

Univerzita Karlova v Praze

Fakulta humanitních studií

Katedra studií občanské společnosti

Diplomová práce

**Institucionální zakořenění organizací občanského
sektoru**

Autor práce: Bc. Ondřej Kačaba

Vedoucí práce: Mgr. Magdaléna Štovíčková Jantulová

Praha 2016

Závazné prohlášení:

Prohlašuji, že jsem tuto diplomovou práci vypracoval samostatně a s použitím pramenů a literatury řádně citovaných a uvedených v seznamu literatury. Práci jsem nevyužil/a k získání jiného nebo stejného titulu.

Souhlasím s tím, že tato diplomová práce může být zveřejněna v elektronické knihovně FHS UK a může být využita i jako studijní text.

Bc. Ondřej Kačaba

Poděkování

Rád bych poděkoval paní Mgr. Magdaléně Šťovíčkové Jantulové za její ochotu, trpělivost, četné komentáře a cenné rady poskytnuté při vedení této práce. Velké díky také patří zaměstnancům Národní sítě Zdravých měst ČR a zejména panu řediteli Petru Švecovi, bez jejichž přínosu a ochoty by tato práce nemohla vzniknout.

Abstrakt

Cílem této práce je porozumění podobám institucionálního zakořenění organizace občanského sektoru, kterou je Národní síť Zdravých měst ČR, do sféry veřejné správy. První část práce vymezuje základní pojmy a výzkumné otázky. Druhá část se zaměřuje na představení metodologie a strategie výzkumu, kterou byla případová studie. Třetí část obsahuje analýzu prvků institucionálního zakořenění. V poslední části práce jsou vyvozeny závěry a doporučení pro další bádání. Závěrem práce je, že institucionální probíhá na více úrovních, v různých podobách a rozdílných intenzitách. V souvislosti s institucionálním zakořeněním nastávají organizační změny, v podobě vysoké míry profesionalizace a byrokratizace.

The study aim is complex analysis of institutional embeddedness of non-governmental organization called Healthy Cities of the Czech Republic which is embedded into public sector administration. The first part defines basic arguments and research questions. The second part is focused on presentation of methodology and research strategy of this study which was case study. The third part includes analysis of institutional embeddedness characteristics. Last part of this essay includes conclusions and recommendations for future research. Conclusion of this study is that institutional embeddedness exists on multiple levels, different types and intensities. In connection with institutional embeddedness organization changes occur as a high level of professionalization and bureaucratization.

Klíčová slova: občanská společnost, institucionální zakořenění, organizační změny organizací občanského sektoru, expertní vědění, mezisektorová spolupráce

1. Obsah

1.	Obsah	9
2.	Úvod	11
3.	Teoretické koncepty institucionálního zakořenění	12
3.1	Koncept R. M. Kramera: A Third Sector in The Third Millennium	12
3.2	Koncept M. Rymzy a A. Zimmerové: Embeddedness of Nonprofit Organization: Government – Nonprofit Relationships	16
3.3	Koncept L. M. Salomona a H. K. Anheiera (1998): <i>Teorie sociálních počátků autorů</i>	20
3.4	Koncept M. A. Haddadové: Civic Responsibility and Patterns of Voluntary Participation Around the World	23
3.5	Koncept P. Friče: Dílčí studie pro Konceptci politiky vlády vůči nestátním neziskovým organizacím	25
3.6	Dílčí závěr	26
3.7	Organizační změny OOS v důsledku zakořenění do veřejných institucí	28
4.	Výzkumné cíle a výzkumné otázky	33
5.	Empirická část DP	34
5.1	Případová studie jako výzkumná metoda	34
5.2	Výběr případu	36
5.3	Techniky sběru dat	37
5.4	Limity výzkumu:	41
5.5	Kvalita výzkumu	41
5.6	Etické aspekty výzkumu	42
5.7	Analýza dat	43
5.8	Strategie analýzy	45
5.9	Představení případu	46
5.9.1	Vnitřní struktura NSZM	47
5.9.2	Projekty a činnosti NSZM ČR	49
5.10	Podoba spolupráce NSZM s institucemi veřejné správy	51
5.10.1	Spolupráce na mezinárodní úrovni	52
5.10.2	Spolupráce na úrovni ministerstev ČR	53
5.10.3	Spolupráce na regionální úrovni	55

5.10.4	Formální/neformální spolupráce	60
5.10.5	Překážky a preferované formy spolupráce	61
5.11	Změny v organizační struktuře	62
5.11.1	Profesionalizace	63
5.11.2	Advokační kapacity.....	65
5.12	Financování NSZM.....	67
5.13	Legitimita NSZM	68
6.	Závěr.....	70
7.	Seznam použité literatury	75

2. Úvod

Občanský sektor je autory chápán jako specifický v tom, že jedná mimo veřejný a tržní sektor. Toto sektorové vymezení se dnes postupně mění a tyto sektory na sebe určitým způsobem reagují a dochází k prolínání hranic mezi sektory. Může tak dojít k vytváření vztahů, které se pak promítají do jednání a podoby jednotlivých sektorů a potenciálnímu vzniku hybridních organizací. (Kramer, 2000; Rymśa, Zimmerová, 2004; Young, 2000) Právě vzájemné mezisektorové působení a s ním spojené důsledky jsou při studiu občanského sektoru trendem poslední doby, zejména propojování na úrovni organizací občanské společnosti (dále jen OOS) a trhu. Vzniklo tak množství odborných prací, založených na ekonomických teoriích. (Mair, 2006; Nicholls, 2008; Bornstein, Davis, 2010) Nicméně odborná literatura, která se zabývá vzájemným působením občanského a veřejného sektoru, se již tak často nevyskytuje. V kontextu toho, jak na sebe vzájemně působí veřejný sektor a sektor občanské společnosti, je diskutovaným pojmem institucionální zakořenění¹ OOS. Proto je ambicí této práce problematiku institucionálního zakořenění na této úrovni více probádat a rozšířit tak vědecké poznání v této oblasti. Deskriptivní práce typu případové studie popisující institucionální zakořenění na případu české neziskové organizace se jeví jako vhodným nástrojem k tomuto účelu.

Institucionální zakořenění se poprvé objevuje v ekonomických teoriích a popisuje ekonomické jednání v sociálních vztazích ve společnosti. (Granovetter, 1985) Co se týče propojování veřejného a občanského sektoru, postrádá však tento pojem ustálenou definici a napříč odbornou literaturou je používán v různých významech a souvislostech. Obecně lze však tvrdit, že se jedná o jev, kdy se OOS díky spolupráci zakořeňuje do určitého prostředí, ve kterém realizuje své cíle a zároveň z tohoto prostředí čerpá finanční zdroje. Cíl, který si autor této diplomové práce stanovil, je porozumění podobám institucionálního zakořenění OOS do institucí veřejného sektoru, kterými jsou organizace veřejné správy.

Úvodní část této diplomové práce obsahuje rešerši odborné literatury o problematice institucionálního zakořenění. Problematika je představena s využitím několika teoretických konceptů, na jejichž argumentaci je posléze sestaveno teoretické ukotvení práce a z něj odvozené výzkumné cíle a otázky.

¹ Z angl. „embeddedness“.

Druhou částí je metodologická část, kde je představena případová studie jako výzkumná metoda této práce. Dále jsou v této části popsány techniky sběru dat, limity výzkumu, strategie analýzy dat, etické aspekty výzkumu a v neposlední řadě představení zvoleného případu.

V poslední, analytické části, je detailní popis zkoumaného jevu na případu vybrané české OOS v kontextu institucionálního zakořenění do veřejné správy. Součástí empirické analýzy jsou detailně popsané a kontextuálně rozkryté charakteristiky institucionálního zakořenění na více úrovních a v různých intenzitách.

Tato práce může poskytnout vhled do problematiky institucionálního zakořenění OOS na základě spolupráce se sférou veřejné správy České Republiky.

3. Teoretické koncepty institucionálního zakořenění

Obsahem této kapitoly bude nashromážděné poznání o fenoménu institucionálního zakořenění organizací občanského sektoru². Níže jsou představené teoretické koncepty jednotlivých autorů, kteří o institucionálním zakořenění pojednávají kontextu vzájemného působení neziskového a veřejného sektoru.

3.1 Koncept R. M. Kramera: A Third Sector in The Third Millennium

Jedním z prvních teoretických rámců pojednávajících o institucionálním zakořenění, je studie R. M. Kramera (2000) *A Third Sector in The Third Millennium*, která je koncipována jako přehled o vývoji a trendech mezi jednotlivými sektory – stát, trh, neziskový sektor. Podle Kramera je významným trendem posledních 20 let rozptylování/smazávání hranic mezi jednotlivými sektory a jejich vzájemná spolupráce. Tvrdí, že tento trend byl do jisté míry vždy přítomen díky historickým, politickým a ekonomickým příčinám, ale doplňuje další faktory, které dopomáhají ke smazávání hranic ve struktuře, roli a výkonech organizací. Těmito faktory jsou závislost organizací na zdrojích financí, na veřejné politice a na regulacích. Neméně důležitou roli má šíření nových principů „manažerismu“ napříč sektory.

² Pro účely této práce je pro označení organizací občanského sektoru využíván také pojem neziskové organizace (dále jen NO).

Kramer kritizuje nedostatek nových vhodných konceptů a teorií, které umožňují uchopit mezi-sektorové procesy, při kterých jsou hranice mezi sektory nejasně vymezené. Kritizuje tak ostře narýsované hranice mezi sektory (tj. stát, trh, občanský sektor), které označuje v dnešní době pouze za přežitek snadno uchopitelný v diskuzích politických představitelů. (Kramer, 2000) Díky trendu mizení hranic mezi sektory vznikají dvě navzájem kontrastující perspektivy nahlížení na tuto problematiku. První perspektiva podtrhuje silnou institucionalizaci třetího sektoru jakožto hlavního partnera státu v poskytování veřejných služeb a jako typického představitele občanské společnosti. Druhá perspektiva je spíše skeptická ohledně platnosti modelu ostrého sektorového vymezení založeného na druhu majetku³ v kontextu prolínání hranic a vzájemné závislosti organizací.

Všechny organizace, bez ohledu na jejich druh vlastnictví, podléhají změnám v jejich vnitřním i vnějším prostředí (na základě poptávky a nabídky, závislosti na zdrojích a proměňujícími se vzory v mezi-organizační spolupráci a konkurenci). Tyto faktory dokazují, že rozdíly mezi organizacemi lze považovat spíše za určité stupně škály, než o nich uvažovat pouze jako o jasně definovaných typech.

Kramer (2000) reaguje na absenci vhodných konceptů pro uchopení tohoto problému a představuje alternativní konceptuální rámce mezi-sektorových procesů. Každý z těchto konceptů může do určité míry pomoci při konceptualizaci mezi-sektorového prostředí za podmínky, že organizace jako celek reaguje s okolním prostředím a také je vystavena vnitřním vlivům v podobě rozhodovacích procesů, služeb a změn ve struktuře organizace. Jednotlivé koncepty budou níže ve stručnosti představeny.

1. Politická ekonomie a koncepty z ní odvozené jsou vhodné pro studium různých strategií používaných organizacemi k získávání prostředků, které ovlivňují charakter jejich systému poskytování služeb. Koncept politické ekonomie může pomoci odhalit charakteristické způsoby, jakými různé vnější a vnitřní zájmové skupiny soutěží a usilují o zdroje, které umožňují organizacím usilovat o své cíle. Tento model je vhodný k adaptaci na celé odvětví nebo také jeho části.

2. Organizační ekologie slouží ke studiu širokého spektra organizačních populací v rámci makro perspektivy. Koncept se zaměřuje na metodiky pracující s ukazateli jako je

³ Forma vlastnictví může ovlivnit chování organizace tím, že slouží jako podnět pro administrativu, vedení a členy. Také slouží jako regulační mechanismus legislativních orgánů. (Weisbrod, 1998) Koncept vlastnictví je využívám především v ekonomicko-sociálních teoriích.

narození, smrt a procesy změn. Organizační ekologie je vhodná při studiu vnějších prostředí, které jsou relativně stabilní, nebo tam, kde je tendence k rovnováze napříč sektory mezi populacemi organizací. Je také vhodný při využití limitovaného množství otázek týkajících se hlavních faktorů, které ovlivňují vznik a zánik organizací nebo adaptačních strategií pro organizační změnu.

3. *Neoinstitucionalismus* je převážně uplatňován na tržní a státní sektor, ale pro neziskový sektor je jeho využití stále v začátečních fázích. Tento koncept může být kombinován s dalšími způsoby analýzy a slouží ke studiu organizací v jejich širších kontextuálních prostředích. Podle tohoto modelu je růst a životaschopnost organizací občanské společnosti produktem politického, právního a institucionálního prostředí, ve kterém stát nastavuje podmínky pro fungování neziskového sektoru. Výsledkem je velké množství konceptů, které se skládají z různých případových studií o vládních a tržních organizacích. (Gronbjerg, 1993; Powel, DiMaggio, 1991; VanTil, 1994; Feeney, 1997) Tyto studie mají společné odmítání statického vidění veřejného a soukromého sektoru a navrhují různé způsoby, jak dynamicky smazat hranice mezi sektory. Mizející hranice mezi sektory jsou důsledkem strukturálního isomorfismu, ve kterém se neziskové organizace snaží o vyšší byrokratizaci, profesionalizaci a komercializaci. Stírání hranic může tedy zefektivnit aktivitu neziskových organizací. Neziskové organizace jako formy sociálních institucí jsou obklopeny a ovlivněny jinými institucemi v určitém prostředí. (Kramer, 2000) Neziskový sektor tak může být zakořeněn do sítí vztahů přesahujících rozdělení na veřejný/ziskový/neziskový.

Gronbjergova studie (1993) může být využita jako příklad mezisektorového zkoumání institucionálního prostředí. Gronbjerg analyzoval různé faktory, které ovlivňují strukturu a druh finančních vztahů v sociálních službách a komunitního vývoje. Nalezl tak modely mezi-sektorové spolupráce, závislosti a konkurence, které byly ovlivněny reputací organizace, zdroji, státními regulacemi a strategickými změnami v reakci na měnící se finanční prostředí.

Feeney (1996) využil neoinstitucionální koncept pro aplikaci mezi pěti různými neziskovými organizacemi, které postihly problémy v managementu. Tento koncept byl užit jako efektivnější prostředek k identifikaci různorodého řešení problémů v managementu v neziskových organizacích a jejich vnitřních i vnějších prostředích.

Neziskové organizace byly, spolu se zainteresovanými subjekty,⁴ vnímány jako zakořeněné do větších organizačních a společenských systémů a do prostředí, které zahrnuje jak vertikální, tak horizontální mezi-organizační sítě.

Neoinstitucionalismus je vhodný nejen jako nástroj pro rozkrytí komplexních a dynamických prostředí občanského sektoru, ale i mapování rozdílných vrstev interakcí mezi vnitřními a vnějšími faktory, které ovlivňují neziskové organizace. Obecně mají institucionální síly tendenci ovlivňovat organizační strukturu a aktivity organizace, včetně větších mezi-organizačních systémů, ve kterých jsou zakořeněny. (Kramer, 2000) Běžně jsou mezi-organizační studie institucionalizace založeny na makro úrovni, nicméně institucionální analýza není určena k nahrazení jiných přístupů k porozumění organizačního chování. Jedná se spíše o integrující přístup, který dokáže lépe vysvětlit neziskové organizace v jejich širším konceptuálním a operujícím prostředí. Organizace existující v systémech, kde je jejich chování utvářeno kulturními vlivy, variacemi institucí a zároveň faktory z prostředí, ve kterém se nacházejí. (Kramer, 2000)

Neoinstitucionalismus může sloužit také jako zdroj koncepcí, teorií a empirických studií relevantních pro systémový nebo mezi-oborový pohled na veřejné služby a jejich komponenty. Samostatně nebo v kombinaci s politickou ekonomikou nebo organizační ekologií a jeho interdisciplinárním charakterem je tento koncept aplikovatelný na mnoho prvků třetího sektoru. (Kramer, 2000)

4. *Otevřené systémy* jsou pro Kramera preferovaným konceptem, protože umožňuje realizovat studie o malém rozsahu v mnoha odvětvích poskytování veřejných služeb. V tomto konceptu jsou sociální stát a sociální služby považovány za výsledek složitých interakcí mezi vzájemně se doplňujícími sektory: státem, trhem, občanskou společností a společenstvím domácností. Veřejné služby jsou generovány kombinací těchto sektorů, které by měly být zahrnuty při plánování, organizování a hodnocení mnohočetné nabídky veřejných služeb. (Kramer, 2000)

Jelikož jsou zapojeny do širokého spektra veřejných služeb, jsou neziskové a nevládní organizace součástí *středové plochy*⁵, kterou Kramer chápe jako „*rozměr veřejného*

⁴ Z angl. „stakeholders“.

prostoru v občanské společnosti spíše než jasné vymezení sektorů. V této oblasti na sebe navzájem působí všechny organizace ve všech sektorech.“ (Kramer, 2000, str. 15) Tato oblast zahrnuje mnoho hybridních organizací občanské společnosti, které získávají své zdroje od státu, trhu a jiných subjektů, a tím dochází k prolínání těchto zdrojů. Je to v rámci tohoto sdíleného prostoru, kde existují flexibilní, nejasné hranice, spojující formální i neformální, profesionální i dobrovolnické organizace.

3.2 Koncept M. Rymzy a A. Zimmerové: Embeddedness of Nonprofit Organization: Government – Nonprofit Relationships

Další autoři, kteří se zabývají zakořeněním neziskového sektoru, jsou M. Rymza a A. Zimmerová ve své studii *Embeddedness of Nonprofit Organization: Government – Nonprofit Relationships* z roku 2004. Tato studie za prvé poskytuje přehled o teoretických konceptech a přístupech poslední doby, které se týkají vztahů mezi neziskovými organizacemi a státem. Za druhé se zde autoři specificky zaměřují na zakořenění neziskových organizací do prostředí sociálního státu⁶ v zemích Visegrádské čtyřky a tvrdí, že neziskové organizace v těchto zemích hrají klíčovou roli v decentralizaci a privatizaci. (Rymza, Zimmerová, 2004) Pro účely této práce budou představeny pouze teoretické koncepty zakořenění neziskových organizací, které Rymza a Zimmerová jmenují, i přesto, že případem této práce je organizace působící v České Republice, která je členem Visegrádské čtyřky. Obsáhlost a náročnost výzkumu celého neziskového sektoru zakořeněného do systému sociálního státu v kontextu decentralizace a privatizace jedné země je značná a neodpovídá cílům ani kapacitě této práce. Nicméně výsledky, které autoři prezentují, poukazují na fakt, že neziskový sektor v České republice nelze plně zařadit do jednotlivých (ideálních) typů, se kterými ve své studii pracují. Důvodem je multi-charakter neziskového sektoru v zemi se specifickým historickým vývojem a socio-kulturním pozadím, jak bude více přiblíženo níže.

Přehled čtyř teoretických konceptů vztahu neziskového sektoru a státu, se kterými Rymza a Zimmerová (2004) pracují ve své studii je následující: 4C rámeček vytvořený A. Najamem (2000); Kategorizace v rámci poskytování veřejných statků ve vztahu státu s neziskovým sektorem, vytvořena D. Youngem (2000); L. Salamonova a H. Anheierova (1998) teorie

⁵ Z angl. „intermediate area“.

⁶ Z angl. „wellfare state“.

sociálních počátků navazující na teorii E. Andersena, která se opírá o druhy režimu sociálního státu. Nicméně za základní odbornou literaturu, která slouží jako výchozí bod celé problematiky zakořenění, považují Rymsza a Zimmerová teoretický rámec Kramera (2000), který byl již představen. Všechny čtyři zmíněné koncepty jsou chápány jako ideální typy a budou posléze pro účely této práce rozpracovány. Nejdříve bude ale pozornost zaměřena na perspektivu, s jakou autoři Rymsza a Zimmerová vidí samotnou problematiku zakořenění organizací neziskového sektoru se státem.

Podobně jako jiné organizace (tržní, státní) jsou organizace neziskového sektoru zakořeněny do určitého prostředí (Rymsza, Zimmerová, 2004), nicméně jedním z prvních vymezení, které si autoři kladou je, že oproti jiným sektorům je studium neziskového sektoru komplikovanější. Důvodem je za prvé vysoká multi-funkčnost tohoto sektoru, protože reaguje na několik prostředí najednou. Za druhé, „*jelikož reagují na několik prostředí najednou, musí se jejich vedení vypořádávat s vícero typy zainteresovaných subjektů, které představují různá prostředí, ve kterých je nezisková organizace zakořeněna*“. (Rymsza, Zimmerová, 2004, str. 169) V rámci výzkumu neziskového sektoru uvádí autoři tři perspektivy, skrze které lze nahlížet na zakořenění neziskových organizací: a) *legální perspektiva*, b) *advokační perspektiva*, c) *perspektiva veřejné politiky*. (Rymsza, Zimmerová, 2004)

Legální perspektiva definuje legislativní a organizační rámec stanovený státem, jako je například daňový systém a daňové podněty pro donory. Skrze tento legislativní rámec je stát schopen definovat operace všech aktérů veřejné sféry. V této perspektivě je stát na privilegované úrovni, protože diktuje pravidla hry pro všechny sektory, včetně neziskového. Stát tvoří zákony, díky kterým se mohou občané sdružovat a formovat občanské organizace a realizovat tak své aktivity za určitým cílem. (Freise, 2004)

Zapojování se do občanských aktivit je hlavním principem právě *advokační perspektivy*. Tato perspektiva říká, že demokratické státy legálně poskytují veřejný prostor, ve kterém existují organizace občanské společnosti (také jako OOS) a v tomto prostoru OOS provozují politické, advokační a jiné aktivity. Na základě toho argumentu lze tvrdit, že sociální integrace a politická participace jsou klíčové prvky analýzy tohoto pohledu. Advokační perspektiva vnímá neziskový sektor a jeho organizace jako důležitou část společnosti a jako strukturu příležitostí, ve kterých se mohou občané zapojovat do politiky,

podporovat ji nebo kritizovat. V této perspektivě je tedy zakořenění chápáno čistě z politického hlediska v kontextu občanské participace adresující politické cíle. (Rymsza, Zimmerová, 2004)

V posledním případě se jedná o *perspektivu veřejné politiky*, která umožňuje pohled na to, jak jsou neziskové organizace zakořeněny do uspořádání sociálního státu a do jaké míry stát a veřejná správa spolupracují s neziskovými organizacemi v procesu vytváření veřejných statků a služeb na státní, regionální a lokální úrovni. (Rymsza, Zimmerová, 2004) Autoři tvrdí, že v kontextu sociálního státu mají neziskové organizace stále větší roli, protože stát delší dobu neplní závazky, které si stanovil nebo by měl závazně plnit, a protože neziskové organizace jsou lépe vybavené, dokazují vyšší organizační efektivitu ve zprostředkovávání služeb. Právě z této perspektivy vycházejí čtyři zmíněné koncepty vztahů neziskových organizací se státem, založené na vytváření sociálního státu a veřejné politiky.

