

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE

FAKULTA HUMANITNÍCH STUDIÍ

Katedra studií občanské společnosti

Šimon Pračke

**Spolupráce a konkurence
neziskových organizací pracujících s migranty v Praze**

Diplomová práce

Vedoucí práce: **Mgr. et Mgr. Jiří Navrátil, Ph.D.**

Praha 2018

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 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.

Šimon Pračke

Poděkování

Rád bych poděkoval Mgr. et Mgr. Jiřímu Navrátilovi, Ph.D. za odborné vedení práce a cenné rady a připomínky v průběhu psaní celého textu.

Obsah

I.	Abstrakt.....	8
II.	Abstract.....	9
III.	Použité zkratky a zkrácené názvy	10
1	ÚVOD.....	12
1.1	Nevládní neziskové organizace pracující s migranty na území Prahy a specifičnost jejich situace.....	12
2	TEORETICKÁ ČÁST	16
2.1	Identita neziskových organizací jako klíčový faktor.....	16
2.1.1	Vnitřní perspektiva organizací.....	16
2.1.2	Vnější perspektiva vztahů.....	17
2.2	Dva základní módy meziorganizačních vztahů a jejich průnik.....	21
2.2.1	Konkurence.....	21
2.2.2	Spolupráce	23
2.2.3	Mezi konkurencí a spoluprací – ‚co-opetition‘	24
2.3	Teorie meziorganizačních vztahů.....	25
2.3.1	Teorie závislosti na zdrojích (RDT)	26
2.3.2	Teorie transakčních nákladů (TCT).....	27
2.3.3	Institucionální teorie	28
2.3.4	Další relevantní perspektivy	28
2.4	Meziorganizační vztahy – determinanty, faktory a dosavadní poznatky	29
2.4.1	Obecné determinanty utváření meziorganizačních vztahů	29
2.4.2	Faktory ovlivňující utváření meziorganizačních vztahů.....	32
2.4.3	Faktory ve světle dosavadních empirických výzkumů	35
2.4.4	Neekonomická perspektiva a faktory z ní vyplývající ovlivňující meziorganizační vztahy.....	38
2.5	Nedostatečnost klasických teorií a specifikum neziskového sektoru.....	40

2.6	Klíčový význam vnímání vlastního poslání skrze identitu v souvislosti s navazováním meziorganizačních vztahů u neziskových organizací.....	41
3	METODOLOGIE	44
3.1	Výzkumný cíl a výzkumné otázky.....	44
3.2	Výzkumná metoda	45
3.3	Výzkumný design	45
3.4	Výzkumný vzorek.....	46
3.5	Metoda sběru dat.....	47
3.6	Analýza dat	48
3.7	Etika výzkumu	49
4	EMPIRICKÁ ČÁST	50
4.1	Přehled pražských NNO pracujících s cizinci a migranty a základní ukazatele	50
4.1.1	Arcidiecézní charita Praha – Poradna pro migranty a uprchlíky – středisko Migrace (Charita)	51
4.1.2	Centrum pro integraci cizinců (CIC).....	52
4.1.3	InBáze.....	53
4.1.4	Integrační centrum Praha (ICP).....	55
4.1.5	META – Společnost pro příležitosti mladých migrantů (META)	56
4.1.6	Multikulturní centrum Praha (MKC)	57
4.1.7	Organizace pro pomoc uprchlíkům (OPU)	59
4.1.8	Poradna pro integraci (PPI).....	60
4.1.9	Sdružení pro integraci a migraci (SIMI)	61
4.1.10	Konsorciem nevládních organizací pracujících s migranty v ČR (Konsorciem).....	62
4.2	Srovnání ukazatelů NNO pracujících s migranty a cizinci v Praze.....	64
4.2.1	Srovnání dotací a donátorů.....	68
4.3	Analýza rozhovorů.....	69

4.3.1	Stabilita a kontinuita organizací	69
4.3.2	Poskytované služby.....	71
4.3.3	Počet klientů	74
4.3.4	Lidské zdroje.....	75
4.3.5	Finanční prostředky	75
4.3.6	Personální vazby	78
4.3.7	Potřeba navazování vztahů	79
4.3.8	Náročnost navazování vztahů	83
4.3.9	Důvěra.....	84
4.3.10	Legitimnost	87
4.3.11	Poslání – Identita/Ideologie – Dlouhodobý cíl	89
4.3.12	Politická příležitost / Politická hrozba	90
4.3.13	Mediální obraz	92
5	DISKUSE.....	93
5.1	Významnost faktorů vzhledem ke konkurování si / spolupráci NNO.....	93
5.1.1	Čím si NNO pracující s migranty na území Prahy konkurují?	93
5.1.2	Jaké jsou formy případné spolupráce NNO pracujících s migranty na území Prahy?	95
5.1.3	Jak ovlivňuje vlastní identita organizací jejich vzájemnou spolupráci?	97
5.1.4	Které z faktorů jsou významnější ve vztahu ke konkurování si/spolupráci u NNO pracujících s migranty na území Prahy?	97
5.2	Relevantnost konceptu co-opetition pro NNO	99
6	ZÁVĚR	101
7	POUŽITÉ ZDROJE	103
7.1	Primární literatura.....	103
7.2	Analyzované dokumenty	106
7.2.1	Výroční zprávy	106

7.2.2	Ostatní dokumenty	109
7.3	Webové stránky	110
7.4	Rozhovory.....	110
8	Přílohy	112
8.1	Příloha č. 1: Otázky pro rozhovory.....	112
8.1.1	Dodatečné otázky pro ICP.....	113
8.1.2	Dodatečné otázky pro Konsorcium.....	113

I. Abstrakt

Tato práce se zabývá vztahy konkurence a spolupráce mezi nestátními neziskovými organizacemi pracujícími s migranty v Praze. Na základě rozhovorů se zástupci těchto organizací a studiem dokumentů ukazuje, že klasické teoretické přístupy, které se zabývají obecně meziorganizačními vztahy, tedy především vztahy ziskových organizací v tržním prostředí, opomíjejí specifickou neziskových organizací. Neziskové organizace se primárně nezaměřují na zisk jako organizace tržní, ale na své poslání, kvůli kterému vznikly. Klasické teorie tuto dimenzi naprosto nereflektují. Ačkoliv jsou pražské neziskové organizace pracující s migranty vůči sobě v silně konkurenčním postavení, protože se nacházejí na stejném místě, pracují se stejnými klienty, nabízejí klientům obdobné služby a jsou financované ze stejných zdrojů, nejenom že navzájem spolupracují, ale tato spolupráce je motivovaná právě a především jejich posláním.

Klíčová slova

Spolupráce, konkurence, co-opetition, meziorganizační vztahy, nestátní nezisková organizace, poslání, identita

II. Abstract

This thesis is focused on the relations of competition and cooperation between non-governmental non-profit organizations working with migrants in Prague. Based on interviews with representatives of these organizations and the study of documents, this thesis shows that classical theoretical approaches that deal with interorganizational relationships generally, i.e. those of profitable organizations in the market environment, ignore the specificity of non-profit organizations. Unlike profitable organizations, non-profit organizations primarily do not aim at profit but rather at the mission they were founded for. Classical theories do not reflect this dimension at all. The non-profit organizations working with migrants in Prague not only cooperate but this cooperation is motivated especially by their mission, although they are situated in a highly competitive position because they are situated in the same area, work with the same clients, offer similar services to these clients and are financed from the same sources.

Keywords

Collaboration, cooperation, competition, co-opetition, inter-organizational relationships, non-governmental non-profit organization, mission, identity

III. Použité zkratky a zkrácené názvy

AMIF – Azylový, migrační a integrační fond

CIC – Centrum pro integraci cizinců

ČR – Česká republika

ČRA – Česká rozvojová agentura

ČSÚ – Český statistický úřad

EHP – Evropský hospodářský prostor

EIF – Evropský fond pro integraci státních příslušníků třetích zemí

EK – Evropská komise

ENF – Evropský návratový fond

EPIM – European Programme for Integration and Migration

EUF – Evropský uprchlický fond

ICP – Integrační centrum Praha

Konsorcium – Konsorcium nevládních organizací pracujících s migranty v ČR

META – META – Společnost pro příležitosti mladých migrantů

MHMP – Magistrát hl. m. Prahy

MKC – Multikulturní centrum Praha

MPO – Ministerstvo průmyslu a obchodu

MPSV – Ministerstvo práce a sociálních věcí

MŠMT – Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy

MV – Ministerstvo vnitra

MZV – Ministerstvo zahraničních věcí

NF – Nadační fond

NNO – Nestátní nezisková organizace

NROS – Nadace rozvoje občanské společnosti

OPLZZ – Operační program Lidské zdroje a zaměstnanost

OPPA – Operační program Praha – adaptabilita

OPPPR – Operační program Praha – pól růstu

OPU – Organizace pro pomoc uprchlíkům

OPVK – Operační program Vzdělávání pro konkurenceschopnost

OSF – Open Society Fund

PPI – Poradna pro integraci

RDT – Resource dependence theory – Teorie závislosti na zdrojích

SIMI – Sdružení pro integraci a migraci

TCT – Transaction cost theory – Teorie transakčních nákladů

UNHCR – United Nations High Commissioner for Refugees (Úřad Vysokého komisaře OSN pro uprchlíky)

ÚnL – Ústí nad Labem

1 ÚVOD

1.1 Nevládní neziskové organizace pracující s migranty na území Prahy a specifičnost jejich situace

Ve své diplomové práci se zabývám organizacemi neziskového sektoru pracujícími s migranty, které působí na území Prahy, a jejich vzájemnými vztahy. Tyto organizace jsou vybrány účelově. Jejich prostředí je velice specifické z vícera důvodů a je vhodným materiálem právě pro zkoumání rozdílů mezi konkurencí a spoluprací jednotlivých aktérů v neziskovém sektoru. Na území Prahy působí nespočet etablovaných nevládních organizací občanského sektoru věnujících se práci s migranty, které mají dlouholetou praxi. Většina těchto organizací je členem zastřešující organizace – *Konsorcium nevládních organizací pracujících s migranty v ČR*, a některé z nich úzce spolupracují s ‚vládní‘ neziskovou organizací – *Integrační centrum Praha* – založenou Magistrátem hl. m. Prahy, která je z tohoto důvodu v důsledku kvazi-nevládní organizace rozdílného charakteru oproti ostatním nevládním neziskovým organizacím. Specifičnost situace, ve které se všichni tito aktéři nacházejí, spočívá ve více bodech. Všechny tyto organizace jsou servisní (alespoň z větší části své činnosti) a usilují o naplňování stejných, nebo alespoň obdobných cílů, tj. zjednodušeně pomoc migrantům a cizincům v ČR. Pověštinou tyto organizace nabízejí služby, které jsou duplicitní a překrývají se, avšak současně jsou na tyto služby získávány prostředky primárně ze stejných zdrojů (státní zdroje, fondy EU). Nadto *Konsorcium nevládních organizací pracujících s migranty v ČR* vzniklo jako střešová organizace, která měla být platformou pro výměnu informací mezi členy, koordinaci činností členů a tvorbu migrační politiky, avšak částečně navzdory tomu vzniklo později *Integrační centrum Praha* a začalo v určité míře nahrazovat tyto činnosti, které předtím vykonávalo *Konsorcium*, a tím znovu duplikovat tyto činnosti (sdílení informací, síťování apod. především v rámci *Regionální poradní platformy*). Ačkoliv všechny tyto organizace usilují v základu o stejný cíl, a odhlédneme-li od činnosti střešového *Konsorcía* a kvazi-nevládního *Integračního centra Praha*, tyto organizace nespolečně spolupracují, pociťují mezi sebou silnou konkurenci a rivalitu a spolupráci považují za problematickou dle dřívějšího výzkumu. (Boháčová, 2015, 37n) To vše především kvůli boji o finanční zdroje a klienty, což jsou hlavní vstupní zdroje těchto organizací. (Ibid.) To je navíc v důsledku podporováno těmito organizacemi samotnými, protože jednoho z původních záměrů *Konsorcía*, zabránit rozšiřování dubletních a překrývajících se činností

jednotlivých organizací, nebylo dosaženo a bylo od něho zcela upuštěno. (Ibid., 40) Pokud by se jednotlivé organizace věnovaly specifickým a od sebe odlišným činnostem, tento boj o finance a klienty by se logicky snížil, protože by organizace nebyly navzájem ‚nahraditelné‘, čerpaly by finance na odlišné služby, které by využívali odlišní klienti. Nicméně shodnost nabízených služeb napříč organizacemi vznikla dle stejného výzkumu právě v důsledku způsobu, jakým jsou organizace převážně financované (granty, dotace), a tyto služby začaly nabízet z důvodu stabilizace těchto zdrojů. (Ibid., 38) Navzdory tomu literatura zkoumající spolupracování organizací ukazuje, že organizace (ziskové i neziskové) obecně většinou v nějaké míře spolupracují (Bunger, 2012) a vedle toho servisní organizace poskytující sociální služby jsou ke spolupráci zpravidla motivovány stejnými klienty, kterým služby poskytují. (Bunger et al., 2014) Vyvstává zde tedy otázka, zda je situace mezi těmito organizacemi právě taková a proč tomu tak je.

Jakákoliv organizace bez ohledu na to, zda je tržní, nezisková nebo státní, se nachází v určitém organizačním prostředí. V tomto prostředí je vždy vymezená svými hranicemi, které však nemusí být jasně určitelné, a to z toho důvodu, že se současně každá organizace nalézá v síti různých vztahů s vnějším prostředím, u nichž nelze jasně určit předěl, resp. záleží na úhlu pohledu ve chvíli, kdy bychom tyto vztahy hodnotili. Tyto vztahy s vnějším prostředím jsou různého charakteru a mohou vznikat např. s dodavateli, zákazníky/klienty, strategickými partnery, konkurenty atd. (Hatch, 2013, 57–59), nicméně všechny jsou odvozené od základní charakteristiky organizací, kterou je jejich snaha přetrvávat v čase. Každá organizace disponuje nějakými vstupy (zdroje) a nějakými výstupy (produkty nebo služby). Tyto vstupy a výstupy určují jejich vztah vůči vnějšímu okolí, protože jsou na nich závislé, jelikož jsou základním funkčním prvkem organizací jako takových a tvoří jejich činnost. Vztah k okolí s ohledem na vstupy a výstupy nabývá teoreticky tří základních podob: buď jde o vztah čistě konkurenční, vztah naprosté spolupráce, nebo simultánní vztah konkurence a spolupráce, tzv. ‚co-opetition‘¹. Tato třetí podoba vztahů se v důsledku ukazuje jako nejčastější (Bunger, 2012) a dvě předchozí podoby vztahů jako svým způsobem překonané jakožto samostatně existující kategorie. (Chen, 2008)

Motivace utvářející tyto tři základní typy vztahů se však budou lišit mezi tržním, neziskovým a státním sektorem, jelikož jsou vedeny vždy jinými zájmy a cíli vyplývajících z charakteru těchto sektorů. Tržní sektor je primárně orientován na maximalizaci zisku

¹ Slovo co-opetition ponechávám v původním anglickém znění, protože je složeninou ze slov cooperation/collaboration (spolupráce) a competition (konkurence, soutěž) a do češtiny ho není možné přeložit bez určité významové ztráty.

v prospěch sebe sama skrze tvorbu soukromých produktů a/nebo služeb určených k prodeji a produkce je zde určována nabídkou a poptávkou trhu a distribuována prostřednictvím směny. Stát (pokud tak činí) usiluje primárně o optimalizaci sociální rovnosti prostřednictvím přerozdělování zdrojů a poskytováním těch statků a služeb, které by skrze trh nevznikaly, ačkoliv jsou žádoucí. Základní aspekty, které určují, co bude stát poskytovat, jsou rovnost a sociální spravedlnost. (Pochopitelně míra tohoto přerozdělování je různá a může být prakticky nulová.) Cílem neziskového sektoru je obecně buď maximalizace benefitů jednotlivých členů (v případě takových organizací, které jsou vzájemně prospěšné), anebo maximalizace benefitů klientů (pokud jde o veřejně prospěšné organizace).² Distribuce produktů a/nebo služeb je zde založena na kolektivním zájmu nebo obecné solidaritě. (Anheier, 2005, 181) U všech tří sektorů lze nalézt jak příklady konkurenčních vztahů, tak vztahů spolupráce, nicméně důvod jejich existence bude vždy veden jinou motivací (např. strategické aliance nebo outsourcing v tržním prostředí vs. společné projekty v neziskovém sektoru vs. rivalita mezi územními jednotkami ve státním prostředí).

Tato motivace je v různém poměru k výše zmíněné obecné snaze organizací přetrvávat v čase. Organizace tržního sektoru jsou primárně orientovány dovnitř na sebe jako producenty a na maximalizaci zisku, což je v konečném důsledku vždy jen snaha organizací přetrvat v čase. Naproti tomu u organizací neziskového sektoru, které jsou primárně orientovány ven na členy/klienty, není tento poměr totožný. Na jednu stranu je zde tato klasická snaha organizací o přetrvání v čase a o zajištění dostatečných prostředků, která se neliší, avšak na druhou stranu je zde současně právě tato orientace ven na členy/klienty specifická pro neziskový sektor. Ta není motivovaná snahou organizace přetrvat v čase, ale zajištěním těch kterých služeb/produktů apod. v prospěch členů/klientů, a tím organizace neziskového sektoru usilují v důsledku o naplnění nějakého ‚vyššího‘ cíle nebo poslání³. Toto úsilí je motivované právě kolektivním zájmem nebo obecnou solidaritou a stojí vedle snahy organizace přetrvat v čase.⁴

Z tohoto specifického pohledu na neziskový sektor vycházím i v této práci. Vztahy neziskových organizací pracujících s migranty a cizinci v Praze nesleduji pouze z perspektivy snahy organizací o své přetrvání v čase, ale současně vnímám jako stejně důležitou

² Těmito členy a klienty mohou být jednotlivci, úzké i široké skupiny, až prakticky celé lidstvo (např. v případě environmentálních organizací).

³ Tím může být např. ochrana životního prostředí, poskytování sociálních služeb, demokratizace či liberalizace společnosti atd.

⁴ Stranou ponechávám stát jako jednotku zcela odlišnou od organizací, ať už ziskových či neziskových. Lze dodat, že stát je na obecné rovině orientovaný plošně na všechny.

perspektivu i to, jak je toto jednání ovlivňované jejich činností jakožto posláním či ‚vyšším‘ cílem. Obecně je totiž cílem těchto organizací nabízet solidární služby cizincům jako specifické skupině, a tudíž motivací pro ne-/navazování vztahů s dalšími organizacemi může být právě tato jejich činnost jako poslání a ne snaha přetrvat v čase. Organizace pracující s migranty a cizinci v Praze jsou vhodné pro tento výzkum i právě z toho důvodu, že působí ve stejné oblasti na stejném místě a nabízejí sociální služby, u kterých může být (a zpravidla je) navazování vztahů motivované právě klienty. (Bunger et al., 2014)

Vztahy mezi těmito organizacemi jsem zkoumal na základě kvalitativní metody. Provedl jsem jednak rozhovory se zástupci jednotlivých organizací a zároveň jsem se věnoval zkoumáním dostupných dokumentů.

Práce se skládá z teoretické části, ve které je popsána specifčnost neziskových organizací ve vztahu ke konkurenci a spolupráci a následně jsou shrnuty dosavadní výzkumy související s tématem meziorganizačních vztahů. Dále následují části věnující se vlastnímu výzkumu – metodologie výzkumu; empirická část, skládající se z části analyzující data získaná z dokumentů a části analyzující data získaná v rámci rozhovorů; diskuse, v rámci které jsou shrnuta a zhodnocena získaná data. V poslední části, závěru, jsou získané poznatky usouvztažněny s teoretickými východisky a dány do širšího kontextu.

2 TEORETICKÁ ČÁST

2.1 Identita neziskových organizací jako klíčový faktor

Na vztahy mezi neziskovými organizacemi lze tedy nahlížet ze dvou rovin. Jednak to je klasický přístup, který se neliší od pohledu na organizace v ziskovém sektoru, tedy přístup sledující jejich ekonomickou životaschopnost a efektivitu – zjednodušeně zda mají organizace dostatek vstupů, tj. zdrojů (finance, zaměstnanci, klienti apod.) a výstupů, tj. produktů a/nebo služeb – a na základě toho zkoumající, jak se následně rozhodují o navazování vztahů s jinými (a jakými) organizacemi. Naproti tomu je zde druhý přístup, který zohledňuje jedno ze specifíků neziskových organizací, a to to že zpravidla existují k naplňování nějakého ‚vyššího‘ cíle.

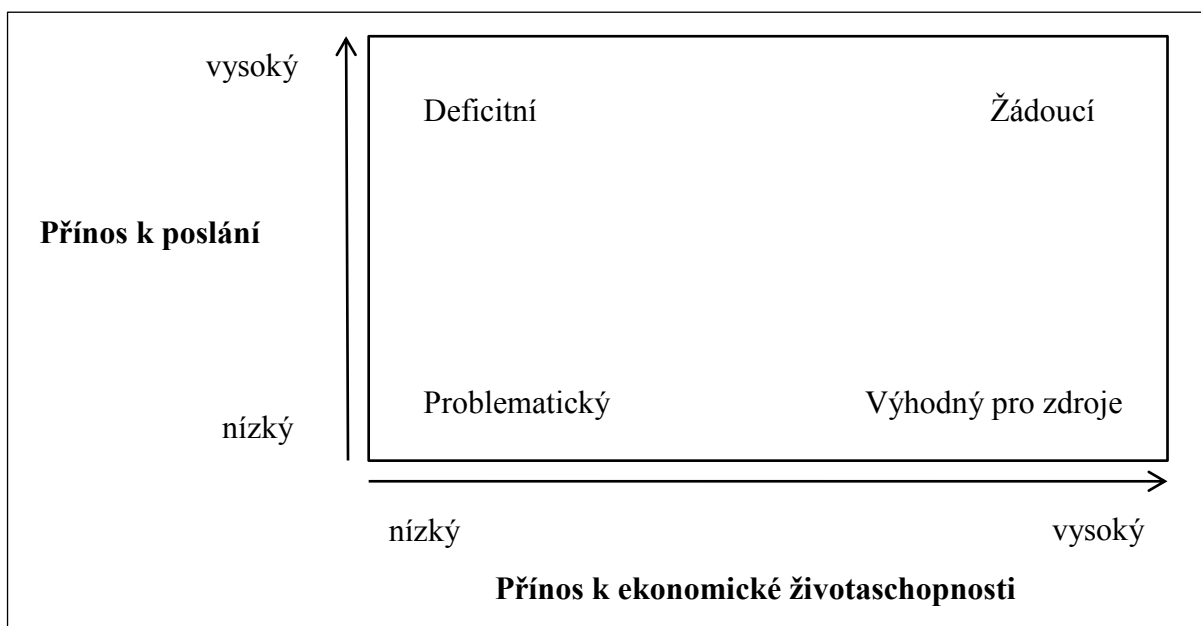
2.1.1 Vnitřní perspektiva organizací

Jak bylo zmíněno výše, cílem organizací neziskového sektoru není maximalizace zisku, ale maximalizace benefitů členů/klientů. Měly by tedy neustále usilovat o co nejefektivnější vytváření a doručení produktů nebo služeb svým klientům, popř. členům. V tomto ohledu je samotnou podstatou neziskových organizací napětí, které pramení z protikladného charakteru jejich činnosti. Simultánně se musejí na jednu stranu uzpůsobovat a chovat podle finančních imperativů daných tržním prostředím a na druhou stranu se snažit naplňovat své poslání. To je dáno i jejich pozicí ‚mezi‘ trhem a státem. (Sanders, 2012) Neziskové organizace jsou tedy nuceny nepřetržitě uvažovat nad poměrem mezi prostředky, které jsou spotřebovány v daném procesu, a kvalitou (nejen materiální, ale i morální) výsledného výstupu. Z tohoto pohledu se jedná o jejich vnitřní perspektivu na danou situaci a jsou zde tedy dvě dimenze (Anheier, 2005, 208) s protichůdnými aspekty, které by organizace měly neustále sledovat a vyvažovat:

- 1) přínos k danému poslání organizace;
- 2) přínos k ekonomické životaschopnosti organizace.

Jejich vztah lze znázornit následně:

Graf 1. Vztah poslání a ekonomické životaschopnosti u NNO



(Převzato z: Anheier, 2005, 209)

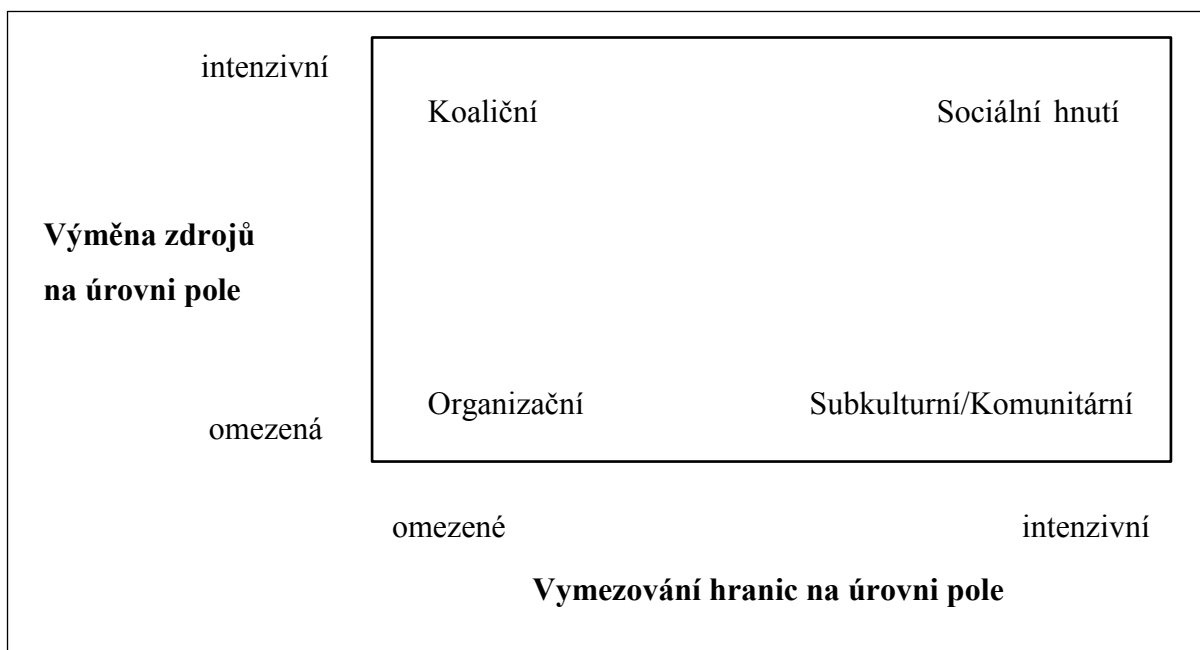
Neplatí zde tedy to, že by organizace měla neustále a primárně usilovat o minimalizaci nákladů na vytvoření a doručení daného produktu nebo služby nebo o maximalizaci zisku, jak je to běžné v tržním prostředí, ale o vyrovnaný poměr obou dvou aspektů – jak naplňování vlastního poslání, tak ekonomické udržitelnosti. Nadto měřit naplňování poslání neziskových organizací čistě ekonomicky je problematické už z toho důvodu, že to zpravidla jednoduše nejde, protože nelze všechny aspekty jejich činnosti kvantifikovat, resp. to ani není plně relevantní (např. stěží lze ekonomicky spočítat přínos humanitární pomoci, protože primárně jde o činnost motivovanou solidaritou). (Tuckman, 1998, 178) Tato charakteristika neziskového sektoru je pak specifickým ovlivňujícím vztahem v organizačním prostředí.

2.1.2 Vnější perspektiva vztahů

Jak budou dané organizace vnímat a naplňovat své poslání je však otázkou jejich vlastní identity a sebechápání. Diani (Diani, 2015) v této souvislosti vytvořil analytický model módů koordinace společných činností, který rozděluje tuto koordinaci z hlediska dvou aspektů, jednak alokace zdrojů a jednak vymezování hranic. Právě procesy spojené s tímto vymezováním vlastních hranic souvisejí s představou vlastní identity. Vymezování hranic je základní dimenzí vzniku jakéhokoliv sociálního útvaru, přičemž tyto hranice jsou tvořeny

sociálními prvky, které charakterizují a zároveň odlišují jednotlivé subjekty a skrze něž jsou utvářeny vztahy s okolím. Součástí vlastní identity jsou pak i vazby vytvořené mimo danou organizaci a společná činnost s dalšími aktéry. Alokace zdrojů je pak myšlena v širokém slova smyslu jako rozhodovací procesy, skrze které se mj. určuje využití organizačních zdrojů, tj. např. ve vztahu ke specifické činnosti nebo při volbě specifických partnerů. Diani vymezuje čtyři módy koordinace (viz schéma níže), a to ne na úrovni organizací či jedinců samotných, ale na úrovni polí, ve kterých se nacházejí, tj. na úrovni vyšší, přičemž zastává, že to co je významné na úrovni organizací či jedinců, je o to víc významné na úrovni těchto polí. Tato perspektiva je perspektivou vnější, která není vnitřním pohledem organizací jako v předchozím případě, ale pohledem, který sleduje vztahy mezi organizacemi samotné. Přitom však do těchto vztahů promítá i aspekt identity organizací. Tyto čtyři módy koordinace zobrazuje následující graf:

Graf 2. Módy koordinace společných činností



(Převzato z: Diani, 2015, 16)

Specifikum organizačních módů spočívá v tom, že společné činnosti jsou podporovány a koordinovány jednotkami, které disponují autonomní rozhodovací činností. Tyto jednotky mohou být jak silně formalizované a hierarchizované, tak i neformální a decentralizované. Vymezování hranic a identity se zde odlišuje od ostatních módů tím, že věrnost a vazby jsou silně zaměřené na specifickou skupinu nebo specifické organizace než na širší celky. Důležitost zde není primárně přikládána spolupráci a spojenectví, ale právě těmto specifickým

skupinám a jejich zájmům. Z hlediska alokace zdrojů může docházet ke konkurování si s podobnými aktéry, protože zdroje budou vnímány jako nedostatečné, a tito aktéři budou usilovat o svou výjimečnost, nicméně primárně zde při koordinaci činností nejde o zdroje, které mají jednotliví aktéři dostatečné, a tím si zachovávají svou autonomnost.

Módy koordinace sociálních hnutí jsou naopak charakteristické průnikem neformálních meziorganizačních výměn v rámci sítí a vymezováním hranic na úrovni vyšších celků než specifických skupin nebo organizací. Z hlediska alokace zdrojů zde jednotliví aktéři nedisponují jejich dostatkem na uskutečnění daných cílů společné činnosti samostatně. Z hlediska vymezování hranic jsou jednotliví aktéři samostatní, nicméně na úrovni koordinace činností vytvářejí širší aliance se společným cílem, přičemž tomu předchází rozeznání společné kolektivní zkušenosti odlišující je od ostatních. Vymezování hranic zde má duální charakter a probíhá jednak na úrovni skupin a jednak na úrovni samotných hnutí. Hlavní význam ve vymezování hranic a budování identity spočívá v udržování kontinuity sociálních hnutí v čase a prostoru.

Koaliční módy koordinace jsou často zaměňované za módy sociálních hnutí, avšak zatímco sociální hnutí bez koalic nelze uvažovat, koalice jsou užší než sociální hnutí. Rozdíl je především v tom, že organizace nepotřebují nezbytně sdílené identity k tomu, aby tvořily koalice a spolupracovali na společných záležitostech. Vymezené hranice, na kterých koalice vznikají, jsou časově a místně omezené a jsou určované primárně instrumentálním účelem. Ve chvíli, kdy je dosaženo kýženého cíle (který je zpravidla spíše krátkodobý a účelový), nebo zanikne jeho příčina, koalice nemají nadále důvod přetrvávat. Z hlediska alokace zdrojů však zainteresování aktéři sdílejí společné prostředky.

Subkulturní/komunitární módy koordinace činností jsou takové, kde jsou meziorganizační vazby rozptýlené, ale je zde široce sdílená společná identita a vymezené hranice, které jsou reprezentované specifickými organizacemi. Nejde zde o společný cíl, ale o prezentaci specifické kulturní orientace, zájmů, nebo odlišného životního stylu. To však není hlavní rozdíl z hlediska vztahů mezi aktéry, tím je odlišný specifický charakter utváření těchto vazeb, který je primárně založen na základních vazbách (přátelství, příbuznost, známost) a jejich následné široké reprodukci.

V případě spolupráce organizací neziskového sektoru působících ve stejné oblasti (jako např. prosazování lidských práv, ochrana životního prostředí nebo právě služby migrantům apod.) by bylo možné očekávat, že se charakterem koordinace společných činností budou podobat módům sociálních hnutí, které mají silnou sdílenou identitu a zároveň sdílejí zdroje na dosažení specifických cílů, které jsou v důsledku důvodem jejich existence, avšak to je

ideální modelový stav. S ohledem na mnohé faktory, kterými jsou organizace reálně ovlivňovány, může docházet ke zcela jiným situacím. Může jít právě o omezené prostředky, nedostatečnou znalost svého prostředí, nedůvěru k okolí nebo např. profesionalizaci organizací neziskového sektoru. Ty se pak mohou více přizpůsobovat tržnímu prostředí a může „paradoxně“ docházet k jiným, nebo zcela opačným módům koordinace, tj. buď koaličním, kde jsou sdílené zdroje na vyšší úrovni jako např. v případě střešových organizací, čistě organizačním, nebo dokonce vůbec žádným.

Avšak k tomu, aby docházelo ke koordinaci společných činností právě na úrovni sociálních hnutí a aby určité subjekty spolupracovaly k naplnění nebo dosažení specifického cíle (kterým není zisk), potřebují sdílet svou identitu (či soubor přesvědčení), přičemž podstatné je právě to, že ji sdílejí. (Diani, 1990; McCammon – Van Dyke, 2010) S touto sdílenou identitou, na základě které je vytvářena nějaká kolektivní vyšší identita, je však spojen i princip sounáležitosti či solidarity, který znamená v důsledku i v nějaké míře sdílet prostředky (v širokém slova smyslu). Bez této solidarity nevznikne kolektivní identita a v. v. (Diani, 1990), protože jednotlivé subjekty zůstanou atomárními jednotkami, které jednájí pouze samy za sebe (což zároveň nevylučuje, že jejich cíl bude totožný). Zatímco sdílená identita je předpoklad k spolupracování za účelem naplnění nějakého ideového cíle, dostatečné prostředky samotné takovým předpokladem nejsou, ačkoliv mohou být při jejich nedostatku důvodem pro nenavazování těchto vztahů.

