

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE

FAKULTA HUMANITNÍCH STUDIÍ

Katedra studií občanské společnosti



**Problémy a řešení spojené s finančním zajištěním činnosti NNO
působící v sociálních službách se zaměřením na sociální vyloučení**

Diplomová práce

Bc. Nikola Kořínková

Vedoucí práce: Doc. Ing. Ladislav Průša, CSc.

Praha 2020

Závazné prohlášení

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

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

V Praze 30. 7. 2020

Nikola Kořínková

Poděkování

Tímto bych ráda poděkovala vedoucímu mé diplomové práce Doc. Ing. Ladislavu Průšovi, CSc. a také Mgr. Selmě Muhič Dizdarevič, PhD. za cenné rady poskytnuté ke zpracování této diplomové práce. Mimoto děkuji všem informantům, kteří se do výzkumu zapojili, a kteří ochotně spolupracovali v jeho celém průběhu. Za podporu nejen při zpracování této práce, ale i během celého studia patří velký dík také mé rodině.

Abstrakt

Diplomová práce se věnuje problémům a řešením spojeným s financováním nevládní neziskové organizace (NNO) působící v oblasti sociálních služeb se zaměřením na sociální vyloučení, primárně romské menšiny. V první části jsou pro zasazení do kontextu rozvedeny oblasti, které s touto problematikou souvisejí, tedy vliv vnějšího prostředí na (především finanční) fungování organizace z pohledu organizačních teorií, občanská společnost a organizace v ní působící, sociální služby, romská menšina, fundraising NNO a financování sociálních služeb. Druhá část skrze případovou studii zkoumá, jak se konkrétní nezisková organizace, ve které se tyto oblasti prolínají, vypořádává s finančním zajištěním své činnosti. Data byla získávána z rozhovorů se zaměstnanci dané organizace a skrze analýzu dokumentů.

Klíčová slova

občanská společnost, NNO, sociální služby, romská menšina, fundraising, financování sociálních služeb

Abstract

The thesis covers problems and solutions associated with the financing of a non-profit organization operating in the area of social services focusing on social exclusion, primarily the social exclusion of Roma minority. In the first part, there are areas associated with this problematics developed. They are the influence of the external environment on the (primarily financial) functioning of the organization from the perspective of the organizational theories, civil society and civil society organizations, social services, Roma minority, fundraising for NGOs and financing of social services. The second part uses a case study to examine how a specific NGO where all the areas mentioned above are interlinked, deals with its financing. Data were obtained from interviews with employees of the organization and through document analysis.

Keywords

Civil Society, NGO, Social Services, Roma Minority, Fundraising, Financing of Social Services

Obsah

1. Úvod.....	1
2. Teoretická část.....	5
2.1 Organizační teorie	5
2.1.1 Teorie závislosti na zdrojích	5
2.1.2 Institucionální teorie.....	7
2.2 Občanská společnost a organizace občanské společnosti	10
2.3 Sociální služby	13
2.4 Romská menšina.....	18
2.5 Financování	20
2.5.1 Fundraising NNO	20
2.5.2 Financování sociálních služeb	29
3. Metodologie	32
3.1 Výzkumný cíl	32
3.2 Typ výzkumu a výzkumná metoda	33
3.3 Sběr dat.....	36
3.4 Rozhovory	37
3.5 Dokumenty	39
3.6 Analýza dat.....	41
3.7 Kvalita výzkumu	42
3.8 Etické aspekty výzkumu.....	43
4. Výsledky výzkumu	44
4.1 Zdroje	44
4.1.1 Rozdíly	48
4.1.2 Rozhodovací faktory	50
4.1.3 Obrácená role	52
4.2 Problémy	53
4.2.1 Podmíněnost.....	54
4.2.2 Časovost	58
4.2.3 Téma.....	61
4.3 Potřeby.....	63
4.3.1 Plánování.....	64
4.3.2 Diverzifikace zdrojů.....	64
4.3.3 Zjednodušení pravidel.....	65