Prvním teoretickým konceptem vycházející z perspektivy *veřejné politiky*, který Rymsza a Zimmerová představují, je Najamův model 4C, který je založen na dvou hypotézách: 1. Neziskové organizace představují specifický institucionální sektor s určitými motivacemi a preferencemi. 2. Neziskový sektor má trvalý zájem na veřejné politice. (Najam, 2000) V tomto ohledu jsou neziskové organizace podobné státu, nicméně se liší v tom, že jsou politickými aktéry působící mimo prostředí státu. Najam tvrdí, že díky tomu, že se zvyšuje výskyt neziskových organizací v různých oblastech politiky (v širokém rozpětí od mezinárodních aktivit až po zdravotnictví nebo vzdělání), stoupá jejich role jako aktérů veřejné politiky na důležitosti. „*V určitém prostředí veřejné politiky usiluje každý institucionální aktér (stát nebo NO⁷) o určité cíle a každý má vlastní preference strategií, jak těchto cílů dosáhnout.*“ (Najam, 2000, str. 385)

V různých prostředích na sebe jednotlivé organizace narážejí ve čtyřech možných kombinacích:

⁷ NO = neziskové organizace.

- Situace, kdy stát i OOS směřují ke shodnému cíli za využití stejných strategií – kooperace. Jedná se například o oblasti pomocných programů⁸ a lidských služeb. V tomto pojetí jsou NO subdodavatelé státu.
- Cíle a strategie jsou rozdílné - konfrontace. Situace, kdy NO vystupují jako potencionální hlas odporu a kritizují stát za špatnou implementaci politik.
- NO a stát sdílejí stejné cíle, ale dosahují jich pomocí rozdílných strategií - komplementace. Tento vztah je nejběžnější v oblasti poskytování veřejných služeb, kdy stát poskytuje finanční zdroje a NO jsou zodpovědné za dodání konkrétních služeb.
- NO a stát sdílejí stejné strategie, ale mají rozdílné cíle – kooptace. Tento vztah je vnímán převážně negativně, ale Najam (2000) říká, že může jít o obousměrný proces, kdy se NO snaží kooptovat stát skrze ovlivňování úředníků.

Shrnujícím argumentem této studie je, že autor vnímá vztah NO a státu hlavně jako „výsledek strategických institucionálních rozhodnutí, které mohou být vysvětleny analýzou těch institucionálních zájmů, které podporují určitou povahu státu nebo neziskový sektor s ohledem na výběr specifických strategií (prostředků) a cílů.“ (Najam, 2000, str. 175) Model je vhodný pro výzkum širokého spektra politiky. Problémem tohoto modelu je však jeho čistě teoretický charakter postrádající konkrétní argumentace, která by byla podložena výzkumy z neziskového sektoru.

Druhým konceptem je kategorizace v rámci poskytování veřejných statků ve vztahu státu a neziskového sektoru, vytvořena D. Youngem (2000). Youngova argumentace se pohybuje v diskurzu ekonomických teorií, které byly vypracovány za účelem vysvětlení, proč v tržních ekonomikách existují neziskové organizace. Na rozdíl od Najama tento koncept neobsahuje široké spektrum pohledů, ale vymezuje se pouze na NO jako poskytovatele služeb. Ústřední myšlenkou je, že zlepšení výkonu (v poskytování veřejných služeb) představuje jádro racionality vztahu mezi NO a státem. Na tomto základě Young identifikuje tři typy vztahů NO se státem.

- Prvním typem je suplementární typ. Jde zde o situaci, kdy OOS vyplňuje mezeru v poptávce, kterou stát nedokáže uspokojit.

⁸ Z angl. relief program.

- Druhý typ je komplementární, kdy jsou OOS a stát v partnerském vztahu a společně produkují veřejné služby za státní finanční podpory.
- V poslední řadě konfliktní typ, kdy OOS tlačí na stát, aby přebрал zodpovědnost za poskytování veřejných služeb.

Young tvrdí, že tyto typy se navzájem nevylučují. NO může mít v jednom prostředí komplementární pozici vůči státu, v jiném zase konfliktní. „*V některých případech je dokonce velmi obtížné rozlišit mezi státem a neziskovým sektorem díky dlouhotrvajícím vztahům spolupráce komplementární povahy, což vede k výskytu hybridních organizací.*“ (Young, 2000, str. 151)

Young oproti Najamovi vidí spolupráci NO a státu jako situaci (komplementárního vztahu), kdy jsou tyto dva sektory rovnocennými partnery, přičemž NO není pouze subdodavatel nebo náhradník veřejných služeb na zakázku státu. Existuje tedy přímá asociace (souvislost) mezi dlouhotrvajícími vztahy NO a státu s výskytem hybridních organizací? Podobné východisko lze identifikovat i u Kramera (viz výše). Je tedy na pozadí této argumentace možné tvrdit, že zakořeněné organizace, které mají dlouhotrvající komplementární vztahy spolupráce s veřejnou správou v poskytování veřejných služeb, jsou hybridními organizacemi?

3.3 Koncept L. M. Salamona a H. K. Anheiera (1998): *Teorie sociálních počátků autorů*

Třetím konceptem vysvětlujícím rozdíly v zakořenění NO je *Teorie sociálních počátků autorů* L. M. Salamona a H. K. Anheiera (1998), která se pohybuje v diskurzu neoinstitucionalismu a je inspirována teorií E. Andersena (1990), která bude popsána následně. Salamon a Anheier demonstrují pozitivní vztah mezi velikostí občanského sektoru a státními výdaji na sociální služby. Tato studie popisuje rozdíly podob sociálního státu napříč zeměmi, jako jsou Německo, Japonsko, Švédsko, USA a Velká Británie. Autoři vidí zakořenění NO jako výsledek historicko-sociálních bojů (na rozdíl od ekonomických teorií) mezi moderním státem a tradičními elitami (církvev, šlechta), a také mezi sociálními třídami, které posléze dosáhly politického vlivu. Zakořenění je tedy

výsledek komplexních vnitřních vztahů mezi sociálními třídami a institucemi. (Salamon, Anheier, 1998)

Jednotlivé modely, tedy liberální, sociálně-demokratický, korporativistický a etatistický, vypracované Salamonem a Anheierem budou představeny následovně:

- Zakořenění NO v liberálním modelu je výsledkem silné střední třídy, která se nepotýkala s opozicí pozemkové šlechty nebo pracující třídy. Tato situace je specifická pro USA, kde se silná a dominantní střední třída se svými individualistickými hodnotami postarala o to, aby výdaje na sociální stát zůstaly nízké za podpory a rozvoje aktivní OS.
- Sociálně demokratický model je protikladem liberálního a skládá se převážně ze silné pracující třídy, která dosáhla politické moci ve spojení s dalšími sociálními třídami. (Salamon, Anheier, 1998) Zatímco výdaje na sociální služby jsou vysoké a pod taktovkou státních institucí, ponechává se malý prostor pro občanskou společnost. Tento model je nejvíce viditelný ve skandinávských zemích, jako je Švédsko.
- Hlavními atributy korporativistického modelu je boj pozemkové šlechty o moc a zachování si vyššího společenského statutu. Neziskový sektor je za této situace využíván státem k pokrytí poptávky pracující třídy. (Salamon, Anheier, 1998) Příkladem může být zakořenění NO v Německu, kdy v 19. století pozemková šlechta ze strachu ze ztráty politické moci vytvořila sociálně demokratické pracující hnutí, nutící tak církve vytvořit státem dominující silný sociální stát se znatelnou občanskou společností (v tomto případě náboženské organizace). S tímto modelem souvisí princip subsidiarity, podle něhož mají být společenské problémy řešeny na úrovni co nejbližší těm, jichž se týkají. (Skovajsa, 2010)
- Etatistický model je dominantní například v Japonsku, kde se zakořenění OOS projevuje v „poslušné“ společnosti a silném státu, který úzce spolupracuje s podnikatelskými elitami, a tak zbývá malý prostor pro občanskou společnost nebo sociální stát. (Salamon, Anheier, 1998)

Teorie sociálních počátků ukazuje, že zakořenění, tak jak ho chápou Salamon a Anheier (1998), závisí na více než jednom faktoru. V tomto kontextu je nutné brát v potaz i historický vývoj dané země, ve které se zkoumaná občanská společnost nachází. Kritikou tohoto konceptu může být právě jeho historický pohled na věc, jelikož se více upírá do

minulosti aneumožňuje uchopit aktuální procesy spolupráce OS a státu. Dalším možným omezením je komparativní makro-charakter tohoto konceptu, tedy zaměření na celé regiony a jejich systémy sociálního státu. Nicméně tento model může sloužit jako vhodné východisko pro výzkumy, které se snaží zkoumat rozdíly ve velikosti OS v různých státech nebo zkoumat velikost celého neziskového sektoru v jedné zemi. Tato práce se nicméně zaměřuje pouze na výzkum zakořenění jedné organizace do konkrétního prostředí, sféry veřejné správy.

Posledním autorem pojednávajícím o zakořenění neziskových organizací je E. Andersen (1990), který ve svém díle *Three Worlds of Welfare Capitalism* charakterizuje tři režimy sociálního státu: Liberální režim, sociálně-demokratický a konzervativní. Tento koncept bere v úvahu ty neziskové organizace, které jsou aktivní v odvětví sociální politiky. Kategorizace úrovně zakořenění je založena na těchto dimenzích: vládní výdaje na sociální stát, postavení a podíl NO v sociální politice, dopad vedlejších účinků specifických struktur zakořenění na neziskovou organizaci. (Andersen, 1990)

- Liberální režim se vyznačuje nízkými sociálními výdaji, což snižuje státní zásahy do sociální politiky. V tomto režimu je s NO nakládáno jako s tržními subjekty, ale zároveň jsou NO dominantnější, co se týče jejich snahy o dosažení zdrojů (privátní donoři, státní zakázky, nadační granty). (Andersen, 1990) NO má díky nezasahujícímu státu veliký prostor pro své aktivity, které mohou být i tržního rázu, za podmínky, že výdělek bude využit na poslání dané NO, nikoliv přerozdělen mezi vedení nebo zaměstnance. Vztah se státem je formalizovaný a připomíná obchodně smluvní vztah. Díky tomuto vysoce konkurenčnímu prostředí se z NO stávají organizace s tržními atributy, které jsou charakterizovány profesionalizací a tržními praktikami.
- Sociálně-demokratický režim je podobně jako například v případě Salamona a Anheiera (1998) protikladem liberálního režimu. Role neziskového sektoru je limitována, protože většina sociálních služeb je financována a zprostředkována státem. (Andersen, 1990) Pro neziskový sektor je vyčleněn malý prostor působnosti a tudíž hraje marginální roli na poli sociální politiky.
- Konzervativní režim se přibližuje sociálně-demokratickému ve výdajích na sociální služby, zatímco zdůrazňuje potřebu neziskového sektoru jako zprostředkovatele sociálních služeb. Charakteristickým znakem je, že neziskový sektor je podřízený státní autoritě, která skrze ně realizuje sociální služby. Díky tomu disponují

elitářským postavením, které je zapříčiněno selektivní ochranou státu a zákona. (Andersen, 1990) Specifickým nedostatkem tohoto typu zakořenění je ztráta orientace od spodu⁹ a přeměna na „vládně-byrokratické“ instituce.

V krátkém shrnutí lze říci, že dopady zakořenění v liberálním modelu jsou nejvíce viditelné ve výskytu vyšší profesionalizace a marketizace neziskových organizací v prostředí, ve kterém NO soupeří s tržními subjekty o finanční zdroje. V sociálně-demokratickém režimu má podle Andersena (1990) neziskový sektor irelevantní postavení a jako vedlejší účinek je jeho marginalizace v sociální politice. Pro konzervativní režim je ještě specifické, že stát vypisuje granty na realizaci sociálních politik v určitém odvětví. Neziskový sektor má v tomto režimu velmi blízké vztahy se státem, ale na druhou stranu za to platí svou nezávislostí a stává se z něj klient veřejné správy (Rymsza, Zimmerová, 2004). Zároveň se snaží okopírovat vnitřní strukturu a praktiky veřejných institucí, což vede k vyšší byrokratizaci jejich manažerských praktik. Následkem může být opomenutí advokačních funkcí NO, protože lobbying by mohl poškodit dobrou spolupráci s vládními institucemi. Stejně tak existuje možnost potenciálního upuštění od tržních praktik, protože nemají potřebu soutěžit o finanční zdroje s tržními subjekty. Tvoří se tak organizační elitistické kartely, které se vzdalují od principů občanské společnosti a mohou dokonce bránit novým aktérům ve vstupu do této „privilegované“ sféry. (Andersen, 1990) Takto zakořeněné organizace odpovídají výše uvedené charakteristice hybridních organizací, s tím doplněním, že za takových podmínek (v kontextu konzervativního režimu) ztrácí určité charakteristiky organizace občanské společnosti a vyplývá tak na povrch otázka jejich legitimacy vůči společnosti.

3.4 Koncept M. A. Haddadové: Civic Responsibility and Patterns of Voluntary Participation Around the World

M. A. Haddadová (2006) ve své komparativní studii *Civic Responsibility and Patterns of Voluntary Participation Around the World* zkoumá rozdíly mezi dobrovolnickými organizacemi v USA a v Japonsku. Klade si otázku, proč jsou určité typy organizací dominantní v těchto státech (USA, Japonsko) a pracuje s hypotézou, která předpokládá, že v zemích s přesvědčením občanů, že by stát měl převzít zodpovědnost za řešení sociálních problémů, mají tendenci mít vyšší participaci v organizacích, které jsou zakořeněné do

⁹ Z angl. „grassroot“.

vztahů se státem, za účelem tyto problémy řešit. Země, ve kterých občané zastávají názor, že by se jednotlivci měli nejvíce zasadit o řešení sociálních problémů, budou mít vyšší participaci v organizacích, které nejsou zakořeněné, tedy mají více vzdálený a nezávislý vztah se státem.¹⁰ (Haddadová, 2006) Haddadová tvrdí, že názor občanů ohledně zodpovědnosti jednotlivce a státu na řešení sociálních problémů je nejlepším způsobem, jak zkoumat rozdílné typy dobrovolnických organizací.

Zakořeněné organizace Haddadová popisuje následovně: „*Zakořenění je vztah, ve kterém má organizace občanské společnosti časté a navyklé interakce s byrokracií, podílí se s ní na tvorbě politiky¹¹ a implementaci procesů s ní spojených.*“ (Haddadová, 2006, str. 1223) Organizace jako tyto jsou převážně dobrovolné a mohou mít velmi široké cíle (např. sousedské komunity) nebo konkrétní cíle (např. sbory dobrovolných hasičů). Mohou, a také nemusí získávat finanční podporu od státu. Avšak rozdíl mezi zakořeněnými organizacemi a nezakořeněnými není pouze v rozdělení na nezávislé-závislé, formální-neformální, profesionální-dobrovolné a členské-advokační. (Haddadová, 2006) Co je ale běžné u zakořeněných organizací, je institucionalizovaný vztah se státem. Institucionalizovaným vztahem se rozumí vztah, ve kterém „*mají organizace občanské společnosti stále vztahy s municipalitami a/nebo s ministerstvy a podílí se na realizaci a implementaci politik.*“ (Haddadová, 2006, str. 1223). Zakořeněná organizace může být například nezávislá na státě, může mít velmi formální strukturu a organizaci, může mít vysoce profesionalizované členy a její aktivity mohou být zaměřeny na cíle svých členů, nebo se zaměřovat na určitý typ advokace.

Neziskové organizace mohou být zakořeněny na místní úrovni (sbory dobrovolných hasičů), nebo na národní úrovni (Greenpeace). Své cíle realizují převážně skrze interní komunikační kanály, tedy přímou adresací na úředníky namísto provozování lobbingských aktivit zaměřených na politické představitele. Haddadová (2006) upozorňuje na fakt, že organizace občanské společnosti mohou být umístěny ve spektru, ve kterém je zakořenění/nezakořenění organizace extrémní hodnotou, a tudíž by měly být chápány pouze jako ideální typy, nikoliv striktně ohraničené kategorie. Většina organizací leží někde mezi těmito extrémny. Jako příklad může být organizace provozující sociální služby, která je organizačně odlišná od státu a je silně závislá na dobrovolnické práci a může se

¹⁰ Jako příklad zakořeněných organizací uvádí Haddadová učitelské asociace a naopak nezakořeněných Greenpeace.

¹¹ Z angl. „policy“. Politika je v tomto pojetí chápána jako veřejná politika nebo sociální politika. Jinými slovy ta část politiky, ve které se stát i OOS společně angažují.

jevit jako nezakořeněná. Nicméně pokud získává většinu svých finančních prostředků od státu a svá programová rozhodnutí tvoří ve spolupráci s úředníky, může se jevit jako zakořeněná.¹² (Haddadová, 2006)

Podle Haddadové není mnoho organizací zapojeno do politické participace a to je jedním z dalších rozdílů v míře zakořenění organizací. Velké procento organizací usiluje o nepolitické cíle jako např. sdružování lidí za nějakým zájmem (např. literární kluby) namísto politické advokace za určitým cílem. Jiné organizace fungující na bázi dobrovolnické práce mohou být zaměřeny na poskytování služeb, jako je například pomoc seniorům nebo dobrovolnické práce v nemocničních zařízeních. Naopak některé organizace mají za hlavní cíl politickou advokaci jménem určitých zainteresovaných skupin (odborníky, Amnesty International). Tyto skupiny mohou a nemusí být zakořeněny (např. sousedské asociace nebo organizace poskytující služby pro seniory). (Haddadová, 2006)

3.5 Koncept P. Friče: Dílčí studie pro Koncepti politiky vlády vůči nestátním neziskovým organizacím

V českém prostředí se problematikou institucionálního zakořenění zabývá P. Frič (2015), který ve své studii (pro Radu vlády pro NNO) s názvem *Dílčí studie pro Koncepti politiky vlády vůči nestátním neziskovým organizacím do roku 2020 na téma: Občanská společnost a definice NNO, vývoj, stav a trendy* shrnuje aktuální trendy v neziskové sféře ČR. Teorii institucionálního zakořenění primárně opírá o argumentaci Haddadové (2006) (viz výše), ale dále zdůrazňuje i procesy, jako je profesionalizace, které mají vliv na organizační strukturu. Profesionalizaci popisuje Frič jako odpověď na potřebu efektivního zvládnutí problémů, která zaručuje udržitelnost v prostředí, ve kterém organizace působí. Díky vysoké profesionalizaci a zakořenění jsou organizace závislé na určitých typech zdrojů a zároveň hrozí riziko elitismu. Frič tvrdí, že existuje pozitivní souvislost mezi mírou profesionalizace neziskových organizací a jejich institucionálním zakořeněním. (Frič, Vávra, 2012) Podle Friče výsada spolupráce s veřejnými institucemi díky zakořeňování podporuje tvorbu elitismu a dosahování výlučného postavení na trhu - oproti neziskovým organizacím, které nejsou profesionalizované. Institucionální inkorporace dává možnost

¹² Např. profesionální organizace, jako je Americká zdravotní asociace, může být primárně nezakořeněna, ale pokud jde o zapojení do tvorby politik, které jí přímo ovlivňují, stává se více zakořeněna. (Haddadová, 2006)

přístupu ke zdrojům, které jsou nezávislé na vůli občanů a advokace takové organizace se většinou odehrává v kruhu elit a dalších profesionálů. (Frič, 2015) Konkrétní aktivity, které Frič při svém zkoumání identifikoval a označil za aktivity, skrze které probíhá zakořeňování, jsou: konzultace, účast na poradních orgánech, participace na přípravě strategických dokumentů a čerpání prostředků z veřejných zdrojů.

Pokud jde o participaci na tvorbě veřejné politiky, staly se názory expertních manažerů totožné s názory institucí EU a tím získávají legitimitu svých představ v realizaci projektů na domácí sféře. „*Povyšováním domácích témat na evropské se některým advokačním organizacím daří překonávat odpor veřejnosti i veřejné správy k řešení domácích sociálních problémů*“. (Frič, 2015, str. 12) Tyto profesionální organizace mohou poskytovat vlastní vědění jako informace, zdroje, komunikační kanály a příležitosti jiným organizacím. Stávají se tak střešními reprezentanty elitních organizací.

