástrojem v této oblasti je **minimální mzda** (nejnižší přípustná odměna za práci v pracovněprávním vztahu, pohybuje se okolo 40 procent průměrné mzdy), pomocí které stát může také regulovat míru chudoby a sociálního vyloučení. Kromě nízké mzdy mohou osoby s nízkým vzděláním ohrožené chudobou čelit i nevhodným či neadekvátním pracovním podmínkám.

Dalším nástrojem v této oblasti je **system státní sociální podpory** – konkrétně **system pomoci v hmotné nouzi**, který poskytuje základní sociální poradenství a sociální dávky osobám s nedostatečnými příjmy, a to v případě, že jejich majetkové poměry neumožňují uspokojení základních životních potřeb na úrovni přijatelné společnosti. Pro posuzování hmotné nouze je důležité brát v potaz i tzv. **existenční minimum** (což představuje minimální hranici příjmů umožňujících přežití, bez nákladů na bydlení). Značnou překážku pro získání standardního bydlení a legální práce (s alespoň minimální mzdou) představuje **předluženost**.

Průzkum Ministerstva financí z roku 2010 ukazuje fakt, že finanční gramotnost obyvatel ČR je velmi nízká. Předluženost skrývá vážná **sociální rizika**, jako je ztráta rodiny nebo domova, psychické problémy včetně prvních pokusů o spáchání trestního činu. U osob v minulosti již trestaných, jsou tato rizika mnohem vyšší. Recidiva s sebou nese nižší perspektivu začlenění zpět do majoritní společnosti což prohlubuje další sociální problémy a exkluzi.⁶¹

➤ **prevence kriminality**

Zvyšování **bezpečí** působí i jako **prevence kriminality a podporuje vznik podmínek pro zaměstnanost a podnikání**. Jako neúčinné se jeví reagovat na trestnou činnost pouze odstrašovacími či justičními prostředky. Naopak **programy sociální prevence podporují sociální začleňování okrajových skupin** a ukazuje se, že jsou účinnější než zmiňované represivní prostředky. Dále se jako nejefektivnější preventivní programy ukazují ty na místní úrovni.⁶²

⁶¹ Tamtéž, str. 47–53

⁶² Tamtéž, str. 54–55

Shrnutí

Na základě analýzy společnosti GAC, spol. s.r.o. pro MPSV z roku 2006 můžeme říci, že **v ČR bylo přes tři sta sociálně vyloučených lokalit**, z toho v 80 % těchto lokalit byl **nadpoloviční podíl Romů**. Sociálně vyloučených Romů je zhruba třetina z celkového počtu Romů žijících v ČR.

Obce nemají legislativně vymezenou povinnost starat se o sociálně vyloučené občany,⁶³ proto je v tomto kontextu důležitý pojem **sociální soudržnost**, který můžeme volně definovat jako nízkou míru konfliktů ve společnosti, spolupráci a participaci na věcech veřejných, rovnou příležitost pro všechny a důstojnost. Od 60. let minulého století se definice sociálního vyloučení proměnila – od lidí v bídě, kteří nebyli součástí společnosti až po proces ekonomického, sociálního a kulturního vyloučení. Rovněž panovalo přesvědčení, že se lidé ze své nepříznivé situace dostanou sami vlastními silami. Na začátku roku 2012 bylo v Česku ohroženo sociálním vyloučením či chudobou okolo 1,58 milionu osob. Jako konkrétní projevy sociálního vyloučení lze označit například zvyšování nezaměstnanosti, prohlubující se zadlužení domácností, především středních a nižších společenských vrstev, nízká kvalifikace a vzdělání některých skupin, dále nárůst počtu příjemců hmotných dávek a nárůst počtu vyloučených lokalit. V cílové skupině nejvíce ohrožených sociálním vyloučením mohou být jak jednotlivci, tak celé skupiny obyvatel. Například osoby se zdravotním postižením či mentálním onemocněním, nefunkční rodiny, osoby opouštějící ústavní zařízení, senioři, osoby neformálně pečující o své blízké, nezaměstnatelné osoby aj. V souvislosti s tímto pojmem rozlišujeme několik dimenzí sociálního vyloučení jako je: individuální, skupinové, ekonomické, kulturní, symbolické a dobrovolné.

Za hlavní příčinu sociálního vyloučení byla v 70. letech minulého století považována nezaměstnanost, v současnosti se jedná o souhrn více faktorů (nízký příjem či vzdělání, nedostatečné sociální dovednosti, špatné nebo chybějící bytové podmínky, dlouhodobá nebo opakovaná nezaměstnanost aj.). Řešení pro sociální vyloučení definujeme jako proces začleňování osob zpět do majoritní společnosti. V roce 2020 bude žít v České republice zhruba 21 % obyvatel ve věku nad 65 let. Vlivem těchto demografických změn se otevře pracovní trh nejen osobám se zdravotním postižením, ale i mladým lidem do 30 let, osobám před důchodovým věkem, migrantům. Proto z pohledu výdajů státního

⁶³ Tamtéž, str. 62

rozpočtu je výhodnější začlenit dlouhodobě nezaměstnané zpět do pracovního procesu. Neboť náklady na jejich sociální zaopatření převyšují výdaje spojené s podporovaným zaměstnáváním. Cílem sociální integrace je změna, přesněji stabilní práce a solidní vztahová podpora ze strany blízkých. Jako nástroje řešení jsou v sociální politice využívány sociální dávky a služby, konkrétně dávky hmotné nouze a připravovaný koncept sociálního bydlení. Z oblastí, které napomáhají k sociálnímu začleňování, můžeme jmenovat konkrétně tyto: přístup k zaměstnání a jeho následné udržení, sociální služby, podpora rodiny se zaměřením na ochranu práv dítěte, rovný přístup ke vzdělání, přístup k bydlení a v neposlední řadě sociální začleňování na místní úrovni a posilování sociální soudržnosti.

3 Současné trendy v komunitní sociální práci

Mezi současné trendy v komunitní sociální práci můžeme zařadit podporu neformálních pečujících, důraz na profesionalizaci dobrovolnictví, přechod od ústavní péče k podpoře přirozeného prostředí klienta s důrazem na jeho individuální potřeby, zplnomocnění klienta, integraci osob ohrožených sociálním vyloučením, síťování sociálních služeb a v neposlední řadě také participaci občanů na věcech veřejných.^{64,65}

Pro připomenutí, **participace** představuje v obecném měřítku zapojení občanů do procesu plánování a hledání řešení při rozhodovacím procesu, zejména na lokální a regionální úrovni ve spolupráci s místním voleným zastupitelstvem.⁶⁶ V kontextu sociální práce má participace tyto odlišné významy:

- 1) **Zapojení** klienta do procesu plánování a rozhodování.
- 2) **Sebeobhajování** klienta, kdy je cílem kontrola nad vlastním životem a vlastní rozhodování.⁶⁷

Současná komunitní práce se rozvíjela v České republice až v devadesátých letech 20. století. V porovnání se zahraniční zkušeností nemá komunitní práce v ČR takovou tradici a finanční podporu. Nejvíce rozšířená je komunitní práce v rámci Evropy v Nizozemsku a ve Velké Británii.

Současným trendem v komunitní práci je zejména důraz na deinstitutionalizaci (konkrétně zmenšení kapacity existujících ústavů, zlidštění jejich podmínek, budování mimoústavních služeb atd.). Dále blízká spolupráce s místní samosprávou, prevence problémů a přizpůsobení se novým podmínkám (reakce na nové potřeby klientů, dostupnost, bezbariérovost atp.).

Objevuje se rovněž i nová forma terénní práce, která se zaměřuje na celou komunitu, nikoli pouze specifickou cílovou skupinu. Cílem je prevence vzniku nebo zhoršení sociálních podmínek v komunitě. Ve Velké Británii se nově objevují komunitní nadace,

⁶⁴ LEE, Anna. *Community Development: Current Issues and Challenges*, str. 7

⁶⁵ HOLOSKO, Michael J. *Social work case management: case studies from the frontlines*, str. 15–16

⁶⁶ AGORA. *Jak přizvat občany ke spolupráci aneb jak dát radnici uši, aby slyšela co lidé chtějí*, str. 7

⁶⁷ MATOUŠEK, O. a kol. *Encyklopedie sociální práce*, heslo Participativní přístup, str. 106

jejichž cílem je sdružování majetku za účelem komunitního rozvoje a komunitního plánování.⁶⁸

3.1 Komunitní dobrovolnictví

Dobrovolnictví lze definovat jako altruistickou činnost, která se vyznačuje následujícími aspekty: není povinná ani placená, je vykonávána ve prospěch druhých, přičemž i dobrovolníci mohou mít z této činnosti osobní přínos. Dobrovolnictví je rovněž vnímáno jako specifický zdroj lidské síly především v neziskových organizacích, v současné době i v pomáhajících službách (nizkoprahové centrum, domov pro seniory, respitní centrum atp.). Avšak je nutné i přes tento fakt nenahrazovat dobrovolníky práci profesionálů a nespřehovat dobrovolníkům činnosti, do kterým se nikomu nechce. Na dobrovolnictví lze nazírat z různých perspektiv:

1) Nezisková perspektiva

vnímána především jako neplacená práce, specifický zdroj lidské síly, důraz na komunitní přístup

2) Perspektiva občanské společnosti

vnímána především jako forma občanského aktivismu či občanské participace s důrazem na sociální spravedlnost, dodržování lidských práv a podporu marginalizovaných skupin obyvatel.

3) Volnočasová perspektiva

představuje dobrovolnictví jako řízenou, smysluplnou náplň využití volného času. Dobrovolnická činnost umožňuje sebenaplnění, neformální vzdělávání, osobní rozvoj a relaxaci.⁶⁹

Oproti tomu **komunitní dobrovolnictví** můžeme definovat stejně jako již zmiňované dobrovolnictví, avšak s tím rozdílem, že dobrovolníci i příjemci pomoci jsou členové komunity. Zjednodušeně řečeno, dobrovolníci i příjemci pomoci mají neformální závazek ke komunitě, jejich vynaložené úsilí slouží ku prospěchu celé komunity, a zároveň upevňuje sociální soudržnost v komunitě. A to v konečném důsledku vede k posilování

⁶⁸ KINKOR, Milan. *Komunitní práce*, str. 261

⁶⁹ MATOUŠEK, O. a kol. *Encyklopedie sociální práce*, heslo Organizace dobrovolnictví, str. 328–329

schopnosti řešit problémy vně komunity, což se ukazuje jako jeho jedna z hlavních výhod.⁷⁰

3.2 Typy organizací působících v komunitní sociální práci

V české republice v současné době působí tyto organizace, které využívají a rozvíjejí postupy komunitní práce. Pro účely této práce popíšu pouze v krátkosti některé typy organizací:

1) Komunitní nadace

Pojem Komunitní nadace vznikl v USA na počátku 20. století. Do ČR se koncept rozšířil až v devadesátých letech a jeho hlavním úsilím je šíření filantropie. Přesněji: „*Jde o subjekt, který sdružuje majetek – nadační jmění (především od dárců z místní komunity) za účelem rozdělování výnosů z majetku organizacím nebo jednotlivcům, kteří se podílejí na rozvoji komunity.*”⁷¹

2) Komunitní koalice

Jedná se o sdružení neziskových organizací, jejichž cílem je nastavení spolupráce a posílení jejich postavení vůči ostatním sektorům.⁷²

3) Organizace zaměřené na komunitní práci v sociální a zdravotní sféře

Cílem těchto organizací je efektivnější organizace zdravotních a sociálních služeb v příslušné komunitě se zřetelem na respektování potřeb člověka, respektive klienta. Do procesu deinstitucionalizace zapojují místní samosprávu, odborníky i dobrovolníky.⁷³

4) Organizace zaměřené na účast veřejnosti

Snahou je participace a odpovědnost občanů na komunitním plánování a přesvědčení, že o rozvojových plánech dané obce by neměla rozhodovat pouze místní samospráva, ale i občané, kteří v místě žijí.

5) Organizace zaměřené na ochranu životního prostředí

Jedná se zpravidla o původně ekologické organizace, jejichž cílem je udržitelnost a ochrana životního prostředí.

⁷⁰ FRÍČ, Pavol a Martin VÁVRA. *Tři tváře komunitního dobrovolnictví: neformální pomoc, organizovaná práce a virtuální aktivismus*, str. 27–30

⁷¹ KINKOR, Milan. *Komunitní práce*, str. 258

⁷² Tamtéž, str. 258

⁷³ Tamtéž, str. 258–259

6) Informační a kulturní centra

Snahou těchto center je, podobně jako u organizací zaměřených na komunitní práci v sociální a zdravotní sféře, komunitní organizování a podpora participace místních obyvatel.