V případě neziskových organizací pracujících s migranty v Praze se právě model sociálních hnutí jeví jako ideální možný stav. Tyto organizace mají společný účel, a tím je obecně pomáhat migrantům. To pak nejčastěji znamená poskytovat služby (především sociální a právní poradenství, komunitní aktivity, volnočasové aktivity, jazykové kurzy), a to služby, které lze označit za solidární, protože jsou poskytované zpravidla zdarma, popř. za velice nízký poplatek (jazykové kurzy), a jejichž účelem je pomáhat jiným lidem. Tudíž tuto činnost lze považovat za „poslání“ těchto organizací a jejich společný cíl, o který budou tyto organizace usilovat (ostatně kvůli tomu s největší pravděpodobností vznikly) a na základě kterého budou sdílet kolektivní identitu. Jakákoliv forma spolupráce a spolčování by se tedy jevila jako logický důsledek zájmu těchto organizací. Nicméně reálně je tomu podle dostupných dokladů právě naopak a jejich vztahy lze přirovnat ke koaličnímu modelu, popř. organizačnímu, jelikož tyto organizace spolupracují⁵ pouze na pomyslné vyšší úrovni v rámci

⁵ Zde je otázkou, zda lze považovat činnost *Konsorcia* za spolupráci jednotlivých organizací, nebo zda je činností samostatnou, která je jednotlivými organizacemi „pouze“ podporovaná.

střečového *Konsorcia*. Vystává zde tedy otázka, proč tyto organizace nesdílejí svojí identitu a proč následně považují spolupráci za problematickou a nemají na ni zájem.

2.2 Dva základní módy meziorganizačních vztahů a jejich průnik

Tradičně jsou vztahy mezi organizacemi děleny na nejobecnější úrovni na dva základní typy. Buď se nacházejí v rivalitním postavení vůči sobě a konkurují si, anebo mají nějaký specifický zájem, ať už prospěšný pro obě strany, nebo pouze pro jednu, a spolupracují, či jsou k tomu nuceny třetí stranou. Dříve byly tyto dva základní módy – konkurence a spolupráce – brány jako oddělné stavy, kdy platí buď jeden, nebo druhý, avšak čím dál více se upřednostňuje na vztahy pohlížet jako na tzv. co-opetition, při které tyto dva základní módy vztahů spolupůsobí současně. Tyto dva základní módy vztahů tvoří ve skutečnosti opačné konce kontinua, kde na jedné straně je naprostá ‚nevraživost‘ a na druhé straně sloučení dvou organizací v jednu. Mezi těmito dvěma ‚extrémy‘ se rozevívá poměrně široké pole možných vztahů, ve kterých je různá míra konkurování si a spolupracování současně. (Foster – Meinhard, 2002)

2.2.1 Konkurence

Konkurence vzniká všude tam, kde se dvě nebo více organizací snaží dosáhnout stejného cíle, a aby takových cílů dosáhly, využívají stejné zdroje (finanční, personální, odběratele apod.), na kterých jsou společně závislé. Zároveň tyto organizace však nenavazují vztahy spolupráce. Obzvláště pokud jsou zdroje výrazně omezené, konkurování si se tím značně umocňuje. Pokud je určitá organizace úspěšnější v získávání zdrojů, úměrně tím snižuje potenciální množství zdrojů pro konkurenty. (Bunger, 2012; Tuckman, 1998) Konkurenci lze tedy popsat jako „přímou rivalitu, která vzniká mezi organizacemi v důsledku závislosti, které jsou vytvářeny strukturálními podmínkami uvnitř daného odvětví činnosti.“ (Bengtsson – Kock, 2000, 412) Konkurence je v důsledku vztah na horizontální ose mezi organizacemi nacházejícími se v obdobné pozici, který je tvořen přes vertikální osu vztahů s dodavateli nebo odběrateli v širokém slova smyslu (tj. i nepřímými). Z pohledu neoklasické ekonomické teorie je silná konkurence hlavní hybnou silou, která nutí organizace neustále zlepšovat své schopnosti a nabízené produkty. Konkurence je z tohoto pohledu chápána jako nejpřínosnější druh interakce a jakákoliv spolupráce je považována za překážku, která snižuje efektivnost této interakce. Navzdory tomu však teorie průmyslového uspořádání (industrial

organization theory) vnesla do neoklasické teorie, která vychází z ideální představy dokonalého trhu, prvky nedokonalosti reálných trhů a spolu s tím i koncept strategických skupin, které jsou formou spolupráce mezi konkurenty. (Bengtsson – Kock, 2000) Charakter konkurence se však liší napříč jednotlivými sektory. V čistě neziskovém sektoru je konkurence často založena na kvalitě poskytovaných služeb, schopnosti naplňovat potřeby klientů a reputaci. Naproti tomu jsou však organizace neziskového sektoru ovlivňovány i mnoha stejnými faktory jako organizace tržní, například jsou stejně ovlivňovány nabídkou a poptávkou. (Tuckman, 1998) Vedle toho mezi neziskovým a ziskovým sektorem konkurence nevzniká ve chvíli, kdy příjemci daných služeb nebo produktů nejsou schopni zaplatit, typicky služby bezdomovcům, zdravotní péče chudým apod. (Tuckman, 1998)

Tuckman ve své studii uvádí (Tuckman, 1998), že v rámci oblasti trhu s výlučně neziskovými organizacemi, působí přinejmenším pět sil ovlivňujících konkurenci:

- 1) obtížnost vstupu: každý nový subjekt vstupující do stejné oblasti činnosti je potenciálním konkurentem. Stávající subjekty určují náročnost vstupu do této oblasti (např. svou reputací, historií, zavedeností apod.) a snižují schopnost nových subjektů měnit současnou podstatu konkurence.
- 2) schopnost odběratelů vyjednávat: ta se zvyšuje, pokud jsou odběratelé velcí, ale malí co do počtu, produkty či služby jsou dostupné od hodně poskytovatelů, či jsou odběratelé citliví ohledně cen. V případě služeb poskytovaných zdarma, protože příjemce za ně není schopen platit, je jejich vliv omezený. Na druhou stranu je vyšší nepřímo skrze donory, kteří mají větší moc určovat, jaké činnosti budou podporovat.
- 3) schopnost dodavatelů vyjednávat: ta se zvyšuje, pokud je jich malý počet, pokud nabízejí unikátní produkt, skrze což získávají monopolní postavení, nebo když mohou nabídnout nějakou specifickou službu. Mohou ovlivňovat ceny vstupů a kvalitu a kvantitu produktů a služeb, které zabezpečují. V čistě neziskovém prostředí vzniká často konkurence vzhledem k potenciálním lidským zdrojům.
- 4) dostupnost zástupných produktů a služeb: tou je ovlivňována především efektivnost produkce nebo poskytování služeb, vedle toho ovlivňuje potenciální ceny za tyto produkty a služby a zvyšuje vliv donorů.
- 5) rivalita mezi konkurenty: ta je utvářena především rozdílností názorů a představ samotných organizací o tom, jak má být daná činnost nejlépe naplňována.

2.2.2 Spolupráce

Spolupráce konkurujících si organizací jde v uvozovkách proti smyslu jejich vzájemného postavení, které bylo tradičně považované za konfliktní a rivalitní. Nicméně jak bylo zmíněno výše, už zkoumání strategických aliancí ukázalo, že vztahy nejsou tak jednostranné a organizace v mnoha případech nějakým způsobem spolupracují. (Bengtsson – Kock, 2000) Pro spolupráci může být celá řada důvodů, nicméně ty lze na základě literatury, která se jí zabývá, zobecnit na jeden hlavní princip motivace. Organizace se vždy v základu snaží stabilizovat a upevnit svou pozici na trhu mezi ostatními organizacemi (ať už z hlediska zdrojů, dodavatelů, odběratelů, reputace apod.), čímž zároveň snižují potenciální nejistotu ve vztahu k tomuto okolí a jsou méně ohrožovány potenciální proměnou prostředí a zároveň tím zabezpečují své přetrvání v čase. Ať už je spolupráce zkoumána skrze teorii závislosti na zdrojích, teorii transakčních nákladů nebo skrze institucionální prostředí, vždy lze za vším v důsledku najít tento stejný motiv, který vychází z logiky věci. Na této motivaci k stabilizaci vlastní pozice je nejdůležitější ten fakt, že je stejným principem, který může zdůvodňovat i konkurenci. Zvyšování vlastní konkurenceschopnosti znamená v důsledku zvyšování své vlastní stability v daném prostředí. Jde tedy primárně o úhel pohledu daných organizací na tento fakt upevňování vlastní pozice a způsob, jakým ho chtějí dosahovat. Tento motiv stabilizace je však objektivním zevšeobecněním. Vědomé motivace a důvody osob samotných, které o navazování spolupráce rozhodují, však mohou být zcela odlišné, neopodstatněné, či mylné. Nadto v případě neziskového sektoru s ohledem na výše zmíněnou zaměřenost neziskového sektoru na prospěch klientů (popř. členů), může být iniciativa směrem ke spolupracování vedena právě tímto motivem, snahou o zkvalitnění poskytovaných produktů nebo služeb klientům bez ohledu na to, zda to nějak ovlivňuje pozici organizace, resp. tento motiv může převládat. (Eschenfelder, 2011) Bohužel tuto perspektivu literatura téměř nereflktuje. (Word, 2006)⁶

Nutno dodat, že spolupráce je konceptuálně problematický a částečně zavádějící termín. Výstižnější termín by byl meziorganizační vztahy, protože organizace mohou samozřejmě navazovat takové vztahy, ať už vědomě, či nevědomě, které jsou výhodné pouze pro jednu stranu a pro druhou mohou být škodlivé, popřípadě vztahy nedobrovolné (pokud jsou vynucované třetí stranou). Mohou být pouze strategií pro dosažení pouze vlastního prospěchu. Poté však jde v podstatě o vztahy nežádoucí (alespoň pro jednu stranu) a lze říci, že jsou svým

⁶ Tento bod je hlouběji rozpracován níže v kapitole 2.5 *Nedostatečnost klasických teorií a specifikum neziskového sektoru.*

charakterem spíše konkurenční. Vedle spolupráce bychom také mohli uvést termíny jako partnerství či participace, které jsou synonymní, avšak definicí se liší. Partnerství znamená společenství více aktérů se stejnými zájmy, ale ne nutně cíli, participace pak bude spíše spoluúčast více aktérů vedená jedním hlavním z nich. (Levin, 2012, 182) Spolupráce je tedy „typem meziorganizačního vztahu, kde se partneři snaží dosáhnout společného cíle“ (Bunger et al., 2014, 114) a to dobrovolně.

2.2.3 Mezi konkurencí a spoluprací – ‚co-opetition‘

Novější literatura zabývající se konkurencí, spoluprací a vztahy mezi organizacemi však ‚objevila‘ třetí a zřejmě nejběžnější formu vztahů. Jde o tzv. co-opetition, což je vztah mezi dvěma organizacemi, který je postavený jak na konkurenci, tak na spolupraci, přičemž ty se vyskytují simultánně a jsou nahlíženy jako spolu související. Konkurence a spolupráce byly původně chápány jako dvě samostatné kategorie, které stojí proti sobě. V novější době se však objevují hlasy usilující o re-konceptualizaci těchto pojmů a jejich nové uchopení jako pojmů paradoxních, vnitřně provázaných a od sebe neoddělitelných. (Chen, 2008) Tvořily by pak pouze opačné konce kontinua a vždy by vystupovaly společně. Koncept co-opetition byl původně rozvinut a odvozen v ekonomii v rámci teorie her, nicméně v následné literatuře byl často chybně pojímán jako pouhý úhrn vedle sebe postavených složek konkurence a spolupráce bez hlubšího porozumění jejich vnitřní provázanosti. (Mariani, 2007)

Co-opetition je považováno za nejvýhodnější druh vztahu, protože využívá jak výhody konkurence, tak výhody spolupráce, na druhou stranu je tímto i vztahem nejsložitějším, protože vychází ze zásadně rozdílné a protimluvné logiky obou dvou pojmů. „Aktéři zapojení do co-opetition jsou zapojení do vztahu, který na jednu stranu sestává z nepřátelskosti v důsledku konfliktních zájmů a na druhou stranu sestává z přátelskosti v důsledku společných zájmů. Tyto dvě logiky interakce jsou navzájem v konfliktním postavení a musejí být řádně odděleny, aby bylo možné vytvořit vztah co-opetition.“ (Bengtsson – Kock, 2000, 412) Organizace mají dvě odlišné základní linie vztahů – vertikální, s dodavateli a odběrateli, a horizontální, s organizacemi v obdobné pozici. Tyto dvě vztahové linie mají zcela odlišný charakter. Zatímco vertikální je v základu spíše žádoucí, horizontální je naopak nežádoucí. Při porovnání jsou vertikální vztahy zpravidla vybudované na oboustranném zájmu o ně, zatímco horizontální jsou ze své podstaty konkurenční, a tím konfliktní. Vertikální vztahy jsou také většinou zřetelnější a formálnější, protože jsou postaveny na výměně zdrojů obou stran, oproti horizontálním, které jsou naproti tomu běžné na rovině informační a sociální,

jelikož konkurenti o sobě chtějí mít přehled. Obě dvě linie se však ovlivňují a spolupůsobí a konkurenti mohou v mnohých případech spolupracovat, zpravidla v zájmu jejich vztahů na vertikální ose. (Bengtsson – Kock, 2000) Tradičně je konfliktní logika spolupráce a konkurence vysvětlována skrze externalizaci – dvě organizace spolu spolupracují, aby mohly lépe konkurovat nějaké třetí straně. Naproti tomu z pohledu co-opetition je tento konfliktní charakter internalizován a je inherentní vlastností takového vztahu mezi dvěma organizacemi. Podstatné je, že tento konflikt nemusí být nahlížen jako hrozba, ale může být přijat jako nedílná součást uvažování obou organizací o podobě a významu vztahu. (Bengtsson – Kock, 2000) Lze například uvažovat určitý počet organizací, které využívají stejné omezené prostředky a namísto toho, aby se neustále snažily získat konkurenční převahu nad ostatními, expandovaly apod., přijmou tento fakt a budou se snažit kooperovat tak, aby nebyla ohrožena existence ani jednoho z aktérů. Důvod, proč navazovat takovýto vztah, je jednoduše ten, že je to výhodné zpravidla pro obě strany, ať už vzhledem ke zdrojům, k zákazníkům, k reputaci apod. V případě neziskových organizací pracujících ve stejné oblasti je pak větší pravděpodobnost, že budou usilovat o spolupráci i na horizontální úrovni, protože tato jejich snaha může být vedena stejným cílem, popř. stejnou cílovou skupinou. (Bunger et al., 2014)

2.3 Teorie meziorganizačních vztahů

O formách spolupráce a vztazích mezi organizacemi obecně existuje nesčetně literatury a vzniklo mnoho teorií snažících se popsat, jak a proč spolupráce vzniká a k čemu slouží (perspektiva potřeb klienta, profesní perspektiva, perspektiva vedení a organizační vzdělanosti, teorie transakčních nákladů a teorie hlavních činitelů, teorie závislosti na zdrojích, perspektiva prostředků vlády, institucionální teorie). (Reitan, 1998) Navzdory tomu žádná z těchto teorií nevytvořila komplexní a vyčerpávající model, který by byl obecně použitelný, každá teorie se zaměřuje na určité specifické aspekty a jiné opomíjí. (Gray – Wood, 1991; Oliver, 1990; Reitan, 1998, Sowa, 2009) Zvláště v novější době se však naproti tomu objevují studie, které se snaží o komplexnější pohledy. Například Guo a Acar (Guo – Acar, 2005) ve své studii kombinují perspektivu teorie závislosti na zdrojích, institucionální teorie a teorie sítí. Největší zastoupení v literatuře zabývající se vztahy mezi organizacemi a jejich spoluprací má však teorie závislosti na zdrojích (resource dependence theory – RDT) (Pfeffer – Salancik, 2003/1978) a teorie transakčních nákladů (transaction cost theory – TCT) (Williamson, 1975, 1985, 1991). Vedle těchto dvou pak bývá nejčastěji uváděna institucionální teorie a teorie sítí. (Foster – Meinhard, 2002; Guo – Acar, 2005)

2.3.1 Teorie závislosti na zdrojích (RDT)

Organizace z pohledu teorie závislosti na zdrojích (Pfeffer – Salancik, 2003/1978) je chápána jako otevřený systém, který je propojený a ve větší či menší míře závislý na podmínkách daných prostředím, ve kterém se nachází. Pfeffer a Salancik říkají: „aby bylo možné porozumět chování organizace, je nutné porozumět kontextu tohoto chování – to jest ekologii organizace.“ (Pfeffer – Salancik, 2003, 1) RDT se zabývá tím, co jsou podmínky přežití organizace a jaké jsou její možnosti jak tohoto přežití dosáhnout. Zastává přitom názor, že žádná organizace není nikdy plně soběstačná a její schopnost přežít je odvozená od toho, jak efektivně dokáže získávat a udržovat potřebné zdroje. To ji nutí vstupovat do vztahů s dalšími aktéry. Klíčovou roli tedy hraje to, jak dobře organizace vyjednává s ostatními o nezbytných zdrojích a zda je schopna tyto zdroje získávat ne na úkor přílišné závislosti a ztráty autonomie. Ústředním tématem je zde koncept moci, jakožto kontrolou nad nezbytnými zdroji. Organizace usilují o minimalizaci moci ostatních vůči sobě samým a o zvyšování své vlastní moci nad nimi. Závislost na zdrojích není jediným prvkem, který je klíčový, vedle toho je to nejistota prostředí. Prostředí organizace se může kdykoliv proměnit a organizace je nucena na to nějak reagovat a přizpůsobovat se. Dle RDT tedy organizace ustavují vazby s jinými organizacemi, aby snižovali nejistotu prostředí, ve kterém se nacházejí a ke kontrole jejich závislostí prostřednictvím nabývání moci. RDT lze tedy shrnout takto:

- 1) základní jednotky jsou organizace;
- 2) tyto organizace jsou omezeny sítí vzájemných závislostí s jinými organizacemi;
- 3) závislost s ohledem na nejistotu konání ostatních organizací, se kterými jsou vzájemně závislé, znamená neustálou nejistotu přežití;
- 4) organizace proto podnikají takové kroky, které by vedly ke kontrole těchto vnějších závislostí;
- 5) tyto závislosti vytvářejí moc, která má vliv na chování organizace.
(Hillman et al., 2009, 1404n)

Organizace mohou reagovat na závislost vůči okolí dle RDT několika způsoby, a to tak, aby tuto závislost minimalizovali:

- a) spojení/odkoupení: spojení dvou nebo více organizací v jednu (to může být pouze administrativní, nikoli fyzické), například dodavatele prostředků a jejich příjemce, popřípadě ovládnutí jedné organizace druhou. To slouží nejčastěji ke snížení přímé konkurence. Velikost závislosti je zpravidla předpokladem tohoto procesu.

- b) společné podnikání: jedná se o běžné procesy (mj. např. strategické aliance, společný výzkum a vývoj, společný marketing, vazby kupující–prodávající apod.), při kterých dochází k určitému strategickému spojení ve specifické oblasti. Nejde tu o propojení celých organizací, ale jejich částí. V důsledku těchto procesů dochází k snižování složitosti okolního prostředí a získávání zdrojů.
- c) představenstvo/vedení: určuje směřování organizace a je hlavním orgánem, který reflektuje a řídí závislosti na okolí. Může být zdrojem informačních kanálů, odborných schopností, disponovat přístupem ke specifickým zdrojům a zdrojem legitimity.
- d) politické jednání: organizace nejsou téměř schopné kontrolovat větší sociální systémy a jsou na nich závislé. Nicméně skrze politickou činnost (působení v odborech, lobbying apod.) se mohou snažit ovlivňovat politická rozhodnutí a skrze ně měnit prostředí ke svému prospěchu.
- e) kontinuita výkonných orgánů: kontinuita výkonných orgánů může snižovat nejistotu prostředí a závislost na něm. (Hillman et al., 2009)

2.3.2 Teorie transakčních nákladů (TCT)

Teorie transakčních nákladů je ekonomický přístup, který se zabývá množstvím zdrojů spotřebovaných buď na doručení daných produktů nebo služeb příjemci, nebo na podnikání, či uzavírání smluv. Tyto spotřebované prostředky jsou v důsledku nežádoucími vedlejšími náklady a v ideálním případě by měly být nulové, což v praxi samozřejmě nelze. Determinantem TCT je efektivnost těchto transakcí a podstatou je, zda je výhodnější transakce provádět v rámci organizace samotné skrze trh, nebo zprostředkovaně, protože náklady pak mohou být v důsledku nižší. Z pohledu TCT je tedy spolupráce mezi organizacemi výhodná právě tam, kde se nabízí možnost snížení celkových transakčních nákladů, a tím maximalizovat ekonomický nebo psychologický prospěch. Největším problémem pro organizace je, jakým způsobem snížení transakčních nákladů dosáhnout. To platí i v případě získávání zdrojů, u kterých vyvstává otázka, zda je výhodnější je kupovat, či vytvářet. (Foster – Meinhard, 2002; Guo – Acar, 2005; Oliver, 1990; Reitan, 1998)

2.3.3 Institucionální teorie

Institucionální teorie vychází z teorie organizace (organizational theory) a je zjednodušeně perspektivou zabývající se institucionálním prostředím, ve kterém se daná organizace nachází, a tím jak toto prostředí ovlivňuje chování těchto organizací. Instituce je mechanismus sociálního pořádku v daném prostředí určený pravidly a strukturou v širším kulturním a symbolickém prostředí. Organizace ve vztahu k institucím pak mohou naplňovat normy a pravidla chování, které jsou skrze ně očekávané, a tím získávat legitimitu vůči širšímu prostředí, ve kterém se nacházejí. Adaptace na tyto podmínky se nazývá institucionální isomorfismus a je prostředkem sloužícím k větší šanci organizace přežít. Pokud je „organizace ‚institucionalizovaná‘, je socializovaná do domény organizací, a tím přijímá obecné formy, procesy, strategie, názory a kompetence.“ (Reitan, 1998, 298) Ve vztahu ke konkurenci a spolupráci pak mohou instituce být zdrojem vnějšího tlaku, který ovlivňuje rozhodování a chování organizací v tomto ohledu. (Foster – Meinhard, 2002; Guo – Acar, 2005; Oliver; 1990, Reitan, 1998) Ve velkých institucionalizovaných strukturách, jako jsou státy, dochází k dominanci touto institucí nad sociální sférou, a to následně ovlivňuje organizační struktury, které reflektují institucionalizovaná a legitimizovaná pravidla touto institucí. Toto se navíc umocňuje tam, kde jsou organizace na jiných organizacích nebo institucích závislé. Organizace jsou následkem toho více homogenní a chovají se více konformně vůči těmto širším institucím. (DiMaggio – Powell, 1983; Meyer – Rowan, 1977) Institucionální hledisko je v souvislosti s neziskovými organizacemi především otázkou jejich legitimity. Čím více daná organizace splňuje normativní požadavky svého institucionálního prostředí, tím legitimnější je. (Lister, 2003)

2.3.4 Další relevantní perspektivy

Významným hlediskem meziorganizačních vztahů je také sociální síť, ve které se dané organizace nacházejí a kterou spoluutvářejí. Každá organizace je zasazena v množství různých sítí vztahů se svým okolím a tyto vztahy jí na jednu stranu mohou omezovat v její činnosti a na druhou stranu jí mohou nabízet různé příležitosti, které jsou pro organizaci přínosné. Z hlediska konkurence a spolupráce mohou být sociální vztahy zdrojem jak pozitivním, tak negativním. Mohou například prohlubovat, či naopak podkopávat důvěru vůči okolí, vazby na okolí apod. (Guo – Acar, 2005) U neziskových organizací působících ve stejném prostředí a se stejným účelem lze předpokládat, že určité sociální vazby zde budou vznikat. Z tohoto hlediska je nejvýznamnější role tzv. homofilie (homophily), což je koncept,

který říká, že stejnost umocňuje propojenost. Pokud je tedy účel organizací stejný a také jejich prostředí, je větší pravděpodobnost, že mezi těmito aktéry bude docházet k sociální propojenosti a na základě ní i k té organizační. (Voelker et al., 2003)

2.4 Meziorganizační vztahy – determinanty, faktory a dosavadní poznatky

2.4.1 Obecné determinanty utváření meziorganizačních vztahů

Oliverová ve své studii (Oliver, 1990) na základě shrnutí dřívější literatury zabývající se meziorganizačními vztahy vytvořila šest zobecněných determinantů utváření těchto vztahů. Tyto determinanty jsou v podstatě „příčiny, které podněcují nebo motivují organizace k ustavení meziorganizačních vztahů, tj. vysvětlují důvody, proč se rozhodnou vstoupit do vztahu s někým druhým.“ (Oliver, 1990, 242) Dalo by se tedy mluvit i o motivech, či příčinách. Jednotlivé determinanty jsou:

- 1) nutnost: Organizace navazují vztahy, protože je to vynucované zákonnými nebo regulačními požadavky, které jsou nařízené vyšší autoritou (např. státem, regulačními úřady, profesními komorami apod.), nebo pokud jsou k tomu donuceny okolnostmi (např. nedostatkem zdrojů, bez kterých by nepřežily).
- 2) asymetričnost: Pokud jedna organizace navazuje účelový vztah s druhou organizací z důvodu získání větší moci a kontroly nad touto organizací, popř. jejími zdroji, nebo z důvodu ovlivňování jejích rozhodnutí, jedná se o vztah asymetrický. Tento stav nastává zpravidla při vzájemné nesouměřitelnosti obou organizací, kde dominuje nadvláda, moc a kontrola.
- 3) reciprocita: Vzniká, tam kde je vzájemný vztah pro obě organizace účelný a prospěšný a je vytvořen za účelem společných cílů nebo zájmů. Zdůrazňuje se zde spolupráce a koordinace mezi oběma organizacemi.
- 4) efektivnost: Zaměření na efektivnost je oproti předchozím determinantům orientované spíše dovnitř organizace a v jádru jde o zlepšení poměru vstupů a výstupů. Tento determinant odpovídá především teorii transakčních nákladů.
- 5) stabilita: Usilování o pevnější pozici organizace je dáno především nejistotou okolního prostředí, omezenými zdroji a nedokonalou znalostí okolí. Vztahy na základě této motivace jsou vytvářeny k dosažení větší stability, předvídatelnosti a spolehlivosti.

- 6) legitimita: Okolní prostředí často nutí organizace, aby ospravedlňovaly svoji činnost, či poslání. Organizace se tedy snaží o to, aby naplňovaly převládající normy a pravidla, a to takové, u kterých předpokládají, že jejich dodržování bude od těchto organizací okolím očekáváno. Tak zvyšují svoji legitimitu, a tím zároveň reputaci a prestiž.

Všechny vztahy charakterizované jiným determinantem než prvním jsou vytvořeny na dobrovolné bázi (což nutně neznamená, že jsou plně vědomé a do důsledku promyšlené, či rozumné). To je důležité především z toho důvodu, že vícero z nich se může zdát být motivováno stejnou příčinou. Například podřizování se normám může být jak dobrovolným rozhodnutím k získání větší legitimity, tak obligatorním vynucovaným požadavkem. Stejně tak snaha o stabilizaci zdrojů může být vynucená okolnostmi, kdy není jiné možnosti k zajištění přežití organizace, nebo může být dobrovolným strategickým rozhodnutím vedoucím k jistějšímu postavení.

Ve chvíli, kdy organizace vytvoří nějaký vztah, nemusí být tento vztah charakterizován pouze jedním determinantem. Je možné, že půjde o více společně provázaných, nebo vedle sebe stojících determinantů. Lze si například představit, že dvě organizace naváží vztah, který bude vynucený (např. státem nebo nedostatkem zdrojů), avšak zároveň bude zvyšovat efektivnost a stabilitu obou organizací. Následně pak nadto povede k jejich větší legitimitě.

Oliverová vedle toho určila ještě šest hlavních obecných faktorů, které se objevují společně s jednotlivými determinanty. Stanovila je na základě zkoumání podmínek, za kterých je pravděpodobné, že nějaký z determinantů bude predikovat vznik určitého meziorganizačního vztahu. Těmito faktory jsou:

- 1) vynutitelné právo nebo nařízení (nutnost);
- 2) vnější hrozba nebo omezení (asymetričnost);
- 3) kompatibilita spoluúčastníků (reciprocita);
- 4) náklady a výhody vztahu (efektivnost);
- 5) nejistota prostředí a rizika (stabilita);
- 6) institucionální neshoda nebo neurčitost (legitimita).

K tomu dodává, že determinanty nutnosti, asymetričnosti, stability a legitimity jsou utvářeny především vnějšími faktory, efektivnost je ovlivněna především vnitřními faktory a cenou samotného vztahu a reciprocita je podmíněna především společnými vlastnostmi a jejich vzájemným souzněním. Tyto determinanty jsou zároveň v důsledku zobecněnými hlavními charakteristikami vztahů.

Tyto jednotlivé formy vztahů jsou v různém postavení vzhledem k jednotlivým módům meziorganizačních vztahů. Vztah mezi organizacemi charakterizovaný nutností je svou povahou vztahem konkurenčním. Je to vztah, který je vynucovaný vnějšími okolnostmi (ať už legislativou, regulacemi, nebo zdroji) a do kterého vždy alespoň jedna ze stran nevstupuje dobrovolně, z vlastní vůle, či svobodným rozhodnutím. Ačkoliv tento vztah může být ve svém důsledku pro obě strany výhodný a užitečný, je v základu nedobrovolný. Spolupráce a nedobrovolnost jsou z definice vzájemně nekongruentní a odporují si, jelikož záměrem spolupráce je dosažení společného cíle prospěšného pro všechny zúčastněné strany a takovýto vzájemný cíl v případě vynuceného vztahu není nijak předem definován. Pokud se takovýto vztah ukáže jako prospěšný, už nepůjde o vztah charakterizovaný nutností, ale jiným determinanem.

Stejně jako vztah charakterizovaný nutností je i vztah charakterizovaný asymetričností vztahem konkurence. Jedná se o vztah, kdy jedna strana využívá své převahy (ať už mocenské, informační, či zdrojů) k tomu, aby získala jednostranný prospěch z takového vztahu, zpravidla na úkor druhého. Nejde zde o žádný společný cíl, na kterém by se obě dvě strany dobrovolně podílely.

Naproti tomu vztah charakterizovaný reciprocitou je jednoznačně vztahem spolupráce. Je to vztah pro obě strany výhodný a prospěšný, vytvořený za účelem dosažení společného cíle.

Stejně tak vztah charakterizovaný stabilitou bude vztahem spolupráce. Jeho smyslem je upevnit pozice obou stran, nebo alespoň jedné z nich v daném prostředí, avšak v tom případě bude tato strana přistupovat k té druhé s pozitivním záměrem a tedy nekonkurenčně.

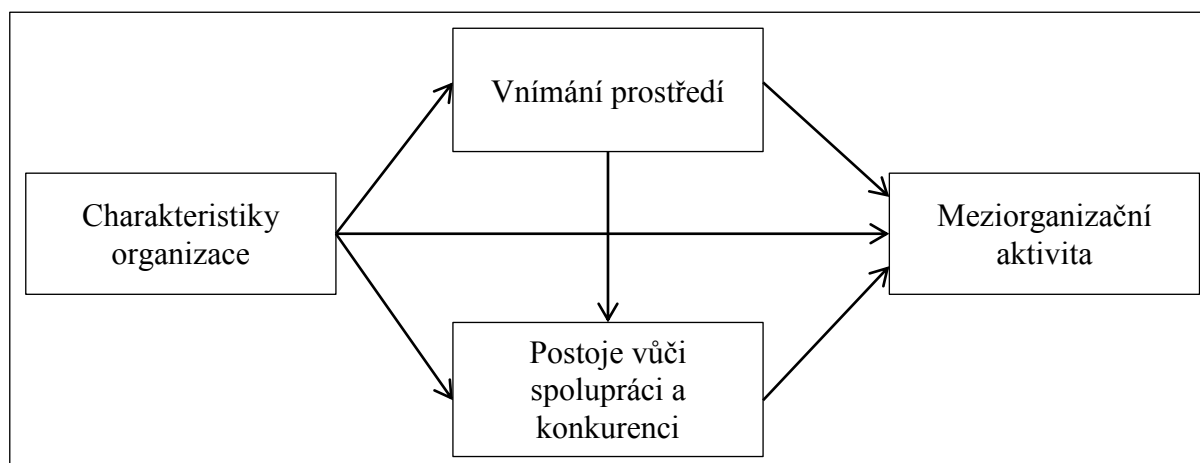
Vztah charakterizovaný efektivností bude vztahem nejvíce odpovídajícím módu „co-opetition“. Je to vztah, který oběma stranám něco prospěšného přináší a je pro ně výhodný, nicméně oproti vztahu recipročnímu je tento motivován pouze jednou stranou, přičemž tato strana tento vztah bude iniciovat a tato strana tím svůj prospěch zvyšuje, nicméně nesnižuje tím nijak prospěch druhé strany jako v případě asymetričnosti, ale naopak jej zvyšuje.

Vztah charakterizovaný legitimností je v důsledku indiferentní. Lze předpokládat, že tento vztah bude spíše vztahem založeným na spolupráci, nicméně jelikož vzniká na základě motivace nějakou třetí stranou, může jít v podstatě o vztah instrumentální a čistě účelový, což však na druhou stranu ani neznamena, že by byl tímto vztahem konkurenčním.