3.6 Dílčí závěr

Na základě výše uvedené odborné literatury lze vybrat několik společných charakteristik a konceptů institucionálního zakořeňování, ze kterých bude tato práce vycházet. Za prvé, k tomu, aby bylo možné vůbec hovořit o institucionálním zakořeňování, je vhodné pohybovat se v argumentační rovině, ve které nejsou jednotlivé sektory společnosti (stát, trh, neziskový sektor) striktně odděleny a hranice mezi nimi není ostře vymezena. Jde tedy o odmítnutí statického vidění jednotlivých sektorů. (Kramer, 2000) Za této situace na sebe jednotlivé sektory v určitém prostředí nějakým způsobem reagují, což se projevuje například výskytem institucionálního zakořeňování a s ním spojených jevů organizačních změn pro NO (změny strategií, změny v rozhodovacích a manažerských procesech). (Rymša, Zimmerová, 2004) Za druhé je třeba chápat neziskový sektor jako multi-funkční a multi-charakterový, protože reaguje na několik prostředí najednou a musí adresovat výzvy s tím související.

Institucionální zakořeňování bude v této práci chápáno jako vztah, při kterém se neziskové organizace začleňují do struktur veřejné správy, se kterou dlouhodobě a často spolupracují, přičemž se při této spolupráci vytváří vzájemná odpovědnost za výsledky. (Haddadová, 2006) Důležitou součástí zakořeňování je financování NO. Zakořeňovaná NO čerpá své zdroje z prostředí, do kterého je zakořeňována a tyto zdroje představují majoritu prostředků,

se kterými NO disponuje. NO zakořeněné do státní správy získávají majoritu svých finančních prostředků z veřejných zdrojů a díky tomu tvoří svá programová rozhodnutí ve spolupráci se státními úředníky. (Rymša, Zimmerová, 2004) Dále je pro zakořeněné NO specifická vysoká míra profesionalizace a institucionalizovaný vztah s administrativou a byrokracií veřejné správy. Zakořeněné organizace ve spolupráci s veřejnou správou dosahují svých cílů a inkorporují vlastní agendy do sítí veřejné politiky, na jejíž tvorbě se podílejí. (Haddadová, 2006)

Spolupráce je chápána jako způsob, jakým dochází k institucionálnímu zakořeňování. Mezi spolupráci a zakořeňování není postaveno rovnítko, protože spolupráce mezi OOS a organizacemi veřejné správy automaticky neznamena, že se daná organizace zakořeňuje. Pokud zakořenění probíhá v určitém prostředí, v tomto případě prostředí veřejné správy, znamená to, že vznikají určité druhy spolupráce mezi OOS a organizacemi veřejné správy. Za předpokladu, že by zde mezi těmito institucemi panovaly negativní vztahy nebo vztahy, které nenesou žádnou kooperaci ani společnou participaci na určitých aktivitách, nelze mluvit o tom, že by se OOS jakkoliv do prostředí zakořeňovala. (Rymša, Zimmerová, 2004)

Prostředí je myšleno jako sféra veřejné správy, od ministerstev až po jednotlivé správní celky a municipality, jako jsou například města a obce. Tedy ty subjekty (úředníci, byrokracie, administrativa) veřejné správy, které nesou odpovědnost za výkony státní správy a územní samosprávy. Institucionální zakořenění může probíhat na několika úrovních od národní, regionální až po lokální skrze jednotlivé municipality. (Haddadová, 2006; Rymša, Zimmerová, 2004);

Institucionální zakořenění doprovázejí specifické organizační změny, které se mohou projevit v organizační struktuře, manažerských strategiích, strategickém rozhodování, aktivitách organizace nebo ve skladbě zaměstnanců například najímáním specializovaných expertů. (Rymša, Zimmer, 2004; Kramer, 2000) Ve snaze převzít nebo okopírovat vnitřní strukturu a praktiky veřejných institucí zvyšují svoji byrokratizaci a profesionalizují své manažerské praktiky. To souvisí i s organizačními změnami, díky kterým posléze získávají NO finanční zdroje nebo upevňují své vztahy s veřejnou správou. Jedná se tedy o organizační změny, které ovlivňují jak vnitřní strukturu, tak i vnější chování organizace.

V úvahu je nutno brát také skutečnost, že zakořenění je potřeba považovat za stupně škály, nikoliv pouze jako jasně definované typy. Kramer (2000) se tímto tvrzením velmi

přibližuje Haddadové (2006), která tvrdí, že zakořenění nelze chápat jako absolutní stav, ale spíše jako extrémní hodnoty na bipolární škále s úplným zakořeněním na jedné straně škály a s nulovým na druhé. Lze tvrdit, že zakořenění se projevuje v určitých aspektech organizačního chování a struktury a nejedná se o jasně definovanou kategorii, do které některé organizace spadají a jiné nikoliv.

Zakořenění podle autorů s sebou nese i projevy jako je ztráta legitimacy, nediferencované financování a potenciální odbočení od původního poslání organizace. NO může ztrácet na své nezávislosti a stává se z něj klient státní správy. Stejně tak i elitistické vnímání sebe sama jako organizace s privilegovaným postavením v odvětví díky dobrým vztahům se státními institucemi a přístupem k veřejným zdrojům. Zakořeněné NO se tak stávají jakýmsi hybridy na poli neziskové sféry. Díky profesionalizaci se stále více přibližují institucím veřejné správy a postupem času se jejich role mění. Stávají se jakýmsi mezičlánkem, který spojuje sektory státu a neziskového sektoru.

3.7 Organizační změny OOS v důsledku zakořenění do veřejných institucí

Z výzkumů je patrné, že zakořenění sebou přináší řadu organizačních změn v OOS. Mezi ty nejdiskutovanější patří profesionalizace, byrokratizace a formalizace. Cílem této kapitoly bude představit ty koncepty, které se právě těmito procesy zabývají a prozkoumat, jakou mají tyto změny podobu, popřípadě jak vznikají a jaké důsledky mohou mít pro NO.

Suárez a Esparanzová (2015) zkoumají charakteristiky těchto procesů a vliv na organizační strukturu v prostředí spolupráce mezi sektory. Jejich práce pohybující se v kontextu neo-institucionalismu se zaměřuje na dva hlavní procesy, které nastávají touto spoluprací: manažerizace a advokační kapacita¹³. Mezisektorová spolupráce obsahuje různé kombinace komplexních rozhodnutí mezi mnoha aktéry za účelem realizace vzájemného řešení problémů, sdílení informací a lokaci zdrojů (Suárez, Esparanzová, 2015). Dále tvrdí, že tematika organizačních změn spadá do tří hlavních proudů. První staví na množství organizačních teorií, které se snaží vysvětlit, proč organizace vůbec spolupracují. Druhý proud zdůrazňuje kolaborační procesy a dobré praxe mezi neziskovým a veřejným sektorem. Třetí proud pojednává o podobách kooperace a ukazuje výsledky výzkumů, které tvrdí, že výsledky kooperace vedou ke zlepšení v efektivitě, kvalitě služeb, tvorbě kapacit a sdílení rizik. (Suárez, Esparanzová, 2015)

¹³ Z angl. „empowered agency“

Dohromady tato zjištění vedou autory ke tvrzení, že úspěšná kooperace vytváří „kolaborativní výhodu“ v tom, že společně organizace dokáží vytvořit mnohem víc, než kdyby se stejných záměrů snažily dosáhnout odděleně. Autoři ale tvrdí, že dosavadní výzkumy o spolupráce mezi organizacemi z rozdílných sektorů nevěnují pozornost tomu, jak tato spolupráce ovlivňuje strukturu neziskových organizací. (Suárez, Esparanzová, 2015) Prostředí organizací odkazuje na formální a neformální tlaky, které ovlivňují chování organizací. Jde o diverzní síly, které formují rozsah nástrojů, praktik a strategií, které organizace využívá pro realizaci svých cílů a získávání zdrojů.

Autoři tvrdí, že manažerizace (označována také jako profesionalizace a racionalizace)¹⁴ charakterizuje to organizační vedení, které se vyznačuje business praktikami využívajícími technické a ekonomické aspekty směrem k neziskové práci. (Suárez, Esparanzová, 2015, str. 3) Organizace, které jsou profesionalizované, jsou poměrně silně formalizované a mají standartní rutiny pro výkon své práce. Zřízení těchto rutin zachycuje formalizaci neziskových organizací a racionalizace aplikuje koordinované snahy o vylepšení výkonů skrze adaptaci manažerských nástrojů. Autoři tvrdí, že profesionalizace a využívání manažerských nástrojů je klíčovou změnou v dnešním neziskovém sektoru. Profesionalizace v neziskovém sektoru znamená zvyšující se přítomnost specializovaných expertíz a také přeměnu dobrovolnické práce na placené zaměstnance. (Suárez, Esparanzová, 2015) Růst manažerských praktik a profesionálních programů demonstruje určitý dobový vývoj a vyšší akademickou certifikaci neziskového sektoru. Stejně tak několik výzkumů z USA dokumentuje posun od dobrovolnické báze ve struktuře organizací k pracovní síle založené na placených profesionálních zaměstnancích. (Smith, Lipsky, 1993; Stone, Hagar, Griffin, 2001). Nicméně jako důsledek tohoto trendu se zvýšila závislost neziskových organizací na placených expertních zaměstnancích a míra profesionalizace může kolísat na tomto faktoru.

Advokační kapacita je druhým stěžejním procesem v práci Suáreze a Esparanzové (2015). Tímto termínem označují aspekty institucionálních změn v neziskových organizacích. Advokační kapacita je definována jako: „schopnost adresovat určité požadavky skrze

¹⁴ Stejně tak se pojem může chápat jako kladení důrazu na manažerské a business orientované aktivity v soukromé sféře (např. soukromý fundraising). Nejvíce je ale tento pojem spojován s požadavky na vyšší byrokratizaci a profesionalitu, které jsou kladeny ze strany státu nejčastěji v procesech přerozdělování státních prostředků. Jinými slovy se jedná jak o vylepšení techniky a manažerských kapacit, tak i o zavedení efektivnějšího kontrolního systému za účelem lepšího fungování organizace a její advokace. (Cumming, 2008)

aktivity, které jsou respektovány jinými aktéry“ (Suárez, Esparanzová, 2015, str. 4). Advokační kapacita poukazuje na stále častější propojování advokace navenek a poskytování služeb v neziskovém sektoru. Autoři tvrdí, že donedávna se mnoho neziskových organizací poskytujících služby zdráhalo začít s advokací svých požadavků z přesvědčení, že tato aktivita není principálně vhodná, anebo ze strachu z ohrožení legitimacy a statusu. Advokace a prosazování svých cílů se však stalo legitimní strategií a taktikou pro neziskové organizace, které chtějí dosáhnout většího vlivu v sociálním prostředí a zároveň snadnějšímu přístupu k prostředkům.

Autoři pak na základě zjištění z provedené případové studie na lokální neziskové organizaci (Conservancy) angažující se v oblasti národního parku Yellowstone v USA v kooperaci s veřejnou správou národního parku (GGNRA) došli k následujícím závěrům. (Suárez, Esparanzová, 2015) Spolupráce mezi těmito organizacemi demonstruje sílu a potenciál, ale také určitá napětí, které může mezisektorová spolupráce představovat v tomto prostředí. Výsledkem této spolupráce jsou institucionální změny a evoluce této konkrétní spolupráce. Dále bylo prokázáno, že samotný případ, tedy výběr organizace, je zásadní pro porozumění mezisektorové spolupráce. Důležité je rozložení zodpovědnosti. V tomto případě byla neziskové organizaci dána správa koordinace spřátelených asociací a skupin, které se podílely například na reklamě nebo „fundraisingu“. Byl také expandován mandát neziskové organizace jako primárního spojence namísto limitace finančních zdrojů, protože vedení parku věřilo ve vyšší profesionalizaci, která měla vést ke zkvalitnění parku. (Suárez, Esparanzová, 2015) Nezisková organizace změnila své vedení a důsledkem kooperace do vedení rady začlenila odborníky z komunit, bank, právnických asociací a další osoby z relevantních oblastí. GGNRA podpořila Conservancy k tomu, aby posílila vlastní manažerskou infrastrukturu a implementovala programy, které podporují advokační kapacitu. Dalším zjištěním bylo, že nezisková organizace na sebe nahlížela jako na hybrida.

Neziskový sektor podle autorů stále dospívá a vyvíjí se někdy právě na základě přímého tlaku od veřejných institucí. Spolupráce umožňuje neziskové organizaci postupné vytvoření nástrojů kooperace a zvyšuje tak vzájemnou důvěru a pravděpodobnost úspěchu. Autoři na závěr tvrdí, že tyto dva hlavní procesy mohou být ve vzájemné kombinaci. (Suárez, Esparanzová, 2015)

Veřejné instituce často spolupracují s neziskovými organizacemi, protože nemají kapacity nebo zdroje (např. „know how“) k tomu, aby určité aktivity dělaly samy. Na základě toho se veřejné instituce mohou rozhodnout vzdát se určité kontroly a tím pádem se posiluje postavení neziskové organizace v konkrétním partnerství. Autoři dále tvrdí, že prostředí, ve kterém jsou advokační kapacity NO zakořeněny, je díky tomu následně tvarováno ve prospěch dané NO. Nicméně, na rozdíl od „tradičních“ partnerství, ve kterých tečou zdroje z veřejných zdrojů do neziskových organizací skrze smlouvy, neziskové organizace mohou také přispět nemalými prostředky z vlastních zdrojů na projekty, u kterých to považují za nutné. (Suárez, Esparanzová, 2015)

V českém prostředí se organizačním změnám věnuje M. Štovičková Jantulová (2005) v práci jménem *Analýza procesu profesionalizace v občanském sektoru očima jeho aktérů*. Problematiku rozvádí na případu české neziskové organizace¹⁵ a pojem profesionalizace dává do kontrastu s dobrovolnickou formou/vedením NO. Na základě odborné literatury (Beckman, 1990; Seippell, 2002; Siegrist, 1990) identifikuje rozdílné atributy a změny, které se s nástupem profesionalizace mohou promítnout do změn v organizaci. Tento jev popisuje jako stále častější trend, který se vyskytuje jak v neformálních, tak formálních dokumentech neziskových organizací. Profesionalizace je také odpověď na modernizující se technologickou společnost a byrokratizaci. (Štovičková Jantulová, 2005)

Argumentuje, že *„profesionalizace nesouvisí s formováním nové profese, ale je spíše reakcí na institucionální tlak na expertnost a uplatňování určitého vědění, které je určeno jako základ pro řešení daných sociálních problémů“*. (Štovičková Jantulová, 2005, str. 143) V kontextu profesionalizace dochází k tvorbě určitého společného vědomí uvnitř organizace a realizaci kolektivních zájmů a specifických strategií. Profesionální praktiky, normy a hodnoty jsou kontrolovány zastřešujícími asociacemi, které usilují o respekt těchto norem u jiných skupin. Vyznačuje se hlavně vzděláváním, dělbou práce a sociální nebo politické moci. Tato moc je na základě těchto procesů zvyšována a spolu s ní i společensko-kulturní status. (Štovičková Jantulová, 2005)

V NO, které fungují v určitém prostředí, se institucionalizuje režim vědění, který je podmíněn specifickými pracovními pozicemi založenými na expertním vědění. Problémy

¹⁵ Autorka ve své práci neuvádí jméno organizace.

jsou často řešeny tím, kdo má odpovídající zkušenosti a vědění. Dochází tak k zúžení rolí a vybudování hierarchizace, nicméně se vytváří určitá závislost na expertním vědění zaměstnanců. Pozitivním jevem je však vyšší efektivita a autonomie NO ve vztahu ke svým partnerům z veřejné sféry nebo trhu. (Štovičková Jantulová, 2005) Profesionalizace je podmíněna také specifickým „know how“ profesionálů ve formě metodik, strategickém plánování, postupů a získávání finančních prostředků. Také podmíněna profesionálním vedením projektů, komunikací s médii a veřejností, účetnictvím, ale také specifickým sociálním kapitálem, kterým disponují. Advokační kapacity organizace jsou tak velmi posíleny a organizace snadněji prosazuje vlastní cíle do vnějšího prostředí (např. veřejné správy), ve kterém působí nebo ze kterého získávají prostředky.

Co se týče finančních prostředků, je potřeba zajistit pravidelný a udržitelný příjem k udržení dané úrovně profesionality (platy expertů). Zaměstnávání odborníků probíhá na základě externí práce na různé druhy úvazků. (Štovičková Jantulová, 2005) Před touto racionalizací v organizaci byla skladba pracovníků většinou dobrovolnického charakteru a profesionálové se prvotně přijímali z řad dobrovolníků.

Frič se tématu profesionalizace také dotýká (viz výše) a tvrdí, že může dojít k vnitřním rozporům v principech neziskové organizace, které jsou vytlačeny administrativně byrokratickými prvky v profesionálním vedení. (Frič, 2015) Dále tvrdí, že profesionalizované neziskové organizace nepotřebují svou členskou základnu k získávání prostředků z veřejných zdrojů a preferují expertní zaměstnance, přičemž se s vyšší profesionalizací více a více distancují od zapojení veřejnosti. Formalizace zaměstnaneckých vztahů může mít za následek také odrazování od dobrovolnické práce. Finance jsou získávány díky expertnímu zaměření na fundraising.

Profesionalizace zajistila neziskovým organizacím finanční zdroje z evropských fondů a mnohé by bez těchto zdrojů ani nevznikly. Tyto finance umožnily zaplatit profesionální management a kvalifikovaný team nebo i právní a ekonomické poradce či účetní. (Frič, 2015) S růstem tohoto specifikovaného personálu se více zavádějí projektové činnosti a profesionalizace průběžně stoupá. Z NO se tak stávají profesionálně řízené instituce s formalizovanými pravidly, racionalizací, byrokratizovanými činnostmi a systematizací. Trend v ČR Frič komentuje následovně: „*Profesionalizace českého neziskového sektoru*

průběžně stoupá. Dokládá to dlouhodobý trend vzestupu počtu zaměstnanců neziskových organizací“. (Frič, 2015. str. 8)

Negativum může být, že se zvyšováním profesionalizace stoupá hierarchizace organizace a její vnitřní demokratické principy jsou potlačovány. Na druhou stranu, v práci T. Pospíšilové (2010) je vyvrácena hypotéza, která tvrdí, „že se stoupající mírou profesionalizace řízení dobrovolníků se ze života organizace, pro niž pracují, vytrácejí prvky demokracie.“ (Pospíšilová, 2010, str. 159)

4. Výzkumné cíle a výzkumné otázky

Na základě výše představených konceptů, charakteristik a souvislostí institucionálního zakořenění, jsou vytvořeny cíle a výzkumné otázky této práce.

Cíle práce:

Primárním cílem této práce je porozumění fenoménu institucionálního zakořenění organizací občanské společnosti (OOS) do sféry veřejné správy. Pozornost bude zaměřena na spolupráci mezi OOS a organizacemi veřejné správy s cílem popsat charakteristiky této spolupráce a souvislosti této spolupráce s organizačními změnami OOS se zaměřením na institucionální zakořenění OOS.

Otázky případové studie:

Jakou podobu má institucionální zakořenění organizací občanského sektoru do sféry veřejné správy a jak k němu dochází při spolupráci mezi OOS a organizacemi veřejné správy?

- Jakou podobu má spolupráce OOS s organizacemi veřejné správy?
 - Jaké jsou hlavní formy (aktivity, strategie) spolupráce? S kým spolupracují?
 - Jsou preferovány určité formy spolupráce? Jaké? Proč tyto?
 - Jak spolupráce vzniká? Jak je spolupráce udržována?
 - Proč OOS spolupracují s organizacemi veřejné správy? Co pro ně spolupráce znamená?
- Jaké jsou souvislosti této spolupráce s organizačními změnami dané OOS? (*Jak se projevuje tato spolupráce v organizačních změnách dané OOS?*)
 - Jaké jsou změny v míře a podobě profesionalizace/racionalizace OOS?

- Jaké finanční zdroje OOS využívá? (*Jak se mění finanční struktura OOS?*)
- Jakou podobu mají poslání/cíle a činnost OOS?
- Odkud čerpá OOS legitimitu pro svoje aktivity?

5. Empirická část DP

5.1 Případová studie jako výzkumná metoda

Použití případové studie je vhodné, pokud se ve výzkumu ptáme na otázky „proč“ a „jak“; pokud nemůžeme manipulovat s chováním zkoumaných subjektů; pokud chceme obsáhnout kontextuální podmínky relevantní pro fenomén, který zkoumáme; a také pokud jsou hranice mezi fenoménem a kontextem nejasné. (Yin, 2009, str. 13) Případová studie je metoda ve skrze kvalitativní, neboť dokáže vhodně splnit cíle kvalitativního výzkumu. Zkoumá současné fenomény do jejich hloubky v jejich skutečném kontextu. Obzvláště v případech, kdy nejsou hranice mezi fenoménem a kontextem zcela jasné. (Yin, 2009)

Práce bude koncipována jako případová studie, především proto, že jde o jednu z nejvhodnějších metod určených pro porozumění složitým sociálním procesům. V tomto případě se bude jednat o kontextuální popis institucionálního zakořenění NO do veřejné správy. Případová studie je charakteristická využitím více než jedné techniky sběru dat z různých zdrojů. Potenciální zdroje dat mohou být dokumenty, archivní záznamy, rozhovory, fyzické předměty a přímé pozorování. (Yin, 2009) Jelikož se jedná o analýzu mnoha atributů a skutečností, které mají poskytnout vědění o povaze vztahů mezi dvěma zcela rozdílnými prostředími (OOS a veřejná správa), jeví se případová studie jako vhodná strategie pro splnění výzkumných cílů této diplomové práce zaměřující se na porozumění fenoménu institucionálního zakořenění OOS.

Design PS může být realizován trojím provedením: Za prvé explanatorní (komparativní) PS, která podává vysvětlení případu tím, že rozvádí jednotlivé identifikované řetězce. Snaží se odpovědět na otázky, pro které by byl pouhý dotazník nedostačující. Za druhé explorační PS, která má za cíl prozkoumat strukturu případu, definovat hypotézy, navrhnout nové teorie nebo připravit data pro další studie. Za třetí, popisná PS, která se

snaží o detailní popis jevu a kontext tohoto jevu v reálném životě. Data, která jsou v popisné PS významná, určuje teorie. (Yin, 2009)

Pro výzkum této práce je zvolena popisná PS, protože stanovené cíle a výše položené výzkumné otázky odpovídají charakteru této kategorizace, tedy cílem je detailní popis jevů (podoba vztahů OOS a OVS) a porozumění případu v širším kontextu (institucionálního „zakořenění“) s ohledem na teoretické vymezení problematiky.