7) Organizace přímo zaměřené na rozvoj dané komunity

Tyto organizace se zabývají cíleně rozvojem města či mikroregionu.

8) Komunitní školy

Komunitní školy využívají dopoledne prostory k výuce, poté slouží k setkávání zájmových kroužků a vzdělávacích programů a kulturním akcím pro místní obyvatele.

9) Komunitní akce a rituály

Slouží k identifikaci obyvatel s komunitou, podporuje rozvíjení vztahů s místní samosprávou, participaci obyvatel.⁷⁴

3.3 Deinstitutionalizace

Nejen v minulosti se můžeme setkat s celou řadou institucionálních změn v sociální práci. Mluvíme-li konkrétně o deinstitutionalizaci (první zmínky od 60. let 20. století, především v souvislosti s péčí o duševně nemocné), myslíme tím oslabení a odklonění se od tradičních forem ústavní péče a naopak kladení důrazu na posílení individuálního přístupu ke klientovi, posílení role místní komunity a rodiny v péči o klienta (tzv. přirozené sítě).

V souvislosti s deinstitutionalizací můžeme sledovat rovněž snahu o posílení odpovědnosti klienta za svůj život a rozhodnutí s tím spojená navzdory jeho limitům (stáří, tělesný, smyslový či mentální handicap). Pomoc je poskytována v přirozeném prostředí klienta, snahou je jeho zpětné začlenění do společnosti. Do popředí zájmu přichází využití neformálních vazeb, konkrétně pak pomoc ze strany rodiny, komunity, svépomocné skupiny, ale i pomoc dobrovolníků. Setkáváme se i se změnou přístupu ke klientovi pomocí teoretických východisek (přístup orientovaný na člověka, sociálně-ekologický model, antiopresivní přístup, systemický přístup aj.). Jako hlavní trendy lze uvést poskytování pomoci v přirozeném prostředí člověka, individuální nastavení a

⁷⁴ Tamtéž, str. 258–260

zacílení pomoci, časová flexibilita služeb, koordinace různých forem pomoci, rozložení pomoci mezi poskytovatele a příjemce pomoci.

V ČR se stává deinstitucionalizace součástí diskuze o sociálních službách v 90. letech 20. století. V souvislosti s deinstitucionalizací se objevují možná rizika při nezvládnutém odchodu z ústavního zařízení (např. nárůst počtu osob bez přístřeší s handicapem). Nicméně těmto rizikům lze předejít, konkrétně důkladnou znalostí potřeb cílové skupiny, dostatečnou informovaností uživatelů sociálních služeb a jejich blízkých, dostatečnou kvalifikací pracovníků a jejich dostatečným personálním zajištěním. Zkušenosti odborníků a především osob, které využívají tyto sociální služby, dokazují pozitivní vliv neústavních forem sociální pomoci.⁷⁵

3.4 Práce se sítěmi podpory

V následujícím textu se pokusím objasnit termíny **využití neformálních vazeb, podpora člověka v přirozeném prostředí a neformální péče v oblasti sociální práce**. Všechny tyto termíny představují práci se sítěmi podpory, cizím slovem **networking**, konkrétně: *„navazování, dotváření nebo udržování vztahů, které jsou předpokladem pro spolupráci a výměnu zdrojů mezi různými subjekty“*.⁷⁶

Mluvíme-li o zmiňovaném síťování, nejedná se pouze o podpůrné terciální vazby (podpůrné vazby mezi formálně ustanovenými organizacemi a jejich pracovníky). Naopak jedná se konkrétně například o partnerství veřejného, soukromého a neziskového sektoru. Toto mezioborové partnerství následně slouží jako nástroj pro lokální rozvoj. Mezi hlavní výhody sítí podpory patří například rozšiřování kontaktů, znalostí a informací, sdílení či výměna zdrojů. Pro kontext sociální práce je naopak využitelné členění sociálních sítí na tyto čtyři typy:

- 1) **Problémová/tématická síť**, jejímž cílem je řešení určitého problému, tématu či potřeby.
- 2) **Organizační síť** slouží k prosazování určitého cíle či konkrétního zájmu (například občanské sdružení, zájmová asociace).

⁷⁵ MATOUŠEK, O. a kol. 2013. *Encyklopedie sociální práce*, heslo Deinstitucionalizace, str. 248–249

⁷⁶ GOJOVÁ, Alice. *Práce se sítěmi podpory*. In: MATOUŠEK, Oldřich a kol. *Encyklopedie sociální práce*, str. 316

- 3) **Intimní síť** jsou tvořeny lidmi s dlouhodobějšími osobními kontakty/vztahy, jsou zdrojem především, emoční podpory, materiální pomoci, rad a informací (členové rodin, příbuzní, přátelé, sousedé).
- 4) **Podpůrná síť** zahrnuje jedince, neformální uskupení, ale také formální subjekty jako pomáhající organizace a jejich zaměstnance (svépomocné skupiny).⁷⁷

Intimní a podpůrné síť jsou orientované na osoby, mají stálější charakter než problémové a organizační síť, které jsou dočasné a orientované spíše na řešení úkolu. Hlavním přínosem podpůrných sítí je to, že **pracují rychleji než formální instituce**. Dále pomáhají zvládat zátěž a stres a **přispívají k udržitelným řešením**. Účelem neformálních vazeb nebo také neformální péče je intervence, zprostředkování zdrojů podpory tak, aby lidé s nedostatkem podpory zvládali životní obtíže v rámci komunity, aby řešení těchto obtíží mělo trvalejší charakter a aby toto řešení reagovalo na jejich individuální potřeby. Proto je tento druh podpory v přirozeném prostředí považován za podstatnou součást sociální práce.

Forma této podpory může být různorodá například zprostředkování pomoci, kontaktů, informací, poradenství, v neposlední řadě také emoční podpora atp. Kromě typů sociálních sítí můžeme rozlišovat i typy podpůrných vazeb:

- 1) **Primární podpůrné vazby** (příbuzní a přátelé, konkrétně návrat dítěte z ústavní péče do původní rodiny)
- 2) **Sekundární podpůrné vazby** (sousedé, spolupracovníci, obyvatelé širší komunity, místní úředníci, sociální pracovníci)
- 3) **Terciální podpůrné vazby** (tj. vazby mezi formálně ustanovenými organizacemi a jejich pracovníky)

Výše uvedené typy podpůrných sítí lze dle potřeby různě kombinovat. Nicméně Gojová a Musil uvádějí fakt, že pro většinu lidí nejen v komunitě jsou stěžejní podpůrné vazby v rámci rodiny, přátel a sousedů. Především proto, že tyto síť podpory reagují na jejich každodenní obtíže a v případě potřeby zprostředkovávají i další zdroje podpory. Z toho důvodu se jeví jako důležité podporovat a znovu nalézat tyto přirozené zdroje podpory.⁷⁸

Nenjen v souvislosti s očekávanými demografickými změnami, jako je nárůst stárnoucí populace, je aktuální téma **neformální péče a neformálně pečujících**. Je nejprve nutné

⁷⁷ Tamtéž, str. 316

⁷⁸ Tamtéž, str. 316–319

si definovat, kdo jsou neformální pečující – konkrétně mluvíme o **rodinných pečujících, kteří pečují** o rodinného příslušníka/příjemce sociální služby v jeho přirozeném prostředí. Příjemcem sociální služby se pak rozumí osoba, která z důvodu zdravotního či jiného znevýhodnění potřebuje dlouhodobou péči. Tato péče není poskytována v ústavním zařízení. Přirozeným prostředím se pak rozumí dosavadní domácnost příjemce služby nebo rodina. Bez rodinných pečujících nelze tuto péči zajistit. Dlouhodobá péče o závislého člověka na pomoci druhých klade nároky (psychické, fyzické, finanční, sociální, profesní aj.) jak na něj samotného, tak i na rodinné příslušníky vykonávající přímou péči. To rovněž vyžaduje nejen kvalitní a smysluplnou provázanost zdravotních a sociálních služeb v domácím prostředí, ale i komplexní metodickou a emocionální podporu pečujícím. Čímž se opět dostáváme k důležitosti individuálního plánování a k individuálním potřebám klientů a neformálně pečujících.^{79,80}

Shrnutí

Současná komunitní práce zdůrazňuje důležitost přirozených zdrojů podpory, především pak rodiny. A to z toho důvodu, že dokáže bezprostředně zareagovat na každodenní obtíže. V případě potřeby dokáže zprostředkovat i další zdroje podpory a v neposlední řadě pracuje především rychleji než formální instituce. Jednoznačně se jedná o udržitelné řešení. Důležitým aspektem současné komunitní práce je i spoluúčast a zapojení občanů do procesu rozhodování o věcech veřejných.

Mezi trendy současné komunitní práci můžeme zařadit komunitní dobrovolnictví, které nepracuje pouze s jednou cílovou skupinou, ale s celou komunitou. Můžeme sledovat rovněž důraz na profesionalizaci komunitního dobrovolnictví, například tím, že se práce pomáhajících profesionálů nenahrazuje dobrovolnickou prací, nesvěřují se jim aktivity, které nikdo nechce dělat. Za zmínku stojí i dlouhodobý trend oslabení forem ústavní péče s důrazem na přirozené vazby klienta, jak již bylo zmíněno v úvodu.

⁷⁹ POSPÍŠIL, David a Lucie SMUTKOVÁ, ed. *Podpora člověka v jeho přirozeném prostředí: sborník vědeckých textů z mezinárodní vědecké konference XIII. Hradecké dny sociální práce, Hradec Králové 23. až 24. září 2016*, str. 200–205

⁸⁰ Tamtéž, str. 261–267

4 Filantropie

Pojem **filantropie** označuje v obecném významu dobročinnost. O filantropii budeme hovořit v kontextu této DP nejen proto, že neziskové organizace potřebují ke své činnosti veřejné prostředky nebo prostředky individuálních dárců či firem, ale také proto, že **firemní filantropie** je jedním z pilířů tzv. společenské odpovědnosti firem, o které se alespoň v krátkosti také zmíním. Nejužívanějším pojmem v souvislosti se vzájemnou solidaritou a financováním NNO je právě filantropie.

Podle výzkumu Nadace Via (Výzkum STEM, Filantropie – Veřejnost, 11/2014, 1071 respondentů) darovalo v roce 2015 nějaký dar přibližně dvakrát tolik lidí než v roce 2000 (tato informace vychází z daňových přiznání dárců). Nadace Via uvedla ve svém časopise *Umění darovat*, že zástupci společenských elit nejčastěji přispívají na oběti živelných pohrom, ale také na sociální služby – především dětské a azylové domy.

V české společnosti se za filantropa považuje 66 % lidí. Častěji jsou to ženy než muži. Většina darujících/filantropů pak uvádí, že si pečlivě vybírá oblast přispívání. Motivací darovat je snaha, aby svět okolo byl lepší. Důležitým aspektem pro dáorce je i možnost aktivní spoluúčasti, nikoli jen pasivní dar. Slabou stránkou ovšem i nadále zůstává kontrola využití daru, i když většina dotazovaných uvedla, že mají vysokou důvěru v neziskové organizace. V současné době převažují ve firemní filantropii spíše dary nefinanční povahy.⁸¹

4.1 Co je filantropie

Termín filantropie se poprvé objevil v českém Ottově naučném slovníku koncem 19. století a znamenal konání dobrých skutků. Ze sémantického hlediska je slovo filantropie odvozeno od řeckého *philein* (milovat) a *anthropos* (člověk) v překladu tedy láska k člověku.⁸² Slovník cizích slov definici rozšiřuje o: „*dobročinné pomáhání sociálně slabým, lidumilství, dobročinnost, lásku k člověku, opak misantropie.*“⁸³ Naopak ekonomové definují filantropii jako rozdávání peněz či jiných statků rodinám, institucím a to bez rodinné vazby k dárci (donátorovi).