2.4.2 Faktory ovlivňující utváření meziorganizačních vztahů

Faktory, které reálně ovlivňují rozhodování organizací o navazování vztahů, je možné rozdělit do tří základních kategorií, které spolu vzájemně souvisejí a tvoří pak výslednou meziorganizační aktivitu. Tyto tři kategorie jsou: 1) charakteristiky organizace; 2) vnímání prostředí; 3) postoje vůči spolupráci a konkurenci; (viz následující graf). (Foster – Meinhard, 2002)

Graf 3. Faktory ovlivňující meziorganizační aktivitu



(Převzato z: Foster – Meinhard, 2002, 552)

1) Charakteristiky organizace

Základní charakteristiky organizace mohou ovlivňovat tendence k formálnímu spolupracování. Patří mezi ně velikost organizace, kdy větší organizace jsou přitažlivějším partnerem, protože se dá předpokládat, že budou disponovat více zdroji a většími zkušenostmi. (Bunger et al., 2014; Foster – Meinhard, 2002; Guo – Acar, 2005) Zde se rozevírá potenciálně prostor jednak pro druhy meziorganizačních vztahů charakterizované reciprocitou, kdy vztah oběma stranám přináší něco pozitivního, a jednak vztahy charakterizované asymetričností, potažmo nutností, kdy větší a stabilnější organizace bude využívat své postavení ve svůj prospěch.

Další faktor je stáří organizace. Pro mladé organizace může být vstupování do vztahů problematické, protože se zpravidla nejdříve snaží kvůli zdrojům etablovat a upevnit tak svou pozici mezi ostatními organizacemi. Zároveň tyto organizace nejsou natolik provázané a nemají tolik konexí se svým okolím. (Bunger et al.,

2014; Foster – Meinhard, 2002; Guo – Acar, 2005) Vztahy vzniklé na tomto základě budou především vztahy charakterizované stabilitou.

Nadto čím více je pozice organizace upevněna, tím je pravděpodobnější, že bude vyhledávat vztahy s jinými organizacemi, které jim mohou poskytnout konkurenční výhodu oproti jiným organizacím. (Sowa, 2009) Zde by šlo především o vztah charakterizovaný efektivností.

Dalším faktorem jsou hodnoty, které daná organizace vyznává. Tento faktor je zvláště významný v neziskovém sektoru, kde jsou postoje a morální hodnoty vyznávané organizací často nadřazeny čistě ekonomickým hlediskům. Aby organizace spolupracovala s jinou, nesmí mezi nimi být rozpor v jejich hodnotách. (Anheier, 2005) Z toho hlediska by byl potenciální vztah charakterizovaný reciprocitou nebo legitimitou.

Dalším faktorem jsou vazby v představenstvech, které jsou hlavně sociálním faktorem a vycházejí ze síťových teorií. Tyto vazby mohou být potenciálním přístupem k novým organizacím, se kterými lze následně navázat vztahy spolupráce na základě personální propojenosti. (Guo – Acar, 2005) Podobným faktorem je činnost, které se organizace věnuje, protože vedoucí osoby organizací věnujících se stejné činnosti mají zpravidla příležitosti navazovat sociální vztahy mezi sebou, protože se pohybují ve stejném institucionálním prostředí. (Bunger, 2012)

2) Vnímání prostředí

To, jak organizace vnímají prostředí, ve kterém se nacházejí, a jaký je vyvíjen vnější tlak na ně, jednoznačně ovlivňuje jejich činnost co do navazování vztahů. Z pohledu institucionálního prostředí zde jde především o pravidla a normy, které jsou vyžadovány vnějším prostředím organizací. V první řadě jde o samotný stát, který široce ovlivňuje činnost organizací prostřednictvím zákonů a regulací. Organizace jejich naplněním získávají větší legitimitu a reputaci. Pokud jsou organizace finančně silně závislé na jednom zdroji, např. státu či jedinečném donorovi, je pravděpodobné, že ze strany toho zdroje mohou zažívat větší institucionální tlak. Tento zdroj pak může poskytování prostředků různě podmiňovat, včetně např. snahy o spolupracování s jinými aktéry. (Eschenfelder, 2011; Sowa, 2009) Guo a Acar ve své studii zmiňují i zvyšující se tlak na organizace ze strany státu pro získání prostředků, a to v požadavcích jako je snižování nákladů, předcházení a snižování duplicitních programů a integrování

poskytovaných služeb. (Guo – Acar, 2005, 347; též Eschenfelder, 2011) V těchto případech by se jednalo především o vztahy charakterizované legitimitou, nebo nutností.

Z pohledu teorie závislosti na zdrojích a teorie transakčních nákladů se jedná především o primární zdroje a náklady spojené s činností, tedy efektivnost činnosti. Čím více organizace zažívá, nebo pociťuje nejistotu vzhledem ke svým zdrojům, tím je pravděpodobnější, že bude více motivovaná hledat možnosti, jak tomuto předejít, a kvůli tomu mj. spolupracovat s dalšími organizacemi pro upevnění svých zdrojů a snížení závislosti na okolním prostředí.⁷ (Foster – Meinhard, 2002; Sowa, 2009) Zdroje organizace mohou být jak finance a další primární zdroje, tak lidské zdroje, zaměstnanci, jejich specifické znalosti a schopnosti, klienti, know-how, informace, prostory atd. Zároveň může být spolupráce způsobem jak zvýšit efektivnost činnosti organizace. (Bunger, 2012; Guo – Acar, 2005) Navázání spolupráce, její vyjednávání, udržování a monitorování s ohledem na její formálnost je však také spojeno s novými náklady, které od ní mohou odrazovat. (Bunger, 2012) Zde by šlo nejčastěji o druhy meziorganizačních vztahů charakterizované efektivností, nebo stabilitou.

Na druhou stranu každá spolupráce je nutně zároveň snížením vlastní autonomie, protože organizace se stává v dané míře závislou na druhé organizaci. Tato závislost může jedna ze stran zneužívat ve svůj prospěch, a tato hrozba může od potenciální spolupráce odrazovat. (Bunger et al., 2014; Eschenfelder, 2011; Foster – Meinhard, 2002; Guo – Acar, 2005) Pokud by v takovýchto případech byly navazovány vztahy, šlo by o druhy meziorganizačních vztahů charakterizované asymetričností, nebo nutností, a tedy vztahy konkurenční, protože nejsou primárně žádoucí (alespoň jednou ze stran).

Stejně tak se při sdílení zdrojů i vliv na tyto zdroje a společně s ním spojené riziko sdílí. (Bunger et al., 2014; Eschenfelder, 2011) Z toho hlediska by se však při navázání vztahu jednalo o vztah charakterizovaný reciprocitou nebo stabilitou, protože je to vztah oboustranný, který má pro obě strany stejný důsledek.

Klíčovými faktory ovlivňujícími spolupráci jsou tedy výše nákladů spojených se spoluprací, míra rizika, které spolupráce přináší a míra autonomie organizace. (Anheier, 2005)

⁷ V případě neziskových organizací je typickým příkladem tohoto procesu vícezdrojové financování, ke kterému organizace přistupují právě z důvodu stabilizace celkových zdrojů.

3) Postoje vůči spolupráci a konkurenci

Charakteristiky organizace a vnímání prostředí organizace jsou nutnými předpoklady pro spolupráci, které jsou dané a jsou tedy objektivní, nicméně až postoje vůči spolupráci jsou klíčovým bodem. Ty jsou však faktorem subjektivním. Pokud má organizace v prvních dvou kategoriích předpoklady k tomu spolupráci navazovat a rozvíjet, kvůli jejímu chápání těchto dvou kategorií a postojům vůči spolupráci k tomu nemusí docházet. Základním faktorem je tu tedy samotné chápání spolupráce a konkurence. Pokud je spolupráce plošně vnímaná jako nežádoucí, nebo konkurence jako výhodná, nebude ke spolupráci docházet. (Eschenfelder, 2011; Foster – Meinhard, 2002) Naproti tomu stejně tak pokud bude konkurence vnímána negativně jako nežádoucí, může organizace spolupracovat za účelem jejího záměrného snížení, či kontrolování. (Bunger et al., 2014) Čím více výhod plynoucích ze spolupráce je organizace schopná identifikovat, tím je pravděpodobnější, že bude spolupracovat. Stejně tak pokud organizace nevidí přínosy spolupráce za dostačující v poměru k nevýhodám, které současně přináší, její postoje budou překážkou spolupráce s jinou organizací. (Foster – Meinhard, 2002) Postoje organizace zároveň nemusejí být racionální – organizace si nemusí uvědomovat veškeré působící aspekty, nemusí mít dostatečné znalosti a zkušenosti, nemusí správně vyhodnocovat dané situace, nemusí mít dostatečnou znalost prostředí apod.

Předchozí tři kategorie utvářejí podobu meziorganizačních aktivit, které jsou jejich výslednicí. Ty nabírají v konkrétních případech nejrůznější podoby. Obecně se však ukazuje, že organizace, ať ziskové, nebo neziskové, v nějaké míře spolupracují. (Bunger, 2012) Nutno podotknout, že charakteristiky vztahů v souvislosti s jednotlivými faktory jsou pouze hlavní a nejpravděpodobnější, nicméně tyto vztahy mohou být velice různorodé a jejich hlavní charakteristiky také, navíc mohou být charakterizované více determinanty zároveň.

2.4.3 Faktory ve světle dosavadních empirických výzkumů

Guo a Acar ve své studii (Guo – Acar, 2005) zkoumali osm různých druhů spolupráce mezi neziskovými organizacemi, které rozlišovali podle formálnosti. Neformálními jsou sdílení informací, postoupení klientů, sdílení prostorů, řídicí servisní organizace a formálními jsou společný program, hlavní a dceřiná organizace, společné podnikání a sloučení organizací.

Zjistili, že organizace spíše spolupracují formálně, když jsou starší, mají větší rozpočet, přijímají prostředky od státu, ale méně kanály, mají více vazeb prostřednictvím představenstev s dalšími neziskovými organizacemi a nepůsobí ve vzdělávání a sociálních službách.

Bungerová a kolektiv (Bunger et al., 2014) výzkumem organizací poskytující sociální služby dětem dospěli k závěrům, že tyto organizace spolupracují spíše na úrovni doručování služeb klientům (jako např. postupování klientů, společné programování služeb a/nebo sdílení informací) a naopak spíše nespolupracují na administrativní úrovni (jako např. sdílení odpovědnosti nebo zdrojů na alokaci financí a rozpočtů, vzdělávání zaměstnanců, účetnictví apod.). Zároveň došli k závěru, že ačkoliv organizace působí ve stejném odvětví a soupeří o stejné zdroje, přesto spolupracují. Obecně převládá názor, že organizace spolupracují, pokud disponují vzájemně komplementárními zdroji, prostředky, schopnostmi apod. (Bunger et al., 2014) Stejně tak je častěji zastáván názor, že organizace spolupracují spíše napříč odvětvími než uvnitř jednoho odvětví, nicméně v rámci sociálních služeb je spolupráce uvnitř odvětví motivována stejnými klienty, pro které jsou služby poskytovány. (Bunger et al., 2014)

Sowa ve své studii (Sowa, 2009) zmiňuje, že zatímco neetablované organizace s nejistými zdroji vidí spolupráci jako možnost své stabilizace, pro ustavené organizace je spolupráce více způsobem, jak zvýšit svou legitimitu a zlepšit konkurenceschopnost.

Ať už je spolupráce organizací motivovaná jakkoliv, jako klíčové se pro její úspěšnost ukazují interpersonální vztahy. Tsasis ve své studii (Tsasis, 2009) zmiňuje, že z pohledu teorie závislosti na zdrojích jsou interpersonální vztahy považované za sekundární a chápané jako odvozené od primárních vztahů vzniklých závislostí zdrojů, nicméně Tsasis ukazuje, že ustavené interpersonální vztahy mají přímý vliv na meziorganizační vztahy a spolupráci. S odkazem na jiný výzkum (Kaluzny et al., 1990) říká, že zatímco vzájemná závislost na kritických zdrojích může být nezbytnou podmínkou pro meziorganizační interakci, právě sociální vazby, které vznikají touto interakcí, jsou tím, co vytváří stabilní vztahy. Interakce mezi organizacemi vytvářejí sociálně pozitivní interpersonální vazby, provázanost a důvěru, které se jako důvěra institucionalizují.

Důvěru jako klíčový aspekt ukazuje ve své studii i Bungerová (Bunger, 2012), ve které se zabývala významem konkurence a důvěry na součinnost organizací. Důvěru popisuje jako významný činitel, který umožňuje předcházet pocíťovaným rizikům, které spolupráce přináší. Jako jednu možnost jak snížit rizika spolupráce (oportunistické zneužívání vztahu jednou ze stran) uvádí uzavírání závazných smluv. Vyjednávání a vytváření těchto smluv a následné monitorování jejich dodržování je však nákladné, ať už finančně, personálně či časově, a

může být už předem odrazující. Druhou možností jak převážit chuť spolupracovat nad riziky je vzájemná důvěra potenciálních partnerů. Bungerová dospěla ke dvěma závěrům: 1) čím více se organizace vzájemně vnímají jako důvěryhodné, tím více koordinují svou činnost; a 2) důvěryhodnost nepřímo ovlivňuje koordinaci mezi organizacemi tím, že snižuje vliv konkurence. Konkurence má pozitivní vliv na koordinaci činností organizací ve chvíli, kdy si důvěřují, a naopak negativní, pokud si nedůvěřují. Zároveň je důležité, že ve chvíli, kdy organizace vnímají své partnery jako důvěrné, je jednak méně pravděpodobné, že mezi sebou budou vytvářet formální smlouvy, a jednak budou trávit méně času monitorováním partnerů.

Důvěru mezi organizacemi také ovlivňuje jejich dřívější zkušenost. Pokud je pozitivní, vztahy mezi organizacemi budou kvalitnější a mohou vést k větší vzájemné důvěře a snižování rizik spojených s konkurencí. (Bunger, 2012; Bunger et al., 2014)

Voelker se svými kolegy (Voelker et al., 2003) zkoumali role homofilie, předcházejících konexí a potenciálního přínosu ve vztahu k preferencím spolupráce. Došli k závěrům, že silným faktorem ovlivňujícím potenciální spolupráci a zároveň prekursorem je dřívější přátelství mezi danými osobami.

Více studií uvádí důležitost sdílených představ organizací. Organizace musejí sdílet hodnoty a význam poslání, moc a rizika, vize a cíle, musejí mít jasně určené domény spolupráce a svá očekávání. Reciprocita vztahu vzniká, protože obě strany věří ve vzájemnou prospěšnost tohoto vztahu. (Foster – Meinhard, 2002; Tsisis 2009)

V tomto ohledu uvádí i Wordová (Word, 2006, 22), že sociální vazby zahrnuté ve formování spolupráce nejsou důležité jen kvůli umožnění a zjednodušení tohoto procesu, ale především proto, že obě strany jsou schopny o sobě navzájem předem získat informace o svých kapacitách a omezit tak rizika takového partnerství.

Eschenfelderová ve své studii (Eschenfelder, 2011) uvádí fakt, že v případě vztahu státu a servisních nevládních neziskových organizací, je tento vztah charakterizován převážně spoluprací. Tyto neziskové organizace zpravidla vykonávají takové činnosti, které jsou ze strany státu žádoucí, nicméně ten je postupuje podle principu subsidiarity a stává se tím na těchto organizacích určitou mírou závislý. Tento vztah proto není hierarchický, ale partnerský a reciproční, a vyznačuje se spoluprací namísto konfliktu. Nicméně pokud je stát hlavním donátorem, je tímto charakterem vztahu vliv státu podstatně jiný, protože stát v takovém případě může využívat této závislosti neziskových organizací a být dominantní, a tím snižovat autonomii vlastní neziskovým organizacím.

Jiný úhel pohledu nabízí studie autorů Droppa a Giunta (Droppa – Giunta, 2015), kteří se zaměřili na ty aspekty při spolupráci neziskových organizací nabízejících sociální služby,

kteře nejčastěji vedou k jejímu rozpadu. Zkoumali tedy případy, kde nejdřívě spolupráce probíhala, ale následně se rozpadla. Tento pohled může být užitečný především z toho důvodu, že zároveň převráceně ukazuje, co je důležité pro spolupráci, popř. její udržení. Došli k pěti hlavním důvodům rozpadu spolupráce:

- 1) změna – především neudržení prvotních cílů, nedostatečné zapojení jedné strany, změna priorit, či ztráta důležité osoby;
- 2) důvěra – týká se hlavně bodů, jak mají být sdíleny a užívány zdroje a kdo je kontroluje, spory z minulosti a personální a organizační spory;
- 3) vedení – nedostatek efektivního a kompetentního vedení na nejvyšší úrovni, včetně neefektivního využívání postavení, které nezvyšovalo důvěru a vedle toho nedostatečné vytváření sdílených vizí;
- 4) pozdější náklady – neschopnost zajistit nezbytné prostředky po úspěšném začátku;
- 5) chyby v pracovním procesu – především šlo o komunikační a administrativní problémy.

2.4.4 Neekonomická perspektiva a faktory z ní vyplývající ovlivňující meziorganizační vztahy

Výše zmíněné teorie a na nich založené empirické výzkumy sledují vztahy mezi organizacemi zpravidla z perspektivy jejich souvislosti s ekonomickou prospěšností pro organizaci a s ekonomickou udržitelností organizací. Zaměřují se tak především na zdroje a produkty, případně na prostředí, ve kterém se organizace nacházejí a sledují je z ekonomického hlediska. Nezahrnují, či opomíjejí perspektivu, která je zvláště specifická pro neziskový sektor a která zohledňuje neekonomické aspekty. Identita/ideologie⁸ a cíl či zájem daných organizací mohou být v tomto ohledu faktory, vedle ekonomických faktorů, které budou důvodem jejich konkurování si, či spolupráce. Podstatou této identity/ideologie či cíle však není zisk nebo jeho maximalizace, jako u ziskového sektoru, ale nějaký ‚vyšší‘ cíl, poslání (viz kap. 2.1.1), které lze nejobecněji charakterizovat jako společenskou změnu, ať už souvisí se sociálním, environmentálním, kulturním apod. tématem. Tyto dva faktory (identita/ideologie a cíl/zájem) budou zpravidla úzce souviset, protože daný cíl organizací bude vycházet z jejich identity/ideologie a v. v.⁹, nicméně organizace může spojovat i pouhý

⁸ Ideologie je zde myšlena v širokém slova smyslu jako určitá koherentní sada přesvědčení, popř. názorů a hodnot, které organizace vyznává.

⁹ Tento stav bude stejný i u ziskových organizací, nicméně u těch bude tímto cílem zisk, jakožto ekonomická stránka věci, a tedy i jejich identita/ideologie bude takto zaměřena. To zároveň nevyklučuje, že součástí

společný cíl bez toho, aby v nějaké větší míře sdíleli i identitu/ideologii (např. jedna organizace může usilovat o zachování specifického biotopu, zatímco druhá na stejném místě o vytyčení územní oblasti kvůli nativním obyvatelům). Zároveň to, že organizace sdílejí svou identitu/ideologii nebo cíl, nemusí být žádným důvodem, aby jakékoliv vztahy navazovaly. Naproti tomu může být identita/ideologie nebo cíl příčinou toho, proč organizace mezi sebou nenavazují vztahy a konkurují si. K takovému stavu může docházet i v rámci stejného prostředí, kde by bylo možné předpokládat ideovou shodu mezi aktéry (např. Ruggiano, DeVance Taliaferro a Shtompel (2013) uvádějí případ dvou organizací usilujících o prosazení práv handicapovaných, které kvůli názorové neshodě na toto téma nezačaly spolupracovat). U neziskových organizací lze obecně předpokládat, že takovouto (neekonomickou) identitu/ideologii a cíl budou mít, protože to vychází z logiky věci, že jsou neziskové, ačkoliv např. vzhledem k profesionalizaci mnohých neziskových organizací může být tento specifický prvek minimalizován.

McCammon a Van Dyke (McCammon – Van Dyke, 2010) při výzkumu sociálních hnutí došli k závěru, že samotné sdílení identity, přesvědčení, hodnot nebo pouze strategické orientace může být dostatečné pro to, aby byly utvářeny koalice mezi jednotlivými aktéry. Proto pokud více neziskových organizací sdílí identitu/ideologii a usiluje o stejnou specifickou společenskou změnu (např. prosazení zákona v prospěch určité menšiny), může to být důvodem k tomu, že tyto organizace mezi sebou budou navazovat vztahy, aby dosáhly svého cíle. Je to logický způsob, jak získat větší sílu a význam pro věc, kterou prosazují, a je to např. velice častá strategie v případě lobbyingu a prosazování svých zájmů. (Ruggiano – DeVance Taliaferro – Shtompel, 2013) Na druhou stranu ačkoliv pro navázání vztahů mezi aktéry může stačit sdílení identity/ideologie či cílů, neznamená to, že je to vždy dostatečné. Je to pouze aspekt, který se jeví jako základní předpoklad a který silně ovlivňuje navazování vztahů. Další aspekty, jako jsou zdroje, předchozí vazby apod., mohou být však konečným důvodem jak pro navázání, tak nenavázání těchto vztahů. Jako druhý nejvýznamnější faktor, který autoři uvádějí (McCammon – Van Dyke, 2010) a který často vede k navázání vztahů, je politické ohrožení vlastních zájmů nebo práv, o jejichž prosazení se usiluje, a to i přes nedostatek zdrojů. Tento faktor bude úzce souviset s identitou/ideologií nebo cíli daných aktérů, protože ty jsou v důsledku vyjádřením právě těchto specifických zájmů. Význam politického ohrožení se nicméně jeví jako akcentovaný tím, že se v této studii jedná o výzkum sociálních hnutí. U klasických neziskových organizací lze považovat za významnější třetí

identitu/ideologie takovéto organizace může být např. spokojenost zákazníků (jakožto neekonomická stránka), nicméně ta je v důsledku motivována právě ziskem a ne spokojeností samotnou.

faktor, kterým je politická příležitost, jelikož u těchto organizací není zpravidla tento cíl společenské či politické změny primárním cílem. Příležitost k takovéto změně pak může být silnějším faktorem k navázání vztahů než politické ohrožení (např. případ prosazování změny zdravotního pojištění migrantů v ČR organizacemi pracujícími s migranty, jejichž primární náplní je poskytovat služby migrantům).

Nejvýznamnějšími neekonomickými faktory jsou tedy:

- 1) identita/ideologie organizace;
- 2) cíl nebo zájem;
- 3) politická příležitost (či příležitost společenské změny);
- 4) politické ohrožení.

První a druhý faktor jsou vnitřními aspekty a spadají do kategorie charakteristik organizace (viz kap. 2.4.2), zatímco třetí a čtvrtý faktor jsou vnějšími aspekty a budou se projevovat v rámci kategorie vnímání prostředí dle toho, zda je daná organizace za takové považuje (protože si je nemusí uvědomovat). Stejně jako ostatní charakteristiky organizace, jako je její stáří, velikost, stabilita apod., mohou mít tyto vliv jak na vnímání prostředí, tak na postoje vůči spolupráci a konkurenci a spoluutvářet tak jejich výslednici.

2.5 Nedostatečnost klasických teorií a specifikum neziskového sektoru

Nejčastěji využívané teorie v souvislosti se zkoumáním meziorganizačních vztahů konkurence a spolupráce (především teorie závislosti na zdrojích a teorie transakčních nákladů) jsou problematické ve vztahu ke zkoumání neziskového sektoru, protože se jedná o přístupy založené na „tradiční ekonomické teorii“. Vycházejí z předpokladu neoklasické tržní ekonomiky, kde je vše řízeno efektivností a maximalizací zisku. Vztahy mezi organizacemi jsou pak v důsledku chápány jako prostý kalkul možných výnosů. Neoklasický ekonomický přístup je však ve vztahu ke zkoumání meziorganizačních vztahů považován za nedostačující a svým způsobem zastaralý. (Hunt, 1997; Bengtsson – Kock, 2000) Tyto teorie opomíjejí možná specifika chování neziskových organizací daná charakterem tohoto sektoru, kdy zisk není z podstaty věci cílem.

Současně s tím je dalším výrazným problémem také to, že literatura zabývající se meziorganizačními vztahy se zpravidla neohlíží příliš na to, zda se jedná o organizace tržního, neziskového, nebo státního sektoru. Neziskové a státní organizace jsou často zkoumány společně, jelikož jakožto poskytovatelé servisních služeb působí v tomto ohledu ve stejném funkčním prostředí. Tímto jsou stírány rozdíly, které existují mezi charakterem státních a

nevládních neziskových organizací, a je zároveň přehlížen fakt, že nevládní neziskové organizace mají oproti státu mnohé společné rysy s tržními organizacemi. Neziskové organizace jsou z této perspektivy ‚mezi‘ státem a trhem, jsou na jednu stranu neustále ve stavu větší nejistoty ohledně zdrojů oproti státním organizacím a současně na druhou stranu si konkurují jak s ostatními neziskovými organizacemi, tak i s těmi ziskovými. (Word, 2006)

2.6 Klíčový význam vnímání vlastního poslání skrze identitu v souvislosti s navazováním meziorganizačních vztahů u neziskových organizací

Obecně lze říct, že základním charakterem jakékoliv organizace je její snaha přetrvávat v čase, a toho je primárně dosahováno produkováním zisku.¹⁰ Nicméně jak již bylo zmíněno výše, bazálním rozdílem mezi charakterem neziskových a ziskových organizací je právě to, jakou roli pro ně zisk hraje. Vyjdeme-li od toho, jaký je základní cíl obou druhů organizací, pak u ziskových organizací to bude právě zaměřenost na zisk, jeho maximalizace, a tudíž jakési nabývání zisku pro zisk¹¹, zatímco u neziskových organizací půjde o něco jiného. Už samotný název ‚neziskový‘ říká, že primárním cílem neziskových organizací není zisk (což je i jednou z vícera definic těchto organizací, viz např. Skovajsa, 2010), ale je jím právě poslání těchto organizací odvozené od jejich vlastní identity/ideologie. Vzniká zde tedy dvojí zaměření, jednak na své poslání a jednak na přetrvání v čase, mezi kterými vzniká napětí, a to kvůli tržnímu prostředí, ve kterém se tyto organizace nacházejí. Zatímco u ziskových organizací není nijak problematický vztah jejich vlastních cílů ve vztahu k tržnímu prostředí, ve kterém se nacházejí, u neziskových organizací tomu tak není. Ty jsou v prostředí, které se neřídí stejnými principy jako ony samy. Nacházejí se v prostředí, ve kterém jsou na jednu stranu nuceny se podřizovat imperativům tržního prostředí a na druhou stranu se snažit vyhovět svým ‚imperativům‘, tj. svému poslání a mezi těmito dvěma tendencemi bude neustálé napětí. Právě tím se u nich značně proměňuje i to, jak budou uvažovat nad vyhověním těmto imperativům tržního prostředí a jak budou utvářeny a ovlivňovány jejich vztahy k jiným organizacím, protože tyto vztahy k dalším organizacím budou určovány jak

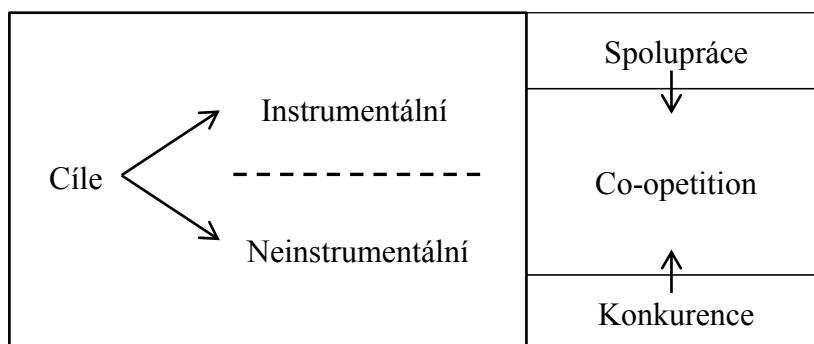
¹⁰ Opomeňme zde to, že samotné nabytí zisku nutně ještě neznamená přetrvání organizace v čase, jako například při jejím špatném vedení, nicméně zisk je vždy základním předpokladem pro toto přetrvání.

¹¹ Pochopitelně tento zisk může být dále upotřeben na rozvoj organizace, vyplácení vlastníků či zaměstnanců, na filantropické účely atd., nicméně cíl organizace, dle kterého se řídí, bude z teoretického hlediska stále maximalizace zisku.

běžným přístupem organizací tržního prostředí, tak také přístupem sledujícím netržní cíle, tj. naplňování svého poslání. A právě chápání tohoto poslání skrze vlastní identitu/ideologii je zde klíčové. Organizace obecně může vnímat své okolí a ostatní organizace čistě jako konkurenty v tržním prostředí, s kterými soupeří o zdroje, nebo je může vnímat jako potenciální partnery pro stabilizaci svých zdrojů, avšak nadto nezisková organizace je může vnímat jako partnery usilující o dosažení stejného („vyššího“) cíle, a to může být motivací pro navazování vztahů a spolupráci s těmito dalšími organizacemi navzdory tomu, že to může jít proti logice konkurování si (ve smyslu boje o zdroje apod.). Aby však jedna organizace vnímala jiné jako potenciální partnery usilující o stejný („vyšší“) cíl, musí s nimi zpravidla sdílet identitu/ideologii, na základě které je možná takováto interakce (viz kap. 2.1.2). Naproti tomu pokud jsou cíle nebo identity/ideologie vzájemně nekongruentní, mohou být naopak překážkou spolupráce, či dokonce příčinou konkurence.

Na jednu stranu je zde tedy snaha neziskových organizací zajišťovat vlastní životaschopnost, tedy zajišťovat vlastní zdroje (hmotné, personální, informační atd.) nutné k přetrvávání organizace v čase, kterou lze nazvat instrumentálním cílem, a na druhou stranu snaha naplňovat své poslání určené vlastní identitou/ideologií, kterou lze nazvat neinstrumentálním cílem. Vztah mezi těmito dvěma cíli není nijak předem určen a pevně dán a je odvislý především od vlastního sebechápání, tj. vlastní identity/ideologie. Tento vztah znázorňuje následující graf:

Graf 4. Souvislost cílů NNO a vztahů mezi NNO



Ve své diplomové práci se zaměřuji právě na tento vztah mezi oběma cíli a zabývám se tím, jak neziskové organizace pracující s migranty na území Prahy na jednu stranu vnímají svůj instrumentální cíl a na druhou stranu neinstrumentální cíl. Na základě toho sleduji, jakým způsobem se tyto dvě kategorie navzájem ovlivňují a jak ve výsledku utvářejí vztahy konkurence a spolupráce mezi těmito organizacemi. Za klíčové přitom považuji právě to, jak organizace vnímají samy sebe, svou identitu a své poslání, protože tento aspekt chápu jako

specifický prvek neziskových organizací, který může mít zásadní vliv na to, jak budou interagovat se svým okolím a zvláště s organizacemi vykonávajícími stejně zaměřenou činnost. Zároveň nemůže být opomenuta ani rovina opačná, rovina ekonomické udržitelnosti (tj. zdrojů a produktů), sledovaná „klasickými“ teoretickými koncepty, které se zabývají meziorganizačními vztahy. Tato rovina však není primárně sledována z „objektivního“ hlediska, ale z pohledu organizací samotných, protože nikoli reálný stav, ale teprve to, jak dané organizace vnímají tyto aspekty, je určující (tj. např. organizace může disponovat zcela dostatečnými prostředky pro svou činnost, ale ona sama je může vnímat jako nedostatečné a dle toho se chovat).

Sledovány budou tedy na jednu stranu objektivní faktory, vycházející z klasických přístupů, kterými jsou: stáří a stabilita/kontinuita organizace (zda organizace neprocházela výraznou reorganizací); velikost organizace (tj. počet zaměstnanců a počet klientů); dostatečnost a stabilita zdrojů – množství primárních zdrojů, jejich původ a pravidelnost; faktory související s primárními zdroji – nabízené služby, počet klientů, počet zaměstnanců a jejich odbornost; personální vazby a již existující vztahy; legitimita organizací (především naplňování specifických požadavků ze stran poskytovatelů zdrojů, pokud existují). Na druhou stranu subjektivní faktory, které zahrnují vnímání předchozích faktorů a dále: potřeba navazování vztahů; náročnost navázání vztahů; vzájemná důvěra. A vedle tohoto faktory, specifické pro neziskový sektor, neekonomického charakteru: poslání; identita/ideologie; cíle; politická příležitost a hrozba (přičemž politická příležitost a hrozba mohou být i ekonomickými faktory). První skupina faktorů je daná, zatímco zbylé dvě skupiny jsou subjektivní pohled jednotlivých organizací existující jako jejich názory a hodnoty. Ty nemusí být koherentní ani mezi sebou, ani s první skupinou faktorů. Na základě zmapování těchto faktorů může být určeno, zda instrumentální, nebo neinstrumentální cíle mají větší význam pro ne-/navazování vztahů a jaké konkrétní faktory jsou příčinou konkurence, nebo spolupráce mezi organizacemi, což je hlavní výzkumná otázka této práce.

3 METODOLOGIE

3.1 Výzkumný cíl a výzkumné otázky

Výzkumným tématem této diplomové práce jsou vztahy konkurence a spolupráce mezi nestátními neziskovými organizacemi (dále jen NNO) pracujícími s migranty na území Prahy. Cílem výzkumu je zjistit a co nejobektivněji popsat, jak jednotlivé organizace, resp. jejich představitelé¹² vnímají na jednu stranu své instrumentální cíle, tj. snahu přetrvat v čase, a na druhou stranu neinstrumentální cíle, tj. své poslání/identitu, a následně jak chápání těchto dvou aspektů ovlivňuje vzájemnou konkurenci či spolupráci těchto organizací. Jinými slovy jde tedy o sledování vztahu mezi těmito dvěma protichůdnými tendencemi a toho, jak je tento vztah vnímán jednotlivými organizacemi. Cílem tedy primárně není objektivní popis sítě vztahů, ve které se organizace nacházejí, ale zjištění toho, jak dané organizace vnímají samy sebe a prostředí, ve kterém se nacházejí, a jak toto jejich vnímání ovlivňuje vzájemnou konkurenci a spolupráci, která mezi nimi vzniká, což je v důsledku subjektivní kategorie, protože jde o názory jednotlivých osob. Důvodem, proč se zaměřuji na subjektivní postoje, je, že právě toto vnímání prostředí a názory jednotlivců na eventuální spolupráci jsou klíčové pro reálný stav (viz kap. 2.1; 2.6). Ačkoliv z veškerých objektivních faktorů lze usuzovat, že např. bude docházet k navazování vztahů spolupráce, až samotné postoje jednotlivých představitelů v důsledku určí, zda tyto vztahy budou nebo nebudou realizovány. Organizace může být např. silně profesionalizovaná a její jednotliví členové mohou její činnost považovat za pouhé jedno z mnoha možných zaměstnání a nevnímat tuto činnost jako ‚vyšší‘ poslání. Pak by kategorie neinstrumentálních cílů ztrácela svůj specifický význam a organizace by se řídila pouze tržními imperativy a nejspíše by ostatní organizace zabývající se stejnou činností považovala pouze za významné konkurenty. Na druhou stranu v práci nebudou opomenuty ani objektivní faktory dané organizacemi samotnými a prostředím, ve kterém se organizace nacházejí, jelikož ty jsou nedílnou součástí, resp. východiskem pro vztahy konkurence a spolupráce.