Co se týče četnosti jednotlivých případů, metodologická teorie stanovuje kritéria, podle kterých je možné určit, který typ PS lze použít. (Yin, 2009, str. 52) PS s jedním případem má následující charakteristiky:

- Teorie má jak určitý soubor tvrzení, tak i okolností, v níž jsou tvrzení považovány za pravdivé. Jediný případ splňující všechny podmínky pro testování teorie může potvrdit, vyvrátit, nebo rozšířit teorii.
- Případ reprezentující extrémní či jedinečný případ, který představuje limitovaný výskyt události.
- Reprezentativní/typický případ, při jehož zkoumání je cílem získat informace o okolnostech a podmínkách každodenní či obvyklé situace.
- Případ mající velkou vypovídající hodnotu. Situace, kdy má výzkumník možnost pozorovat a analyzovat fenomén, který nebylo dříve možné zkoumat.
- Dlouhodobý případ, tedy případ, který je zkoumán v rozdílných časových bodech a je pozorováno, jak se tento případ s postupem času proměňuje.

Na rozdíl od PS s jedním případem, která umožňuje (je vhodná) výzkumníkovi porozumění v rámci jednoho jedinečného/typického/dlouhodobého případu, v PS s více případy je zkoumáno několik případů najednou s cílem porozumění podobnostím a rozdílům mezi nimi. (Yin, 2009) PS s více případy může být použita buď k odhadu podobných výsledků, nebo předpokladu kontrastujících výsledků na základě teoretických zjištění. Zároveň je tento typ PS daleko obsáhlejší (např. množství sebraných a zpracovaných dat) a časově náročnější než PS s jedním případem. (Yin, 2009)

5.2 Výběr případu

Případ lze stanovit několika způsoby: Na základě výzkumné otázky, odborné literatury a přístupu k datům (dostupnost dokumentů, vstup do prostředí, domluvené rozhovory). Volíme-li na základě výzkumné otázky, musí být dostatečně přesné a zvolený případ by měl poskytnout odpovědi na danou otázku. Případ by měl být konkrétní a měl by být ukotven v čase, místě a kontextu výzkumné práce. (Yin, 2009)

Yin tvrdí, že „někdy je selekce případu snadná, protože jsme ke zkoumání vybrali ojedinělý případ, který je známý od počátku výzkumu.“ Usnadněný výběr je rovněž za situace, „kdy známe případ, protože máme určitou dohodu nebo přístup“. (Yin, 2009, str. 91) Pokud je cílem získat co nejvíce informací o určitém fenoménu, je efektivnější zvolit případ s velkou vypovídající hodnotou nebo extrémní/jedinečný případ, protože dokáže „aktivovat více účastníků a více mechanismů ve zkoumané situaci“. (Flyvbjerg, 2006, str.229) Reprezentující nebo typický případ není dostatečně bohatý na informace.

Případem byla organizace, která je svou pozicí a charakteristikou v českém prostředí jedinečná a bohatá na informace. (Baxter, 2008) Zároveň bude mít také obsáhlou vypovídající hodnotu vzhledem k fenoménu, který bude zkoumán, tedy institucionální „zakořenění“ v kontextu spolupráce s veřejnou správou. Dále byl případ vybrán za pomoci kritéria profesionality, protože pozitivní souvislost mezi mírou profesionalizace neziskových organizací a jejich institucionálním zakořeňováním byla potvrzena i v ČR. (Frič, Vávra, 2012) Tato diplomová práce se bude věnovat organizaci občanského sektoru, která je „zakořeněna“ (Frič, 2001) do struktury veřejné správy České Republiky a podílí se spolu s institucemi veřejné správy na její tvorbě. (Haddadová, 2006) Dalším kritériem výběru byla jedinečnost organizace. V poslední řadě byl kritériem pro výběr případu osobní zájem výzkumníka, který posléze získal do vybrané organizace přístup s příslibem spolupráce zaměstnanců při sběru dat a realizaci rozhovorů. Na základě představené odborné literatury byl vytvořen souhrn kritérií:

- Dlouhodobé a úzké vztahy s veřejnou správou
- Podílení se s veřejnou správou na tvorbě veřejné politiky
- Přímá komunikace s představiteli veřejné správy
- Vysoká úroveň profesionalizace a byrokratizace
- Finanční závislost na veřejných zdrojích

- Jedinečnost v ČR
- Přístup výzkumníka do organizace

Z výše uvedených důvodů byla jako jednotlivý případ s nejvyšší vypovídající hodnotou vybrána organizace **Národní síť Zdravých měst ČR** (dále jen NSZM, nebo NSZM ČR), která bude níže detailněji představena. Důležitým atributem při volbě dané organizace je dlouhodobá spolupráce s institucemi veřejné správy na tvorbě veřejných politik a možném vytvoření vzájemné odpovědnosti za výsledky. (Haddadová, 2006) Výběr byl proveden účelově, jelikož jde o jedinou organizaci, která vykazuje tyto vlastnosti v České Republice a působí dlouhodobě v úzké spolupráci s organizacemi státní správy.

5.3 Techniky sběru dat

Možnost využití získávání dat z různých zdrojů je hlavní výhodou PS, protože je tak zajištěno více úhlů pohledu a ověření poznatků jako celku pomocí jednotlivých částí. Na druhou stranu může být nevýhodou časová náročnost při sběru dat, jejich analýze a interpretaci. Je proto vhodné aby byl výzkumník opatrný při selekci a hromadění dat. Jednotlivé techniky sběru dat přispívají bohatému a detailnímu popisu zvoleného fenoménu, který se vyskytuje v sociální realitě. (Baxter, 2008)

V této případové studii byly použity data z více zdrojů, které byly získány pomocí analýzy dokumentů, elektronických zdrojů, formou polostrukturovaných rozhovorů s různými aktéry, kteří se účastní na chodu organizace nebo jejích projektů, a vlastních poznámek získaných při participaci na chodu a některých aktivitách zkoumané organizace.

Časový a prostorový plán sběru dat byl od poloviny listopadu do konce května v letech 2015/2016. Výzkum byl realizován v Praze.

1. Polostrukturované rozhovory

Typ informátorů – Informátoři/respondenti participující při realizaci polostrukturovaných rozhovorů byly zaměstnanci realizačního týmu kanceláře NSZM, kteří se starají o logistiku, chod organizace a zároveň jsou klíčovými zaměstnanci organizace. Celkem byly provedeny 4 rozhovory s těmito respondenty:

- Ředitel organizace, národní koordinátor Projektu Zdravé město: Petr Švec 25. 5. 2016

- Vedoucí kanceláře, senior-manažer, spolupráce s partnery, projekty: Jitka Boušková 26. 5. 2016
- Projektový manažer: Ivana Vaňková 12. 4. 2016
- Konzultant pro obce a regiony: Eva Poláčková 19. 4. 2016

Všechny rozhovory byly polostrukturované dle jednotné formy a předem připravených otázek.¹⁶ Rozhovory byly zaznamenávány na audio-nahrávku pro možnost opakovaného použití. Nejprínosnější pro analýzu byl rozhovor s ředitelem, na kterého mimo jiné odkazovali i ostatní respondenti, pokud šlo o nejdůležitější informace, co se chodu organizace týče. Dalším důvodem byla dlouhotrvající vazba na organizaci, protože ředitel jen prvním a nejdéle působícím zaměstnancem organizace. Jelikož je agenda v organizaci poměrně diverzifikována na principu dělby práce jednotlivých zaměstnanců, poskytl každý rozhovor osvětlení jiné části zkoumaného tématu. Například rozhovor s vedoucí kanceláře Jitkou Bouškovou přinesl informace, co se týče projektového řízení a spolupráce s veřejnou správou. Rozhovor s konzultantkou Evou Poláčkovou odhalil informace o aktivitách realizovaných spolu s českými municipalitami a ministerstvy. Rozhovor s projektovou manažerkou Ivanou Vaňkovou nabídl vnitřní pohled na chod kanceláře a zaměstnaneckou hierarchii v organizaci spolu s informacemi o komunikaci s veřejnou správou.

2. Analýza dokumentů

Pro účely PS je důležité dokumenty relevantně vyhledávat, selektovat a vždy přidat evidenci jejich existence. Dokumenty poskytují detaily, které nejsou zřejmé z nasbíraných dat jiného typu a také z nich lze vyvozovat závěry (nebo otázky), které nebyly dříve viditelné. Nicméně pokud zjištění neodpovídají zkoumanému problému, je třeba ke zjištěním přistupovat pouze jako k investigativní složce než finálnímu východisku. Výhody analýzy dokumentů jsou jejich opakované použití, jsou imunní na zásah výzkumníka, pomáhají k přesnému názvosloví a poskytují informace v dlouhém časovém období. Nevýhodou může být špatný přístup k dokumentům a také chyba v dokumentu, se kterou výzkumník dále automaticky operuje. (Yin, 2009)

¹⁶ Přesné znění otázek je uvedeno níže.

Informace získané z dokumentů jsou základní strategií sběru dat pro většinou PS. Během tohoto výzkumu byly využity výroční zprávy, oficiální dokumenty organizace, dokumenty vytvořené za účelem činnosti organizace a reklamní či propagační materiály (letáky, brožury).

Internetové zdroje použity v této práci byly především webové stránky zkoumané organizace (veřejně dostupné informace) a stránky, které byly svojí relevantností přínosné pro zodpovězení výzkumných otázek. Například webové stránky Ministerstva vnitra, Ministerstva pro místní rozvoj a Ministerstva prostředí. Sběr dokumentů probíhal v období od ledna do března roku 2016.

3. Zúčastněné pozorování

Zúčastněné pozorování (dále jen ZP) je vhodná technika sběru dat z pohledu vnější osoby výzkumníka a zápis jeho poznatků z formální i neformální komunikace s danou organizací v podobě terénního deníku. ZP je dlouhodobá, systematická a reflektující technika probíhající přímo ve zkoumaném terénu s cílem vytvoření popisu sociální reality. Pozorovatel je účastníkem probíhajících interakcí, ale zároveň badatelem. ZP umožňuje zachytit, co se děje a pochopit kontext, ve kterém se sociální realita odehrává a dovoluje udělat si vlastní názor na pozorované jevy mimo mantinely teoretických konceptů. (Švaříček, Šed'ová, 2007)

Pomocí ZP můžeme zachytit jevy, které si např. respondenti při rozhovoru neuvědomují/nesdělují. „Nicméně jejich kombinace umožňuje badateli získat komplexní obrázek o dané situaci; obě metody by se měly neustále prolínat – z rozhovorů získáváme témata pro pozorování a dává hloubku a oporu pro otázky rozhovoru“. (Švaříček, Šed'ová, 2007, str. 158) Nevýhodou ZP je však její časová náročnost, potenciální ovlivnění pozorované reality výzkumníkem a komplikovaná reflexivita, pokud je pozorování prováděno jediným výzkumníkem. (Švaříček, Šed'ová, 2007)

Stěžejní složkou je vstup do terénu. Nejlepší způsob je, pokud má výzkumník dobré vztahy s účastníky výzkumu a zkoumá prostředí, které je mu otevřené a ochotné sdílet informace, například udělením oficiálního přístupu,. S tím je úzce spojena důvěra mezi badatelem a účastníky. (Švaříček, Šed'ová, 2007)

Někteří účastníci mohou hrát roli klíčových osob pro výzkum. Jsou to osoby, které poskytují podporu a zdroje informací, ke kterým by výzkumník neměl jinak přístup. Pro ZP v této práci je klíčovou osobou a „dveřníkem“ ředitel organizace P. Švec, který byl osobně osloven v polovině června roku 2015. Se spoluprací na výzkumu a realizaci rozhovoru s více členy organizace pozitivně souhlasil. Zároveň ředitel zkoumané organizace souhlasil s možností neplacené stáže za účelem studijních důvodů (povinná akreditace Fakulty humanitních studií oboru Studia občanského sektoru) a především pozorování, o jehož studijních účelech pro diplomovou práci byl na místě obeznámen.

ZP v tomto výzkumu probíhalo při rutinním fungování organizace v časovém rozsahu od poloviny listopadu roku 2015 do konce května roku 2016 minimálně jednou týdně při docházení na stáž. To znamená práce realizačního týmu v kanceláři NSZM a pozorování jevů spojených s tématem. Konkrétně se výzkumník zaměřoval na pozorování prvků profesionality, byrokratizace, komunikace s veřejnou správou, hierarchii v organizaci, advokačních kapacit a formalitu vztahů.¹⁷ Pozorování také obnášelo neformální rozhovory o chodu organizace, které pomohly k lepšímu poznání zvolené problematiky.

Dalším hlavním prvkem ZP byla účast na aktivitách/událostech s veřejnou správou, které NSZM organizovalo jako jeden z hlavních náplní činnosti. Na několika těchto aktivitách byl výzkumník přítomen jako člen týmu a podílel se na realizaci, organizaci a následném vyhodnocování. Aktivitami jsou myšleny události ve formátu workshopů (pracovních schůzek), vzdělávacích sekcí, konferencí, valné hromady a veřejných fór za spoluúčasti veřejné správy za účasti široké veřejnosti.

- Konference NSZM ČR: Národní přehlídka MA21 (1. 12. 2015, Praha, Malostranské náměstí)
- Workshop NSZM ČR (18. 2. 2016, Praha, Václavské náměstí)
- Valná Hromada NSZM ČR (19. 4. 2016)
- Veřejné fórum Ládví (25. 5. 2016, Praha-Kobylisy)

ZP v této práci bylo otevřené zúčastněné, to znamená, že respondenti byli informováni o tom, že výzkumník je v organizaci se záměrem psát diplomovou práci. Zároveň se výzkumník účastnil na chodu organizace a hledal odpovědi na předem vymezené jevy

¹⁷ Formální/neformální vztahy jak mezi zaměstnanci navzájem tak i podoba těchto vztahů ve spolupráci s veřejnou správou.

(institucionální „zakořenění“), jedná se tedy o přímé pozorování strukturovaného charakteru. (Švaříček, Šed'ová, 2007)

Záznamem ZP byly terénní poznámky výzkumníka, které zachycovaly pozorované interakce a sloužily jako poznámky výzkumníka při účasti na aktivitách organizace a komunikaci s představiteli na zkoumané téma. Klíčové aktivity, na které byl dáván největší zřetel, byly ty aktivity organizace, ve kterých se odehrávala spolupráce se subjekty veřejné správy. Terénní poznámky byly použity jako doplňující zdroj informací k lepší orientaci výzkumníka v problematice a k efektivnějšímu třídění či reflexivitě dat.

5.4 Limity výzkumu:

První omezení je samotná povaha případové studie (PS). Případová studie umožňuje porozumění komplexnímu sociálnímu fenoménu a je ukotvena v holistickém paradigmatu výzkumu, tedy přístupu, kdy nelze celkový systém zkoumat pouze pomocí jeho částí, ale systém jako celek má vliv na podobu jeho dílčích částí. (Disman, 2000) Zároveň je nevhodné, aby výstupem případové studie bylo pouhé zobecnění na populaci. Schopnost případové studie generalizovat se projevuje v analytické generalizaci teorií, nikoliv statistických frekvencí. (Flyvbjerg, 2006) V případě této práce není zobecnění proveditelné, protože se zaměřuje pouze na kontexty zahrnující jedinou organizaci a popis jevů spojených s tématem. Zobecnění není ani ambicí nebo cílem této práce.

Druhým z mantinelů, který je při realizaci výzkumu vhodné zohlednit, může být množství sebraných dat. Mohou se objevit limity ve formě neochoty informátorů, nebo nedostupnost (interní dokumenty organizace) některých sekundárních zdrojů. V tomto případě se tomuto omezení zamezilo díky výzkumníkovu působení v organizaci a plánovaný přístup k datům byl umožněn bez větších problémů.

5.5 Kvalita výzkumu

U případové studie je triangulace nástrojem zajištění kvality. Švaříček a Šed'ová (2007) doporučují, aby výzkumník věnoval pozornost jednak tomu, co se říká, ale zároveň tomu, jak se to říká. Vhodnou pomůckou je udržení spojení mezi tvrzením a zdrojem dat. To znamená, že pokud respondent něco tvrdí, měli bychom to brát striktně jako něco, co tvrdí, nikoliv jako objektivní popis vnější události. Předpokládá se, že jedinou danou realitu lze

objektivně poznat současným použitím vícero metod či perspektiv. (Švaříček, Šed'ová, 2007) Popřípadě skutečnost doložit/ověřit dokumenty nebo jinými zdroji informací.

Triangulace zajišťuje a má za cíl ověřovat informace z různých zdrojů, od různých výzkumníků/autorů a různých perspektiv (teoretická triangulace). Informace může být sledována v různých časových momentech a různých místech. Triangulace se využívá nejen uvnitř metody, ale i napříč technikami sběru dat, designem výzkumu a konstrukcí výzkumných otázek. Jde tedy o konfrontaci a vzájemné porovnávání literatury, oblasti zájmu, fenoménu a analýzy dat. (Yin, 2009)

V této práci posloužily jako triangulační mechanismy různé druhy dat (rozhovory, dokumenty, ZP), na kterých se dala sledovat bohatost informací a ověřovat tvrzení, která byla zjištěna např. při rozhovorech. Zúčastněné pozorování jako technika pomohla získat informace, které by z jiných zdrojů nebyly dostupné, nebo by byly jen těžko identifikovatelné. (Disman, 2000) Jedná se například o vztahy na pracovišti, organizační strukturu, hierarchii a také informace o formálnosti/neformálnosti v jednání s veřejnou správou. Jedná se o informace z „první ruky“ a ochotu zaměstnanců NSZM poskytnout informace na vše, co výzkumníka zajímalo. Stejně tak i otevřenost v přístupu k dokumentům, které stojí na transparentní pověsti organizace. Jedná se například o dokumenty, jako jsou stanovy organizace, výroční zprávy, prezentace a propagační materiály.

Z důvodu důvěryhodnosti diplomové práce byl veškerý přepis dat realizován výzkumníkem. Z časových a kapacitních důvodů bude přepis dat úplný, s potenciální možností částečného přepisu zaměřeného na relevantní data pro výzkum. Terénní poznámky byly formou terénního deníku, který byl zpracováván jako reakce na aktuální působení výzkumníka ve zkoumaném prostředí.

5.6 Etické aspekty výzkumu

Každý výzkum musí vyřešit určité etické otázky, se kterými přijde výzkumník vždy do kontaktu. Může se jednat například o přání informátorů nezveřejňovat určité citlivé informace nebo jejich vlastní identitu. Ke každému rozhovoru byl potřeba informovaný souhlas a poučení o probíhajícím výzkumu, na kterém účastníci dobrovolně participují. Také je nutné ochránit účastníky před nebezpečím, které by mohl výzkum způsobit. Velmi

důležitá je důvěrnost výzkumníka v terénu a jeho vstup do terénu. Na to navazuje také princip přesnosti a správnosti sesbíraných dat. (Švaříček, Šed'ová, 2007).

První etickým dilematem byla samotná přítomnost výzkumníka v organizaci za účelem přímého pozorování. Výzkumník hned při prvním kontaktu s organizací objasnil záměr v organizaci působit se záměrem psaní diplomové práce a tvorby rozhovorů se zaměstnanci. Nicméně existovalo možné zkreslení v pohledu výzkumníka, který tak ztrácí pohled nezainteresovaného pozorovatele zvenčí. S postupným vytvořením formálních i neformálních vztahů v organizaci byla však na místě opatrnost v reflexivním nahlížení na téma a sebereflexe po celou dobu výzkumu tak, aby byla zachována kvalita dat.

Výzkumník se jako student Karlovy Univerzity Katedry studií občanské společnosti přihlásil do organizace také proto, že jedním z kurzů nařízená povinnost na Katedře byla praxe v organizaci občanského sektoru. Praxe měla být formou neplacené stáže. Tuto praxi se v kontextu tématu rozhodl výzkumník dělat právě v NSZM, která tomu byla velice otevřena a zároveň panovala vzájemná shoda v podmínkách praxe a výzkumných závěrů.

Co se týče polostrukturovaných rozhovorů, všechny nahrávky rozhovorů byly pořízeny se souhlasem respondentů. Respondenti také neprojevíli zájem o nezveřejnění svých jmen a údajů. Dále byli respondenti upozorněni na to, že nahrávky rozhovorů jsou čistě ke studijním účelům a archivované v elektronické podobě v materiálech výzkumníka.¹⁸ Na žádost organizace jsou citované úryvky rozhovorů součástí neveřejné přílohy.

Finální verze práce byla podle dohody poslána zástupcům organizace pro případné připomínky a souhlas se zveřejněním. Připomínky byly opatrně zaneseny tak, aby nebyly pozměněny výstupy provedeného výzkumu.

5.7 Analýza dat

Data v kvalitativním výzkumu jsou většinou ve formě textu a úkolem výzkumníka je tyto data podrobit systematické analýze a interpretaci. Obecně jsou definovány dva základní typy analýzy: realistická analýza, tedy přístup, kdy jsou data (výpovědi respondentů či záznamy) považovány za popis vnější skutečnosti. Druhým je přístup narativní, který se

¹⁸ Veškerá analyzovaná internetová dokumentace je volně k nahlédnutí na webových stránkách (viz internetové zdroje).

zaměřuje na subjektivní a osobní zkušenost respondentů, která je určující pro naplnění výzkumu. Tato práce následuje realistický přístup k analýze, protože se snaží o realistické uchopení a popsání zvoleného fenoménu. Realistický přístup nicméně klade důraz na věrohodnost nasbíraných dat a stejně tak věrohodnost výzkumníka. Badatel by měl kriticky přijímat nová zjištění a být objektivní. (Švaříček, Šed'ová, 2007)

Nasbíraná data jsou často rozsáhlá a nemají strukturu, je tedy prací badatele tyto data třídít a selektovat. K tomu je zapotřebí data redukovat skrze parafrázování a sumarizování. Poté musí výzkumník data rozkrýt a interpretovat, což ale může vést k dalšímu růstu výzkumného materiálu, protože ke každé dílčí jednotce jsou psány rozsáhlé interpretace.