⁸¹ ČASOPIS *Umění darovat* 23 / ZIMA 2017, Nadace VIA, str. 8–11

⁸² DOLEŽALOVÁ, Antonie. *Ekonomie, filantropie, altruismus: úvod do studia*, str. 9–10

⁸³ SVOBODA, František. *Filantropie: distanční studijní opora*, str. 19–20

Zvláštní pozornost je nutné věnovat v tomto kontextu i pojmu **Solidarita**. Vojtíšek vymezuje solidaritu jako vzájemnou podporu a sounáležitost.⁸⁴ Solidarita souvisí s utvářením a rozdělováním životních podmínek a prostředků jedinců a sociálních skupin v zájmu naplňování ideje sociální spravedlnosti. Solidarita může mít různé formy, způsoby realizace, různou míru a různé projevy, lze na ni nahlížet z různých hledisek např.:

- 1) **Vertikální** – mezinárodní solidarita – aktivity světových nadnárodních organizací (WHO, Rada Evropy) a solidarita celostátní – organizovaná a naplňovaná státem (rozvoj vzdělání, kultury, pomoc rodinám nebo nemohoucím občanům)
- 2) **Horizontální** – mezigenerační (ekonomicky aktivní obyvatelstvo vs. důchody pro seniory, solidarity zdravých s nemocnými (nemocenské pojištění)
- 3) **Spontánní** dobrovolná solidarita – dobročinné a charitativní aktivity, má z etického hlediska vyšší morální hodnotu než solidarita vynucená
- 4) **Vynucená**, nedobrovolná solidarita – je vynucena státem (daně, zdravotní a sociální pojištění)⁸⁵

Vždy je třeba zvažovat míru, v níž je solidarita organizovaná státem naplňována, protože vysoká míra nucené solidarity a redistribuce by mohla vést k útlumu aktivity jedinců a jejich odpovědnosti za vlastní životní podmínky.⁸⁶ Rozdíl mezi filantropií a solidaritou definuje Vojtíšek takto: „Na rozdíl od filantropie obsahuje solidarita navíc reciproční rozměr, což se může dostávat do konfliktu s některými především křesťanskými výklady.“⁸⁷

Důležité je také vymezení rozdílu mezi **charitou** a filantropií. Zatímco charita vyjadřuje soubor idejí a skutků na základě křesťanských hodnot, filantropie je nadřazená předchozím pojmům a lze ji chápat jako další možný způsob poskytování sociálních služeb skrze dárcovství. Oproti tomu se můžeme setkat i s pojmem **sponzorství**, které se chápe jako obchodní vztah. Je upraveno smlouvou a jedná se o uznatelný daňový výdaj poskytovatele, určený zpravidla pro propagaci.⁸⁸

⁸⁴ VOJTÍŠEK, Petr. *Kurz Teorie sociální politiky*, Praha: FF UK 2016/2017

⁸⁵ VOJTÍŠEK, Petr. *Kurz Teorie sociální politiky*, Praha: FF UK 2016/2017

⁸⁶ VOJTÍŠEK, Petr. *Kurz Teorie sociální politiky*, Praha: FF UK 2016/2017

⁸⁷ VOJTÍŠEK, Petr. *Princip solidarity ve financování služeb sociální péče*, str. 10

⁸⁸ SVOBODA, František. *Filantropie: distanční studijní opora*, str. 20

V souvislosti s pojmem filantropie se můžeme setkat také s pojmem **altruismus**, který se chápe jako morální princip – nadřazení zájmu druhého člověka nad vlastními zájmy. Altruismus je ale také láska k druhému člověku.⁸⁹

Jak již bylo nastíněno výše, filantropie má křesťanské kořeny, je obsahově širší než pojem charita. V 6. století našeho letopočtu ji definovali papežové a biskupové jako tzv. filantropickou povinnost, tedy jakousi sousedskou výpomoc bližním. Na základě toho vznikaly institucionalizované formy péče.

Současná filantropie nepředstavuje „almužnictví“ ale ucelenou koncepci dobrovolnictví, která se promítá do programů mezinárodních institucí (WHO, OECD, Světová banka) a v některých státech je dokonce studijním oborem (Indiana University, USA). V souvislosti s filantropií se můžeme setkat i s pojmem „sousedská solidarita“, tedy s formou přímé filantropie, se kterou se nejen například při živelném neštěstí setkal snad každý z nás.

S nástupem komunistického režimu došlo k útlumu zájmových spolků, občanských aktivit a i fungování občanské společnosti zdola, což zahrnovalo i charitu, filantropii a sousedskou solidaritu.

Šiklová popisuje svou osobní zkušenost se solidaritou a filantropií následovně: Před komunistickým režimem bylo možné dohledat principy partikulárního a afektivního emocionálních přístupů občanů. Konkrétně sousedské dětské loutkové divadlo, pouštění lampionů na řece Berounce. Tedy to, že se lidé osobně znají a společně sledují a řeší své skupinové zájmy nezávisle na zbytku společnosti. Občané se sdružovali na základě svých zájmu a v případě nouze si vzájemně vypomáhali, cítili mezi sebou morální závazky, aniž by očekávali reciprocitu. V tomto případě mluvíme o fungování občanské společnosti zdola. V rámci společenství fungoval princip tzv. darování a směny se závazkem bude-li v budoucnu potřeba pomoc, lze se na ni spolehnout. Pomoc státu nastupovala až jako poslední, když se tyto místní zdroje vyčerpaly.

V devadesátých letech byla důsledkem rozvoje občanského sektoru a zakládání nových neziskových organizací spolu se změnou politického režimu opět obnovena výrazná občanská iniciativa. Jak už bylo popisováno v první kapitole této práce, občanská společnost a spolkový život byly nejvíce rozvinuty v období první republiky. Potom

⁸⁹ Tamtéž, str. 19

vývoj přerušila druhá světová válka a dále období po roce 1948. Totalitní režim ze své podstaty nepodporuje osobní iniciativu a samostatné občany, ale naopak preferuje státní dozor nad veškerými činnostmi.

Podle Šiklové se postmoderní společnost naopak vyznačuje masovostí a neosobním jednáním. Na druhou stranu můžeme naopak zaznamenat touhu po individualismu, osobní angažovanosti a porozumění vůči existujícím rozdílům. V současné době se v rámci filantropické pomoci pracuje nejvíce s tzv. **principem podpory člověka** nebo organizace. To znamená finanční podpora člověku, který již investoval do svého záměru, ať už finančně nebo jinak, a tím pádem má v případě neúspěchu co ztratit.⁹⁰

Tento způsob financování pomoci vytváří větší angažovanost příjemců pomoci. Protože například pomoc poskytována „automaticky“ státem naopak mnohdy vede ke snížení vlastní iniciativy a zájmu na participaci při řešení. V konečném důsledku pak může docházet až k závislosti na sociálních dávkách.⁹¹

Filantropii tedy můžeme rozdělit na individuální a na druhé straně firemní či strategickou. **Strategickou filantropii** můžeme definovat jako komerční aktivity, konkrétně investované peníze, čas či dovednosti, které mohou přinést pozitivní sociální změnu. Jako konkrétní příklad dobré praxe strategické filantropie můžeme uvést centrum komunitní práce v Ústí nad Labem. V současnosti se zaměřuje například na zpracování komunitních plánů pro jiná komunitní centra a poskytuje poradenství ohledně realizace projektů v sociální či vzdělávací oblasti včetně řízení kvality sociálních služeb. Dále se věnuje sociálnímu začleňování, např. umístění lidí s duševním onemocněním na pracovní trh.⁹²

4.2 Firemní filantropie a společenská odpovědnost firem (CSR)

Pojem „firemní filantropie“ lze zjednodušeně vysvětlit jako spolupráci ziskového sektoru s neziskovým. V současné době si ziskový sektor stále více uvědomuje důležitost tzv. sociální odpovědnosti, a to zejména proto, že posiluje dobré jméno firmy. Firemní

⁹⁰ ŠIKLOVÁ, J. Filantropie v ČR a občanská společnost. In: HALÍK, Tomáš et al. Filantropie v České republice a účast občanů na věcech veřejných: soubor esejí, str. 75–84

⁹¹ Tamtéž

⁹² INSTITUTE FOR PHILANTHROPY. *Strategic Philanthropy. A Handbook*, str. 1–20

filantropie je také vyjádření postoje k sociálnímu prostředí, v němž se daná firma pohybuje. V souvislosti s firemní filantropií se můžeme setkat s následujícími pojmy:

1) Firemní filantropie/dárcovství

Firemní filantropie neboli dárcovství se zaměřuje především na podporu potřebných oblastí či veřejně prospěšných projektů. Přesněji se jedná o dobrovolné zapojení firem do veřejně prospěšných aktivit. Často je zaměňována za společenskou odpovědnost firem, nicméně je to pouze jeden z jejích nástrojů, kterým se podílí na pozitivních sociálních změnách.

2) Dárcovství

Zahrnuje hmotné i nehmotné statky, které obdarovaný dostává od dárce. Darování upravuje darovací smlouva. Dárce obvykle od obdarovaného nevyžaduje žádné protiplnění. Ne vždy se jedná o finanční dar, může se jednat i o výrobek, službu anebo čas. Pokud je hodnota daru alespoň 2000 Kč, může si ho firma odečíst ze svého základu daní.

3) Firemní dárcovství, donátorství a mecenášství

Představuje obdarování materiálními statky či službami firmy ve prospěch obdarovaného. Nejčastěji se jedná o finanční příspěvek, věcný dar, poskytnutí služeb či zapůjčení majetku podniku. Oproti tomu **donátorství**, představuje jednorázový dar. **Mecenášství** naopak představuje opakované darování.⁹³

4) Firemní dobrovolnictví

Dobrovolnictví lze definovat jako nepovinnou, neplacenou práci dobrovolníků, která je vykonávána ve prospěch společnosti nebo druhých. I dobrovolnictví můžeme dělit na individuální a firemní. U firemního dobrovolnictví se jedná o zapojení zaměstnanců v rámci pracovní doby do činnosti neziskových organizací.⁹⁴

5) Sponzoring

Oproti tomu sponzoring je peněžitá nebo jiná hmotná forma podpory. Je upraven smlouvou o reklamě nebo smlouvou o sponzoringu a vyžaduje jasné protiplnění.

6) Společenská odpovědnost firem (CSR)

⁹³ TETŘEVOVÁ, Liběna a kol. Společenská odpovědnost firem společensky citlivých odvětví, str. 112–113

⁹⁴ Tamtéž, str. 107

Pojem společenská odpovědnost firem (z anglického Corporate Social Responsibility, dále jen CSR) představuje dobrovolný „koncept, který se zaměřuje na celkový dopad působení firmy na společnost, a to národní i globální. V rámci principů společenské odpovědnosti je od firmy očekáváno odpovědné chování v oblasti obchodních rozhodnutí a strategií, ale také v oblasti společenského dopadu fungování firmy.“⁹⁵

V současné době se toto společensky odpovědné chování zaměřuje především na oblast sociální a dále oblast ekonomickou a oblast životního prostředí. Konkrétně se týká transparentního podnikání, etických kodexů, splňování ekologických standardů, chránění přírodních zdrojů, podpory technologií šetrných k životnímu prostředí, recyklaci odpadů apod. Ze sociální oblasti můžeme jako příklad uvést zdraví a bezpečnost zaměstnanců, rekvalifikační kurzy, rovné příležitosti pro ženy i muže, zaměstnance 50+, etnické menšiny a handicapované. Společensky odpovědná firma také nezneužívá dětské práce a nepodporuje partnery, kteří ji zneužívají.⁹⁶ *„Firemní dárcovství a CSR k sobě neodmyslitelně patří....Způsoby jakými jednotlivé firmy začleňují principy CSR do svého fungování, se liší.... Klíčové oblasti se zaměřují především na spravedlivé komerční praktiky, spravedlivou zaměstnaneckou politiku a lidská práva.“*⁹⁷

Firmy začleňují CSR do své firemní strategie z následujících důvodů:

- posílení důvěryhodnosti, s čímž souvisí budování silné pozice na trhu
- větší transparentnost firmy
- zvýšení loajality a produktivity zaměstnanců
- odlišení se od konkurence
- vytváření dialogu a budování vztahů s místními stakeholdery
- udržování dobrých vztahů s veřejností
- ochrana životního prostředí
- ochrana lidských práv
- CSR si většinou volí silné společnosti, nikoli ty s podnikatelskými problémy⁹⁸

Důvodů, proč být společensky odpovědnou firmou, je tedy celá řada. Převažuje zisk nefinanční povahy, jako je hodnota značky, reputace, důvěra. Tyto nefinanční zisky

⁹⁵ BARTOŠOVÁ, Zuzana. Průvodce firemní filantropií, str. 19

⁹⁶ Tamtéž, str. 16–19

⁹⁷ Tamtéž

⁹⁸ PLÁŠKOVÁ, Alena a kol. Společenská odpovědnost firem (CSR): aplikace a hodnocení: podnikatelský sektor, str. 11–21

zvyšují přitažlivost firmy nejenom pro investory, ale i pro potenciální zaměstnance, budují reputaci firmy na trhu a poskytují další konkurenční výhody.⁹⁹

Z pohledu efektivní firemní filantropie lze považovat za úspěšnou takovou organizaci, která například vyvíjí veřejně prospěšnou činnost; svou činností zlepšuje image spolupracující firmy; nakládá šetrně a transparentně s přijatými zdroji; má charismatické a pevné vedení; udržuje dobré vztahy s místní samosprávou; vede správně a průhledně účetnictví.¹⁰⁰

Shrnutí

Hlavním záměrem této kapitoly bylo představení pojmů filantropie a společenské odpovědnosti firem (CSR) včetně souvisejících oblastí a pojmů (solidarita, charita, altruismus). Ekonomové definují filantropii jako rozdávání peněz či statků. Jak už bylo řečeno výše, filantropie je nadřazena pojmu charita, přestože má rovněž křesťanské základy. Je to jeden z dalších možných způsobů poskytování sociálních služeb skrze dárcovství a zároveň jeden z pilířů společenské odpovědnosti firem.