Hlavní výzkumná otázka vycházející z výše zmíněného cíle výzkumu zní:

Které z faktorů jsou významnější ve vztahu ke konkurování si / spolupráci u NNO pracujících s migranty na území Prahy?

¹² Pro zjednodušení je dále synekdochicky užíváno v tomto významu pouze výrazu „organizace“, pokud to nebude bránit srozumitelnosti. Je zřejmé, že ‚názory‘ organizace jsou ve skutečnosti názory jejich představitelů, kteří o organizaci rozhodují.

Podotázky zní:

- 1) *Čím si NNO pracující s migranty na území Prahy konkurují?*
- 2) *Jak ovlivňuje vlastní identita organizací jejich vzájemnou spolupráci?*
- 3) *Jaké jsou formy případné spolupráce NNO pracujících s migranty na území Prahy?*
- 4) *Vyskytnou se nové faktory ovlivňující konkurenci/spolupráci, popř. jaké?*

3.2 Výzkumná metoda

Nejvhodnější formou výzkumu vzhledem k jeho cíli a výzkumným otázkám je kvalitativní výzkum. V práci jde o porozumění určité sociální realitě na základě jejího „pozorování“ a vytvoření uceleného komplexního obrazu o ní. Nejde o testování předem daných hypotéz či teorií (Šedřová – Švaříček a kol., 2007, 22), ale o objasnění toho, „jak se lidé v daném prostředí a situaci dobírají pochopení toho, co se děje, proč jednají určitým způsobem a jak organizují své všednodenní aktivity a interakce.“ (Hendl, 2005, 52) Snažím se „získat integrovaný pohled na předmět studie, na jeho kontextovou logiku, na explicitní a implicitní pravidla, která fungují v dané oblasti.“ (Ibid.) Za hlavní nevýhodu kvalitativního výzkumu lze považovat to, že získaná data nemusí být zobecnitelná a přenositelná. (Ibid.) Tato práce však o nic takového primárně neusiluje. Jejím cílem je pochopit situaci malé předem vymezené skupiny organizací a právě specifičnost a odlišnost této situace ve vztahu k literatuře o daném tématu. Díky komplexnímu přístupu, který se snaží do hloubky porozumět této situaci, možnosti průběžně doplňovat výzkum, reformulovat otázky, tedy díky jeho celkové flexibilitě, přináší kvalitativní výzkum vysokou validitu, vzhledem ke zkoumanému tématu, avšak naproti tomu nízkou reliabilitu, tedy zobecnitelnost, protože zkoumá právě jednu specifickou situaci. (Disman, 2002, 287)

3.3 Výzkumný design

Ve své práci se věnuji výzkumu meziorganizačního pole. Toto meziorganizační pole se jako celek skládá ze vztahů mezi jednotlivými NNO, přičemž nevzniká uvnitř jednotlivých organizací, ale napříč nimi. V základu se opírám o design mnoho-případové studie. (Baxter – Jack, 2008; Chrastina et al., 2015) Případovou studii je vhodné využít tam, kde „(a) záměrem studie je odpovědět na otázky ‚jak‘ a ‚proč‘; (b) nemůžeme manipulovat chováním těch, kteří jsou zahrnuti ve studii; (c) chceme pokrýt kontextuální podmínky, protože věříme, že jsou

relevantní vzhledem k studovanému fenoménu; nebo (d) hranice mezi zkoumaným fenoménem a kontextem nejsou zřejmé.“ (Baxter – Jack, 2008, 545; s odkazem na Yina (Yin, 2003)) Výzkumný cíl této práce odpovídá především bodům a) a c), nicméně ani zbylé body nejsou zcela irelevantní. Cílem práce je především odpovědět na otázku, ‚jak‘ chápání jednotlivých představitelů daných NNO ovlivňuje jejich rozhodování v navazování vzájemných vztahů, ale současně i ‚proč‘ tomu tak je v dané situaci. K pochopení prvního považuji za relevantní celý kontext, v kterém se tyto NNO nacházejí. Jde mi také o nasbírání hodně dat od mála subjektů a nikoliv o nasbírání omezeného množství dat od mnoha subjektů, jak by tomu bylo v případě kvantitativního výzkumu, protože mi jde o zachycení celistvosti daného případu a jeho vztahů. (Hendl, 2005; Šedřová – Švaříček a kol., 2007)

3.4 Výzkumný vzorek

Do výzkumu byly zahrnuty NNO pracující výhradně s cizinci a migranty, a to primárně v Praze, a zároveň pouze ty, které jsou servisní, tj. poskytují služby (zpravidla sociální, právní, advokační, vzdělávací, volnočasové). Vynechány tedy byly organizace, které se nevěnují výhradně cizincům a migrantům, popř. se jim věnují až druhotně v návaznosti na svou primární činnost (např. organizace poskytující obecně sociální služby – *Diakonie ČCE*; lidskoprávní organizace – *Poradna pro občanství, občanská a lidská práva*; rozvojové organizace – *Člověk v tísni*) nebo působí mimo Prahu (např. *Most pro*). Mnoho z organizací zahrnutých ve výzkumu má pobočky i v jiných městech ČR, nicméně všechny působí primárně v Praze. Jediná výjimka z předchozích kritérií je *Multikulturální centrum Praha, z. s.*, které neposkytuje sociální, právní, ani advokační služby, ale zaměřuje se výhradně na vzdělávací a kulturní činnost. Důvodem pro jeho zahrnutí je místo a doba jeho působnosti – Praha od r. 1999 – a výhradní zaměření na témata související s cizinci a migranty v ČR.

Tento vzorek je vybrán účelově vzhledem k výzkumnému tématu a na základě předpokladu potenciálních existujících vztahů mezi jednotlivými organizacemi, ať už konkurence či spolupráce. Vzorek je omezen na Prahu jednak z důvodu výskytu největšího počtu NNO pracujících s migranty zde na stejném místě¹³ a současně z důvodu největšího počtu cizinců na území Prahy z jednotlivých měst a krajů ČR¹⁴, což je

¹³ Mj. v jiných městech často působí pouze pobočky pražských organizací.

¹⁴ Praha – 37%; Středočeský kraj –13% z celkového počtu cizinců na území ČR, viz ČSÚ: *Cizinci podle státního občanství k 31. 12. 2016 – územní srovnání*. [online] Praha: ČSÚ. [cit. 11. 7. 2017] Dostupné z: https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&pvo=CIZ01&z=T&f=TABULKA&katalog=31032&evo=v57516 ! VUZEMI97-100-101hal-nezj_1&c=v23~2_RP2016MP12DP31>

předpokladem největší potenciální klientely¹⁵. Dalším důvodem tohoto omezení na specifické území je případná personální propojenost jednotlivých organizací. Ta samotná sice může být na menším území, kde působí např. pouze dvě organizace mnohem větší a silnější, nicméně k velikosti takového vzorku ne příliš relevantní, popř. irelevantní vzhledem ke zkoumanému tématu. Dalším důvodem výběru NNO pracujících s migranty je, že tyto organizace jsou primárně závislé na stejných finančních zdrojích, což může být důvodem jak vyšší konkurence, tak i spolupráce. Nedílnou součástí tohoto výběru je také fakt, že tyto organizace spolu nespolupracují a spolupráci považují za problematickou dle dřívějšího výzkumu (viz kap. 1), ačkoliv odborná literatura zabývající se těmito tématy zpravidla říká opak.

Organizace byly vyhledávány pomocí rešerše a porovnání dostupných dokumentů¹⁶ a pomocí metody sněhové koule při samotných rozhovorech. Rozhovory byly prováděny od ledna do května 2018 a pro účel výzkumu se je podařilo uskutečnit se zástupci 7 organizací z 8: *Centrum pro integraci cizinců, o. p. s.*; *InBáze, z. s.*; *META, o. p. s.*; *Multikulturní centrum Praha, z. s.*; *Organizace pro pomoc uprchlíkům, z. s.*; *Poradna pro integraci, z. ú.*; *Sdružení pro integraci a migraci, z. s.* Spolupráce se nepodařila navázat s *Arcidiecézní charitou Praha* (neposkytuje rozhovory), a proto není do výzkumu zahrnuta.

Mimo základní rámec jsou pak v práci zahrnuty dvě další organizace, s jejichž zástupci byl také uskutečněn rozhovor – jednak *Integrační centrum Praha, o. p. s.*, které je založené Magistrátem hl. m. Prahy, a tudíž se nachází ve zcela odlišné situaci (včetně financování) ve vztahu ke státu, resp. jeho složkám, nicméně prakticky všechny výše zmíněné organizace s *Integračním centrem Praha* nějakým způsobem spolupracují; a jednak *Konsorcium nevládních organizací pracujících s migranty v ČR, z. s.*, které je střešovou organizací zahrnující všechny výše zmíněné organizace (mimo *Integrační centrum Praha*) a které se významně podílí na jejich síťování a spolupráci. Tyto dvě organizace dotvářejí celkový obraz výzkumu.

3.5 Metoda sběru dat

Jako primární metoda sběru dat je zvolen rozhovor a to rozhovor, který má polostrukturovanou formu, protože „vychází z předem připraveného seznamu témat a otázek“

¹⁵ Pochopitelně to neznamená, že klientela musí být pouze z Prahy, nicméně i s ohledem na spádové oblasti se počet potenciálních klientů pohybuje o řád výš, než v jiných oblastech.

¹⁶ Webové stránky *Konsorcia nevládních organizací pracujících s migranty v ČR*; dokumenty *Koncepce hl. m. Prahy pro oblast integrace cizinců* (MHMP, 2014, 23n); a *Efektivita služeb poskytovaných nestátními neziskovými organizacemi v oblasti integrace cizinců* (Prouzová et al., 2008).

(Šed'ová – Švaříček a kol., 2007, 159) Toto omezení je účelové, protože mi jde o získání odpovědí vztahujících se ke konkrétním tématům vycházejících z cíle výzkumu, avšak zároveň chci ponechat dostatečný prostor pro pružnost těchto odpovědí. (Hendl, 2005) Otázky byly vytvořeny na základě odborné literatury k danému tématu práce a jsou formulovány tak, aby odpovídaly stanoveným výzkumným otázkám.

Sekundární metodou sběru dat je studium dostupných dokumentů, které mapují data relevantní k tématu výzkumu a doplňují polostrukturované rozhovory ať už souhlasnými, či rozpornými informacemi. Za dokumenty považuji takové materiály, které „vznikly v minulosti, byly pořízeny někým jiným než výzkumníkem a pro jiný účel, než jaký má aktuální výzkum“. (Hendl, 2005, 204) Konkrétně se jedná o webové stránky, výroční zprávy a strategické dokumenty jednak jednotlivých organizací a jednak státu a jeho institucí včetně samosprávy, které se nějak dotýkají zkoumaného tématu.

3.6 Analýza dat

Hlubkové rozhovory jsou analyzovány pomocí metody otevřeného kódování. Rozhovory jsou přepsány do písemné podoby a následně jsou její jednotlivé jednotky (slovo, věta, odstavec apod.), vzniklé na základě významů těchto jednotek, kódovány klíčovými pojmy. Tyto kódy jsou následně kategorizovány do vyšších jednotek s ohledem na výzkumné otázky. (Šed'ová – Švaříček a kol., 2007) V průběhu analýzy dat je využívána metoda konstantní komparace, při které „jsou prováděna neustálá porovnávání, hledají se podobnosti a rozdíly, a to na všech rovinách práce s daty“. (Ibid., 223) Komparace není prováděna pouze v rámci jednotlivých rozhovorů, ale zároveň napříč nimi, a je tak dosahováno konzistence jednotlivých případů na celkové úrovni.

Sekundárně jsou analyzována data z dokumentů. Jsou sledována především ta data, jež dle teorie mohou mít vliv na případné meziorganizační vztahy a jež ukazují reálnou situaci zkoumaných organizací vzhledem k jejich vstupům a výstupům. Tyto data jsou porovnávána jednak mezi jednotlivými organizacemi z důvodu zjištění, zda si organizace doopravdy konkurují a jednak s daty nasbíranými z rozhovorů z důvodu potenciálních rozdílů mezi reálným stavem a názory zástupců organizací.

3.7 Etika výzkumu

K zachování důvěrnosti účastníků výzkumu byli respondenti podrobně informováni o účelu výzkumu a jeho okolnostech a ujištění o zachování jejich anonymity. Od respondentů byl získán informovaný souhlas o dobrovolnosti jejich účasti na výzkumu a možnosti nahrávání rozhovoru pro účely pozdější analýzy, a to v ústní podobě, jelikož písemná podoba může odradit potenciální respondenty od následného zapojení se do výzkumu. Zároveň byla respondentům nabídnuta možnost být seznámeni s výsledky výzkumu. (Hendl, 2005; Šed'ová – Švaříček a kol., 2007)

4 EMPIRICKÁ ČÁST

4.1 Přehled pražských NNO pracujících s cizinci a migranty a základní ukazatele

V následující části jsou na základě dostupných dokumentů stručně představeny jednotlivé organizace společně se základními ukazateli o jejich činnosti – stáří organizace; poskytované služby; finanční ukazatele; počty klientů; počty zaměstnanců – a ty jsou poté porovnány. Tato data jsou sledována především ze dvou důvodů:

- 1) Jednak mohou mít vliv na meziorganizační vztahy dle teoretického rámce. Jedná se o vstupy (finanční ukazatele; počty klientů, počty zaměstnanců) a výstupy (poskytované služby) organizací, které jsou základními zdroji nezbytnými pro existenci organizací a které především teorie závislosti na zdrojích (viz kap. 2.3.1) a teorie transakčních nákladů (viz kap. 2.3.2) chápou jako klíčové prvky ovlivňující případnou konkurenci nebo spolupráci. Stáří organizací může mít obdobný vliv dle dřívějších výzkumů – pro nové organizace může být navazování vztahů náročnější a naopak u starších organizací lze očekávat více navázaných vztahů (viz kap. 2.4.2).
- 2) Jednak pro samotné doložení toho, zda, čím a jak si organizace konkurují ve vztahu ke svým vstupům a výstupům.

Počet klientů, počet zaměstnanců a finanční ukazatele jsou sledovány v letech 2012–2016.¹⁷ Počty klientů jsou sledovány na základě počtu klientů registrovaných sociálních služeb a nejsou tedy celkovým počtem klientů organizací, ani nejsou počtem jednotlivých poskytnutí služeb.¹⁸ Počet zaměstnanců je sledován na základě mzdových nákladů¹⁹

¹⁷ Tyto roky jsou vybrány z důvodu dostupnosti nejnovějších výročních zpráv a délka 5 let je zvolena z vícera důvodů: 1) někteří zástupci organizací, s nimiž byly vedeny rozhovory, v nich nepůsobí ani takto dlouho; 2) přelomem roku 2014/2015 končilo jedno grantové období EU a začínalo nové; a 3) 5 let považují za dostatečně vypovídající vzhledem k cíli práce a zároveň dostatečně aktuální – smyslem těchto informací je ilustrovat základní data o organizacích a rámec v jakém se pohybují, ne jejich hloubková analýza.

¹⁸ Celkový počet klientů a/nebo poskytnutí služeb nejsou sledovány z toho důvodu, že: 1) u více organizací není tato informace dostupná; a 2) protože se může velice lišit u jednotlivých organizací v závislosti na zahajování a ukončování jednotlivých projektů; a proto by následně ve srovnání data nebyla příliš validní. Registrovaná sociální služba je u všech organizací dlouhodobá a stabilně poskytovaná služba, a tudíž nejlépe ukazuje trend v počtu klientů. Opět nejde o to, ukázat podrobné počty klientů, ale dlouhodobější trend. Průměrný počet klientů za rok je možné nalézt např. v *Koncepci hl. m. Prahy pro oblast integrace cizinců*, nicméně ani z tohoto dokumentu není zřejmé, zda se jedná o počet individuálních jedinců, či celkový počet poskytnutých konzultací, navíc toto číslo neukazuje případné proměny u stabilně nabízených služeb. (viz MHMP, 2014, s. 23–24)

¹⁹ Resp. osobních nákladů celkem, jelikož ne všechny organizace zveřejňují samotné mzdové náklady. Osobní náklady celkem jsou mzdové náklady včetně povinných odvodů zaměstnavatele. Ty jsou při výpočtu nejdříve sníženy o tyto odvody (lomeny číslem 1,32). V tabulkách jsou vždy označeny hvězdičkou (*).

za jednotlivé roky²⁰ dělených průměrnou mzdou roku 2014.²¹ Finančních ukazatelů je sledováno více. Jako hlavní ukazatel jsou uváděny provozní dotace, které tvoří hlavní a největší zdroj financí u všech organizací, ty jsou doplněny o roční rozpočet na základě celkových ročních výnosů pro možnost jejich vzájemného porovnání a ukázání klíčové role dotací ve vztahu k celkovým financím, zvláště jsou navíc uvedeny výnosy za vlastní činnost.²² Dotace jsou uváděny jako celek a jsou pouze doplněny o jednotlivé původce, přičemž první tři jsou při dostupnosti dat uváděny i s finanční částkou.²³ Poskytované služby jsou sledovány v současné podobě s přihlédnutím ke starším dokumentům.

4.1.1 Arcidiecézní charita Praha – Poradna pro migranty a uprchlíky – středisko Migrace (Charita)²⁴

Ačkoliv *Arcidiecézní charita Praha* není v tomto výzkumu zahrnuta, je dobré alespoň zhruba nastínit její postavení, jelikož se významnou měrou podílí na službách pro cizince a migranty v Praze. Charita je účelovým zařízením římskokatolické církve působícím po celé ČR. V rámci pražské *Poradny pro migranty a uprchlíky* poskytuje odborné sociální poradenství a právní poradenství. Dále se Charita věnuje integraci cizinců, nabízí kurzy českého jazyka a věnuje se volnočasovým aktivitám. V roce 2016 byla Charita generálním poskytovatelem státních integračních služeb. (Arcidiecézní charita Praha – Středisko Migrace, webové stránky)

²⁰ Počet zaměstnanců je sledován na základě mzdových nákladů, protože: 1) nelze z dostupných materiálů zjistit počet zaměstnanců přepočítaný na celé úvazky; a 2) lze předpokládat, že u sledovaných organizací vzhledem k jejich podobnosti budou obdobné průměrné mzdy. Tyto data opět slouží k ukázání dlouhodobějšího trendu. Zároveň jsou uváděny i mzdové náklady samotné, jelikož ty jsou u sledovaných organizací tradičně největší a většinovou položkou rozpočtu.

²¹ Rok 2014 je zvolen, protože je uprostřed sledovaného období. Průměrná mzda byla 27 000 Kč (27 200 Kč, zaokrouhlena na celé tisíce), viz ČSÚ: *Průměrné mzdy – 4. čtvrtletí 2014*. [online] Praha: ČSÚ. [cit. 21. 5. 2018] Dostupné z: <<https://www.czso.cz/csu/czso/cris/prumerne-mzdy-4-ctvrtleti-2014-truca9fbwn>>

²² Tento ukazatel je zohledněn a zahrnut, protože některé z organizací doplňují svůj rozpočet významnou měrou vlastní činností (nejčastěji prodejem služeb), což jim může sloužit jako důležitý prvek stabilizace a diverzifikace příjmů.

²³ Dotace jsou sledovány jako celek, jelikož: 1) se jejich vykazování napříč organizacemi liší natolik, že je není možné jednoduše usouvztažnit; 2) konkrétní data o nich nejsou vždy dostupná; a 3) jde nám primárně o to, ukázat jejich jednotlivé kanály a původce.

²⁴ Přehled organizací je řazen abecedně, zvláště na konci je *Konsorcium nevládních organizací pracujících s migranty v ČR*.

4.1.2 Centrum pro integraci cizinců (CIC)

CIC bylo založeno roku 2003 za účelem poskytování sociálního poradenství. To je jádrem činnosti dodnes, kdy CIC poskytuje dvě registrované sociální služby – odborné sociální poradenství a službu sociální rehabilitace (skládající se z individuální práce s klienty, výuky češtiny, kurzů práce s PC, jobklubů a služeb k pracovnímu uplatnění). Druhou hlavní činností je nabídka široké škály kurzů češtiny (otevřené kurzy, rodinné kurzy, kurzy s registrací) a vedle toho se CIC věnuje ještě dobrovolnickým aktivitám (mentoring a doučování dětí, skupinový program). CIC se na rozdíl od většiny ostatních organizací nezabývá právním poradenstvím. V současnosti má CIC pobočky také v Kolíně, Mladé Boleslavi, Kladně, Liberci, Mělníku a Kutné Hoře, kde nabízí sociální a pracovní poradenství zpravidla 1x týdně. (Centrum pro integraci cizinců, 2013; 2014; 2015; 2016; 2017; webové stránky)

Tabulka 1. CIC – základní ukazatele 2012–2016²⁵

Rok	Roční rozpočet	Dotace celkem	Vlastní činnost	Mzdové náklady	Počet zaměstnanců	Počet klientů
2012	9 574	8 598 (89 %)	737	4 559	14	981
2013	10 945	9 472 (87 %)	1 092	6 465	20	1434
2014	11 925	10 276 (86 %)	1 386	6 238	19	1584
2015	11 692	8 999 (77 %)	2 649	6 749	21	1645
2016	11 959	8 704 (73 %)	2 424	7 650	24	1930

(Centrum pro integraci cizinců, 2013; 2014; 2015; 2016; 2017)

²⁵ Všechny finanční ukazatele jsou uvedeny v tisících Kč. Pokud je v tabulce X, data nebyla dostupná. Počet zaměstnanců je zaokrouhlen na celá čísla (kromě Konsorcia). Platí pro všechny tabulky všech následujících organizací.

Tabulka 2. CIC – Přehled dotací a donátorů²⁶

Rok	Dotace celkem	Hlavní donátoři
2012	8 598	OPLZZ (4 526), MPSV (1 348), EIF (989), OPPA, MŠMT, dotace obcí a krajů, EUF
2013	9 472	OPLZZ (3 361), OPPA (2 573), MPSV (1 692), EIF, MV, MŠMT, dotace obcí a krajů, EUF
2014	10 276	OPPA (3 897), OPLZZ (2 708), MPSV (1 550), NROS, EIF, EUF, MV
2015	8 999	MPSV (2 464), OPPA (1 707), OPLLZ (1 166), Fond NNO, dotace obcí a krajů, MV, EIF, EUF, MŠMT
2016	8 704	MPSV (3 178), MHMP (1 557), MV (1 317), The Velux foundation, dotace obcí a krajů, Fond NNO, MŠMT

(Centrum pro integraci cizinců, 2013; 2014; 2015; 2016; 2017)

4.1.3 InBáze

InBáze vznikla roku 2006 jako komunitní centrum založené občanským sdružením Berkat a původně sloužila jako místo pro pomoc a podporu cizincům a zároveň jako místo setkávání cizinců a Čechů na komunitní bázi. Současně hned při vzniku organizace byl založen i přidružený sociální podnik Ethnocatering, který je provozován dodnes. V roce 2010 se InBáze právně oddělila od občanského sdružení Berkat a začala působit samostatně. Od svého vzniku rozšiřovala InBáze postupně nabídku služeb až do dnešní podoby: dvě registrované sociální služby – odborné sociální poradenství a sociálně aktivizační služby pro rodiny s dětmi; psychosociální poradenství; interkulturní práci; komunitní a volnočasové aktivity (pravidelné a jednorázové akce s kulturním, sportovním a volnočasovým zaměřením); doučování a výuka češtiny (zajišťované převážně dobrovolníky). Vedle toho pořádá InBáze každoročně už více než 13 let hudební a kulturní festival RefuFest. V posledních letech se také začíná věnovat vzdělávacím aktivitám a pořádá školení pro veřejnost. InBáze je jedním ze čtyř hlavních partnerů ICP. (InBáze, 2013; 2014; 2015; 2016; 2017; webové stránky)

²⁶ V přehledu jsou donátoři seřazeni sestupně dle poskytnutých finančních prostředků. U prvních tří nejvýznamnějších (tučně) jsou vždy v závorce uvedeny částky. Pokud jeden a ten samý donátor poskytoval finance ve více různých dotacích, ty jsou sečteny. Kde nejsou zvýraznění donátorů a částky v závorce, tam nebyla data dostupná a donátoři jsou uvedeni tak, jak byli postupně uvedeni ve výročních zprávách. Marginální donátoři jsou vynecháni. Platí pro všechny obdobné tabulky všech následujících organizací.

Tabulka 3. InBáze – základní ukazatele 2012–2016

Rok	Roční rozpočet	Dotace celkem	Vlastní činnost ²⁷	Mzdové náklady*	Počet zaměstnanců	Počet klientů
2012	10 794	6 811 (63 %)	0 / 3 246	5 737*	13	707
2013	15 113	11 837 (78 %)	61 / 2 676	9 381*	22	602
2014	20 236	16 986 (84 %)	164 / 2 733	12 843*	30	933
2015	12 433	8 182 (66 %)	218 / 3 514	7 859*	18	994
2016	11 279	5 623 (50 %)	1 666 / 3 447	6 676*	16	1010

(InBáze, 2013; 2014; 2015; 2016; 2017)

Tabulka 4. InBáze – Přehled dotací a donátorů

Rok	Dotace celkem	Hlavní donátoři
2012	6 811	EIF (3 379), MV (1 727), EU F (909), MPSV , OPLZZ , MHMP
2013	11 837	EIF (4 732), OPLZZ (2 895), MV (1 191), EU F, MPSV , OPPA , MHMP , MŠMT
2014	16 986	EIF (5 344), OPLZZ (4 056), OPPA (2 848), EU F, MV , MPSV , Fond NNO , MŠMT
2015	8 182	EIF (2 511), MV (1 355), AMIF (964), Fond NNO , EU F, OPPA , MHMP , MŠMT
2016	5 623	MV (2 100), MHMP (1 846), AMIF (1 077), OPPPR , MŠMT , Fond NNO

(InBáze, 2013; 2014; 2015; 2016; 2017)

²⁷ Číslo před lomítkem jsou výnosy spadající do hlavní činnosti, číslo za lomítkem jsou výnosy z vedlejší činnosti. Tyto výnosy z vedlejší činnosti jsou tvořeny převážně Ethnocateringem a z většiny opět na Ethnocatering spotřebovány.

4.1.4 Integrovaná centrum Praha (ICP)

ICP bylo založeno²⁸ v roce 2012 Magistrátem hl. m. Prahy jako obecně prospěšná společnost. Je součástí celostátní sítě integračních center postupně vznikajících od roku 2009 v různých městech po celé ČR.²⁹ Vznik těchto center vychází ze strategického vládního dokumentu *Koncepce integrace cizinců*. (Vláda ČR, 2016)³⁰ V současné době působí ICP v 6 pobočkách na území Prahy, které otevřela již v roce svého vzniku. ICP poskytuje odborné sociální poradenství a právní poradenství, věnuje se pořádání komunitních a kulturních akcí, nabízí širokou škálu kurzů češtiny, pořádá kurzy sociokulturní orientace a věnuje se interkulturní práci. Také se věnuje vzdělávacím aktivitám a školením převážně pro odborníky (pracovníci úřadů a institucí) a informačním kampaním. Specifickou činností ICP je jeho koordinační činnost všech zainteresovaných v integračních aktivitách v rámci Prahy – v rámci *Regionální poradní platformy* se setkávají jak zástupci z řad odborníků, místní samosprávy, neziskových organizací, tak zástupci samotných cizinců (v současné době je součástí platformy 64 členů včetně všech zde zkoumaných organizací). Tato platforma slouží především ke koncepčnímu uchopení problematiky integrace na území Prahy, tvoření strategických dokumentů (především *Koncepce hl. m. Prahy pro oblast integrace cizinců* (MHMP, 2014) a jejího *Akčního plánu* (MHMP, 2018)) a koordinaci činností všech zúčastněných. Od svého vzniku ICP úzce spolupracuje se čtyřmi pražskými NNO pracujícími s cizinci, které jsou jeho partnery – InBáze, OPU, PPI a SIMI; a které pro ICP zajišťují především odborné sociální a právní poradenství. S ostatními NNO pracujícími s cizinci v Praze ICP také spolupracuje, avšak ne na úrovni partnerství. ICP je financované výhradně

²⁸ Nutno zdůraznit, že se nejedná o organizaci **zřízenou** Magistrátem hl. m. Prahy.

²⁹ Právní forma ICP jako obecně prospěšné společnosti je specifická oproti většině ostatních integračních center. V 8 krajích ČR jsou integrační centra zřizována a spravována Správou uprchlických zařízení, která přímo spadá pod MV. V Ústeckém kraji provozuje integrační centrum Poradna pro integraci (viz 4.1.8 Poradna pro integraci), v Jihomoravském kraji je to přímo kraj a v Hradci Králové provozuje integrační centrum Diecézní katolická charita Hradec Králové. ICP je tedy ve skutečnosti jediným integračním centrem, které přestože je založené (tedy ne zřizované) MHMP (tj. samosprávným subjektem odvozeným od státu), je právně autonomní. Viz *Spolu a lépe. Centra na podporu integrace cizinců v České republice*. [online] Praha: Ministerstvo vnitra ČR. [cit. 21. 5. 2018] Dostupné z: <<http://www.mvcr.cz/soubor/spolu-a-lepe-centra-na-podporu-integrace-cizincu-v-cr.aspx>>

³⁰ *Koncepce integrace cizinců* je strategický nástroj řešící integraci cizinců od roku 2000. Každoročně je vládou vydávána zpráva o postupu při její realizaci a *Koncepce* jako taková byla v roce 2006, 2011 a 2016 jako strategický dokument aktualizovaná. V roce 2008 byla koordinační role při realizaci *Koncepce* převedena z MPSV na MV, viz *Integrace cizinců na území ČR*. [online] Praha: Ministerstvo vnitra ČR. [cit. 21. 5. 2018] Dostupné z: <<http://www.mvcr.cz/clanek/integrace.aspx>>

Koncepce integrace cizinců a zprávy o jejich realizaci jsou dostupné na adrese: <<http://cizinci.cz/cs/2154-koncepni-politicke-dokumenty-cr>> [cit. 21. 5. 2018]

ze zdrojů státu (resp. samosprávy) a fondů EU (dříve EIF kofinancovaný MHMP, od r. 2015 AMIF). (Integrační centrum Praha, 2013; 2014; 2015; 2016; 2017; webové stránky)

Tabulka 5. ICP – základní ukazatele 2012–2016

Rok	Roční rozpočet	Dotace celkem	Vlastní činnost	Mzdové náklady	Počet zaměstnanců	Počet klientů
2012	11 251	11 023 (98 %)	145	4 053	16	974
2013	15 284	15 011 (98 %)	53	6 550	20	1 875
2014	17 249	16 686 (97 %)	388	7 741	24	2 477
2015	15 653	15 015 (96 %)	575	7 072	22	2 672
2016	21 702	20 604 (95 %)	941	10 140	31	X

(Integrační centrum Praha, 2013; 2014; 2015; 2016; 2017)³¹

Tabulka 6. ICP – Přehled dotací a donátorů

Rok	Dotace celkem	Hlavní donátoři
2012	11 023	EIF, MHMP
2013	15 011	EIF, MHMP
2014	16 686	EIF, MHMP
2015	15 015	EIF, MHMP, AMIF
2016	20 604	AMIF

(Integrační centrum Praha, 2013; 2014; 2015; 2016; 2017)

4.1.5 META – Společnost pro příležitosti mladých migrantů (META)

META vznikla v roce 2004 a je svou činností nejúžeji zaměřenou organizací – komplexně se věnuje (téměř výhradně) problematice vzdělávání a rovného přístupu ke vzdělání v souvislosti s cizinci a migranty, včetně vzdělávání samotných pedagogů, kteří s touto cílovou skupinou přicházejí do styku. Věnuje se výuce češtiny (ať už v kurzech či skrze dobrovolníky individuálně), tvorbě vzdělávacích materiálů, pomůcek pro pedagogy, zabývá se tématem inkluze (ke kterému spravuje webový portál inkluzivniskola.cz) apod. META nabízí registrovanou sociální službu – odborné sociální poradenství, které je také zaměřené na vzdělávací a pracovní poradenství. Vedle tohoto se META věnuje ještě systémovému rozvoji v souvislosti se vzděláváním a cílovou skupinou (připomínkování

³¹ Nutno podotknout, že výroční zprávy ICP jsou vždy za období od začátku dubna do konce března následujícího roku, tudíž se ne zcela překrývají s výročními zprávami ostatních organizací.

materiálů souvisejících se vzdělávacím systémem, monitorování a analyzování vzdělávacího systému, vytváření metodických materiálů apod.). (META, 2013; 2014; 2015; 2016; 2017; webové stránky)

Tabulka 7. META – základní ukazatele 2012–2016

Rok	Roční rozpočet	Dotace celkem	Vlastní činnost	Mzdové náklady*	Počet zaměstnanců	Počet klientů
2012	7 373	7 094 (96 %)	191	5 403*	13	741
2013	12 801	11 863 (93 %)	188	8 039*	19	831
2014	13 025	12 092 (93 %)	756	8 023*	19	634
2015	9 066	7 721 (85 %)	1 296	5 774*	14	613
2016	9 642	7 763 (81 %)	1 658	6 905*	16	600

(META, 2013; 2014; 2015; 2016; 2017)