Pro případovou studii je specifické, že analýza není jednotlivou oddělenou částí, ale probíhá na všech úrovních realizace výzkumu. Vhodným a univerzálním nástrojem analýzy považují Švaříček, Šed'ová (2007) otevřené kódování, na které lze navázat i jinými technikami. „Kódování obecně představuje operace, pomocí níž jsou údaje rozebrány, koncipovány a složeny jiným způsobem. Při otevřeném kódování je text rozbit na jednotky, kterým je přiděleno jméno a následně význam, s kterým výzkumník dále pracuje“. (Švaříček, Šed'ová, 2007, str. 221)

Strategií kódování bylo využito kódování pomocí *a priori* kódů, které zahrnuje výběr jedné klíčové kategorie, na které je založen analytický příběh. Ostatní kategorie tak figurují jako navazující na tuto centrální kategorii, která odpovídá zkoumanému jevu a dobře ho vystihuje. Toto selektivní kódování zahrnuje popis vztahů mezi vlastnostmi a dimenzemi kategorií. (Švaříček, Šed'ová, 2007)

Polostrukturované rozhovory byly analyzovány a kódovány *a priori* kódy, což jsou předem stanovené kategorie, podle kterých výzkumník již předem přistupuje k analýze rozhovoru. *A priori* kódy byly zvoleny na základě výše představených teoretických konceptů. Tyto *a priori* kódy byly následně kategorizovány do dílčích tematických kruhů, které byly podrobeny analýze. Dokumenty byly taktéž analyzovány pomocí *a priori* kódů. Terénní poznámky z pozorování byly použity jako zdroj detailnějších informací, které nemusí být sesbírány jinými technikami. Zároveň byly použity jako organizační aparát pro přehlednost nahromaděných dat.

5.8 Strategie analýzy

Čtyři obecné analytické strategie při analýze dat v PS jsou: práce s teoretickými východisky, popis případové studie, využití kombinace kvantitativních a kvalitativních přístupů, zkoumání a potvrzení/vyvrácení konkurenčních teorií. (Švaříček, Šed'ová, 2007)

Analytická strategie této případové studie bude kombinací prvních a druhé analytické strategie. Důvody jsou následující. Za první strategie teoretických východisek je strategie, na které byly založeny základní pilíře realizované případové studie, tedy volená teorie, které předcházela důkladná rešerše teoretických zdrojů na danou tematiku, s následným představením vhodných konceptů/autorů (viz výše) a vytvořením výzkumných otázek (efektivní je mít východiska vyplývající z otázek „proč“ a „jak“) a výzkumných cílů. (Yin, 2009) V případě této práce se jedná o teoretické východisko institucionálního „zakořenění“ OOS. Teoretická východiska také určují plán sběru dat (tím umožňují ignorovat jiná data), analýzu dat a interpretaci dat. Výstupem je srovnání empirických výsledků PS s teoriemi s cílem odhalit podobnosti nebo rozdílnosti. (Yin, 2009)

Druhým důvodem je design případové studie, která je kategorizována jako popisná případová studie. Popisná analytická strategie má za cíl vytvořit a popsat rámec pro organizaci PS. Tato strategie je vhodná jako doplňující (i alternativa) pro strategii práce s teoretickými východisky, pokud jsou výzkumné otázky nebo podklady nedostačující. Popisný rámec je tvořen na základě odborné literatury, případů a zájmů výzkumníka. (Yin, 2009) Důležité je, že tato strategie se využívá k identifikaci komplexních modelů vztahů a pomáhá identifikovat potencionální kauzální vztahy. Je tedy vhodná pro realizaci stanovených cílů této PS, které jsou mimo jiné především komplexně popsat podobu spolupráce OOS a OVS.

Technika, která bude při analýze dat zvolena, je technika tvorby modelů. Technika tvorby modelů umožňuje srovnávat modely, jež vznikly na základě empirických dat s modely výchozí teorie. Pokud se porovnávané modely shodují, dochází k posílení jejich validity. Nicméně záměrem této práce není ověření představené teorie. Teorie slouží jako výchozí rámec pro deskripci zvoleného fenoménu v kontextech českého neziskového sektoru.

5.9 Představení případu

Na základě výše představených kritérií výběru (podílení se s veřejnou správou na tvorbě veřejné politiky, přímá komunikace s představiteli veřejné správy, vysoká úroveň profesionalizace a byrokratizace, finanční závislost na veřejných zdrojích, jedinečnost v ČR, přístup výzkumníka do organizace), bude představen případ výzkumu.

Národní síť Zdravých měst ČR vznikla jako síť realizátorů iniciativ OSN a Světové zdravotní organizace (WHO): Projekt Zdravé město (Healthy Cities Project) a místní Agenda 21 (dále jen MA21). K projektu Zdravých měst byla přizvána významná evropská města. Od roku 1988 se do projektu zapojilo okolo 1300 měst, obcí a regionů ze 30 zemí. Po roce 1989 se myšlenky projektu Zdravých měst a místní Agendy 21 začaly realizovat i ve městech České republiky. Dne 14. 11. 1994 se spojilo 11 aktivních měst a vznikla asociace NSZM ČR. Od roku 2003 je asociace otevřena všem formám municipalit (kraje, mikroregiony, MAS, malé obce). V roce 2016 má asociace 130 členů, s regionálním vlivem v 2105 městech a obcích, což zahrnuje více než 5,5 milionů obyvatel, tedy 52% populace ČR.¹⁹

NSZM je asociace²⁰, která se hlásí k principům udržitelného rozvoje; zapojuje veřejnost do rozhodovacích procesů spolu s úřady daných lokalit. V souhrnu lze říci, že Zdravá města, obce a regiony se snaží utvářet město (obec, region) jako kvalitní, zdravé, příjemné a dlouhodobě udržitelné místo pro život na základě dohody s místními obyvateli a úřady.

Právě úřady veřejné správy ČR jsou jedním z hlavních cílových skupin aktivit NSZM a také vhodnou „půdou“ pro výskyt institucionálního zakořenění.

¹⁹ Národní síť Zdravých měst. 2016. *Přehled členů* [online]. Praha: [cit. 23. 3. 2016]. Dostupné z: <<http://nszm.cz/index.shtml?apc=r2087231t>>

²⁰ V práci je NSZM označována jako „organizace“, ale i „asociace“. „Asociací“ je myšlena celá síť všech subjektů, které jsou v NSZM zahrnuty. Jedná se tedy o pojem v kontextu členství. „Organizace“ odkazuje na realizační tým a externí pracovníky. Je tím chápáno pracovní těleso organizace, kterým je realizační tým a kancelář NSZM. Shodně toto rozdělení chápou i samotní zaměstnanci, kteří při rozhovorech oddělovali pojmy asociace v kontextu svých členů a organizace, v kontextu realizačního týmu NSZM, který řídí asociaci a stará se o její chod.

5.9.1 Vnitřní struktura NSZM

Tato kapitola slouží k seznámení s organizační strukturou NSZM spolu s činnostmi a projekty, které organizace realizuje k naplnění svého poslání.

Legislativní forma NSZM je zájmové sdružení právnických osob.²¹ Struktura NSZM se skládá ze základních orgánů, kterými jsou a) Nejvyšší orgán - Valná hromada NSZM ČR, P. Hermann, předseda asociace (za město Litoměřice); b) Dozorčí orgán - Rada NSZM ČR; c) Řídící orgán - ředitel NSZM ČR – P. Švec; e) Kontrolní orgán - Revizní komise NSZM ČR, předseda M. Andrt (za město Štětí).²²

Valná hromada je tvořena všemi členy asociace (sítě) a rozhoduje o zásadních otázkách rozvoje a činnosti asociace. Schází se dvakrát do roka nebo v mimořádném případě, kdy je třeba projednat záležitosti, které nenesou odkladu a spadají do výhradní působnosti Valné hromady. Tento případ obnáší hlasování nejméně jedné třetiny členů. Zasedání Valné hromady řídí předseda a je schopna usnášet se, je-li přítomna nadpoloviční většina členů asociace. Mezi pravomoci Valné hromady patří: schvalování Stanov NSZM, schvalování hlavních dokumentů a materiálů (strategické plány, koncepce, roční rozpočet, roční uzávěrky a významné projekty), přijímání člena NSZM, vystoupení člena NSZM, vyloučení člena NSZM, schválení předsedy a místopředsedy, rozhodnutí o majetkové účasti na podnikání jiných subjektů, rozhodnutí o transformaci NSZM a rozhodnutí o zrušení NSZM.

Rada NSZM ČR je statutárním orgánem, v jehož čele stojí předseda asociace. Předseda dozoruje postup k naplnění poslání NSZM ČR v období mezi zasedáními Valné hromady, na základě schválené strategie (15 let) a střednědobého plánu (5 let), koncepce (2 roky), ročního plánu a ročního rozpočtu. Rada je schopna usnášet se, je-li přítomna nadpoloviční většina členů Rady. Rada je složena z členů asociace (členové zastupují jednotlivé

²¹ I když je NSZM sítí samosprávných územních celků, které jsou členy asociace, není NSZM reprezentantem státu, protože se se státními subjekty sama neidentifikuje a pokládá se za subjekt neziskového sektoru, jak potvrzuje v rozhovoru i I. Vaňková, projektový manažer NSZM: „Vzhledem k tomu, že fungujeme jako nezisková organizace, tak pokud jde o strukturu a počet zaměstnanců, tak jsme hodně závislí na počtu projektů a na finanční situaci.“ Za druhé, právní forma NSZM je právní formou subjektu neziskového sektoru.

²² Národní síť Zdravých měst. 2016. *Stanovy NSZM ČR* [online]. Praha: [cit. 20. 1. 2016]. Dostupné z: <http://zdravamesta.cz/cb21/archiv/_aktual/nszm_stanovy_novela05.pdf>.

municipality) zvolených Valnou hromadou na období dvou let. V době kdy tento výzkum probíhal, je Rada složena ze zástupců měst, krajů a MAS: Litoměřice (předsednictví), Chrudim, Kraj Vysočina, Bolatice, Jihlava, Kopřivnice, Letovice, Vsetín, MAS Opavsko.²³ Rada má minimálně 3 a maximálně 9 členů. Do pravomoci Rady spadá: návrhy funkce předsedy a místopředsedy, rozhodnutí o přijetí nového člena NSZM, schválení a odvolání ředitele, schválení interních předpisů a dokumentů, schválení organizační struktury, návrh úpravy schváleného rozpočtu NSZM. Při rozhodování má každý člen Rady jeden hlas a k přijetí návrhů je potřeba nadpoloviční většina hlasů přítomných členů.

Předseda a místopředsedové NSZM ČR jsou statutárními orgány asociace a jsou voleni a odvoláváni Valnou hromadou na návrh Rady a mají povinnost se řídit jejich usnesením orgánů a Stanovami NSZM ČR. Do pravomocí předsedy a místopředsedy spadá: jednání jménem NSZM, přijímání právních závazků, uzavírání smluv za NSZM, pověření ředitele plnou mocí, disponování s finančními prostředky, řízení zasedání Rady a Valné hromady.

Revizní komise se skládá ze tří členů, kterými jsou jako v případě Rady zástupci jednotlivých členských municipalit.

Ředitel NSZM ČR je řídicím orgánem, který zajišťuje operativní řízení v souladu s koncepcemi a rozpočty schválenými Radou a Valnou hromadou. Hlavní funkcí ředitele je národní koordinace Projektu Zdravé město; pod jeho vedením probíhá rozvoj odborných metodik MA21 pro členy asociace. Ředitel je zodpovědný za kvalitu odborných i provozních činností NSZM a zodpovídá také za kontrolu externích dodávek pro asociaci. Ředitel zastupuje organizaci vůči úřadům. Je také hlavní osobou zodpovědnou za chod organizačních jednotek organizace (v současné době pouze Kancelář NSZM ČR) a výběr pracovníků asociace.

Zaměstnanecká struktura v roce 2015/2016 je následující. NSZM ČR zaměstnává 9 zaměstnanců na plný úvazek, z toho 5 žen a 4 muže. Zaměstnanci mají smlouvu na dobu určitou a 0 zaměstnanců na dobu neurčitou. Počet zaměstnanců na částečný úvazek je 3. Průměrná finanční odměna pro zaměstnance je shodná s průměrem ČR. NSZM ČR neposkytla informace, jestli zaměstnává osoby ze znevýhodněných sociálních a jiných skupin. Co se týče spolupráce s dobrovolníky, tak za rok 2014 neproběhla spolupráce žádná.

²³ V době výzkumu této práce je funkční období Rady mezi léty 2015 – 2017.

Navíc NSZM disponuje množstvím (30-40) expertů, facilitátorů a školitelů, kteří jsou zaměstnání na různé formy krátkodobých pracovních smluv. Tyto pracovníci realizují aktivity v rámci projektů (viz níže). Zároveň vykonávají vzdělávací činnosti NSZM. Vnitřní strukturou je organizace velmi profesionalizovaná, a to jak ve skladbě zaměstnanců, tak i v dělbě práce a nastavených kompetencích, jak popisuje Šťovíčková Jantulová (2005) Stejně tak v organizaci nepracují žádní dobrovolníci.²⁴

5.9.2 Projekty a činnosti NSZM ČR

- „Osvěta a vzdělávání pro obce, městské části a veřejnost k udržitelnému rozvoji a životnímu prostředí“²⁵ (finanční podpora: SFŽP ČR). Obsahem tohoto projektu je organizace tzn. Veřejných fór a Akreditovaných vzdělávání, na kterých se setkávají zástupci veřejné správy (v konkrétní municipalitě) spolu s občany a adresují problémy, které lokalita má. Ty největší problémy, na kterých se společně shodnou, se veřejná správa města zavazuje řešit a odpovídá za výsledky. Metodiku k realizaci těchto fór zaštiťuje a zprostředkovává NSZM.
- „Spolupráce obcí ke zvýšení kvality veřejné správy za pomoci metody MA21“ (finanční podpora: ESF, Operační program Zaměstnanost). Místní Agenda 21 je mezinárodním nástrojem pro postup měst, obcí a regionů k udržitelnému rozvoji. Cílem je vyšší kvalita veřejné správy na základě standardů OSN a Evropské unie. Při realizaci je potřeba se zaměřit zejména na strategické řízení, zapojování veřejnosti a měřitelnost či statistiku. Obec či region realizující místní Agendu 21 se hlásí k moderním a transparentním postupům a tyto postupy uplatňuje v každodenní praxi. Strategické řízení přispívá ke kvalitním podmínkám pro život ve všech oblastech v chodu municipalit (ekonomika, sociální prostředí, životní prostředí). Od roku 2006 je místní Agenda 21 začleněna Ministerstvem vnitra mezi

²⁴ NSZM však uzavírá partnerství s neziskovými dobrovolnickými organizacemi, jako je např. Hestia, z.ú. Partnerství je formou mediální spolupráce.

²⁵ Národní síť Zdravých měst. 2016 *Projekty NSZM ČR* [Online] s. 1. [cit. 23. 3. 2016] Dostupné z: <<http://nshm.cz/index.shtml?apc=r2090391t>>

oficiální metody kvality ve veřejné správě České republiky. Tento projekt probíhá formou online seminářů, setkávání krajů k programu Zdravý kraj, setkávání městských částí Prahy, diskuzí na téma kvalitní bydlení ve městech (ve spolupráci např. s architekty) a v poslední řadě Sekcí NSZM: Strategické řízení a kvalita veřejné správy projednává kvalitu a strategické řízení z pohledu národních institucí i konkrétní zkušenosti a ukázky z práce obcí. Postup měst, obcí a regionů v rámci kvalitní MA21 je přehledně měřitelný Kritérii MA21.

- „Databáze strategií - podpora pro udržitelný rozvoj a strategické řízení“ (*finanční podpora a gesce: Ministerstvo pro místní rozvoj*). Národní informační systém strategické dokumentace, který vznikl v roce 2011 na technologickém základě systému DataPlán NSZM.
- „Metodika NSZM“²⁶ – NSZM vytváří „virtuální databázi zkušeností“, ve které členské municipality hromadí dobrou praxi a znalosti k efektivnímu fungování municipalit v souladu s principy udržitelného rozvoje. Metodika NSZM je koncipována jako komplexní „know how“ databáze zaměřená na podporu realizace Projektu Zdravé město a místní Agendy 21 v podmínkách České republiky.
- „Galerie udržitelného rozvoje měst“²⁷ a soubor on-line informačních portálů NSZM - „Galerie UR“ obsahuje deset hlavních témat udržitelného rozvoje: veřejná správa a územní rozvoj, životní prostředí, doprava, udržitelná spotřeba a výroba, zdraví, místní ekonomika, vzdělávání a výchova, kultura, sociální prostředí, globální odpovědnost, zemědělství a venkov. Právě v těchto oblastech školí, vzdělává a akredituje NSZM své členy a pomáhá tak ke zkvalitňování veřejné správy. Tematické portály se pak zaměřují na jednotlivé cílové skupiny („Město mladým, Město seniorům, Město a pohyb“).

Jednotlivé programy od sebe nelze oddělit, protože na sebe tematicky a organizačně navazují v určitých instancích a každý z těchto projektů je realizován ve spolupráci s veřejnou správou. Veřejná správa je hlavní „cílovou skupinou“ všech služeb a aktivit.

²⁶ Národní síť Zdravých měst. 2016. *Metodika* [online]. Praha: [cit. 23. 3. 2016]. Dostupné z: <<http://metodika.zdravamesta.cz/>>

²⁷ Národní síť Zdravých měst. 2016. *Galerie udržitelného rozvoje* [online]. Praha: [cit. 23. 3. 2016]. Dostupné z: <<http://galerie.udrzitelne-mesto.cz/>>

Z povahy představených aktuálních projektů je zřejmé, že spolupráce s veřejnou správou je stěžejní pro to, aby mohla NSZM realizovat své poslání a cíle. Metodiky a programy pro územní veřejnou správu v ČR jsou primárním zdrojem expertního vědění („knowhow“) kterým NSZM disponuje.

Na základě analýzy dokumentů, rozhovorů a přímého pozorování byly všechny činnosti a aktivity na jednotlivých úrovních shrnuty následujícím způsobem:

- a) Zastupování zájmů členů asociace při jednáních s národními a mezinárodními institucemi a odbornými organizacemi v souladu s posláním asociace; účast v relevantních meziresortních a evropských pracovních orgánech.
- b) Organizace společných celostátních akcí, aktivit, kampaní a projektů
- c) Národní koordinace aktivit členů asociace ke společnému postupu při kvalitní realizaci projektu Zdravé město (dále jako PZM) a MA21 v podmínkách České republiky.
- d) Vytváření metodických doporučení, poskytování poradenství a konzultací pro členy při přípravě a realizaci PZM a MA21, v oblasti strategického plánování a řízení, kvality veřejné správy a zapojování veřejnost.
- e) Vzdělávání a osvětová činnost k tématu PZM a MA21 a tématům souvisejícím; přenos zkušeností a příkladů dobré praxe PZM a MA21, soustředování „know how“ v on-line systémech.
- f) Zajištění a správa finančních prostředků pro činnost členů i asociace; příprava a realizace projektů asociace.

5.10 Podoba spolupráce NSZM s institucemi veřejné správy

Na základě představené odborné literatury byla spolupráce mezi OOS a veřejnou správou definována jako způsob, při kterém dochází k institucionálnímu zakořenění. Jde o spolupráci, ve které má nezisková organizace dlouhodobé a institucionalizované vztahy s veřejnou správou a vzájemně se podílejí na tvorbě a realizaci veřejných politik. Zakořenění dále nelze chápat jako absolutní jev, ale naopak je nutné na něj pohlížet jako na škálu. (Haddadová, 2006; Rymsa, Zimmerová, 2004; Frič, 2015) V určitých aspektech se organizace může jevit zakořeněná, v jiných zase nikoliv. Proto nemůže být výsledným hodnocením tohoto jevu pouze výrok: „ano, organizace je zakořeněna, nebo ne, organizace není zakořeněna do sféry veřejné správy.“ Spolupráce na této škále probíhá na různých

úrovních, má odlišné podoby a zároveň se liší intenzitou. (Haddadová, 2006) Snahou práce je rozkrýt a popsat tyto úrovně, typy a intenzitu spolupráce s veřejnou správou, které jsou relevantní pro zkoumání institucionálního zakořenění.

Jak bylo řečeno, NSZM má poměrně širokou paletu činností a aktivit, ve kterých primárně spolupracuje se subjekty veřejné správy. Také spolupracuje s organizacemi neziskového sektoru a v některých ne příliš častých případech, které budou vysvětleny níže, i s privátním sektorem. Nicméně spolupráce s veřejnými institucemi je hlavní zaměření této práce. Spolupráce se sférou veřejné správy probíhá hlavně na regionální a národní úrovni. Jedná se tedy o víceúrovňové zakořenění, tedy na místní úrovni, národní a nadnárodní, jak jej popisuje Haddadová (2006) a Rymza a Zimmerová (2004). Na mezinárodní úrovni nespolupracuje NSZM přímo s veřejnou správou, nicméně mezinárodní spolupráce ovlivňuje a má důsledky pro spolupráci s veřejnou správou na dvou dalších úrovních – národní a regionální. Všechny tři úrovně budou následně popsány.