Můžeme se setkat i s pojmem firemní filantropie, který zjednodušeně představuje spolupráci ziskového sektoru s neziskovým. V souvislosti s touto spoluprací narážíme i na zmiňovaný pojem společenská odpovědnost firem, která se zaměřuje na celkový dopad působení firmy na společnost, a to konkrétně v oblasti sociální, ekonomické a v oblasti životního prostředí. Firemní dárcovství a společenská odpovědnost k sobě neodmyslitelně patří. CSR je mnohdy součástí firemní strategie, neboť přináší celou řadu nefinančních zisků pro firmy, jako je posílení reputace, hodnoty značky, důvěry, transparentnosti atp. Jako slabá stránka se dlouhodobě jeví kontrola využití daru.

Současná filantropie představuje i ucelenou koncepci dobrovolnictví, což zahrnuje přímou formu, tzv. sousedskou výpomoc, která funguje tak, že se lidé vzájemně znají a společně řeší své skupinové zájmy a problémy. V případě nouze jsou potom připraveni si navzájem pomoci. Pomoc státu nastupuje až jako poslední možnost, ve chvíli, kdy dojde k vyčerpání místních zdrojů. Ze své podstaty reaguje sousedská solidarita přesněji na individuální potřeby jednotlivců.

⁹⁹ DYTRT, Zdeněk. Dobré jméno firmy, str. 115–129

¹⁰⁰BOUKAL, P., Vávrová, H. a kol.: *Ekonomika a financování neziskových organizací*, str. 56

Na podobném principu funguje funkční model spolufinancování, který podporuje angažovanost příjemce pomoci. Automaticky poskytovaná pomoc státem se nejeví jako účinná, ba naopak snižuje iniciativu a participaci jednotlivců na řešení vlastní situace. A to v konečném důsledku může vyvolat nežádoucí závislost na sociálních dávkách.

5 Efektivita v kontextu sociální práce

Mluvíme-li o efektivitě v kontextu sociální práce – přesněji také v souvislosti s nestátními neziskovými organizacemi (dále jen NNO), její význam není tak zřejmý. Podle Smutka je účelem sociální práce, potažmo i sociální politiky jak **ekonomická efektivita, tak i celková efektivita intervencí**, zjednodušeně orientace na dopady intervence cílové skupiny klientů.¹⁰¹ Proto můžeme v souvislosti s efektivitou hovořit i o efektivitě v kontextu sociální práce.

V současné době posuzují organizace poskytující sociální služby svoji výkonnost skrze stanovené poslání a z něj vyplívající cíle. Výsledky jsou pak prezentovány zájmovým skupinám, konkrétně uživatelům sociálních služeb, zaměstnancům, dárcům a v neposlední řadě také dobrovolníkům. Nejen proto, že prezentované výsledky mohou být dobrým ukazatelem toho, zda jsou sociální služby poskytovány efektivně a kvalitně, nýbrž i proto, že v konečném důsledku mohou být zdrojem přílivu klientů či finančních prostředků, podobně jako u firem. Bednář uvádí, že **vhodnými kritérii při hodnocení sociálních programů jsou výkon, vliv, účelnost a účinnost**.¹⁰² Nejen proto se budeme v kontextu této diplomové práce věnovat detailněji pojmům jako kvalita sociální práce a také měření společenského dopadu.

5.1 Pojem efektivita a její hodnocení

Ve slovníku cizích slov můžeme dohledat význam slova efektivnost jako účelnost či **účinnost**. Z hlediska ekonomiky lze efektivnost obecně definovat také jako: „*účinnost výrobního faktoru, resp. poměr výstupu oproti vstupu. Za efektivní podnik lze označit ten, jenž vyprodukuje výrobky, které se setkají s potřebami na trhu, a při tom maximálně využije všechny své výrobní faktory.*“¹⁰³ Výsledkem podnikání jsou různé výrobky či služby. Cílem podnikání je podle nejjednoduššího pojetí zisk. Proto je zisk dominantním ukazatelem efektivity. Ekonomická efektivita je zjednodušeně podíl zisku zvyšující

¹⁰¹ MATOUŠEK, Oldřich a kol. *Encyklopedie sociální práce*, str. 166–168

¹⁰² BEDNÁŘ, J. In: MATOUŠEK, Oldřich a kol. *Encyklopedie sociální práce*, str. 518–519

¹⁰³ BOUKAL, P., VÁVROVÁ, H. a kol.: *Ekonomika a financování neziskových organizací*, str. 56

kapitál společnosti. V praxi lze měřit i efektivitu lidské práce – je často označována jako produktivita. Při hodnocení efektivit je důležité brát zřetel i na hodnotu.¹⁰⁴

Převědeme-li ekonomickou efektivitu do kontextu sociální práce, bude cílem sociálních služeb rovněž zisk, tedy naplnění potřeby uživatele sociální služby. Efektivitu lidské práce můžeme v sociálních službách připodobnit například k tomu, kolik případů vyřeší jeden sociální pracovník v kalendářním roce. Vysoké číslo nemusí být ale zároveň projevem kvality. Na to, co konkrétně je a není efektivní a kvalitní v sociální práci, se zaměřují následující podkapitoly.

5.1 Indikátory efektivit

Mluvíme-li o efektivnosti z hlediska financování NNO, první, co nás může napadnout, je, kolik z našeho peněžitého daru půjde na skutečnou pomoc a kolik z něj zůstane v organizaci pouze v administrativních nákladech. V rozhovoru pro časopis Nadace Via uvedl filantrop Libor Winkler: „*Důvod, proč je třeba efektivitu neziskových organizací řešit, není ten, že bych nějak obsesivně dbal na každou utracenou korunu, kterou někomu věnuji. Jde mi o to, že když se peníze nevyvalí efektivně, tak se pak nemusí dostat na další potřebné, a je-li to jenom kvůli neefektivitě, je to špatně*“.¹⁰⁵

Od tématu efektivit financování se dostáváme k efektivitě managementu. K tomuto tématu výkonný ředitel neziskovky.cz Marek Šedivý uvádí, že „*K dosahování dobrých finančních výsledků patří také efektivní fungování organizace ve smyslu jejího řízení. Mezi hlavní faktory ovlivňující úspěšnost organizace patří: formulace poslání, strategické plánování, marketing, PR a řízení lidí*“.¹⁰⁶

Poslání lze zjednodušeně definovat jako to, proč daná organizace vznikla, co je jejím cílem nebo čeho chce dosáhnout, co a jak chce svým působením změnit. Od poslání organizace se odvíjí strategické plánování. Od strategického plánování se odvíjí definování cílů organizace, kterými má být strategie realizována. V potaz by měla organizace brát i vlastní mediální obraz a vizuální identitu. Konkrétním rizikem může být nedostatečná odbornost a kvalifikovanost zaměstnanců z důvodu vysokých mzdových

¹⁰⁴ SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ. *Podniková ekonomika*, str. 48–52

¹⁰⁵ ČASOPIS *Umění darovat* 13 / LÉTO 2015, Nadace VIA, str. 1

¹⁰⁶ ŠEDIVÝ, M., Medlíková, O.: *Úspěšná nezisková organizace*, str. 7

nákladů na odborníky a specialisty nebo také nejistota dlouhodobého trvání jejich pracovního poměru.

A tím se také dostáváme k pojmu **transparentnosti**. Konkrétně ji můžeme vidět ve výroční zprávě, kde nezisková organizace vyčíslí jednotlivé roční náklady. Transparentnost vede k budování důvěry mezi dárcem a neziskovkou. Podle Jiřího Bárty, ředitele nadace Via, dárci rádi vidí, když jde maximum peněz na přímou pomoc – tedy pomoc, kvůli které neziskovka vznikla. Administrativní náklady, tím jsou myšleny náklady spojené s provozem, managementem, PR, fundraisingem ale i péčí o dárce samotné, by v NNO neměly přesáhnout 35 % z celkových nákladů. Dokládá to průzkum mezi americkými dárci z roku 2012, který ukázal, že běžný americký dárci si dokonce přeje, aby součet provozních nákladů nepřesáhl 23 %.¹⁰⁷

5.1 Problematika měření společenského dopadu

Kadeřábková uvádí to, že v současnosti je dostupné velké množství nástrojů a metod pro hodnocení sociálního přínosu (cizím slovem sociální impakt). Hodnocení sociálních inovací slouží k hodnocení přínosu a identifikaci charakteristik projektu. Obě tyto hlediska jsou na sebe navázaná. Dopad je definován jako: „*dlouhodobě udržitelná změna v důsledku specifické aktivity.*“¹⁰⁸ Zde je nutné upozornit podle Kadeřábkové na důležitý fakt, že hodnocení sociálního přínosu je nutné vnímat jako kontinuální proces učení a nikoli pouze jako posuzování. Kadeřábková zároveň upozorňuje i na to, že není dostupná jednotná metodika pro měření společenského dopadu. Důvody jsou variabilita přístupu k formulování společenského dopadu a kritéria pro hodnocení úspěšnosti. Proto je nutné stanovit parametry pro hodnocení společenského dopadu například oborově nebo tématicky atp.¹⁰⁹

Vliv programu označuje zjednodušeně účinky projektu na úrovni společnosti.¹¹⁰ Měření společenského dopadu slouží k orientaci a sledování dopadu aktivit NNO, případně sociálních služeb. Sledování společenského dopadu je výhodné i z hlediska kvality sociálních služeb, protože jeho předpokladem je důkladné zvážení cílů a periody za jak dlouho je chce organizace dosáhnout. Zvláště u neziskových organizací je tato forma

¹⁰⁷ ČASOPIS *Umění darovat* 14 / ZIMA 2015, Nadace VIA, str. 16

¹⁰⁸ KADERÁBKOVÁ, Anna. *Příručka pro tvorbu a realizaci inovačních projektů*, str. 31

¹⁰⁹ KADERÁBKOVÁ, Anna. *Příručka pro tvorbu a realizaci inovačních projektů*, str. 27–43

¹¹⁰ BEDNÁŘ, J. In: MATOUŠEK, Oldřich a kol. *Encyklopedie sociální práce*, str. 519

výhodná, kvůli jejich specifiku - měření nefinanční hodnoty. Nicméně i přes tuto výhodnost, není tato metoda zavedenou praxí a naopak je považována za výzvu.¹¹¹

Sledování dopadu je výhodné i z hlediska nastavení strategie organizace, dále stanovení indikátorů, sledování vstupů, účinků, výstupů a výsledků (účinky projektu na úrovni cílové skupiny). Společenský dopad sleduje, zda nastala společenská změna. Výstupy programu dokumentují, zda je cílová skupina spokojena s našimi aktivitami, zda přijímá náš způsob řešení situace, zda byly aktivity realizovány podle plánu. Výsledky dokumentují, zda se změnila životní situace nebo chování cílových skupin, zda si osvojily potřebné znalosti a dovednosti.¹¹² Nebo dokonce, zda cílová skupina přehodnotila nebo změnila své uvažování. Na společenský dopad můžeme nazírat v těchto čtyřech úrovních:

1. Přímé služby

Jedná se o přímou práci se skupinami obyvatel v jedné lokalitě, kteří potřebují konkrétní služby. Prostřednictvím přímých služeb dochází ke zvýšení kvality jejich života.

2. Rozšířené přímé služby

Snaží se pracovat s větším množstvím klientů, prostřednictvím poskytování sociálních služeb na větším počtu míst.

3. Systémová změna

Řešení problému se zaměřuje na jeho příčiny. Snahou je vytvoření nového vzorce chování nebo například zlepšení podmínek prostřednictvím podpory nového zákona v dané oblasti (například zákon o sociálním bydlení).

