

UNIVERZITA KARLOVA
FAKULTA HUMANITNÍCH STUDIÍ
Studia občanské společnosti

Bc. Barbora Bubnová, DiS



**Změny financování Centra pro integraci cizinců o. p. s.
v kontextu uprchlické krize 2022**

Diplomová práce

Praha 2024

UNIVERZITA KARLOVA
FAKULTA HUMANITNÍCH STUDIÍ
Studia občanské společnosti

Bc. Barbora Bubnová, DiS

**Změny financování Centra pro integraci cizinců o. p. s.
v kontextu uprchlické krize 2022**

Diplomová práce

Vedoucí práce: Mgr. Magdaléna Šťovíčková Jantulová

Praha 2024

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

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

.....

Bc. Barbora Bubnová, DiS

Poděkování

Tímto bych ráda poděkovala magistře Magdaléně Šťovíčkové Jantulové za odborné vedení, cenné rady, připomínky a podněty, které mě provázely v průběhu psaní celého textu práce. Rovněž za velkou trpělivost a obdivuhodnou ochotou při konzultacích poskytnutých ke zpracování této diplomové práce.

Obsah

Úvod.....	11
1 Teoretická část.....	14
1.1 Neziskové organizace.....	14
1.2 Spolupráce neziskové organizace s tržními subjekty.....	15
1.3 Vliv vnějšího prostředí na neziskové organizace.....	18
1.3.1 Uprchlíká krize jako změna vnějšího prostředí organizace.....	20
1.3.2 Organizační změny.....	23
2 Metodologie.....	24
2.1 Výzkumný cíl a výzkumné otázky.....	24
2.2 Výzkumná metoda.....	25
2.3 Výzkumný design.....	26
2.4 Výběr případů.....	27
2.5 Techniky sběru dat.....	28
2.5.1 Pozorování.....	29
2.5.2 Rozhovory.....	29
2.5.3 Výroční zprávy organizace.....	32
2.5.4 Tiskové zprávy a dokumenty aktérů.....	32
2.6 Analýza dat.....	32
2.7 Etika výzkumu.....	33
3 Empirická část.....	35
3.1 Vnější prostředí nestátní neziskové organizace.....	35
3.1.1 Vnější prostředí organizace v roce 2021.....	36
3.1.1.1 Státní rozpočet.....	39
3.1.1.2 Evropské a ostatní fondy.....	42
3.1.1.3 Kraje a města.....	42
3.1.1.4 Přijaté příspěvky.....	42

3.1.2	Vnější prostředí organizace v roce 2022.....	43
3.1.2.1	Státní rozpočet.....	49
3.1.2.2	Evropské a ostatní fondy	53
3.1.2.3	Kraje a města	54
3.1.2.4	Přijaté příspěvky.....	56
3.1.2.5	Finanční dary	56
3.2	Reakce NNO na změny vnějšího prostředí.....	62
3.2.1	Koncentrace zdrojů	62
3.2.2	Mnoho příchozích, málo zaměstnanců	66
4	Diskuse.....	70
	Jaké změny proběhly v rámci financování NNO v roce 2022?.....	71
	Proč organizace zvolila koncentraci zdrojů?.....	71
	Jakou roli v roce 2022 hrály firmy?	75
	Jakou roli by mohly firmy hrát do budoucna?	76
	Závěr.....	78
	Použité zdroje	80
	Primární literatura.....	80
	Analyzované dokumenty	82
	Výroční zprávy CIC	82
	Tiskové zprávy a dokumenty MV	82
	Tiskové zprávy a dokumenty MPSV.....	82
	Tiskové zprávy a dokumenty MHMP	83
	Rozhovory	83
	Přílohy	84
	Otázky pro rozhovory.....	84
	Seznam tabulek.....	85
	Seznam grafů.....	86

Seznam obrázků	87
----------------------	----

Seznam použitých zkratk

CIC – Centrum pro integraci cizinců o. p. s.

ČR – Česká republika

MHMP – Magistrát hlavního města Prahy

MPSV – Ministerstvo práce a sociálních věcí

MV – Ministerstvo vnitra

NNO – nestátní nezisková organizace

OPZ – Operační program: Zaměstnanost

OPVVV – Operační program: Výzkum, vývoj a vzdělání

RBP – Resource Based Perspective

RDT – Resource Dependence Theory (teorie závislosti na zdrojích)

UNICEF – Dětský fond OSN

Abstrakt

Diplomová práce se zabývá změnami v oblasti financování vybrané nestátní neziskové organizace v kontextu uprchlické krize v roce 2022. Důraz je kladen na pochopení změn v oblasti financování organizace se zaměřením na jednotlivé oblasti, které v roce 2022 neziskové organizaci poskytovaly finanční podporu. Zvláštní důraz je kladen na změny ve financování neziskové organizace ze strany tržních subjektů. Skrze studium výročních zpráv bylo zmapováno vnější prostředí organizace, jeho vlivy na organizaci, a to včetně zasazení do období uprchlické krize 2022, jejíž kontext je pro diplomovou práci výchozí. Diskuze v závěru práce uvádí možná vysvětlení, pro pochopení rozhodovacích procesů vybrané nestátní neziskové organizace v kontextu uprchlické krize 2022 s odkazem na financování. Práce také uvádí možný potenciál zapojení zvýšeného financování firem vůči NNO.

Rozsah práce: 80 NS

Klíčová slova: nestátní nezisková organizace, mezisektorová spolupráce, uprchlická krize, organizační změny, financování, teorie závislosti na zdrojích, koncentrace zdrojů

Abstract

This thesis examines the changes in the funding of a selected non-governmental non-profit organization in the context of the refugee crisis in 2022. The emphasis is on understanding the changes in the funding of the organization, focusing on the different areas that provided financial support to the non-profit organization in 2022. Particular emphasis is placed on the changes in the funding of the non-profit organization by market actors. Through the study of annual reports, the external environment of the organization, its influences on the organization, has been mapped, including setting it in the refugee crisis of 2022, the context of which is the starting point for the thesis. The discussion at the end of the thesis provides possible explanations to understand the decision-making processes of the selected NGO in the context of the 2022 refugee crisis with reference to funding. The thesis also outlines the possible potential involvement of increased corporate funding towards NGOs.

Key words: non-governmental non-profit organization, intersector cooperation, refugee crisis, organizational changes, funding, Resource Dependence Theory, Resource Based Perspective

Úvod

Během práce v organizaci Centrum pro integraci cizinců o. p. s., jsem si začátkem roku 2022 všimla palčivé situace. Ze dne na den svět zachvátila zpráva o napadení Ukrajiny Ruskou federací. Vlna migrace, kterou Evropa v tu chvíli očekávala nebylo zcela možné vyčíslit počtem osob, které budou přicházet nejen do států sousedících s Ukrajinou. Jakožto organizace pracující s cizinci, si jednotlivý zaměstnanci pokládali otázku, jak se bude situace vyvíjet a jak budou oni i organizace jako taková situaci řešit. Co to bude znamenat pro fungování organizace? Změní se něco? Případně jak? Podobné obavy a očekávání sdíleli zaměstnanci napříč pobočkami zkoumané organizace.

To mě přimělo k zamyšlení. Situace podobná této krizi (jak ji už na začátku definovala média, ale i samotní zaměstnanci) přišla náhle a nečekaně. Zároveň byla v kontextu České republiky výrazně ojedinělá, a tak byla zmíněná očekávání i vyslovené obavy zaměstnanců na místě. Pozorovatelná míra nejistoty byla tedy na pracovišti všudypřítomná. To mě přimělo k zamyšlení, zda by bylo přínosné zkoumat vývoj vybraných procesů, jejich změn, příčin, průběhu řešení a následně výsledků.

Zaměření diplomové práce na financování NNO tržními subjekty vzniklo v prvních týdnech od začátku války. Do celospolečenské vlny solidarity se kromě občanů, obyvatel a veřejného sektoru ČR zapojovaly také firmy v oblastech jako ubytování, materiální pomoc, skrze bezplatnou pomoc pro nově příchozí¹ a v neposlední řadě pomoc finanční, která byla určena subjektům zajišťující podporu nově příchozím. S ohledem na jistý vhled do tématu financování neziskových organizací v České republice, získaný během studia na fakultě humanitních studií, mě zaujalo téma finančních zdrojů a jejich poskytování tržními subjekty neziskové organizaci v kontextu uprchlické krize. Cítila jsem jedinečnou příležitost zkoumat téma, které v České republice do té doby nemělo obdoby.

Tématem diplomové práce je vývoj organizačních změn v oblasti mezisektorové spolupráce vybrané nestátní neziskové organizace s tržními subjekty kontextu uprchlické krize 2022. Práce si klade za cíl zkoumat především změny financování vybrané NNO ze strany tržních subjektů.

Diplomová práce vychází z dosavadní literatury, která se zabývá spoluprací neziskových organizací a tržních i veřejných subjektů, motivacemi pro vznik těchto spoluprací, kontextem jejich vzniku a faktory ovlivňujícími zmíněnou mezisektorovou

¹ Např. pomoc v oblasti právního poradenství, tlumočnictví

spolupráci. Kontext krizových situací i vzhled do rozhodovacích procesů manažerů neziskových organizací na základě teorie závislosti na zdrojích (RDT) a teorie Resource Based Perspective (RBP) je reflektován kapitole č. 4 „Diskuze“. Na základě vybrané literatury se práce snaží podrobně zkoumat motivace, oblasti mezisektorové spolupráce z pohledu vybrané NNO v jedinečném kontextu uprchlické krize mezi únorem 2022 a říjnem 2023 na území České republiky (Prahy). Klade si za cíl nejen zpřístupnění kontextu celé situace ze strany NNO, ale také náhled do rozhodovacích procesů NNO i vývoje vztahu se subjekty tržního² a dále i veřejného³ sektoru.

V době vypuknutí války jsem v organizaci pracovala na pozici integrační pracovnice, kdy mou hlavní náplní byla podpora dětí školního věku v oblasti školní docházky a orientace ve společnosti v České republice. Má tehdejší pozice byla zkoumanému tématu vzdálena dostatečně na to, abych mohla sledovat situaci, ale zároveň neměla přímý vliv na rozhodovací procesy organizace. Vybrané téma financování organizace bylo z velké části nepokrytou oblastí mého působení v CIC, což mi poskytlo bohatý přístup k datům, ale zároveň i vysokou míru objektivitu ve zkoumání. Finanční podpora ze strany firem nebyla do roku 2022 pro organizaci Centrum pro integraci cizinců o. p. s. zásadním zdrojem financí. I z toho důvodu bylo téma změn financování neziskové organizace zajímavým právě kvůli nové dynamice vnějšího prostředí.

Diplomová práce byla inspirována případovou studií, která zkoumala spolupráci mezi soukromými a neziskovými organizacemi v kontextu odolnosti organizací⁴ v rámci západní Evropy v reakci na uprchlickou krizi 2015-2016 a její vliv na neziskové organizace v Německu. Právě tato studie byla inspirací pro způsob uvažování a teoretické ohraničení zkoumaného tématu diplomové práce. Diplomová práce se blíže nezabývá povahou uprchlické krize a jejím obsahem. Zaměřuje se však na změny, které mohla jedinečnost této situace přinést v oblasti financování neziskového sektoru, konkrétně pro vybranou organizaci Centrum pro integraci cizinců o. p. s. ve spolupráci s tržními subjekty. Diplomová práce se zabývá především organizačními změnami vybrané NNO v oblasti financování ze strany tržních subjektů (navýšením, či poklesem finanční

² Diplomová práce chápe vztah mezi NNO subjekty tržního sektoru především se zaměřením na poskytování finančních zdrojů.

³ Diplomová práce chápe vztah mezi NNO a subjekty veřejného sektoru na základě kompetencí, které veřejný sektor vůči NNO má. Pro tuto práci jsou zásadní především: finanční zdroje a právní úprava související s poskytováním sociálních služeb dle zák. č. 326/1999 o pobytu cizinců na území ČR, popř. dalších právních předpisů.

⁴ *The Role of Nonprofit–Private Collaboration for Nonprofits’ Organizational Resilience* (Waerder a kol., 2021)

podpory od těchto subjektů). Dále bylo přihlédnuto k typu organizačních změn uvnitř organizace, přičemž byl zkoumán vztah obou typů organizačních změn a jejich vzájemné propojení.

1 Teoretická část

Následující kapitoly teoretické části popisují shrnutí dosavadní literatury, která se věnuje neziskovým organizacím, spolupráci neziskových organizací s tržními subjekty, vlivy vnější prostředí na organizaci spolu s kontextem krizové situace a s tím spojenými organizačními změnami v oblasti financování nestátních neziskových organizací. Provádí čtenáře prostředím, které je následně popsáno v metodologické části práce spolu s výsledky výzkumu v empirické části práce.

1.1 Neziskové organizace

Neziskové organizace jsou multifunkčními organizacemi. Dochází v nich k interakci různých prostředí současně. Ve stejnou dobu, s ohledem na zmíněný multifunkční charakter neziskových organizací, musí manažeři a členové jejich správních rad jednat s různými zainteresovanými stranami. Tyto strany reprezentují různá prostředí, v nichž se daná organizace nachází a tyto prostředí se na onu neziskovou organizaci snaží vyvíjet tlak a ovlivňovat ji (Kramer, 2000, dle Zimmer a Rymcza, 2004).

Cílem organizací neziskového sektoru není maximalizace zisku, ale maximalizace užitku ve vztahu k vlastním klientům. Neziskové organizace by tedy měly neustále usilovat o co nejefektivnější vytváření služeb svým klientům. Sanders (2012) dále uvádí podstatu neziskových organizací jako napětí, které pramení z protikladného charakteru jejich činnosti. Ve stejnou chvíli se NNO musí přizpůsobovat finančním imperativům jako subjekty tržního sektoru, na druhou stranu však musí plnit své poslání. Napětí je zde dáno jejich pozicí mezi trhem a státem, ze kterých NNO přebírají prvky svého fungování (Sanders, 2012).

Z toho důvodu musí neziskové organizace neustále zvažovat poměr a vztah mezi prostředky, které organizace v procesu fungování spotřebovává a kvalitou výsledného výstupu svých činností. Anheier (2005) v tomto kontextu dále uvádí vnitřní perspektivu, kterou lze nahlížet na danou situaci konkrétně ve dvou dimenzích, které jsou charakteristické svými protichůdnými aspekty, jež by měla NNO neustále monitorovat a vyvažovat:

- 1) Přínos pro poslání organizace
- 2) Přínos pro ekonomickou životaschopnost organizace

Se zaměřením na financování neziskové organizace je tedy v procesu získávání finančních zdrojů na fungování organizace nutné hodnotit nejen objem získaných příjmů

NNO, ale dbát také na aspekt poslání organizace, na který jsou získané finanční prostředky získávány a následně používány. Při nevyváženém rozložení významu těchto dvou oblastí se nezisková organizace může potýkat s dilematy vůči posláním organizace, podobně jako nízkou ekonomickou podporou organizace.

Navzdory trendu rostoucího vlivu konkurenčního, tržně orientovaného prostředí se většina tradičních neziskových organizací zaměřuje na sociální nebo ekologické otázky. V době nedostatku zdrojů se však mohou zaměřit na hledání nových zdrojů příjmu jako například na prodej výrobků a služeb na trhu (Jäger a kol., 2014).

Jak dále uvádí Zimmer (2018), organizace třetího sektoru jsou v současné době konfrontovány s výrazně se měnícím prostředím, přičemž nadále přispívají k blahobytu občanů v Evropě prostřednictvím jejich inovativnosti a poskytováním služeb, jakož i možností aktivní participace. V posledních letech neziskové organizace stále více vytvářejí aliance, partnerství a spolupráce v rámci odvětví i mezi nimi, za účelem dosažení důležitých veřejných účelů (Guo, 2005).

1.2 Spolupráce neziskové organizace s tržními subjekty

Každá organizace komunikuje s ostatními členy svého okolí. Tato interakce umožňuje organizaci například najímat zaměstnance, zajišťovat kapitál a získávat znalosti (Hatch, 1997). V případě, kdy se chystáme zkoumat oblast finančních zdrojů organizace ve vztahu k subjektům tržního sektoru, lze upravit zmíněnou definici následovně: Každá organizace komunikuje s ostatními členy svého okolí. Tato interakce umožňuje vybrané NNO například získávání finančních zdrojů pro svou činnost.

Většina studií o spolupráci neziskových organizací vychází z pohledu teorie závislosti na zdrojích (Provan, 1984; Zinn a kol., 1997; Zuckerman a kol., 1990, dle Guo a kol., 2005). Na základě této perspektivy budou vztahy spolupráce vznikat jako manažerské reakce na turbulentní podmínky v prostředí zdrojů organizace (Pfeffer a kol., 1978).

Rozsáhlou výzvou pro současnou společnost je pokles vládní podpory sociálních potřeb, což vede k nárůstu vlivu tržních subjektů na uspokojování těchto potřeb (Cordes a kol., 2008, dle Jäger a kol., 2014). V důsledku toho se stále více neziskových organizací pohybuje v napětí mezi svým sociálním posláním a strategií získávání finančních prostředků.

Firmy a nevládní organizace mají komplementární zdroje: zatímco hlavní zdroje nevládních organizací spočívají v jejich pověsti a legitimitě ve společnosti (Austin,

2000a), firmy jsou ze své podstaty vybaveny mimo jiné organizačními a finančními zdroji. Ty pomáhají nevládním organizacím obstát v tvrdé konkurenci o finanční prostředky a členy v rámci jejich sektoru (Austin 1998, dle Graf a Rothlauf, 2012). Firmy naopak usilují o legitimitu a reputaci ve společnosti (Austin, 2000b).

Nehmotné zdroje jsou klíčovými zdroji nevládních organizací (Austin 2000b). Jsou získávány proto, že poslání a činnost NNO jsou sponzory vnímány jako "správné" a pouze za této podmínky jsou ochotni NNO podporovat. Reputace a legitimita jsou tedy podmínkou trvalého přežití NNO (Lucea 2010; Austin 2000a; Westley a kol., 1991, dle Graf a Rothlauf 2012).

Protože firmy sledují jiné cíle než nevládní organizace, mohou být přiřazeny k jinému odvětví. Zatímco firmy mají tendenci maximalizovat hodnotu pro akcionáře (Rondinelli a kol., 2003; Teegen a kol. 2004, Ibid). Nevládní organizace s jiným prospěchem poskytují veřejné statky altruisticky, což je v protikladu k nevládním organizacím s vlastním prospěchem, jejichž cílem je zastupovat pouze zájmy svých členů (Yaziji a kol. 2009; dle Graf a kol., 2012). Z toho vyplývá, že firmy a nevládní organizace uvažují o problému odlišně. Spolupráce obou typů organizací je tedy dobrou volbou pro řešení větších společenských problémů (viz např. Gray 1989; Arya a Salk 2006; Parker a Selsky 2004, dle Graf a Rothlauf, 2012)

Mezisektorová spolupráce je pro nestátní neziskové organizace zásadní mimo jiné v rámci dopadů uprchlické krize. Spolupráce se ziskovými organizacemi mohou NNO získat zdroje, odborné znalosti a schopnosti potřebné ke zvládnutí krize v oblasti zvýšené poptávky po jejich službách (Schiller a kol., 2013, dle Waerder 2021). Zásadní faktory umožňující spolupráce aliancí po extrémních událostech jsou vzájemné cíle, sdílení zkušeností a zdrojů (Curnin a kol., 2019, dle Waerder a kol., 2021).

Nedávné studie, které ve svém výzkumu rovněž zmiňuje Waerder a kol., (2021), ukazují na zvýšenou potřebu hledání zdrojů a potřebu nestátních neziskových organizací přizpůsobit se rychle se měnícímu prostředí uprchlické krize

Při spolupráci s nevládní organizací však může být získání jejího dobrého jména a legitimacy považováno za primární cíl firem. Naproti tomu nevládní organizace často navazují spolupráci s firemním partnerem za účelem rozvoje svých manažerských dovedností a získání finančních zdrojů (Austin 1998; Kanter 1999, dle Graf a Rothlauf, 2012).

Spolupráce není výhodná pouze ze strany neziskové organizace. Jak uvádí Graf a Rothlauf (2012) firma má během této výměny zdrojů motivaci cílit na získání

transparentnosti a důvěryhodnosti. Což podle autorů studie lze docílit právě skrze spolupráci s neziskovou organizací, jejímž cílem není tvorba zisku, ale vytváření hodnot a řešení problému ve společnosti. Jedná se tedy o ideální stav, kdy dochází ke komplementární výměně zdrojů zapojených organizací.

Na druhé straně firmy chtějí při spolupráci s nevládními organizacemi, především získat reputační efekty a legitimitu vůči společnosti (Austin 1998; Kanter 1999; Dollinger et al. 1997; Andreasen 1996, dle Graf a Rothlauf, 2012). Vzhledem k tomu, že pověst nebo legitimitu nelze koupit ani napodobit, ale jedná se o konstrukty založené na vnímání třetími stranami (obvykle spotřebiteli nebo společností jako celkem), nemůže je organizace přímo ovlivnit (Dowling 1986; Mahon 2002, dle Graf a Rothlauf, 2012). Z těchto důvodů je pro vytvoření těchto pozitivních společenských soudů nutné, aby firma neustále nabízela vysoce kvalitní produkty v kombinaci s velkým marketingovým úsilím (Kotha a kol. 2001; Gray a kol., 1998; Hall 1993; Dierickx a kol., 1989, dle Graf a Rothlauf, 2012).

Jak dále udává James (2011, dle Waerder, 2021) extrémní situace vytvářejí extrémní nároky na zdroje a procesy organizací. Vzhledem k tomu, že extrémní události často vyžadují zdroje a dovednosti ze strany širšího spektra organizací, stává se meziorganizační spolupráce stále důležitější, obzvláště pro následnou obnovu fungování po krizi a adaptaci v rámci nestabilního prostředí. V takovém případě je NNO obvykle nucena se vypořádávat s ubývajícím zdroji a s rychle rostoucí poptávkou po nabízených službách (Sanzo a kol, 2015, dle Waerder a kol., 2021).

Panuje obecná shoda, že spolupráce mezi sektory je ideálním způsobem vytváření efektivních řešení na různé druhy krizí včetně migračních krizí, humanitárních katastrof a pandemií (Ansell a kol. 2021; Fehsenfeld a kol., 2019; Waugh a kol. 2006, dle Bryan a kol., 2023). Význam meziorganizačních vztahů pro získávání a výměnu zdrojů se stává obzvláště důležitým v nestabilním a náročném prostředí, které ohrožuje přežití organizací (Waerder a kol., 2021). Což podle Malatesta a Smith (2014) vyžaduje nové strategie pro řešení situace v níž jsou zdroje zásadně omezeny. Účinné zvládnání krizí je klíčovou otázkou pro veřejnou správu a mnoho veřejných, dobrovolných a soukromých subjektů, které tvoří síť reagující na krize (Bryan a kol., 2023). Kapucu a Hu (2020) definují správu sítí jako "využívání formálních a neformálních institucí k rozdělování zdrojů a koordinaci společných činností v síti organizací" (dle Bryan a kol., 2023).

Reakce neziskových organizací je zásadní především během prvních dní a týdnů krize, kdy je nutné reagovat okamžitě. Odolnost nevládních organizací při poskytování

potřebných služeb uprchlíkům je tedy rozhodujícím faktorem v počáteční reakci každé země na krizi (Bryan a kol., 2023).

1.3 Vliv vnějšího prostředí na neziskové organizace

Organizace jsou neoddělitelně spjaty s podmínkami svého prostředí. Pokud v rámci prostředí dochází ke změnám, logickým vyústěním je přizpůsobení se prostředí (Hawley, 1950, dle Pfeffer a Salancik 2003).

Organizační prostředí je chápáno jako entita, která leží mimo hranice organizace. Ovlivňuje výsledky organizace tím, že na ni klade určité nároky a vyžaduje adaptaci jako podmínku přežití. Organizace čelí nejistotě spojené s požadavky prostředí. Ve stejnou chvíli organizace zažívá závislost na množství různých prvků v prostředí, které dále ovlivňují její chování a rozhodovací procesy. Právě tato závislost a nejistota vysvětlují podle moderních teoretiků organizační struktury a jednání v prostředí (Hatch a Schultz, 1997). Podle Malatesta a Smith (2014) lze předpokládat, že prostředí obsahuje zdroje potřebné pro přežití organizace. Kontext prostředí organizace navíc formuje reakce organizace na změny (DiMaggio a kol., 1983, Meyer a kol., 1977, Goodstein, 1994).

Velkou část organizačního chování a jednání organizace lze pochopit pouze na základě znalostí prostředí a problémů, které vytváří (Pfeffer a Salancik, 2003).

Pro manažera neziskové organizace očekávané příjmy neziskové organizace vznikají součtem očekávaných příjmů z jednotlivých zdrojů příjmů organizace. Předvídatelnost příjmů neziskové organizace je zásadní při určování jednotlivých zdrojů příjmů a následné práce s nimi v rámci aktuální situace (Kingma, 1993).

Reakce organizace je také důsledkem prostředí a konkrétních nepředvídaných okolností a omezení, které z prostředí vyplývají (Pfeffer a Salancik 2003). V oblasti získávání zdrojů se může jednat o nejistotu v objemu finančních zdrojů, včetně jejich původu. Tyto zdroje nezisková organizace potřebuje získat pro zajištění svého fungování. Nejistota může být v tomto případě chápána jako podnět, na který musí daná organizace reagovat s cílem zajištění svého přežití.