5.10.1 Spolupráce na mezinárodní úrovni

Spolupráce na mezinárodní úrovni je převážně ve formě sdílení informací a dobré praxe s partnerskými Národními sítěmi jiných států EU. Hlavní záštitou celé sítě je Světová zdravotní organizace (WHO) pod OSN. Tato organizace dvakrát do roka pořádá mezinárodní schůzky národních koordinátorů sítí Zdravých měst z jednotlivých členských států EU, kde se sdílejí zkušenosti a projednávají aktuální témata obsahující tematiku udržitelného rozvoje. Spolupráce probíhá ve formě šíření a sdílení informací z různých částí Evropy, které mohou být posléze využity pro činnosti NSZM v ČR. Každých 5 let je ze strany WHO požadavek re-akreditace svých členů k tomu, aby se zajistila konstantní úroveň Národních sítí v Evropě. V ČR je NSZM jediným členem této mezinárodní asociace.

Budoucí rok se NSZM stane členem globálního společenství ICLEI (Local Governments and Sustainability). Dalšími mezinárodními partnery NSZM jsou: Evropská a česká regionální kancelář Světové zdravotní organizace (WHO); Informační centrum OSN v Praze (UNIC); Energy Cities; Regionální environmentální centrum (REC);

Equiterre (Švýcarsko); Únia miest Slovenska a The Kishurim Group (Izrael). Typově se jedná o mezinárodní a národní asociace, které sdružují menší organizace na základě témat, která jsou na mezinárodní úrovni aktuální. Partnerství je ve formě členství a spolupráce probíhá na principu sdílení informací a zkušeností.

I když se v tomto případě nejedná přímo o spolupráci s veřejnou správou ČR, umožňuje široké mezinárodní partnerství na světové a evropské úrovni NSZM přenášet evropské „západní know how“, které je dnes jedním z hlavních bodů poptávky po službách, které NSZM poskytuje v ČR. Je patrné, že intenzita této spolupráce není tak vysoká jako na následujících úrovních a je převážně ve formě zastřešení při sdílení expertního vědění. Frič v této úrovni spatřuje zdroj legitimacy, které může zakořeněná NO přenášet do domácí sféry (ČR). Tyto profesionální organizace mohou poskytovat vlastní vědění jako informace, zdroje, komunikační kanály a příležitosti jiným organizacím. (Frič, 2015)

Mezinárodní spolupráce je důležitá pro vysvětlení dalších jevů, jako je legitimita a „know how“, promítající se do spolupráce s veřejnou správou ČR; tyto jevy budou vysvětleny níže.

5.10.2 Spolupráce na úrovni ministerstev ČR

Na této úrovni je spolupráce vedena s Úřadem vlády, Ministerstvem vnitra, Ministerstvem pro místní rozvoj a Ministerstvem zdravotnictví ČR. Spolupráce na úrovni ministerstev se větví do více směrů. Jedním je postavení ministerstev jako poskytovatelů finančních zdrojů z veřejných rozpočtů na projekty NSZM a jejich členů. Tyto zdroje jsou čerpány ve standardním výběrovém řízení, to znamená, že NSZM nebo její členové musí požádat o finanční podporu a mít vypracovaný projekt, který odpovídá vypsáním výzvam a grantovým požadavkům.

Spolupráce s ministerstvy je dále ve formě záštity a účasti zástupců ministerstev na celostátních akcích NSZM. . Na těchto událostech se účastní vysoko postavení představitelé ministerstev a prezentují odpovídající tematiku a aktuality v jednotlivých odborech ministerstva. Může se jednat například o informace k nadcházejícím výzvam nebo poradenství v kontextu nově připravovaných zákonů. Příkladem takové události mohou být událost zvané Školy (Letní, Podzimní, Jarní) nebo také Sekce, na které se

sjíždějí politici a úředníci členských Zdravých měst. Obsahem akcí jsou příklady dobré praxe a sdílení zkušeností mezi jednotlivými municipalitami a regiony. Své projekty NSZM pravidelně konzultuje s příslušnými ministerstvy a vytváří tím konsensus potřeb a požadavků. I. Vaňková, projektový manažer NSZM: (úryvek rozhovoru č. 1)

V této spolupráci je pozice NSZM vůči ministerstvům ve formě subdodavatele služeb, které stát nestíhá nebo nemá „know how“ či kapacity k pokrytí těchto služeb. Jedná se o typ spolupráce státu a neziskového sektoru, tedy suplementární typ (OOS vyplňuje mezeru v poptávce, kterou stát nedokáže uspokojit), jak kategorizuje spolupráci mezi těmito sektory Young (2000). Zároveň tato spolupráce vykazuje prvky rovnocenného partnerství, kdy jsou na společných schůzkách konzultovány požadavky obou stran, protože jde o společné sdílení zodpovědnosti za výsledky, které se promítají do veřejné politiky. (Haddadová, 2006) NSZM má v této situaci kompetence připomínkovat možnosti projednávaných projektů, ve kterých je ministerstvo zadavatelem a posiluje se tak jeho pozice v partnerství. Stejně tak NSZM poskytuje vlastní zdroje („know how, členskou síť“), jako bylo zmíněno v kapitole Organizační změny OOS. Nicméně, na rozdíl od „tradičních“ partnerství, ve kterých tečou zdroje z veřejných zdrojů do neziskových organizací skrze smlouvy, neziskové organizace mohou také přispět nemalými prostředky z vlastních zdrojů na projekty, u kterých to považují za nutné. (Suárez, Esparanzová, 2015)

I. Vaňková pokračuje v této argumentaci: (Úryvek rozhovoru č. 2)

Poslední a zásadní formou spolupráce je členství NSZM v některých poradních a pracovních orgánech veřejné správy na národní úrovni. Těmito orgány jsou Rada vlády pro udržitelný rozvoj (Výbor pro komunikaci; Výbor pro strategii udržitelného rozvoje; Pracovní skupina pro místní Agendu 21; Pracovní skupina pro udržitelný rozvoj regionů, obcí a území; Řídící výbor a Odborná sekce kvality ve veřejné správě Rady kvality ČR a Pracovní skupina Ministerstva zdravotnictví ČR pro expertní Zdravotní plány.

NSZM se v těchto orgánech otevírají určité možnosti, které budou detailněji rozebrány v kapitole Advokační kapacity. Členství v těchto orgánech má dlouhodobou institucionalizovanou podobu na národní úrovni, skrze kterou se NSZM zakořeňuje do struktur veřejné správy. Haddadová (2006) Díky tomu má NSZM blízko k těm subjektům veřejné správy, které mohou rozhodovat o budoucích strategiích a směřování tematiky udržitelného rozvoje v ČR. Samotná účast na poradních orgánech veřejné správy, a tím pádem i blízka spolupráce přímo s představiteli veřejné správy, vykazuje atribut

institucionálního zakořenění definovaný Fričem (Frič, Vávra, 2012), který tvrdí, že při jeho zkoumání se jedním z takových atributů ukázalo právě členství v poradních orgánech vlády a společné schůzky s veřejnou správou.

5.10.3 Spolupráce na regionální úrovni

Spolupráce na regionální úrovni je spolupráce, ve které jsou realizovány veškeré projekty a služby NSZM, je cílovou oblastí pro poslání organizace. Spolupráce s veřejnou správou na regionální úrovni probíhá hlavně skrze členství. Jak bylo již řečeno, města, obce, kraje, mikroregiony a MAS jsou členy asociace NSZM (nově i městské části hlavního města Prahy). Mají tak přístup ke službám a informacím, které jsou poskytovány zejména pro členy. Členské municipality platí každoroční členský příspěvek, který ale pokrývá jen marginální část nákladů NSZM (více v kap. Financování).

5.10.3.1 Členství

Vstupní branou do asociace Zdravých měst je členský status. Do asociace se může hlásit každá municipalita, městské části, kraje, mikroregiony i MAS. Většina informací o podobě členské základny byla řečena v představení organizační struktury NSZM, nicméně členství jako takové nese určitá specifika, která byla ve výzkumu více rozpracována. Podstatné je, že členství je formou intenzivní spolupráce, která vede k zakořenění NSZM na regionální úrovni.

Členská základna je tvořena 130 členy. Členství je zcela dobrovolné. Pokud se municipalita rozhodne stát členem, kontaktuje NSZM a následně členství odhlasuje ve svém zastupitelstvu. Podmínky členství jsou popsány ve Stanovách NSZM a se členstvím vzniká možnost zdarma čerpat služby v podobě akreditovaného vzdělávání, informací, propagace a metodické podpory (viz níže), které NSZM nabízí.

Pro asociaci je členství velmi důležité už z podstaty organizační formy, tedy asociace, protože čím větší je členská základna, tím větší je působnost NSZM a šíření poslání organizace. Asociace usiluje o to, aby se co nejvíce rozšiřovala a úměrně tak rozšiřovala své poslání. Členství je tedy primární motivací NSZM k tomu, aby mohla dále působit

v ČR. Početná členská základna znamená i propagační, reklamní a mediální hledisko, která jsou pro NSZM jako asociaci velmi důležitá. NSZM jako asociace usiluje o rozrůstající se členskou základnu a vynakládá velké množství zdrojů na propagaci a medializaci, proto, aby „přilákala“ nové zájemce o vstup do sítě. V tomto případě není potvrzen argument Friče (2015), který tvrdí, že profesionalizované organizace nepotřebují svou členskou základnu k získávání prostředků z veřejných zdrojů. Dále lze argumentovat, že členské příspěvky jako finanční zdroj jsou v případě NSZM zdrojem veřejným, protože členy jsou municipality ČR.

NSZM v prvních fázích členství radí v tom, co by daná municipalita měla dělat, aby byla spolupráce co nejefektivnější a aby byl zaručen smysluplný tok komunikace.

E. Poláčková, konzultant pro obce a regiony: (Úryvek rozhovoru č. 3)

NSZM tyto poradní konzultace zprostředkovává skrze služby, které jsou představeny níže.

Na základě výše představené vnitřní struktury organizace, přímého pozorování při zasedání nejvyššího orgánu (Valná hromada) a studia struktury organizace pomocí materiálů bylo zjištěno, že přítomnost představitelů veřejné správy přímo v důležitých orgánech NSZM (Rada, Revizní komise) je formou institucionálního zakořenění, protože dochází k velmi těsné a každodenní spolupráci úrovni vnitřní struktury zkoumané organizace. Dochází k prolínání hranic mezi sektory veřejné správy a NO (Kramer, 2000) přímo na úrovni vnitřní struktury zkoumané NO. Rada a revizní komise složená z představitelů členských municipalit zaručuje, že NSZM má co nejbližší k agendám a požadavkům svých členů. Dokáže tak přizpůsobit své kapacity a zdroje potřebným změnám a udržovat tak efektivní dlouhotrvající spolupráci, což je jádrem existence organizace. Zde je viditelná vysoká intenzita spolupráce na každodenní bázi. Důvodem k této strukturální změně, je předcházení potencionálním střetům osobních, politických a institucionálních zájmů, které se vyskytly v historii asociace. P. Švec, ředitel organizace, komentuje tuto situaci takto: (Úryvek rozhovoru č. 4)

5.10.3.2 Akreditované vzdělávání

Dalším typem spolupráce, díky kterému dochází k zakořenění organizace, jsou služby, které NSZM poskytuje pro své členy. Poskytované služby jsou důležité, protože jsou jedním ze zdrojů expertního vědění, kterým NSZM disponuje. Akreditace je zaštitěna

ministerstvem vnitra a NSZM získalo akreditaci roku 2004. Akreditace je rozdělena do dvou vzdělávacích programů. Po absolvování akreditace je úředníkům vystaveno certifikované osvědčení, které je platné ve veřejné správě na území ČR.

1. Principy udržitelného rozvoje v návaznosti na strategické plánování a kvalitu života

Cílovou skupinou tohoto programu jsou úředníci českých municipalit. Program seznamuje se základní tematikou udržitelného rozvoje a kvality veřejné správy spolu se strategickým plánováním. Důraz je kladen na MA21 jako metody kvality a uvažování v prioritách EU programů.

2. Místní Agenda 21 a Projekt Zdravé město WHO

Cílovou skupinou jsou úředníci již působící v oblasti udržitelného rozvoje, tedy koordinátoři MA21. Jedná se o úroveň náročnější kurz než předchozí a zaměřuje se na zefektivnění práce koordinátorů. Smyslem je proškolit úředníky v komunikačně prezentačních dovednostech a prohloubit jejich znalosti v oblasti medializace Projektu Zdravé město a MA21. Obsahem jsou také metody strategického plánování. Oba programy jsou ukotveny v MA21 a obsahují hlavně informace, které mohou úředníci využít v souladu s Programovým prohlášením Vlády ČR. Při těchto školeních se setkávají úředníci veřejné správy a školitelé NSZM. Dochází k přenášení poznatků a informací, které, pokud jsou dobře uplatněny, mohou mít pozitivní dopad na řízení municipalit v regionech.

Při realizaci těchto služeb a při vzdělávacích aktivitách, které jsou obsaženy v činnostech grantových projektů NSZM, je podoba spolupráce odchylná od běžných konceptů mezisektorové spolupráce, které definuje Young (2000). Může se jednat o formu partnerství neboli komplementárního vztahu (Young, 2000), kdy jsou tyto subjekty rozdílných sektorů rovnocennými partnery, avšak v rámci jedné asociace. Tento vztah nepřipomíná ani vztah klient/zprostředkovatel, jelikož služby jsou zcela zdarma a nejen pro členy.

Pokud opomineme zákonnou povinnost pro úředníky ČR vzdělávat se v relevantních oblastech jejich práce,²⁸ participace na těchto vzdělávacích programech je zcela dobrovolná, nikoliv povinná, protože NSZM nabízí tyto vzdělávací programy jako prestižní nadstavbu nad rámec jinak běžných úřednických povinností. Motivovaní a aktivní

²⁸ Zákon č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků.

úředníci tuto službu a oblast, ve které chtějí být vyškoleni, sami vyhledávají a vybírají. Na základě provedeného výzkumu lze tvrdit, že na tuto spolupráci může být nahlíženo jako na odlišnou úroveň spolupráce mezi sektory. Nastává zde situace, kdy se díky zakořenění dostává NO do pozice legitimního „učitele“ veřejné správy.

5.10.3.3 Koordinátoři a politici Zdravých měst

Ve spolupráci na úrovni regionů hrají nejdůležitější roli specifické pozice pod názvem „politik Zdravého města a MA21“ a „koordinátor Zdravého města a MA21“. Výzkum ukázal, že právě pomocí těchto pozic/rolí se NSZM velmi významně zakořeňuje to veřejné správy na regionální úrovni. Význam této role byl zkoumán na základě dokumentů a poskytnutých rozhovorů.

Politik Zdravého města a MA21 je představitelem politické reprezentace daného úřadu, který zaštiťuje MA21 a projekt Zdravé město svou politickou mocí. Koordinátor Zdravého města a MA21, dále (jen koordinátor) je pracovníkem příslušného úřadu, který procesy ZM a MA21 komplexně realizuje, vyhodnocuje a přináší potřebné podněty a inovace. Podle pravidel MA21 není možné, aby koordinátorem byl externí subjekt, např. nezisková organizace, která není přímou součástí místního úřadu. Pro kvalitu procesu ZM a MA21 hraje organizační zařazení koordinátora, výše jeho pracovního úvazku a kombinace s jinými pracovními agendami jednu z hlavních rolí. Začlenění koordinátora do struktury městského/krajského úřadu či magistrátu má být takové, aby umožňovalo výkon funkce koordinátora. Optimální je samostatná pozice/kancelář pod správou tajemníka úřadu, kancelář starosty či hejtmana, nebo zakotvení v odboru strategického rozvoje.

E. Poláčková, konzultant pro obce a regiony: (Úryvek rozhovoru č. 5)

Koordinátor procesy ZM a MA21 komplexně sleduje, vyhodnocuje a přináší potřebné podněty a inovace. Podmínkou kvalitní práce koordinátora PZM a MA21 je spolupráce s externími partnery (firmy, školy, neziskové organizace, atd.), ale také se samotným úřadem a jeho jednotlivými odbory.

Koordinátor zodpovídá za každodenní kvalitní postup při realizaci ZM a MA21; společně s komisí ZM a MA21 připravuje a vyhodnocuje každoroční Plán zlepšování MA21, udržuje

průběžnou komunikaci se zástupci jednotlivých zájmových skupin, organizací a institucí včetně široké veřejnosti (oslovování a zvaní na akce, zasílání informací, vysbírávání podnětů, vypořádání připomínek), koordinuje komunitní kampaně a aktivity, garantuje proces komunitního plánování a účastní se procesu strategického plánování – přenáší informace o expertním přístupu k udržitelnému rozvoji a možnostech spolupráce v rámci NSZM a s dalšími odbornými partnery, zpracovává nebo se podílí na zpracování projektů k zajištění externího financování pro realizaci MA21.

P. Švec, ředitel NSZM ČR: (Úryvek rozhovoru č. 6)

Při své práci koordinátor aktivně spolupracuje s dalšími subjekty – relevantními pracovníky a odbory místního úřadu, komisemi a pracovními skupinami ZM či MA21, partnerskými organizacemi. Spolupráce s neziskovými organizacemi a tržními subjekty, která byla zmíněna výše, tedy probíhá převážně na úrovni členů asociace. Významnou roli v těchto aktivitách sehrává politik ZM a MA21. Koordinátor však odpovídá za aktivní přenos relevantních informací, příkladů dobré praxe ve sledovaných oblastech, tedy vyjednává, předá informace a zapojuje důležité aktéry do procesu ZM a MA21. Významnou roli v těchto aktivitách sehrává podpora ze strany politika ZM a MA21 a také tajemníka úřadu.

Důvod pro tak detailní popis role koordinátora je zjištění, že právě v této roli koordinátora se poměrně silně projevuje zakořenění do sféry veřejné správy a společné podílení se na tvorbě veřejných politik. Jak tvrdí Haddadová (2005), jedná se o inkorporaci vlastních agend do prostředí (veřejné správy), ve kterém organizace realizuje své cíle. Koordinátor je jako určitý mezičlánek pracující jak pro NSZM, tak i pro samotnou municipalitu v rámci MA21 a slouží jako hlavní komunikátor a iniciátor aktivit nebo budoucích projektů. Skrze koordinátora a politika dochází k poměrně intenzivnímu institucionálnímu zakořenění do regionálních municipalit, které svým politickým souhlasem legitimizují tuto spolupráci.

Významným bodem je legitimita koordinátora a jeho pozice, protože se nejedná o funkci, do které by byl koordinátor dosazen ze strany NSZM, nýbrž skutečnost, že úřad sám si tuto funkci navrhne a schválí, i když jde z principu o funkci, která není na sto procent v souladu se zájmy a kompetencí úřadu, za případu, že úřad se neidentifikuje s tématy ZM, MA21 a udržitelného rozvoje. Tomu předchází sestavení Rady pro MA21 na každém úřadě municipalit. Není tedy přímo zaměstnancem NSZM, je zaměstnancem úřadu. Efektivním zakořeněním v podobě koordinátorů je však nutné ošetřit transparentním přenosem

informací a jasným vymezením pravidel a kompetencí mezi všemi zaměstnanci daného úřadu, odborů a koordinátorem, aby se zamezilo nedorozuměním.

Je žádoucí, aby politik prosazoval zájmy MA21 a vytyčil kompetence a pole působnosti pro koordinátora, který má tak kompetence schválené „ze shora“. Pokud není ve vedení úřadu jasně stanoven transparentní přenos informací mezi těmito subjekty (NSZM, politik, koordinátor), dochází tak k nespokojenosti na obou stranách, která může ve výsledku ovlivnit členství municipality v asociaci.

Koordinátoři a politici MA21 jsou také hlavními účastníky na téměř všech aktivitách, které NSZM organizuje.

Další zajímavou skutečností je adresace požadavků jak na politiky, tak i na úředníky municipalit. Haddadová (2006) ve své práci tvrdí, že zakořeněné organizace nepřímo ovlivňují politickou reprezentaci skrze byrokratický aparát a neadresují politickou reprezentaci. Ve zkoumaném případě se ukázalo, že bez politické reprezentace není možné podniknout další kroky ve spolupráci s jakoukoli municipalitou. Zakořenění se v tomto případě ukazuje i na úrovni politické reprezentace. Zaměření se na politickou reprezentaci v tomto případě zajišťuje efektivní a dlouhotrvající spolupráci postavenou na politických základech. Je tedy předmětem diskuze, jestli zkoumaný případ Haddadové (2006) byl ovlivněn prostředím (USA, Japonsko), kde byl realizován a jestli zde uvedený kontext je ovlivněn českým prostředím. Může se však jednat o zcela jiné příčiny. Takový pohled by se mohl potenciálně zaměřit na mocenskou strukturu ve veřejné správě, kdy např. v Japonsku mají úředníci jiné pravomoci než v ČR. V případě této práce není však spolupráce na regionální úrovni možná bez pozitivně nakloněné politické reprezentace, která umožní komunikaci s NSZM a následné zapojení do asociace.

5.10.4 Formální/neformální spolupráce

Na základě informací, které poskytli respondenti, se jeví spolupráce na všech úrovních (nadnárodní, národní, regionální) velmi formalizovaná. Formalizovaná spolupráce je jediná forma spolupráce, na kterou veřejná správa reaguje. Jak popisuje I. Boušková; vedoucí kanceláře, senior-manažer, spolupráce s partnery, formalizace prostupuje veškeré úkony: (Úryvek rozhovoru č. 7)

Nicméně spolupráci na regionální úrovni s municipalitami považují respondenti jako méně formální než s ministerstvy a ministerskými poradními orgány. (Úryvek rozhovoru č. 8) Méně formální jsou situace na společných vzdělávacích programech a aktivitách, na kterých mohou úředníci veřejné správy navazovat neformální vztahy jak mezi sebou v rámci asociace NSZM, tak i s realizačním týmem NSZM.