4. Rámcová změna

Rámcová změna ovlivňuje myšlení/vnímání problému jednotlivci i celými skupinami. To v konečném důsledku může změnit myšlení/chování společnosti. V tomto případě je většinou zapotřebí práce více organizací a institucí, aby mohlo dojít ke změně tohoto paradigmatu.¹¹³

V rámci měření společenského dopadu sledujeme i tzv. řetězec dopadu, skrze následujících sedm kroků:

¹¹¹ SOCIAL IMPACT NAVIGATOR [online]. Dostupné z: <http://www.social-impact-navigator.org/>

¹¹² SOCIAL IMPACT NAVIGATOR [online]. Dostupné z: <http://www.social-impact-navigator.org/>

¹¹³ IMPACT ACADEMY [online]. Dostupné z: <https://impactacademy.cz>

1) Společenský problém

Sociální vyloučení jak jedinců, tak celých skupin.

2) Stakeholderi/cílové skupiny

- zástupci sociálně vyloučených
- zástupci bytového fondu
- relevantní NNO
- zaměstnavatelé
- zástupci veřejnosti
- zástupci vedení obce
- podnikatelský sektor aj.¹¹⁴

3) Kořeny/příčiny problému

V současnosti se jedná o souhru více faktorů:

- nízký příjem či vzdělání
- nedostatečné sociální dovednosti
- špatné nebo chybějící bytové podmínky
- dlouhodobá nebo opakovaná nezaměstnanost
- obce nemají legislativně vymezenou povinnost starat se o sociálně vyloučené občany aj.

4) Očekávaný společenský dopad

Projevuje se tím, že cílená nastala společenská změna.

5) Očekávané výsledky

Změnila se nejen životní situace ale i chování cílových skupin.

6) Očekávané výstupy

Cílové skupiny participují na způsobu řešení a účastní se našich aktivit. Tyto aktivity odpovídají jejich potřebám.

7) Konkrétní aktivity

¹¹⁴ ŠŤASTNÁ, Jaroslava. *Kurz Metody SP – Pokročilá komunitní práce*, Praha: FF UK 2016/2017

Sociální služby/program je realizován podle plánu.

V současnosti se měřením dopadu zabývá také organizace Ashoka Česká republika prostřednictvím programu Impact Academy: Ukaž změnu, první ročník proběhl od ledna do června 2018.^{115,116}

5.2 Efektivita výkonu sociální práce – měření výkonnosti

Hodnocení sociálních inovací lze zaměřit i na **organizační efektivnost, která zahrnuje podle Kadeřábkové funkčnost a efektivnost organizace zejména po stránce finanční, lidské nebo technické**. Při hodnocení můžeme vycházet z:

- 1) Hodnocení podle stanovených ukazatelů
- 2) Podle metodických pokynů či procesních kroků
- 3) Příkladů dobré praxe (pokyn pro implementaci metod na základě nejvyšších kvalitních standardů)¹¹⁷

Obecně platí, že to, co je kvalitní, nemusí být efektivní a naopak. Zatímco **efektivita se zaměřuje na sledování dopadů intervencí a jejich účelnost**, „*Výkonnost je třeba chápat jako soustředění disponibilních zdrojů do těch oblastí, kde lze očekávat výsledky. Z toho vyplývá vazba na správné a reálné definování cílů neziskové organizace.*“¹¹⁸ **Výkonnost definujeme na základě tzv. klíčových ukazatelů výkonnosti (Key Performance Indicators – KPI)**. Tyto indikátory vyjadřují požadovanou výkonnost například kvalitu, efektivnost či hospodárnosti.¹¹⁹

Výkonnost se posuzuje z hlediska stanoveného poslání a z něho vyplývajících cílů. „*S problematikou stanovení cílů souvisí i problémy, jak měřit a vyhodnocovat výkonnost neziskové organizace. Pravdou je, že organizace působící v neziskovém sektoru mají tendenci neklást důraz na výkonnost a výsledky vlastní organizace. Problematickou záležitostí je otázka, jak kvantifikovat výsledky organizací, jejichž cílem není vytváření zisku.*“¹²⁰ **Výkonnostní potenciál se odvíjí od lidí (pracovníků, dobrovolníků).**

¹¹⁵ SOCIAL IMPACT NAVIGATOR [online]. Dostupné z: <http://www.social-impact-navigator.org/>

¹¹⁶ IMPACT ACADEMY [online]. Dostupné z: <https://impactacademy.cz>

¹¹⁷ KADERÁBKOVÁ, Anna. *Příručka pro tvorbu a realizaci inovačních projektů*, str. 31

¹¹⁸ BOUKAL, P., VÁVROVÁ, H. a kol.: *Ekonomika a financování neziskových organizací*, str. 57

¹¹⁹ Key performance indicators, dostupné z: <https://managementmania.com/cs/key-performance-indicators.pdf>

¹²⁰ BOUKAL, P., VÁVROVÁ, H. a kol.: *Ekonomika a financování neziskových organizací*, str. 18

Z hlediska efektivity procesu lze posuzovat i hospodárnost tedy minimalizaci nákladů oproti výstupům.¹²¹

Jak už bylo naznačeno výše, při hodnocení programů se využívá nejčastěji těchto kritérií: výkon, vliv, účelnost a účinnost. Hovoříme-li konkrétně o měření výkonnosti, budou nás zajímat zdroje a aktivity, skrze které je dosahováno programových cílů. Vše výše uvedené lze následně prezentovat dárcům, klientům, zaměstnancům, zřizovatelům.¹²²

Indikátory efektivity výkonu sociální práce:

- 1) Jaké je financování sociální služby
- 2) Má organizace dostatek zdrojů pro pokrytí své činnosti i v případě že nezahájí samofinancování
- 3) Má organizace jasně vymezené poslání (co je cílem/čeho chce dosáhnout)
- 4) Co a jak chce svým přičiněním změnit
- 5) Jaká je cílová skupina/oblast zájmu
- 6) Má organizace poslání rozvinuté v strategickém plánu (konkrétní činnosti programů)
- 7) Odpovídají výsledky zadaným cílům
- 8) Má organizace sestavený jasný strategický plán
- 9) Jsou výsledky programů měřitelné
- 10) Má organizace nastaveny indikátory dopadu
- 11) Má organizace silný management
- 12) Kvalifikace pracovníků (má organizace stabilní zaměstnance s příslušným vzděláním a zkušenostmi)
- 13) Je organizace schopná se pružně přizpůsobovat změnám okolních podmínek (konkurenceschopnost)
- 14) Má organizace dobré vztahy se státní, resp. municipální správou
- 15) Buduje organizace dobré vztahy s podnikatelským sektorem
- 16) Kontrolní systém – jak kontrolují naplňování stanovených cílů^{123,124}

¹²¹ MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ, *Podzimní škola sociální práce výstupy z pracovních skupin kvalita a efektivita v sociální práci*, str. 1–11

¹²² BEDNÁŘ, J. In: MATOUŠEK, Oldřich a kol. *Encyklopedie sociální práce*, str. 518–519

¹²³ MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ. *Efektivita služeb poskytovaných nestátními neziskovými organizacemi v oblasti integrace cizinců*, str. 40–42

¹²⁴ BOUKAL, P., VÁVROVÁ, H. a kol.: *Ekonomika a financování neziskových organizací*

5.3 Kvalita sociálních služeb

Jev, který nazýváme kvalitou sociálních služeb, je v praxi synonymem pro dobrou sociální práci, jejím základním nástrojem hodnocení je evaluace. *“Kvalitu sociální služby je možné garantovat tím, že bude prověřena podle předem definovaných - nejlépe měřitelných – parametrů. Definovat tyto parametry je relativně jednodušší pro určité skupiny podobných služeb (např. nízkoprahová zařízení pro děti a mládež.”*¹²⁵ Nejčastější ukazatel pro měření kvality je spokojenost klientů. Klienty dobře hodnocený program generuje nové klienty a navíc v něm spokojení klienti i nadále zůstávají. Na druhou stranu, kritérium hodnocení spokojenosti klientů programu pouze klienty může být zavádějící.¹²⁶

Důležitým kvalitativním rozměrem je rovněž i vymezení profesního vztahu mezi klientem a sociálním pracovníkem. Tento vztah klienta a sociálního pracovníka definuje např. etický kodex sociálních pracovníků ČR nebo také Mezinárodní kodex sociálních pracovníků.¹²⁷

Rovněž platí, že kvantita se nerovná kvalitě. *„Kvalita služby je přímo závislá na pracovnících, na jejich vzdělání, zkušenostech, podmínkách práce. Provozní standardy definují podmínky poskytování sociální služby jako např. prostory, jejich dostupnost, ekonomické zajištění služby, rozvoj její kvality.”*¹²⁸ Ministerstvo práce a sociálních věcí uvádí jako jednu z povinností formulování poslání, cílů, principů a cílové skupiny sociální služby při jednání se zájemcem o sociální služby. Nejen pro usnadnění orientace uživatelům sociálních služeb, ale pro orientaci organizace samotné.

Kvalita je zaměřena spíše na výstupy a výsledky. Kvalitu v sociální práci ovlivňuje například materiálně-technické zajištění, personální zajištění, etika a hodnoty personálu zajišťujícího přímou péči nebo kultura organizace. Sociální pracovník významně ovlivňuje kvalitu výkonu sociální práce tím, že dodržuje stanovené standardy kvality. Z toho důvodu lze standardy kvality sociálních služeb využít jako nástroj měření kvality.

Jako konkrétní nástroj hodnocení kvality lze využít zjišťování spokojenosti uživatele služby, a to ideálně z více zdrojů (pozorování, dotazníky, rozhovory,

¹²⁵ MATOUŠEK, Oldřich. *Sociální služby: legislativa, ekonomika, plánování, hodnocení*, str. 135

¹²⁶ MATOUŠEK, Oldřich. *Sociální služby: legislativa, ekonomika, plánování, hodnocení*, str. 163–164

¹²⁷ MATOUŠEK, Oldřich a kol. *Encyklopedie sociální práce*, str. 518–519

¹²⁸ POSPÍŠIL, David a Lucie SMUTKOVÁ, ed. *Podpora člověka v jeho přirozeném prostředí: sborník vědeckých textů z mezinárodní vědecké konference XIII. Hradecké dny sociální práce, Hradec Králové 23. až 24. září 2016*, str. 53–56

statistiky). Úskalím hodnocení kvality služeb z pohledů uživatelů může být nejednotnost dotazníků. Individuální plánování s klientem je rovněž nástroj pro zajištění/zjištění kvality a efektivity sociální práce. Vyšší kvality v sociální práci můžeme dosáhnout například vzděláním pracovníků, praxí, funkční supervizí.¹²⁹

5.4 Profesionalizace sociální práce a identita oboru

V souvislosti s kvalitou sociální práce je nutné se alespoň v krátkosti zmínit o profesionalizaci sociální práce a identitě oboru sociální práce. Pokud hovoříme o identitě oboru sociální práce (dále jen SP), máme pak na mysli představy a charakteristiky sociálních pracovníků o oboru/profesi sociální práce.

V kontextu SP rozlišujeme i tzv. **kolektivní identitu** – jejíž podstatou je naplňování společného cíle sociální práce.¹³⁰ „*Obor SP je tedy skupina lidí, kteří vykonávají určitou odbornou činnost a jsou spojeni kolektivní identitou.*“¹³¹

K tématu **profesní identity sociálních pracovníků** Křížová spolu se Šťastnou uvádí představy studentů sociální práce (obor pastorační a sociální práce ETF UK a VOŠ Jabok v Praze) o budoucí profesním uplatnění sociálního pracovníka. Tyto představy jsou následující: Dominuje terapeutické paradigma a na prvním místě se umístily aktivity zaměřené na individuální práci s klientem. Na druhém místě pomoc lidem v nouzi – především v terénu. V představách budoucích sociálních pracovníků převládá zájem o **práci s jedincem či komunitně zaměřené aktivity**. Studenti nepreferují poradenství, přestože většina z nich právě zde najde s největší pravděpodobností své budoucí uplatnění.¹³² V přehledovém článku zaměřeném na vnímání sociální práce v ČR očima sociálních pracovníků Vojtíšek uvádí, že sociální práce v ČR je vnímána sociálními pracovníky na pomezí profesionální činnosti a svébytné profese.¹³³

¹²⁹ MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ, *Podzimní škola sociální práce výstupy z pracovních skupin kvalita a efektivita v sociální práci*, str. 1–11

¹³⁰ MATOUŠEK, Oldřich a kol. *Encyklopedie sociální práce*, str. 512–513

¹³¹ MATOUŠEK, Oldřich a kol. *Encyklopedie sociální práce*, str. 512

¹³² POSPÍŠIL, David a Lucie SMUTKOVÁ, ed. *Podpora člověka v jeho přirozeném prostředí: sborník vědeckých textů z mezinárodní vědecké konference XIII. Hradecké dny sociální práce, Hradec Králové 23. až 24. září 2016*, str. 163–168

¹³³ VOJTÍŠEK, Petr. *Sociální pracovníci o profesionalizaci sociální práce v ČR*. In: *SOCIÁLNÍ PRÁCE: časopis pro teorii, praxi a vzdělávání v sociální práci*. 6/2017, str. 152–159

Shrnutí

Efektivnost se chápe obecně vzato jako poměr vstupu oproti výstupu. Při hodnocení organizační efektivnosti u NNO vycházíme ze stanovených ukazatelů jako jsou metodické pokyny či kroků a příklady dobré praxe. Správné a reálné definování cílů organizace/sociální služby je úzce propojeno s efektivitou. Výkonnost se posuzuje z hlediska stanoveného poslání a z něho vyplývajících cílů. Základní nástrojem hodnocení je zde, jak již bylo zmíněno, evaluace. V případě sociálních služeb lze efektivnost vymezit i absolutním ukazatelem, například jako počet intervencí provedených sociálním pracovníkem v jednom kalendářním roce.