Nedostatek stability dává vzniknout nejistotě, která dále nutí organizaci nacházet strategie k nalezení dostatku stability v nejistém prostředí organizace. S tím se pojí také rozložení moci v prostředí organizace, Pokud se moc odvozuje od schopnosti vyrovnat se s významnou organizační nejistotou, pak osoba nebo subjekt, který se ukáže jako vlivný, bude ten, kdo bude v procesu změn identifikována jako nejschopnější snížit nejistotu organizace (Pfeffer a kol., 1978).

Stejně jako manažeři ziskových portfolií mohou i manažeři neziskových organizací volit kombinace rizika a výnosu výběrem různých toků financování. Zvýšení podílu investic věnovaných na získávání darů může zvýšit očekávanou úroveň darů, ale vzhledem k nepředvídatelnosti darů se zvýší riziko nebo roční rozptyl těchto příjmů. Pro neziskovou organizaci je zvýšení finančního rizika při dané úrovni očekávaných příjmů nežádoucí. Manažer v neziskové organizaci, který riskuje výdaje na žádost o financování z určitého zdroje příjmů a možná i výdaje na příslib dalších služeb, riskuje také, že nedostane dodatečné očekávané finanční prostředky. Zásadní problém nastává při neočekávaných změnách financování, kdy manažeři neziskové organizace musí přizpůsobit příjmy i výdaje aktuálním možnostem v rámci prostředí. (Kingma 1993).

Ústředním zdrojem nejistoty je prostředí organizace. Míra nejistoty se liší v závislosti na rozložení kritických zdrojů v prostředí. Pfeffer (1987) interpretuje nejistotu a dimenze prostředí, které ji způsobují, jako vzácné zdroje, jejich nízkou koncentrací, jakož i složitost způsobem teorie akce: vždy jde o aktéry, kteří koncentrují zdroje a o další aktéry, kteří tyto zdroje potřebují, což vede k různým vztahům závislosti. Pokud existuje jedna organizace s rozsáhlou zásobou zdrojů, snižuje to závislost na ostatních aktérech a konflikty s nimi. Koncentrace zdrojů znamená především koncentrací moci. Čím menší je počet zdrojů, tím vyšší je koncentrace moci v prostředí a čím početnější jsou vazby mezi aktéry (tj. komplexnost), tím dříve vznikají konflikty a vzájemné závislosti a tím vyšší je míra nejistoty, kterou je třeba snížit. Aspekt moci přítomné v prostředí ve vztahu mezi jednotlivými organizacemi lze chápat také skrze vliv, který držení moci konkrétních subjektů představuje pro další subjekty v okolí držitele moci. Kromě aspektu nejistoty je tedy v prostředí přítomna také patrná míra moci například v oblastech finančních zdrojů a informací.

Podle Pfeffer a kol. (1978) leží vliv organizace nebo jednotlivce na rozhodování v následujících oblastech (1) druhu nejistoty, které organizace čelí, (2) konkrétní vlastnosti nebo schopnosti, která umožňuje snížit organizační nejistotu, a (3) míru, do jaké konkrétní subjekt touto vlastností disponuje. S tím, jak se liší rozhodovací kontexty, liší se i zdroje organizační nejistoty, a tedy i základy pro ovlivňování organizačního rozhodování. Nejistota sama o sobě není problém. Teprve když existuje nejistota a závislost na kritických zdrojích, je organizace nucena přijmout opatření ke snížení nejistoty (Nienhueser, 2008).

Nejenže moc dílčích subjektů závisí na nejistotách, s nimiž se organizace potýká a které se mohou měnit v závislosti na kontextu rozhodování, ale vzhledem k tomu, že se

nepředvídatelné události a nejistoty budou v průběhu času pravděpodobně měnit, mělo by se měnit i rozložení vlivu v rámci organizace (Pfeffer a kol., 1978).

Moc a vliv vůči organizacím v prostředí jsou proměnlivé. To neznamená, že vliv v organizaci není stabilní nebo že v organizaci neexistují pevně zakořenění držitelé moci. Běžná pozorování naznačují, že existují, ale naznačují, že stabilita vyplývá ze stabilní povahy nejistoty, které organizace čelí a z manipulace dílčích jednotek se zdroji nebo informacemi, aby si udržely důležitost nepředvídaných událostí s nimiž se musí vyrovnávat (Pfeffer a kol., 1978).

Nejistota často vede k hledání stability, ať už ve smyslu nových prostředí, do kterých se organizace snaží migrovat, nebo ve formě napodobování, kdy se vzorem organizace A stávají organizace B, které organizace A vnímá jako úspěšné. Například neziskové organizace mohou kopírovat chování ziskových organizací, které považují za finančně úspěšnější. Nejistota také zvyšuje tlak na profesionalizaci a vybízí k technokratičtějšímu řízení organizace (Anheier, 2005).

Naproti tomu Hatch a Schultz (1997) jako původce nejistoty uvádí jedince a nejistotu jako pocit nedostatku stability. Dodává, že změny v prostředí mohou být různými aktéry vnímány jinak. Pro tuto diplomovou práci je zásadní především perspektiva vybrané NNO v kontextu krize a s tím spojená i perspektiva hlavních aktérů, kteří mají nejvýznamnější vliv na změny v prostředí.

1.3.1 Uprchlíká krize jako změna vnějšího prostředí organizace

Krize je charakterizována jako událost s nízkou pravděpodobností a velkým dopadem, která ohrožuje prostředí, ve kterém se organizace nachází (Pearson a kol., 1998, dle Waerder a kol., 2021). V důsledku toho se ekonomické, sociální a politické pracovní prostředí pro organizace rychle mění (Simsa a kol. 2016). V tomto smyslu lze proud uprchlíků považovat za krizi pro neziskové organizace.

„Uprchlíká krize je komplexním a dynamickým jevem, který má na Českou republiku společenské a ekonomické dopady. Vstup, pobyt a integrace cizinců na území České republiky jsou procesy s možnými pozitivními i negativními důsledky pro českou společnost – procesy, které jsou do značné míry závislé na průběžném, aktivním a flexibilním přístupu ČR.“ (MV, 2023).

Podobně jako tomu bylo během uprchlické krize 2015-2016, o jejímž průběhu a vlivu na NNO v kontextu západní Evropy píše Waerder (2021), k definici krize přidává

parametry extrémní události v rámci níž není možné na situaci reagovat obvyklými postupy. Waerder a kol. (2021) dále uvádí skutečnost, že právě v počátečním období uprchlické krize je práce neziskových organizací nepostradatelná pro usnadnění přijímání uprchlíků a urychlení jejich integrace v řádech tisíců (Beck, 2016; dle Meyer a Simsa, 2018).

Za událost s nízkou pravděpodobností a velkým dopadem lze považovat právě uprchlickou krizi, která začala v únoru 2022 a která pro NNO představovala výzvu ve zmíněných oblastech. Charakter situace dále, podobně jak ji popsal Waerder v kontextu krize 2015-2016, poukazuje na zásadní roli spolupráce organizací s jejich prostředím pro vybudování dlouhodobé odolnosti a schopnosti adaptace na změny právě tohoto prostředí.

V takové situaci se NNO musí vypořádat jak s rostoucí nejistotou, tak i se zvýšenými požadavky na poskytované služby. Výzva tohoto charakteru může být zároveň umocněna nedostatkem informací, polarizací společnosti a omezenými zásahy státu do situace (Simsa a kol., 2016)

Ruská invaze na území Ukrajiny na konci února 2022 zapříčinila uprchlickou krizi, která od druhé světové války neměla v Evropě obdoby (Bryan a kol., 2023). Jak dále autoři článku uvádí, do března 2023 vstoupilo na území států centrální Evropy (Polska, Maďarska, Slovenska a České republiky) přibližně 6,9 milionu Ukrajinských uprchlíků. Rychlost a rozsah s jakou se zvýšil počet uprchlíků mířících do dalších Evropských zemí vyžadoval značné zdroje, aby bylo možné na tento příliv reagovat. Podle autorů článku výzkumníci zjistili, že se vlády obtížně vypořádávají s přizpůsobením se takto bouřlivým, nejistým a komplexním změnám prostředí, jež byly vyvolány událostmi spojenými s nucenou migrací.

Magdalena Mouralová (2022) v kontextu uprchlické krize 2022 hovoří o liniových pracovnících, kteří se ocitají v dlouhodobě vysoké zátěži. Mezi ně patří především sociální pracovníci, učitelé, zdravotníci, úředníci a další. Situaci dále popisuje jako enormní, neboť nejnovější uprchlická krize, která zasáhla Českou republiku přišla po náročném období pandemie covidu-19. Sociální pracovníci, podobně jako i další ze zmíněných liniových pracovníků, zastávali v rámci uprchlické krize 2022 nezastupitelnou roli. Do jejich kompetencí a náplně práce spadá komunikace s klienty, posouzení jejich situace, hledání řešení i seznamování s nastavenými pravidly a požadavky společnosti ve které se nově přichozí klienti ocitli (Ibid.).

Jak uvedlo ministerstvo vnitra ve své první čtvrtletní zprávě o migraci za rok 2022, s ohledem na velikost ukrajinské diaspory se Česká republika bezprostředně po vypuknutí konfliktu zařadila mezi hlavní cílové země prchajících osob. Následovala rychlá reakce ihned po vzniku krize, kdy Česká republika přijala hned několik změn pro vstup a pobyt na území ČR (MV, 2022a)

Podobně jako uvádí Bryan a kol. ve studii⁵ z března 2023, i téma organizačních změn financování NNO v reakci na uprchlickou krizi 2022 si zaslouží bližší zkoumání z následujících důvodů:

- 1) uprchlická krize z konce února 2022 byla⁶ pro Českou republiku největší vlnou migrace v moderní historii. Od února do 2022 do března 2023 na území České republiky vstoupilo více než 420 000 uprchlíků. Zmíněný počet tvořil až 4% celkové populace České republiky.
- 2) Česká republika se tradičně zdráhá přijímat uprchlíky, a to i v mnohem menším počtu. Například během syrské uprchlické krize v letech 2015 a 2016 přijala Česká republika méně než 9 000 uprchlíků. Tehdy šéf české diplomacie označil za prioritu České republiky pomáhat Syřanům v návratu domů, spíše než poskytovat útočiště přicházející populaci syrských uprchlíků v Evropě (Klang a kol., 2014, dle Bryan a kol., 2023).
- 3) Migrační politika v České republice je silně centralizovaná, přičemž hlavním aktérem v této oblasti je Ministerstvo vnitra. Mění se politické prostředí v posledním desetiletí však způsobilo, že politika ministerstva vůči uprchlíkům a žadatelům o azyl je nekonzistentní, kolísá mezi liberálními a restriktivními tendencemi (Baršova a kol., 2005, dle Bryan a kol., 2023). Tento kontext poskytuje zajímavou příležitost prozkoumat, jak se české nestátní neziskové organizace pohybují v této dynamice uprchlické krize.

Výše zmíněné důvody, byly použity inspirativně a pro dokreslení situace, která na území České republiky do roku 2022 neměla obdoby.

⁵ *Resilience, Ambiguous Governance, and the Ukrainian Refugee Crisis: Perspectives from NGO Leaders in the Czech Republic (2023)*. Tato studie zkoumala odolnost a strategie fungování neziskových organizací v kontextu uprchlické krize 2022.

⁶ s odkazem na výše zmíněnou studii: k březnu 2023.

1.3.2 Organizační změny

Jestliže je prostředí podle Pfeffer a Salancik (2003) zdroj změn i způsobů, jak na ně může organizace reagovat, lze říci, že organizační změny vychází z dění v prostředí. Organizační změny jsou podle Powell a Friedkin (2020) děleny do dvou skupin. První typ organizačních změn autoři uvádí jako reakci na dění uvnitř organizace. Tyto změny se týkají především procesů a podmínek uvnitř organizace.

Naproti tomu druhý typ organizačních změn se podle autorů přímo odvíjí od dění v prostředí organizace, ve kterém se organizace nachází a v němž působí. V tomto případě je organizační změna chápána jako reakce na externí vliv, který vede organizaci ve změně.

Organizace se přizpůsobují v reakci na změny v množství a typu zdrojů, které mají k dispozici, například změny ve financování, poptávce nebo konkurenci (Pfeffer a kol., 1978). Změna může být v kontextu organizace reakcí například na nenadálou událost v prostředí organizace (Pfeffer, 1987).

Jak uvádí Annarelli a Nonino (2016, Williams a kol. 2017, dle Waerder 2021) organizace jsou schopné z krizových situací vytvářet příležitosti, nebo vyvíjet nové schopnosti a posouvat se tak k ještě hodnotnějšímu stavu svého fungování než před krizí.

Organizační změny, které reagují na nejistotu v prostředí neziskové organizace (Pfeffer, 1987) mohou v oblasti financování obsahovat například strategie:

- Snížení, nebo navýšení počtu zaměstnanců
- Zrušení, nebo rozšíření některých oblastí činnosti organizace
- Navýšení profesionalizace včetně zvýšení technologické kontroly organizace
- Zaměření se na oblasti bohaté na zdroje financí spolu s opuštěním oblastí s nízkými zdroji příjmu v rámci úsporných opatření
- Hledání nových zdrojů financí v prostředí

Jedná se o kombinaci organizačních změn vůči vnějšímu i vnitřnímu prostředí organizace, jejichž cílem je nalezení stability v prostředí.

2 Metodologie

Následující kapitoly jsou věnované metodologii použité pro psaní diplomové práce. Čtenář v této části práce nalezne podrobně popsané kapitoly se zaměřením na výzkumný cíl a výzkumné otázky, výzkumnou metodu, výzkumný design, výběr případů a techniky sběru dat. Mezi techniky sběru dat byly zařazeny následující: pozorování, rozhovory, obsahová analýza výročních zpráv vybrané nestátní neziskové organizace a v neposlední řadě také tiskové zprávy a další dokumenty zainteresovaných aktérů. Metodologická část práce předkládá čtenáři způsob, jakým bylo vybrané téma zkoumáno v rámci zvoleného kontextu roku 2022.

2.1 Výzkumný cíl a výzkumné otázky

Výzkumným tématem této diplomové práce je sledování změn financování mezi vybranou neziskovou organizací a subjekty tržního sektoru v kontextu uprchlické krize 2022. Změny jsou zkoumány z pohledu vybrané nestátní neziskové organizace se zaměřením na poskytování finančních prostředků od tržních subjektů na činnost organizace.

Cílem výzkumu je porozumět organizačním změnám v rámci spolupráce mezi vybranou NNO a firmami v kontextu uprchlické krize 2022. Jinými slovy jde tedy o zkoumání toho, k jakým změnám docházelo mezi NNO a tržními subjekty ve vymezeném období krize. Cílem práce není zkoumat povahu jednotlivých vztahů s firmami a jejich kvalitativní hodnocení. Pro účely diplomové práce se jedná především o vztahy na bázi získávání finančních zdrojů, které přispívaly k plnění poslání a pokračování činnosti NNO.

Hlavní výzkumná otázka, která vychází z výše zmíněného cíle zní:

- I. *Jaké změny proběhly v oblasti financování NNO ze strany tržních subjektů v roce 2022?*

Výzkumné podotázky:

- i. *Čím bylo období roku 2022 z pohledu vybrané NNO charakteristické?*
- ii. *Jaké změny proběhly v oblasti financování NNO?*
- iii. *Jakou roli ve financování NNO v roce 2022 hrály firmy?*

Odpovědi na všechny výzkumné otázky poskytuje empirická část práce, která podrobně popisuje změny financování vybrané nestátní neziskové organizace spolu s kontextem situace vnějšího prostředí NNO v roce 2022. Shrnutí pro jednotlivé výzkumné otázky navíc poskytuje kapitola č. 4 „Diskuze“, která uvádí argumenty k pochopení kontextu situace roku 2022 spolu s vysvětlením rozhodovacích procesů NNO ve zkoumané oblasti.

2.2 Výzkumná metoda

Sběr dat formou pozorování začal v únoru 2022 v reakci na vznik ozbrojeného konfliktu mezi Ruskou federací a Ukrajinou, kdy jsem se rozhodla situaci ve vztahu k NNO sledovat. Pozorování pokračovalo až do října 2023, kdy bylo sledované období vzhledem k množství dat a dlouhodobému a bouřlivému vývoji situace zúženo na rok 2022.

Následně proběhla analýza vnějšího prostředí zkoumané NNO skrze výroční zprávu z roku 2021. Skrze tuto obsahovou analýzu dokumentu, který zahrnoval informace o rozdělení finančních zdrojů v prostředí zkoumané NNO byly určeny hlavní oblasti, ze kterých NNO získala finanční zdroje v roce 2021. Identifikované oblasti vnějšího prostředí NNO ve vztahu k jejímu financování byly v roce 2021: státní rozpočet, rozpočet krajů a měst, Evropské a další fondy, přijaté příspěvky. V těchto oblastech vnějšího prostředí NNO byly identifikovány hlavní aktéři, kteří NNO v roce 2021 poskytli největší finanční podporu v rámci zkoumané oblasti. V roce 2021 jimi byly: MPSV a MV v oblasti státního rozpočtu, MHMP v oblasti rozpočtu krajů a měst, Operační program: Zaměstnanost v oblasti rozpočtu Evropských a ostatních fondů. Výroční zpráva z roku 2021 neobsahovala konkrétní informace o přijatých příspěvcích. Zde se hlavního aktéra či aktéry identifikovat nepodařilo. Navíc se jednalo pouze o velmi malou část z celkového rozpočtu organizace (přibližně 1%), identifikace hlavního aktéra v této oblasti by byla záležitostí zajímavosti spíše než zásadní role aktéra v rámci rozpočtu zkoumané NNO.

Obsahová analýza výroční zprávy z roku 2021 sloužila jako výchozí dokument k porovnání změn financování v rámci vnějšího prostředí NNO v roce 2022. Zde byly opět identifikovány hlavní oblasti, ze kterých NNO v roce 2022 získala finanční podporu. Podobně jako v roce 2021 jimi byly: státní rozpočet, rozpočet krajů a měst, Evropské a ostatní fondy, přijaté příspěvky a nově také finanční dary. I v těchto oblastech z roku 2022 bylo možné identifikovat hlavní aktéry jejichž finanční podpora převyšovala další subjekty ve zkoumané oblasti. Hlavními aktéry jednotlivých oblastí byly i zde: MPSV,

MV za státní rozpočet, v rozpočtu krajů a měst to byl MHMP, OPZ v oblasti evropských a ostatních fondů. Výjimkou byly přijaté příspěvky a finanční dary, o jejichž poskytovatelích výroční zpráva informace neuvedla. Během uskutečněných rozhovorů vedení organizace účast firem potvrdilo, neuvedlo však konkrétní informace co do četnosti aktérů v oblasti ani výše jimi poskytnuté finanční podpory. V oblasti finančních darů tedy jsem tedy pracovala s obecnou rovinou spolupráce firem s NNO a celkovou výší poskytnutých financí bez jejich přidělení konkrétním aktérům.

Reakce identifikovaných aktérů jednotlivých oblastí byly dále zkoumány v kontextu uprchlické krize 2022 z pohledu NNO, na kterou měly vliv především v oblasti financování.

V průběhu obsahové analýzy proběhla dvě kola rozhovorů s vybranými manažery organizace. Skrze rozhovory jsem se snažila doplnit kontext specifické situace uprchlické krize, ve které se NNO v roce 2022 nacházela. Konkrétním záměrem bylo skrze rozhovory získat informace o spolupráci firem s NNO v oblasti financování a jeho případných změn v rámci roku 2022. Součástí toho byla také snaha porozumět rozhodovacím procesům NNO ve zkoumaném období.

Skrze komplexní přístup jsem se snažila do hloubky porozumět zkoumané situaci z pohledu vybrané nestátní neziskové organizace v kontextu jedinečných událostí na území ČR (hl. m. Prahy).

2.3 Výzkumný design

V diplomové práci se věnuji změnám financování vybrané NNO a pochopení jejich vzniku. Pro účely výzkumu diplomové práce jsem zvolila design případové studie, který svou podstatou odpovídá na otázky „jak“ a „proč“ (Yin, 2003) v rámci zkoumaného tématu. Jedná se o otázky „jak se měnilo financování?“ a také „proč tomu tak bylo?“.

Pokud je záměrem výzkumníka provést hloubkovou kontextovou analýzu specifického jevu, nebo situace, případová studie je v tomto případě nejvhodnějším metodickým nástrojem (Cooper a kol. 1995, dle Yin 2003). Yin (dle Mareš, 2015) případovou studii považuje za vhodnou k popisnému, průzkumnému, nebo vysvětlujícímu druhu výzkumů. Metodika případových studií se obvykle používá ve výzkumu, když jsou zkoumané otázky složité, mnohostranné, neopakující se a vysoce kontextuální, což umožňuje více než kdy jindy formální analýzu (Powell a Friedkin, 2020). V případě této diplomové práce se jedná o popisný, průzkumný i vysvětlující druh

výzkumu, neboť bylo třeba vybrané téma chápat v kontextu prostředí i jeho změn a aktérů.

Jedná se o použití případové studie s více případy. Jednotlivými případy byly zvoleny oblasti vnějšího prostředí, jejich účast na financování vybrané NNO měla v roce 2022 zásadní význam. Z těchto oblastí byli vybráni konkrétní aktéři, kteří v roce 2022 podpořili NNO v největším rozsahu. Jejich význam a funkci spolu s vlivem nastiňuje empirická část pro pochopení kontextu, nikoli pro hloubkové zkoumání kvalitativní povahy vztahů mezi aktéry a zkoumanou NNO.

Pro případ oblasti tržních subjektů, jejichž role se ve zkoumaném roce 2022 změnila vůči předchozímu roku 2021 je zásadní především kapitola č. 3.1.2.5 „Finanční dary“. Případ firem byl zkoumán pouze v oblasti poskytovaných finančních zdrojů a jejich rozdílu mezi roky 2021 a 2022, včetně jejich. Navýšení v roce 2022. Potenciál, který odhalilo navýšení finančních prostředků ze strany firem bylo nastíněno pouze okrajově v diskusi a závěru práce. Tímto způsobem jsem se snažila docílit komplexního pohledu na zkoumaný kontext se zachováním ústředního motivu zkoumané NNO.

2.4 Výběr případů

Diplomová práce se zaměřuje na konkrétní nestátní neziskovou organizaci: Centrum pro integraci cizinců o. p. s. (dále jen „CIC“, nebo „NNO“), která byla v průběhu uprchlické krize 2022 intenzivně zapojena do pomoci nově přichozím osobám z Ukrajiny. Na základě obsahové analýzy výročních zpráv z let 2021 a 2022 proběhl výběr případů, který zahrnoval identifikaci oblastí finančních zdrojů NNO. Následné zúžení na konkrétní aktéry, jež NNO poskytovaly finanční prostředky proběhlo za účelem pochopení vazeb mezi aktéry a NNO. Z každé identifikované oblasti byli vybráni ti aktéři, kteří v této oblasti poskytovali výraznou většinu finančních zdrojů. Vztah mezi NNO a vybranými aktéry byl uveden pro pochopení významu financování ve zkoumaném kontextu situace, ne však s cílem hloubkového zkoumání jednotlivých vztahů v prostředí.

Výše poskytnutých finančních zdrojů NNO od jednotlivých případů byla následně porovnána mezi lety 2021 a 2022 s cílem nalezení změn ve financování NNO v kontextu uprchlické krize 2022 s odkazem na konkrétní aktéry v popisovaných prostředích.

Celkový počet případů za rok 2021 (4):

- 1) Státní rozpočet
- 2) Evropské a ostatní fondy

- 3) Kraje a města
- 4) Přijaté příspěvky

Celkový počet případů za rok 2022 (5):

- 1) Státní rozpočet
- 2) Evropské a ostatní fondy
- 3) Kraje a města
- 4) Přijaté příspěvky
- 5) Finanční dary

2.5 Techniky sběru dat

V průběhu výzkumu byly využity následující zdroje informací: (1) přímé pozorování terénu (2) narativní rozhovory⁷ s klíčovými informanty (3) polostrukturované rozhovory s klíčovými informanty (4) výroční zprávy organizace (5) studium tiskových zpráv (6) literatura odpovídající vybraným teoriím a zvolené strategii výzkumu.

Sběr dat probíhal ve zmíněném období únor 2022 – říjen 2023 se zaměřením na mezisektorovou spolupráci NNO a subjekty tržního sektoru. V prvních týdnech a měsících uprchlické krize se jednalo především o sběr dat skrze přímé pozorování v terénu organizace. Vedení organizace v období, které trvalo téměř až do února 2023 bylo plně zaměřeno na aktuální dění a řešení situace v rámci neziskové organizace a jejích klientů. První rozhovory byly uskutečňovány v březnu 2023, tedy více než rok po vypuknutí krize. Druhé kolo rozhovorů proběhlo během října 2023.

Ukončení sběru dat proběhlo v říjnu 2023, kdy došlo k datovému nasycení⁸ skrze provedená pozorování, uskutečněné rozhovory, studium a analýzu dokumentů. S ukončením sběru dat se také pojil vývoj situace, kdy účastníci výzkumu více než rok od vypuknutí krize označovali situaci za stabilní a téma uprchlické krize 2022 ubylo na nutnosti okamžitého a akutního řešení. Priority organizace bylo možné obrátit spíše k vnitřnímu fungování a změnám, které přináší běžný chod neziskové nevládní organizace (jako jsou projektová řízení, rozpočet, ukončování projektů, strategické plánování na další období atp).