4.3.4	Úspěšné nastavení	66
4.4	Strategie	68
4.4.1	Střelec	69
4.4.2	Apokalypsa	69
4.4.3	Hra s pravidly	70
4.4.4	Nevýhodný zdroj	71
4.4.5	Dozor	72
4.4.6	Redukce nákladů	73
4.4.7	Střecha	74
4.4.8	Zahraničí	75
5.	Závěr	79
6.	Seznam literatury a zdrojů	86
7.	Seznam grafů a tabulek	95

1. Úvod

Organizace občanské společnosti¹ dnes generují významnou část ekonomické aktivity států. Tvoří se v nich sociální kapitál, jehož existence je důležitá pro stabilitu každé společnosti. Pracují s těmi skupinami lidí, které nezapadají do majority. Otevírají otázky, které mohou být pro druhé tabu. A utvářejí třetí sektor – jeden ze tří základních mechanismů, které zajišťují chod společnosti a upravují ekonomicko-politicko-společenské poměry. Jde o trh, správu/stát a občanský neboli třetí sektor. Právě organizace, které v něm vznikají plní ve společnosti řadu důležitých funkcí. Patří k nim i péče o občany, kteří se o sebe nemohou či neumějí postarat sami. V tomto smyslu organizace občanské společnosti mnohdy zastupují roli státu, který by měl péči o tyto občany zajistit.

Z tohoto předpokladu vychází i jedna z teorií o původu vzniku neziskových organizací. Jedná se o Teorii veřejných statků neziskových organizací neboli Teorii heterogenity. Jejím původcem je ekonom Burton Weisbrod, který jí vysvětluje poskytování veřejných statků a odvolává se na omezení státu. Anheier (2005) ji následně ve své práci shrnuje – stát není schopný zajistit optimální množství veřejných statků pro všechny vzhledem k vázanosti na voličskou podporu veřejnosti a usilování politických reprezentantů o své znovuzvolení. Zajišťuje proto jen takové množství statků, které vycházejí z potřeb mediánového voliče. Ti, kteří na ně z různorodých důvodů nedosáhnou či stojí o jejich poskytování ve větší míře či kvalitě, se pak obracejí na neziskové organizace, které tuto mezeru vyplňují. Různorodost potřeb k uspokojení pak roste s různorodostí tedy heterogenitou složení společnosti na základě náboženství, etnika či například sociální situace jedinců. (Anheier 2005: 120-121) Pro většinu tedy zajistí veřejné služby spíše stát, pro menšiny pak neziskové organizace. Pokud tato spolupráce v konečném důsledku znamená více uspokojených osob, mělo by se o ni usilovat (Clemens, 2006: 214)

Potvrzení této teorie vplynulo i z výzkumu Feiocka a Janga (2009), kteří se zabývali tím, zda místní samosprávy ve Spojených státech amerických využívají k poskytování služeb pro seniory neziskové organizace. Jestliže byly preference v

¹ v textu také jako neziskové organizace, organizace, NNO (nevládní nezisková organizace)

požadovaných službách různorodé, místní samospráva vyhledávala organizace, které se jim lépe přizpůsobí. To se v praxi projevovalo tak, že pokud v dané lokalitě existovala určitá residenční segregace afroamerického obyvatelstva, pravděpodobnost využití neziskových organizací ze strany místní samosprávy byla vyšší. Naopak převaha nehispánského obyvatelstva se ukázala být prakticky bez vztahů k neziskovým organizacím. (Feiock, Jang 2009: 675) Souvislost jejich vzniku a různorodosti společnosti se v několika případech potvrdila i u průzkumu Salamona a Anheiera (1998) - čím rozmanitější společnost byla, tím více čerpal třetí sektor finanční prostředky ze soukromého dárcovství. To nasvědčuje o podpoře jiných poskytovatelů veřejných statků, než je stát.