Dopad je definován jako dlouhodobá udržitelná změna v důsledku určité specifické aktivity, nicméně v této oblasti není dostupná jednotná metodika jeho měření. Sledování společenského dopadu je v oblasti sociálních služeb výhodné především v oblasti sledování kvality sociálních služeb, a to z toho důvodu, že jeho předpokladem je důkladné zvážení a definování cílů. Nejčastější ukazatel měření kvality sociální práce je spokojenost klientů.

6 Empirická část

6.1 Cíle projektu

6.1.1 Kontext

Problematika efektivity výkonu sociální práce a téma měření dopadů je v současnosti aktuálním tématem nejen v komunitní sociální práci. V souvislosti s efektivitou výkonu nás může napadnout efektivita vynaložených finančních prostředků či to, kolik procent z peněžitého daru jde na skutečnou pomoc a kolik na administrativní náklady.

Efektivitu neboli výkonnost organizace ovlivňuje například formulace poslání a cílů, strategické plánování, PR, práce s dobrovolníky aj. Na druhé straně pak stojí to, jaké má daná organizace reálné výsledky a pověst, zda skutečně dosahuje toho, co si předsevzala (to kvůli čemu vznikla), nebo jak hodnotí dopady své práce.

6.1.2 Cíle výzkumu a výzkumné otázky

Obecný a aplikační cíl výzkumu bylo hledání témat a pravidelností v narativních datech. Výzkum byl zaměřen na fungování komunitních programů. Hlavním cílem projektu byla **explorace a popis příkladů dobré praxe v oblasti efektivity výkonu komunitní sociální práce**. Pomocí individuálního rozhovorů s vybranými zástupci organizací/experty zaměřující se na komunitní sociální práci bylo cílem zjistit, **zda je výkon komunitních sociálních programů efektivní, a jak se tato efektivita v praxi posuzuje**.

Ve vztahu k úspěšnosti organizací se zde předpokládá následující: V komerčním sektoru se **úspěšnost** může chápat jako dlouhodobá stabilita a prosperita na trhu.¹³⁴ Úspěšnost je zjevně úzce propojená s efektivností, protože firma, která není efektivní z pohledu klasických kritérií efektivity používaných v komerčním sektoru, pravděpodobně také nebude prosperující a dlouhodobě stabilní. **Účel tohoto výzkumu lze tedy chápat i jako snahu zjistit, zda tento vztah úspěšnosti a efektivity platí i pro neziskový sektor.**

¹³⁴ Veber, J., *Management. Základy prosperita globalizace*, Management Press, Praha 2001, str. 349

6.1.3 Výzkumné otázky

Jak již bylo naznačeno výše, úspěšná organizace je definována skrze dlouhodobou stabilitu a prosperitu na trhu. V návaznosti na cíle výzkumu byly zvoleny následující výzkumné otázky:

Hlavní otázka: „**Jaká je souvislost mezi efektivitou organizace a její úspěšností?**“

Vedlejší výzkumná otázka 1: „Jak organizace měří svoji efektivitu, jaké používají indikátory?“

Vedlejší výzkumná otázka 2: „Jakým způsobem měří/určují úspěšnost?“

6.2 Metody výzkumu

6.2.1 Výzkumná strategie a technika sběru dat

Zvolenou výzkumnou metodou je kvalitativní výzkum. Vzhledem k tomu, že předmětem zájmu byly především příklady dobré praxe v oblasti efektivitu výkonu sociální práce, byl výzkum uskutečněn s menším vzorkem, který tvořilo 9 oslovených organizací působící v oblasti komunitní sociální práce. Úspěšnost lze hodnotit na základě několika kritérií: jak dlouho dané organizace fungují na trhu sociálních služeb, cílové skupiny, kterým se věnují, zda jsou konkurenceschopné, dále lze brát v potaz i způsob jakým fungují, jak jsou financované a zda se neustále rozšiřují.

Nicméně vzhledem k tomu, že výzkum byl dobrovolný, z uvedených devíti organizací se výzkumu zúčastnilo nakonec pouze sedm. Tyto organizace byly kontaktovány nejprve písemně s žádostí o spolupráci. Poté telefonicky kvůli upřesnění termínu a průběhu samotného rozhovoru. Respondentům byly zaslány otázky s předstihem, aby se na ně mohli připravit, případně doporučit jiného z kolegů, který se danou oblastí zabývá.

Výzkum vycházel z analýzy dokumentů, především výročních zpráv organizací a webových stránek, a následně byly provedeny **polostrukturované individuální rozhovory** s předem stanovenými otázkami. Několik respondentů rozhovor odmítlo, kvůli časovým možnostem. Z toho důvodu byl sběr dat nakonec proveden metodou nahrávaného telefonického rozhovoru.

Dotazník tvořilo původně 16 otázek, jež byly formulovány na základě indikátorů efektivity. Ale vzhledem k tomu, že některé bylo možné dohledat přímo ve výroční zprávě, bylo využito pouze 14 otázek. V případě, že respondent zodpověděl například několik otázek zároveň, byl dotázán nějakou doplňující otázkou.

Sběr dat se uskutečnil od 9. 10. 2018 do 14. 12. 2018. Tyto rozhovory umožnily hlubší analýzu narativních dat, a rovněž také srovnání v oblasti efektivity organizací zabývajících se komunitní sociální prací. Délka rozhovorů se pohybovala v rozmezí 25–35 minut. Výhodou rozhovoru byla možnost se doptat respondenta a položit doplňující otázky, protože některé odpovědi respondentů byly málo konkretizované. Jako další výhoda se ukázala možnost průběžně sledovat, zda respondent rozumí kladené otázce, nebo naopak to, zda je jeho interpretaci rozuměno. Realizaci rozhovoru předcházelo ústní vyjádření souhlasu participantů výzkumu s pořízením nahrávky a jejím využitím pouze pro účely zpracování této diplomové práce.

Základní otázky byly následující:

- 1) Máte rozpracované poslání organizace ve strategii organizace?
- 2) Jakým způsobem určujete/měříte úspěšnost Vaší organizace?
- 3) Jak dlouho působíte v oblasti komunitní sociální práce?
- 4) Co a jak chcete svým přičiněním změnit?
- 5) Jak kontrolujete naplňování stanovených cílů?
- 6) Spolupracujete s dobrovolníky?
- 7) Budujete dobré vztahy s podnikatelským sektorem a místní samosprávou?

I přes konkrétnost výše uvedených otázek, se nepodařilo pokaždé od každého respondenta získat konkretizovanou odpověď. V takovém případě bylo třeba se vrátit k výroční zprávě organizace. Nicméně v takovém případě byla také položena respondentovi doplňující otázka. Experti s 10 a více letou praxí v potřebné oblasti nebyli zaskočeni položenými otázkami. Vzhledem k časové náročnosti organizace celého výzkumu a vytíženosti respondentů nebylo možné s nimi strávit více než 40 minut, což se odrazilo na hloubce zpracování celého výzkumu.

6.2.2 Výběr souboru

K výběru **záměrného souboru** byl využit registr poskytovatelů sociálních služeb, internetový portál *neziskovky.cz* a doporučení vedoucího této práce. Experti byli pro účel této práce definováni jako osoby, které působí v dané oblasti minimálně 5 let.

Kritéria určující vzorek organizací byla:

- Organizace se hlásí ke konceptu komunitní sociální práce
- Organizace pracuje nejen se skupinami ohroženými sociálním vyloučením, ale i s celou komunitou
- Organizace existuje dostatečně dlouho (minimálně 5 let)
- Organizace disponuje širokou škálou programů v oblastech sociální integrace a komunitní práce

6.2.3 Popis souboru

Výzkum byl realizován prostřednictvím rozhovorů se sedmi respondenty. Většina z nich pracuje v organizaci, která pracuje s konceptem komunitní sociální práce na vedoucí pozici a má vysokoškolské vzdělání. Ve dvou případech se jednalo o sociálního pracovníka, pouze v jednom o koordinátora dobrovolnictví s vyšším odborným vzděláním.

Charakteristika jednotlivých respondentů:

- 1) Respondent působí v oblasti sociálního poradenství a vzdělávání, zaměřuje se na problematiku dluhového poradenství a sociální integrace
- 2) Respondent pracuje jako sociální pracovník v neziskové organizaci věnující se oblastem schizofrenie a duševního onemocnění
- 3) Respondent se věnuje především ochraně žen bez přístřeší, provozuje sociální podnik
- 4) Respondent působí v oblasti společenského uplatnění romské menšiny
- 5) Respondent poskytuje odborné sociální poradenství a provozuje komunitní centrum pro cizince a českou veřejnost
- 6) Respondent pracuje s romskou i neromskou komunitou, zaměřuje se na problematiku bydlení a zaměstnanosti, řešení konfliktu a vyjednávání
- 7) Respondent každoročně organizuje hudební festival pro širokou veřejnost a zároveň se zabývá sociálním bydlením, provozuje kulturní památku

6.2.4 Zpracování a analýza dat

Vzhledem k tomu, že rozhovory byly realizovány prostřednictvím nahrávaného telefonického rozhovoru, pro nahrávání rozhovoru bylo využito diktafonu. Pouze jeden z rozhovorů se odehrál na veřejném místě, což mělo za následek i očekávanou sníženou kvalitu záznamu. Hluk prostředí měl vliv i na sníženou koncentraci autorky. Z toho důvodu byly další rozhovory prováděny v klidnějším prostředí.

Nahrané rozhovory byly následně zaznamenány do MS Excel tabulky v nejkratším možném intervalu, zpravidla do druhého dne, protože bylo jednodušší vybavit si detaily a asociace. Tyto asociace byly při dotazování paralelně zaznamenávány do diáře. Nejdelší interval zápisu od rozhovoru byl dva dny. Během přepisování rozhovorů vyplynula témata, na která se následně zaměřil detailnější rozbor. Při zpracování výzkumu bylo využito podle Hendla tzv. **konfirmačních případů** – kdy hlavním cílem této teorie je potvrzení návrhu teorie, případně hledání jejich výjimek.¹³⁵ Při analýze a zpracování dat bylo využito velkoformátové myšlenkové mapy – pro snadnější grafické zobrazení opakujících se témat a vztahů.

6.2.5 Etické aspekty výzkumu a rizika možných zkreslení

O kvalitativním výzkumu je obecně známo, že výsledky mohou být snadno ovlivnitelné osobními preferencemi výzkumníka. Kvalitativnímu výzkumu se také často vytýká jeho malá transparentnost a neschopnost zobecnit získané poznatky na celou populaci, z toho důvodu, že výzkumník vybírá především na základě svých úvah a preferencí. Kvalitativní výzkum probíhá v delším časovém intervalu, tím pádem i sběr dat je časově náročnější. Analýza dat a jejich sběr probíhá současně.

Výhodou je naopak komplexní popis případu a již zmíněný sběr dat, který probíhá současně.¹³⁶ Na základě těchto zjištění byly respondenti informováni o průběhu výzkumu a jeho následném zpracování za účelem získání jejich pasivní souhlasu pro zpracování potřebných údajů. Nízká zobecnitelnost poznatků byla kompenzována příklady dobré praxe.