Po oficiálním ukončení sběru dat se objevily další dvě významné skutečnosti, které jsem se do výzkumu rozhodla zahrnout pouze velmi okrajově. Byly jimi konkrétně

⁷ (Novotná a kol, 2019)

⁸ (Novotná a kol., 2019).

strategický plán organizace, jehož dílčí cíle, které si NNO klade, nebudou předmětem bližšího zkoumání, ale pojí se se zkoumaným tématem. Při reflexi a diskuzi nad vnitřními dokumenty a tématy dalšího směřování organizace došlo vedení organizace k závěru, že se jedná o interní informace, které by nebylo vhodné předem veřejně prezentovat. Toto jsem se jako výzkumník, ale v tomto případě především jako zaměstnanec s povinnostmi vůči organizaci působení, rozhodla nejen respektovat, ale také podpořit.

2.5.1 Pozorování

Pozorování probíhalo přímou účastí v terénu zkoumané organizace v období února 2022 – října 2023. Jednalo se o dlouhodobou přítomnost ve zkoumaném prostředí. Vzhledem k práci s citlivými informacemi bylo nutné průběžně konzultovat závěry s vedením organizace v takovém rozsahu, který byl dostatečný pro výzkum diplomové práce a adekvátní pro zkoumanou organizaci.

Výstupem pozorování jsou terénní zápisky, které zachycovaly otázky, které jsem si jako výzkumník ve vztahu ke zkoumanému tématu a jeho vývoji v průběhu času pokládala. Odpovědi na tyto otázky jsem v průběhu výzkumu hledala skrze rozhovory s vedením organizace, studium dokumentů organizace, skrze tiskové zprávy jednotlivých aktérů zvolených případů a skrze celkové zkoumání kontextu situace uprchlické krize 2022 za pomoci vybraných teorií.

2.5.2 Rozhovory

Změny a rozdíly v chování organizace lze sledovat skrze rozhodnutí managementu organizace, která jsou ovlivněna vnějšími a vnitřními kontrolními kritickými zdroji. Ti, kdo kontrolují kritické zdroje, mají moc, která ovlivňuje chování (Nienhueser, 2008). Z tohoto důvodu byli pro účast ve výzkumu vybráni příslušní manažeři neziskové organizace CIC, kteří měli v roce 2022 v rámci svého působení v organizaci možnost rozhodovat o směřování a reakcích organizace na změny v prostředí.

Období uskutečnění rozhovorů lze rozdělit na dvě období. 1. kolo rozhovorů proběhlo během března – května 2023. 2. kolo rozhovorů pak proběhlo během října 2023. Rozhovory byly nahrávány pomocí diktafonu v telefonním zařízení. Všichni účastníci výzkumu byly předem osobně informovány o povaze a obsahu tématu výzkumu. Informovaný souhlas s účastí na výzkumu dostali účastníci také v písemné podobě, žádný z nich tuto formu ale nevyužil. Souhlas s účastí na výzkumu tedy proběhl ústní formou na začátku každého nahrávání rozhovoru. Účastníci byly také individuálně informovány

o možnosti přepis rozhovoru zkontrolovat. Na základě dohody s účastníky byly rozhovory anonymizovány.

V období března a května 2023, tedy více než rok po vypuknutí ozbrojeného konfliktu na území Ukrajiny, se jednalo se o narativní rozhovory, jejichž cílem bylo především obecně prozkoumat téma spolupráce organizace s dalšími subjekty s bližším zaměřením na spolupráci NNO se subjekty tržního sektoru. Účastníci výzkumu odpovídali na následující otázky:

- 1) Jak byste popsal/a období po únoru 2022?
- 2) Jak z vašeho pohledu vypadala spolupráce CIC s firmami (v období po únoru 2022)?
- 3) Jak vypadala spolupráce CIC a firem před únorem 2022?

Již během seznamování vybraných účastníků s plánovaným postupem narativního rozhovoru vznikaly komplikace v rámci vymezení témat a specifikace otázek. Oblast meziorganizačních a mezisektorových vztahů byla pro účastníky velmi teoretická a průběžné doplňování a vracení se ke zkoumanému tématu průběh narativních rozhovorů ve dvou ze tří případů narušovalo. I když účastníci dostali otázky s časovým předstihem před konáním domluveného rozhovoru, před každým dalším rozhovorem bylo třeba promyslet plynulé přecházení k jednotlivým oblastem zkoumání: tj. spolupráce s firmami, spolupráce se státem, kontext uprchlické krize, vnitřní i vnější organizační změny atd. Z pohledu účastníků se jednalo o témata, která spolu sice souvisela, ale pouze okrajově a několikrát se stalo, že zprvu odpovídali spíše jako na uzavřené okruhy. Vzhledem k již nastudované teorii a jistým předpokladům, které jsem se v rámci rozhovorů snažila nacházet bylo obtížné dotazovat se nezaujatě s ohledem na zkoumanou problematiku a již předloženou teorii, skrze kterou jsem situaci v té době nahlížela.

V říjnu proběhlo doplnění narativních rozhovorů o 2. kolo rozhovorů s klíčovými účastníky výzkumu. Záměrem bylo rozšířit a doplnit možná zjištění. Reflexe a ověření závěrů proběhla ihned po uskutečnění rozhovorů vzhledem k záměru diskutovat možné výstupy a závěry přímo, či nepřímo vyplývající z již dříve nasbíraných dat a nových dokumentů, které vznikly, nebo byly dokončeny v mezičase (tedy od oficiálního dokončení sběru dat). Druhé kolo rozhovorů cílilo na zodpovězení otázek, které vyvstaly během analýzy narativních rozhovorů, během studia dokumentů (výročních zpráv

organizace) a tiskových zpráv aktérů jednotlivých oblastí podpory NNO (zkoumaných případů).

Rozhovory byly tvořeny polostrukturovaně, Vzhledem k několikaměsíční pauze mezi 1. a 2. kolem rozhovorů byli účastníci před druhým kolem znovu seznámeni s cílem diplomové práce a kontextem výzkumu. Byl předám informovaný souhlas s účastí na výzkumu. Písemnou formu informovaného souhlasu ani ve druhém kole rozhovorů žádný z účastníků nevyužil. Cílem druhého kola rozhovorů bylo zodpovědět především⁹ tyto otázky:

- 1) Jak vypadala spolupráce s firmami v roce 2022?
- 2) Jak se měnila spolupráce s firmami v roce 2022 v porovnání s předchozími roky?
- 3) Kdo inicioval spolupráci? Firmy nebo NNO?
- 4) Jaký vliv by měla užší spolupráce s firmami na rozpočet organizace?
- 5) Jakou roli by mohl mít fundraising?
- 6) Jaké by podle vás bylo ideální řešení?

Proběhlé rozhovory s konkrétními daty a délkou jejich jsou uvedeny v následující tabulce:

Účastníci	Manažer. č 1	Manažer č. 2	Manažer č. 3
Datum 1. rozhovoru	1. 3. 2023	22. 3. 2023	5. 5. 2023
Délka 1. rozhovoru	51min 22s	49m 38s	1h 14min 29s
Datum 2. rozhovoru	15. 10. 2023	2. 10. 2023	x
Délka 2. rozhovoru	29min 15s	37m 59s	x

Tabulka 1 - Záznamy o rozhovorech (vlastní zpracování)

Účastník č. 3. byl po důsledné analýze vyřazen z druhého kola rozhovorů vzhledem k jeho zaměření na jinou pobočku a tedy i jiné oblastní zaměření, kde organizace působila. Kromě toho z rozhovoru vyplynula specifikace právě oblastního působení, které se od působení NNO v Praze lišilo a ač by mohlo být zajímavým doplňkem zkoumaného tématu, vzhledem ke vztahovým specifikacím, které nebylo možné aplikovat na oblast Prahy, byl účastník č. 3 z druhého kola rozhovorů vyřazen. Místní specifikace účastníka

⁹ Celkový výčet otázek viz. kapitola „Přílohy“.

č. 3 vyřadila, kromě toho bylo navíc přihlédnuto k výpovědní hodnotě, která se také pojila s místem působení vybraného manažera.

2.5.3 Výroční zprávy organizace

Zásadním zdroje informací pro tuto práci byly výroční zprávy CIC. Jednalo se o výroční zprávy, které mapovaly období před uprchlickou krizí (tedy rok 2021) a první rok probíhající uprchlické krize (rok 2022). Se zaměřením na období „před“ a „po vypuknutí krize“ bylo pro účely diplomové práce analyzováno prostředí organizace, které poskytuje finanční zdroje, tj. prostředí organizace, se kterým organizace interaguje a jeho aktéry z jejichž interakcí NNO získává finanční prostředky.

Skrze obsahovou analýzu výročních zpráv organizace byly identifikovány hlavní oblasti finančních zdrojů v rámci vnějšího prostředí organizace. Tyto oblasti kromě zásadního objemu finančních prostředků zaujímaly specifické postavení ve vztahu v NNO. V rámci každé oblasti (každého případu) figuroval alespoň jeden aktér s nadpolovičním objemem finančních prostředků poskytovaných NNO ve zkoumané oblasti. Z toho důvodu byla dále sledována reakce těchto vybraných aktérů na vznik a vývoj zkoumané krize v roce 2022.

Kromě hlavních aktérů vnějšího prostředí byl zkoumán potenciál spolupráce firem na financování NNO v kontextu uprchlické krize 2022. Blíže o tomto tématu pojednávají kapitoly empirické části práce (konkrétně pak kapitola č. 3.1.2.5 „Finanční dary“).

2.5.4 Tiskové zprávy a dokumenty aktérů

Z oblastí podpory vnějšího prostředí NNO byli identifikováni aktéři významní právě v této oblasti pro zkoumanou NNO. Jednalo se především o ministerstva a Magistrát hlavního města Prahy, jejichž působení má na činnost neziskové organizace CIC zásadní vliv i mimo období krize. S přihlédnutím k zásadnímu postavení subjektů v rámci financování NNO byla následně zkoumána reakce těchto subjektů na vznik uprchlické krize.

2.6 Analýza dat

Analýza dat probíhala v průběhu celého období sběru dat souběžně s jejich sběrem. Pozorování v terénu doprovázelo zapisování terénních poznámek. Skrze následné pročítání poznámek a výročních zpráv NNO jsem také vytvářela vizualizaci prostředí NNO, pro následnou identifikaci aktérů vnějšího prostředí. Za tímto účelem vznikly grafy popisující zásadní oblasti, ze kterých NNO získává finanční zdroje. Docházelo rovněž ke

zkoumání vztahů mezi NNO a jednotlivými aktéry. Toto bylo třeba redukovat na oblasti zásadní pro výzkum diplomové práce včetně redukce aktérů v prostředí, jejichž počet nebylo možné pokrýt i vzhledem k rozdílné důležitosti přítomných aktérů na financování vybrané NNO. V průběhu zmíněných činností vyvstaly rovněž výzkumné otázky, jejichž zodpovězení jsem se snažila docílit skrze 1. kolo rozhovorů.

Interpretaci dat jsem přizpůsobovala pohledu vybrané organizace, jejíž optikou jsem se snažila situaci zkoumaného období chápat.

Druhé kolo rozhovorů probíhalo s odkazem na zjištění z analýzy výročních zpráv CIC spolu s proběhlou analýzou vnějšího prostředí NNO a dokumentů vybraných aktérů jednotlivých prostředí. 2. kolo rozhovorů sloužilo k doplnění a především pochopení zkoumaného tématu,

Skrze zjištění získaná pozorování, terénními zápisky, vizualizací, zpětným pročítáním zápisků i redukcí témat, zdrojů a zaměření jsem se snažila induktivně nalézt teorii či teorie, které by kontext zkoumané situace a s ním spojené změny financování NNO (včetně reakce NNO) pomohly vysvětlit a čtenáři pochopit (Novotná a kol, 2019). Teorie, kterými lze kontext situace zkoumaného období roku 2022 vysvětlit a které pomáhají chápat rozhodovací procesy NNO obsahuje kapitola č. 4 „Diskuze“.

2.7 Etika výzkumu

Vzhledem ke konzistentní přítomnosti ve zkoumaném prostředí organizace považuji za hlavní výhodu volby tématu právě onu dostupnost dat a možnost jejich sběru v časovém horizontu, který byl z velké části v mé režii. V průběhu sběru dat, bylo zároveň jednou z hlavních výzev právě ono ukončení sběru dat, dále také nezahrnování zajímavých ale pro výzkum vedlejších detailů včetně interních informací organizace. Přestože některé informace by v rámci výzkumu této diplomové práce mohly mít doplňující charakter a čtenáře by podrobně provedly jak vnitřním, tak vnějším prostředím organizace a jednotlivými vztahy mezi aktéry, rozhodla jsem se po diskuzi s vedením organizace podrobné informace v konečné verzi práce neuvést. V průběhu získávání dat jsem se často potýkala s jejich charakterem a zároveň výpovědní hodnotou. Kromě autenticity, kterou jsem chtěla do diplomové práce promítnout jsem především musela zvažovat dopady veřejně dostupných informací interního charakteru, které svou výpovědní hodnotou nemusí nutně poukazovat na kvalitu výzkumu jako spíš na citlivé informace z vnitřního prostředí organizace, které by mohly výsledky výzkumu citově zabarvit. Proto, aby byly výsledky a interpretace výzkumu co nejobjektivnější, využila

jsem anonymizace jednotlivých rozhovorů a dále také zkoumání vnějšího i vnitřního prostředí formou objektivního pozorovatele. Vzhledem k pracovně právnímu vztahu, který byl v době psaní práce i po jejím dokončení stále aktuální, jsem považovala za zásadní, aby výzkum i jeho interpretace nebyly v rozporu s tím, jaké závěry by mohl získat nezaujatý výzkumník bez blízkého či zaměstnaneckého vztahu k organizaci, která je zkoumána.

Hlavní výzvou pro mě bylo (kromě odstranění citového zabarvení v interpretaci dat) uvést a interpretovat data takovým způsobem, aby v žádném případě nedošlo k poškození zkoumané NNO a zároveň uvedenou interpretaci dat nebylo možné chybně chápat. Zaměřila jsem se tedy na pochopení kontextu situace a potenciál již existujících oblastí zájmu organizace a nesnažila se hodnotit efektivitu činností či reakcí NNO na zkoumanou situaci uprchlické krize 2022. Kromě toho jsem získané výstupy diskutovala s vedením organizace tak, aby nedošlo k nesprávné interpretaci dat.

3 Empirická část

Empirická část diplomové práce se v rámci uvedených kapitol zabývá prostředím nestátní neziskové organizace Centrum pro integraci cizinců o. p. s.. Organizace byla jedním ze subjektů neziskového sektoru a v době vypuknutí války na Ukrajině již dlouhodobě pracovala s cílovou skupinou cizinci/osoby s migrační minulostí a čelila tak vysokému náporu zájemců o služby.

Proč se zabývat prostředím? Prostředí, ve kterém se organizace nachází, ovlivňuje výsledky organizace tím, že zavádí omezení a vyžaduje přizpůsobení jako cenu za přežití. Organizace na své straně čelí nejistotě ohledně toho, co požaduje prostředí, a zároveň může zažívat závislost na mnoha a různých prvcích, které tvoří její prostředí (Hatch a Schultz, 1997).

Prostředí zkoumané nestátní neziskové organizace lze rozdělit na dvě základní oblasti: vnější a vnitřní prostředí. Vnější prostředí zahrnuje subjekty, se kterými NNO spolupracovala ve zkoumaném období. Pro účely této diplomové práce jsou subjekty vnějšího prostředí organizace vnímány poskytovatelé finančních zdrojů neziskové organizaci. Následující kapitoly vychází především z výročních zpráv organizace CIC z roku 2021 a 2022. Tato data byla následně doplněna o výsledky rozhovorů, které proběhly v březnu - květnu a říjnu 2023.

Vnitřní prostřední organizace s odkazem na cíl této diplomové práce zahrnuje především rozhodovací procesy organizace. Diplomová práce nevytváří snahu tyto procesy podrobně sledovat, nebo hodnotit. Snaží se však o pochopení manažerských rozhodnutí, které byly reakcí na změny vnějšího prostředí organizace.

3.1 Vnější prostředí nestátní neziskové organizace

Vnější prostředí organizace je pro účely diplomové práce chápáno jako oblast vztahů mezi subjekty, které vybrané nestátní neziskové organizaci CIC o. p. s. poskytovaly finanční zdroje v letech 2021 a 2022. Pro určení těchto subjektů byla použita obsahová analýza výročních zpráv vybrané neziskové organizace z let 2021 a 2022, která určila přední aktéry vnějšího prostředí zásadní pro zkoumané období této diplomové práce. Získaná data byla následně rozšířena a doplněna skrze rozhovory s vedoucími manažery organizace (viz. kapitola č. 3.1.2).

Podoba prostředí organizace v roce 2021 byla zkoumáno s cílem získání přehledu o hlavních aktérech vnějšího prostředí v daném roce (viz. kapitola 3.1.1) a jejich následné srovnání s rokem 2022 (kapitola č. 3.1.2), kdy začala válka na Ukrajině a s ní spojená

uprchlické krize. Reakci na vznik a vývoj uprchlické krize souhrnně popisuje kapitola č. 3.1.2, která se zabývá právě touto krizí jako změnou vnějšího prostředí, na kterou dále reagovaly hlavní subjekty poskytující finanční podporu NNO.

Podkapitoly č. 3.1.1.1 – 3.1.1.4 popisují vztah mezi rozpočtem NNO a jednotlivými subjekty. Na tyto vztahy je nahlíženo optikou vybrané nestátní neziskové organizace v kontextu zkoumaného období 2022.

3.1.1 Vnější prostředí organizace v roce 2021

Tato kapitola vznikla za účelem identifikace aktérů vnějšího prostředí organizace s prvky finanční podpory vybrané NNO. Z celkového počtu všech zúčastněných aktérů v rámci financování NNO byli následně vybráni takoví aktéři, jejichž výše finanční podpory byla spolu s vlivem na vnitřní prostředí organizace určující v rozhodovacích procesech NNO.

Tabulky (č. 2 – 3) použité v této kapitole byly převzaty přímo z výroční zprávy z roku 2021 organizace CIC (CIC, 2021). Na konkrétních případech poukazují na subjekty poskytující finanční zdroje NNO, dále poskytnutou výši i účel, na který byly finanční zdroje použity. Oblasti poskytující NNO nejvyšší objem finančních prostředků byly identifikovány: státní rozpočet, evropské a ostatní fondy, kraje a města, přijaté

FINANCE

FINANCE, DOTACE, DARY A PROJEKTY

Rozvaha

AKTIVA v tis. Kč	
Dlouhodobý majetek celkem	0
Dlouhodobý hmotný majetek	70
Oprávkový k DDM	-70
Krátkodobý majetek celkem	11 003
Pohledávky	131
Krátkodobý finanční majetek	10 353
Jiná aktiva	519
Aktiva celkem	11 003
PASIVA v tis. Kč	
Vlastní zdroje celkem	6 864
Jmění celkem	3 522
Výsledek hospodaření	3 342
Cizí zdroje celkem	4 139
Krátkodobé závazky	4 026
Jiná pasiva	113
Pasiva celkem	11 003

Výkaz zisku a ztráty

Náklady v tis. Kč	
Spotřebované nákupy a nakupované služby	3 815
Osobní náklady	19 887
Daně a poplatky	2
Ostatní náklady	78
Odpisy	30
Poskytnuté příspěvky	11
Náklady celkem	23 823
Výnosy v tis. Kč	
Provozní dotace	23 010
Přijaté příspěvky	279
Tržby za vlastní výkony	846
Ostatní výnosy	4
Tržby z prodeje majetku	1
Výnosy celkem	24 140
Výsledek hospodaření před zdaněním	328
Výsledek hospodaření po zdanění	317

Tabulka 2 - Výroční zpráva NNO za rok 2021, I. Část (CIC, 2021)

příspěvky. Z toho subjekty poskytující nejvyšší míru finančních prostředků v roce 2021 byly: MPSV, MHMP a Operační program: Zaměstnanost.

ROZPIS PŘIJATÝCH NEINVESTIČNÍCH DOTACÍ V KČ

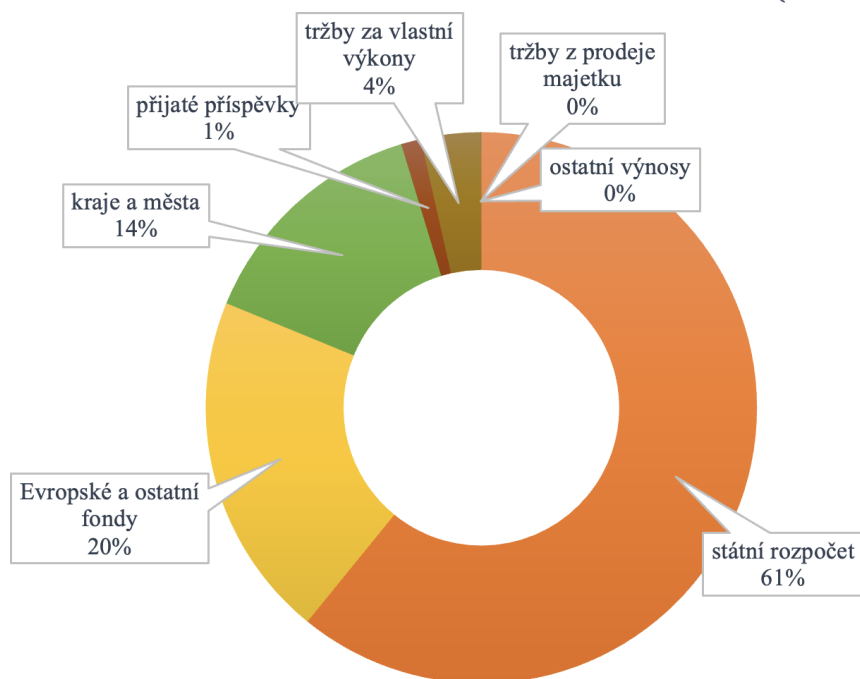
Organizace ve sledovaném roce hospodařila s neinvestičními dotacemi v tomto druhovém členění:

Prostředky státního rozpočtu v celkové výši:		Prostředky krajů a měst v celkové výši:	
MPSV: Podpora sociálních služeb s nadregionální či celostátní působností (sociální poradenství, SAS)	11 697 627,56	Liberecký kraj: Podpora integrace národnostních menšin a cizinců	98 665,00
MPSV: Podpora registrovaných sociálních služeb na území HMP (sociální rehabilitace)	1 204 000,00	MHMP: Podpora registrovaných sociálních služeb (sociální poradenství, sociální rehabilitace)	1 643 000,00
MPSV: Služby v oblasti podpory rodiny	383 249,00	MHMP: Program v oblasti podpory aktivit integrace cizinců	290 000,00
MPSV: Mimořádné dotační řízení (Program podpory C)	566 108,00	MHMP: Program Akce celopražského významu	422 400,00
MŠMT: Podpora aktivit integrace cizinců	470 439,00	MHMP: Program celoměstské podpory vzdělávání	50 000,00
MV: Rozvoj dobrovolnické služby	80 000,00	MHMP: Program v oblasti rodinné politiky	390 000,00
MV: Integrace cizinců (Asistence na pracovištích OAMP)	323 008,00	MČ Praha 3: Sociální služby	37 500,00
		MČ Praha 13: Oblast sociálních a návazných služeb a rodinné politiky	30 000,00
Prostředky z evropských fondů a ostatní v celkové výši:		Město Jablonec nad Nisou: Podpora registrovaných sociálních služeb	203 000,00
OPPPR: Komunitní centrum Žižkov II.	50 477,22	Město Kolín: Sociální poradenství, Jazyková podpora dětí s OMI, Školení DVPP	64 237,00
OPZ: Fenomén Nová půda	1 309 241,40	Město Kutná Hora: Sociální poradenství	30 650,00
OPZ: KOMPLEX IN MB	1 122 264,07	Město Liberec: Sociální poradenství	45 893,00
OPZ: Náš společný kraj	516 259,63	Město Mladá Boleslav: Podpora integrace cizinců	50 000,00
OPZ: Pokrok – posílení kvality rodičovských kompetencí	616 994,29	Město Nymburk: Sociální poradenství	14 960,00
OPVVV: Podpora neziskových organizací ve středních Čechách	7 438,00	Město Hořovice: Sociální poradenství	25 000,00
The Velux Foundations: Don't give up!	1 267 398,00		

Tabulka 3 - výroční zpráva NNO za rok 2021, II. Část (CIC, 2021)

Grafy (č. 1 - 2) vychází přímo z výroční zprávy CIC 2021 . Byly vytvořeny pro ilustrativní znázornění procentuálního podílu na celkovém rozpočtu organizace za rok 2021. Díky tomu bylo možné odhalit důležité aktéry, kteří utvářeli vnější prostředí NNO v roce 2021 v souvislosti s výší poskytnutých finančních prostředků.