Společenskou rozmanitost je možno očekávat především v demokratickém systému vlády, kde není demokracie potlačována, a kde se tak mohou začít přirozeně a svobodně formovat organizace potřebám odpovídající. Tento systém je vlastní i České republice. Řeší se tak vlastně i problém majoritní demokracie, která by jinak mohla nabývat na totalitních rysech. Jde o to, že spoluprací státu s neziskovými organizacemi, které pracují s těmi, kteří by jinak nemuseli být slyšet nebo by byl jejich hlas utlumován, či alespoň umožňováním jejich existence, pečuje stát o heterogenitu jako takovou. V tomto schématu lze vcelku jasně vidět problém řešení ožehavé romské otázky. Romskou menšinu a nesnáze s ní spojené stát sice bere v potaz, ale vzhledem k spíše negativnímu vztahu veřejnosti k této minoritě a cílení na mediánového voliče (viz zmiňovaná teorie heterogenity) se jako vhodné řešení může jevit výpomoc ze strany neziskových organizací. Řada Romů se totiž nachází v situaci sociálního vyloučení či v situaci ohrožení sociálním vyloučením, což skrze poskytování sociálních služeb umí neziskové organizace alespoň částečně řešit.

Jak ale vyplývá z organizačních teorií, které se zaměřují na vztah organizací a vnějšího prostředí, právě pro neziskové organizace je klíčová otázka získávání finančních prostředků na vlastní činnost. (Froelich, 1999) Nejsou totiž již ze své podstaty „stvořeny“ k tomu, aby si samy vytvářely prostředky k celkovému pokrytí své činnosti. Obzvláště v roli poskytovatelů služeb se stávají mnohdy závislými na zdrojích z veřejných rozpočtů. V České republice se v této souvislosti ukazuje, že se na celkových příjmech neziskových organizací dotace podílejí zhruba 60 % (Špalek, Hyánek, Fónadová a kol., 2017: 40). Pokud pak své služby poskytují menšinám, které navíc nejsou širokou veřejností

přijímány, jsou prostředky z jiných zdrojů například od soukromých dárců vcelku nedostižné (viz část 4.1. Zdroje). Se získáváním financí na činnost neziskové organizace je tudíž spojena celá řada problémů, včetně nutnosti plnění podmínek, které si potencionální donoři stanovují.

Z těchto důvodů mne proto zajímá, jak nezisková organizace působící v sociálních službách se zaměřením na sociální vyloučení zvládá financování své činnosti. Zajímá mne především to, jakým problémům při získávání a získání finančních prostředků musí čelit, a jaké má možnosti řešení či předcházení případných finančních problémů. Touto prací zamýšlím na problémy spojené se získáváním a získáním zdrojů upozornit, neboť jak už řekl někdo moudrý přede mnou, „problém o kterém se nemluví, jako by neexistoval“. Neziskové organizace ve svém oboru odvádějí dobrou práci, která je navíc státu i společnosti prospěšná, měla by být proto vyvíjena snaha k odbourávání nesnází, se kterými se potýkají, aby se mohly plně soustředit na své vlastní poslání, v tomto případě na poskytování sociálních služeb v oblasti sociálního vyloučení.

Tuto oblast jsem pro účely své diplomové práce zvolila z důvodu vlastní zkušenosti s působením v neziskových organizacích, ať už na straně dobrovolníka, brigádníka či zaměstnance. Otázka financování v nich byla vždy jedním z ústředních témat. Pokud šlo pak o prostředky získávané, mimo jiné, na pomoc „nepopulární“ skupině obyvatel, například romskou menšinu či uprchlíky, k otázce financování přibývaly další skutečnosti nutné ke zvažování. Vzhledem k osobní konfrontaci s touto oblastí jakožto problémem, což dokládají i výzkumy a teoretické poznatky uváděné v této práci, považuji za potřebné přispět do diskuze ohledně financování neziskových organizací s faktickými poznatky organizace působící v oblasti sociálního vyloučení. Cílem práce je tudíž nastínit oblast financování neziskových organizací působících v sociálních službách se zaměřením na sociální vyloučení primárně romské menšiny, které se, jak bude uvedeno níže (část 2.4. Romská menšina), tento typ vyloučení v českém kontextu týká (teoretická část), skrze případovou studii popsat zajišťování finančních prostředků na činnost takovéto organizace, a s ním spojené problémy a strategie řešení (praktická část – metodologie a výsledky výzkumu). Hlavní výzkumná otázka tedy zní: Jakým způsobem se organizace působící v sociálních službách se zaměřením na romskou menšinu vypořádává s finančním zajištěním své činnosti a s čím se při tom musí potýkat?