Tabulka 8. META – Přehled dotací a donátorů

Rok	Dotace celkem	Hlavní donátoři
2012	7 094	MPSV, MHMP, MŠMT, MV, OPLZZ, EIF, MŠMT, OPPA, sbírka Pomozte dětem, NROS, Nadace OKD, Nadační fond Albert, MPO, Community Actions 2010, Ministerstvo školství a kultury Finsko, Ministerstvo vnitra Rakousko
2013	11 863	EIF, MPSV, MV, OPPA, OPPLZ, EIF, MPO, Community Actions 2010, Ministerstvo školství a kultury Finska, Ministerstvo vnitra Rakouska
2014	12 092	MPSV, MŠMT, MV, MHMP, OPPA, EIF
2015	7 721	MPSV, MŠMT, MV, MHMP, OPPA, EIF, NROS, sbírka Pomozte dětem, UNHCR, Fond EHP, Erasmus+
2016	7 763	MPSV, MŠMT, MHMP, MV, OPPPR, Fond EHP, UNHCR, Velux Foundation, Francouzská ambasáda, Nadace Miroslava Šaška, Erasmus+

(META, 2013; 2014; 2015; 2016; 2017)

4.1.6 Multikulturní centrum Praha (MKC)

MKC bylo založeno v roce 1999 za účelem poskytování vzdělávacích, kulturních a informačních aktivit pro odbornou i širokou veřejnost s cílem přispívat k porozumění mezi kulturně odlišnými lidmi. Jak bylo již zmíněno výše, MKC se odlišuje od ostatních organizací tím, že neposkytuje přímé služby cizincům a migrantům, nicméně se věnuje výhradně tématům s tím souvisejícím. MKC funguje silně na bázi projektů, a proto nelze jeho činnost obecně zcela shrnout, lze však výběrově jmenovat činnosti, kterým se v projektech věnuje

např.: migrace, práce a sociální začlenění, vymáhání pracovních práv, globální rozvojové vzdělávání, prevence stereotypů, multikulturní vzdělávání atd. Dále se MKC věnuje informačním a monitorovacím činnostem, v rámci kterých mj. spravuje webový portál migraceonline.cz existující od roku 2002 a provozuje knihovnu literatury související se zaměřením organizace. V neposlední řadě se MKC dlouhodobě věnuje výzkumné a publikační činnosti. (Multikulturní centrum Praha, 2013; 2014; 2015; 2016; 2017; webové stránky)

Tabulka 9. MKC – základní ukazatele 2012–2016

Rok	Roční rozpočet	Dotace celkem	Vlastní činnost	Mzdové náklady*	Počet zaměstnanců	Počet klientů
2012	14 891	13 374 (90 %)	1 008	5 182*	12	X
2013	9 895	8 792 (89 %)	798	5 078*	12	X
2014	10 672	9 522 (89 %)	534	5 310*	12	X
2015	8 358	6 262 (75 %)	X	4 581*	11	X
2016	9 879	6 738 (68 %)	743	4 366*	10	X

(Multikulturní centrum Praha, 2013; 2014; 2015; 2016; 2017)

Tabulka 10. MKC – Přehled dotací a donátorů

Rok	Dotace celkem	Hlavní donátoři
2012	13 374	EK, MZV, ČRA, OPLZZ, Nadace OSF, OPVK
2013	8 792	EK, MZV, OPLZZ, Technologická agentura ČR, International Visegrad Fund, EIF, ČRA, OPVK
2014	9 522	OPLZZ, Technologická agentura ČR, EK, MZV, International Visegrad Fund, EIF, Úřad vlády, Česko-německý fond budoucnosti, MŠMT, ČRA, Nadace Karla Janečka, Fond EHP, MHMP
2015	6 262	OPLZZ, Technologická agentura ČR, EIF, Úřad vlády, EK, Nadace OSF, Friedrich-Ebert-Stiftung, Česko-německý fond budoucnosti, ČRA, MHMP, Fond EHP, MŠMT, Erasmus+
2016	6 738	EK, MZV, Nadace OSF, Friedrich-Ebert-Stiftung, Nadace Friends of Via, Česko-německý fond budoucnosti, ČRA, MHMP, Fond EHP, OPPPR, Erasmus+

(Multikulturní centrum Praha, 2013; 2014; 2015; 2016; 2017)

4.1.7 Organizace pro pomoc uprchlíkům (OPU)

OPU byla založena již v roce 1991 a je tak nejdéle existující z organizací pracujících s cizinci a migranty v ČR. OPU se více než většina ostatních organizací specializuje na právní poradenství, v souvislosti s kterým se věnuje více i advokační činnosti. Vedle toho je však poskytovatelem dvou registrovaných sociálních služeb – odborného sociálního poradenství a sociální rehabilitace. Dále se OPU od svého vzniku věnuje pomoci nezletilým cizincům bez doprovodu (jako specifické cílové skupině), pro které také spravuje Dům na půl cesty, dále se věnuje rozvojové práci, kdy provozuje denní centrum pro seniory v Gruzii a v neposlední řadě se věnuje vzdělávacím činnostem a pořádání školení a výuce češtiny. OPU je jedním ze čtyř hlavních partnerů ICP. OPU působí primárně v Praze, ale dále má pobočky v Brně, Plzni, Ostravě a Hradci Králové, kde nabízejí primárně sociální a právní poradenství. (Organizace pro pomoc uprchlíkům, 2013; 2014; 2015; 2016; 2017; webové stránky)

Tabulka 11. OPU – základní ukazatele 2012–2016

Rok	Roční rozpočet	Dotace celkem	Vlastní činnost	Mzdové náklady*	Počet zaměstnanců	Počet klientů
2012	23 231	20 819 (90 %)	1 104	X	X	X
2013	23 046	21 750 (94 %)	304	X	X	X
2014	21 671	20 165 (93 %)	580	14 025*	33	X
2015	18 707	15 746 (84 %)	253	11 562*	27	2 500+
2016	19 899	14 836 (75 %)	3 752	12 972*	30	1 900+

(Organizace pro pomoc uprchlíkům, 2013; 2014; 2015; 2016; 2017)

Tabulka 12. OPU – Přehled dotací a donátorů

Rok	Dotace celkem	Hlavní donátoři
2012	20 819	ESF (9 090), EK (2 412), MPSV (2 142), EIF, EUF, UNHCR, ČRA, ENF, MHMP, NROS
2013	21 750	ESF (11 821), EIF (2 280), MPSV (2 057), ČRA, EUF, UNHCR, EK, ENF, MHMP
2014	20 165	ESF (6 971), MPSV (3 143), EIF (2 288), ČRA, EUF, EK, UNHCR, ENF, MHMP, NROS
2015	15 746	OPPA+OPLZZ (3 496), MPSV (2 991), EK (2 191), AMIF, UNHCR, NROS, Nadace OSF, EUF, MHMP, ENF
2016	14 836	AMIF (5 047), MPSV (3 274), EK (1 242), ESF - OPZ+OPPPR, UNHCR, Bader Philanthropies, Nadace OSF, NROS, Česká spořitelna, Město Plzeň

(Organizace pro pomoc uprchlíkům, 2013; 2014; 2015; 2016; 2017)

4.1.8 Poradna pro integraci (PPI)

PPI vznikla v roce 1997 a v současné době poskytuje dvě registrované sociální služby – odborné sociální poradenství a sociálně aktivizační služby pro rodiny s dětmi. Dále se věnuje interkulturní práci, komunitním aktivitám a částečně vzdělávacím činnostem. PPI provozuje sociální podnik jazykovou školu Czech In zaměřenou na výuku češtiny pro cizince. Každoročně PPI pořádá již přes 18 let kulturně-hudební festival Barevná planeta v Ústí nad Labem. PPI působí v Praze a v Ústí nad Labem, kde mj. provozuje Centrum cizinců, což je integrační centrum, které zde doplňuje síť integračních center státu, resp. samospráv³², a ačkoliv PPI primárně působí v Praze, jeho pobočka a působení v Ústí se významnou měrou podílí na celkové činnosti organizace. PPI je jednou ze čtyř hlavních partnerských organizací ICP. (Poradna pro integraci, 2013; 2014; 2015; 2016; 2017; webové stránky)

³² Nicméně toto centrum je zcela autonomní.

Tabulka 13. PPI – základní ukazatele 2012–2016

Rok	Roční rozpočet	Dotace celkem	Vlastní činnost	Mzdové náklady	Počet zaměstnanců	Počet klientů
2012	13 982	12 773 (91 %)	743	7 201	22	1 497
2013	17 784	16 530 (93 %)	1 058	8 385	26	2 080
2014	21 270	20 097 (94 %)	1 123	10 300	32	2 294
2015	16 064	15 516 (97 %)	294	9 280	29	2 039
2016	16 246	13 594 (84 %)	850	8 621	27	1 439

(Poradna pro integraci, 2013; 2014; 2015; 2016; 2017)

Tabulka 14. PPI – Přehled dotací a donátorů

Rok	Dotace celkem	Hlavní donátoři
2012	12 773	EIF (5 725), OPLZZ (2 905), MPSV (1 620), EUF, MV, Magistrát ÚnL, MŠMT
2013	16 530	EIF, EUF, OPLZZ, MŠMT
2014	20 097	EIF (7 263), OPLZZ (4 571), OPPA (3 182), Ústecký kraj, EUF, MV, MPSV, Magistrát ÚnL
2015	15 516	EIF (3 571), AMIF (2 583), OPPA (1 826), MPSV, MV, EUF, NROS, Magistrát ÚnL, MŠMT
2016	13 594	AMIF (5 386), MPSV (3 785), MV (2 452), Ústecký kraj, Magistrát ÚnL, NF Česká spořitelna, NROS

(Poradna pro integraci, 2013; 2014; 2015; 2016; 2017)

4.1.9 Sdružení pro integraci a migraci (SIMI)

SIMI působí v ČR od roku 1992 a oficiálně bylo založeno o rok později (tehdy jako Poradna pro uprchlíky). Je tak vedle OPU druhou nejstarší organizací věnující se práci s cizinci a migranty v ČR a obdobně jako OPU se také SIMI výrazněji věnuje advokační činnosti. SIMI dále poskytuje dvě registrované sociální služby – sociální poradenství a právní poradenství; a vedle nich nabízí ještě doplňkové psychosociální poradenství. Dále se zaměřuje na interkulturní práci, vzdělávací činnosti a školení pro širokou i odbornou veřejnost. SIMI se také věnuje tématu genderu a ženám v souvislosti s migrací jako specifické oblasti. SIMI je jedním ze čtyř hlavních partnerů ICP. (Sdružení pro integraci a migraci, 2013; 2014; 2015; 2016; 2017; webové stránky)

Tabulka 15. SIMI – základní ukazatele 2012–2016

Rok	Roční rozpočet	Dotace celkem	Vlastní činnost	Mzdové náklady	Počet zaměstnanců	Počet klientů
2012	7 490	7 218 (96 %)	X	3 966	12	1 547
2013	7 650	7 347 (96 %)	X	4 350	13	1 400+
2014	8 386	8 160 (97 %)	X	4 719	15	1 500+
2015	8 547	8 127 (95 %)	X	5 225	16	1 473
2016	7 402	7 146 (97 %)	X	4 071	13	1 315

(Sdružení pro integraci a migraci, 2013; 2014; 2015; 2016; 2017)

Tabulka 16. SIMI – Přehled dotací a donátorů

Rok	Dotace celkem	Hlavní donátoři
2012	7 218	ESF (5 089), EIF (1 366), EUF (244), MPSV, MHMP, EPIM
2013	7 347	ESF (4 581), EIF (1 413), EPIM (524), MPSV, HHMP
2014	8 160	ESF (3 188), EIF (1 624), Nadace OSF (905), MPSV, EIF EK, MHMP, NROS
2015	8 127	Norské fondy (3 121), Fondy EHP (1 426), MHMP (1 292), EIF, EIF EK, AMIF
2016	7 146	Norské fondy (3 091), MHMP (1 424), AMIF (881), Úřad vlády, Fondy EHP, Nadace OSF, Open Society for Europe, Americká ambasáda v Praze

(Sdružení pro integraci a migraci, 2013; 2014; 2015; 2016; 2017)

4.1.10 Konsorcium nevládních organizací pracujících s migranty v ČR (Konsorcium)

Konsorcium je střežovou NNO, která v současné době zahrnuje většinu NNO dotýkajících se témat migrace, migrantů, cizinců a práce s nimi v Praze (zahrnuje pochopitelně i mimopražské) a čítá 20 členů. Začátky Konsorcia sahají až do roku 2000, kdy zpracovávalo tříletý projekt pro Český helsinský výbor. Následně bylo roku 2003 registrováno jako samostatná právnická osoba a v této podobě fungovalo až do roku 2009. Na začátku roku 2010 byla vytvořena nová struktura Konsorcia včetně stanov, Konsorcium

začalo naplňovat roli střeškové organizace a v této podobě funguje víceméně dodnes.³³ Nejzásadnější změnou bylo to, že Konsorcium otevřelo možnost členství novým zájemcům. Ti také začali vstupovat hned v roce 2010. Do začátku roku 2010 byly členy pouze OPU, PPI, SIMI, Sdružení občanů zabývajících se migrací a Charita ČR (pouze jako pozorovatel), následně ještě v témže roce vstoupili do Konsorcia Člověk v tísni, InBáze, META a MKC. Postupně přibývali (a občas odcházeli) další členové – ze zde zkoumaných to bylo CIC v roce 2012. Jednou z hlavních náplní práce Konsorcia je koordinační činnost – v roce 2010–2011 byly vytvořeny 4 pracovní skupiny (právní, sociální, advokační a mediální) fungující dodnes, ve kterých se scházejí zástupci organizací dle své odbornosti a které slouží k výměně zkušeností, tvoření společných politik a definování cílů. Především pro své členy pořádá Konsorcium vzdělávací akce a školení. Dále se Konsorcium skrže svého zaměstnance, tzv. Policy Officer, věnuje monitorovací, strategické, koordinační a advokační činnosti ve vztahu k cizineckým, migračním a integračním politikám státu (popř. EU). V této souvislosti je další významnou činností Konsorcia advokační činnost obecně ve vztahu ke státu a podílení se na tvorbě, připomínkování a kritice zákonů týkajících se cizinců a migrantů (cizinecké zákony, zákon o zdravotním pojištění apod.). V neposlední řadě se Konsorcium věnuje komunikaci, informování, pořádání besed, kulatých stolů apod. s odbornou i laickou veřejností, zástupci státu a institucí a svými členy. Konsorcium je také součástí mezinárodních sítí zabývajících se problematikou migrace. (Konsorcium nevládních organizací pracujících s migranty v ČR, 2011; 2012; 2013; 2014; 2015; 2016; 2017; webové stránky)

³³ Tudíž Konsorcium v dnešní podobě střeškové organizace je v důsledku nejmladší organizací ze zde zkoumaných, pomineme-li ICP, jež není klasickou NNO a jehož příčiny vzniku jsou specifické ve vztahu k ostatním NNO.

Tabulka 17. Konsorcium – základní ukazatele 2012–2016

Rok	Roční rozpočet	Dotace celkem	Členské příspěvky ³⁴	Mzdové náklady*	Počet zaměstnanců
2012	1 103	1 055 (96 %)	48	684*	1,6
2013	855	795 (93 %)	60	571*	1,3
2014	116	0	87	135*	0,3
2015	887	724 (82 %)	80	728*	1,7
2016	1 401	1 073 (77 %)	121	1021*	2,4

(Konsorcium nevládních organizací pracujících s migranty v ČR, 2013; 2014; 2015; 2016; 2017)

Tabulka 18. Konsorcium – Přehled dotací a donátorů

Rok	Dotace celkem	Hlavní donátoři
2012	1 055	Nadace OSF (557), Batory (365), School for Leaders (70), U. S. Department of St. Award
2013	795	Batory (379), Eunomad (213), Nadace OSF (202)
2014	0	X
2015	724	Fond NNO (717)
2016	1 073	ESF (529), Fond NNO (252), US Embassy (134), Nadace OSF, OSIF

(Konsorcium nevládních organizací pracujících s migranty v ČR, 2013; 2014; 2015; 2016; 2017)

4.2 Srovnání ukazatelů NNO pracujících s migranty a cizinci v Praze

Z výše uvedených dat a informací o organizacích lze vyčíst několik obecných závěrů. Všechny organizace jsou starší 10 let (CIC, InBáze, META, MKC) a téměř polovina již dokonce více než 20 let (OPU, PPI, SIMI). Lze tedy říci, že se jedná o zavedené etablované organizace s poměrně dlouholetou tradicí, které dlouhodobě působí navzájem vedle sebe ve stejném oboru. To je dostatečně dlouhá doba i pro vznik potenciálních personálních a osobních vazeb mezi organizacemi, příp. navázání spolupráce.³⁵ Nejmladší v tomto ohledu je ICP (7 let), které vstoupilo do tohoto „zavedeného“ prostoru ostatních NNO a které se navíc

³⁴ Členské příspěvky jsou uvedeny pro ilustraci toho, že nejsou nijak významným zdrojem prostředků pro existenci a činnost Konsorcia.

³⁵ Na druhou stranu je také vzhledem k dlouholetosti organizací nutné počítat s možnou fluktuací členů organizací, a tím snížení potenciálních vztahů.

liší svou kvazi-nevládní povahou, a proto lze očekávat v určitém ohledu problematické vztahy, resp. nedůvěru ostatních organizací vůči němu. Z tohoto hlediska je ICP potenciálně silným konkurentem (vazba na stát, protekcionismus, stejná náplň činnosti, stejné finanční zdroje atd.). Čtyři partnerské organizace ICP (InBáze, OPU, PPI, SIMI) se v tomto ohledu liší od ostatních organizací. Na druhou stranu lze dle nejaktuálnějších informací říct, že nějaký vztah má ICP prakticky s každou z organizací.³⁶

Téměř všechny organizace nabízejí v základu ty samé služby, resp. se věnují těm samým činnostem. Mezi ně lze zařadit: sociální a právní poradenství a služby (včetně pracovního poradenství, doprovodů na úřady, tlumočení, práce s dětmi, práce s rodinami apod.), komunitní/volnočasové aktivity, vzdělávací činnosti a školení, výuku českého jazyka a informační služby pro veřejnost. Každá organizace se jednotlivým činnostem pochopitelně může věnovat odlišnou měrou, avšak paleta služeb a činností jako taková se do značné míry překrývá. Naproti tomu lze zároveň sledovat u většiny organizací určitou vyhraněnost, či specializaci: CIC, ICP a PPI – jazykové kurzy; OPU a SIMI – advokační činnost; OPU – nezletilí cizinci bez doprovodu; SIMI – genderová tematika; InBáze, SIMI – psychologické poradenství; META – vzdělávání; InBáze – komunitní aktivity, sociální podnikání; InBáze a PPI – kulturní festivaly; MKC – informační a výzkumná činnost. Nelze tedy plošně říci, že by organizace dělaly vyloženě to samé, nicméně jádro činností stejné zůstává. To může být potenciálně silnou příčinou jak pro spolupráci, tak konkurenci.

Pokud se podíváme na finanční ukazatele (viz Tabulka 1–19), lze pozorovat u většiny organizací obdobné tendence. U prakticky všech organizací lze sledovat velice silnou závislost ročního rozpočtu na dotacích.³⁷ Ty se zpravidla mezi sebou liší v jednotlivých letech o obdobné procentuální částky a celkové rozpočty většinou kopírují vývoj dotací. Zároveň lze prakticky u všech organizací pozorovat skokový propad financí po roce 2014 (včetně ICP, u kterého však propad není tak výrazný). To je pravděpodobně dáno právě tím, že končilo programové období grantů EU, určité operační programy skončily nebo jejich priority byly změněny (OPLZZ, OPPPR, OPPA)³⁸ a v roce 2014 se současně změnil systém dotací týkající

³⁶ To nijak nevyklučuje, že tento vztah sám o sobě může být vnímán čistě jako pragmatická záležitost bez hlubšího souznění.

³⁷ V tomto ohledu se nejvíce odlišuje InBáze, kde je poměrně velká část rozpočtu tvořená příjmy z vedlejší činnosti. Ty však pocházejí především z provozování Ethnocateringu a jsou na něj opět spotřebovávány. Pokud by se odmyslely, závislost na dotacích by byla obdobně vysoká jako u ostatních organizací.

³⁸ Informace o strukturálních fondech EU lze nalézt na adrese: <<http://www.strukturalni-fondy.cz>>

se problematiky migrace.³⁹ V případě *Konsorcí* dokonce došlo k úplnému výpadku financování. To poukazuje na silnou nestabilitu *Konsorcí*, která může být zapříčiněna jeho nízkým stářím a současně jeho charakterem střešové organizace, které neposkytuje přímé služby klientům. Současně lze sledovat, že tento vývoj dotací je kopírován i vývojem počtu zaměstnanců, resp. mzdových nákladů.⁴⁰ Pohyb mzdových nákladů lze považovat za současný jev poměrně výrazné fluktuace zaměstnanců. Ta může mít negativní vliv na vytváření dlouhodobějších a silnějších vazeb napříč organizacemi. Na druhou stranu s přihlédnutím k charakteristice značné části činností organizací coby (několikaletých) projektů lze tyto data číst i jako danou věc vzhledem k tomu, kdy dané projekty končí, a následně zaměstnance rozdělit na „kmenové“ (tedy stálé) a „projektové“ (tedy fluktuující). Nicméně trend jako takový je u všech organizací stejný.

Poměrně zajímavý ve vztahu k vývoji ročních rozpočtů je vývoj zisků z vlastní činnosti. U CIC a METY lze sledovat významný každoroční nárůst zisků z vlastní činnosti, které jsou nezanedbatelné oproti celkovému rozpočtu. U CIC dokonce tyto výnosy dokázaly nahradit propad dotací po roce 2014 a udržet tak celkové výnosy na vzestupu. To je nejspíše u těchto organizací dáno jejich větším zaměřením na specifické oblasti činnosti – výuka češtiny a vzdělávání. U většího počtu organizací lze sledovat skokový posun ve výnosech z vlastní činnosti v posledním roce. Obecně lze tuto tendenci vnímat jako snahu o změnu přílišné závislosti na dotacích. Ta se projevuje i v poměru dotací k celkovému rozpočtu. Téměř u všech organizací se v posledních dvou letech snižoval jejich procentuální poměr. Výjimkou je v tomto případě SIMI, které z vlastní činnosti nezískává téměř nic.

Ve vztahu k ročním rozpočtům je také zajímavý fakt, že vznik ICP pravděpodobně nijak výrazně neproměnil finanční situaci ostatních organizací. Navzdory poměrně značnému každoročnímu růstu finančních prostředků ICP u něho v roce 2015 také došlo k propadu financí, stejně jako u ostatních organizací. Otázkou samozřejmě zůstává, zda to tak je i dnes, resp. zda to tak bude do budoucna. To, že vznik ICP neměl vliv na financování ostatních organizací, je nejspíše dáno i tím, že ICP své služby do značné míry zajišťuje právě partnerskými organizacemi (InBáze, OPU, PPI, SIMI).

³⁹ V roce 2013 byly ukončeny tři samostatné fondy – EIF, ENF a EUF a nově od roku 2014 vznikl fond jediný – AMIF, viz *Fondy EU v oblasti vnitřních věcí (AMIF a ISF)*. [online] Praha: Ministerstvo vnitra ČR. [cit. 25. 5. 2018] Dostupné z: <<http://www.mvcr.cz/clanek/fondy-eu-v-oblasti-vnitrnich-veci-obecne-informace.aspx>>

⁴⁰ Zde není podstatné to, zda byl reálný počet zaměstnanců právě takový, jako spíš fakt, že pokud mělo být zachováno finanční ohodnocení zaměstnanců, musel by se jejich počet takto měnit. Pochopitelně je zcela možná praxe, že zaměstnanci dostávají menší finanční ohodnocení za cenu udržení svého zaměstnání.

Stav počtu klientů je víceméně u všech organizací stabilní, popř. stoupá a tento počet nekoresponduje s celkovými výnosy ani počtem zaměstnanců organizací.⁴¹ Poradenskou činnost (sociální, právní), jakožto zpravidla základní a centrální službu většiny organizací, lze tedy chápat jako stabilní z hlediska klientů, jakožto základního vstupního zdroje pro činnost organizací. V tomto ohledu nelze klienty samotné považovat za zdroj konkurence (jelikož jich je zjevně dostatek).

Tabulka 19. Přehled vývoje vybraných základních ukazatelů všech organizací

Organizace	Výnosy celkem	Dotace celkem	Vlastní činnost	Počet zaměstnanců	Počet klientů
CIC	+	+ (do 2014) - (od 2015)	+	+ (do 2013) - (2014) + (od 2015)	+
InBáze	+ (do 2014) - (od 2015)	+ (do 2014) - (od 2015)	+	+ (do 2014) - (od 2015)	+
ICP	+ (do 2014) - (2015) + (2016)	+ (do 2014) - (2015) + (2016)	+	+ (do 2014) - (2015) + (2016)	+
META	+ (do 2014) - (2015) + (2016)	+ (do 2014) - (2015) = (2016)	+	+ (do 2014) - (2015) + (2016)	-
MKC	- (2013) + (2014) - (2015) + (2016)	- (2013) + (2014) - (2015) + (2016)	- (do 2014) + (2016)	= (do 2014) - (od 2015)	X
OPU	= (2013) - (2014) - (2015) + (2016)	= (do 2014) - (od 2015)	- (2013) = (do 2015) + (2016)	- (2015) + (2016)	X
PPI	+ (do 2014) - (2015) = (2016)	+ (do 2014) - (od 2015)	+ (do 2014) - (2015) + (2016)	+ (do 2014) - (od 2015)	+ (do 2014) - (od 2015)
SIMI	+ (do 2015) - (2016)	+ (do 2015) - (2016)	X	+ (do 2015) - (2016)	= (do 2015) - (2016)
Konsorcium	- (do 2014) + (od 2015)	- (do 2014) + (od 2015)	X	- (do 2014) + (od 2015)	X

(Znaky +, - a = označují vývoj daných ukazatelů. Pokud je za znakem v závorce rok, jedná se o vývoj oproti předchozímu roku / následujícím rokům. V případě znaku X nejsou data dostupná.)

⁴¹ Nutno připomenout, že se jedná o počty individuálních klientů registrovaných sociálních služeb. Nejedná se o celkový počet poskytnutých konzultací/služeb, ani celkový počet klientů a může být v tomto ohledu zkreslený.

4.2.1 Srovnání dotací a donátorů

Pokud se podíváme blíže na financování činnosti organizací, včetně konkrétních dotací a donátorů, můžeme říci, že tyto zdroje jsou silně identické napříč organizacemi. Nejčastější donátory lze rozdělit do čtyř obecných skupin:

- 1) Státní poskytovatelé a samospráva: MPSV, MV, MŠMT, MHMP, ČRA.
- 2) Prostředky EU: ESF, OPLZZ, OPPIR, OPPIA, EIF, ENF, EUF, AMIF.
- 3) Ostatní evropské mechanismy: Fondy EHP, Norské fondy, Fond NNO.
- 4) Soukromé nadace a agentury: Nadace OSF, NROS.⁴²

Množství prostředků od jednotlivých donátorů se sice liší u jednotlivých organizací, některé organizace určité toky nevyužívají a jiné zase ano, některé organizace mají více diferencované financování, některé přijímají prostředky z poměrně mála zdrojů, nicméně v celkovém úhrnu se donátoři neustále opakují. Některé organizace mají poměrně velký počet od ostatních organizací odlišných donátorů (META, MKC), na druhou stranu lze sledovat, že množství donátorů nemá význačnou souvislost s množstvím získaných prostředků.⁴³ U některých organizací lze sledovat snahu o nižší závislost na státních prostředcích (OPU, SIMI). Velice často lze vidět, že množství prostředků od nejvýznamnějšího donátora se přibližuje i k 50% celkového ročního rozpočtu. V případě alokace prostředků skrze (víceleté) projekty, lze toto financování považovat za velmi kritické vzhledem ke stabilitě organizací. U *Konsorcia* si lze všimnout, že nepřijímá státní prostředky. Tím zůstává jeho financování méně konkurenční vůči organizacím, které zastřešuje, nicméně ostatní donátoři se stále mnohdy překrývají. Vysoce konfliktní má financování vůči ostatním organizacím ICP, které vstoupilo mezi ostatní organizace nejpozději a které od svého vzniku čerpá finance výhradně z EIF/AMIF a od MHMP. Celkově lze říci, že finanční prostředky a jejich donátoři jsou velice silným faktorem konkurence organizací mezi sebou.

⁴² Nutno dodat, že tito donátoři se mohou v důsledku překrývat ještě více. Zdroje alokované na registrované sociální služby se poskytují jednak přímo skrze MPSV a jednak skrze samosprávu, tedy např. MHMP. EIF, ENF a EUF byly v roce 2014 nahrazeny jediným programem AMIF (viz pozn. 39). Fondy EHP se skládají mj. z Norských fondů. Fond NNO je spravován NROS a alokuje prostředky Fondů EHP, NROS tedy v důsledku také poskytuje finance z Fondů EHP (viz webové stránky fondů: <<https://www.nros.cz/>>, <<https://www.fondnno.cz/>>). ESF je zase zdrojem jednotlivých operačních programů (OPLZZ, OPPIR, OPPIA). Ponechal jsem v přehledech donátorů názvy, které byly uvedeny jednotlivými organizacemi. Ne vždy je zcela jasné, o jaký zdroj financí v důsledku jde, či zda se nejedná o jiný mechanismus alokace.

⁴³ Nabízela by se v tomto ohledu otázka efektivity získávání peněz ve vztahu ke zdrojům.

4.3 Analýza rozhovorů

V následující části jsou analyzovány jednotlivé rozhovory se zástupci organizací. Analýza je provedena vzhledem ke zkoumaným faktorům, které mohou mít vliv na utváření vztahů, ať už konkurence nebo spolupráce, a dle těchto faktorů jsou jednotlivé části rozhovorů rozděleny (viz kap. 2.6). Jako specifický faktor, který nevychází z teoretického rámce, vyvstalo v jednom případě vnímání mediálního obrazu organizace ve vztahu k veřejnosti. Tento faktor je uveden na závěr seznamu. Citace jsou chápány jako postoje organizací, nicméně je nutné je brát s ohledem na to, že mohou obsahovat i určitou perspektivu a vlastní názory jednotlivých osob. Veškeré citace jsou z důvodu anonymizace psány jednotně v mužském rodě, všechny osoby jsou uváděny jako zástupci a v případě, že by výpověď mohla být problematická či konfliktní vůči ostatním organizacím, je anonymizovaná zcela včetně organizace.

4.3.1 Stabilita a kontinuita organizací

Stabilita a kontinuita organizací může působit jako pozitivní faktor pro vytváření a udržování dlouhodobých vztahů. Nestabilita naproti tomu může vést buď k větší rivalitě a konkurenci, nebo ke snaze o spolupráci se stabilními organizacemi pro svou vlastní stabilitu.

Jako nejvýznamnější aspekt ve vztahu ke stabilitě organizací vyvstal způsob financování organizací. Čtyři organizace (ICP, OPU, PPI, SIMI) se vyjádřily ve smyslu, že způsob financování skrze dotace a granty je zcela nepředvídatelný do budoucna, a některé navíc, že je nekonceptní a nesystémový. Z toho důvodu vnímají svou pozici jako zcela nestabilní (zpravidla s jistotou v časovém horizontu 1 roku). Zástupce OPU k tomu řekl:

„...my jsme nezdravě závislí na evropskounijních fonděch a de facto penězích ze státní správy, eventuálně to, co přichází z EU. To znamená, že sice teď máme pět poboček, ale neznamená to, že za dva roky nemusíme mít jednu a bude tady pět lidí sedět. Jakoby v tom neziskovém sektoru nevím, jestli existuje finanční jistota s výhledem delším než rok. Myslím, že moc ne.“ (Rozhovor 2)

Zajímavé je, že i zástupce ICP se v tomto vyjádřil obdobně. Uvedl, že po skončení hlavního projektu (roku 2019) financovaného z AMIF se jednoduše neví, co nastane. V tomto tedy neshledává pozici ICP jako jakkoliv „privilegovanou“ a odlišnou od ostatních NNO.

Dvě organizace (CIC, InBáze) se v tomto ohledu vyjádřily pozitivně. Obě sice připouštěly stejnou finanční závislost, nicméně svou pozici vnímaly jako současně stabilizovanou.

Ve dvou případech (InBáze, META) organizace zmínily, že v závislosti na aktuálně získaných dotacích a grantech se velice rychle rozrůstají a zase zmenšují včetně počtu zaměstnanců. Z toho lze usuzovat, že některé organizace mohou mít stabilní personální jádro a k tomu právě v závislosti na aktuálních projektech přibírat „dočasné“ zaměstnance.

Zástupci InBáze a MKC vnímali stáří organizací jako pozitivně působící prvek, nicméně ho neusouvztažňovali přímo se stabilitou. Zástupce MKC řekl:

„...oni (představitelé státu, resp. úředníci – pozn. Š. P.) tam za námi vidí, že fungujeme od roku 1999, takže jsme nějaká dlouhodobě působící organizace.“ (Rozhovor 4)

Naproti tomu zástupce OPU uvedl přímo opačný názor a to:

„Prostě to, že jste tu víc jak dvacet let, neznamená, že tu budete ještě po třiceti letech, nemáte žádnou garanci, (...) Ta jistota ani nějakou tradicí, ani jménem prostě není...“ (Rozhovor 2)

Stáří organizací je tedy vnímáno v různých případech odlišně a i zcela protikladně.

V protikladu k předchozímu zástupce InBáze zmínil, že v minulých letech došlo v organizaci kvůli nedodržení „projektové logiky“ k výpadku financování a následnému zúžení činností na minimum, propouštění zaměstnanců a pozdějšímu nabírání nových (přičemž toto období nazval „*takové hybridní přežívání*“) (Rozhovor 6). To potvrzují i výroční zprávy z roku 2015 a 2016, dle kterých v roce 2015 došlo k obměně téměř celého týmu komunitního oddělení a vedení Ethnocateringů a k výpadku financování kvůli skončení dosavadního financování z evropských fondů (InBáze, 2015) a v roce 2016 k obměně téměř celého sociálně-právního oddělení včetně jeho vedení a zpoždění možnosti čerpání evropských fondů (InBáze, 2017). To je poměrně zásadní proměna organizace a přerušení kontinuity činností, která může mít zásadní vliv na potenciální vztahy s dalšími organizacemi, nicméně to se nijak nepotvrdilo (viz dále).