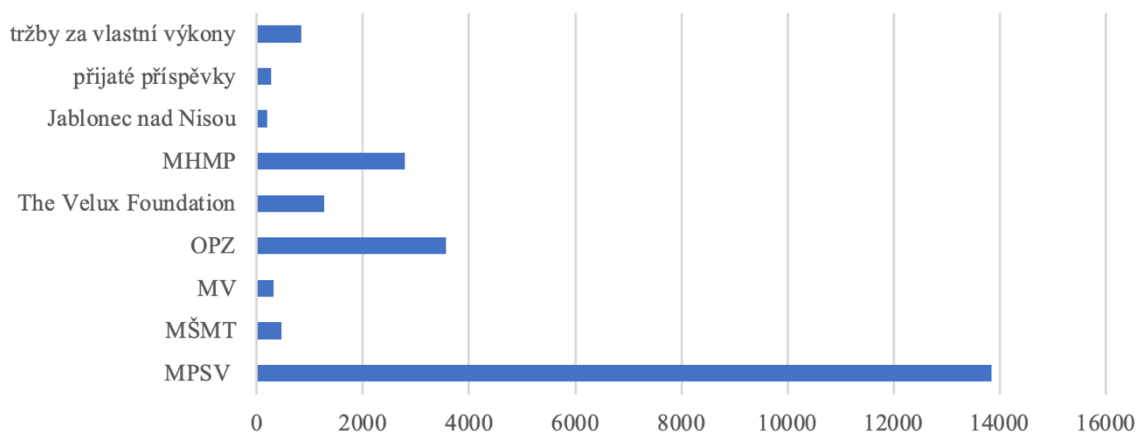
OBLASTI FINANČNÍCH PŘÍJMŮ NNO (2021)



Graf 1 - Oblasti finančních příjmů NNO (2021) - vlastní zpracování

V roce 2021 tvořily více než polovinu příjmů NNO finanční zdroje ze státního rozpočtu ČR. Konkrétně ministerstvo práce a sociálních věcí v tomto roce zajistilo téměř polovinu z celkového obnosu. Až 20% z celkového rozpočtu NNO tvoří zdroje evropských ale také dalších fondů. Velmi důležitou roli v celkovém rozložení zdrojů organizace tvoří také kraje a města. Především Magistrát hlavního města Prahy, který v roce 2021 zajistit v oblasti zdrojů z rozpočtů krajů a měst zásadní podíl potřebných prostředků pro fungování neziskové organizace CIC o. p. s.

ZDROJE FINANČNÍCH PŘÍJMŮ NNO ZA ROK 2021



Graf 2 - Zdroje finančních příjmů NNO za rok 2021 (v celých tis.) – vlastní zpracování

Vzhledem k vysokému počtu jednotlivých finančních zdrojů, se kterými neziskový organizace pracuje, byly do grafu č. 2 zahrnuty pouze subjekty, které v roce 2021 poskytly finanční podporu NNO vyšší než 100 tisíc Kč. Graf znázorňuje konkrétní subjekty a výši jejich finančních podpory NNO v tisících.

Do grafu nejsou zahrnuty konkrétní firmy. Data o výši jimi poskytnutých finančních příspěvků nejsou dostupná. Jedná se tedy především o výčet finančních zdrojů, které pochází ze státního rozpočtu, evropských fondů a rozpočtů měst.

Graf č. 2 ukazuje na jednoznačnou převahu zdrojů ze státního rozpočtu, konkrétně ze strany Ministerstva práce a sociálních věcí a to s odkazem na tabulku č. 4, za účelem podpory sociálních služeb.

Tržby za vlastní výkony jsou zahrnuty do grafu č. 1 a 2 jako zdroje finančních příjmů. Jelikož se ale jedná o vlastní zdroje, které NNO získala za vlastní činnost, v rámci analýzy vnějšího prostředí NNO se jimi diplomová práce dále nezabývá.

3.1.1.1 Státní rozpočet

Graf č. 1 názorně ilustruje podíl finančních zdrojů, které nezisková organizace získala v roce 2021. Přibližně 61% zdrojů pocházelo ze státního rozpočtu České republiky. Klíčovým aktérem v této oblasti bylo Ministerstvo práce a sociálních věcí (MPSV), které ve výčtu všech zdrojů financování poskytlo za rok 2021 jednoznačně nejvyšší částku do rozpočtu organizace (graf. č. 2). Konkrétně až 13,8 milionu Kč z celkových 14,6 milionu Kč v rámci podpory NNO pocházelo ze státního rozpočtu.

Dalšími aktéry v této oblasti byly ministerstvo školství a ministerstvo vnitra, jejichž podíl na financích poskytnutých ze státního rozpočtu pro NNO činil přibližně 800 tisíc Kč. Zdroje získané od MŠMT a MV, lze v roce 2021 z pohledu NNO považovat spíše za doplňkové.

Finanční podpora ale není jedinou oblastí, ve které se zkoumaná NNO a jednotlivá ministerstva potkávají.

MPSV ve spolupráci s dalšími ústředními orgány státní správy zajišťuje aktuálně potřebné legislativní úpravy podmínek zaměstnávání cizinců a podmínek přístupu cizinců k sociálnímu zabezpečení. V působnosti MPSV je novelizace zejména těchto zákonů (MPSV, 2020¹⁰):

- Zákon o zaměstnanosti v aktuálním znění
- Zákon o organizaci a provádění sociálního zabezpečení v aktuálním znění
- Zákon o státní sociální podpoře v aktuálním znění

- Zákon o pomoc v hmotné nouzi
- Zákon o poskytování dávek osobám se zdravotním postižením v aktuálním znění
- Zákon o důchodovém pojištění v aktuálním znění
- Zákon o nemocenském pojištění v aktuálním znění

Těmito podmínkami se následně řídí vybraná NNO v rámci poskytování sociální služby odborné sociální poradenství¹⁰, která je v působení organizace nejzákladnější sociální službou prostupující téměř všechny činnosti organizace. Podobně je tomu ve vztahu NNO a MV:

„Ministerstvo vnitra České republiky je hlavním orgánem zodpovědným za oblast oblasti azylu a migrace ČR. V rámci ministerstva za tuto hlavní oblast zodpovídá především odbor azylové a migrační politiky (OAMP)“ (MV, 2023).

Ve smyslu zákona č. 2/1969 Sb., o zřízení ministerstev a jiných ústředních orgánů státní správy ČR, ve znění pozdějších předpisů, je Ministerstvo vnitra (dále též „MV“) gestorem problematiky mezinárodní migrace, azylu či dočasné ochrany, a to jak na úrovni legislativně-koncepční, tak i realizační (Ibid.). Nejen, že MV vytváří legislativní opatření, zajišťuje také jejich samotnou realizaci. V rámci realizace těchto problematik lze za prostředníka považovat vybranou NNO.

MV má rovněž působnost v rámci zákona č. 221/2003 Sb. o dočasné ochraně, který upravuje podmínky vstupu a pobytu cizince na území ČR za účelem poskytnutí dočasné ochrany. Dočasná ochrana byla v návaznosti na aktivaci institutu dočasné ochrany na evropské úrovni v roce 2022 řešena navazující legislativou tzv. Lex Ukrajina (související s přílivem osob v důsledku ruské invaze na Ukrajinu). Ve zmíněných oblastech MV úzce spolupracuje s dalšími resorty, státními a nestátními organizacemi, včetně organizací mezinárodních (MV, 2022).

Ministerstvo vnitra v tomto případě můžeme vnímat jako držitele moci v oblasti informací a pravidel pro obsah poskytovaných služeb, tak jako prostředníka ve zprostředkování předávání informací.

Zatímco například ministerstvo práce a sociálních věcí (jakožto hlavního donátora vybrané NNO) můžeme označit jako zásadního aktéra v rámci rozdělování finančních prostředků v prostředí – ministerstvo určuje, co bude podpořeno a jakou částkou. Čímž vytváří (i vzhledem k dotačnímu řízení) nejistotu a mocenskou výhodu vůči NNO, která

¹⁰ Podle zákona č. 108/2006 O sociálních službách

se nakonec musí přizpůsobit. MV se angažuje a má na starosti i další oblasti v rámci migrace a integrace cizinců, například azylovou politiku. Toto i další témata ale nejsou pro tuto diplomovou práci výchozí, diplomová práce se jimi tudíž blíže nezabývá.

Zmíněná oblast azylu a migrace je pro tuto diplomovou práci zásadní ve vztahu zkoumané NNO a MV. CIC jako registrovaný poskytovatel sociálních služeb (CIC, 2023a), které jsou zaměřeny na cílovou skupinu: osoby s migrační minulostí (migranti), se v rámci poskytování služeb jako je např. odborné sociální poradenství a pracovní poradenství řídí rozhodnutími, která vydává MV pro oblast migrace. Změny vyhlášek, návrhy novelizace zákonů, úprava postupu pobytového řízení atp., to vše ovlivňuje NNO v poskytování sociální služby odborné sociální poradenství. Služba probíhá formou předávání informací¹¹ o MV a MPSV, kterými se klienti z cílové skupiny na území ČR musí řídit. Jedná se především o tyto oblasti (CIC, 2023b):

- Sociální poradenství

- povolení k pobytu;
- práce a pracovně – právní poradenství;
- školství;
- sociální zabezpečení;
- zdravotní pojištění a zdravotní péče;
- rodina (sňatek, rozvod, narození dítěte, sloučení rodiny aj.);
- bydlení;
- jednání s úřady;
- získání občanství ČR.

- Pracovní poradenství

- zaměstnávání cizinců s různými druhy pobytů,
- jak napsat životopis a motivační dopis, příprava na pracovní pohovor,
- vyhledávání pracovních nabídek,
- začátek a konec zaměstnání, evidence na úřadu práce,
- pracovněprávní poradenství,
- nostrifikace vzdělání.

Kromě finanční podpory, kterou Ministerstvo vnitra nestátní neziskové organizaci dlouhodobě poskytuje, zaujímá tedy také zásadní postavení co do obsahu poskytovaných sociálních služeb NNO a může tak do jisté míry ovlivňovat vnitřní organizační procesy organizace. Diplomová práce se však oblastí vztahu mezi NNO a jejími hlavními donory

¹¹ Jedná se například o oblast pobytů na území ČR, přístupu na trh práce, atp. Se všemi oblastmi se pro imigranty v ČR pojí určitá pravidla a povinnosti, podle kterých je třeba postupovat za účelem úspěšné integrace na území České republiky. Jedná se o dlouhodobý proces, v průběhu kterého je třeba počítat se změnami prostředí.

zabývá pouze v rovině poskytování finančních prostředků. Povaha vztahu mezi donátory, kteří jsou zároveň součástí státního aparátu má vliv na poskytování služeb NNO, toto diplomová práce nepopírá. Blíže se ale povahou těchto vztahů nezabývá.

3.1.1.2 Evropské a ostatní fondy

Dalších oblastí, ze které NNO získala v roce 2021 podstatnou část finančních zdrojů do svého rozpočtu, je oblast evropských fondů. Mezi ně patří například Operační program zaměstnanosti, ze kterého pocházela převážná většina finančních prostředků v rámci oblasti evropských fondů. Dalšími zdroje, jejichž poskytovatelem byla Evropská Unie byl například: Operační program: Výzkum, vývoj a vzdělání (OPVVV) (CIC, 2021). Finanční podpora operačního programu nepřesáhla 100 tisíc Kč, tento zdroj tedy není součástí grafu č. 2.

Kromě evropských fondů NNO finančně podpořily tyto subjekty: The Velux Foundation a Active citizens Fund (CIC, 2021). Finanční zdroje získané z této oblasti činily v roce 2021 až 20% celkového rozpočtu NNO (graf č. 1). V této kapitole považuji za nejvýznamnější finanční zdroj Operační program zaměstnanosti, vzhledem k poskytnuté výši financí v porovnání s prostředky poskytnutými ze strany dalších fondů (graf č. 2).

3.1.1.3 Kraje a města

Jednotlivé kraje a města byly v roce 2021 dalšími významnými aktéry co do objemu poskytnuté finanční podpory neziskové organizaci. V celkovém součtu až 14% z rozpočtu NNO bylo přijato od krajů a měst České republiky (graf č. 1).

Nejzásadnější postavení v této oblasti zaujímal Magistrát hlavního města Prahy (MHMP), který v roce 2021 podpořil neziskovou organizaci CIC o. p. s. finančním obnosem přibližně 2,8 milionu Kč. V oblasti finanční podpory ze strany krajů a měst tvořila tato podpora od MHMP až 82,3% z celkové částky. Zbylé finanční zdroje pocházely od jednotlivých krajů a měst, ve kterých organizace CIC aktivně provozuje svou činnost. Finance od jednotlivých aktérů v tomto odvětví podpory se pohybovaly mezi 15 – 200 tisíci Kč (tabulka č. 4).

3.1.1.4 Přijaté příspěvky

Výroční zpráva NNO z roku 2021 a z ní použité tabulky (č. 3 - 4) neuvádí konkrétní subjekty, které v roce 2021 poskytly finanční zdroje v podobě přijatých příspěvků. Přijaté příspěvky (graf č. 1) navíc v roce 2021 tvořily pouze 1% z celkového rozpočtu neziskové

organizace a tvoří tak jeden z doplňkových zdrojů organizace. Jak již bylo zmíněno, výroční zpráva NNO sice neuvádí konkrétní subjekty, od kterých NNO příspěvky přijala, na konci výroční zprávy však NNO uvádí poděkování za podporu a spolupráci subjektům, kteří nebyly jmenovitě zahrnuti do tabulky č. 4, kde se nachází výčet jednotlivých subjektů s konkrétní částkou, skrze kterou neziskovou organizaci podpořily (CIC, 2021).



Obrázek 1 - Subjekty podporující NNO v roce 2021 (CIC, 2021)

Přijaté příspěvky nebyly explicitně uvedeny ve spojitosti se subjekty tržního sektoru. Pracovala jsem tedy s předpokladem, že se jednalo o finanční zdroje poskytnuté ze strany firem, nadací a případně jednotlivců. Z rozhovorů s vedením organizace byla potvrzena účast firem na financování činnosti organizace a význam takovéto spolupráce. Výše poskytovaných zdrojů ani konkrétní jména subjektů uvedena nebyla.

3.1.2 Vnější prostředí organizace v roce 2022

Vznik uprchlické krize v roce 2022¹² zásadně ovlivnil vnější prostředí zkoumané nestátní neziskové organizace. Kromě enormní vlny solidarity, která z počátku hýbala

¹² (pozn.) Kapitola č. 3.1.2 názvem ohraničuje pouze zkoumané období uprchlické krize tzn. rok 2022. V prosinci 2023, kdy byla diplomová práce dokončena, konflikt vyvolaný Ruskou federací na území Ukrajiny stále trval.

společností na celém území České republiky se do řešené situace vložily také příslušné orgány. Ministerstvo vnitra, ministerstvo práce a sociálních věcí spolu s magistrátem hlavního města Prahy patří právě mezi tyto zásadní aktéry, kteří od počátku války aktivně přispívali k řešení situace na území ČR. Jedná se o hlavní donátory, kteří zkoumané neziskové organizaci dlouhodobě poskytují finanční zdroje zásadní pro pokračování činnosti (CIC, 2022). Finanční zdroje určené pro neziskovou organizaci jsou spolu s vlivem (kapitola č. 3.1.2 – 3.1.2.5) , který mají jednotliví aktéři na zkoumanou NNO zásadními faktory pro výběr a zkoumání reakcí těchto aktérů v rámci uprchlické krize 2022.

Pro tuto diplomovou práci je zásadní především řešení situace v horizontu roku 2022, a to v oblasti poskytování finančních zdrojů ze strany zmíněných orgánů jako reakce na vývoj situace. Diplomová práce nepopírá další oblasti zájmů a aktivit, kterým se vybrané orgány v roce 2022 věnovaly, pro práci je však zásadní zaměření na zdroje financí v prostředí zkoumané NNO. Konkrétním reakcím na vývoj situace na území ČR se věnují následující kapitoly. Ty popisují, jakým způsobem reagovali identifikovaní aktéři vnějšího prostředí neziskové organizace na vývoj uprchlické krize. Práce již ale nezabývá, jaký vliv měly tyto reakce na další vývoj uprchlické krize. To by mohlo být předmětem dalšího výzkumu.

Reakce aktérů vnějšího prostředí je zásadní pro pochopení kontextu vývoje a změn ve vnějším prostředí. MPSV, MV a MHMP jsou největší donátoři finančních prostředků ze státního rozpočtu a zároveň určují způsoby a obsah poskytovaných služeb zkoumané NNO. Tzn. jejich vyhlášky i výše dotací přímo souvisí s činností organizace. Kromě reakcí státního aparátu ČR a magistrátu hl. m. Prahy, je pro diplomovou práci zásadní především reakce firem vůči zkoumané NNO. Hlavní otázkou diplomové práce bylo: jak do vývoje vnějšího prostředí vstupovaly tržní subjekty ve vztahu ke zkoumané neziskové organizaci? Na tuto otázku se snaží odpovědět kapitoly č. 3.1.2.5, kapitola č. 3.2 a „diskuze“.

Následující kapitoly podrobně zkoumají finanční zdroje organizace v roce 2022, tedy v období, kdy začala válka na Ukrajině spojená s uprchlickou krizí v Evropě i České republice. Tato část práce se snaží najít propojení mezi změnami vnějšího prostředí, a daty, jež se týkají financování NNO. Jak se změny vnějšího prostředí promítly do financování organizace? Právě touto otázkou se zabývají následující kapitoly a podkapitoly.

Mapování situace financování NNO za rok 2022 začíná přehledem tabulek č. 6 – 9, které vychází přímo z výroční zprávy NNO z roku 2022. Tyto tabulky zobrazují zdroje finančních prostředků, které NNO získala za rok 2022 spolu s jejich uvedenou výší a účelem použití. Můžeme zde také najít výčet subjektů, od kterých NNO potřebné zdroje získala spolu s jejich zmíněnou výší a účelem použití.

Grafy č. 3 – 6 mají za úkol mapovat vnější prostředí organizace a identifikovat hlavní subjekty, které NNO v roce 2022 poskytly výrazně vyšší¹³ finanční prostředky v porovnání s ostatními aktéry ve zkoumaných oblastech. Tyto oblasti byly pro rok 2022 definovány jako: oblast státního rozpočtu, oblast evropských a dalších fondů, kraje a města, přijaté příspěvky a v neposlední řadě také finanční dary. Cílem této části práce je identifikace aktérů vnějšího prostředí v rámci poskytnutých finančních zdrojů. Zahrnutí oblasti „tržby za vlastní výkony a za zboží“ NNO (viz. tabulka č. 6) a přijaté nefinanční dary (viz. tabulka č. 9), v rámci grafů ilustrují poměr zdrojů získaných vedlejší činností NNO. I v těchto oblastech došlo k navýšení finančních zdrojů NNO, ale blíže se jimi práce nezabývá vzhledem ke zkoumání finančních zdrojů, které téměř všechny pochází z prostředí mimo organizaci.

¹³ (pozn.) V poměru k dalším aktivním donorům v daném roce a zkoumané oblasti.

FINANCE

FINANCE, DOTACE, DARY A PROJEKTY

Rozvaha

AKTIVA v tis. Kč	
dlouhodobý majetek celkem	0
dlouhodobý hmotný majetek celkem	70
oprávky k DHM	-70
krátkodobý majetek celkem	14 374
pohledávky celkem	175
krátkodobý finanční majetek celkem	13 379
jiná aktiva celkem	820
aktiva celkem	14 374

PASIVA v tis. Kč	
vlastní zdroje celkem	9 714
jmění celkem	6 341
výsledek hospodaření celkem	3 373
cizí zdroje celkem	4 660
krátkodobé závazky celkem	4 615
jiná pasiva celkem	45
pasiva celkem	14 374

Výkaz zisku a ztráty

Náklady v tis. Kč	
spotřebované nákupy a nakupované služby	4 830
osobní náklady	21 809
ostatní náklady	137
náklady celkem	26 776
Výnosy v tis. Kč	
provozní dotace	24 295
přijaté příspěvky	1 150
tržby za vlastní výkony a za zboží	1 359
ostatní výnosy	3
výnosy celkem	26 807
výsledek hospodaření před zdaněním	31
Výsledek hospodaření po zdanění	31

Tabulka 4 - Výroční zpráva NNO za rok 2022, I. Část (CIC, 2022)

ROZPIS PŘIJATÝCH NEINVESTIČNÍCH DOTACÍ V KČ

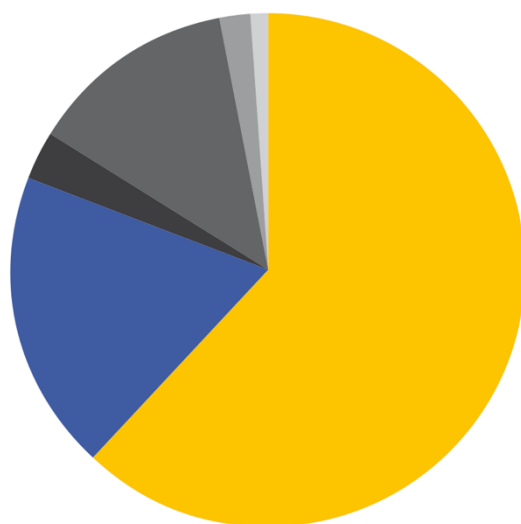
Organizace ve sledovaném roce hospodařila s neinvestičními dotacemi v tomto druhovém členění:

Prostředky státního rozpočtu v celkové výši	15 918 231 Kč
MPSV: Podpora sociálních služeb s nadregionální či celostátní působností (sociální poradenství, SAS)	12 294 539
MPSV: Podpora registrovaných sociálních služeb na území HMP (sociální rehabilitace)	1 230 000
MPSV: Služby v oblasti podpory rodiny	292 742
MPSV: Mimořádné dotační řízení – Pomoc a péče o obyvatele Ukrajiny přicházející do ČR v důsledku války s Ruskou federací	1 250 000
MPSV: Mimořádné dotační řízení – dočasné aktivity pro podporu rodin z Ukrajiny v rámci center pro rodiny s dětmi	73 600
MŠMT: Podpora aktivit integrace cizinců	347 553
MV: Rozvoj dobrovolnické služby	92 000
MV: Integrace cizinců (Asistence na pracovištích OAMP)	337 797
Prostředky z evropských fondů a ostatní v celkové výši	4 561 028 Kč
OPZ: KOMPLEX IN MB	1 299 830
OPZ: Pokrok – posílení kvality rodičovských kompetencí	2 483 972
OPVVV: Podpora neziskových organizací ve středních Čechách	52 880
The Velux Foundations: Don't give up!	724 346

Tabulka 5 - Výroční zpráva NNO za rok 2022, II. Část (CIC, 2022)

Prostředky měst, krajů a obcí a ostatní v celkové výši		3 816 008 Kč
Liberecký kraj: Podpora integrace národnostních menšin a cizinců		99 680
MHMP: Podpora registrovaných sociálních služeb (sociální poradenství, sociální rehabilitace)		1 793 000
MHMP: Program v oblasti podpory aktivit integrace cizinců		390 000
MHMP: Program Akce celopražského významu		180 400
MHMP: Program celoměstské podpory vzdělávání		65 000
MHMP: Program v oblasti rodinné politiky		424 000
MHMP: Vzdělávací aktivity pro nově příchozí z Ukrajiny		195 000
MČ Praha 3: Sociální služby		58 500
MČ Praha 13: Oblast sociálních a návazných služeb a rodinné politiky		30 000
Město Jablonec nad Nisou: Podpora registrovaných sociálních služeb		213 000
Město Kolín: Sociální poradenství, Jazyková podpora dětí s OMJ, Podpora aktivit pro nově příchozí uprchlíky z Ukrajiny		119 350
Město Kutná Hora: Sociální poradenství		30 140
Město Liberec: Sociální poradenství		48 928
Město Mladá Boleslav: Podpora integrace cizinců		65 000
Město Kladno: Sociální poradenství, SAS		30 000
Město Nymburk: Sociální poradenství		44 010
Město Hořovice: Sociální poradenství		30 000

Tabulka 6 - Výroční zpráva NNO za rok 2022, III. Část (CIC, 2022)



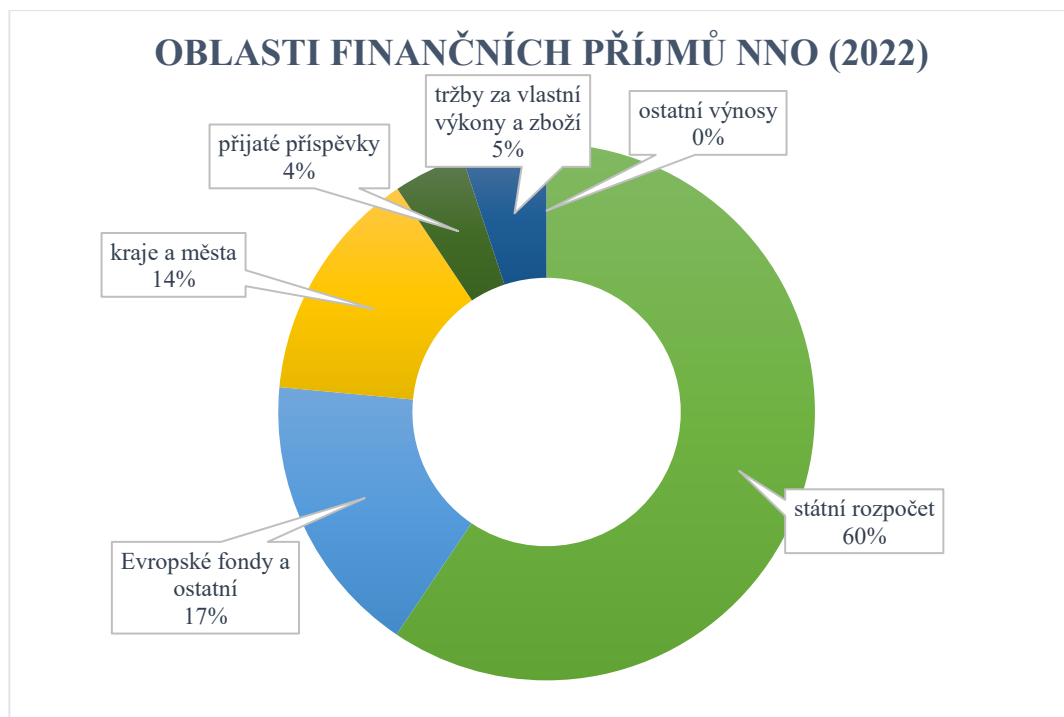
- MPSV 62 %
- Zdroje ESF a zahraniční 19 %
- Kraje 13 %
- Obce 3 %
- MV 2 %
- MŠMT 1 %