Následující kapitoly jsou rozděleny na část teoretickou a část praktickou (metodologie a výsledky výzkumu). V teoretické části jsou nejprve představeny organizační teorie, které se věnují vztahu organizací a prostředí. V této práci nicméně nepůjde o zkoumání závislosti organizace na vnějším prostředí. Tuto skutečnost přijímám na základě uvedených teorií jako fakt, a následně právě z finanční závislosti vycházím. Nastíněné teorie a následující teoretická a praktická vymezení týkající se občanské společnosti a neziskových organizací, sociálních služeb, romské menšiny a financování jsou důležité pro zasazení do kontextu a pochopení celkové situace neziskové organizace působící v sociálních službách se zaměřením na sociálně slabší jedince, z níž právě problémy s jejím financováním plynou. K uvedeným teoriím se však budu v následujících oddílech vracet, neboť jak problémy, tak řešení s vnějším prostředím a závislostí na něm mohou přímo souviset a od něj se také odvíjet.

Praktická část (metodologie a výsledky výzkumu) je zaměřena přímo na problémy a možná řešení problémů s financováním. Představím v ní metodologii výzkumu podniknutého pro hlubší vhled do zkoumané problematiky. Výzkumným designem byla zvolena případová studie s jedním případem. Tím se stala organizace působící v sociálních službách se zaměřením na sociální vyloučení splňující předem určená kritéria. S jejími zaměstnanci, kteří do problematiky financování profesně vstupují, byly provedeny polostrukturované rozhovory na dané téma. Informace byly dále sbírány skrze analýzu dokumentů s problematikou souvisejících. Ze zjištění byla následně sestavena kostra výzkumné zprávy, již jsem dále interpretovala technikou vyložení karet.

2. Teoretická část

2.1 Organizační teorie

2.1.1 Teorie závislosti na zdrojích

S teorií závislosti na zdrojích přišli Pfeffer a Salancik v roce 1978. Powell a Friedkin (1987) ji shrnují a vyzdvihují prostředí, na které je v ní kladen důraz. Prostředí, v němž organizace působí, jí totiž poskytuje zdroje, které její činnost utvářejí. Teorie tudíž vychází z předpokladu, že je organizace ochotna upravit své cíle a vlastní strukturu tak, aby mohla lépe získávat zdroje, které potřebuje ke svému fungování. (Powell, Friedkin, 1987: 182) Organizace proto musí znát síť, v rámci které působí. To jí pomůže pochopit vztahy moci či závislosti, které má s ostatními aktéry v rámci svého prostředí/sítě. Díky tomu zjistí, co a kdo má na její činnost největší vliv. S touto uvědomělou závislostí, může dále pracovat tak, aby se jí pokusila různými způsoby vyvážit. (Hatch, 2013: 70) V širším pojetí tedy není samostatnou a nezávislou entitou, ale produktem prostředí.

Dle Hatchové (2013) vyplývá celková situace právě z využívání zdrojů z vnějšku, jako jsou kapitál, materiál, práce, znalosti a další. Pokud bez nich nemůže fungovat, mají nad ní moc, která organizaci předurčuje k tomu, aby se jim podřizovala skrze naplňování jejich požadavků. K těm patří například výše cen, nabídka služeb či určitá organizační struktura, která požadavky zvládne efektivně zpracovávat. (Hatch, 2013: 70) Jde tedy například o ochotu přizpůsobit se vyřčeným či skrytým požadavkům potenciálních donorů, obzvláště těch, kteří jsou jí schopni nabídnout dostatečně významnou podporu. (Powell, Friedkin, 1987: 182) Čím méně důležitých zdrojů do neziskové organizace vstupuje (v důsledku jejich vzácnosti nikoli diverzifikace - pozn. autorky), tím závislejší se na nich pak zároveň stává. V souvislosti s tím je tudíž jejich ústředním problémem především kolísání příjmů a odklánění se organizace od vlastního poslání na základě naplňování očekávání donorů. (Froelich, 1999)

Tlaky z vnějšího prostředí jsou však velice různorodé a plynoucí z různých stran, neboť si organizace nevystačí s obstaráním pouze jednoho zdroje, například pracovní síly. (Hatch, 2013: 70) Potřebuje jich vždy celou řadu. Uvést lze zákazníky či klienty, aby

měla odběratele k tomu, co nabízí, znalosti, vybavení a materiál, které se na produkci podílejí a mnohé další v závislosti na typu organizace.