¹³⁵ Hendl, str. 156

¹³⁶ Hendl, str. 45–55

6.3 Výsledky výzkumu

Výsledky výzkumu jsou tématicky rozděleny do odstavců. Za relevantní vzorek byla stanovena shoda/opakování dat alespoň dvakrát. Z průběhu rozhovorů vyplynuly následující oblasti témat:

- zdroj financování a projektové financování
- průběžné kontroly plnění
- kvalifikace zaměstnanců a jejich finanční ohodnocení
- fluktuace zaměstnanců
- kultura organizace
- strategické plánování a poslání
- práce s dobrovolníky
- konkurenceschopnost neziskových organizací
- CSR

Z hlediska velikosti byly dotazovány různě velké organizace s 30–380 zaměstnanci. Výzkum byl realizován v rámci celé České republiky, nicméně hlavní město Praha má výrazná specifika¹³⁷ – demografická data (například větší nabídku zaměstnání, větší fluktuaci zaměstnanců na pracovním trhu po 2,5 – 3 letech, migraci rodin mimo Prahu, větší kumulaci určitých cílových skupin – cizinci, osoby bez přístřeší aj.)

Oblast zájmu organizací byla předem vybrána na základě záměrného souboru jak již bylo uvedeno výše. Organizace fungují v rozmezí 6–25 let, z toho 4 ze 7 respondentů fungují více než devatenáct let.

6.3.1 Strategický plán a poslání organizace

Všechny dotazované organizace měly stanovené poslání organizace, 7 ze 7 organizací v něm uvedlo spojení slov pomoc a podpora a snahu změnit vnímání většinové společnosti. Strategický plán a v něm zapracované poslání mělo zpracováno 6 ze 7 dotazovaných. Z toho vyplývá, že organizace působící 10 a více let měla vytvořený strategický plán. 7 ze 7 organizací tvrdilo, že jejich výsledky odpovídají zadaným cílům a jsou dohledatelné ve výroční zprávě.

¹³⁷ Výzkumový ústav práce a sociálních věcí. *Životní podmínky a potřeby rodin v hlavním městě Praze*, str. 13 dostupné z: http://praha.vupsv.cz/Fulltext/vz_297.pdf

Na zásadní otázku, jak měří výsledky své práce, odpověděly 3 ze 7 organizací neurčitým způsobem. Ukázalo se, že organizace působící 19 a více let se opírají například o výsledky z předchozích let a na základě nich stanovují indikátory. Tento fakt uvádějí například graficky ve výroční zprávě jako:

- počty osob spadající do cílové skupiny
- počty intervencí
- počty podpořených
- realizované projekty

Jedná se tedy převážně o ukazatele dané absolutními čísly.

6.3.2 Konkurenceschopnost

Všichni zástupci organizací uvedli, že se **nesnaží** si vzájemně konkurovat, přestože mají podobné zaměření, naopak snaží se o spolupráci. Jednotlivé organizace mají jasně vytyčenou oblast zájmu a tím se odlišují od jiných a jsou právě tak konkurenceschopné.

6.3.3 Personální zajištění organizací

7 ze 7 organizací uvedlo že jejich organizace má zaměstnance s příslušným vzděláním a potřebnými zkušenostmi. Zároveň jsou si vědomi toho, že kvalitní lidé by měli být náležitě ohodnoceni. Organizace působící na trhu 19 a více let tj. 4 ze 7 organizací uváděly následující fakta:

- organizace financované projektově zaměřují na tento fakt i svoji personální politiku
- není problém najít kvalitní lidi s vysokou školou
- větší problém je najít lidi kteří zapadají do tzv. kultury organizace a do pracovního kolektivu
- během prvního roku má nový zaměstnanec v organizaci největší potenciál
- práce s novými zaměstnanci je důležitá, je třeba s nimi pracovat dosahují dle zkušeností dotazovaných lepších pracovních výsledků a je i větší pravděpodobnost, že v organizaci vydrží delší dobu
- pokud s nimi není pracováno i finančně, odchází z organizace
- důležité je rovněž to, aby zaměstnanci organizace věděli, že stojí za to zůstat v organizaci a pracovat na sobě

- jedním z nástrojů jak toho v praxi docílit je zvýšit zaměstnanci za každý odpracovaný rok/věrnost organizaci plat a ukázat jim, že práce v neziskové organizaci neznamena nestabilitu
- stabilní pracovní tým tvoří stabilní organizaci

6.3.4 Práce s dobrovolníky

S dobrovolníky pracuje 7 ze 7 organizací. Větší, etablované organizace (4 ze 7) jsou si vědomy toho, že dobrovolníci představují skrytý způsob financování. Cíleně pracuje (školí je, superviduje je) s dobrovolníky 5 ze 7 organizací.

6.3.5 Vztahy organizací se státní správou, resp. Municipální správou a podnikatelským sektorem

Spolupráce se státní správou a municipální správou je úzce navázána na politickou situaci. Tento fakt uvedlo 4 ze 7 organizací. Pokud se politická situace často mění, je třeba znovu vytvářet kontakty a hledat nové způsoby spolupráce. Na tomto faktu se shodla většina organizací (5 ze 7). Menší organizace (3 ze 7) nevnímají spolupráci se státní správou a municipální správou jako stěžejní.

6.3.6 Zdroje financování organizací

Dotazované organizace jsou financovány z těchto zdrojů:

- státní rozpočet
- finanční dary
- dotace
- operační programy
- benefiční akce
- prodej předmětu
- místní rozpočty
- provoz sociálního podniku

6 ze 7 organizací pracuje s fundraisingem cíleně, 7 organizace to má za cíl. Projektové financování organizací s sebou nese tyto specifika, na kterých se všichni respondenti shodli:

- v rámci projektového financování je třeba vykazovat průběžně kontroly plnění zadaných cílů
- pro získávání finančních příspěvků je třeba plnit zadané cíle a ověřovat také jejich plnění
- zahraniční firmy vyhledávají častěji společenskou odpovědnost, zapojují se především do komunitního života, vnímají tuto spolupráci jako důležitou
- české firmy nerady přispívají na neatraktivní témata, jako jsou segregované skupiny obyvatel atp.
- jak už bylo naznačeno výše, personální politika je úzce navázána na zdroj financování organizace

6.3.7 Výsledky výzkumných otázek

Hlavní výzkumná otázka: „Jaká je souvislost mezi efektivitou organizace a její úspěšností?“

Efektivita byla pro účel této práce definována jako poměr vstupu oproti výstupu. Efektivita lidské práce byla vymezena jako produktivita. Za efektivní podnik byl označen takový, který produkuje výrobky v souladu s potřebami na trhu. Úspěšnost organizace byla v rámci této práce definována jako dlouhodobá stabilita a prosperita na trhu. Úspěšná organizace byla na základě rozhovorů s respondenty definována jako dlouhodobě stabilní organizace i co se týče jejího personálního zajištění.

Výkonnost organizace se posuzuje nejčastěji na základě finančních ukazatelů – tedy zisku. Což se jeví na základě odpovědí respondentů v kontextu sociální práce jako problematické. Protože řada finančních ukazatelů a kritérií v oblasti výkonnosti nezohledňuje tzv. měkká data (například těžko se posuzuje zda byl člověk dostatečně integrován do společnosti). Z toho důvodu je nutné posuzovat výkonnost neziskových organizací/sociálních služeb vzhledem k jejich poslání, cílům a především personálnímu zajištění.

Z výše uvedeného pak můžeme formulovat souvislost mezi efektivitou organizace a její úspěšností. Pokud organizace disponuje stabilním týmem můžeme o ni hovořit jako o stabilní a úspěšné organizaci. Pokud organizace produkuje výrobky v souladu s potřebami na trhu můžeme ji označit za konkurenceschopnou.

Vedlejší výzkumná otázka 1: „Jak organizace měří svoji efektivitu, jaké používají indikátory?“

Respondenti měří výkonnost svojí organizace na základě indikátorů. Za indikátory nejčastěji uvádějí absolutní ukazatele: celkový počet cílové skupiny, pro kterou jsou sociální služby určené, následně i počty provedených intervencí za například kalendářní rok, počty podpořených osob, počty realizovaných projektů. Tyto údaje následně uvádějí ve svých výročních zprávách. Protože, jak již bylo zmíněno ve 4. kapitole této práce, většina dárců si pečlivě vybírá oblast přispívání daru.

Vedlejší výzkumná otázka 2: “Jakým způsobem měří/určují úspěšnost?”

V návaznosti na předchozí otázku 7 ze 7 dotazovaných respondentů odpovědělo jak hodnotí úspěšnost organizace. Úspěšnost organizace určují na základě **absolutních ukazatelů** tedy konkrétně na základě svých výsledků, splněných stanovených cílů, na základě počtu intervencí. Například tím, že si cílové skupiny osvojily na základě poskytnuté pomoci a podpory potřebné znalosti a dovednosti, nebo změnily či přehodnotily způsob svého uvažování.

6.3.8 Shrnutí výsledků

Jak již bylo naznačeno výše, komerční sektor chápe úspěšnost jako dlouhodobou stabilitu a prosperitu na trhu. Úspěšnost v neziskového sektoru je úzce propojena s efektivností. Protože NNO, která není efektivní z pohledu klasických kritérií efektivity používaných v komerčním sektoru, nemůže být dlouhodobě prosperující ani stabilní.

Z výše uvedeného víme rovněž i to, že výkonnost organizace se posuzuje nejčastěji na základě finančních ukazatelů – tedy zisku. Oproti tomu však většina dotazovaných neziskových organizací naráží na fakt, že celá řada kritérií a finančních ukazatelů v oblasti výkonnosti nezohledňuje tzv. měkká data. Proto se tyto organizace nejčastěji opírají tzv. absolutní ukazatele – výstupy a zkušenosti z minulých let, používají počty sociálních intervencí jako měřítko atp.

Na základě odpovědí respondentů lze zobecnit následující fakta. Úspěšnost neziskové organizace je přímo závislá na stabilitě a prosperitě. Dlouhodobá stabilita organizace je

posuzována na základě jejího personálního zajištění. Stabilní personál vytváří stabilní organizaci. Proto lze toto pravidlo aplikovat i pro neziskový sektor a posuzuje se jím efektivita a úspěšnost organizace, jejichž vztah je úzce propojen.

6.4 Diskuze

Na základě shrnutí výsledku je evidentní, že stabilní personál utváří stabilní organizaci a ta je následně i posuzována jako efektivní a úspěšná. Nicméně ze subjektivního hlediska nelze udržet stabilní personál, pakliže není náležitě finančně odměněn/motivován. A to se také ukazuje jako slabá stránka profese sociálních služeb: kvalitní lidé nejsou náležitě zaplacení. V důsledku toho odcházejí například do komerčního sektoru a musí volit mezi známým „mít“ nebo „být“, mezi domnělou stabilitou komerčního sektoru a prací co je baví a má smysl.

Velmi si vážím názoru oslovených expertů i toho, že si na mě našly čas v době uzávěrek a závěru roku. Dále toho, že mi pomohli nahlédnout komplexněji na zaměření méj diplomové práce. Jako velkou zkušenosti si ze zpracování DP odnáším důležitost time-managementu nejen při zpracování výzkumu a finalizace DP. Protože se během zpracování opakovaně ukázalo, že člověk si nemůže naplánovat vše do posledního detailu.

6.5 Závěry

6.5.1 Význam a aplikace výsledků

Vzhledem k tomu, že v oblasti hodnocení sociálního přínosu není dostupná jednotná metodika pro měření společenského dopadu, výsledky výzkumu by mohly sloužit jako podklad pro vypracování této metodiky. Dalším přínosem této práce může být inspirace při stanovování indikátorů v oblasti posuzování efektivitu/úspěšnosti organizací.

6.5.2 Souhrn

V úvodu empirické části byl popsán způsob realizace výzkumu a směr, kterým se bude ubírat. Dále byly formulovány výzkumné otázky, které byly následně zodpovězeny ve výsledcích výzkumu. Podkapitola zabývající se metodami výzkumu, popisuje zvolené metody výzkumu a postup při sběru dat a jejich analýze. Etické aspekty výzkumu jsou

představeny pouze zběžně. Zmíněny jsou však v krátkosti i rizika možných zkreslení. V závěrečné části je popsáno shrnutí výsledků výzkumu, které vyplynuly z rozhovorů s respondenty. Dále je součástí diskuze a možná aplikace zjištěných výsledků výzkumu.

Závěr

V souvislosti s českou komunitní sociální prací se můžeme setkat s pojmy jak komunitní práce, tak komunitní sociální práce. Nicméně oba tvary vyjadřují metodu sociálně práce. Účelem komunitní sociální práce je posílit schopnost lidí podílet se na řešení problému.