Vývoj a stav fondů		
	k 1. 1. 2022	k 31. 12. 2022
finanční dary	895 491,38	4 775 331,27
nefinanční dary	358 973,93	264 165,33
víceleté projekty z EF	2 267 295,45	1 301 751,44
fondy celkem	3 521 760,76	6 341 248,04

Členění nákladů	
náklady na hlavní činnost	26 776 421
náklady na doplňkovou činnost	0
náklady celkem	26 776 421

Lidské zdroje		
	k 1. 1. 2022	k 31. 12. 2022
počet zaměstnanců	41	38
velikost úvazků	32,15	30,5

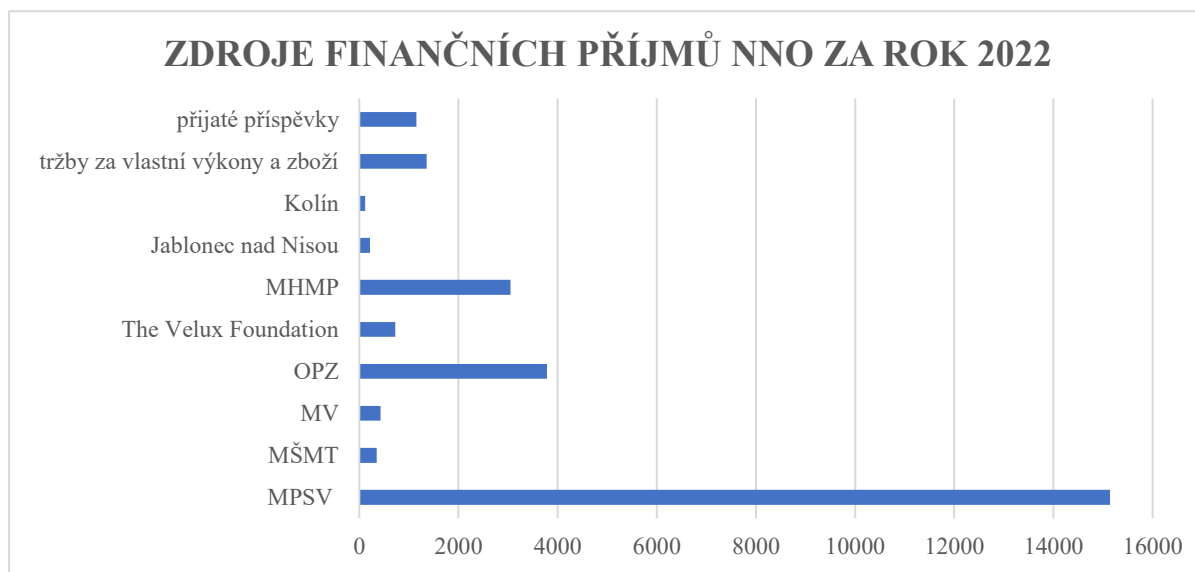
Tabulka 7 - Výroční zpráva NNO za rok 2022, IV. část (CIC, 2022)



Graf 3 - Oblasti finančních příjmů NNO (2022) - vlastní zpracování

Podobně jako tomu bylo v roce 2021 i v roce 2022 tvořily až 60% celkového rozpočtu NNO příjmy ze státního rozpočtu. Další finanční zdroje byly získány z evropských fondů (17%) a od krajů a měst (14%). Zbytek rozpočtu NNO tvořily tržby za vlastní výkony a prodej zboží (5%) a přijaté příspěvky (4%). Oblast „ostatní výnosy“ neziskové organizace jsou v porovnání s celkovým i příjmy organizace označené hodnotou 0%. Výše zdrojů v této oblasti dosahovala 3 tisíc Kč (viz. tabulka č. 6).

Podrobný popis jednotlivých zdrojů příjmu NNO je uveden v následující tabulce:



Graf 4 - Zdroje finančních příjmů NNO za rok 2022 (v celých tis.) - vlastní zpracování

Pro vysoký počet finančních zdrojů by nebylo možné přehledně ilustrovat jednotlivé zdroje financí NNO v rámci jediného grafu. Pro účely nastínění výše finančních zdrojů z jednotlivých oblastí (od jednotlivých subjektů) byly do přehledového grafu zařazeny finanční prostředky vyšší než 100 tisíc Kč.

Financování CIC lze dle dostupných dokumentů považovat za vícezdrojové. Analýza diverzifikace zdrojů však poukazuje na jejich nerovnoměrné rozložení v prostředí organizace. Podobně jako tomu bylo v roce 2021 (viz. graf č. 2), hlavním zdrojem finančních příjmů zkoumané NNO byl i v roce 2022 státní rozpočet, konkrétně ministerstvo práce a sociálních věcí. Výše finanční podpory ze strany MPSV viditelně převyšuje podporu NNO i v rámci ostatních aktérů poskytujících finanční zdroje zkoumané NNO.

3.1.2.1 Státní rozpočet

Podobně jako tomu bylo v roce 2021 i v roce 2022 tvořily až 60% z financí NNO zdroje ze státního rozpočtu (graf č. 3). I v roce 2022 bylo hlavním zdrojem finanční podpory ze státního rozpočtu ministerstvo práce a sociálních věcí, které rozpočet neziskové organizace podpořilo částkou až 15 milionů Kč. Tento obnos poskytnutý MPSV tvořil v roce 2022 více než 90% rozpočtu v oblasti poskytnutých financí ze státního rozpočtu.

Při srovnání výročních zpráv NNO (tabulky č. 4. a 6) spolu s procentuálním vyjádřením jednotlivých oblastí (grafy č. 1 a 3) si lze všimnout navýšení finančních zdrojů ze strany MPSV. Jednalo se například o podporu skrze dvě mimořádná dotační řízení jejichž celková finanční podpora NNO činila 1 323 000,- Kč. Toto schválená dotační řízení od MPSV se konkrétně odkazují na pomoc nově příchozím osobám z Ukrajiny.

Při porovnání stejných tabulek a grafů je možné dojít k závěru, že došlo k navýšení finančních zdrojů ze státního rozpočtu ČR, ale zároveň se snížilo procentuální vyjádření objemu finanční podpory NNO o 1%. To bylo dáno celkovým navýšením rozpočtu NNO, kdy byla v roce 2022 překročena hranice 26,7 milionů Kč, což je přibližně o 2,3 miliony Kč více, než v roce 2021. Z toho až 15,1 milionu Kč bylo samostatně ze zdrojů MPSV (CIC, 2021).

Dalšími aktéry, kteří v roce 2022 poskytli NNO finanční podporu ze státního rozpočtu byly: Ministerstvo vnitra a Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy. Ač tato podpora nedosahovala objemu finanční podpory MPSV, z porovnání výroční zprávy z roku 2021 (tabulka č. 4) a výroční zprávy 2022 vyplývá navýšení finančních zdrojů ze

strany MV téměř o 100 tisíc Kč. Tímto navýšením došlo oproti předcházejícímu roku k výměně pořadí co do množství finančních zdrojů poskytnutých NNO, kdy Ministerstvo vnitra převýšilo touto podporou zdroje od MŠMT.

Ministerstvo práce a sociálních věcí

Ministerstvo práce a sociálních věcí pravidelně vyhláší dotační řízení pro registrované poskytovatele sociálních služeb. (CIC, 2021). V reakci na vznik uprchlické krize na území České republiky a následný vývoj situace reagovalo 26. srpna 2022 MPSV mimořádným kolem dotačního řízení pro rok 2022. Tzv. II. kolo mimořádného dotačního řízení MPSV pro rok 2022 bylo zaměřeno na úhradu výdajů sociálních služeb souvisejících s pomocí osobám z území Ukrajiny (MPSV, 2022b). V rámci MPSV bylo vyhlášeno konkrétně Odborem sociálních služeb a sociální práce. Maximální alokace finančních zdrojů v tomto dotačním řízení byla 100 milionů Kč. Finanční zdroje byly uvolněny ze státního rozpočtu. Oprávněnými žadateli byli poskytovatelé sociálních služeb (dále nespecifikováno). Uznatelnými náklady nebo výdaji byly označeny náklady a výdaje související s poskytováním jakékoli druhu a formy sociální služby včetně zprostředkování pomoci jiné, která řešila nebo zmírňovala nepříznivou situaci uprchlíků na nezbytně nutnou dobu. Dále bylo přihlédnuto k předchozím žádostem, tzn. přednost přijetí žádosti v mimořádném dotačním řízení měly organizace, které v I. Kole dotačního řízení o podporu nežádaly

V září 2022 ve spolupráci s UNICEF do rozpočtu MPSV¹⁴ na rok 2022 přibyla podpora ve výši 12 milionů Kč. Jednalo se o podporu, která měla pokračovat do roku 2023 v celkové výši 24, 3 milionu Kč. MPSV dotační výzvu komentovalo následovně:

„Dotační titul je připraven v rámci širší spolupráce a partnerství MPSV s organizací UNICEF, která na území České republiky napomáhá v reakci na uprchlickou krizi způsobenou ozbrojeným konfliktem na Ukrajině, zejména v oblasti ochrany dětí. MPSV a organizace UNICEF se zavázaly ke vzájemné spolupráci směřující do těch oblastí podpory, které zajistí ukrajinským dětem a rodinám přístup k integrovaným, multidisciplinárním a adekvátně financovaným komunitním a rodinným ochranným službám, péči v raném dětství, sociální ochraně atd.“ (MPSV, 2022b).

¹⁴ (MPSV, 2022b) dostupné z: <https://www.mpsv.cz/web/cz/dotacni-vyzva-pro-rok-2022>

Prohlášení o této spolupráci bylo na webových stránkách MPSV zveřejněno 12. 9. 2022. Oprávněnými žadateli byli v této dotační výzvě nestátní neziskové organizace, obce a jejich příspěvkové organizace a kraje a jejich příspěvkové organizace. Jelikož se jednalo o dotační výzvu v oblasti dočasných aktivit na podporu rodin z Ukrajiny rámci center pro rodiny s dětmi (zejména ve věku 0-6 let) bylo ve výzvě dále uvedena podmínka pro žadatele, a to, že žadatel musí splňovat následující podmínky: charakter neziskové organizace. Dále žadatel musel působit v prorodinné oblasti, v oblasti integrace cizinců či v oblasti s menšinami prokazatelně alespoň jeden rok (to mělo být zakotveno ve stanovách, nebo zřizovací listině (MPSV, 2022b).

Kromě neziskových organizací, které již měly zkušenost s integračními prvky práce s cizinci nově na dotace v oblasti integrace a práce s cílovou skupinou cizinci (v oblasti rodiny) dostaly také organizace, které se do té doby zaměřovaly především na působení na rodinu, ale bez prvku cizinectví.

V rámci běžně vyhlašovaného dotačního řízení na konkrétní rok tedy do rozpočtu MPSV v roce 2022 přibylo nově celkem 100 milionů Kč ze státního rozpočtu a dále také 12 milionů Kč ze strany UNICEF. Nové finanční prostředky byly určeny rozmanitému spektru organizací, neziskový sektor byl sice zásadním, ale ne jediným příjemcem těchto zdrojů.

Dotace získávané z dotačních řízení uděluje MPSV především registrovaným poskytovatelům sociálních služeb. To znamená, že neregistrované (ač charakterem NNO) nemohou na tyto dotace dosáhnout. Takže vlastně může dojít k jejich eliminaci a po ukončení proudu mimořádných financí od UNICEF a MHMP vznikne spousta mezer v poskytovaných (ale neregistrovaných službách) a také mnoho volných míst, které nebude možné zafinancovat.

Ministerstvo vnitra

Hned druhý den po vypuknutí války (25. února 2022) Ministerstvo vnitra uvedlo na svém webu tiskovou zprávu¹⁵ včetně dokumentu: *Plán pomoci občanům Ukrajiny prchajícím před válkou*. Plán byl schválen vládou a byl určen pro občany Ukrajiny, kteří před válkou prchnou na území České republiky. Podle webu ministerstva měl tento plán pomoci zahrnovat zajištění základních potřeb, jako je ubytování, stravování nebo základní sociální a materiální pomoc na předběžnou dobu 4 měsíců s celkovým počtem 5

¹⁵ (MV, 2022a)

tisíc podpořených osob v nouzi. Náklady na spuštění tohoto programu MV odhadovalo na 1,5 miliardy Kč, a to pouze za předpokladu, že ho bude nutné spustit (MV, 2022a).

Původní představa MV o počtu příchozích, finanční zátěži i rozsahu pomoci se již brzy ukázaly jako rozdílné co do rozsahu i časového horizontu. Dokument z 25. února 2022 vzhledem k předpokládanému nízkému počtu příchozích osob nepočítal se zapojením dalších organizací či subjektů do řešení situace.

24. března 2022, tedy po měsíci od začátku uprchlické krize, MV označilo situaci za „*rostoucí uprchlickou vlnu, která nemá po 2. světové válce v Evropě obdoby*“. Kromě dalších informací týkajících se služeb poskytovaných MV a jejich rozšiřováním tisková zpráva (MV, 2022b) uvedla konání druhého kola dotačních programů pro integraci cizinců pro obce a neziskový sektor, v rámci které MV předpokládalo alokaci až 300 milionů Kč. Finanční zdroje měly být rozděleny do regionů celé ČR.

Konkrétní informace k tomuto řízení ani konečnou částku alokace se však na webu MV nepodařilo najít. Výroční zpráva zkoumané NNO z roku 2022 v rámci analýzy navýšení zdrojů ze strany MV sice potvrdila, ale bez přímé spojitosti s druhým kolem dotačního řízení, nebo zaměření na nově příchozí (viz. tabulka č. 7). Lze se pouze domnívat zda uvedený účel „Asistence na OAMP“ ve výroční zprávě NNO odkazuje na finanční zdroje MV, které byly vyčleněny vlivem uprchlické krize.

V dubnu 2022 MV v dokumentu Strategických priorit ČR komentovalo situaci následovně:

„Současná opatření v oblasti azylu, migrace a integrace ČR nejsou cíleně zaměřena na novou skupinu a zdroje jsou již alokovány. S předpokládaným příchodem minimálně 250 000 nově příchozích není možné reálně zajistit nezbytnou adekvátní podporu adaptace a integrace. Systém nemá dostatečné lidské kapacity a v tuto chvíli není ani programově zacílen na reakci na bezprecedentní situaci. Zároveň nezmizí problémy cizinců již pobývajících na území České republiky, jejichž zásadně se navyšující počet (za poslední 3 roky počet cizinců pobývajících na území vzrostl o 100 tisíc, tj. 22 % na 660 tisíc k 24.2. 2022) přetěžuje infrastrukturu (např. dlouhodobě chybějící kapacita zejména odborných lékařů, ve školách, problémy s bydlením). V části případů po absolvování adaptačních kurzů může dojít k rozhodnutí spojit svůj život dlouhodobě s pobytem v ČR. V této fázi nastupují integrační opatření – zejména intenzivní a flexibilní podpora výuky českého jazyka, prohlubování pochopení života v České republice a poradenství v oblasti reálných perspektiv spolu se sociálním a právním poradenstvím.

Tato opatření není možné zajistit bez dostatečných lidských a finančních kapacit. Vzhledem k tomu se navrhuje využít současnou pevnou strukturu a zásadním způsobem ji posílit. Bude nutné především posílit kapacity na lokální úrovni s využitím nestátních neziskových organizací, nově zapojit i organizace, které s cizinci doposud nepracují ve větším rozsahu, podpořit místní aktéry, přizvat Ukrajince dlouhodobě bezproblémově žijící v České republice a podstatně navýšit kapacitu již existujících integračních struktur.“ (MV, 2022c).

MV touto zprávou uznalo nedostatek vlastních personálních kapacit spolu s potřebou zapojení kapacit nestátních neziskových organizací a subjektů, které do té doby s cizinci nepracovali. Další prioritou bylo zajištění finanční podpory situace.

9. prosince 2022 podle tiskové zprávy MV začala unikátní spolupráce MV s Dětským fondem OSN (UNICEF) v Praze. Na úspěšné zvládnutí příchodu přichodících osob z Ukrajiny přispěl UNICEF až 357 milionů Kč. Zmíněné finanční prostředky byly určeny resortu Ministerstva vnitra především na posílení a zefektivnění stávajících integračních kapacit (MV, 2022d).

„Dnešek jednoznačně ukázal, že Česká republika není na uprchlickou krizi sama. Podpora, kterou obdržíme od UNICEF, nám významně pomůže vyztuzit systém, který se sice osvědčil a zafungoval, nicméně není stavěn na enormní zátěž uprchlíků, jakou v této době zažíváme,“ uvedl ministr vnitra Vít Rakušan (MV, 2022d).

Finanční prostředky od UNICEF byly rozdělovány skrze MV, které je mohlo přidělovat také nově zapojeným a vzniklým subjektům. Diplomová práce se blíže touto spoluprací MV a UNICEF nezabývá, vzhledem k tomu, že probíhala především v roce 2023 a tedy mimo zkoumané období práce.

3.1.2.2 Evropské a ostatní fondy

Oblast evropských a dalších fondů byla v roce 2022 v opět zásadní především díky Operačnímu programu: Zaměstnanost, který byl nejvýznamnějším zdrojem finančních prostředků v oblasti zdrojů ze strany Evropské unie a dalších fondů. OPZ v rámci finančních zdrojů NNO získaných z evropských i dalších fondů tvořil až 93% objemu financí této oblasti spolu se zdroji Operačního programu: Výzkum, vývoj a vzdělání.

Dalším subjektem v této oblasti zdrojů byl nadační fond Velux (The Velux Foundation), který neziskové organizaci v roce 2022 poskytl podporu 724 346,- Kč. I tento donor patří mezi dlouhodobé příznivce neziskové organizace CIC.

I přes vznik uprchlické krize se celková podpora ze strany Evropských (a dalších) fondů mezi lety 2021 a 2022 snížila téměř o 330 tisíc Kč. To by mohlo být způsobeno projekty, které se například v rámci fondů Evropské unie stanovují na několikaleté období (například na 3 roky), oproti dotačním titulům ze státního rozpočtu ČR, které jsou stanoveny na 1 rok (viz. tabulka č. 9). V takovém případě projekt nemusí počítat se změnami vnějšího prostředí a potřebou navýšení finančních prostředků.

3.1.2.3 Kraje a města

Podpora ze strany měst v roce 2022 byla podobně jako ostatní oblasti také navýšena. Tradičním a nejtědřejším donátorem této oblasti byl Magistrát hlavního města Praha, který na vznik vlny příchozích osob z Ukrajiny reagoval podporou vzdělávacích aktivit pro nově příchozí v celkové částce 195 tisíc Kč. Celková výše podpory ze strany magistrátu se v roce 2022 vyšplhala na 3 miliony Kč z celkových 3,79 milion Kč (CIC, 2022).

Dalším aktivním donorem bylo město Kolín, které reagovalo na vznik uprchlické krize na území ČR dvojnásobným navýšením finanční podpory NNO. V roce 2021 finanční podpora města Kolín činila 64 237,- Kč, přičemž v roce 2022 to bylo již 119 350,- Kč. Město tak reagovalo na zvýšení počtu klientů v regionu, čímž finančně podpořilo regionální pobočku CIC právě v Kolíně.

Magistrát hlavního města Prahy

Pro tuto diplomovou práci byla ze strany MHMP zásadní spolupráce s Dětským fondem OSN (UNICEF), která mezi subjekty vznikla v září 2023. Díky spolupráci byla na podporu nově příchozím uprchlíků vyhrazena částka 333 milionů Kč. Cílem nové spolupráce mezi MHMP a UNICEF bylo poskytnutí financí především pro oblasti: vzdělávání, zdravotnictví, sociální práce, podpora mládeže a inkluze. Podpora měla přispět k posílení pražské infrastruktury ve jmenovaných oblastech. Tento krok měl podle MHMP reagovat na specifické potřeby lidí přechajících z Ukrajiny a zároveň zkvalitnit služby pro všechny Pražany. 13. září 2022 se k tomuto vyjádřil primátor hlavního města Prahy, Zdeněk Hřib následovně:

„Za hlavní město jsem dnes svým podpisem stvrdil zásadní spolupráci s UNICEF, která poběží od října 2022 do konce roku 2023. Navázali jsme tak na memorandum z letošního června. UNICEF poskytne Praze na dojednané aktivity 333 milionů Kč, takže se jedná o významné ulehčení pražskému rozpočtu v řešení dlouhodobých dopadů

uprchlické krize. Peníze se podařilo vyjednat díky práci mých poradců a aktivní zahraniční politice města.” (MHMP, 2022)

I v tomto případě se jednalo o navýšení finančních zdrojů v prostředí až ve druhé polovině kalendářního roku 2022. Podstatná část podpory z vymezených 333 milionů Kč tedy v roce 2022 pravděpodobně nebyla vyčerpána.

Ke spolupráci s MHMP se také vyjádřila Yulia Oleinik, vedoucí kanceláře a koordinátorka pro mimořádné situace UNICEF Refugee Response:

„UNICEF nesmírně těší, že v rámci širšího regionálního úsilí OSN týkajícího se uprchlické otázky může spolupracovat právě s magistrátem. Město i Pražané prokázali obrovskou solidaritu a podporu největšímu počtu uprchlíků, kterým v Praze poskytli útočiště. To pochopitelně vytvořilo tlak na místní poskytovatele služeb a také potřebu vzniku dalších služeb s ohledem na specifické potřeby uprchlíků, zejména dětí. Máme velkou radost z celkového přístupu magistrátu napříč sektory, který v rámci této spolupráce zvolil a který je zaměřen na potřeby uprchlíků a zlepšení poskytování služeb.“ (MHMP, 2022)

Jednalo se o nestandardní výši finanční podpory do rozpočtu, který MHMP v rámci dotačního i grantového řízení vypsalo. Pro srovnání původní schválená výše financí MHMP na podporu cílové skupiny „integrace cizinců¹⁶“ skrze jednoleté dotace pro rok 2022¹⁷ odpovídala celkové výši 2 886 000,- Kč. Zmíněná částka byla rozdělena mezi 41 schválených projektů 21 neziskových organizací na území hlavního města Prahy. Jednalo se o jednoleté dotace do maximální výše 200 tisíc Kč na jeden podpořený projekt.

Zásadní rozdíl v objemu dostupných finančních zdrojů, které se v září 2022 objevily ve vnějším prostředí zkoumané NNO je tedy zřejmý. Kromě toho mimořádná podpora získaná ze spolupráce MHMP a UNICEF určovala jako cíl podpory nově příchozí osoby z Ukrajiny. Takto úzké vymezení cílové skupiny však do jisté míry omezovalo následné využití peněz v rámci vybrané organizace CIC, která se již dlouhodobě zabývala podporou migrantů bez ohledu na jejich původ. Vyčlenění

¹⁶ Skrze: a) aktivity na podporu integrace cizinců v hl. m. Praze – kulturní společenská a osvětová činnost, jazyková příprava a komunitní práce, dostupné z:

(https://www.praha.eu/file/3397158/Vysledky_DP_Opatreni_c.1.pdf)

b) publikační činnost, audio/video nahrávky související se vztahem k integraci cizinců hl. m. Praze, dostupné z: (https://www.praha.eu/file/3397160/Vysledky_DP_Opatreni_c.2.pdf)

¹⁷(MHMP, 2022a)

stávajících klientů, nebo nových potenciálních klientů vzhledem k účelu poskytnutých dotací bylo pro NNO jedním z dilemat přijetí finančních zdrojů (viz. kapitola č. 3.2)

3.1.2.4 Přijaté příspěvky

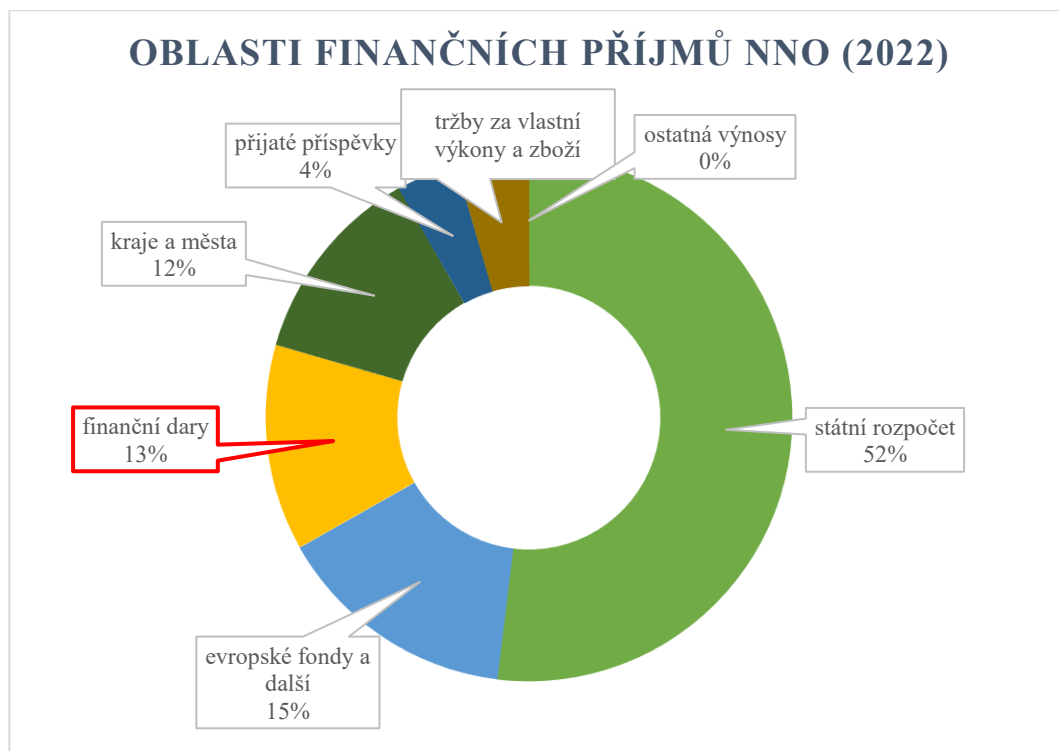
Rozdíl mezi lety 2021 a 2022 v oblasti přijatých příspěvků poukazuje na navýšení finančních zdrojů NNO v této oblasti o 3% celkem tedy až o 871 tisíc Kč (viz. tabulky č. 3 a 6). Celkový objem přijatých příspěvků v roce 2022 činil 1, 25 milion Kč, tedy až 4% z celkového rozpočtu organizace. Ani v tomto roce však výroční zpráva organizace neuvádí mezi těmito získanými financemi přímou návaznost na konkrétní dárcce či donory (CIC, 2022).