V celkovém úhrnu vnímají organizace svoji pozici spíše jako nestabilní, a to v důsledku financování skrze granty a dotace, a stejně tak stáří organizací většinou nevnímají jako jakkoliv významný aspekt. Zajímavá souvislost je v tomto ohledu ještě ve vztahu ke státu. *Koncepce integrace cizinců* explicitně vyjadřuje, že stát počítá se spoluprací s NNO: „Občanská společnost, zejména nestátní neziskové organizace zabývající se integrací cizinců,

mají značný potenciál v oblasti integrace a jsou vítaným partnerem v realizaci Koncepce integrace cizinců. Jejich role v integraci je důležitá jak na národní, tak zejména na regionální a lokální úrovni.“ (Vláda ČR, 2016, s. 20) Organizace by tak mohly financování ze strany státu vnímat více stabilně, zjevně to však pro ně není jakákoliv záruka.

4.3.2 Poskytované služby

Poskytované služby působí primárně jako zdroj konkurence, jelikož jsou hlavním (a téměř jediným) výstupem organizací a současně přímo souvisí s množstvím primárních zdrojů, tedy vstupů (finanční prostředky, počet klientů, počet zaměstnanců).

Prakticky všechny organizace zastávaly názor, že jejich primárním cílem je nabízené služby udržet v současné podobě (CIC, InBáze, MKC, OPU, SIMI) anebo je pokud možno zkvalitňovat (META, PPI). Více organizací (InBáze, OPU, SIMI) vnímalo své základní služby jako hlavní jádro své činnosti, které chtějí primárně zachovat, a ostatní služby jako k tomuto základu doplňující (avšak neméně důležité). META, MKC, PPI a SIMI podotkly, že služby se částečně proměňují v závislosti na dotacích, zástupce Inbáze v tomto ohledu zmínil, že dříve poskytované jazykové kurzy zanikly, protože na ně nebyly finance, a následně byly opět při získání peněz obnoveny.

Žádná z organizací nepovažovala rozšiřování služeb za záměrné ve vztahu k financování a k stabilizaci organizace. Naopak převládal názor, že pokud dochází k rozšiřování služeb, vyplyne to nejčastěji přirozeně z běžné činnosti pracovníků, kteří nalézají nedostatky a možnosti v práci ve vztahu ke klientům (InBáze), poptávku po nové službě (CIC), popř. chtějí navázat na končící projekt (CIC). OPU vnímá dokonce rozšiřování služeb mj. i jako možnost, jak učinit svou práci atraktivnější pro zaměstnance, kteří mají pak možnost se realizovat ve více sférách. Zástupce CIC k možnému rozšiřování služeb k získání více zdrojů financí uvedl:

„Možnost by to asi byla, ale my asi nemáme potřebu to dělat,“ (Rozhovor 3)

a obdobně se vyjádřil i zástupce METY:

„...ve chvíli, kdy bychom neměli opravdu peníze na to, co děláme teď, a chtěli bychom zachovat organizaci, tak jsme pak nuceni se rozšířit, ale to je vyloženě pod tlakem.“ (Rozhovor 8)

Zástupce CIC také zmínil, že před mnoha lety začínalo CIC spolupracovat s právníky, nicméně že se tato služba nerozvinula (důvody zástupce nevěděl). Tudíž to, že CIC jako jediné dnes neposkytuje právní poradenství (myšleno bez MKC a METY), může být dané pouze historií organizace.

K důsledkům totožnosti poskytovaných služeb organizací byly zaujímány dva postoje. Zástupce OPU řekl:

„Ta konkurence je a je asi zdravá, na ní není nic špatného.“ (Rozhovor 2)

Naproti tomu zástupci InBáze a PPI zase zmínili, že se jednotlivé organizace svou činností od sebe částečně odlišují – např. mají rozdílné cílové skupiny (legálně usazení cizinci, žadatelé o azyl, občané EU apod.) nebo se věnují více specifické oblasti (komunitní aktivity, gender apod.) – a tudíž je nevnímali jako tolik konkurenční. V tomto ohledu je zajímavý komentář zástupce Konsorcia:

„...jenom ten fakt, že mají (zástupci organizací – pozn. Š. P.) pravidelně příležitost se sejit, zjistit, co dělají ostatní, a je tam relativně vysoká důvěra mezi členy, myslím, že napomáhá tomu..., že ví se obecně, že třeba SIMI dělá na těchto pobočkách, tak my o to nebudeme žádat (o dotace – pozn. Š. P.), oni budou žádat v tom příštím období a my teď požádáme o něco jiného.“ (Rozhovor 9)

Tedy, že organizace se scházejí v rámci Konsorcia a diskutují mezi sebou svou činnost, respektují ostatní a snaží se si navzájem nekonkurovat u konkrétních služeb/projektů. To potvrdil i zástupce METY, který uvedl:

„Takže vlastně respektují nebo vnímají (ostatní organizace – pozn. Š. P.), že tohle (vzdělávání – pozn. Š. P.) je fakt naše téma a je to myslím takové symbiotické, že to není žádná konkurence.“ (Rozhovor 8)

Zároveň však uvedl, že některé organizace (InBáze, CIC ve spolupráci s METOU) se začaly také věnovat oblasti vzdělávání a že vstupují do specifické oblasti činností METY, kterou by si na jednu stranu META chtěla uchovat, avšak nemá primárně problém, pokud se této oblasti věnují i další organizace. Současně však dodal:

„...když by nám někdo hodně lezl do zelí, tak bychom si s nimi pak museli sednout a říct si co a jak.“ (Rozhovor 8)

Tedy že by usilovali o ‚koordinaci‘ činností mezi sebou proto, aby si společně významně nekonkurovaly.

Jako problematickou totožnost služeb vnímal zástupce ICP, který řekl:

„Tady je problém např. jedna věc, že vlastně všichni děláme totéž. Bylo by vhodné, kdyby se ty neziskové organizace pracující s migranty skutečně orientovaly na nějakou část té své práce a vzájemně jsme se doplňovaly.“ (Rozhovor 7)

Avšak to, že o toto mají jednotlivé organizace zájem, zase potvrzoval zástupce Konsorcia:

„...stejně všichni tak jako chtějí najít svoji niku, kde by mohli být víceméně sami, nebo soutěžit jenom s pár dalšími, jako např. META.“ (Rozhovor 9)

V souvislosti s koordinováním činností skrze Konsorcium organizace zpravidla uváděly, že jsou zcela autonomní subjekty a Konsorcium nemá takovou pozici, aby toto mohlo dělat. Zástupce OPU navíc uvedl, že *„v těch podmínkách financování, jaké jsou, to není reálné“* (Rozhovor 2). Zástupce SIMI uvedl, že dříve možná probíhaly diskuse mezi organizacemi, aby si tolik nekonkurovaly, ale že k nějaké výrazné změně nevedly. V podstatě opačný pohled měl zástupce Konsorcia. Ten uvedl:

„Jo, já myslím, že všechny naše činnosti k tomu (snižování dublování – pozn. Š. P.) ve skutečnosti spějí, protože čím víc se ty organizace setkávají, tím míň se toto stává.“ (Rozhovor 9)

A zároveň dodal, že toto bylo v podstatě mj. jednou z původních funkcí Konsorcia. Současně např. zástupce MKC zmínil, že přímo ke koordinaci v souvislosti s projekty dochází, avšak rozhodnutí je vždy na organizacích samotných. Organizace se tedy vnímají jako autonomní subjekty, které samy rozhodují o svých činnostech, a zároveň ačkoliv si organizace službami konkurují, do jisté míry tuto konkurenci samy snižují a služby koordinují.

Regionální poradní platforma ICP zase do jisté míry nahrazuje činnost Konsorcia. Nicméně jak ICP, tak Konsorcium v tomto viděly rozdíl. Zástupce ICP řekl, že *„určitě je to koordinace aktérů na poli integrace, ale spíše to funguje na principu sdílení informací a síťování“* (Rozhovor 7), které není jen mezi NNO, ale mezi nimi, zájmovými spolky, zástupci státních institucí, samospráv atd. Do určité míry tedy NNO mohou v rámci této *platformy*

vykonávat obdobnou činnost (sdílení informací, síťování), avšak vzhledem ke všem účastníkům bude podstatně rozdílná. To, že tato *platforma* nenahrazuje podstatu Konsorcia, potvrzoval i jeho zástupce, když vzhledem k ICP řekl:

„...zatím nevyjadřovali (ICP – pozn. Š. P.) žádný zájem opravdu sdružovat, protože naším posláním je opravdu sdružovat a i tlačit celý ten sektor výš a výš. Máme zájem o jejich profesionalizaci, děláme různé kurzy, různá školení. Tu advokacii absolutně nikdy dělat nebude ICP, zase kvůli jejich statusu, prostě to není možné.“ (Rozhovor 7)

Je zde tedy i statusový rozdíl mezi ICP a Konsorciem, který odděluje jejich činnost vzhledem k ostatním NNO.

Nelze tedy říct, že by organizace nevnímaly to, že si službami konkurují, že je to v určitém ohledu problematické a že by bylo výhodnější v této situaci nebýt. Naproti tomu však rozšiřování služeb (a v důsledku jejich dublování) v tomto ohledu nevnímaly primárně jako následek potřeby získání dalšího zdroje financování, ale jako službu pro klienty. Současně organizace usilují o jistou vzájemnou koordinaci svých činností (i když si to možná ani tolik nepřipouštějí).

4.3.3 Počet klientů

Počet klientů, jakožto základní vstupní zdroj, může být příčinou konkurence ve chvíli, kdy je nedostatečný nebo jako takový pocíťovaný. V případě jeho dostatečnosti lze očekávat, že nebude mít přímý vliv.

Všechny organizace pracující s klienty bez výjimky zastávaly názor, že klientů mají stabilně dostatek, a dvě organizace dokonce uváděly, že jim počet klientů roste (InBáze), nebo převyšuje jejich kapacitní možnosti (SIMI). OPU v souvislosti s klientskými službami, které poskytuje pro ICP, uvedla, že u ICP je částečně jiná klientela, tudíž partnerství s ním je *„zase dobré rozšíření praxe.“* Podobně CIC zase uvedlo, že poradenské služby využívá jiná klientela, než kurzy češtiny. Tudíž poskytovat služby na více místech a/nebo poskytovat rozdílné služby může být užitečné i s ohledem na získání dostatečně široké klientely.

Zástupce ICP v souvislosti s klienty poznamenal, že spolupráce se čtyřmi partnerskými NNO byla navázána hned od počátku, *„...aby zároveň tady ICP nepůsobilo a nějak si vzájemně třeba nebraly (NNO a ICP – pozn. Š. P.) klienty...“* (Rozhovor 7)

Klienti, jako vstupní zdroj, se tedy neukázali jako jakkoliv konkurenční prvek mezi organizacemi.

4.3.4 Lidské zdroje

Zaměstnanci organizací, jakožto druhý základní vstupní zdroj, mohou být příčinou konkurence ve chvíli, kdy je jejich počet nedostatečný nebo jako takový pocíťovaný nebo ve chvíli, kdy jich není dostatek kvalifikovaných a organizace o ně z toho důvodu soupeří. V případě dostatku kvalifikovaných zaměstnanců lze očekávat, že nebudou mít jako faktor přímý vliv.

Obecně lze říct, že s počtem zaměstnanců jako takovým organizace problém neměly. Nicméně více organizací uvádělo, že dříve se k nim hlásilo mnohonásobně více zaměstnanců na nové pozice (OPU, PPI, SIMI) a že se nyní hlásí málo kvalifikovaní nebo nekvalifikovaní zaměstnanci (CIC, InBáze)⁴⁴, což může potenciálně vést k většímu konkurování si. InBáze, META a MKC uváděly jako problematické velké rozrůstání a zmenšování organizací v souvislosti se získáváním dotací, a to v souvislosti s předchozími body. Nemají problém sehnat samotné zaměstnance, problém spíš je s jejich odborností. META, OPU a SIMI uvedly, že by zaměstnanců mohly mít podstatně více, měly by pro ně náplň práce, nicméně problémem je nedostatek prostředků na jejich zaplacení. Zatímco zástupce PPI ve vztahu k zaměstnancům zdůrazňoval, že jim může nabídnout pracovní smlouvu jen na dobu určitou, která je pro mnohé nepřijatelná, zástupce CIC naproti tomu zdůrazňoval, že se snaží poskytovat svým zaměstnancům smlouvy na dobu neurčitou a udržovat si tak dlouhodobě stabilní tým. V souvislosti s tím uvedly InBáze a CIC (to v případě učitelů češtiny, kteří zpravidla působí na více místech), že se mj. potýkají s poměrně velkou fluktuací, která je také vzhledem k budování stabilního týmu problematická. V tomto ohledu také podotkl zástupce Konsorcia, že při vzniku ICP do něho přešli někteří lidé z NNO, což mohou některé organizace vnímat negativně (viz kap. 4.3.6).

Samotné množství zaměstnanců se tedy neprojevalo jako konkurenční prvek, avšak odbornost, prostředky na zaměstnance a fluktuace potenciálně ano.

4.3.5 Finanční prostředky

Finanční prostředky, jakožto hlavní základní vstupní zdroj, mohou být příčinou konkurence, pokud jsou nedostatečné, nestabilní a získávány ze stejných zdrojů, a na druhou stranu i příčinou spolupráce při snaze o jejich stabilizaci (vzájemná koordinace).

⁴⁴ Tyto dva důvody však mohou být dány i extrémně nízkou nezaměstnaností v ČR v posledních letech.

Finanční prostředky byly vnímány jako nejproblematictější ze základních vstupních zdrojů. Nejenom že problematické aspekty u předchozích čtyř faktorů byly povětšinou spojovány s financemi, ale finance jako problém prostupovaly obecně výpovědi zástupců všech organizací.

Všechny organizace s výjimkou CIC a ICP označovaly financování za velice problematické. Nejčastějším problémem byla nekoncepčnost, nesystémovost a nepředvídatelnost, a to včetně prostředků poskytovaných na registrované sociální služby. Více organizací (OPU, PPI, SIMI) uvedlo, že finanční jistotu mají pouze na jeden rok dopředu. Zástupce PPI k tomu řekl:

„To se může stát každý rok (že bude organizace finančně nezajištěna – pozn. Š. P.). Žijeme s tím všichni, každý to tu v podvědomí máme. Je to každoroční boj. Pokud nebude nastavené to financování sociálních služeb nějakým jiným způsobem, nějakým kontinuálním, pokud to nebude třeba formou nějakých plateb za služby, které by běžely kontinuálně, ale bude to furt formou dotací vždy na jeden rok, opakující se, tak se nemůže nic změnit, protože každý rok vymýšlíte znova a znova nastavení personální, finanční, sháníte ty lidi, furt je to dokolečka.“ (Rozhovor 1)

Organizace CIC, InBáze, META, MKC, PPI a SIMI zmínily, že v závislosti na aktuálně získaných financích se proměňuje šíře poskytovaných služeb, počet klientů nebo i počet zaměstnanců (viz i výše). Jediný, kdo se v tomto lišil, bylo CIC, jehož zástupce řekl, že za poslední dva roky zažívají „dobré období z pohledu toho financování státem“ (Rozhovor 3). Nicméně zároveň připouštěl, že se to může prakticky kdykoliv ihned změnit a problematickým se stát. ICP, které se však v souvislosti s financováním liší od ostatních organizací, uvedlo, že finanční prostředky má zajištěné pouze do konce současného projektu hrazeného z AMIF a poté neví, co nastane a zda budou k dispozici prostředky v dostatečné míře. Tudíž ve vztahu k financím nezažívá o nic větší jistotu než ostatní organizace. Současně více organizací uvedlo, že na druhou stranu problematická situace s financováním je u všech obdobná.

InBáze a MKC pozitivně hodnotily, že část příjmů mají z vlastní výdělečné činnosti. PPI uvedla, že sice nějaké finance získává z vedlejší činnosti, nicméně že nejsou v celkovém úhrnu nijak zásadní.

MKC a OPU přímo zmínily, že jsou až nezdravě závislé na dotacích a grantech. V této souvislosti se organizace nevyjadřovaly ve vztahu ke způsobům financování tak, že by

výrazně usilovaly o změnu, resp. nevěřily příliš, že této změny mohou dosáhnout. Zástupce SIMI např. na dotaz, zda nějak jako organizace usilují o změnu způsobů financování, uvedl, že se sice snaží, ale to je tak celé, co zможou. A zároveň k tomu dodal:

„A nějaké financování mimo strukturální fondy, tady případně státní dotace, na které my dosáhneme opravdu jenom v těch sociálních službách a nikde jinde, o to se ani nepokoušíme, protože to se nedaří vůbec, to tu není a soukromé zdroje tu také nejsou na tu cílovou skupinu a pokud jsou, tak nechtějí, abychom je zveřejnily. To znamená, že to není dlouhodobé...“ (Rozhovor 5)

To potvrdil i zástupce Konsorcia, který uvedl, že o způsobech financování a jejich změně, resp. stabilizaci se jedná neustále, ale že *„je to věc, která se na jedné straně nezmění, protože my to nejsme schopni prosadit, protože státní správa nás potřebuje a zároveň nás taky nesnáší tak trochu“* (Rozhovor 9). Zároveň však částečně v protikladu dodal:

„...o tom se jedná, ale řekl bych, že to není úplně strukturované a zároveň je třeba kvůli tomu trochu soutěžit. Protože kdyby každá organizace byla podporovaná nějak samozřejmě a stabilně, tak by třeba neměly tolik motivace zlepšovat svoji práci. Ale ty existenční otázky jsou hrozně těžké pro většinu z nich.“ (Rozhovor 9)

Tedy, že o změnu usilují, ale zároveň je konkurence v případě financování i prospěšná. Zástupce MKC v tomto ohledu uvedl, že chtějí přímo aktivně pracovat na snižování závislosti na dotacích a grantech.

Takto silně negativně vnímané financování se zdá částečně paradoxní ve vztahu k tomu, jaká stanoviska v oficiálních dokumentech vyjadřuje stát, resp. samospráva. *Koncepce integrace cizinců* přímo zmiňuje NNO jako součást integrace (viz kap. 4.3.1), současně *Koncepce hl. m. Prahy pro oblast integrace cizinců* (MHMP, 2014) přímo uvádí NNO jako součást integrace a v *Akčním plánu Koncepce hl. m. Prahy pro oblast integrace cizinců na roky 2018–2019* (MHMP, 2018), na jehož koncipování se všechny zde zkoumané organizace podílejí, jsou NNO součástí cílové skupiny financování. Zástupce ICP k tomuto uvedl:

„...magistrát tím říká (Koncepcí integrace a Akčním plánem – pozn. Š. P.), že vždycky každý rok, pokud na to bude politická vůle, protože to se může změnit jenom výměnou koalice, má připravený nějaký budget, který pokud se jakákoliv organizace přihlásí do toho grantového schématu nebo těch jednotlivých výzev v rámci těch grantových výzev magistrátu,

tak získá na ty činnosti, kterými by naplňovala ty priority koncepce, svoje financování (...) Ale tím, že máme Konceptci, Akční plán, tak ty peníze tam jakoby jsou. A jsou pro všechny.“ (Rozhovor 7)

Ukazuje se však, že toto není NNO vnímáno jako jakákoliv záruka do budoucna.

Finanční prostředky a způsob financování se tedy ukázaly jako nejvíce problematické oblasti, kterými si organizace silně konkurují a které organizace chápou jako víceméně neovlivnitelné. To potvrdil i zástupce Konsorcia, který řekl:

„...nevím, co je ten hlavní důvod (rivality mezi organizacemi – pozn. Š. P.), ale myslím, že je hlavně pragmatický, protože finance jsou jako vždy omezeny, všichni žádáme víceméně o totéž, s výjimkou nás, protože my nechceme a skoro nesmíme soutěžit s našimi členskými organizacemi. Takže já bych řekl, že hlavním důvodem jsou finance...“ (Rozhovor 9)

Konsorcium tedy taky jako jediné vědomě nesoutěží o stejné prostředky, aby se do tohoto konfliktního postavení vůči svým členům nedostávalo.

4.3.6 Personální vazby

Personální vazby jsou předpokladem pro navazování vztahů a spolupráci. Úzce také souvisí s důvěrou mezi organizacemi. U starších organizací lze předpokládat větší množství takovýchto vztahů. Stejně tak u organizací působících ve stejné oblasti.

Všechny organizace shodně uváděly, že mezi nimi existují různé personální vazby. Rozdíl mezi organizacemi byl v tom, jak moc intenzivní a ‚hluboké‘ tyto vazby chápaly, popř. s kým. Zástupci OPU a PPI se vyjádřili ve smyslu, že se lidé z jednotlivých organizací mezi sebou různě znají na profesionální úrovni, ale že tyto vztahy nejsou nijak hlubší (PPI) nebo existují spíše zřídka (OPU). Naopak zástupce SIMI přímo zmínil vztahy s OPU i na mimoprofesionální úrovni. Zjevně se tedy v tomto projevovala i osobní zkušenost jednotlivých zástupců organizací a získaná data nemusejí být zcela relevantní. Nicméně pokud se data vezmou v úhrnu, jsou vesměs shodná, jelikož kromě prvních dvou organizací ostatní uváděly, že personální vazby jsou mezi organizacemi i na mimoprofesionální neformální úrovni. CIC a META uváděly dlouhodobé vzájemné vztahy. Zástupce CIC zmínil, že by bez těchto vazeb nejspíše nevznikla vzájemná spolupráce na konkrétním projektu. Zástupce InBáze se v tomto vyjádřil, že se vazby liší podle toho, jak dlouho jednotliví pracovníci v organizacích působí. To podtrhává to, že fluktuace pracovníků může mít negativní vliv pro navazování vztahů.

Poměrně výrazně se lišily názory na to, zda zaměstnanci přecházejí mezi jednotlivými organizacemi. CIC a OPU se vyjádřily negativně (nicméně s tím, že se to může někdy stát) a zástupce OPU k tomu uvedl:

„Ono je to tím, že ty organizace dělají hodně podobnou věc, takže když už jste jako tím unavený z té práce, tak úplně netoužíte jít dělat do jiné organizace lehce podobnou věc.“
(Rozhovor 2)

Naproti tomu InBáze a ICP toto kvitovaly. Zástupce InBáze podotknul, že záleží na tom, o jakou pozici se jedná a že u některých je to více časté a u některých méně. Nejvýrazněji přechod zaměstnanců mezi organizacemi potvrzoval zástupce ICP, který uvedl:

„Jo to určitě funguje, že i u nás pracují kolegové a kolegyně, kteří pracovali v dalších neziskových organizacích, např. OPU (...) Ale není to extrémní. Ale myslím si, že v poslední době se ukazuje, že čím dál tím víc pracovníků ICP nyní má zkušenost z nějaké jiné neziskové organizace pracující s migranty, to se potvrzuje.“ (Rozhovor 7)

Je však možné, že vzhledem k postavení ICP, je u něho situace odlišná od ostatních organizací. To ostatně potvrdil i zástupce Konsorcia, který zmínil, že v začátcích ICP do něho přešli někteří lidé z NNO.

V celkovém úhrnu organizace potvrzovaly, že mezi nimi existují personální vazby, a to nejenom na profesionální úrovni, ale i neformální, což je významným předpokladem pro navazování meziorganizačních vztahů a spolupráci.

4.3.7 Potřeba navazování vztahů

Názory na to, zda je konkurence, nebo spolupráce pro danou organizaci prospěšná, či nikoli, jsou základním faktorem, který tyto vztahy ovlivňuje. Tyto názory a postoje mohou být hlavní příčinou vývoje meziorganizačních vztahů a stojí nad ostatními faktory, se kterými však úzce souvisí.

Všeobecně všechny organizace potvrzovaly, že navzájem nějakým způsobem spolupracují a tuto spolupráci vítaly, nicméně ne všechny bezvýhradně. Důvody navazování spolupráce jsou především sdílení a výměna informací, sdílení know-how, sdílení praxe, školení, postupování klientů, tvorba společných stanovisek a advokační činnosti, získávání většího hlasu navenek, do určité míry vzájemná koordinace a samotné společné projekty.

Jako centrální bod spolupráce a kontaktu mezi organizacemi (včetně ICP) vyvstalo Konsorcium. U něho byly ostatními organizacemi nejvíce vyzdvihovány dvě funkce – jednak sdílení informací a praxe a jednak advokační činnost a získávání většího hlasu. Zástupce PPI to popsal slovy:

„Sociální, právní (pracovní skupiny – pozn. Š. P.) ty jsou funkční, protože tam se skutečně vyměňují takové ty praktické informace té práce s klientem nebo se tam upozorňuje na nějaké křiklavé případy, když se někde děje opravdu nějaká nepravost, tak jak to řešit na nějaké vyšší úrovni, tak to si myslím funguje velmi dobře.“ (Rozhovor 1)

Některé organizace vyzdvihovaly více advokační činnosti Konsorcia, např. zástupce SIMI řekl:

„Především v těch advokačních věcech je něco jiného, když mluvíte za jednu organizaci, než když mluvíte za 18 organizací.“ (Rozhovor 5)

nebo zástupce OPU:

„My taky jsme schopni udělat metodické věci, objíždět kraje, monitorovat, ale pořád to bude mít menší efekt, protože jsme jedna nevládka, která na to má nějaký názor, kdežto oni jsou zastřešující hlas.“ (Rozhovor 2)

V obdobném smyslu se vyjádřily i CIC, InBáze a MKC. Nicméně zástupci CIC a Inbáze uvedli, že do advokační činnosti ve vztahu ke státu, resp. státní správě se nezapojují a měla by být v dikci Konsorcia. Zástupce METY jako jediný uvedl, že upřednostňují jednat vlastním jménem namísto hlasem Konsorcia, nicméně této možnosti si jsou vědomi.⁴⁵ Určitou skepsi k advokační roli Konsorcia a obecně k jeho činnosti vyjádřil zástupce PPI, který uvedl:

„...zatím si myslím, že jsme nebyli v některých věcech (advokační činnosti – pozn. Š. P.) úplně stoprocentně úspěšní, že některé věci se v potaz vezmou, ale nemyslím si, že to Konsorcium má až tak silný hlas a tak silné slovo, aby to bylo slyšet v nějakých vyšších patrech, to jako určitě ne.“ (Rozhovor 1)

Zároveň dodal, že Konsorcium pro ně není něco, bez čeho by se nedokázali obejít. Nicméně základní služby Konsorcia hodnotil pozitivně.

⁴⁵ To je však nejspíše dáno opět úzkou specializací METY, protože zástupce uváděl především jednání s MŠMT.

Ve výše zmíněných aktivitách shledávalo jádro své činnosti i Konsorcium a obdobně vnímalo jako nejvýraznější svou advokační činnost:

„...v tomto smyslu je možná nejvíce vidět ta naše iniciativa v té advokační skupině, protože ta se zabývá opravdu, nechci říct lobbying, protože to zní negativně, ale je to společná snaha zasahovat do toho legislativního procesu nebo nějak měnit podmínky pro migranty žijící tady a většinou je to pak v rámci našeho policy officera, aby vymyslel, co se bude dělat, kdy je potřeba zasáhnout, nad čím je potřeba pracovat.“ (Rozhovor 9)

V určité míře bylo zmíněno i to, že organizace skrze Konsorcium koordinují své činnosti. MKC uvedlo, že v minulosti už díky Konsorciu předešli tvoření obdobných projektů u více organizací naráz, současně však také uvedlo, že stejně tak v nedávné době při dokončení projektu zjistili, že jiná organizace vytvářela současně obdobný projekt. Koordinace činností se jeví více jako v zárodku a teprve vznikající, i když i k ní jsou nejspíše organizace alespoň do určité míry otevřené, jak uvedl zástupce Konsorcia:

„...v poslední době fakt zaznamenávám hodně často, že někdo připravuje projekt a buď to řekne v tom širším fóru pracovní skupiny anebo jde za námi a zeptá se, kdo by mohl být dobrý, my teď píšeme takový a takový projekt, bylo by dobré do toho víc partnerů a my pak řekneme, zkus tamhle toho.“ (Rozhovor 9)

Jako další významný důvod spolupráce bylo uváděno postupování klientů, většinou z důvodu vlastní nízké odbornosti a/nebo specializace jiné organizace (CIC, InBáze, META, MKC⁴⁶, OPU). InBáze a OPU přímo uvedly, že právě tyto praktické problémy klientů jsou to, co organizace spojuje.

Více organizací zmiňovalo konkrétní společné projekty (CIC, MKC, PPI, SIMI). PPI například uvedla, že je s projektem Sirius oslovila OPU, jelikož nemají personální a organizační zastoupení v Ústí nad Labem, kde PPI působí. CIC a META mají vzájemný společný projekt a META k důvodům navázání spolupráce uvedla:

„Proč jsme se spojili v tomto projektu... no asi to bylo možná nejdříve účelové, protože jsme si říkali, že možná budeme mít jako dvojorganizace větší šanci u té nadace, u které jsme žádaly, a zároveň jsme tím sledovaly obě organizace ten rozvoj, který by tam mohl být potenciální.“ (Rozhovor 8)

⁴⁶ MKC uvedlo, že vzhledem k jejich názvu k nim často volají klienti, které následně odkazují na ostatní organizace.

Důvodem tudíž byla i určitá snaha o získání větší legitimity u oslovené nadace. Zároveň obě organizace uvedly, že jim tato spolupráce přináší obohacování na odborné a profesní úrovni (vzdělávání a výuka jazyků), tedy výměnu know-how.

Naproti tomu zástupce MKC ke společným projektům uvedl:

„Já nevím no, já nevnímám nějakou extrémní rivalitu, spíš to není zvykem spolupracovat.“ (Rozhovor 4)

A v souvislosti s tím ještě dodal, že vyloženě společné projekty více organizací vnímá jako poměrně vzácné. Podobně se vyjádřil i zástupce InBáze, který zmínil, že společné projekty více organizací jsou pro ně *„takový cíl do budoucna“* (Rozhovor 6).

OPU ve vztahu ke spolupráci a sdílení jako jediná explicitně uvedla, že je to mimo jiné výhodné i z hlediska financí:

*„Je to lepší v tom, než když si to tady jedna organizace dohledává a něco si jako to, a je to efektivnější, levnější.“*⁴⁷ (Rozhovor 1)

Zástupce MKC uvedl, že musejí být s ostatními organizacemi v kontaktu také proto, jelikož se účastní různých platform zabývajících se integrací, resp. spravují webové stránky/služby zabývající se prací s cizinci a migranty (např. European Web Site on Integration CZ).

Poměrně odlišné důvody pro navázání spolupráce s partnerskými organizacemi mělo v začátku ICP:

„Na začátku si myslím, že to byl spíš takový sňatek z rozumu, že to ani vlastně jinak nešlo. ICP předpokládala ta Koncepce, že tady v Praze vznikne (...) A určitě teda ICP bylo vnímáno na začátku spíše jako cizí prvek, že v Praze ty služby pro migranty zajišťovaly celkem dobře ty ostatní neziskovky, a právě proto se to udělalo tímto způsobem, že se šlo tou cestou partnerské smlouvy (...) ale v té době, myslím si, ICP nemělo ani tu odbornost, aby ty služby dle zákona o sociálních službách nabízelo.“ (Rozhovor 7)

Pro ICP byla tedy v počátku důvodem pro spolupráci na jednu stranu určitá nutnost (kvůli neodbornosti) a na druhou stranu určitá konformita s NNO v Praze. Nicméně to se postupně změnilo a jak ICP, tak ostatní organizace uváděly, že ICP se postupně etablovalo,

⁴⁷ To pochopitelně neznamená, že to tak ostatní organizace také nemůžou v důsledku chápat, nicméně to se explicitně nezmiňovaly na rozdíl od ostatních důvodů.

zprofesionalizovalo a vztahy s ním se více přiblížily těm, které jsou mezi ostatními NNO (viz kap. 4.3.9).

4.3.8 Náročnost navazování vztahů

V případě, že navazování vztahů je z jakéhokoliv hlediska vnímáno jako příliš složité nebo náročné, nebude k němu docházet, resp. pravděpodobnost vzniku vztahů se bude snižovat.

Organizace uváděly poměrně pestrá škála aspektů, které komplikují obecně činnost organizací a v důsledku toho následné potenciální navazování vztahů. Ve dvou případech byly důvody natolik problematické či závažné, že organizacím znemožnily spolupráci navázat (administrativní náročnost; kapacitní důvody). Většina důvodů však byla vnímána jako spíše přitěžující okolnosti.

Jako častější důvod uváděly organizace neúnosně náročnou projektovou administrativu. Zástupce SIMI to popsal slovy:

„Prostě ta administrativa ale nesouvisí jen s financováním, na neziskovky se kladou podle mě nesmyslné administrativní požadavky, ty granty jsou čím dál tím komplikovanější z hlediska povinností, které musíme splnit a často je nezvládně řídicí orgán, takže pořád něco opravujeme, dokládáme a to bych řekl, že se začíná blížit k tomu, že v těch grantech reálně strávíte víc času administrativou, než tím poradenstvím.“ (Rozhovor 5)

Zástupce PPI dokonce uvedl, že v důsledku administrativních nároků byli nuceni ukončit dlouhodobý společný projekt s pobočkou Charity ČR. Podobný důvod byla i organizační náročnost obecně, kterou uvedla InBáze.

Další častý důvod byl nedostatek kapacit, který souvisí s časovou vytížeností a náročností činnosti. META např. uvedla, že z kapacitních důvodů nebyla schopna navázat spolupráci na projektu, s kterým je oslovila InBáze. OPU a SIMI uvedly, že činnost Konsorcia nemohou vykonávat jiné organizace, protože na to zpravidla nemají časové možnosti. V této souvislosti uvedlo Konsorcium:

„...ty dvě věci, hlavně ta advokacie (a vnější komunikace – pozn. Š. P.), na to drtivá většina členů nemá čas, nemají vlastně ani moc know-how, ani příležitosti...“ (Rozhovor 9)

Konsorcium bylo tedy v tomto vnímané jako platforma, která spolupráci usnadňuje a do jisté míry umožňuje.

MKC uvedlo, že problémem může být nedostatečná koordinace, resp. sdílení informací o své činnosti a že ani Konsorcium nepředá veškeré informace mezi organizacemi (to znamená, že se organizace o potenciálně možné spolupráci nedozvědí).

SIMI uvedlo také jako problematickou nedostatečnou flexibilitu projektů, resp. grantů, která stěžuje spolupracování, a v souvislosti se službami pro ICP čistě to, že pracovníci musejí někam dojíždět a nejsou uvnitř svého týmu, což opět souvisí v důsledku s časovou náročností.