Protože obce nemají legislativně vymezenou povinnost se starat o sociálně vyloučené občany, je v tomto kontextu důležitý pojem sociální soudržnosti. Sociální soudržnost je definována jako spolupráce a participace občanů na věcech veřejných. Což je i základním předpokladem pro komunitní sociální práci. Sociální soudržnost je jednou z oblastí, která napomáhá k sociálnímu začleňování a jeho předcházení. Přestože je sociální vyloučení způsobeno souhrnem více faktorů. Za jeho hlavní příčinu je považována nezaměstnanost. Náklady na sociální zaopatření dlouhodobě nezaměstnaných převyšují výdaje spojené s podporovaným zaměstnáváním. Cílem sociální integrace je stabilní práce, vztahová podpora ze strany blízkých a změna. Proto se jeví jako důležité současné trendy v komunitní sociální práci, které se zaměřují nejen na úzkou spolupráci s místní samosprávou, ale i na podporu neformálních pečujících a podporu přirozeného prostředí klienta. Důraz je kladen také na deinstitucionalizaci, integraci osob ohrožených sociálním vyloučením. Současná komunitní sociální práce se nezaměřuje pouze na jednu cílovou skupinu, ale pracuje s celou komunitou a snaží se o participaci občanů na spoluvytváření místní komunity.

V české společnosti stoupá každoročně počet darů. Důležitým aspektem dárcovství je spoluúčast, většina darujících si pečlivě vybírá oblast přispívání. Nejčastěji je přispíváno na oběti živelných pohrom a sociální služby. Firemní filantropie proto představuje jeden z dalších možných způsobů financování sociálních služeb. Princip financování skrze filantropii podporuje angažovanost příjemce pomoci. Protože automaticky poskytovaná pomoc státem se nejeví jako účinná, naopak snižuje iniciativu na participaci. Čímž se dostáváme k efektivitě a kvalitě v kontextu komunitní sociální práce.

Jak již bylo zmíněno, co je efektivní, nemusí být kvalitní a naopak. Hodnocení organizační efektivnosti vychází ze stanovených ukazatelů (metodické pokyny, příklady dobré praxe). Výkonnost se posuzuje z hlediska definování cílů organizace. Nejčastějším ukazatelem měření kvality sociální práce je spokojenost klientů. Nevýhodou v této oblasti

je, že není dostupná jednotná metodika měření protože standardy kvality sociálních služeb nepokrývají všechny potřebné oblasti.

V empirické části jsem se zabývala souvislostí mezi efektivitou organizace a její úspěšností. Na základě výsledků výzkumu lze hovořit o úspěšné/stabilní organizaci v případě že disponuje stabilním pracovním týmem.

Seznam zdrojů

AGORA. *Jak přizvat občany ke spolupráci aneb jak dát radnici uši, aby slyšela, co lidé chtějí.* Dostupné z: [https://www.agora-](https://www.agora-ce.cz/archive_files/Dokumenty_ke_stazeni/Participace_-_Jak_prizvat_obcany_ke_spolupraci.pdf)

[ce.cz/archive_files/Dokumenty_ke_stazeni/Participace -
_Jak_prizvat_obcany_ke_spolupraci.pdf](https://www.agora-ce.cz/archive_files/Dokumenty_ke_stazeni/Participace_-_Jak_prizvat_obcany_ke_spolupraci.pdf)

BARTOŠOVÁ, Zuzana. *Průvodce firemní filantropií.* Praha: Fórum dárců, 2006. 38 s. ISBN 80-902965-5-6.

BOUKAL, P., Vávrová, H. a kol. *Ekonomika a financování neziskových organizací.* 1. vyd. Praha: Nakladatelství Oeconomica, 2007, 110 s. ISBN 978-80-245-1293-8.

ČÁMSKÝ, Pavel, Jan SEMBDNER a Dagmar KRUTILOVÁ. *Sociální služby v ČR v teorii a praxi.* Praha: Portál, 2011. ISBN 978-80-262-0027-7.

ČASOPIS *Umění darovat* 13 / LÉTO 2015, Nadace VIA, Jelení 195/9, 118 00 Praha 1, 2015. ISSN 1805-4390, ev. č. MK ČR E 20786.

ČASOPIS *Umění darovat* 15 / ZIMA 2015, Nadace VIA, Jelení 195/9, 118 00 Praha 1, 2015. ISSN 1805-4390, ev. č. MK ČR E 20786.

ČASOPIS *Umění darovat* 23 / ZIMA 2017, Nadace VIA, Jelení 195/9, 118 00 Praha 1, 2015. ISSN 1805-4390, ev. č. MK ČR E 20786.

Česká republika. *Zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách.* V platném znění k datu 1. 7. 2018. Dostupné z: <https://zakonyprolidi.cz/cs/2006-108?text=soci%C3%A1ln%C3%AD%20pracovn%C3%ADk>

DOLEŽALOVÁ, Antonie. *Ekonomie, filantropie, altruismus: úvod do studia.* Vyd. 1. Praha: Oeconomica, 2008. 148 s. ISBN 978-80-245-1471-0.

DYTRT, Zdeněk. *Dobré jméno firmy.* 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2006. 137 s. Management studium. ISBN 80-86851-45-1.

FRIČ, Pavol a Martin VÁVRA. *Tři tváře komunitního dobrovolnictví: neformální pomoc, organizovaná práce a virtuální aktivismus.* Praha: Agnes, 2012. ISBN 978-80-903696-9-6.

HALÍK, Tomáš et al. *Filantropie v České republice a účast občanů na věcech veřejných: soubor esejí*. Praha: Open Society Fund, ©2000. 93 s. ISBN 80-254-4712-X.

HARTL, Pavel. *Komunita občanská a komunita terapeutická*. 1. vyd. Praha: Sociologické nakladatelství, 1997. 221 s. Studijní texty; sv. 14. ISBN 80-85850-45-1.

HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*. Čtvrté, přepracované a rozšířené vydání. Praha: Portál, 2016. ISBN 978-80-262-0982-9.

HOLOSKO, Michael J. *Social work case management: case studies from the frontlines*. Los Angeles: SAGE, [2018]. ISBN 9781483374475.

IMPACT ACADEMY [online]. Dostupné z: <https://impactacademy.cz>

INSTITUTE FOR PHILANTHROPY. *Strategic Philanthropy A Handbook - An introduction to providing philanthropy services to donors in central and Eastern Europe* [online]. Dostupné z: http://www.dfbulgaria.org/wp-content/uploads/2015/01/Inspire_IfP_Handbook.pdf

KADEŘÁBKOVÁ, Anna. *Příručka pro tvorbu a realizaci inovačních projektů*. Dostupné z: <https://www.esfcr.cz/file/8646>

KELLER, Jan. *Exkluze jako sociální problém a jako otázka metodologická*. Vyd. 1. Ostrava: Ostravská univerzita v Ostravě, 2014. 59 s. ISBN 978-80-7464-490-0.

Key performance indicators, dostupné z: <https://managementmania.com/cs/key-performance-indicators.pdf>

KINKOR, Milan. Komunitní práce. In: MATOUŠEK, Oldřich a kol. *Metody a řízení sociální práce*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Portál, 2013. 395 s. ISBN 978-80-262-0213-4.

LEE, Anna. *Community Development: Current Issues and Challenges*. Dublin: Combat Poverty Agency, 2006. ISBN 1905485-15-8.

MASARYKOVA UNIVERZITA. *Ukázka strukturovaného rozhovoru* [online]. Dostupné z: https://is.muni.cz/th/123783/pedf_m/priloha_3.pdf

MATOUŠEK, Oldřich a kol. *Encyklopedie sociální práce*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2013. 570 s. ISBN 978-80-262-0366-7.

MATOUŠEK, Oldřich. *Slovník sociální práce*. Praha: Portál, 2003. ISBN 80-7178-549-0.

MATOUŠEK, Oldřich. *Sociální služby: legislativa, ekonomika, plánování, hodnocení*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Portál, 2011. ISBN 9788026200413.

MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ, *Podzimní škola sociální práce, MPSV výstupy z pracovních skupin Mgr. Andrea Tajanovská, DiS. Kvalita a efektivita v sociální práci*. Dostupné z: https://www.mpsv.cz/files/clanky/31860/Shrnuti_-_Kvalita_a_efektivita_v_socialni_praci.pdf

MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ. *Efektivita služeb poskytovaných nestátními neziskovými organizacemi v oblasti integrace cizinců*. Dostupné z: https://www.mpsv.cz/files/clanky/8461/Efektivnost_sluzeb_NNO_integrace_cizincu.pdf

NOVÝ AKADEMICKÝ SLOVNÍK CIZÍCH SLOV A-Ž. Praha: Academia, 2008. ISBN 9788020014153.

PILÁT, Miroslav. *Komunitní plánování sociálních služeb v současné teorii a praxi*. Vydání první. Praha: Portál, 2015. 198 stran. ISBN 978-80-262-0932-4.

PLÁŠKOVÁ, Alena a kol. *Společenská odpovědnost firem (CSR): aplikace a hodnocení: podnikatelský sektor*. Vyd. 2., aktualiz. Praha: Národní informační středisko podpory kvality, 2009. 114 s. Publikační řada národní politiky podpory kvality; 48. ISBN 978-80-02-02205-3.

POSPÍŠIL, David a Lucie SMUTKOVÁ, ed. *Podpora člověka v jeho přirozeném prostředí: sborník vědeckých textů z mezinárodní vědecké konference XIII. Hradecké dny sociální práce, Hradec Králové 23. až 24. září 2016 = Support of Person in Community : anthology of contributions of international scientific conference the XIII. Hradec Days of Social Work, Hradec Králové 23-24 September 2016*. Praha: Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2017. ISBN 978-80-7421-121-8.

SOCIAL IMPACT NAVIGATOR [online]. Dostupné z: <http://www.social-impact-navigator.org/>

SOCIÁLNÍ PRÁCE: časopis pro teorii, praxi a vzdělávání v sociální práci. č.4/2013, str. 22-25 ISSN 1805-885x.

STEPNEY, Paul. *Social Work and the Community: A Critical Context for Practice*. 216 s. UK: Red Globe Press, 2008. ISBN 978-1-912096-2-37.

STRATEGIE SOCIÁLNÍHO ZAČLEŇOVÁNÍ 2014–2020. Praha: Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2014. ISBN 978-80-7421-080-8. ISSN strategiesociálníhozačlenovaní2014-2020.

SVOBODA, František. *Filantropie: distanční studijní opora*. Vyd. 1. Brno: Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta, 2007. 116 s. ISBN 978-80-210-4477-7.

SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ. *Podniková ekonomika*. 6., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2015. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-274-8.

ŠEDIVÝ, M., Medlíková, O.: *Úspěšná nezisková organizace*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a. s., 2009, 160 s. ISBN 978-80-247-2707-3.

ŠŤASTNÁ, Jaroslava. *Když se řekne komunitní práce*. Vydání první. Praha: Univerzita Karlova v Praze, nakladatelství Karolinum, 2016. 112 stran. ISBN 978-80-246-3356-5.

ŠŤASTNÁ, Jaroslava. *Kurz Metody SP – Pokročilá komunitní práce*, Praha: FF UK 2016/2017.

TARAN, Pavlína. *Hodnocení efektivity sociální služby chráněné bydlení*. Praha, 2015. Diplomová práce. Univerzita Karlova v Praze, Fakulta humanitních studií.

TETŘEVOVÁ, Liběna a kol. *Společenská odpovědnost firem společensky citlivých odvětví*. První vydání. Praha: Grada Publishing, 2017. 215 stran. Expert. ISBN 978-80-271-0285-3.

VEBER, Jaromír. *Management: základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press, 2000. ISBN 978-80-7261-029-7.

VOJTÍŠEK, Petr. *Kurz Teorie sociální politiky*, Praha: FF UK 2016/2017.

VOJTÍŠEK, Petr. *Princip solidarity ve financování služeb sociální péče*. Praha: Univerzita Karlova, nakladatelství Karolinum, 2018. ISBN 978-80-246-3709-9.

VOJTÍŠEK, Petr. *Sociální pracovníci o profesionalizaci sociální práce v ČR*. In: SOCIÁLNÍ PRÁCE: časopis pro teorii, praxi a vzdělávání v sociální práci. 6/2017, 152-159.

Výzkumý ústav práce a sociálních věcí. *Životní podmínky a potřeby rodin v hlavním městě Praze*. Dostupné z: http://praha.vupsv.cz/Fulltext/vz_297.pdf

ŽUROVCOVÁ, Hana et al. *Role sociálního pracovníka v komunitní práci*. Praha: Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2015. 51 stran. Sešit sociální práce; 2/2015. ISBN 978-80-7421-087-7.