Centrum pro integraci cizinců mělo dle vedení organizace již několik let otevřený účet, na který mohou jednotlivci i firmy zasílat finanční dary. Zatím se však nejednalo o systematickou práci s dárci. Můžeme se tedy pouze domnívat, zda se jednalo o příspěvky z již existujících spoluprací s firmami, nebo o zvýšenou aktivitu anonymních dárců. Původ financí v tomto případě není zcela zřejmý.

3.1.2.5 Finanční dary

Výroční zpráva z roku 2022 neobsahuje konkrétní výčet finančních darů ze strany firem (CIC, 2022). Nově však obsahuje položku „finanční dary“, které jsou zaznamenány za období mezi 1. 1. 2022 a 31. 12. 2022. Kromě zařazení této položky do výroční zprávy NNO je pro výzkum diplomové práce zásadní především zvýšení zmíněného objemu finančních darů. Mezi lednem a prosincem roku 2022 došlo k nárůstu finančních darů až o 3 879 839, 89,- Kč, což v celkovém objemu finančních prostředků použitých na fungování organizace v roce 2022 činí přibližně 13-15%¹⁸. Pokud by do již dříve identifikovaných oblastí finančních příjmů NNO (graf č. 3) byly započítány i finanční dary organizace, situace by vypadala následovně:

¹⁸ Tyto hodnoty jsou uvedeny ilustrativně v závislosti na zahrnutí objemu finančních darů do rozpočtu organizace. Pokud finanční dary nezahrneme do celkového rozpočtu NNO, jejich výše odpovídá přibližně 15% z celkového objemu použitých financí za rok 2022. Pokud mezi zdroje NNO pro rok 2022 zahrneme i oblast „finanční dary“, výše finančních darů v poměru k ostatním zdrojům NNO tvoří přibližně 13% z celkového rozpočtu organizace (viz. graf č. 4).



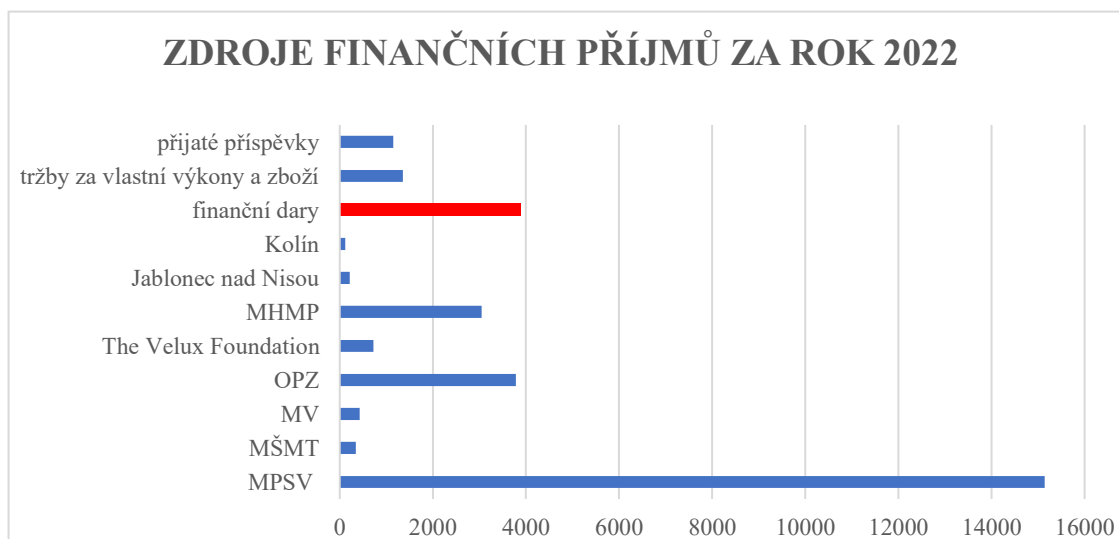
Graf 5 - Oblasti finančních příjmů NNO (2022) včetně finančních darů (vlastní zpracování)

Graf č. 5 pracuje s výší finančních zdrojů, které ve výroční zprávě NNO uvedla v rámci oblasti „finanční dary“ (viz. tabulka č. 9), a tedy s rozdílem ve výši finančních darů (který vznikl mezi lednem a prosincem 2022). Z výroční zprávy není jasné, z jakých zdrojů finanční dary v roce 2022 pocházely. Výroční zpráva se k finančním zdrojům vyjadřuje pouze v rámci jejich přijetí. Pracujeme-li z předpokladem, že finanční zdroje poskytnuté formou darů byly použity v rámci rozpočtu organizace, mohl by rozpočet NNO vypadat následovně (viz. graf č. 4). V takovém případě by došlo ke snížení finančních příjmů v jednotlivých oblastech o 1-8% v závislosti na konkrétním oblasti poskytující finanční zdroje.

Jak dále vyplynulo z rozhovorů s vedením organizace, finanční dary ze strany firem proběhly. Výroční zpráva ale jasně neuvádí jejich výši ve vztahu ke konkrétním dárcům, vedení organizace také uvedlo, že práce s dárci-jednotlivci v roce 2022 probíhala, ale nedosahovala výrazných finančních přínosů, které by byly v rámci potřebných zdrojů na fungování organizace změnou pro průběh fungování.

Předpoklad uvedený u grafu č. 4 (firemní dárcovství formou finanční podpory NNO) by dle grafu č. 5. předpokládalo podobný objem finančních zdrojů ze strany firem

jako souhrnně ze strany krajů a měst. Graf č. 6 opět pracuje s předpokladem rozdílu¹⁹ ve finančních darech NNO:



Graf 6 - Zdroje finančních příjmů NNO za rok 2022 včetně finančních darů (v celých tis.) – vlastní zpracování

Jak lze z dostupných grafů (č. 3 – 6) vyčíst, firmy by v rámci financování neziskové organizace mohly zastupovat důležitou roli v celkových příjmech, které organizace použila na své fungování v roce 2022. Konkrétní data o použití těchto finančních zdrojů však nebyla dostupná, jedná se tedy spíše o předpoklad. NNO ve výroční zprávě neuvedla finanční zdroje jako součást žádné z uvedených oblastí. Na konci výroční zprávy ale NNO uvedla společné poděkování partnerům, včetně již zahrnutých ministerstev, MHMP, městům, krajům, ale také firmám a dalším subjektům, které v roce 2022 organizaci podpořili. Původ zkoumaných finančních darů z výroční zprávy není možné zjistit, mohl by ale představovat výraznou změnu ve složení zdrojů NNO do budoucna. A to i přes to, že se jednalo o získané finanční dary, které ale v rámci rozpočtu 2022 nebyly využity v plné výši.

„Do minulého roku (tzn. 2022) tvořil 90% rozpočtu státní aparát. Teprve v loňském roce (tzn. 2022) přišly možnosti většího rozsahu od nadací a firem a tam by se dalo říct, že to potom byla třeba pětina rozpočtu. Ale zároveň to nebyla vyčerpaná pětina rozpočtu. Ty peníze se nějakou částí čerpaly a nějakou částí se dostaly do letošního roku (roku

¹⁹ Jde o rozdíl ve finančních darech, který vznikl mezi lednem a prosincem 2022. Jednalo se o navýšení finančních darů z 895 491,38,- Kč na 4 775 331, 27,- Kč. Rozdíl těchto poskytnutých finančních darů činil 3 879 839, 89,- Kč. Konkrétní zdroj finančních darů není uveden, diplomová práce pracuje s předpokladem, že se jedná alespoň z část o zdroje pocházející od firem.

2023). *Takže nejde říct, že bychom pětinu rozpočtu platili z nadací, to určitě ne.*“ (manažer č. 1, 3/2023)

Ve výpovědi manažera č. 1 je jednalo spíše o obecný odhad než o přesné vyčíslení poměru financí získaných ze státního rozpočtu a z ostatních zdrojů. Důležitou informací, kterou z úryvku může čtenář odhalit je nevyčerpání celkové částky finančních darů v roce 2022. Diplomová práce však pracuje s předpokladem, že NNO finanční dary v roce 2022 využít mohla a již se nezabývá otázkami toho, proč tomu tak nebylo v plné výši.

Výroční zpráva CIC (2022) uvádí tyto finanční zdroje jako „finanční dary“, vedení organizace však uvedlo návaznost těchto darů na konkrétní aktivity, které však nejsou součástí výroční zprávy:

„Firmy většinou chtějí dávat vázaný dar. To znamená, že chtějí vidět tu činnost, což se nám podařilo, protože se setkala to, co chtěli firmy podpořit a co jsme byli schopni nabídnout. Něco se týkalo trhu práce, protože jim přišlo zajímavé zajistit rekvalifikace pro nově příchozí, takže tam to vyšlo. Potom firmy šly vyloženě na materiální zajištění výuky pro děti, to se taky vydařilo. Myslím si, že za ty roky, jsme schopni psát projekty, a tak jsme to vzali hodně projektově. Není to tak, že by nám přistály peníze na účtu bez závazku, co za to máme vykonat. Takové donátory nemáme. V této oblasti to není úplně zvykem, že by nám firma posílala dar na činnost, tedy na tu hlavní činnost. Opravdu je to vázané na tu nějakou aktivitu navíc. Velmi často je to tak, že náš odkáží na jejich nadační program a v tom je to zase formou projektu. Nejsou to volné peníze.“ (manažer č. 2, 3/2023)

Výroční zpráva NNO z roku 2022 v závěrečném poděkování uvádí i další subjekty kromě těch tržních. Vzhledem k tomu, že výroční zpráva dále neuvádí provázanost

bez zahrnutí organizační složky. Finanční zdroje od firem ale zmíněné „nezahrnuté“ výdaje na organizaci aktivit zahrnují a tím zjednodušují naplňování příslibených aktivit. Co se týče vykazování činností, které jsme ze získaných financí uskutečnili, závěrečná zpráva je v obou případech víceméně stejná. Administrativně náročnější je určitě podávat informace v rámci státních projektů, kdy je třeba vše dokládat odpovídajícím způsobem, pro případ kontroly. Ani takovou činnost, která ve výsledku zvyšuje administrativní zátěž na naši organizaci nakonec nelze zaplatit ze státního projektu, což nám jeho uskutečnění ztěžuje. I firmy samozřejmě zajímá na co byly finance použity, ale více se zaměřují na výsledek než průběh činnosti, což je pro nás administrativně snazší.“ (manažer č. 1, 10/2023)

Kromě uvedených finančních darů došlo také k navýšení přijatých příspěvků organizace, a to až o více než 800 tisíc. Na otázku: jakým způsobem jsou tyto zdroje rozdílné? výroční zpráva odpověď neuvádí. Můžeme se pouze domnívat zda se jednalo o přijaté příspěvky od jednotlivých dárců a zda finanční dary pocházely od subjektů tržního sektoru. Povaha těchto zdrojů, ač se může zdát na první pohled velmi podobná byla do výroční zprávy NNO zaznamenána odděleně. Povaha zdrojů i subjekty, které poskytly příspěvky a finanční dary, se tedy v určitých parametrech pravděpodobně lišily. Dle vyjádření manažera č. 3 (5/2023) byly finanční dary, podobně jako finance získané skrze projektová řízení, vázány na konkrétní aktivitu a účel. V takovém případě by přijaté příspěvky mohly představovat finanční zdroje „volné“ v rámci použití činnosti organizace, nebo také „nevázané“ na konkrétní aktivitu v rámci určitého projektu. Na otázku, zda by podle vedení NNO byl takový scénář možný vedení organizace předpoklad nepotvrdilo. Finanční dary jsou vázané na činnost organizace nad rámec běžné agendy. Což pro NNO není možné bez personálního nárůstu.

Finanční dary uvedené ve výroční zprávě NNO tedy ukazovaly na přijaté dary, jejichž celková výše nebyla vyčerpána v rámci roku 2022 a byla částečně přenesena do roku 2023. Nelze tedy pracovat s předpokladem, že se jedná o velkou zásobárnu peněz, protože byly dostupné až v druhé polovině roku 2022, což výroční zpráva neuvádí a to, že reakce státního aparátu byla až v září, neznamená, že takto pozdní byla taky reakce jiných subjektů. Vedení toto potvrdilo.

Dotační programy firem (i státní správy) po vypuknutí uprchlické krize 2022 byly ve zkoumaném období vypisovány na podporu osob z Ukrajiny. To vedení organizace uvedlo jako zásadní rozdíl, neboť z přechozích dotačních programů na obecnou podporu

integrace cizinců (tedy před únorem 2022) byla pozornost nově zaměřena téměř výhradně na příchozí osoby z Ukrajiny. To vedení organizace hodnotilo jako další komplikaci při navazování spolupráce.

3.2 Reakce NNO na změny vnějšího prostředí

V kontextu prvních týdnů a měsíců krize 2022 bylo možné skrze proběhlá pozorování charakterizovat vysokou mírou nejistoty vnitřní i vnější prostředí organizace. Neziskové organizace obecně reagovaly rychle v oblasti poskytování humanitární, sociální i kulturní asistence ve vztahu k příchozím uprchlíkům (Garkisch a kol., 2017, Valentinov a kol., 2017, dle Bryan a kol., 2023). Jednou z těchto rychle reagujících neziskových organizací byla právě organizace CIC. Reakce na krizi však představovala výzvu. Vedení CIC se ke vzniku uprchlické krize vyjádřilo následovně:

*„To období bylo hodně chaotické z toho důvodu, že nikdo neměl jasnou představu co máme dělat. A to nejenom proto, že ta situace byla naprosto bezprecedentní. Začaly sem přicházet deseti tisíce, statisíce lidí a byl to obrovský nápor, nejenom na nás, ale i na všechny ostatní neziskovky, nebo subjekty, které nějak pracují s cizinci, nebo uprchlíky. A nejenom na neziskovky. Takže v tomhle se nějak zorientovat bylo opravdu náročné.“
(manažer č. 1, 3/2023)*

Vzhledem ke změnám vnějšího prostředí v oblastech: příchodu enormního počtu osob cílové skupiny na území ČR, navýšení personálního zajištění v prostředí s cílem pomoci příchozím a navýšení finančních zdrojů v prostředí bylo nutné na tyto změny ze strany NNO reagovat.

Následující kapitoly se snaží doplnit kontext, který pomůže nahlédnout do rozhodovacích procesů NNO. Jak a proč NNO reagovala? Jakou roli v rozhodování zaujímaly finanční zdroje? Jakou roli ve financování hrály firmy? Odpovědi na tyto otázky je možné najít v kapitolách č. 3.1.2.5 – kapitole č. 4.

3.2.1 Koncentrace zdrojů

Navýšení finančních prostředků ve vnějším prostředí organizace vytvořilo pro NNO nové příležitosti v rámci získání finančních zdrojů. Hlavními aktéry, kteří se zasadili o navýšení prostředků v prostředí byly Ministerstvo práce a sociálních věcí (a to i ve spolupráci s UNICEF), dále také Ministerstvo vnitra a Magistrát hlavního města Prahy. Tyto subjekty obvykle reagovaly vyhlášením mimořádného dotačního řízení,

skrze které byly organizacím nabízeny finanční zdroje na podporu činností přímo souvisejících s podporou příchozích osob z Ukrajiny. Zmíněná mimořádná dotační řízení však probíhala až v druhé polovině roku 2022 a pokračovala obvykle až do druhé poloviny roku 2023.

Vzhledem k povaze hlavních aktérů vnějšího prostředí a jejich vlivu na organizaci stála NNO před několika rozhodnutími. Jednalo se především o reakci na mimořádná dotační řízení MPSV a MHMP, skrze které nezisková organizace následně získala nové finanční zdroje v reakci na uprchlickou krizi v ČR, konkrétně na území hl. m. Prahy.

Změny objemu dostupných finančních zdrojů ve vnějším prostředí organizace daly vzniknout novým institucionálním tlakům vůči NNO, jako reakci na dění v prostředí. Vedení organizace uvedlo tlak vnějšího prostředí na rozšíření nabídky aktivit například v oblasti vzdělávání nově příchozích, ale také nedostatek personálních kapacit, který souvisí s rozšiřováním nabídky aktivit organizace. Dále také rychlou reakci ministerstev a magistrátu hlavního města Prahy jako tradičních (dlouhodobých) donátorů organizace, kteří v reakci na krizi navýšili poskytované finanční zdroje prostředí, na což NNO reagovala rozšířením aktivit.

„Přišel velký tlak na zvýšení počtu aktivit. Cítili jsme, že je potřeba přijít s další nabídkou a vzhledem k tomu, že na to vcelku rychle reagovali donátoři, tak jsme mohli nabídku rozšířit. Samozřejmě tradiční donátoři jako MPSV, MV a městské části a magistrát Prahy na to reagoval rychle, takže jsme věděli, že tady z toho směru finance poskytnuty budou. Spíš jsme řešili lidské kapacity, protože dělat další aktivity vážně vždycky na lidech. Věděli jsme, že bude potřeba rozšiřovat tým, ale když není odkud brát, tak možné nabírat. Takže tlak na to nějakým způsobem zajistit nabídku a uspokojit tak nově vzniklý objem poptávky určitě byl, ale nikdy jsme nechtěli povolit v tom, aby se do činností dostali neprofesionálové.“ (manažer č. 2, 3/2023).

Tlak, který vedení organizace v rozhovorech popisovalo lze interpretovat skrze vztah mezi NNO a zmíněnými státními subjekty. Do roku 2022 na území hl. m. Prahy působilo jen omezené množství neziskových organizací, které přímo pracovaly s cílovou skupinou: migranti a uprchlíci. Tlak vůči NNO lze chápat jako nástroj státního aparátu, skrze který lze ovlivňovat činnost zainteresovaných organizací.

Kromě toho byla mimořádná dotační řízení a navýšení finančních zdrojů v prostředí organizace v roce 2022 zaměřena výhradně na podporu příchozích z Ukrajiny. To postavilo NNO před nelehký úkol. Jak naplňovat účel NNO bez újmy stávajících klientů? Jak zajistit potřebné aktivity NNO bez vyčlenění klientů z dalších zemí? Tyto otázky během rozhovorů vedení NNO vneslo a reflektovalo jako problematickou oblast podpory ze strany státu, magistrátu hl. m. Prahy a podobně i ze strany firem.

„Výzvy na podporu Ukrajinců nám dělají problém jako organizaci, protože se úplně neztotožňujeme s názorem, že by se měli podporovat jenom Ukrajinci a pokud integrace, tak integrace všech a mezi všechny. Takže dělat vázaně další a další projekty pouze pro Ukrajince nám nedává úplně smysl, ale tlačí nás k tomu jak státní aparát, který vypisuje víc dotačních titulů směrem k Ukrajině, tak i firmy.“ (manažer č. 1, 10/2023).

I přes dlouhodobé zaměření dotací na jedinou skupinu cizinců, které NNO hodnotila jako problematické, se nezisková organizace angažovala v mimořádných dotačních řízeních a získávala tak další prostředky do svého rozpočtu. Skrze to mohla rozšířit své aktivity. Poukázala však také na skutečnost, že dotační tituly pocházející ze státního rozpočtu, nebo rozpočtu magistrátu hl. m. Prahy obvykle nepokrývají organizační náklady jako například platy zaměstnanců, účetnictví organizace nebo IT podporu NNO. Pokud ze získaných finančních zdrojů není možnost financovat organizační složku aktivit, dostává se tedy NNO do patové situace, kdy je na ní vyvíjen tlak vnějšího prostředí, který ale není možné uspokojit poskytnutými zdroji.

Kromě státního rozpočtu a rozpočtu hl. m. Prahy došlo také k navýšení finančních darů, ze strany firem (viz. kapitola č. 3.1.2.5). Zkoumaná nestátní nezisková organizace CIC v průběhu roku 2022 a s ním spojenou uprchlickou krizí nevyvíjela významné úsilí vůči firmám na bázi navazování nových spoluprací. Aktivita vůči firmám probíhala, ale spíše docházelo k reakci na mimořádné dotační výzvy ze stran ministerstev (především MPSV) a magistrátu hl. m. Prahy.

NNO v době vypuknutí války na Ukrajině spolupracovala také se subjekty tržního sektoru. Mimo již trvající spolupráce v průběhu roku 2022 se po vzniku ozbrojeného konfliktu mezi Ruskou federací a Ukrajinou zvýšila poptávka po podpoře NNO ze strany firem. Blíže se navýšením a povahou finančních zdrojů ze strany firem zabývá kapitola číslo 3.1.2.5).

„Nově se na nás začali obracet firmy s tím, že nás chtějí podpořit. Určitě máme navázanou dlouhodobou spolupráci asi se dvěma třemi firmami, a ty se na nás obrátily v podstatě ihned, že nám poskytnou další dar, a to nárazově, protože jinak s nimi máme spolupráci navázanou na další aktivity. Tak ti zereagovali okamžitě. Ale začaly se ozývat i jiné firmy. A i třeba takové, kde mají zaměstnanci možnost vybírat směr podpory. Tak i ti se na nás obrátili, jestli potřebujeme podporu a nějakým způsobem nás chtěli podpořit. Ale jejich nabídka byla vždy vázaná na to: ano, chceme podpořit Ukrajince. Obvykle to není o podpoře činnosti organizace v obecné rovině. To máme jenom jak říkám tradiční donátory. Ale ti noví, kteří se na nás začali obracet, tak s tím, že: chceme podpořit příchozí z Ukrajiny a někdy i specifikovali, co chtějí podporovat.“ (manažer č. 2, 3/2023).

Podobně jako prohloubení finančních zdrojů ze státního rozpočtu i podpora firem směrem k NNO byla rozšířena. Jednalo se především o zintenzivnění finanční podpory NNO ze strany tržních subjektů, mezi kterými už spolupráce s NNO existovala před únorem 2022. Další finanční zdroje měly podle vedení organizace formu nárazového daru ve vztahu ke vzniku krizové situace na území ČR. Zajímavé na tomto zjištění lze považovat fakt, že se jednalo o nabídku vycházející ze strany firem, které takto reagovaly na krizi. Tyto nabídky byly ale charakterem jednorázové a vázané na konkrétní představu firem. Navýšení finančních prostředků od jednotlivých subjektů bylo vázáno na další aktivity organizace. Kromě běžně zajišťovaných aktivit, činností a služeb tedy NNO vyvíjela další aktivitu nad rámec vlastní kapacity. To se ukázalo jako jedno z dilemat přijímání zvýšeného množství finančních zdrojů. Zároveň NNO uvedla problematiku napojení zvýšené míry financí a jejich použití pouze na podporu příchozích z Ukrajiny (podrobně viz kapitola č. 3. 2. 2).

„Asi se neobjevila firma, která by v dotačním titulu měla přímo „integraci cizinců“. Mají tam jak říkám třeba: podpora dětí, podpora mládeže,... a i do těchto dotačních titulů se vejde. Ale není to tak, že by ve výzvě bylo přímo napsané, že směřuje k podpoře nebo integraci cizinců. Ted' ano, ale pouze na Ukrajince.“ (manažer č. 1, 3/2023).

Podpora pouze jedné skupiny cizinců, byla podle vedení organizace problematická. A to i přesto, že se jednalo o stav krize a NNO dlouhodobě zaznamenává osoby původem z Ukrajiny jako jednu ze svých hlavních skupin klientů. Vedoucí manažeri neziskové organizace si uvědomovali možné odchýlení od poslání organizace, která se vůči původu

svých klientů nevyhraňuje a naopak si zakládá na nestrannosti, otevřenosti a spravedlivosti (CIC, 2023).

Otázka hledání finančních zdrojů v oblasti tržního sektoru v období roku 2022 nebyla vzhledem k potřebným zdrojům na zajištění samotného fundraisingu pro NNO aktuální. V rámci zkoumaného období však vedení NNO došlo k závěru, že mimo akutní situaci krize bude třeba tuto snahu navyšovat v průběhu následujících let. S ohledem na potřebné zdroje na zajištění činností spojených s fundraisingem to však označila za snahu, kterou je možné časově ohraničit nejdříve s výhledem následujících několika let, kdy by NNO mohla k činnosti fundraisingu úspěšně směřovat.