Institucionalizace vztahů mezi institucemi je v tomto případě silná a bez oficiálních komunikačních kanálů by byla spolupráce jen velmi těžká. Tato skutečnost odpovídá definici zakořenění, která říká, že zakořeněná organizace má velmi formalizované a institucionalizované vztahy s veřejnou správou. (Haddadová, 2006) Nicméně vysoká úroveň formalizace je ze strany NSZM viděna jako potencionální překážka, která potenciálně brání v efektivnosti spolupráce.

5.10.5 Překážky a preferované formy spolupráce

Z pohledu NSZM jsou ve spolupráci s veřejnou správou určité překážky. Také byly na základě rozhovorů zjištěny preferované formy spolupráce, které budou představeny v této kapitole.

V práci byly preferované prvky spolupráce již zmíněny v jiných částech analýzy (finanční podpora, členská základna, „knowhow“). Preferovanou a pozitivní formou spolupráce byla respondenty označena menší četnost projektů. NSZM preferuje realizaci malého počtu větších projektů než velké množství dílčích menších projektů. Důvody jsou menší administrativa ve výkaznictví a efektivnější zaměření kapacit organizace. Přílišná diverzifikace a rozprostřenost sil do mnoha různých projektů by nepřinášela efektivní výsledky, které by měly nějak významný dopad pro organizaci.

Překážky se promítají do spolupráce jak na úrovni ministerstev, tak regionů. Na úrovni ministerstev je negativum ze strany legislativního ukotvení a byrokratizace, což může zpomalit proces komunikace s národními institucemi, i realizaci projektů.

P. Švec, ředitel NSZM: (Úryvek rozhovoru č. 9)

Na regionální úrovni komentoval ředitel NSZM překážky spolupráce takto: (Úryvek rozhovoru č. 10)

Překážkou je v tomto případě nedostatečná administrativní kapacita ze strany veřejné správy, která může znesnadnit komunikaci. Zde se opět ukazuje, že organizace primárně adresuje politiky, bez jejichž primárního zastřešení by se agendy NSZM vůbec nerealizovaly. Což je zcela jiná situace, než popsala Haddadová, která tvrdí, že primárně zakořeněná organizace oslovuje úředníky. (Haddadová, 2006)

Stejně tak, jak již bylo uvedeno výše, možnou překážkou je nepochopení ze strany veřejné správy v tématech, které NSZM prosazuje. A samozřejmě neefektivní práce politiků a koordinátorů MA21 v municipalitách, jak bylo zmíněno v popisu funkce koordinátora. Motivace úředníků a přílišná administrativa v komunikaci s úřady.

Největší překážkou, kterou výzkumník identifikoval na základě zúčastněného pozorování, je vystoupení člena z asociace. Zvláště pokud je vystupující člen kraj nebo Pražská městská část. V případě těchto velkých členů NSZM ztrácí členský příspěvek, ale to není tak důležité jako ztráta člena jako taková, protože organizace staví svou jedinečnost a prestiž právě na členské základně.

Výzkumník se také domnívá, že důvod vystoupení může být nepříznivá politická situace v dané lokalitě. Někteří členové se v jiném volebním období však vracejí. J. Boušková, vedoucí kanceláře; senior-manažer: (Úryvek rozhovoru č. 11)

Vidíme, že i když je vysoká formalizace spolupráce nezbytná k udržování vztahů s prostředím, ve kterém je organizace zakořeněna, NSZM tuto formální stránku vidí v určitých případech jako překážku.

5.11 Změny v organizační struktuře

V kontextu organizačních změn bude uveden pohled do vývoje organizace, který zprostředkoval ředitel NSZM P. Švec a vedoucí kanceláře J. Boušková. Ukazuje se, že

organizace prošla v roce 2003, tedy 10 let od svého založení, zlomovým bodem. Těchto 10 let měla organizace pouze jednoho zaměstnance jako tajemníka (dnešního ředitele NSZM, P. Švece), kancelář s realizačním týmem a vlastními prostory tehdy neexistovala. Organizace sídlila v prostorách Státního zdravotního ústavu. Co se činností týče, oproti dnešnímu stavu byly nepravidelné a spíše nárazového charakteru. Od tohoto bodu prodělala organizace v letech 2003-2005 změnu v organizační struktuře, a tím následnou změnu v míře profesionalizace. Jednalo se o reakci na vnější vlivy, kterým se organizace musela přizpůsobit, pokud chtěla dále konat své poslání. Podoba profesionalizace NSZM bude následně představena.

5.11.1 Profesionalizace

Pro zakořeněné NO je specifická vysoká míra profesionalizace a institucionalizovaný vztah s administrativou a byrokracií státní správy. Zakořeněné organizace ve spolupráci se státní správou dosahují svých cílů a inkorporují vlastní agendy do sítí veřejné politiky, na jejíž tvorbě se podílejí. (Haddadová, 2006) K tomu slouží tým profesionálních zaměstnanců, kteří těchto cílů dosahují na základě expertního vědění. (Šťovíčková Jantulová, 2005)

V roce 2000 se asociace otevřela pro nové typy municipalit, jako jsou kraje a mikroregiony. V roce 2005 nastalo zlomové rozhodnutí, které ředitel NSZM P. Švec komentuje následovně: (Úryvek rozhovoru č. 12) O této reorganizaci rozhodla Valná Hromada a z tajemníka se stala pozice ředitele jako statutárního orgánu a proběhly další změny. Tyto změny jsou viditelné v aktuální podobě organizační struktury NSZM.

Je zde viditelná i motivace přístupu k novým zdrojům na evropské úrovni. Tyto zdroje umožnily vybudovat profesionální management a kvalifikovaný realizační tým, jak popisuje Frič (2015)

Slovo profesionalizace používali respondenti v kontextu kvality a efektivnosti řízení organizace a v komunikaci se subjekty veřejné správy. Zaměstnanci organizace vystupují a jednají za organizaci jako expertní tým profesionálů a stejným způsobem na sebe také tak nahlíží. Jak tvrdí Šťovíčková Jantulová (2005), vytváří se tak uvnitř organizace specifická profesní atmosféra. Uvnitř organizace byl vyzpozorován konsensus mezi zaměstnanci v přesvědčení, že veškeré organizační přípravy, projektová dokumentace, komunikace,

mediální propagace musí být na co nejvyšší profesionální úrovni. Na amatérský výkon práce je v organizaci negativně nahlíženo a snaží se mu předcházet.

Jak již bylo řečeno, organizace disponuje množstvím externích odborníků (v době tohoto výzkumu 30 – 40 expertů), kteří svými expertními znalostmi posilují míru profesionalizace organizace. Tito externí pracovníci jsou zaměstnáváni na různé typy úvazků nebo pracovních smluv. Jedná se o jeden z atributů profesionalizace. (Šťovíčková Jantulová, 2005) Nejsou však považováni za součást realizačního týmu kanceláře NSZM.

J. Boušková, vedoucí kanceláře, senior-manažer: (Úryvek rozhovoru č. 13) Tyto podmínky vyplývají z požadavků ministerstev a jsou obsaženy v projektech, které NSZM aktuálně realizuje. Odborníci jsou najímáni především na akreditační a školicí aktivity veřejné správy nebo odborně metodické aktivity spojené s MA21.

Další organizační změnou, kterou organizace podstoupila, bylo rozdělení kompetencí na jednotlivé úseky, aby se zajistila vyšší autonomie a efektivita. Vznikly tři úseky: ekonomický úsek, úsek projektů a akcí, a úsek komunikační a zahraničních vztahů. Každý z těchto úseků má pracovní náplň, na kterou se specializuje a vlastní vedoucí daného úseku. Jde tedy o institucionalizovaný režim vědění v rozdělení kompetencí organizace na základně specifické agendy. (Suárez, Esparanzová, 2015; Šťovíčková Jantulová, 2005)

J. Boušková komentuje potřebu organizační změny takto: (Úryvek rozhovoru č. 14) V tomto členění lze spatřit rozlišení v pohledu na organizaci jako takovou (realizační tým) a asociace (v kontextu členské základny), jak bylo vysvětleno výše v kapitole Vnitřní struktura NSZM.

Professionalizace je podmíněna také specifickým „know how“ profesionálů ve formě metodik, strategického plánování, postupů a získávání finančních prostředků. Také je podmíněna profesionálním vedením projektů, komunikací s médii a veřejností, účetnictvím, ale také specifickým sociálním kapitálem, kterým disponují. (Šťovíčková Jantulová, 2005) Sociálním kapitálem je v případě NSZM členská základna asociace i odborní partneři.

Dalším prvkem profesionalizace je skutečnost, že profesionální zaměstnanci NSZM byli prvotně rekrutováni z řad dobrovolníků, kteří v organizaci pracovali po delší dobu. Tento prvek je identifikován i autory Suárezem, Esparanzovou (2015) a Šťovíčkovou Jantulovou (2005). Příkladem může být vedoucí kanceláře, která v organizaci začínala jako neplacený

stážista a také projektová manažerka, která taktéž nastoupila do organizace jako neplacený stážista. Oba tyto pracovníci NSZM mají dnes úzce vymezené kompetence oproti minulému stavu, kdy dělali „všechno možné“ bez finančního ohodnocení. Je však nutné zopakovat, že v dnešní době v organizaci žádní dobrovolníci nepracují.

5.11.2 Advokační kapacity

Advokační kapacity jsou schopnosti organizace adresovat své požadavky do prostředí, do kterého je zakořeněna. Jedná se o aktivity, které jsou jinými subjekty respektovány a považovány za legitimní. Hlavní motivací pro NO k tomu, aby využívala své advokační kapacity, je přístup ke zdrojům a zvyšování svého postavení v prostředí, ve kterém působí. (Suárez, Esparanzová, 2015) NSZM má několik nástrojů k tomu, jak prosazovat své zájmy. Těmito nástroji je již zmíněné expertní vědění v podobě „know how“, mezinárodní zaštitění a členství ve vládních poradních orgánech a státních institucích. V této kapitole bude pozornost zaměřena na poslední nástroj, který nebyl v práci ještě detailněji rozebrán, tedy advokační kapacity na národní úrovni. Advokace na národní úrovni má podobu spolupráce s poradními orgány státních institucí, ve kterých je organizace respektovaným členem.

Advokace na národní úrovni je pro organizaci kritická v tom, aby mohla své činnosti realizovat na regionální úrovni. (Úryvek rozhovoru č. 15) Zde ředitel zpětně odkazuje na organizační změny, bez nichž by formální spolupráce na úrovni státních orgánů nebyla možná. Tyto orgány na národní úrovni byly jmenovány výše, ale v této kapitole bude kladen důraz na ty, které výzkum ukázal jako aktuálně nejvýznamnější ve spolupráci s veřejnou správou: Pracovní skupina pro MA21 a Odborná sekce kvality ve veřejné správě Ministerstva vnitra

Prvním orgánem je tedy Pracovní skupina pro MA21, která je zřízena Radou vlády pro udržitelný rozvoj jako poradní orgán Vlády ČR.²⁹ P. Švec se aktivně podílí na zasedáních a

²⁹ Výbor pro udržitelné municipality a Pracovní skupina MA21 při RVUR. V roce 2003 vznikla Pracovní skupina pro MA21 ve spolupráci Ministerstva životního prostředí a Národní sítě Zdravých měst. Později se PS stala pracovním orgánem Rady vlády pro udržitelný rozvoj. V roce 2014 vznikl při RVUR nový Výbor pro udržitelné municipality, který má spojit a posílit činnost všech dílčích metod a programů pro města obce i regiony. Od roku 2006 je místní Agenda 21 začleněna Ministerstvem vnitra mezi oficiální metody kvality ve veřejné správě ČR. Ministerstvo životního prostředí bylo první národní institucí, která vytvořila pro podporu realizace MA21 v ČR finanční nástroj formou svého Revolvingového fondu. S podporou Ministerstva pro místní rozvoj se MA21 stala v roce 2010 součástí Strategického rámce udržitelného rozvoje ČR. V lednu 2012 schválila vláda ČR dokument Konceptu podpory místní Agendy 21 v ČR do

schůzkách Pracovní skupiny a její činnost komentuje následovně: (Úryvek rozhovoru č. 16)

Je zde vidět význam členství v tomto poradním orgánu Vlády. NSZM má přístup k informacím z různých oblastí a rezortů. Navíc má možnost připomínkovat a poskytovat své odborné vědění. Neméně významné je také podílení se na tvorbě strategických dokumentů, které následně ovlivňují legitimitu a postavení NSZM. Frič toto postavení nazývá elitistickým a tvrdí, že výsada spolupráce s veřejnými institucemi díky zakořeňování podporuje dosahování výlučného postavení. (Frič, 2015)

P. Švec: (Úryvek rozhovoru č. 17)

Je zde kladen identifikovatelný důraz na odbornou práci založené na expertním vědění, ze kterého NSZM čerpá svoji legitimitu a unikátní postavení v ČR. Zároveň je z rozhovorů patrné, že díky spolupráci na této úrovni se NSZM snaží o vylepšení společenské pozice a legitimacy tématu udržitelného rozvoje jako takového. Tento jev popisují i Suárez a Esparanzová (2015), kteří označují advokaci jako legitimní strategii prosazování cílů a taktiku pro neziskové organizace, které chtějí dosáhnout většího vlivu v sociálním prostředí a zároveň snadnějšího přístupu k prostředkům. Nejedná se však o lobbying v pojetí ovlivňování legislativních procesů. Co se týče spolupráce na tvorbě strategických dokumentů, komentuje spolupráci P. Švec takto: (Úryvek rozhovoru č. 18)

Poslední věta úryvku vyjadřuje vztah, kterým se NSZM chápe ve vztahu ke státním institucím. Jedná se o vztah rovnocenných partnerů (Young, 2000), kdy každý z partnerů přináší určité zdroje do jednání o projektech (Haddadová, 2006), anebo v tomto případě o strategických dokumentech. Přípravu strategických dokumentů identifikuje Frič jako jeden z atributů zakořeňování. (Frič, 2015)

Druhým orgánem je Odborná sekce kvality ve veřejné správě při Ministerstvu vnitra, kde se sdružují jednotlivá úseky ministerstva (např. MŽP) a zástupci dalších státních úřadů (např. Rada kvality české společnosti pro jakost). J. Boušková komentuje spolupráci v tomto poradním orgánu takto: (Úryvek rozhovoru č. 19)

I v tomto poradním orgánu probíhá spolupráce ve formě tvorby strategických dokumentů. Zároveň je zde zřetelný definující prvek institucionálního zakořeňování, tedy podílení se

roku 2020. V roce 2014 převzal garanci nad Radou vlády pro udržitelný rozvoj Úřad vlády, čímž byla posílena pozice udržitelného rozvoje a místní Agendy 21 v ČR.

spolu s veřejnou správou na tvorbě veřejných politik a sdílení zodpovědnosti za jejich implementaci. (Haddadová, 2006)

5.12 Financování NSZM

Financování NO je v odborné literatuře často zmiňovaným atributem zakořenění. Charakteristické pro zakořeněnou organizaci je závislost na finančních zdrojích, které jsou čerpány primárně z prostředí, do kterého je zakořeněna. (Frič, 2015; Rymsa, Zimmerová, 2004) Finance jsou převážně získávány díky expertnímu vědění organizace. (Šťovíčková Jantulová, 2005) Dalším atributem zakořenění v kontextu financování je upuštění od soutěživosti, protože zakořeněné organizace nemají potřebu soutěžit o finanční zdroje díky svému elitnímu postavení. (Andersen, 1990; Frič, 2015) Pokud NO získává prostředky od státu, tvoří svá programová rozhodnutí ve spolupráci s úředníky, se kterými tak upevňují vzájemné vztahy. (Rymsa, Zimmerová, 2004; Haddadová, 2006)

Data pro zkoumání financování vybrané organizace byla získána ze zveřejněných výročních zpráv za roky 2013, 2014, 2015. Vzhled do finanční situace poskytli také respondenti v rozhovorech. V případě NSZM se jedná o prostředky z veřejného rozpočtu státu a evropské dotace. Z výročních zpráv je patrné, že veřejné zdroje tvoří majoritu finančních prostředků. Finanční toky jsou zajišťovány ve třech oblastech: poskytované služby, veřejné dotace a členské příspěvky. Je zde tedy potvrzeno stanovisko, že zakořeněná organizace využívá zdroje z prostředí, ve kterém je zakořeněna. Co se týče poměru velikostí těchto tří oblastí financování, jsou příjmy za služby nejmenší, členské příspěvky na druhé úrovni a největším zdrojem je tedy dotace z veřejných prostředků národních institucí a evropské fondy. Zároveň jsou tyto zdroje získávány díky různým formám spolupráce, které jsou představeny v předešlých kapitolách. NSZM jako nezisková organizace nevytváří žádný zisk.

Odpověď na otázku, proč jsou zdroje výhradně veřejné povahy, zkoumané materiály neposkytly, a proto bylo k vysvětlení tohoto jevu využito rozhovorů. Důvodem, proč organizace nevyužívá například privátních zdrojů ve formě sponzoringu tržních organizací, je obava ze ztráty legitimacy a potencionálního střetu s principy udržitelného rozvoje, které NSZM zastává.

P. Švec: (Úryvek rozhovoru č. 20) Spolupráce s tržními subjekty je navazována ze strany členských municipalit, se kterými se mohou firmy stát partnery. S organizací jako takovou nikoliv. Výjimkou jsou odborné spolupráce na určitých tématech.

J. Boušková se vyjadřuje ke spolupráci s tržními subjekty takto: (Úryvek rozhovoru č. 21) Integrita v identifikaci s posláním organizace byla vyzorována ve všech rozhovorech a také při přímém pozorování v terénu.

Co se týče nesení ekonomických rizik, v situaci, kdy by NSZM přišla o některý z hlavních zdrojů financování, panovala mezi respondenty shoda. Prvotně by se zúžila zaměstnanecká základna, následně by se zpoplatnily služby, které jsou dnes nabízeny zdarma, nicméně to by znamenalo oslabení konkurenčního potenciálu NSZM vůči jiným organizacím. Důvodem takového oslabení byl respondenty označen stav v ČR, kdy služby a aktivity, které NSZM poskytuje, jsou nadstavbové a pro veřejnou správu dobrovolné, jinými slovy je v tomto prostředí veliký převis nabídky nad poptávkou.

V kontextu získávání finančních prostředků díky elitnímu postavení a spolupráci s veřejnou správou na různých úrovních bylo za pomoci rozhovorů zjištěno, že NSZM nevnímá své specifické postavení jako nástroj získávání veřejných finančních prostředků. Respondenti toto tvrzení vyvrátili a doplnili, že finanční prostředky jsou zajišťovány hlavně pomocí expertního vědění, díky kterému mohou realizovat kvalitní žádosti o projekty a které jsou vyhledávané ze strany veřejné správy. To samé platí pro členy asociace. Členství v asociaci jako takové není zárukou snadného získání finanční podpory ze strany státu. Podpora je získávána až s přenosem „knowhow“, díky kterému jsou municipalita schopny psát kvalitní projekty na vyhlášené výzvy. Specifické postavení je tedy až posléze produktem expertního vědění.

5.13 Legitimita NSZM

Zakořeněné organizace se vyznačují ztrátou legitimacy, která je zapříčiněna jejich elitistickým postavením. Zakoreněné organizace ztrácí určité charakteristiky organizace občanské společnosti a dostává se na povrch otázka jejich legitimacy vůči společnosti. (Rymsza a Zimmerová, 2004). Frič (2015) na toto tvrzení navazuje a tvrdí, že s rostoucím zakořeněním přebírá NO prvky veřejné správy a ztrácí tak charakteristiky neziskové organizace. Jiní autoři naopak tvrdí, že zakořeněné organizace, na základě svého

expertního vědění a advokačních kapacit usilují o legitimní lepší postavení ve společnosti. (Suárez, Esparanzová, 2015)

Jak již bylo řečeno, legitimita je v této práci nahlížena pouze z pohledu NSZM a tato práce je schopna zprostředkovat souvislosti vyplývající pouze z tohoto úhlu pohledu. Otázka legitimacy NSZM v očích veřejné správy nebo široké veřejnosti může být podnětem pro navazující výzkumy zabývající se institucionálním zakořeněním OOS. K identifikaci prvků legitimacy bylo využito všech technik sběru dat (materiály, přímé pozorování, polostrukturované rozhovory).

V návaznosti na toto kritérium NSZM odvozuje svou legitimitu na základě několika skutečností: Prvním zdrojem legitimacy je velikost členské základny. Početná a stále rostoucí členská základna dává organizaci signál, že jsou její činnosti a aktivity respektovány a zároveň vyhledávány ze strany prostředí, ve kterém je zakořeněna. Stejně tak slouží členská základna jako určitý zdroj, kterým NSZM disponuje ve vyjednávání s institucemi veřejné správy na národní úrovni. Početná členská základna je také přidanou hodnotou v propagačních materiálech organizace.

Druhým zdrojem, ze kterého NSZM odvozuje svou legitimitu, je expertní vědění, které je zaštitěno nadnárodními a národními organizacemi (WHO, OSN, Ministerstvo vnitra, Úřad vlády) a na základě něhož organizace realizuje své cíle a aktivity. S tím je spojeno také profesionální jednání organizace.

Za třetí, asociace se ve svých propagačních materiálech, prezentuje jako „elitní uskupení“ a „prestižní značka“. Bylo řečeno, že v případě získávání financí organizace nevnímá své specifické postavení jako nástroj k jejich získání (viz výše), tím je spíše expertní vědění. V případě legitimacy je situace jiná a toto postavení již je zdrojem legitimacy a také je použito k vnější prezentaci organizace.

Posledním zdrojem legitimacy jsou konkrétní realizované aktivity, které přímo zapojují širokou veřejnost do tématiky udržitelného rozvoje. NSZM se tak snaží o legitimní postavení v očích široké veřejnosti. Příkladem mohou být veřejná fóra k udržitelnému rozvoji, kam jsou zváni občané dané lokality, ve které se veřejné fórum pořádá, a komunikují jak s úředníky, tak i se zástupci NSZM. S občany jsou vedeny diskuze a jsou adresovány a vyslyšeny požadavky, které se pak na základě konkrétních metodik vyhodnocují a dané municipality se zavazují tyto připomínky řešit.