PPI, SIMI a Konsorcium uvedly také ideovou rozdílnost. Tedy fakt, že organizace mají na určitou věc odlišné názory, vede v procesu vyjednávání a při spolupráci opět k vyšší časové náročnosti (viz i kap. 4.3.11).

Jako problematické zmínilo ICP, že bylo mezi organizacemi (především v době svého vzniku) něčím cizím, a tudíž k němu ostatní organizace neměly důvěru, což velice znesnadňovalo počáteční spolupráci (viz i kap. 4.3.9).

Obecně lze říci, že největší překážkou pro navazování vztahů mezi organizacemi je (či byla) časová náročnost, protože administrativní i kapacitní překážky jsou v důsledku nedostatkem celkového času na činnost organizace.

4.3.9 Důvěra

Důvěra je, co se týče navazování vztahů, v odborné literatuře shledávána jako jeden z klíčových prvků. Pokud mezi zainteresovanými není důvěra, s velkou pravděpodobností nebude docházet ani k navazování vztahů. Na druhou stranu důvěra samotná neznámá ještě potřebu vztahy navazovat.

Důvěra mezi organizacemi se ukázala jako jeden z klíčových faktorů. Nejvíce její význam vystupoval ve vztahu k ICP a k době jeho vzniku. CIC, META a PPI se vyjádřily tak, že vznik ICP pro ně byl překvapující a nerozuměly pořádně důvodům, proč je zakládáno, jelikož v Praze je dostatek organizací věnujících se integraci a práci s cizinci. CIC, META i SIMI zmínily, že ICP bylo vnímáno jako nová konkurence. Zástupce CIC k tomu řekl:

„To jsou zhruba 3, 4 roky, jojo, to byla taková jako nejistota (...) Byla (nejistota – pozn. Š. P.) na úplném počátku samozřejmě, jestli to nebude znamenat, jestli magistrát se vznikem ICP zaškrtní ty finance pro jiné neziskovky, které nejsou ve spolupráci s tím ICP, ale nic takového se nestalo.“ (Rozhovor 3)

Zástupce ICP řekl, že ICP bylo rozhodně vnímáno ostatními organizacemi při svém vzniku jako „cizí prvek“ (Rozhovor 7) a zástupce Konsorcia se vyjádřil, že z počátku byla situace více konfliktní, mj. protože k ICP přešli někteří zaměstnanci NNO. Nicméně všechny organizace shodně uváděly, že v dnešní době hodnotí činnost ICP jako pozitivní, a to především proto, že se jejich obavy nepotvrdily, ICP se zprofesionalizovalo a svou činností se postupně etablovalo (i v očích ostatních NNO). Zástupce ICP k tomu řekl:

„Nicméně spolupráce, si myslím, se navazuje lépe oproti minulosti, protože když Centrum vzniklo, tak to bylo vnímáno jako cizí prvek, jako něco, co tady vůbec nepotřebujeme, a neodborné, což si myslím, že se změnilo, a i těmi službami doplňkovými nebo projekty, které děláme, tak čím dál tím víc dokazujeme i ten postoj té organizace.“ (Rozhovor 7)

Zároveň ICP uvedlo, že problematická byla také spolupráce s Konsorciem. Ne však kvůli Konsorciu samotnému, ale kvůli tomu, že „někteří členové Konsorcia nechtěli, aby ICP bylo členem“ (Rozhovor 7). To potvrzoval i zástupce Konsorcia, který zmiňoval, že postupnou prací a sbližováním se se odbourávají zábrany mezi ICP a ostatními členy. Současně uvedl, že tyto zábrany stále ještě trochu přetrvávají, nicméně že nadále usilují o jejich vzájemné sbližování:

„Oni vždy byli součástí, nikdy se nesnažili být mimo (ICP – pozn. Š. P.). Oni stále cítí, že je ostatní neziskovky vnímají tak trošku s opatrností, což mi se zase snažíme změnit, protože si myslíme, že musíme spolupracovat a musí i naše členské organizace s nimi spolupracovat a že oni nejsou tak velkou hrozbou, jak se zdá.“ (Rozhovor 9)

Některé organizace také zmiňovaly návaznost ICP na Magistrát. Zástupce ICP se však v tomto ohledu vyjádřil, že ICP se vnímá jako autonomní subjekt, a současně nevnímal situaci ICP o nic víc stabilnější, než je situace ostatních NNO. Zde je vidět možný rozpor ve vnímání ICP, který může vést k vzájemné nedůvěře. Na tomto postupném vývoji situace ICP je vidět, jak zásadně samotná důvěra mezi organizacemi ovlivňuje jejich vztahy a jak podmiňuje spolupracování.

Zástupce Konsorcia se vyjádřil, že vnímá i postupné sbližování se a zvyšování důvěry mezi ostatními organizacemi, což podle něho umožnilo samotné scházení se organizací a diskutování vlastních aktivit. Postupnou proměnu popsal slovy:

„...ty klientské organizace byly velmi opatrné, moc mezi sebou nic neprobírali. Dnes je to úplná samozřejmost, že se spolu scházejí, spolupracují, a to je něco, co já jsem viděl jako takovou postupnou změnu, od my žádáme o grant tady a máme svůj projekt a my máme svůj projekt, do toho, že jsou projekty, v kterých je zapojeno několik členských organizací.“ (Rozhovor 9)

ICP, Konsorcium a PPI v této souvislosti zmínily, že organizace se zároveň snaží si tzv. „nelézt do zelí“ (Rozhovor 1, 7, 9). Tento aspekt byl však vnímán dvousečně. Zatímco Konsorcium (a obdobně i META) to vnímalo pozitivně jako respekt jednotlivých organizací vůči sobě, PPI to označovala jako „se tak nějak vzájemně tolerujeme“ a že mezi organizacemi „je to spíš taková spolupráce nespolečné“ (Rozhovor 1) a zástupce ICP to vnímal v určitém ohledu i negativně:

„...tady to někdy vypadá jak, já čerpám tady z toho zdroje a nechci o tom nikomu říct, a to je škoda. A ve finále to vypadá tak, že když to řeknu za sebe, že tam do toho vstupuje i nějaká osobní nevráživost a to brání občas produktivní spolupráci. Protože jak je to malé, Praha je malá, všichni se znají.“ (Rozhovor 7)

Zástupce CIC v tomto ohledu zmínil, že „před těmi 4 lety tam mohla být nevráživost, nebylo tolik peněz, ale dneska už to není“ (Rozhovor 3). InBáze v této souvislosti zase zmínila, že důvod nenavázané spolupráce s METOU mohl být „částečně proto, že jsme vnikli trochu na jejich pole působnosti“ (Rozhovor 6). Zástupce METY k tomuto však uvedl, že to takto prozatím není vnímáno, ale pokud by ostatní organizace začaly více vstupovat na jejich pole působnosti, museli by s nimi o tomto jednat (viz kap. 4.3.2). Na druhou stranu tento postoj zároveň ukazuje, že mezi organizacemi (alespoň z pohledu METY) panují důvěrné vztahy, kde lze řešit případné spory osobně dohodou.

Důvěra se ukázala také jako významný aspekt i pro fungování a činnost Konsorcia, a to oběma směry:

„My se samozřejmě snažíme docházet konsensu (mezi členy – pozn. Š. P.) a je to strašně důležité, protože my jsme střecha a snažíme se prezentovat zájmy našich členů. Jsou samozřejmě témata, ve kterých se lišíme, ale já bych řekl, že až na výjimky se víceméně shodneme nebo věci jsou dostatečně vydiskutované a transparentně projednávány, že třeba ti členi, kteří s nějakým konkrétním tématem nebo postojem nesouhlasí, tak jsou ochotní nám dávat důvěru.“ (Rozhovor 9)

Současně je vidět, že pro vznik této důvěry je klíčová samotná komunikace mezi členy a Konsorciem. V opozici k tomuto se však vyjádřil zástupce PPI:

„V téhle oblasti (působení Konsorcia navenek – pozn. Š. P.) je, myslím si, dost velkých rezerv. My jsme v tomto, zrovna naše organizace, poměrně velcí kritici, že trošku zastáváme jiné názory vůči Konsorciu. Máme trošku jiný náhled na věci, než Konsorcium jako takové nebo než některé organizace v tom Konsorciu. Ono to tam není jako takový, ne všichni se v tomhle úplně shodneme.“ (Rozhovor 1)

To poukazuje na fakt, že pohledy jednotlivých organizací na stejnou věc se mohou diametrálně lišit a jsou silně individuální. Nicméně pořád zůstává, že je to primárně záležitost vzájemné důvěry.

4.3.10 Legitimitnost

Legitimitnost organizací působí především ve vztahu k institucionálnímu prostředí a k společenským normám, resp. zákonům. Organizace se na jednu stranu může snažit přizpůsobovat se takovýmto normám, a tím zvyšovat svou kredibilitu jak vůči institucím, tak vůči ostatním organizacím, nebo to na druhou stranu od nich může být těmito institucemi vynucované. Oboje vede k větší pravděpodobnosti navázání vztahů.

Legitimitnost se jako faktor téměř neprojevila, resp. nikdo ji nijak nespojoval s navazováním vztahů. Vztah se státními institucemi totiž většina organizací bere jako spíše nutný vzhledem ke své činnosti, jak to popsal zástupce PPI:

„Je to nějaký vztah, musí. Protože jsme odtamtud financováni, takže samozřejmě musí, takže k tomu přistupujeme asi hodně pragmaticky a neříkám, že je to přátelský vztah úplně, ale je to vztah ryze pracovní nabídka, poptávka.“ (Rozhovor 1)

Většina organizací totiž stojí spíše v ‚opozici‘ vůči státu a jeho institucím, než aby se jim přizpůsobovala, a to především na rovině advokačních aktivit a hájení svých zájmů (resp. cizinců a migrantů). Nejvíce to přiblížil zástupce SIMI:

„Takže vnímám rozhodně a vnímal jsem vždycky, že advokační činnost s sebou nese riziko toho, že ten stát nebude ochoten prostředky dávat třeba na to poradenství, i když se to netýká vůbec toho, o čem se vede ta debata a to v minulosti bylo vždycky taky tak. Rozhodně nám opakovaně bylo toto sdělováno.“ (Rozhovor 5)

Toto je aspekt, který může některé organizace od sebe rozdělovat, protože např. InBáze přímo zdůrazňuje, že je apolitická a snaží se do tohoto nezasahovat. Tento stav potvrzovalo i Konsorcium:

„...největší rozdily jsou překvapivě skoro ideologické v tom smyslu, že někteří členi, spíš jako menšina až jednotlivci, nechtějí, aby se Konsorcium tolik střetávalo nebo tolik kritizovalo práci státních orgánů. Aby to nebylo konfliktní, abychom nevypadali, že jenom kritizujeme stát. Zase jiní členi mají pocit, že Konsorcium by mělo být na té přední linii.“
(Rozhovor 9)

Zástupce SIMI zároveň uvedl, že státní instituce (MV, MŠMT apod.) si kritiku ze strany NNO berou mnohdy osobně namísto toho, aby k ní přistupovaly věcně, a to se následně promítá do jejich vztahu k NNO (tedy tím si NNO svou legitimnost snižují). Zároveň je třeba zmínit, že organizace obecně říkaly, že v tomto ohledu od státu nevnímají nějaký konkrétní tlak.

V čem se nejvíce projevuje přizpůsobování se normám a získávání tak větší legitimnosti popsal zástupce OPU:

„Tak pořád soutěžíte něco a musíte se vejít do představy toho donora, že ty velké projekty nejsou tak, že vy máte nějakou vizi, co budete dělat a podáte to tam a tam to někdo moudrý posoudí a řekne si, to je to, co chceme, ale ty donoři mají vizi a vy se do ní musíte napasovat, nebo se do ní nenapasujete. A to samozřejmě nějaký vliv na tu organizaci pak má, co zrovna dělá, a ne malý.“ (Rozhovor 2)

Jelikož všechny organizace finančně fungují na základě dotací a grantů, situace u nich bude obdobná. Je to tedy na jednu stranu jakási konformnost se státem kvůli finančním prostředkům a na druhou stranu nekonformnost kvůli vlastním idejím.

Zajímavý příklad v této souvislosti uvedlo MKC, které v roce 2015 uvažovalo o změně názvu kvůli tomu, že slovo ‚multikulturní‘ získalo ve veřejném prostoru negativní konotace. Rozhodlo se název ponechat s tím, že je na nich tento název v očích veřejnosti obhájit. To může tedy na jednu stranu vést k větší legitimnosti vůči ostatním organizacím a na druhou k nižší vůči státu, resp. donorům.

Specifická situace se objevila pouze u Konsorcia. Její zástupce uvedl, že by v ideálním případě mělo být podporováno (finančně) od MV, protože se vnímají jako důležitá součást

fungování státu. Nicméně problém je právě ideologický rozpor a tedy jejich nepodřizování se státu:

„...s našimi advokačními aktivitami by to vypadalo trochu blbě, přestože já věřím tomu, že by nám dali (MV – pozn. Š. P.) peníze, protože vědí, co my děláme, ale nevypadá to dobře a nechtěli bychom řešit nějaké etické problémy s tím spojené.“ (Rozhovor 9)

Legitimita tedy jako faktor není nijak významná, co se týče meziorganizačních vztahů na úrovni NNO. Rozdíly mezi organizacemi, které by mohly potenciálně snižovat jejich chuť navazovat spolupráci, jsou především v míře jejich advokačních aktivit.

4.3.11 Poslání – Identita/Ideologie – Dlouhodobý cíl⁴⁸

Poslání, identita/ideologie a dlouhodobý cíl jsou při jejich vzájemné kongruenci mezi organizacemi předpokladem a možnou příčinou vzniku vztahů spolupráce. Naopak při jejich rozpornosti povedou k větší rivalitě a tedy i konkurování si. Na základě teoretického rámce této práce jsou považovány za jeden z klíčových faktorů.

Prakticky všechny organizace uvedly, že jejich činnost je motivovaná právě klienty, solidaritou s nimi a poskytování pomoci je pro ně jejich posláním. Občas připouštěly, že součástí této motivace je i provozování služeb jako takových (SIMI), že pro některé to může být i profesně zajímavé (META), nicméně i zde zůstávala v popředí motivace klientem. Pro více organizací to byla zcela přirozená věc, která plyne z podstaty jejich činnosti. Zástupce InBáze uvedl:

„...není to pro nás jen taková práce, bereme to jako něco, co souvisí i s našimi osobními hodnotami a vůbec s tím, čemu se věnujeme ve volných aktivitách.“ (Rozhovor 6)

Více organizací (CIC, InBáze, OPU, SIMI) explicitně zmínily, že důvodem spolupráce s dalšími organizacemi jsou právě klienti jako cílová skupina a jiné zmiňovaly (MKC), že tím je jejich poslání. Zároveň organizace odmítaly, že by jejich činnost byla profesionalizovaná služba, ve které nehraje roli, komu je poskytována, a současně s tím i zkvalitňování svých

⁴⁸ Tyto faktory jsou ponechány dohromady, protože dlouhodobý cíl se ukázal jako vesměs irelevantní, jelikož organizace uváděly, že v důsledku nestabilního financování pro ně nemá význam mít nějakou vizi nebo dlouhodobý cíl (viz i kap. 4.3.1 a 4.3.5). Zástupce OPU k tomu řekl:

„To je spíš taková teorie, že jo. Jsme tady primárně pro ně (cizince a migranty – pozn. Š. P.), takže chceme jim poskytovat poradenství v nějaké kvalitě, dobrými poradci a chceme, aby se to pro cizince tady zlepšovalo. To můžeme chtít, realita je jiná, takže potom reagujete na tu realitu.“

služeb chápaly jako motivované klienty. Poslání bylo v důsledku motivací i pro spolupráci v rámci advokačních aktivit.

Jiná situace byla z hlediska identity/ideologie. Jak uvedl zástupce Konsorcia, „největší rozdíly (mezi členy – pozn. Š. P.) jsou překvapivě skoro ideologické“ a současně, že rivalita mezi členy se projevuje tím, že „někdo chce prosadit trochu jinou koncepci“ nebo že „chtějí spíš prosadit přirozeně tu svojí verzi“. Nicméně dodal, že je to „relativně kolegiální“. (Rozhovor 9)

Zástupce PPI také vyjádřil, že mají „trošku jiný náhled na věci, než Konsorcium jako takové nebo než některé organizace v tom Konsorciu,“ (Rozhovor 1) a to je důvodem, proč ne ve všem souzní (viz kap. 4.3.9).

Podobně zástupce ICP (a Konsorcia) zmínil, že překážkou při navazování vztahů s Konsorciem bylo, že někteří členové nechtěli, aby se ICP stalo členem (viz i kap. 5.3.9), což souvisí především s tím, že ICP je založené Magistrátem. K tomu zástupce ICP dodával:

„Je potřeba, aby tady byly organizace, které budou pracovat na tom, aby se nezapomínalo na ty elementární práva cizinců, aby vystupovaly politicky, ale nebude to nikdy ICP.“ (Rozhovor 7)

Zároveň však uvedl, že cíl ICP a ostatních organizací, jakožto prosazování práv cizinců a migrantů a zlepšování jejich situace v ČR, je stejný, jenom k tomu tyto organizace ze své podstaty přistupují odlišně.

Identita/ideologie organizací je tedy určitě rozporuplným prvkem, který ovlivňuje jejich spolupráci, nicméně není pro organizace důležitější než jejich poslání a motivace klienty.

4.3.12 Politická příležitost / Politická hrozba

Politická příležitost a hrozba může vést k navazování vztahů ve chvíli, kdy je prospěšná/ohrožující pro více aktérů současně. Ti pak navazováním vztahů mohou usilovat o získání větší významnosti vůči této příležitosti, nebo hrozbě.

Politická příležitost a politická hrozba se ukázaly jako faktory, který ovlivňují samotné organizace a mají vliv na jejich vztahy. Těžší je říct, zda jsou tyto faktory příčinou pro vznik těchto vztahů, nebo jsou spíše prvkem, který tyto vztahy upevňuje poté, co již existují, protože většina organizací je spojovala s činností Konsorcia.

Na jednu stranu organizace uváděly, že skrze Konsorcium získávají větší hlas, což jim umožňuje více prosazovat své zájmy, ovlivňovat veřejné dění a působit tam, kde to má

význam, tedy v podstatě klasický lobbying, který by spadal do politické příležitosti. V tom, jaký reálný dopad tyto činnosti mají, se názory organizací rozcházely, nicméně všeobecně byly považovány za důležité. Organizace také uváděly, že na tyto činnosti nemají zpravidla dostatek času nebo kapacit a že je dobře, že je vykonává Konsorcium, skrze které se na nich mohou podílet (viz kap. 4.3.8).

Na druhou stranu v případě politické hrozby organizace vesměs shodně uváděly, že má vliv na jejich spolupráci a vede k jejímu zintenzivnění. Organizace zmiňovaly, že v souvislosti s migrační krizí, proměnou veřejného prostoru a politické scény se proměnil jejich přístup k veřejnosti a komunikaci navenek. Zástupce MKC uvedl:

„Myslím si, že začala mnohem víc třeba v rámci toho Konsorcia pracovat ta mediální skupina a myslím si, že se dokonce i zvýšila ta solidarita.“ (Rozhovor 4)

Obdobně se vyjádřil i zástupce CIC. Organizace uváděly, že musely začít mnohem více obhajovat svou pozici a komunikovat ji navenek a na tom pracovaly společně v rámci Konsorcia. Zástupce InBáze, OPU a Konsorcia se vyjádřily, že se organizace pod tlakem více semknou. Současně byly i s politickou hrozbou spojovány advokační aktivity Konsorcia.

V určité opozici k předchozímu některé organizace vyjadřovaly určitou skepsi a rezignaci v efektivnosti těchto aktivit ve vztahu k politickému dění, jednak kvůli určitému obecnému pocitu neovlivnitelnosti tohoto dění a jednak kvůli určité ignoraci ze strany státních představitelů/institucí (resp. rivality namísto spolupráce), což by potenciálně znamenalo menší význam politické příležitosti a hrozby.

Ve specifické situaci se nachází ICP i vzhledem k těmto faktorům. Jeho zástupce uvedl:

„Jeho (Konsorcia – pozn. Š. P.) hlavní úlohou by mělo být lobbovat za práva migrantů, což my děláme, ale těmi postupnými krůčky a ve spolupráci (se státní správou – pozn. Š. P.). Zase je šikovné, že to Konsorcium si může říct, ale tohle jste udělali úplně blbě a pojd'te se s námi o tom pobavit a napsat hromadu kritických článků atd. a mají na to i ten právní aparát...“ (Rozhovor 7)

Ať už jde tedy o politickou příležitost nebo hrozbu, ICP bude vždy postupovat odlišně a nebude to pro něj podnět k spolupráci s ostatními organizacemi, leč může usilovat o to samé.

4.3.13 Mediální obraz

Jako nový specifický faktor, který se nevyskytoval v teoretickém rámci, vyvstalo u jedné organizace mediální vystupování ve vztahu k veřejnosti. Zástupce uvedl:

„Ale samozřejmě nejvíce je slyšet OPU ústy pana Rozumka, jo, takže ono vesměs když se podíváte do tisku, jako všichni mají pocit, že tady existuje OPU a nikdo jiný (...) My to máme nastavené jako jinak, tu mediální politiku do toho asi nerýpeme, protože hlavně my jsme vážně zaměřeni prakticky na tu sociální a právní pomoc a ne na to mediální diskutování.“ (anonymizováno)

Potenciálně tedy může být mediální prezentace jednotlivých organizací důvod pro nenavázání vztahů. Mediální vystupování každé organizace vytváří určitý obraz o celém sektoru. Jednotlivé organizace se mohou lišit v pohledu na to, jak má tento obraz vypadat, a proto se toto vystupování může stávat konfliktním. K tomu může navíc v posledních letech přispívat i fakt proměny společenského prostředí v souvislosti s migrační krizí. Nutno však podotknout, že tento faktor může plynout i z určité osobní nevraživosti. Mediální obraz by mohl být chápán i jako součást identity/ideologie organizací, tedy určité sebeprezentace a naplňování svého poslání, nicméně ponecháváme ho zde samostatně, pro jeho specifickou.

5 DISKUSE

5.1 Významnost faktorů vzhledem ke konkurování si / spolupráci NNO

Na základě analýzy rozhovorů a analýzy dokumentů je možné obecně říci, že NNO pracující s cizinci a migranty v Praze navzájem spolupracují a tato spolupráce jednoznačně převládá nad konkurováním si. Ačkoliv se ve více případech ukázalo, že v mnohých ohledech jsou mezi organizacemi rozpory a že organizace určité prvky jako konkurenční vnímají, zpravidla jim nepřikládají velký význam v souvislosti s jejich vzájemnými vztahy. Současně se z větší části neukázaly rozdíly mezi daty z dokumentů a pohledy organizací, a tedy tyto data podtrhávají jednotlivé pohledy.

5.1.1 Čím si NNO pracující s migranty na území Prahy konkurují?

Na první výzkumnou podotázku:

Čím si NNO pracující s migranty na území Prahy konkurují?

Lze odpovědět, že jsou to především: financování, poskytované služby a potenciálně lidské zdroje. Zároveň může být konkurence podtrhávána: náročností navazování vztahů, legitimitou (advokační aktivity), identitou/ideologií a mediálním obrazem.

Financování se ukázalo z rozhovorů i dokumentů jako hlavní prvek konkurování. Samy organizace připouštěly, že jejich silná závislost na dotacích a grantech je problematická, přináší jim nejistotu a nemožnost plánovat a je konkurenční vzhledem k totožným donátorům. Financování stavěly organizace do popředí a usouvztažňovaly ho s mnohými dalšími faktory včetně počtu klientů a zaměstnanců. Nestabilitu financování, a tím organizací, ukázala i analýza dokumentů, především propadem finančních prostředků při ukončení grantového programového období EU po roce 2014. Zajímavý je také fakt, že stejně se k financování stavělo i ICP, které bylo původně vnímáno ostatními organizacemi jako silný konkurent včetně financování. Že by ICP v rovině financování konkurentem bylo, se však nepotvrdilo ani z finančních ukazatelů z dokumentů. Z rozhovorů také vyšlo najevo, že stáří organizací nemá z jejich pohledu skoro žádný vliv na jejich stabilitu. Zatímco by bylo možné na základě dat z dokumentů vzhledem k ‚dlouhověčnosti‘ organizací do určité míry očekávat, že jejich pozice bude stabilní, nepotvrdilo se to a ani to tak nebylo vnímáno. Hlavním důvodem je právě finanční nejistota. Pouze jednou se objevil názor, který vyjadřoval, že spolupráce může

být i formou jak snižovat své náklady a jednou, že důvodem pro spolupráci v konkrétním projektu byla větší šance získat finance. Ukazuje se tedy, že organizace příliš neuvažují nad potenciální spoluprací jako cestě k stabilizaci financování. Současně však nebylo financování v rozhovorech akcentované v tom ohledu, že by bylo důvodem pro nespolečnost.

Poskytované služby byly vnímány jako další prvek konkurování si. Organizace zpravidla chápaly své základní služby (sociální a právní poradenství a služby, komunitní/volnočasové aktivity, vzdělávací činnosti a školení) jako jádro své činnosti a ostatní činnosti jako doplňující (avšak stejně důležité) a vnímaly mezi sebou částečné rozdíly. V souvislosti s tím neuvažovaly o rozšiřování služeb jako o potenciální stabilizaci financování, ale chápaly ho jako důsledek práce s klienty. Konkurování si službami bylo organizacemi přijímané více jako dané i v závislosti na financování a opět nebylo akcentované jako možný důvod nespolečnosti. Teoreticky by se tato situace mohla proměnit v případě nedostatku klientů, potažmo zaměstnanců, nicméně takový stav u organizací nebyl.

Lidské zdroje nebyly primárně vnímány jako konkurenční prvek, nicméně se projevovalo, že potenciálně by to tak nemuselo být. Napříč organizacemi se objevoval hlas, že v dlouhodobém hledisku klesá počet osob hlásících se na jednotlivé pozice a především jejich kvalifikovanost. Potenciální i aktuální zaměstnanci jsou konkurenčním prvkem především z hlediska jejich dovedností, know-how a zkušeností. To znamená, že o kvalifikované zaměstnance, kteří již u jednotlivých organizací působí, se může začít zvyšovat zájem a organizace o ně mohou začít soupeřit. Současně se objevoval problém fluktuace zaměstnanců, který může způsobit v důsledku právě i odliv těch kvalifikovaných. Fluktuace je navíc podtržena daty z dokumentů, kdy je zřejmé, že organizace nemají stabilní prostředky na zaplacení svých zaměstnanců. Každopádně v současné chvíli lidské zdroje jako konkurenční faktor nebyly pocíťovány.

Konkurence jako taková může být podpořena čtyřmi dalšími faktory dle získaných dat. Ty samy o sobě nejsou zdrojem konkurence, ale působí proti spolupráci, což v důsledku znamená, že organizace jsou vůči sobě do určité míry v opozici.

Administrativní náročnost a kapacitní důvody, a tedy časová náročnost obecně, se ukázaly jako překážky pro některé organizace natolik velké, že buď přímo znemožňují navázat spolupráci, anebo se začínají stávat natolik neúnosnými, že do budoucna toho mohou být příčinou.

Legitimita organizací především v souvislosti s advokačními aktivitami je dalším faktorem, který takto u některých organizací působí. Pro některé organizace jsou advokační

aktivity druhých buď příliš ‚zdrženlivé‘, nebo naopak příliš ‚útočné‘. To pak souvisí především s následujícím faktorem.

Vlastní identita/ideologie se ukázala v několika případech jako důvod, který brání spolupráci mezi organizacemi a např. v případě ICP jako důvod, proč nemůže být součástí Konsorcia.

V jednom případě se jako důvod rivalry (ale i možné osobní averze) objevilo mediální vystupování, které také potenciálně může vést k nespoupráci. Tento mediální obraz je současně faktor, který se nově objevil a odpovídá na čtvrtou výzkumnou podotázku:

Vyskytnou se nové faktory ovlivňující konkurenci/spolupráci, popř. jaké?

5.1.2 Jaké jsou formy případné spolupráce NNO pracujících s migranty na území Prahy?

Na druhou výzkumnou podotázku:

Jaké jsou formy případné spolupráce NNO pracujících s migranty na území Prahy?

lze odpovědět, že organizace spolupracují především v těchto ohledech: sdílení a výměna informací, sdílení know-how, sdílení praxe, vzdělávání a školení, postupování klientů, tvorba společných stanovisek a advokační činnosti, získávání většího hlasu navenek (lobbying), do určité míry vzájemná koordinace a samotné společné projekty. Organizace tedy spolupracují především na úrovni doručování služeb klientům a v činnostech souvisejících s klienty. Poměrně zřídka, až vůbec nespoupracují na úrovni zdrojů. Když už, tak v podstatě jen ve společných projektech více organizací.

Z hlediska RDT by se dalo říct, že organizace spolupracují formou jednak společného ‚podnikání‘ a jednak politického jednání (viz kap. 2.3.1). Problém ovšem je, že RDT se na toto dívá z perspektivy, jak organizace reagují na svou závislost vůči okolí. Nicméně zde zjevně nejde o reakci na závislost na okolí. Společné ‚podnikání‘ (tj. doručování služeb klientům) je navázáno primárně z důvodu zlepšení služeb pro klienty. Stejně tak společné politické jednání není z důvodu snížení své závislosti, ale především z důvodu prosazování zájmů svých klientů.⁴⁹ Motivace závislosti na okolí je tedy poměrně minimální, až žádná.

⁴⁹ Nutno podotknout, že organizace v tomto ohledu zmiňovaly, že se snaží působit na způsob svého financování, ale případnému dopadu příliš nevěřily.

Obdobně i z pohledu TCT (viz kap. 2.3.2) organizace neuvažují nad cenou doručování služeb, ale nad jejich kvalitou, což organizace hojně zmiňovaly v této souvislosti. Jedna organizace se sice explicitně zmínila, že spolupráce přináší i nižší náklady a větší efektivitu, ale vcelku tento aspekt nebyl uváděn. To neznamená, že spolupráce organizacím nepřináší úspory nebo větší efektivitu jejich činnosti, ale není to primární motivací spolupráce.

Z hlediska šesti determinantů utváření vztahů, které jsou příčinami či motivy, proč organizace naváží vztah⁵⁰ (Oliver, 1990; viz kap. 2.4.1) jsou vztahy motivované převážně reciprocitou a efektivností. Vztahy jsou pro organizace zjevně oboustranně užitečné a slouží společnému cíli. Sdílení informací, sdílení know-how, postupování klientů atd. jsou jednoznačně takovou činností. Nicméně v určitých ohledech se vyskytly i jiné determinanty. V případě tvorby společných stanovisek a advokační činnosti a získávání většího hlasu navenek skrze Konsorcium se jedná ve větší míře o efektivnost, než o reciprocitu, protože organizacím nejde ani tak o společnou prospěšnost pro organizace jako právě o větší efektivnost vlastní činnosti obecně. Současně lze uvažovat v určitém ohledu i o determinantu legitimnosti – organizace sice nenaplňují určité normy, avšak snaží se touto činností tyto normy změnit a jako větší celek mají legitimnější hlas navenek. Z hlediska částečné koordinace činností organizací lze zase uvažovat o determinantu stability. Organizace tím snižují svoji nejistotu vůči okolí. Zajímavá je také situace v případě ICP. Stabilitou by byl charakterizovaný důvod navázání vztahu s ostatními organizacemi při jeho vzniku ze strany ICP, protože ICP nebylo dostatečně profesionalizované a nemělo zkušenosti. Naproti tomu ze strany ostatních organizací by šlo o determinant nutnosti. ICP vnímaly jako ohrožení, ať už svých pozic, zdrojů atd. Vcelku by se tedy dalo říct, že šlo o vztah charakterizovaný asymetričností – pro ICP to byl účelový vztah a pro NNO vynucený. Nicméně tento vztah se postupně proměnil ve vztah charakterizovaný reciprocitou. Reciprocita je tedy hlavní determinant vztahů organizací, vedle ní to jsou pak v menší míře efektivnost a stabilita a částečně legitimnost.

⁵⁰ Tyto determinanty jsou: nutnost, asymetričnost, reciprocita, efektivnost, stabilita a legitimnost.

5.1.3 Jak ovlivňuje vlastní identita organizací jejich vzájemnou spolupráci?

Na třetí výzkumnou podotázku:

Jak ovlivňuje vlastní identita organizací jejich vzájemnou spolupráci?

Lze jednoznačně odpovědět, že pozitivně. V podstatě u všech organizací byla jejich činnost motivována především klienty samotnými a poskytováním služeb pro ně. Toto poslání se ukázalo jako jednoznačně nejvýznamnější faktor ve vztahu k navazování vztahů. Ačkoliv současně byla vlastní identita/ideologie (ve smyslu jak dané poslání naplňovat) příčinou určité rivality mezi organizacemi, spolupráce byla primárně a obecně navazovaná kvůli této identitě/ideologii, resp. poslání. Kromě toho se ukázalo, že právě poslání organizací je faktor, který jde proti smyslu jejich konkurování si a který má pro organizace větší váhu, než tato konkurence, což je i částečnou odpovědí na hlavní výzkumnou otázku.

5.1.4 Které z faktorů jsou významnější ve vztahu ke konkurování si/spolupráci u NNO pracujících s migranty na území Prahy?

Na hlavní výzkumnou otázku:

Které z faktorů jsou významnější ve vztahu ke konkurování si/spolupráci u NNO pracujících s migranty na území Prahy?

Lze jednoznačně odpovědět, že jsou to faktory neekonomického charakteru, které naplňují neinstrumentální cíle (viz kap. 2.6). Jako hlavní důvod, proč organizace navzájem spolupracují a proč jsou ochotny spolupracovat, vyvstala jejich sdílená identita a poslání jako specifická náplň činnosti organizací, která je motivovaná právě cílovou skupinou cizinců a migrantů a pomoci jí. Naproti tomu ekonomické faktory a faktory s nimi související se ukázaly jako poměrně nevýznamné. Organizace si připouštěly, že si těmito faktory konkurují, že to může být problematické, ale zároveň to braly zpravidla jako daný fakt, který je pro všechny stejný. V tomto ohledu tedy nebyly ekonomické faktory vnímány jako klíčové jak ve vztahu ke konkurování si, tak ve vztahu ke spolupráci. Byly převážně indiferentní, a tudíž nebyly významné ani ve vztahu k instrumentálním cílům (tedy snaze přetrvat v čase). Současně i faktory politické příležitosti a hrozby, které mohou být jak ekonomického, tak

neekonomického charakteru⁵¹, se ukázaly převážně bez ekonomického významu, směřující k neinstrumentálním cílům. Organizace zpravidla v tomto ohledu spolupracovaly z důvodu získání většího hlasu k prosazování svých zájmů, ovlivňování veřejného dění apod., a to ve prospěch cizinců a migrantů. Stejně tak politická hrozba zde vystala jako faktor bez ekonomického podtextu.⁵² Neekonomické faktory směřující k naplnění neinstrumentálních cílů jsou pro organizace jednoznačně důležitější, než ekonomické faktory směřující k naplnění instrumentálních cílů.