3.2.2 Mnoho příchozích, málo zaměstnanců

Enormní počet příchozích osob do České republiky a především na území hl. m. Prahy pro NNO znamenal mnohonásobné navýšení zájmu cílové skupiny o služby NNO. K datu 13. dubna 2022 se až 25% (tj. 61 tisíc) ze všech příchozích nacházelo v Praze (MV, 2022) a tento počet se do konce roku 2022 postupně navyšoval. Do 8. prosince 2022 poskytla Česká republika dočasnou ochranu 466 835 Ukrajincům prchajícím před válkou (MV, 2022e). Do konce roku 2022 tedy na území České republiky vstoupilo celkem více než 466 tisíc osob s pobytem, jehož délka byla původně navržena na přechodné období, ale následně opakovaně prodlužována (Ibid.).

Již v dubnu roku 2022 na předpokládaný vývoj situace reagovalo MV vydáním strategického plánu priorit ČR, kdy se do pomoci měly zapojit nové subjekty i bez předchozí zkušenosti s prací s cizinci či uprchlíky (MV, 2022e). Tímto způsobem se MV snažilo navýšit personální kapacitu služeb (nejen) na území hl. m. Prahy tak, aby bylo možné nabídnout základní pomoc co největšímu počtu nově příchozích. Na nedostatek personální kapacity organizací a služeb reagovala i občanská společnost, díky které během prvních měsíců vzniklo velké množství nových neziskových organizací s posláním pomoci příchozím osobám z Ukrajiny do České republiky. Jak již bylo zmíněno, ministerstvo vnitra si uvědomovalo nedostatečné pokrytí poptávky/nabídky v rámci sociálních služeb, které byly na začátku roku 2022 dostupné v rámci Prahy. Podpora ze strany MV pro právnické i fyzické osoby, které začaly poskytovat pomoc nově příchozím kromě původního „vyjádření potřeby“ zahrnovala také finanční podporu, která nabyla převratného objemu a zahrnovala nově i financování organizačního zajištění aktivit (MV, 2022e).

Následující tabulky poukazují na změny v počtech klientů dle země jejich původu, dále také na počet uskutečněných konzultací a počet hodin přímé práce s klienty.

	Praha	Středočeský kraj	Liberecký kraj	Ostatní	Celkem
Počty konzultací	3309	2924	317	177	6757
Počet klientů	1288	1188	111	45	2632
Počet hodin přímé práce	1892	1320	184	78	3474

Klienti podle země původu	Ukrajina	ČR	Ostatní země
Počty klientů	1005	216	1411

Tabulka 8 - počet klientů CIC za rok 2021 (CIC, 2021)

Tabulka č. 8 uvádí celkový počet klientů, konzultací a hodin přímé práce v roce 2021 v rámci všech poboček i poradenských center, které se v daných krajích nacházely (CIC, 2021). Pro výzkum diplomové práce je zásadní oblast Prahy v 2021 a následně v roce 2022.

	Praha	Středočeský kraj	Liberecký kraj	Ostatní	Celkem
Počty konzultací	2895	2950	403	104	6352
Počet klientů	1409	1630	183	38	3260
Počet hodin přímé práce	1837	1373	210	47	3467

Klienti podle země původu	Ukrajina	Ostatní země
Počty klientů	1859	1401

Tabulka 9 - počet klientů CIC za rok 2022 (CIC, 2022)

Tabulka č. 9 z výroční zprávy vybrané NNO ukazuje celkový počet klientů za rok 2022, tedy i za počáteční období uprchlické krize. Podobně jako je tomu na obrázku předchozím, jedná se o součet klientů všech poboček i poradenských center organizace v různých městech a krajích. Lze si všimnout, že v roce 2022 došlo k nárůstu především klientů původem z Ukrajiny, ale také z dalších zemí. Z tabulky vyplývá navýšení počtu klientů v jednotlivých krajích, přičemž nejvyšší přírůstek zaznamenal oproti předchozímu roku 2021 Středočeský kraj. Pro výzkum diplomové práce je však zásadní oblast Prahy v období 2022.

Srovnání tabulky č. 8 a tabulky č. 9 ukazuje na navýšení celkového počtu klientů při porovnání let 2021 a 2022 a to o 628 klientů. Došlo k navýšení počtu klientů původem

z Ukrajiny a to celkem o 854 klientů. Kromě navýšení počtu klientů ale došlo ke snížení počtu konzultací a mírnému poklesu počtu hodin přímé práce. Pravděpodobně tedy s novými klienty vznikaly především spolupráce krátkodobější povahy (například jednorázové poskytnutí služby odborného poradenství).

Vzhledem k množství nově příchozích osob z Ukrajiny jsem se před bližším zkoumáním výročních zpráv domnívala, že zjistím mnohem větší přírůstek klientů. Při zjištění mírného snížení počtu konzultací a počtu hodin přímé práce jsem začala hledat odpovědi na tyto otázky u vedení NNO. Vedení organizace komentovalo srovnání let 2021 a 2022 následovně:

„Když nejsou peníze na zaměstnance, nemohou se zvyšovat čísla klientů. Personálně na to nebyly kapacity a tak to nešlo. Navíc nebylo možné navýšit kapacitu pouze dočasně. Předpokládali jsme, že poskytnuté finanční prostředky budou pouze na určitou dobu a navýšení počtu zaměstnanců jsme nepovažovali vzhledem k situaci dotačních programů za rozumnou volbu.“ (manažer č. 1, 10/2023).

Dále bylo podle vedení organizace nutné při hledání změn v počtech klientů NNO také počítat se skutečností, že nový kalendářní rok obvykle neznamena ukončení všech existujících spoluprací s klienty. Není tedy možné přesně říci, kolik klientů skutečně navázalo novou spolupráci mezi lety 2021 a 2022. Vedení organizace k tomu dodalo:

„Většina klientů se převádí do následujícího roku, a tedy klienty organizace zůstávají v dlouhodobém horizontu. Konec kalendářního roku neznamena ukončení spolupráce, to záleží na potřebách jednotlivých klientů a možnosti řešení jejich situace.“ (manažer č. 2, 10/2023).

Znamenalo by to například, že klient, který s organizací navázal spolupráci v prosinci 2021 bude započítán do celkového počtu klientů i za rok 2022. Přestože lze tuto spolupráci s NNO považovat za „novou“ z pohledu délky jejího trvání, výroční zpráva o tom nepodává bližší informace. Údaje poskytující statistická data o nárůstu či poklesu klientů za jednotlivé měsíce ve vztahu k jednotlivým sociálním službám organizace uchovává a pro účely této diplomové práce by se jednalo o zajímavá a přínosná data. Po diskuzi s vedením organizace bylo ale rozhodnuto, že se jedná o interní informace a data, která do diplomové práce nebudou poskytnuta. Toto stanovisko jsem se rozhodla respektovat.

Navýšení počtu klientů organizace tedy znamená navýšení zátěže pro jednotlivé zaměstnance, ale také tlak na navýšení personálních kapacit (tedy navýšení počtu zaměstnanců). To se ukázalo jako jedno z témat, které NNO musela řešit v rámci vzniku krize a změn v prostředí. Jednalo se nejenom o nedostatek kapacit mimo organizaci v oblasti poskytování služeb a pomoci nově přichozím. I sama nestátní nezisková organizace se v rámci potřeb vnějšího prostředí potýkala s nedostatkem personálních kapacit uvnitř organizace vzhledem k vysoké poptávce pro činnostech NNO.

Změny vnějšího prostředí vytvořily NNO předpoklady v oblasti organizačních změn vnitřního prostředí. Vedení organizace reflektovalo zásadní nárůst práce a přetížení jednotlivých zaměstnanců vzhledem k nutnosti poskytování profesionálních sociálních služeb. Proti rozšíření personálních kapacit ale vedení organizace argumentovalo předpokládanou změnou situace, a to především v oblasti finančních zdrojů:

„I kdyby měla válka pokračovat několik let, tak jsme věděli, že se situace (tedy i finanční) změní, že určitě nebude možné udržet lidi. Takže jsme přibrali jenom jednoho zaměstnance, navíc přímo vázaného k té situaci, pro zjednodušení komunikace s Ukrajinci. Ale nebylo to tak, že bychom rázem vypsali 10 výběrových řízení na ukrajinské tlumočnický, nebo na někoho, kdo by byl schopný komunikovat s ukrajinskými přichozími. Tam by bylo riziko, že bychom s nimi pak museli vzhledem k vývoji situace končit. Takže do toho jsme se nechtěli pouštět. Nešli jsme do toho s vidinou personálnímu nárůstu. To bylo asi to zásadní.“ (manažer č.2, 9/2023)

Pro zásadní navýšení stavu zaměstnanců se tedy NNO v reakci na uprchlickou krizi nerozhodla. S ohledem na předpokládanou krátkodobost mimořádné finanční podpory to vedení organizace nepovažovalo za volbu, při jejímž přijetí by se jednalo o dlouhodobé řešení situace. Rozhodnutí nepřijímat vyšší počet zaměstnanců, než který by byla NNO schopna dlouhodobě financovat reflektuje udržitelnost takového rozhodnutí a zároveň zaměření na dlouhodobé řešení situace ve vztahu k možnostem NNO a dynamickým změnám vnějšího prostředí.

4 Diskuse

Předposlední část diplomové práce je určena k diskuzi zkoumaného tématu. V empirické části práce byl čtenář seznámen s oblastmi finanční podpory vybrané nestátní neziskové organizace a jednotlivými aktéry aktivními v těchto oblastech. Tato část práce se zaměřuje především na získání přehledu a jednotlivých argumentů teoretických východisek, skrze které je možné nahlížet na rozhodnutí zkoumané NNO v oblasti získávání finančních prostředků.

V průběhu výzkumu diplomové práce jsem si všimla několika otázek, které během rozhovorů a celkové analýzy vyvstaly vůči sledovanému tématu financování NNO. Jednalo se konkrétně o tyto:

- i. Jaké změny proběhly v oblasti financování NNO?
- ii. Proč organizace zvolila koncentraci zdrojů?
- iii. Jakou roli v roce 2022 hrály firmy?
- iv. Jakou roli by mohly firmy hrát do budoucna?

Tuto část diplomové práce jsem zvolila pro zodpovězení výše zmíněných otázek s cílem vysvětlení a pochopení reakce NNO na zkoumané téma spolu s rozkrytím kontextu, který byl v rámci empirické části již z části odhalen. Prostor pro diskuzi vznikl především skrze zkoumání tématu financování NNO, během kterého jsem se snažila pochopit rozhodovací procesy vedení organizace. V odpovědích na výše uvedené otázky může čtenář najít argumenty, které dokládají logiku rozhodnutí a zároveň uvádějí možná slabší místa zvolených strategií.

Stěží lze popřít získávání zdrojů mimo organizaci, která je svým charakterem nezisková a svou činností primárně nevytváří zisk. Pro zajištění svého působení tedy neziskové organizace musí hledat zdroje svých financí obvykle mimo své vnitřní prostředí. (Nienhueser, 2008). Neziskové organizace mohou získávat příjmy na podporu své činnosti z různých zdrojů. Mezi tyto zdroje patří vládní granty a smlouvy, poplatky a příspěvky účtované klientům a zákazníkům, příspěvky od jednotlivců, nadací, korporací a sdružených sponzorů a úroky z investic nebo dotací. Poměrný podíl každého z těchto zdrojů na celkových příjmech organizace alespoň částečně závisí na oblasti, v níž podnik působí (Frumkin a Keaning, 2011).

Pro pochopení rozhodovacích procesů NNO v období roku 2022 a jejich výsledkům nabízí vysvětlení teorie závislosti na zdrojích (Pfeffer a Salancik, 2015) a Resource Based

Perspective (RBP) (Graf a Rothlauf 2012). Skrze teorii závislosti na zdrojích se v následujících odstavcích pokusím vysvětlit vztah NNO k financím ze státního rozpočtu. RBP, která pracuje především s koncentrací zdrojů organizace, dále pomůže nastínit příležitosti ve spolupráci vybrané NNO a tržních subjektů.

Jaké změny proběhly v rámci financování NNO v roce 2022?

V roce 2022 v rámci financování zkoumané NNO Centrum pro integraci cizinců o. p. s. došlo k podstatnému navýšení finančních zdrojů v oblasti státního rozpočtu a také finančních darů ze strany firem. Navýšení financí původem ze státního rozpočtu lze vnímat jako změnu (co do objemu podpory). Vzhledem k tomu, že se jedná o dlouhodobou spolupráci mezi NNO a orgány státu, kteří neziskové organizaci poskytují ročně až 60% jejího rozpočtu, nepovažuji toto za zásadní změnu. Bylo by možné argumentovat tím, že i navýšení prostředků od státu je důležitou změnou, nebo že by se mohlo jednat o oblast s navýšenými zdroji, které je možné rozdělovat do prostředí a ke kterým NNO měla přístup. Důležitost oblasti státu se tímto nesnižuje, ale zároveň neroste?? Téma závislosti na státním rozpočtu pro mě v rámci zkoumání bylo důležité především pro hledání možného potenciálu v rámci spolupráce NNO s firmami.

V roce 2022 vybraná nestátní nezisková organizace získala finanční dary původem od subjektů tržního sektoru až v trojnásobné hodnotě oproti předchozím rokům. Zájem firem o podporu organizace byl ze strany firem rovněž vysoký (ve zkoumaném období roku 2022) a právě toto mě přimělo k zamyšlení, zda by jedinečnost situace, ve které se NNO i její spolupracující aktéři nacházeli, mohla představovat potenciál i pro rozložení finančních zdrojů pro následující roky.

Proč organizace zvolila koncentraci zdrojů?

V reakci na krizi vnějšího prostředí (např. podobně jako na uprchlickou krizi o které píše Waerder, (2021) je NNO nucena hledat nové zdroje pro své fungování. Obvyklou reakcí je v tomto případě diverzifikace zdrojů o které hovoří teorie závislosti na zdrojích.

Základním předpokladem teorie závislosti na zdrojích je, že závislost na kritických a důležitých zdrojích ovlivňuje jednání organizací. Dále také, že rozhodnutí a jednání organizací lze vysvětlit v závislosti na konkrétní situaci závislosti (Nienhuser, 2008). Abychom byli schopni pochopit chování organizace, je třeba definovat zdroje, které jsou kritické. Podle teorie závislosti na zdrojích poskytuje prostředí organizace kritické zdroje potřebné pro fungování organizace. Jak dále uvádí Pfeffer a Salancik (2003, dle

Nienhueser 2008) kritičnost zdroje se měří schopností organizace fungovat při absenci zdroje. Určitý zdroj je kritický, pokud jeho absence ohrožuje schopnost organizace fungovat.

Ze zkoumaných výročních zpráv CIC lze poměrně snadno odhalit poměr financí pocházejících ze státního rozpočtu. V roce 2022 tvořily finančních zdroje ze státního rozpočtu až 60% financí z celkového rozpočtu zkoumané NNO. Vedení organizace potvrdilo dlouhodobost této významné podpory ze strany státu a jeho kritičnost spolu s vlivem, který má státní aparát na neziskovou organizaci. Organizaci lze v tomto ohledu označit tzv. závislou na zdrojích ze státního rozpočtu vzhledem k potřebné výši finančních zdrojů, které NNO umožní vykonávat činnost, přičemž tyto zdroje pochází především ze státního rozpočtu ČR.

Změna vnějšího prostředí v oblasti závislosti však může pro NNO představovat vznik nejistoty a zranitelnosti vůči subjektu, na kterém je NNO závislá. Metodou snižování zmíněné závislosti na zdrojích je podle Pfeffer a Salancik (1978) metoda diverzifikace zdrojů, která představuje metodu „vyhýbání se potenciálně negativnímu efektu závislosti“. James (2011) v kontextu uprchlické krize uvádí rovněž diverzifikaci zdrojů jako metodu snižování závislosti, a tedy hledání nových zdrojů v prostředí organizace jako reakci na extrémní situaci, jež vytváří extrémní požadavky na zdroje a procesy organizací (dle Waerder, 2021). V takovém případě je pro NNO zásadní získávání nových zdrojů.

Ve zkoumaném období uprchlické krize v roce 2022 ale organizace zvolila namísto zvýšení *diverzifikace zdrojů* strategii *koncentrace zdrojů*. Zkoumaná NNO dle dostupných výročních zpráv zdroje diverzifikovala, spolupracovala s různými aktéry a vytvářela nové spolupráce (ale ne v reakci na krizi). Přesto v rámci zmíněné diverzifikace převládala zásadní oblast finanční podpory ze strany státního rozpočtu, kterou lze označit za kritický zdroj financí NNO. Diverzifikace zdrojů NNO navíc do roku 2022 probíhala jako dlouhodobá činnost v rámci mnohaletého působení organizace. Zahrnovala několik oblastí pro získávání zdrojů NNO, přičemž podstatná část všech zdrojů pocházela ze státního rozpočtu. V roce 2022 se navíc finanční podpora ze od státu vůči NNO navýšila.

Z teorie závislosti na zdrojích vyplývá, že neziskové organizace, které se spoléhají na scénáře s jediným zdrojem, odrážejí strukturu a chování svého primárního zdroje příjmů v čase. Jinými slovy, neziskové organizace, které se ve velké míře spoléhají na státní financování, se mohou časem podobat veřejné agentuře a neziskové organizace, které se spoléhají na příjmy ze zisku, budou napodobovat tržní firmu (Anheier, 2005).

Manažer neziskové organizace musí zvážit nepředvídatelnost toku příjmů a případné zvýšení očekávaných příjmů. V případě příjmů od státu riskuje nezisková organizace výdaje spojené s dodržováním vládních norem. Na rozdíl od portfoliového manažera ziskové organizace se manažer neziskové organizace může zavázat k financování určité služby, aby pak zjistil, že finanční prostředky nedosahují očekávání. I když je vládní financování přislíbeno, rozsáhlá nepředvídaná zpoždění v obdržení finančních prostředků mohou neziskové organizaci způsobit značné náklady (Grossman, 1992, dle Kingma 1993).

Manažer neziskové organizace musí zvolit takovou kombinaci očekávaných výnosů a rizik, která jsou v nejlepším zájmu organizace a jejích klientů. Jakékoli zvýšení očekávaných příjmů, ať už v důsledku zvýšení času a úsilí věnovaného fundraisingu, žádostem o granty nebo žádostem o další státní příjmy, je spojeno se zvýšením rizika (Kingma 1993).

Proč tedy NNO zvolila koncentraci zdrojů ze státního rozpočtu? Získat dostatečné finanční prostředky je často obtížné a nejisté. Proces jejich získávání může ohrozit ekonomické přežití organizace, a nové způsoby získávání finančních prostředků mohou být upozaděny ve prospěch ekonomicky perspektivnějších činností (Nienhueser, 2008). Je zřejmé, že neziskové organizace se liší ve schopnosti absorbovat neočekávané změny v příjmech. Manažeři některých neziskových organizací mohou vynaložit čas, úsilí a zdroje potřebné k tomu, aby požádali o příjmy ze všech možných zdrojů bez ohledu na šance na získání finančních prostředků. Při dané úrovni očekávaných příjmů by však každá nezisková organizace dala přednost menšímu riziku nad nepředvídatelností (Kingma, 1993). Skrze míru nejistoty a propojenosti vztahů aktérů přítomných v prostředí lze navíc vnímat kontext reakcí organizace na změny. Vysoká míra nejistoty v prostředí motivuje organizace k tomu, aby se pokoušely snížit nejistotu například tím, že se podřídí institucionálním požadavkům, nebo uzavřením kompromisu s klíčovými aktéry ve svém prostředí. Při vysokém propojení mezi organizacemi je šíření institucionálních norem a požadavků jako i pravděpodobnost konformity organizace vysoká (DiMaggio a kol., 1983; Meyer a kol., 1977, Goodstein, 1994). Uzavírání smluv (v našem případě dotačních programů) je pravděpodobnější, pokud se ve vztahu mezi aktéry objevuje důvěra, protože důvěra činí závislost více přijatelnou (Randquist, 2007, dle Malatesta a Smith, 2014). Partneři navíc dávají přednost obnovování s již známými aktéry, opakované transakce tak slouží jako prostředek stabilizace výměn a zároveň jako minimalizace rizika, že jeden z partnerů využije mocenské výhody (Malatesta a Smith,

2014). Tímto tvrzením lze vysvětlit, výskyt intenzivnější spolupráce mezi NNO x MPSV, MV a MHMP. Vzhledem k nedostatku dat nemohu spolehlivě zhodnotit míru zájmu jednotlivých stran, neboť jak zájmem NNO, tak zájmem jmenovaných aktérů bylo navýšení činnosti v oblasti podpory integrace cizinců.

V roce 2022 nezisková organizace nacházela v prostředí charakteristickém vysokou mírou změn, nejistoty a z toho plynoucí nestability, ve které tedy bylo logickým řešením upevnění stávajících vztahů s dalšími aktéry. Financování NNO ze strany státu lze dále chápat jako nutnost vzhledem k nedostatečnému pokrytí služeb pro cílovou skupinu přímo státními organizacemi. Na druhou stranu tato spolupráce a podpora od státu uvádí do vztahu závislosti i NNO, která se na státu stává závislou nejen v rámci finanční podpory. Míra nejistoty a propojenost vztahů mezi NNO a aktéry vnějšího prostředí byla navíc ovlivněna a umocněna dynamikou a jedinečností uprchlické krize v roce 2022. Při hledání stability v prostředí s vysokou mírou nejistoty se vybraná NNO obrátila ke zdrojům z ověřených oblastí podpory a vydala se tak vstříc institucionálním požadavkům státního aparátu. Kontext krize a povaha prostředí v roce 2022 snižovala organizaci možnost hledat nové způsoby řešení potřebného navýšení finančních prostředků na uspokojení zvýšeného zájmu o služby a činnost organizace. Při přijímání financí ze státního rozpočtu ale zároveň docházelo k zvýšení institucionální zátěži v rámci činnosti NNO.

RDT uvádí koncentraci zdrojů (tedy kritické zdroje organizace) v kontextu závislosti na aktérech prostředí a s tím spojenou zranitelnost organizace. Naproti tomu RBP uvádí koncentraci zdrojů jako strategickou volbu pro prohloubení činnosti a expertízy organizace. V rozporu s převládajícím trendem diverzifikace zdrojů v literatuře, která se zaměřuje na rizika koncentrace příjmů, Frumkin a Keating (2011) zjistili, že neziskové organizace, které mají vysoce koncentrované a specializované formy příjmů, ve skutečnosti pocítují některé významné výhody v podobě nižších administrativních nákladů a nákladů na získávání finančních prostředků. Tyto úspory jsou však spojeny s větším rizikem výkyvů ve finanční situaci organizace. Rozložením rizika na více zdrojů financování se navíc neziskové organizace mohou vzdát možnosti plně využít určitý segment trhu financování, který by jim mohl umožnit výrazný růst, nebo omezit režijní náklady vyplývající ze správy více zdrojů financování. RBV tvrdí, že organizace dosahují konkurenční výhody právě tím, že hromadí a využívají zdroje, které jsou vzácné, obtížně napodobitelné a nezastupitelné. Ve světle této perspektivy dochází ke spolupráci mezi organizacemi, které jsou vybaveny různorodými, a tedy komplementárními, soubory

zdrojů a schopností. Kombinací těchto komplementárních zdrojů lze dosáhnout výhody oproti konkurenčním organizacím (Eisenhardt a Schoonhoven 1996; Das a Teng 2000b, dle Graf a Rothlauf, 2012). Zatímco firmy obvykle disponují dostatečnými finančními, organizačními a fyzickými zdroji, jejich fond nehmotných zdrojů často postrádá pověst a legitimitu vůči společnosti, stejně jako specializované společenské a environmentální znalosti, nebo přístup k odlišným sítím (Das a Teng 1998, Wassmer a kol., dle Graf a Rothlauf, 2012).

V případě zkoumané NNO se jednalo o koncentraci zdrojů v průběhu roku 2022, kdy se vybraná nezisková organizace nacházela v prostředí charakteristické vysokou mírou nejistoty a značnou mírou změn, které se pojily s charakterem krizové situace. Konkrétně v oblasti financí ze státního rozpočtu a rozpočtu hl. m. Prahy je možné označit onu koncentraci zdrojů NNO za tzv. „coping mechanism“ pro získání větší jistoty v rámci krizové situace, vzhledem k výši dostupných zdrojů ze strany státu a známých postupů jejich získávání. Se zmíněnou nejistotou a zvýšeným zájmem o služby NNO rozhodnutí spolehnout se na známé mechanismy a objem financí především ze státního rozpočtu lze považovat za logické rozhodnutí. S přijetím finančních zdrojů z této oblasti se však také pojí přijetí institucionálních postupů, podle kterých musí nezisková organizace postupovat vzhledem ke státnímu rozpočtu jako hlavnímu zdroji svých příjmů.

Dlouhodobé zakázky však mohou bránit státu postupně poskytovat služby přímo, čímž se stává zranitelným vůči závislosti na organizaci, která služby poskytuje (Malatesa a Smith, 2014). Jak podotýká Cooper (2003, dle Malatesa a Smith, 2014), ve chvíli, kdy je dosaženo této závislosti, se vztah mezi státem a jeho organizacemi (ziskovými i neziskovými) poskytujícími služby stane souborem aliancí, ve kterých stát potřebuje tyto organizace a stejnou měrou, jako ony jeho.

Jakou roli v roce 2022 hrály firmy?