6. Závěr

Hlavním cílem, který si tato práce stanovila, bylo porozumění podobám institucionálního zakořenění organizací občanské společnosti do prostředí veřejné správy. Pozornost se ubírala hlavně ke spolupráci mezi těmito typy organizací a souvislostmi této spolupráce s organizačními změnami v kontextu institucionálního zakořenění. Práce si stanovila odpovědět na otázku, jaká je podoba institucionálního zakořenění a jaké organizační změny provází institucionální zakořenění ve spolupráci s veřejnou správou.

Teoretické koncepty institucionálního zakořenění OOS poskytly argumentační ukotvení zkoumaného fenoménu. Zakořeněné organizace mohou být zakořeněny na několika úrovních, například na místní nebo na národní úrovni. (Haddadová, 2006) Institucionální zakořenění je vztah, ve kterém neziskové se neziskové organizace začleňují do struktur veřejné správy, se kterou dlouhodobě a často spolupracují a vytváří se tak vzájemná odpovědnost za výsledky. (Haddadová, 2006; Frič, 2015) Zakořeněné organizace se zakořeňují do prostředí veřejné správy, ve kterém realizují své cíle a poslání. Zároveň je toto prostředí hlavním zdrojem finančních prostředků a díky tomu tvoří svá programová rozhodnutí ve spolupráci s úředníky. (Rymša, Zimmerová, 2004) Nicméně díky institucionálnímu zakořenění se posiluje finanční závislost na určitém typu zdroji.

Na základě případové studie (s využitím několika technik sběru dat) provedené na české neziskové organizaci jménem Národní síť Zdravých měst ČR (NSZM), která je byla vybrána účelově na základě několika kritérií. Jedná se o případ, který má ve vztahu k tématu velkou vypovídající hodnotu, protože organizace má dlouhodobé a úzké vztahy s veřejnou správou, vykazuje vysokou míru profesionalizace, finanční závislost na veřejných zdrojích a je v českém prostředí ojedinělá.

Výzkum ukázal, že zakořeňování probíhá skrze spolupráci s veřejnou správou na několika úrovních, které mají odlišnou podobu a také intenzitu: Nadnárodní, národní a regionální úroveň. Nadnárodní úroveň je úroveň, ze které organizace navazuje partnerství s mezinárodně uznávanými zastřešujícími organizacemi (WHO, OSN) a na základě tohoto partnerství čerpá své expertní vědění a také legitimitu pro své činnosti a projekty, které realizuje v ČR ve spolupráci s veřejnou správou. Intenzita této spolupráce je méně častá,

protože zahraniční schůzky s těmito zastřešujícími organizacemi probíhají pouze několikrát do roka.

Druhou úroveň je úroveň národní, kde je organizace zakořeněna do poradních orgánů státních institucí, jako je například Rada vlády pro udržitelný rozvoj nebo jednotlivá ministerstva, například Ministerstvo životního prostředí a Ministerstvo vnitra. Zakořenění do poradních orgánů státu je prostřednictvím členství v těchto orgánech, kde má zkoumaná organizace možnosti prosazovat vlastní zájmy při připomínkování strategických dokumentů nebo při rozvíjení tematiky udržitelného rozvoje, která je hlavním obsahem expertního vědění NSZM. Členství v poradních orgánech a participace na tvorbě strategických dokumentů veřejné správy jsou atributy zakořenění definované také Fričem (2015). Spolupráce s ministerstvy má podobu partnerského vztahu, ve kterém jednotlivé strany vedou dialog o svých potřebách a požadavcích a zároveň každá strana poskytuje své vlastní zdroje – ministerstva poskytují finance, NSZM poskytuje expertní vědění a rozsáhlou členskou základnu – k naplňování společných cílů. Tento typ partnerského vztahu označuje Young (2000) jako komplementární. Také ale obsahuje prvky vztahu, ve kterém je nezisková organizace v pozici subdodavatele služeb v situaci, kdy stát nemá kapacity tyto služby pokrýt. NSZM musí jako každý žadatel o finanční podporu podat projektovou žádost a čekat na souhlas dané instituce o poskytnutí podpory. Co se intenzity týče, spolupráce na národní úrovni se odehrává na každodenní bázi.

Za třetí, na regionální úrovni je organizace zakořeněna do množství municipalit, které jsou členy zkoumané organizace. Tvoří se tak rozsáhlá asociace, která umožňuje každodenní a úzkou spolupráci, ve formě nabízených služeb a realizace projektů, ve kterých je regionální veřejná správa cílovou skupinou. NSZM realizuje akreditované vzdělávací programy, které jsou nabízeny jako nadstavba mimo zákonnou povinnost vzdělání pro veřejnou správu. Tyto vzdělávací programy jsou ze strany veřejné správy vyhledávány a vzniká tak odlišná úroveň spolupráce mezi sektory, kdy je NO v pozici legitimního „učitele“ veřejné správy.

Členství municipalit v asociaci je zajímavým prvkem zakořenění, který není odbornou literaturou zmíněn. Jedná se o zcela novou dimenzi zakořenění, kdy organizační struktura NSZM umožňuje, že jsou někteří zástupci členských municipalit přímo členy správního a kontrolního orgánu. Podílejí se tak na rozhodování o chodu organizace a tím pádem i na spolupráci s veřejnou správou, kterou sami zastupují. NO si takto zajišťuje velmi úzké a

institucionalizované vztahy s veřejnou správou. Dochází k prolínání hranic mezi sektory (Kramer, 2000) přímo na úrovni vnitřní struktury NO.

V neposlední řadě organizace inkorporuje vlastní agendy do veřejné správy na regionální úrovni ve formě speciálních pracovních pozic - politik MA21 a koordinátor MA21 - přímo v daných municipalitách, které si (na základě doporučení a školicích programů poskytovaných NSZM) sama municipalita legitimně vytvoří, aby se prosazovaly cíle NSZM v dané municipalitě. Důležitou skutečností této dimenze zakořenění je, že NSZM k tomu, aby mohla realizovat své cíle v dané lokalitě, adresuje nejprve politickou reprezentaci a teprve posléze úřednický aparát. V tomto bodě je zakořenění NSZM významné, protože Haddadová (2006) tvrdí, že zakořeněné organizace adresují převážně úředníky, namísto provozování aktivit zaměřených na politické představitele.

Všechny tyto úrovně poskytují NSZM specificky výhodné postavení, od kterého NSZM odvozuje svou legitimitu. Legitimita je významným prvkem institucionálního zakořenění, protože zakořeněné organizace mají tendenci ztrácet legitimitu z pohledu své členské základny nebo široké veřejnosti. (Frič, 2015) Nicméně bylo zjištěno, že v těchto bodech zkoumaná organizace legitimitu neztrácí. Právě naopak, jejím hlavním cílem je usilovat o to, aby v očích svých členů a široké veřejnosti vystupovala a prezentovala se co nejlépe. Důvodem pro toto tvrzení je, že další zdroje legitimacy, které byly ve výzkumu zjištěny, jsou: expertní vědění („know how“), početná členská základna a aktivity, které organizace realizuje za spoluúčasti široké veřejnosti.

Institucionální zakořenění s sebou nese i specifické prvky v organizačních změnách NO, bez kterých by nebyla schopna dále spolupracovat s veřejnou správou a tím pádem se více zakořenit do jejích struktur, potažmo udržet stávající podobu spolupráce. Výzkum ukázal, že veškerá spolupráce s veřejnou správou probíhá na velmi formální rovině obsahující silnou byrokratizaci. V reakci na tyto vnější podmínky ve spolupráci s veřejnou správou, musela organizace v letech 2003-2005 prodělat organizační změnu a profesionalizovat organizační strukturu, aby mohla dál rozšiřovat a provozovat své činnosti. To znamená, že dnes je organizace složena z placených kvalifikovaných zaměstnanců, kteří mají jasně vymezené role na principu dělby práce. V organizaci jsou vymezeny tři specializované úseky, které zodpovídají za specifické agendy. Organizace také disponuje velkým počtem externích expertů, kteří zajišťují přenos „know how“.

Organizace také disponuje nástroji advokačních kapacit, což jsou schopnosti prosazovat své cíle a adresovat své požadavky do prostředí, ve kterém je zakořeněna. (Suárez, Esparanzová, 2015) Hlavním advokačním nástrojem je expertní vědění, kterým organizace disponuje a které umožňuje prosazovat své zájmy jak na národní, tak regionální úrovni. Díky tomuto expertnímu vědění, které je navíc zaštitěno mezinárodně, získává organizace výhodné postavení, na základě kterého může ve svůj prospěch ovlivňovat spolupráci s veřejnou správou. Například na národní úrovni, díky členství v poradních orgánech, má NSZM přístup k informacím a také má možnost připomínkovat strategické dokumenty a poskytovat své expertní vědění. Fric toho postavení, kdy zakořenění umožňuje výlučné postavení, nazývá elitistickým. (Fric, 2015)

Významným prvkem institucionálního zakořenění jsou okolnosti týkající se získávání finančních zdrojů a závislosti na nich. Bylo zjištěno, že specificky výhodné postavení není NSZM vnímáno jako nástroj k získávání finančních prostředků. V případě legitimacy, je tomu naopak, ta je odvozena od specificky výhodného postavení (viz výše). Jako hlavní nástroj získávání prostředků je NSZM vnímáno expertní vědění, díky kterému dokáže NSZM efektivně reagovat na dotační výzvy. Analýza také ukázala, že zkoumaná organizace je závislá na zdrojích z prostředí, do kterého je zakořeněna, tedy do veřejné správy. Bez těchto dotačních zdrojů by nebyla schopna realizovat své činnosti na takové úrovni, na které jsou aktuálně udržovány. Členské příspěvky ani platby za služby zdaleka nepokrývají náklady, které organizace vynakládá na svůj chod.

Přesto, že je patrné, že je organizace institucionálně zakořeněna, tak dimenze, ve které se organizace nejvíce zakořeněna, je dimenze vlastní identity, protože organizace se chápe a prezentuje jako organizace občanské společnosti. Výzkum ukázal, že NSZM sama sebe vidí jako neziskovou organizaci a nikoliv zprostředkovatele státu nebo subjekt veřejné správy. Tato skutečnost je zajímavá na pozadí založení NSZM, protože zakladatelé této organizace byly původně municipality ČR. Nicméně dnes je Národní síť Zdravých měst autonomní subjekt občanské společnosti, který je ojedinělý v České Republice.

Návrhem na budoucí studie by v návaznosti na tuto práci mohl být výzkum zabývající se proměnou identity neziskové organizace ve spolupráci s veřejnou správou. Tato práce může také sloužit jako výchozí deskriptivní rámec pro výzkumy zabývající se legitimitou neziskových organizací v ČR z pohledu veřejné správy, nebo také z pohledu široké veřejnosti. Budoucí výzkumy by se také mohly zaměřit na otázky: Jaká je podoba

zakořenění OOS do sféry tržních organizací? Je vůbec možné v případě privátního sektoru mluvit o zakořenění? Jakou má podobu organizační struktura organizací veřejné správy v kontextu spolupráce s neziskovými organizacemi? Jaké jsou motivace zaměstnanců v neziskové organizaci, která má profesionalizovanou organizační strukturu?

7. Seznam použité literatury

Baxter, P., Jack, S. 2008. *Qualitative case study methodology: Study design and implementation for novice researchers*. The Qualitative Report, 2008

Beckman, S. 1990. „Professionalization: Bordeline Authority and Autonomy in Work.“ In R. T. Burrage (ed.) *Professions in Theory and History. Rethinking the Study of the Professions*. New York: Sage Publications.

Bornstein, D., Davis, S. 2010. *Social entrepreneurship: What everyone needs to know*. Oxford: Oxford University Press.

Cumming G. D. 2008: „French NGOs in the Global Era: Professionalization "Without Borders?"“ In *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, Vol. 19, No. 4, s. 372-394.

Disman, M. 2000. *Jak se vyrábí sociologická znalost*. Praha: Karolinum

Esping-Andersen, G. 1990: *The Three Worlds of Welfare Capitalism*. Princeton. New Jersey

Feeney, S. 1997. „Shifting the prism: Case explications of institutional analysis in nonprofit organizations“. In *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vol. 26, s. 489–508.

Flyvbjerg, B. 2006 „Five Misunderstandings About Case-Study Research“ In *Qualitative Inquiry*, vol. 11, no. 2, s. 219-245.

Frič, P. a Vávra M. 2012. *Tři tváře komunitního dobrovolnictví: neformální pomoc, organizovaná práce, virtuální aktivismus*. Praha: Agnes a Hestia

Frič, P. s. d. *Dílčí studie pro Koncepti politiky vlády vůči nestátním neziskovým organizacím do roku 2020 na téma: „Občanská společnost a definice NNO, vývoj, stav a trendy*. “[online] Praha: Rada vlády pro NNO ČR [cit. 10. 1. 2016]. Dostupné z: http://www.vlada.cz/assets/ppov/rnno/dokumenty/studie_fric_pro_web.pdf

Granovetter, M. 1985. „Economic Action and Social Structure : The Pluralism of Embeddedness“ In *American Journal of Sociology*. Vol. 91, no. 3, s. 418-510

Gronbjerg, K. 1993. *Understanding Nonprofit Funding: Managing Revenues in Social Service and Community Development Organizations*, Jossey-Bass, San Francisco, California.

Kramer, R. 2000. „A Third Sector in the Third Millennium? In: *Voluntas*, Vol. 11/1, s. 1-23

Haddad, M. A. 2006. „Civic Responsibility and Patterns of Voluntary Participation Around the World“. *Comparative Political Studies*. 39 (10): 1220–1242.

Mair, J. 2006. *Social entrepreneurship*. New York: Palgrave Macmillan

Najam, A. 2000: „The Four-C's of Third Sector-Government Relations: Cooperation, Confrontation, Complementary, and Cooptation“. In: *Nonprofit Management and Leadership*, Vol. 10, Nr. 4, S. 375-396

Nicholls, A. 2008. *Social entrepreneurship: New models of sustainable social change*. Oxford: Oxford University Press.

Skovajsa, M. a kol. 2010. *Organizovaná občanská společnost v České republice*. Praha: Portál.

Pospíšilová, T. 2010. „Organizace dobrovolnictví“. In Frič, P., Pospíšilová T. a kol. 2010. *Vzorce a hodnoty dobrovolnictví v české společnosti na začátku 21. Století*. Praha: Agnes.

Powell, W., DiMaggio, P. (eds.) 1991. *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, University of Chicago Press, Chicago, Illinois.

Rymsza, M., Zimmer, A. 2004. „Embeddedness of Nonprofit Organizations: Government – Nonprofit Relationships“. In: Zimmer, A., Priller, E. (Eds.), *Future of Civil Society. Making Central European Nonprofit-Organizations Work*, Wiesbaden: s. 169-197.

- Salamon, L. M., Anheier, H. K.** 1998. „Social Origins of Civil Society: Explaining the Nonprofit Sector Cross-Nationally“. In: *Voluntas*, Vol. 9, No. 3, str. 213-248
- Seippell, O.** 2002. „Volunteers and Professionals in Norwegian Sport Organizations.“ In *Voluntas* 13/3: s. 253–270.
- Siegrist, H.** 1990. „Professionalization as a Process: Patterns, Progression and Discontinuity“
R. T. Burrage (ed.) *Professions in Theory and History. Rethinking the Study of the Professions*.
New York: Sage Publications.
- Smith, S., Lipsky, M.** 1993. *Nonprofits for hire: The welfare state in the age of contracting*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Stone, M., Hager, M., Griffin, J.** 2001. *Organizational characteristics and funding environments: A study of a population of United Way-affiliated nonprofits*. *Public Administration Review*, 61, s. 276-289.
- Švaříček, R., Šed'ová K. a kol.:** Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách. Praha: Portál, 2007.
- Šťovíčková Jantulová M.** 2005. *Analýza procesu profesionalizace v neziskovém sektoru očima jeho aktérů*. *Sociální studia*. Fakulta sociálních studií Masarykovy univerzity v Brně, 1/2005, s. 131–146.
- VanTil, J.** 1994. „Nonprofit organizations and social institutions“. In Robert D. Herman Associates (eds.), *The Jossey-Bass Handbook of Nonprofit Leadership and Management*, San Francisco, California, s. 44–64.
- Weisbrod, B.** 1998. *To Profit or Not to Profit: The Commercial Transformation of the Nonprofit Sector*, Cambridge University Press, New York.
- Yin, R. K.** 2003. *Case study research: design and methods*. Thousand Oaks: SAGE Publications.

Young, D. R. 2000: „Alterantive Model of Government – Nonprofit Sector Relations: Theoretical and International Perspectives“. In: *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, Vol. 29, Nr. 1, s. 149-172

Analyzované dokumenty:

Národní síť Zdravých měst. 2016. *Stanovy NSZM ČR* [online]. Praha: [cit. 20. 1. 2016]. Dostupné z: <http://zdravamesta.cz/cb21/archiv/_aktual/nszm_stanovy_novela05.pdf>.

Národní síť Zdravých měst. 2016. *Valná Hromada NSZM ČR* [online]. Praha: [cit. 7. 1. 2016]. Dostupné z: <<http://zdravamesta.cz/index.shtml?apc=r2082776t>>.

Národní síť Zdravých měst. 2016. *Výroční zpráva za rok 2015 NSZM ČR* [online]. Praha: [cit. 9. 3. 2016]. Dostupné z: <http://dataplan.info/img_upload/f96fc5d7def29509aeffc6784e61f65b/nszm_vyrocnizprava_2015.pdf>

Národní síť Zdravých měst. 2016. *Rada NSZM ČR* [online]. Praha: [cit. 7. 1. 2016]. Dostupné z: <<http://zdravamesta.cz/index.shtml?apc=r2082774t>>.

Národní síť Zdravých měst. 2016. *Výroční zpráva za rok 2014 NSZM ČR* [online]. Praha: [cit. 7. 1. 2016]. Dostupné z: <http://dataplan.info/img_upload/f96fc5d7def29509aeffc6784e61f65b/nszm_vyrocnizprava_2014_web.pdf>.

Národní síť Zdravých měst. 2016. *Výroční zpráva za rok 2013 NSZM ČR* [online]. Praha: [cit. 7. 1. 2016]. Dostupné z: <http://dataplan.info/texty/NSZM/NSZM_Vyrocnizprava2013_web.pdf>.

Národní síť Zdravých měst. 2016. *Přínosy a služby pro členy NSZM ČR (leták)* [online]. Praha: [cit. 20. 1. 2016]. Dostupné z: <http://dataplan.info/img_upload/f96fc5d7def29509aeffc6784e61f65b/nszm_prinosyclenstvi_a4_1502_1.pdf>

Národní síť Zdravých měst. 2016. *Základní informace o NSZM ČR (leták)* [online]. Praha: [cit. 22. 1. 2016]. Dostupné z:

<http://dataplan.info/img_upload/f96fc5d7def29509aeffc6784e61f65b/nszm_zaklinfo_1511_cz.pdf>

Národní síť Zdravých měst. 2016. *Metodika* [online]. Praha: [cit. 23. 3. 2016]. Dostupné z: <<http://metodika.zdravamesta.cz/>>

Národní síť Zdravých měst. 2016. *Galerie udržitelného rozvoje* [online]. Praha: [cit. 23. 3. 2016]. Dostupné z: <<http://galerie.udrzitelne-mesto.cz/>>

Místní Agenda 21. 2016 *Místní Agenda 21 – informace, postupy, kritéria* [online] s. 1. [cit. 23. 3. 2016] Dostupné z:

<http://ma21.cenia.cz/LinkClick.aspx?fileticket=qdJ_kNZvv8s%3d&tabid=94&mid=438&language=cs-CZ>

Národní síť Zdravých měst. 2016. *Přehled členů* [online]. Praha: [cit. 23. 3. 2016]. Dostupné z: <<http://nszm.cz/index.shtml?apc=r2087231t>>

Národní síť Zdravých měst. 2016 *Projekty NSZM ČR* [Online] s. 1. [cit. 23. 3. 2016] Dostupné z: <<http://nszm.cz/index.shtml?apc=r2090391t>>

Národní síť Zdravých měst. *Archiv projektů NSZM ČR* [Online]s. 1. [cit. 25. 3. 2016] Dostupné z: <<http://nszm.cz/index.shtml?apc=r2118454t>>

Webové stránky:

<http://www.vlada.cz/cz/ppov/udrzitelny-rozvoj/clenove/>

<http://zdravamesta.cz/index.shtml>

<http://www.vlada.cz/cz/ppov/rnno/zakladni-informace-767/>

<http://ma21.cenia.cz/Pracovn%C3%ADskupinaRVURMA21/tabid/92/language/cs-CZ/Default.aspx>

<http://dataplan.info/cz/home/>

<http://dataplan.info/cz/home/fora-zm>

<http://dobrapraxe.cz/>

<http://metodika.zdravamesta.cz/>

Citované zákony:

Zákon č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků.

Rozhovory:

Rozhovor 1. Petr Švec, ředitel národní koordinátor projektu zdravé město, *NSZM ČR*. Vedl Ondřej Kačaba 25. 5. 2016

Rozhovor 2. Jitka Boušková, vedoucí kanceláře, senior-manažer, spolupráce s partnery, projekty, *NSZM ČR*. Vedl Ondřej Kačaba 26. 5. 2016

Rozhovor 3. Ivana Vaňková, projektový manažer, *NSZM ČR*. Vedl Ondřej Kačaba 12. 4. 2016

Rozhovor 4. Eva Poláčková, konzultant pro obce a regiony, *NSZM ČR*. Vedl Ondřej Kačaba 19. 4. 2016