Pokud bychom se dívali na vnitřní perspektivu organizací (viz kap. 2.1.1) z hlediska spolupráce, pak bychom mohli říci, že přínos organizací k jejich poslání je vysoký, zatímco přínos k ekonomické životaschopnosti je nízký a výsledný stav je deficitní (viz Graf 1). Tomu by odpovídala i situace organizací, které převážně svou situaci vnímaly jako velice nejistou především kvůli problematickému financování, avšak usilovaly o naplňování svého poslání, a tím byla motivovaná jejich spolupráce.

Z hlediska vnější perspektivy organizací (viz kap. 2.1.2) můžeme zase říci, že vymezování hranic je poměrně intenzivní a výměna zdrojů je částečná (viz Graf 2). Mód koordinace společných činností se tedy přibližuje nejvíce sociálním hnutím, ačkoliv jím zcela není.

Z hlediska institucionální teorie se ukázalo jako zajímavý fakt, že neziskové organizace jsou svým způsobem do konkurování si tlačeny (skrze dotace a granty, kterým do jisté míry přizpůsobují svou činnost – viz kap. 4.3.10), ony však navzdory tomu potlačují konkurování si skrze vzájemnou spolupráci.

Klasické teoretické přístupy zkoumající meziorganizační vztahy (především RDT a TCT) založené na perspektivě ekonomické životaschopnosti organizací se tedy ukazují jako nedostatečné a neadekvátní v souvislosti s neziskovými organizacemi. Specifičnost neziskových organizací (viz kap. 2.1; 2.5; 2.6) jako organizací usilujících o naplnění ‚vyššího cíle‘, než je maximalizace zisku, tedy naplnění jejich poslání, vystupuje jako krucióální aspekt. Současně se ukázalo, že je v souvislosti s neziskovými organizacemi neadekvátní i klasický přístup ke konkurenci (viz kap. 2.2.1), který ji považuje za hlavní hybnou silou, která nutí organizace neustále zlepšovat své schopnosti a nabízené produkty, a i touto perspektivou

⁵¹ Politická příležitost i politická hrozba se může na jednu stranu týkat ekonomických aspektů, např. finančních prostředků a způsobu financování organizací, a jednak neekonomických aspektů, např. cizinců a migrantů jako cílové skupiny organizací. Zároveň je zřejmé, že např. prosazování zájmu cílové skupiny může mít v důsledku ekonomický dopad na organizace.

⁵² To současně nevylučuje, že pokud by se vyskytla politická příležitost nebo politická hrozba, která by souvisela s ekonomickými aspekty, tak by na to organizace nějakým způsobem nereagovaly, ať už ve smyslu spolupráce, nebo konkurence. Nicméně to se v případě zde zkoumaných organizací nevyskytlo.

chápaný přístup ‚co-opetition‘ (viz kap. 2.2.3). V tomto ohledu se uvádí, že je v zájmu organizací spolupracovat na vertikální ose oproti ose horizontální a že případná spolupráce na horizontální ose je účelová především z důvodu získání přehledu o svých konkurentech. (Bengtsson – Kock, 2000) Nicméně je zřejmé, že v případě neziskových organizací je tato motivace vedena právě stejným cílem, popř. stejnou cílovou skupinou (Bunger et al., 2014) a spolupráce na horizontální úrovni tak není z žádného důvodu apriori méně významná.

V souladu s dřívějšími výzkumy (Bunger, 2012; Tsisis, 2009; viz kap. 2.4.3) se ukázala jako zásadní skutečnost pro spolupráci mezi organizacemi vzájemná důvěra a personální vazby. Vztahy mezi organizacemi se na základě výpovědí jednoznačně vyvíjejí a vedou k větší důvěře a následně i spolupráci. Ačkoliv stárí organizací nevede k větší stabilitě organizací, vede u většiny z nich k silnější personální provázanosti. Tento vývoj byl patrný i na postupné proměně vztahu organizací k ICP. To současně neznamená, že samotné personální vazby a vzájemná důvěra nutně vedou ke spolupráci.

Obdobně jsou výsledky v souladu se studií Gua a Acara (Guo – Acar, 2005; viz kap. 2.4.3), protože organizace spolupracují převážně neformálně (tj. sdílení informací, postoupení klientů, sdílení prostorů, řídicí servisní organizace) a současně působí v sociálních službách, což je aspekt, který v tomto případě formu spolupráce utváří dle této studie.

Naopak v rozporu se studií Eschenfelderové (Eschenfelder, 2011; viz kap. 2.4.3) se do jisté míry ukázala určitá rivalita se státem namísto spolupráce.⁵³ Ačkoliv ze strany státu jsou zjevně služby NNO žádoucí, vztah mezi nimi není pravděpodobně partnerský a založený na principu reciprocity.

5.2 Relevantnost konceptu co-opetition pro NNO

Výzkum ukázal, že právě co-opetition je nejpřiléhavějším popisem vztahů mezi zkoumanými organizacemi. Organizace si na jednu stranu konkurují, zejména zdroji a poskytovanými službami, a na druhou stranu spolu spolupracují. Jejich vztahy nelze popsat čistě jako spolupráci, ani jako konkurenci. Např. sdílení informací, know-how apod. z hlediska jedné organizace jí na jednu stranu pochopitelně prospívá a na druhou stranu tím snižuje určitou svoji konkurenční výhodu oproti ostatním. Tímto se tedy potvrzuje, že simultánní vztah konkurence a spolupráce, tzv. co-opetition, se v důsledku ukazuje jako nejčastější forma vztahu. (Bunger, 2012)

⁵³ Nutno podotknout, že toto téma nebylo cílem výzkumu a data tak mohou být nedostatečná, nicméně považujeme za vhodné tyto ‚vedlejší‘ výsledky zmínit.

V čem se však ukázal rozdíl, jak bylo zmíněno již výše, je nevhodnost co-opetition pro neziskový sektor, pokud je tento přístup pojímán z hlediska klasických ekonomických přístupů. V tomto směru je chápán jako způsob, kde mezi organizacemi, které jsou „přirozeně“ konkurenty, je jejich spolupráce motivovaná snahou o získání přehledu o této konkurenci a její kontroly. (Bengtsson – Kock, 2000; viz kap. 2.2.3) V případě zde zkoumaných organizací však tento motiv nehrál roli. Pokud bychom sledovaly vztahy touto perspektivou, tak organizace spolupracovaly, aby konkurenci mezi sebou snižovaly, např. koordinací svých činností, nicméně motivací spolupráce bylo zpravidla poslání organizací. Charakteristika co-opetition je v tomto případě tedy odlišná. Opět zde vystupuje specifická vlastnost neziskového sektoru a to ta, že není orientovaný na maximalizaci zisku.

6 ZÁVĚR

Tato diplomová práce zkoumá téma konkurence a spolupráce v neziskovém sektoru. Neziskový sektor je přitom chápán jako specifická oblast, která je odlišná od tržní a státní sféry, a její specifičnost spočívá v tom, že smyslem organizací neziskového sektoru je naplňovat nějaký ‚vyšší‘ cíl – své poslání.

Tradičně byla v tržním prostředí konkurence a spolupráce chápána jako dvě od sebe oddělené kategorie, které spolu nesouvisejí. Organizace si buď konkurují a mají vůči sobě rivalitní postavení, anebo navzájem spolupracují a je to pro obě strany prospěšné. Nepřipouští se, že by si mohly současně konkurovat i spolupracovat. Konkurence je navíc chápána jako nejužitečnější stav, který nutí organizace soutěžit, a tím neustále zlepšovat své schopnosti a nabízené produkty a služby. Spolupráce probíhá pouze v případě, kdy organizace vůči sobě nemají konkurenční postavení, a tedy se navzájem nijak ‚neohrožují‘. Až později se začalo objevovat, že tyto dvě kategorie takto oddělené nejsou a že existují organizace, které si sice konkurují, ale současně spolu nějakým způsobem spolupracují. Tento stav byl nazván co-opetition a byl vysvětlován tak, že konkurující si organizace spolupracují, aby mohly kontrolovat své konkurenty, popř. zvýšit svoji konkurenceschopnost vůči dalším. Nebyla tedy přehodnocena samotná představa, že konkurenti jsou vůči sobě v rivalitním postavení a ‚ohrožují se‘. Pouze se ukázalo, že někdy je výhodnější tento stav pokud možno minimalizovat spoluprací, příp. tím upevnit svou pozici. Současně tradiční a nejčastěji využívané teorie, které zkoumají vztahy mezi organizacemi – teorie závislosti na zdrojích a teorie transakčních nákladů – se zabývají tím, jak mohou organizace upevnit svou pozici a zvýšit svou konkurenceschopnost. Vztahy organizací chápou jako účelově vytvářené pro své vlastní přežití.

Těmito přístupy jsou pak zpravidla zkoumány i organizace neziskového sektoru. To samo o sobě není nic chybného, problémem však je, že jsou to přístupy vycházející z perspektivy ziskového prostředí. Jakákoliv specifičnost neziskového sektoru, jako sektoru od toho ziskového svou podstatou odlišného, se vytrácí a s ní i možné zcela odlišné chápání konkurence a spolupráce.

V této práci je na vzorku několika organizací ukázáno, že klasické přístupy nejsou pro neziskový sektor přiléhavé. Servisní organizace pracující s cizinci a migranty v Praze se nacházejí vůči sobě navzájem v konkurenčním postavení – ‚soutěží‘ o finanční prostředky ze stejných zdrojů, poskytují obdobné služby na stejném místě stejné cílové skupině, jejich zaměstnanci jsou ideálně lidé se stejným vzděláním a schopnostmi. Navzdory tomu tyto

organizace navzájem spolupracují – jsou součástí střešové organizace, sdílejí informace, postupují si klienty, mají společné projekty atd. Tato spolupráce však organizacím z větší části neslouží k tomu, aby upevnily svoji pozici nebo zvyšovaly svoji konkurenceschopnost. Slouží k tomu, aby zdokonalovaly svoje služby, aby tyto služby doručovaly tam, kde je to potřeba, aby mohly působit na veřejnost a veřejné instituce apod., a to vše v prospěch svých klientů. Samotné organizace a jejich zaměstnanci z toho, řečeno s nadsázkou, nic nemají. Motivací pro tuto spolupráci jsou převážně samotní klienti a účel těchto organizací, kterým je právě pomoc cizincům a migrantům. Perspektivou klasických teorií meziorganizačních vztahů toto jejich konání nedává smysl, přestože ho mohou být schopné popsat. Ačkoliv si organizace konkurují, jejich vlastní poslání, tedy pomoc cizincům a migrantům, je důležitější aspekt než toto konkurování si a je důvodem pro vzájemnou spolupráci. Poslání organizací je tedy klíčovým prvkem při zkoumání meziorganizačních vztahů v neziskovém sektoru.

Neziskové organizace se odlišují od těch ziskových tím, že vedle snahy o své přetrvání v čase také usilují o naplnění svého poslání. Na jednu stranu se tedy musejí neustále uzpůsobovat a chovat podle prostředí, ve kterém se nacházejí, a na druhou stranu usilují o naplňování svého poslání. V tomto ohledu je i otázkou, zda klasické pojmání konkurence u ziskových organizací v tržním prostředí jako hlavní motivace pro neustálé zdokonalování a zlepšování svých schopností je v případě neziskových organizací zcela smysluplné a užitečné. Neziskové organizace z principu nemohou vytvářet a tedy maximalizovat svůj zisk v tradičním smyslu. Z pohledu klasického tržního subjektu (ziskové organizace) znamená zdokonalování vlastních schopností větší konkurenceschopnost, v důsledku čehož pak má větší zisk, tedy více peněz pro tento určitý subjekt (ve smyslu jeho vlastníků/zaměstnanců), a proto usiluje o jeho maximalizaci. V případě neziskového subjektu znamená větší zisk více prostředků na jeho činnost (poskytování služeb, produktů atd.), která není ku prospěchu subjektu samotného (ve smyslu jeho vlastníků/zaměstnanců), ale ku prospěchu těch, kterým je tato činnost adresována. Zdokonalování vlastních schopností není snaha o větší konkurenceschopnost, ale snaha o zlepšování naplňování svého poslání a dosahování ‚vyššího‘ cíle.⁵⁴ Neziskové organizace se musejí v určitém ohledu chovat podle imperativů tržního prostředí, protože jsou jeho součástí, nicméně tyto imperativy v jejich případě pozbývají smyslu. Zatímco prostředí se musejí přizpůsobovat, protože je to tímto prostředím vynucované, své poslání naplňují, protože se pro to svobodně a dobrovolně rozhodly.

⁵⁴ Pochopitelně to v důsledku může být i snaha o větší konkurenceschopnost, protože je k tomu nutí vnější prostředí, avšak z vnitřní perspektivy neziskových organizací může vyšší konkurenceschopnost sloužit pouze tomu, aby přetrvávaly v čase pro naplňování svého poslání.

7 POUŽITÉ ZDROJE

7.1 Primární literatura

Anheier, H. K. (2005). *Nonprofit Organizations. Theory, Management, Policy*. London / New York: Routledge.

Baxter, P. – Jack, S. (2008). Qualitative Case Study Methodology: Study Design and Implementation for Novice Researchers. *The Qualitative Report*, (13)4, 544–559.

Bengtsson, M. – Kock, S. (2000). “Coopetition” in Business Networks – To Cooperate and Compete Simultaneously. *Industrial Marketing Management*, 29 (5), 411–426.

Boháčová, V. (2015). *Spolupráce státních a samosprávných aktérů s organizacemi občanského sektoru v oblasti integrace migrantů*. Diplomová práce [online]. Praha: Univerzita Karlova. [cit. 2. 2. 2016]. Dostupné z: <https://is.cuni.cz/webapps/zzp/detail/154641/30789561>

Bunger, A. C. (2012). Administrative Coordination in Nonprofit Human Service Delivery Networks: The Role of Competition and Trust. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 42 (6), 1155–1175.

Bunger, A. C. – Collins-Camargo, C. – McBeath, B. – Chuang, E. – Pérez-Jolles, M. – Wells, R. (2014). Collaboration, Competition, and Co-opetition: Interorganizational Dynamics between Private Child Welfare Agencies and Child Serving Sectors. *Children & Youth Services Review*, 38, 113–122.

Chen, M. -J. (2008). Reconceptualizing the Competition–Cooperation Relationship: A Transparadox Perspective. *Journal of Management Inquiry*, 17 (4), 288–304.

Diani, M. (1992). The Concept of Social Movements. *The Sociological Review*, 40 (1), 1–25.

Diani, M. (2015). *The Cement of Civil Society*. Cambridge: Cambridge University Press.

DiMaggio, P. J. – Powell, W. W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, 48 (2), 147–160.

Disman, M. (2002). *Jak se vyrábí sociologická znalost*. Praha: Karolinum, 3. vyd.

Droppa, D. C. – Giunta, C. (2015). Factors in the Failure of Seemingly Successful Human Service Collaboratives. *Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance*, 39, 125–138.

- Eschenfelder, B. (2011). Funder-initiated Integration: Partnership Challenges and Strategies. *Nonprofit Management and Leadership*, 21, 273–288.
- Foster, M. K. – Meinhard, A. G. (2002). A Regression Model Explaining Predisposition to Collaborate. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 31 (4), 549–564.
- Grey, B. – Wood, D. J. (1991). Collaborative Alliances: Moving from Practice to Theory. *Journal of Applied Behavioral Science*, 27 (1), 3–22.
- Guo, C. – Acar, M. (2005). Understanding Collaboration Among Nonprofit Organizations: Combining Resource Dependency, Institutional, and Network Perspectives. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 34 (3), 340–361.
- Hatch, M. J. (2013). *Organization Theory: Modern, Symbolic, and Postmodern Perspectives*. Oxford University Press.
- Hendl, J. (2005). *Kvalitativní výzkum*. Praha: Portál.
- Hillman, A. J. – Withers, M. C. – Collins, B. J. (2009). Resource Dependence Theory: A Review. *Journal of Management*, 35, 1404–1427.
- Chrastina, J. – Kantor, J. – Krahulcová, K. – Finková, D. (2015). Design mnohopřípadové studie ve (speciálně) pedagogickém výzkumu. *E-Pedagogium*, 1, 7–20.
- Kaluzny, A. D. – Morrissey, P. J. – McKinney, M. M. (1990). Emerging Organizational Network: The Case of the Community Clinical Oncology Program. In S. S. Mick and Associates (eds.), *Innovations in Health Care Delivery*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Levin, L. (2012). Towards a Revised Definition of Client Collaboration: the Knowledge – Power – Politics Triad. *Journal of Social Work Practice*, 26 (2), 181–195.
- Lister, S. (2003). NGOs Legitimacy. Technical Issue or Social Construct? *Critique of Anthropology*, 23 (2), 175–192.
- Mariani, M. M. (2007). Coopetition as an Emergent Strategy. *International Studies of Management and Organizations*, 37 (2), 97–126.
- McCammon, H. J. – Van Dyke, N. (2010) Applying Qualitative Comparative Analysis to Empirical Studies of Social Movement Coalition Formation. In H. J. McCammon – N. Van Dyke (eds), *Strategic Alliances. Coalition Building and Social Movements*. Minnesota: University of Minnesota Press.
- Meyer, J. W. – Rowan, B. (1977). Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. *American Journal of Sociology*, 83 (2), 340–363.
- Oliver, C. (1990). Determinants of Interorganizational Relationships: Integration and Future Directions. *Academy of Management Review*, 15 (2), 241–265.

- Pfeffer, J. – Salancik, G. R. (2003/1978). *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*. (2. vyd.). Stanford, CA: Stanford University Press.
- Reitan, T. C. (1998). Theories of Interorganizational Relations in the Human Services. *Social Service Review*, September, 285–309.
- Ruggiano, N. – DeVance Taliaferro, J. – Shtompel, N. (2013) Interorganizational Partnerships as a Strategy for Lobbying: Nonprofit Administrators' Perspectives on Collaborating for Systems-Level Change. *Journal of Community Practice*, 21, 263–281.
- Sanders, M. L. (2012). Theorizing Nonprofit Organizations as Contradictory Enterprises: Understanding the Inherent Tensions of Nonprofit Marketization. *Management Communication Quarterly* 26 (1), 179–185.
- Skovajsa, M. a kol. (2010). *Občanský sektor*. Praha: Portál.
- Sowa, J. E. (2009). The Collaboration Decision in Nonprofit Organizations. Views From the Front Line. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 38 (6), 1003–1025.
- Šed'ová, K. – Švaříček, R. a kol. (2007). *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. Praha: Portál.
- Tsasis, P. (2009). The Social Processes of Interorganizational Collaboration and Conflict in Nonprofit Organizations. *Nonprofit Management and Leadership*, 20 (1), 5–21.
- Tuckman, H. P. (1998). Competition, commercialization, and the evolution of nonprofit organizational structures. *Journal of Policy Analysis and Management*, 17 (2), 175–194.
- Voelker, T. A. – McDowell, W. C. – Harris, M. L. (2013). Collaborative Preference: The Role of Homophily, Multiplexity, and Advantageous Network Position across Small and Medium-sized Organizations. *Administrative Issues Journal: Education, Practice & Research*. 3(2), 88–99.
- Williamson, O. E. (1975). *Markets & Hierarchies: Analysis and Anti-trust Implications*. New York: Free Press.
- Williamson, O. E. (1985). *The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting*. New York: Free Press.
- Williamson, O. E. (1991). Comparative Economic Organization: The Analysis of Discrete Structural Alternatives. *Administrative Science Quarterly* 36, 269–296.
- Word, J. A. (2006). *Structural Examination of Collaborative Relations Between Nonprofit Organizations in the Greater Jacksonville Area*. Electronic Theses, Treatises and Dissertations [online]. Florida State University [cit. 2. 2. 2016]. Dostupné z: <http://diginole.lib.fsu.edu/islandora/object/fsu%3A168927>

Yin, R. K. (2003). *Case study research: Design and methods* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.

7.2 Analyzované dokumenty

7.2.1 Výroční zprávy

Centrum pro integraci cizinců (2013). *Výroční zpráva 2012*. [online] Praha: CIC. [cit. 21. 5. 2018]

Centrum pro integraci cizinců (2014). *Výroční zpráva 2013*. [online] Praha: CIC. [cit. 21. 5. 2018]

Centrum pro integraci cizinců (2015). *Výroční zpráva 2014*. [online] Praha: CIC. [cit. 21. 5. 2018]

Centrum pro integraci cizinců (2016). *Výroční zpráva 2015*. [online] Praha: CIC. [cit. 21. 5. 2018]

Centrum pro integraci cizinců (2017). *Výroční zpráva 2016*. [online] Praha: CIC. [cit. 21. 5. 2018]

Vše dostupné z: < <http://www.cicpraha.org/cs/o-nas/vyrocní-zpravy.html>>

InBáze (2013). *Výroční zpráva 2012*. [online] Praha: InBáze. [cit. 21. 5. 2018]

InBáze (2014). *Výroční zpráva 2013*. [online] Praha: InBáze. [cit. 21. 5. 2018]

InBáze (2015). *Výroční zpráva 2014*. [online] Praha: InBáze. [cit. 21. 5. 2018]

InBáze (2016). *Výroční zpráva 2015*. [online] Praha: InBáze. [cit. 21. 5. 2018]

InBáze (2017). *Výroční zpráva 2016*. [online] Praha: InBáze. [cit. 21. 5. 2018]

Vše dostupné z: < <http://www.inbaze.cz/o-nas/vyrocní-zpravy/>>

Integrační centrum Praha (2013). *Výroční zpráva 2012–2013*. [online] Praha: Integrační centrum Praha. [cit. 21. 5. 2018]

Integrační centrum Praha (2014). *Výroční zpráva 2013–2014*. [online] Praha: Integrační centrum Praha. [cit. 21. 5. 2018]

Integrační centrum Praha (2015). *Výroční zpráva 2014–2015*. [online] Praha: Integrační centrum Praha. [cit. 21. 5. 2018]

Integrační centrum Praha (2016). *Výroční zpráva 2015–2016*. [online] Praha: Integrační centrum Praha. [cit. 21. 5. 2018]

Integrační centrum Praha (2017). *Výroční zpráva 2016–2017*. [online] Praha: Integrační centrum Praha. [cit. 21. 5. 2018]

Vše dostupné z: < <http://www.icpraha.com/ke-stazeni/>>

Konsorciium nevládních organizací pracujících s migranty v ČR (2011). *Výroční zpráva 2010*. [online] Praha: Konsorciium nevládních organizací pracujících s migranty. [cit. 21. 5. 2018]

Konsorciium nevládních organizací pracujících s migranty v ČR (2012). *Výroční zpráva 2011*. [online] Praha: Konsorciium nevládních organizací pracujících s migranty. [cit. 21. 5. 2018]

Konsorciium nevládních organizací pracujících s migranty v ČR (2013). *Výroční zpráva 2012*. [online] Praha: Konsorciium nevládních organizací pracujících s migranty. [cit. 21. 5. 2018]

Konsorciium nevládních organizací pracujících s migranty v ČR (2014). *Výroční zpráva 2013*. [online] Praha: Konsorciium nevládních organizací pracujících s migranty v ČR. [cit. 21. 5. 2018]

Konsorciium nevládních organizací pracujících s migranty v ČR (2015). *Výroční zpráva 2014*. [online] Praha: Konsorciium nevládních organizací pracujících s migranty v ČR. [cit. 21. 5. 2018]

Konsorciium nevládních organizací pracujících s migranty v ČR (2016). *Výroční zpráva 2015*. [online] Praha: Konsorciium nevládních organizací pracujících s migranty v ČR. [cit. 21. 5. 2018]

Konsorciium nevládních organizací pracujících s migranty v ČR (2017). *Výroční zpráva 2016*. [online] Praha: Konsorciium nevládních organizací pracujících s migranty v ČR. [cit. 21. 5. 2018]

Vše dostupné z: < <http://www.migracnikonsorciium.cz/cs/kdo-jsme/#vyrocni-zpravy>>

META (2013). *Výroční zpráva 2012*. [online] Praha: META. [cit. 21. 5. 2018]

META (2014). *Výroční zpráva 2013*. [online] Praha: META. [cit. 21. 5. 2018]

META (2015). *Výroční zpráva 2014*. [online] Praha: META. [cit. 21. 5. 2018]

META (2016). *Výroční zpráva 2015*. [online] Praha: META. [cit. 21. 5. 2018]

META (2017). *Výroční zpráva 2016*. [online] Praha: META. [cit. 21. 5. 2018]

Vše dostupné z: < <http://www.meta-ops.cz/materialy-ke-stazeni-0>>

Multikulturní centrum Praha (2013). *Výroční zpráva 2012*. [online] Praha: Multikulturní centrum Praha. [cit. 21. 5. 2018]

Multikulturní centrum Praha (2014). *Výroční zpráva 2013*. [online] Praha: Multikulturní centrum Praha. [cit. 21. 5. 2018]

Multikulturní centrum Praha (2015). *Výroční zpráva 2014*. [online] Praha: Multikulturní centrum Praha. [cit. 21. 5. 2018]

Multikulturní centrum Praha (2016). *Výroční zpráva 2015*. [online] Praha: Multikulturní centrum Praha. [cit. 21. 5. 2018]

Multikulturní centrum Praha (2017). *Výroční zpráva 2016*. [online] Praha: Multikulturní centrum Praha. [cit. 21. 5. 2018]

Vše dostupné z: < <http://mkc.cz/cz/o-nas/vyrocní-zpravy>>

Organizace pro pomoc uprchlíkům (2013). *Výroční zpráva 2012*. [online] Praha: Organizace pro pomoc uprchlíkům. [cit. 21. 5. 2018]

Organizace pro pomoc uprchlíkům (2014). *Výroční zpráva 2013*. [online] Praha: Organizace pro pomoc uprchlíkům. [cit. 21. 5. 2018]

Organizace pro pomoc uprchlíkům (2015). *Výroční zpráva 2014*. [online] Praha: Organizace pro pomoc uprchlíkům. [cit. 21. 5. 2018]

Organizace pro pomoc uprchlíkům (2016). *Výroční zpráva 2015*. [online] Praha: Organizace pro pomoc uprchlíkům. [cit. 21. 5. 2018]

Organizace pro pomoc uprchlíkům (2017). *Výroční zpráva 2016*. [online] Praha: Organizace pro pomoc uprchlíkům. [cit. 21. 5. 2018]

Vše dostupné z: < <https://www.opu.cz/cs/category/vyrocní-zpravy/>>

Poradna pro integraci (2013). *Výroční zpráva 2012*. [online] Praha: Poradna pro integraci. [cit. 21. 5. 2018]

Poradna pro integraci (2014). *Výroční zpráva 2013*. [online] Praha: Poradna pro integraci. [cit. 21. 5. 2018]

Poradna pro integraci (2015). *Výroční zpráva 2014*. [online] Praha: Poradna pro integraci. [cit. 21. 5. 2018]

Poradna pro integraci (2016). *Výroční zpráva 2015*. [online] Praha: Poradna pro integraci. [cit. 21. 5. 2018]

Poradna pro integraci (2017). *Výroční zpráva 2016*. [online] Praha: Poradna pro integraci. [cit. 21. 5. 2018]

Vše dostupné z: < <http://p-p-i.cz/ke-stazeni/vyrocní-zpravy/>>

Sdružení pro integraci a migraci (2013). *Výroční zpráva 2012*. [online] Praha: Sdružení pro integraci a migraci. [cit. 21. 5. 2018]

Sdružení pro integraci a migraci (2014). *Výroční zpráva 2013*. [online] Praha: Sdružení pro integraci a migraci. [cit. 21. 5. 2018]

Sdružení pro integraci a migraci (2015). *Výroční zpráva 2014*. [online] Praha: Sdružení pro integraci a migraci. [cit. 21. 5. 2018]

Sdružení pro integraci a migraci (2016). *Výroční zpráva 2015*. [online] Praha: Sdružení pro integraci a migraci. [cit. 21. 5. 2018]

Sdružení pro integraci a migraci (2017). *Výroční zpráva 2016*. [online] Praha: Sdružení pro integraci a migraci. [cit. 21. 5. 2018]

Vše dostupné z: < <http://www.migrace.com/cs/podpora/ke-stazeni/vyrocní-zpravy>>

7.2.2 Ostatní dokumenty

MHMP (2014). *Koncepce hl. m. Prahy pro oblast integrace cizinců*. [online] Praha: MHMP. [cit. 21. 5. 2018] Dostupné z: <<http://www.icpraha.com/wp-content/uploads/2016/04/koncepce-final.pdf>>

MHMP (2018). *Akční plán Koncepce hl. m. Prahy pro oblast integrace cizinců na roky 2018–2019*. [online] Praha: MHMP. [cit. 21. 5. 2018] Dostupné z: <<http://www.icpraha.com/wp-content/uploads/2018/03/P%C5%99%C3%ADloha-%C4%8D.1-k-usnesen%C3%AD-Rady-HMP.pdf>>

Prouzová, Z. et al. (2008). *Efektivita služeb poskytovaných nestátními neziskovými organizacemi v oblasti integrace cizinců*. [online] Brno: Centrum pro výzkum neziskového

sektoru [cit. 21. 5. 2018]. Dostupné z:

<https://www.mpsv.cz/files/clanky/8461/Efektivnost_sluzeb_NNO_integrace_cizincu.pdf>

Vláda ČR (2016) *Aktualizovaná „Koncepce integrace cizinců – Ve vzájemném respektu“ a Postup při realizaci aktualizované Koncepce integrace cizinců v roce 2016*. [online] Vláda ČR. [cit. 21. 5. 2018] Dostupné z: <<http://cizinci.cz/cs/2154-koncepcni-politicke-dokumenty-cr>>

7.3 Webové stránky

Arcidiecézní charita Praha – Středisko Migrace [cit. 21. 5. 2018]. Dostupné z:

<<http://praha.charita.cz/sluzby/migrace/>>

Centrum pro integraci cizinců [cit. 21. 5. 2018]. Dostupné z: <http://www.cicpraha.org/>>

InBáze [cit. 21. 5. 2018]. Dostupné z: <http://www.inbaze.cz>>

Integrační centrum Praha [cit. 21. 5. 2018]. Dostupné z: <<http://www.icpraha.com>>

Konsorciium nevládních organizací pracujících s migranty v ČR [cit. 21. 5. 2018] Dostupné z: <<http://www.migracnikonsorciium.cz/cs/>>

META [cit. 21. 5. 2018]. Dostupné z: <<http://www.meta-ops.cz/>>

Multikulturní centrum Praha [cit. 21. 5. 2018]. Dostupné z: <<http://mkc.cz/>>

Organizace pro pomoc uprchlíkům [cit. 21. 5. 2018] Dostupné z: <<https://www.opu.cz/cs/>>

Poradna pro integraci [cit. 21. 5. 2018]. Dostupné z: <<http://p-p-i.cz/>>

Sdružení pro integraci a migraci [cit. 21. 5. 2018]. Dostupné z: <<http://www.migrace.com>>

7.4 Rozhovory

Rozhovor 1. *Poradna pro integraci*. Anonymní respondent. 29. 1. 2018

Rozhovor 2. *Organizace pro pomoc uprchlíkům*. Anonymní respondent. 7. 2. 2018

Rozhovor 3. *Centrum pro integraci cizinců*. Anonymní respondent. 26. 2. 2018

Rozhovor 4. *Multikulturní centrum Praha*. Anonymní respondent. 5. 4. 2018

Rozhovor 5. *Sdružení pro integraci a migraci*. Anonymní respondent. 18. 4. 2018

Rozhovor 6. *InBáze*. Anonymní respondent. 26. 4. 2018

Rozhovor 7. *Integrační centrum Praha*. Anonymní respondent. 15. 5. 2018

Rozhovor 8. *META*. Anonymní respondent. 18. 5. 2018

Rozhovor 9. *Konsorcium nevládních organizací pracujících s migranty v ČR*. Anonymní respondent. 21. 5. 2018

8 Přílohy

8.1 Příloha č. 1: Otázky pro rozhovory

Jaké služby organizace poskytuje?

Věnuje se organizace i dalším činnostem?

Usiluje organizace o rozšiřování svých činností nebo služeb (včetně minulosti)?

Co je motivem pro poskytování služeb organizace?

Jaký to má význam pro organizaci?

Má organizace nějaký dlouhodobý cíl, popř. jaký?

Jaké je postavení organizace mezi ostatními organizacemi pracujícími s migranty v Praze?

Spolupracujete s dalšími organizacemi?

Jak tato spolupráce vznikla a jak ji hodnotíte?

Existují mezi organizacemi personální vazby, popř. jaké?

Jak probíhá spolupráce v rámci Konsorcia?

Jak hodnotíte činnost Konsorcia a jaký má význam pro organizaci?

Jak hodnotíte činnost ICP?

Měl vznik ICP vliv na činnost organizace, popř. jaký?

Měla nějaký vliv na činnost organizace proměna společenského prostředí, popř. migrační krize?

Jak je organizace financovaná?

Jak hodnotíte financování organizace?

Jaký je vztah organizace a státních institucí?

Má nějaký vliv na činnost organizace stát a jeho instituce?

8.1.1 Dodatečné otázky pro ICP

Jakým způsobem probíhal vznik ICP?

Jaké byly podmínky partnerství?

Jaký je vztah ICP a Konsorcía?

Jaký je vztah ICP a magistrátu, resp. státních institucí?

8.1.2 Dodatečné otázky pro Konsorcium

Jaký byl vývoj činnosti Konsorcía?

Jakým způsobem probíhá činnost Konsorcía vůči jeho členům?

Jaký je vztah Konsorcía a ICP?