V roce 2022 nabyly finanční prostředky od tržních subjektů vůči NNO jak na objemu, tak na potenciálu. V roce 2022 sice nebyly využity v celkové výši, a jejich potenciál lze do jisté míry označit za nevyužitý, navýšení finančních prostředků i přesto považují za zásadní, neboť poukazuje na zatím nevyužitý potenciál zdrojů příjmu pro organizaci. Je třeba znovu zmínit komplexnost situace, která NNO neumožnila využít potenciál tržních subjektů naplno, a proto bylo třeba se zaměřit především na zdroje ze státního rozpočtu. V případě darů nezisková organizace riskuje výdaje na fundraising

(Grossman, 1992, dle Kingma 1993), což v rámci krize 2022 NNO nepovažovala za možné řešení pro navýšení potřebných finančních zdrojů.

Navýšení finančních darů, které v rámci historie organizace neměla obdoby, je však třeba zahrnout především do úvah o budoucnosti a dalším směřování organizace.

Vzhledem k tomu, že nevládní organizace dříve nečelily silným tlakům na odpovědnost, a nebyly tedy hodnoceny podle kritérií, jako je efektivita (Selsky a kol. 2005; Gazley a kol. 2007, dle Graf a Rothlauf, 2012), často jim chybí volné organizační a finanční zdroje (Lindenberg a kol. 1999, Wassmer a kol., dle Graf a Rothlauf, 2012).

Tzv. „volné finanční zdroje“ v rámci zkoumané krize podle účastníků výzkumu NNO nezískala. Poskytnutá finanční podpora v roce 2022, ač lze poukázat na její navýšení, byla vždy vázaná na konkrétní aktivitu a v takovém případě obvykle není možné finance použít k pokrytí nenadálých výdajů mimo určenou činnost konkrétního projektu. V získání těchto „volných finančních zdrojů“ by mohly do budoucna hrát roli především subjekty tržního sektoru, které byly podle vedení organizace více otevřené diskuzi o úpravě projektů a do nich zahrnutých aktivit i výdajů. V roce 2022, kdy se Česká republika, konkrétně Praha potýkala s vysokým počtem nově přichozích osob z Ukrajiny a kdy NNO zažívala nebývalý zájem o své služby, by tyto „volné finance“ znamenaly menší tlak a nutnost v hledání nových zdrojů finanční podpory v nestabilním prostředí organizace. Nepřítomnost „volných financí“ v rozpočtu organizace však NNO k hledání nových zdrojů přímo vybízela a jako řešení byla zvolena zvýšená spolupráce s orgány státu.

Jakou roli by mohly firmy hrát do budoucna?

Vedení organizace uvedlo důležitost zaměření NNO na potenciál zdrojů v rámci strategického plánování. Ty by organizace mohla nově získávat ve zvýšené míře v oblasti tržních subjektů. Strategický plán však nespadá do období zkoumaného roku 2022 a jedná se spíše o obecnou rovinu plánování směru organizace vůči získávání zdrojů z prostředí. Detailní informace k obsahu strategického plánu tedy nebyly zahrnuty do výzkumu této diplomové práce vzhledem k zaměření na následující roky. Považuji však za důležité zmínit potenciál financí, které organizace v důsledku uprchlické krize 2022 začala registrovat v oblasti tržních subjektů s cílem zintenzivnění zájmu o jejich získávání a směřování organizace k další činnosti – fundraisingu.

Spíše než fundraising však vedení organizace uvedlo jako ideální řešení v oblasti financování NNO získávání financí ze strany státního rozpočtu. To by podle manažerů

nestátní neziskové organizace umožnilo snížit personální zatížení, které se pojí s hledáním nových zdrojů financování a flexibilní reakce na ně. Dalším kritériem bylo víceleté financování, které by NNO pomohlo rozložit finanční prostředky v dlouhodobějším horizontu přičemž by se mohla více zaměřit na plnění svého poslání namísto hledání dostatečného pokrytí zdroji, které se v současné době v mnoha případech podle zkušeností NNO zpožďují a zároveň nepokrývají důležité položky v rozpočtu organizace. S tím se pojí také návaznost na kalendářní/účetní rok, který by NNO zjednodušil celkovou byrokratickou zátěž organizace a spolu s tím také potřebné personální zajištění získávání finančních prostředků do rozpočtu organizace. Zefektivnění procesu schvalování by podle vedení neziskové organizace mohlo být dalším faktorem při úspěšném získávání financí s nižší zátěží na neziskovou organizaci. Vzhledem k tomu, že současný dotační kalendář, jehož období pro žádosti o dotace ze státního rozpočtu nekopírují kalendářní rok, je třeba zajišťovat příjem organizace s dostatečným předstihem, který ale může narušovat běžné fungování NNO. S tím souvisí také znalost poskytnutých financí od státu na následující rok, kdy by nezisková organizace nebyla nucena pracovat s vlastními finančními rezervami, vzhledem k neznámé výši schválených prostředků pro NNO ze státního rozpočtu.

Podobně vedení organizace uvedlo také změnu dofinancování jako důležitou součást pozitivních změn ze strany státu vůči NNO, která by umožnila efektivněji pracovat s rozpočtem a dala by tak NNO prostor pro získávání finančních prostředků i mimo státní rozpočet. V neposlední řadě zkoumaná NNO projevila zájem o finanční prostředky ze strany Ministerstva školství a tělovýchovy, které ale zdroje poskytuje především školským zařízením. Zkoumaná NNO v rámci svého působení i poslání kromě již dříve zmíněných oblastí v této diplomové práci uskutečňuje také vzdělávací činnosti, které by mohly být zahrnuty do agendy MŠMT vzhledem k pokrytí oblasti vzdělávání osob s migrační minulostí, které se NNO věnuje.

Jak již bylo zmíněno, vedení organizace by považovalo za větší přínos ještě větší intenzitu spolupráce v oblasti financování ze strany státu a jeho subjektů. To by podle vedení organizace umožnilo zaměřit se více nejen na plnění poslání organizace, ale především také na získávání finančních zdrojů například právě od subjektů tržního sektoru, jež jsou zatím kvůli personální a byrokratické zátěži dotačních řízení prakticky nedostupné.

Závěr

Období krize, kterým se tato práce zabývá bylo vymezeno na období kalendářního roku 2022. V tomto období se zkoumaná NNO nacházela v prostředí charakteristickém vysokou mírou nejistoty, nestability a změn jež s sebou přinesla uprchlická krize v důsledku války na Ukrajině. Jednou z hlavních otázek, kterou NNO v roce 2022 řešila bylo hledání finančních zdrojů a personálního zajištění, vzhledem k navýšení zájmu o služby organizace.

V rámci zkoumání uprchlické krize 2022 a s ní spojených změn ve vnějším prostředí organizace se subjekty tržního sektoru ukázaly být potenciálně důležitými zdroji financování zkoumané NNO. Do roku 2022 zaujímaly finanční zdroje ze strany firem pouze doplňkovou funkci a jejich výše dosahovala maximálně 1% z celkového rozpočtu organizace.

V roce 2022 NNO zaznamenala ve spojitosti s válkou na Ukrajině zvýšený zájem ze strany firem o poskytování finanční podpory na činnost. Zájem, ze strany firem, který vedení NNO uvedlo jako zásadní pro vznik spolupráce však NNO hodnotila jako dočasný a nestálý. Před rokem 2022 (tedy před vznikem uprchlické krize) NNO spolupracovala pouze s několika firmami, se kterými vytvořila dlouhodobou spolupráci. Ta byla v reakci na krizi následně prohloubena.

Podporu NNO po únoru 2022 nabízelo a vyhledávalo více tržních subjektů, obvykle ale s velmi konkrétní představou, na co použít poskytnuté finance. Vzhledem k přílivu osob z Ukrajiny byla představa firem použít nabídnuté finance na pomoc právě těmto lidem. I když se jednalo o zásadní navýšení finančních zdrojů v oblasti finančních darů, úzké vymezení na pomoc osobám z Ukrajiny pro NNO představovalo dilema.

Rychlost a počet změn v rámci vnějšího prostředí organizace byly jedním z faktorů, které přispěly k rozhodnutí vedení NNO zaměřit se na zdroje, s jejichž získáváním má NNO zkušenosti oproti získávání financí od subjektů tržního sektoru.

V kontextu uprchlické krize pro NNO také nebylo možné navýšení finančních zdrojů uspokojovat ze strany firem z důvodu rozdílných představ o využití poskytnutých financí spolu s nedostatkem personálu, který by se mohl zabývat oblastí fundraisingu. Představa firem mohla být podle slov vedení organizace až v rozporu s posláním NNO.

Mezi tržním sektorem a vybranou NNO tedy nevznikal zásadní počet nových spoluprací vzhledem k nedostatku personálu a potřebných nákladů na hledání nových finančních zdrojů v prostředí tržního sektoru. Docházelo spíše k prohlubování stávajících

a dlouhodobých spoluprací s firmami, které NNO podporovaly ještě před začátkem války. Došlo ale k podstatnému navýšení přijatých příspěvků NNO a finančních darů. Původ těchto příspěvků a finančních darů však vedení organizace nekomentovalo a výroční zpráva NNO z roku 2022 rovněž nepodala podrobnější informace.

NNO v rámci krize z personálních důvodů vyvíjela úsilí spíše vůči mimořádným dotačním řízením ze strany státu. Dalšími důvody jednání byl vysoký obnos finančních zdrojů a znalost ověřených postupů NNO v této oblasti. Dotace ze státního rozpočtu a rozpočtu hlavního města Prahy však podle vedení organizace obvykle nezahrnují personální a organizační zajištění aktivit, na které jsou dotační tituly přidělovány. To může spolu s vysokou byrokratickou zátěží vytvářet mezeru v zajištění finančních nákladů, které NNO v rámci své činnosti potřebuje pokrýt.

Firmy by mohly do budoucna hrát důležitou úlohu ve snižování závislosti na státním rozpočtu formou dofinancování dotacemi nepokrytých aktivit, nebo poskytnutí „volných finančních zdrojů“. Podle vedení organizace ale není možné zřít se zdrojů ze státního rozpočtu a nahradit je financemi od firem. K takovému kroku bude NNO pravděpodobně směřovat v následujících letech, ale bude se jednat o postupný a dlouhodobý proces učení a získávání zkušeností v oblasti fundraisingu. Potenciál firem může ležet ve snižování závislosti na státním rozpočtu, ale v rámci roku 2022 toto nebylo cílem spolupráce s tržními subjekty. Potenciálním cílem se takové navýšení spolupráce může stát, ale spíše výhledově a neznamenalo by to zrušení spolupráce s ministerstvy ani magistrátem hl. m. Prahy.

Kromě obecného nástinu směřování organizace do budoucna (reflektované společně s vedením organizace) lze uvést, že organizace bude i nadále plnit účel, kvůli kterému v roce 2003 vznikla. A to: „*Pomáhat imigrantům v procesu integrace do české společnosti prostřednictvím sociálních služeb, vzdělávacích i dalších aktivit*“ a dále také „*Ovlivňovat společenské prostředí tak, aby bylo pro imigranty přístupnější, spravedlivější, a více podporovalo jejich společenskou participaci a integraci*“ (CIC, 2022).

Použité zdroje

Primární literatura

- ANHEIER, H. K., 2005. *Nonprofit Organizations. Theory, Management, Policy*. 2005. B.m.: Routledge.
- AUSTIN, James E., 2000. Strategic Collaboration Between Nonprofits and Businesses. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*. 29(1), 69–97. ISSN 1552-7395.
- AUSTIN, James E., 2000b. *How Nonprofits and Businesses Succeed Through Strategic Alliances*. 1. vyd. B.m.: Jossey-Bass Publishers.
- BRYAN, T. K., M. LEA a V. HYÁNEK, 2023. Resilience, Ambiguous Governance, and the Ukrainian Refugee Crisis: Perspectives from NGO Leaders in the Czech Republic. 10(57), 35–49.
- FRUMKIN, Peter a Elizabeth K. KEANING, 2011. Diversification Reconsidered: The Risks and Rewards of Revenue Concentration, *Journal of Social Entrepreneurship* [online]. 2(2), 151–164. Dostupné z: doi:10.1080/19420676.2011.614630
- GOODSTEIN, Jerry D., 1994. Institutional Pressures and Strategic Responsiveness: Employer Involvement in Work- Family Issues,. 37(2), 350–382.
- GRAF, Nicco Fs a Franz ROTHLAUF, 2012. Firm-NGO collaborations: a resource-based perspective. *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*. 82(6), 103–125.
- GUO, C. a M. ACAR, 2005. Understanding collaboration among nonprofit organizations: Combining resource dependency, institutional and network perspectives. (34), 340–361.
- HATCH, Jo Mary a Majken SCHULTZ, 1997. Relations between organizational culture, identity and image. *European Journal of marketing*. 31(5/6), 356–365.
- JÄGER, U.P. a SCHRÖER, A., 2014. Integrated Organizational Identity: A Definition of Hybrid Organizations and a Research Agenda. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*. 25, 1281–1306.
- KINGMA, Bruce R., 1993. Portfolio Theory and Nonprofit Financial Stability. 22(2).
- MALATESTA, Deanna a Craig R. SMITH, 2014. Lessons from Resource Dependence Theory for Contemporary Public and Nonprofit Management [online]. (74), 14–25. Dostupné z: doi:https://doi.org/10.1111/puar.12181
- MAREŠ, Jiří, 2015. Metodologická studie: Tvorba případových studií pro výzkumné účely. 65(2), 113–142.
- MEYER, Michael a Ruth SIMSA, 2018. Organizing the Unexpected: How Civil Society Organizations Dealt with the Refugee Crisis. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations* [online]. 29(6), 1159–1175. ISSN 1573-7888. Dostupné z: doi:10.1007/s11266-018-00050-y
- NIENHUESER, Werner, 2008. Resource Dependence Theory – How Well Does It Explain Behavior of Organizations? *Management Revue. The International Review of Management Studies* [online]. 19, 9–32. Dostupné z: doi:10.5771/0935-9915-2008-1-2-9
- NOVOTNÁ, H., ŠPAČEK, O. a ŠTOVÍČKOVÁ JANTULOVÁ, M. 2019. *Metody výzkumu ve společenských vědách*. B.m.: Univerzita Karlova, Fakulta humanitních studií.

ISBN 978-80-7571-052-9.

PFEFFER, J., G. R. SALANCIK a J. P. KELLY, 1978. A Contingency Model of Influence in Organizational Decision-Making. In: *Pacific Sociological Review* [online]. 21, 2, s. 239–256. Dostupné z: <https://doi.org/10.2307/1388862>

PFEFFER, Jeffrey, 1987. A resource dependence perspective on intercorporate relations. In: *Intercorporate relations: The structural analysis of business*. 1. vyd. s. 25–55.

PFEFFER, Jeffrey a Gerald R. SALANCIK, 2003. The external control of organizations. In: *The Sociology of Organizations: Classic, Contemporary, and Critical Readings*. B.m.: SAGE, s. 233–242. ISBN 978-0-7619-8766-6.

PFEFFER, Jeffrey a Gerald R. SALANCIK, 2015. External Control of Organizations—Resource Dependence Perspective: In: *Organizational Behavior 2* [online]. B.m.: Routledge, s. 373–388 [vid. 2023-12-31]. Dostupné z: [doi:10.4324/9781315702001-32](https://doi.org/10.4324/9781315702001-32)

POWELL, W. W. a R. FRIEDKIN, 2020. Organizational Change in Nonprofit Organization. In: *The Nonprofit sector: a reseach handbook*. B.m.: Yale University Press, s. 180–183.

SANDERS, M. L., 2012. Theorizing Nonprofit Organizations as Contradictory Enterprises: Understanding the Inherent Tensions of Nonprofit Marketization. *Management Communication Quarterly*. 26(1), 179–185.

SIMSA, Ruth, Maian AUF, Sara-Maria BRATKE, Osama HAZZI, Michael HERNDLER, Marielisa HOFF, Judith KIENINGER, Michael MEYER, Mouhanad MOURAD, Ina AL-SOQUAER, Paul RAMEDER a Julia ROTHBAUER, 2016. *Beiträge der Zivilgesellschaft zur Bewältigung der Flüchtlingskrise – Leistungen und Lernchancen. (Contributions of Civil Society to deal with the Refugee Crisis - Services and Learning Opportunities)*. [online]. Dostupné z: [doi:10.13140/RG.2.1.3337.3044](https://doi.org/10.13140/RG.2.1.3337.3044)

WAERDER, Rebecca, Simon THIMMEL, Benedikt ENGLERT a Bernd HELMIG, 2021. The Role of Nonprofit-Private Collaboration for Nonprofits Organizational Resilience. *Voluntas: International Journal od Voluntary and Nonprofit Organizations*. (33), 672–684.

YIN, Robert K., 2003. Identifying Your Case(s) and Establishing the Logic of Your Case Study. In: *Qualitative Research Methods*. B.m.: SAGE, s. 359–386.

ZIMMER, Annette, Patrik HOEMKE, Joachim Benedikt PAHL a Christina RENTZSCH, 2018. Third sector organizations in Europe coping with changed environments. In: *Resilient Organizations in the Third Sector. Professionalized Membership Associations, Social Enterprises, Modern Hybrids* [online]. Liege: EMES European Research Networ, s. 26–38 [vid. 2023-12-21]. Dostupné z: https://www.academia.edu/90008233/Resilient_Organizations_in_the_Third_Sector_Professionalized_Membership_Associations_Social_Enterprises_Modern_Hybrids

ZIMMER, Annette a Marek RYMSZA, 2004. Emboddednes of Nonprofit organizations: Government-Nonprofit Relationship. *Future of Civil Society*. 169–197.

Analyzované dokumenty

Výroční zprávy CIC

Centrum pro integraci cizinců (2021). *Výroční zpráva 2021*. [online] Praha: CIC. [cit. 24. 9. 2023]

Centrum pro integraci cizinců (2022). *Výroční zpráva 2022*. [online] Praha: CIC. [cit. 24. 9. 2023]

Vše dostupné z: <https://www.cicops.cz/cz/o-nas/68-vyrocní-zpravy>

Tiskové zprávy a dokumenty MV

MV, 2022a. *Čtvrtletní zpráva o migraci za I. čtvrtletí 2022 - Aktuální informace o migraci* [online] [vid. 2023-12-31]. Dostupné z: <https://www.mvcr.cz/migrace/clanek/ctvrtletni-zprava-o-migraci-za-i-ctvrtleti-2022.aspx>

MV, 2022b. *Ministerstvo vnitra rozšíří podporu adaptačních aktivit ukrajinských uprchlíků přímo v regionech - Bytová správa ministerstva vnitra* [online] [vid. 2023-12-21]. Dostupné z: <https://www.mvcr.cz/bsmv/clanek/ministerstvo-vnitra-rozsiri-podporu-adaptacnich-aktivit-ukrajinskych-uprchliku-primo-v-regionech.aspx>

MV, 2022c. *UNICEF bude spolupracovat s Ministerstvem vnitra na podpoře uprchlíků z Ukrajiny - Ministerstvo vnitra České republiky* [online] [vid. 2023-12-21]. Dostupné z: <https://www.mvcr.cz/clanek/unicef-bude-spolupracovat-s-ministerstvem-vnitra-na-podpore-uprchliku-z-ukrajiny.aspx>

MV, 2022d. *Vláda schválila Program pomoci občanům Ukrajiny prchajícím před válkou - Ministerstvo vnitra České republiky* [online] [vid. 2023-12-21]. Dostupné z: <https://www.mvcr.cz/clanek/vlada-schvalila-program-pomoci-obcanum-ukrajiny-prchajicim-pred-valkou.aspx>

MV, 2022e. *Vláda schválila strategický materiál řešení uprchlické vlny i pozici jejího koordinátora - Volby* [online] [vid. 2023-12-25]. Dostupné z: <https://www.mvcr.cz/volby/clanek/vlada-schvalila-strategicky-material-reseni-uprchlicke-vlny-i-pozici-jejeho-koordinatora.aspx>

MV, 2023. *Migrace - Aktuální informace o migraci. Ministerstvo vnitra České republiky* [online] [vid. 2023-12-31]. Dostupné z: <https://www.mvcr.cz/migrace/clanek/migrace-web-uvod-migrace.aspx>

Vše dostupné z: <https://www.mvcr.cz/clanek/tiskove-zpravy-z-roku.aspx>

Tiskové zprávy a dokumenty MPSV

MPSV, 2020. *Integrace cizinců. Ministerstvo práce a sociálních věcí* [online] [vid. 2023-12-31]. Dostupné z: <https://www.mpsv.cz/integrace-cizincu>

MPSV, 2022a. *Dotační výzva pro rok 2022* [online] [vid. 2023-12-25]. Dostupné z: <https://www.mpsv.cz/web/cz/dotacni-vyzva-pro-rok-2022>

MPSV, 2022b. *Vyhlášení II. kola mimořádného dotačního řízení MPSV pro rok 2022 na úhradu výdajů sociálních služeb souvisejících s pomocí osobám z území Ukrajiny.*

Ministerstvo práce a sociálních věcí [online] [vid. 2023-12-21]. Dostupné z: <https://www.mpsv.cz/web/cz/vyhlaseni-ii.-kola-mimoradneho-dotacni-rizeni-mpsv-pro-rok-2022-na-uhradu-vydaju-socialnich-sluzeb-souvisejicich-s-pomoci-osobam-z-uzemi-ukrajiny>

Tiskové zprávy a dokumenty MHMP

MHMP, 2022a. Jednoleté dotace pro rok 2022 – schválené Radou hl. m. Prahy (Portál hlavního města Prahy). *portál hlavního města Prahy* [online] [vid. 2023-12-31]. Dostupné

z: https://www.praha.eu/jnp/cz/o_meste/finance/dotace_a_granty/mestske_granty/integrace_cizincu/jednolete_dotace_pro_rok_2022_schvalene.html

MHMP, 2022b. UNICEF poskytne Praze expertní i finanční podporu v oblasti pomoci rodinám prchajícím z Ukrajiny (Portál hlavního města Prahy). *portál hlavního města Praha* [online] [vid. 2023-12-21]. Dostupné

z: https://www.praha.eu/jnp/cz/o_meste/magistrat/tiskovy_servis/tiskove_zpravy/unicef_poskytne_praze_expertni_i5465-export.html

Rozhovory

Rozhovor č. 1. *Centrum pro integraci cizinců o. p. s.*, Anonymní respondent. 1. 3. 2023

Rozhovor č. 1.1. *Centrum pro integraci cizinců o. p. s.*, Anonymní respondent. 15. 10. 2023

Rozhovor č. 2. *Centrum pro integraci cizinců o. p. s.*, Anonymní respondent. 22. 3. 2023

Rozhovor č. 2.1. *Centrum pro integraci cizinců o. p. s.*, Anonymní respondent. 2. 10. 2023

Rozhovor č. 3. *Centrum pro integraci cizinců o. p. s.*, Anonymní respondent. 5. 5. 2023

Přílohy

Otázky pro rozhovory

1. Kolo rozhovorů

- Jak byste popsal/a období po únoru 2022?
- Jak z vašeho pohledu vypadala spolupráce CIC s firmami (v období po únoru 2022)?
- Jak vypadala spolupráce CIC a firem před únorem 2022?

2. Kolo rozhovorů

- Jak vypadala spolupráce s firmami v roce 2022?
- Jak se měnila spolupráce s firmami v roce 2022 v porovnání s předchozími roky?
- Kdo inicioval spolupráci? Firmy nebo NNO?
- Kolik spoluprací vzniklo v roce 2022?
- Dokážete si představit navýšení počtu spoluprací se subjekty tržního sektoru do budoucna?
- Jaký vliv by měla užší spolupráce s firmami na rozpočet organizace?
- Jakou roli by mohl mít fundraising?
- Jaké by podle vás bylo ideální řešení?

Seznam tabulek

Tabulka 1 - Záznamy o rozhovorech (vlastní zpracování)	31
Tabulka 2 - Výroční zpráva NNO za rok 2021, I. Část (CIC, 2021)	36
Tabulka 3 - výroční zpráva NNO za rok 2021, II. Část (CIC, 2021)	37
Tabulka 4 - Výroční zpráva NNO za rok 2022, I. Část (CIC, 2022)	46
Tabulka 5 - Výroční zpráva NNO za rok 2022, II. Část (CIC, 2022)	46
Tabulka 6 - Výroční zpráva NNO za rok 2022, III. Část (CIC, 2022)	47
Tabulka 7 - Výroční zpráva NNO za rok 2022, IV. část (CIC, 2022)	47
Tabulka 8 - počet klientů CIC za rok 2021 (CIC, 2021)	67
Tabulka 9 - počet klientů CIC za rok 2022 (CIC, 2022)	67

Seznam grafů

Graf 1 -- Oblasti finančních příjmů NNO (2021) - vlastní zpracování	38
Graf 2 - Zdroje finančních příjmů NNO za rok 2021 (v celých tis.) – vlastní zpracování	38
Graf 3 - Oblasti finančních příjmů NNO (2022) - vlastní zpracování.....	48
Graf 4 - Zdroje finančních příjmů NNO za rok 2022 (v celých tis.) - vlastní zpracování	48
Graf 5 - Oblasti finančních příjmů NNO (2022) včetně finančních darů (vlastní zpracování).....	57
Graf 6 - Zdroje finančních příjmů NNO za rok 2022 včetně finančních darů (v celých tis.) – vlastní zpracování	58

Seznam obrázků

Obrázek 1 - Subjekty podporující NNO v roce 2021 (CIC, 2021).....	43
Obrázek 2 - Subjekty podporující NNO v roce 2022 (CIC, 2022).....	60