Při organizační analýze je tudíž podle Hatchové (2013) vždy nejprve nutné určit to, co do organizace ze zdrojů vstupuje, a kde mají původ, a co z ní naopak vystupuje, a kde končí, respektive u jakých uživatelů. To se však netýká pouze kapitálových zdrojů, ale také dalších jako jsou znalosti či pracovní síla i konkurenční subjekty, které k závislosti přispívají nutností o zdroje soutěžit či tvůrci politik nebo zákonů, kteří činnost svými usneseními ovlivňují. (Hatch, 2013: 70-71) V rámci této práce zaměřené na financování organizace působící v sociálních službách, je to určení všech zdrojů, které organizace využívá, od koho a v jaké míře. Výstupem její činnosti je pak poskytování sociálních služeb, primárně sociálně slabším jedincům, kteří jsou její cílovou skupinou (dále také CS).

Zmapování zdrojů však pro celkový přehled o závislosti nestačí. Určuje se také jejich kritičnost, tedy to, jak moc důležité pro danou organizaci a její činnost jsou, a zároveň jejich ne/dostatek, tedy to, kolik určitého zdroje je, a jak jednoduché je jej získat. Pokud se totiž jedná o něco, čeho je omezené množství, ale potřebuje to mnoho subjektů, nabývá tento prvek na zvýšené pozornosti u mnoha organizací. Jestliže je pak určitý zdroj vnímán nejen jako nezbytný, ale navíc jako nedostatečný, je tím, co se stává největší prioritou. (Hatch, 2013: 71) Organizace se v důsledku toho přizpůsobují požadavkům těch, kdo tyto vzácné a nedostatečné zdroje mohou nabídnout (Froelich, 1999: 247-8).

Na základě těchto znalostí organizace může usilovat o vyrovnávání sil, tedy snižování své závislosti. K tomu lze využívat různých strategií včetně přesunu do úplně jiného prostředí. (Hatch, 2013: 71) Mezi tři nejběžněji užívané Froelichová (1999) řadí vyhovění požadavkům nejnütnějších zdrojů, zajišťování vyrovnávací síly a udržování zdrojů alternativních (Froelich 1999: 248). V případě financování neziskových organizací může jít tedy o snahu diverzifikovat své finanční prostředky tak, aby bylo eliminováno riziko existenčního problému při vypadnutí jednoho primárního donora. Řešení finanční otázky se však nemusí týkat pouze již nastavených zdrojů. K tomu aby si k nim organizace vytvořily lepší přístup či je mohly optimálně čerpat, mohou využívat i lobbingové aktivity vedoucí k ovlivňování právě těch, kteří nastavení zdroje, tedy jeho využití a čerpání, připravují.

Co v rámci diverzifikace mohou organizace využívat, bude představeno v části 2.5. Financování. To, jak se se svým financováním v závislosti na vnějším prostředí organizace vypořádává a s čím se v tomto smyslu potýká, bude náplní praktické části. Vychází právě z předpokladu nastíněné závislosti na zdrojích, věnuje se však primárně aspektu finanční závislosti, neboť ta je charakteristická pro sektor sociálních služeb.

2.1.2 Institucionální teorie

Institucionální teorii vyvinuli v roce 1983 DiMaggio a Powell, kteří se místo různorodosti organizací zaměřovali na to, proč jsou si naopak tolik podobné. Tato podoba však přichází až časem současně se zakořeňováním a usazováním se ve společnosti. (DiMaggio, Powell, 1983: 148) Podle Hatchové (2013) se tak tato teorie soustředí především na přijetí organizace okolním prostředím. To na ni působí ve dvou směrech. Zaprvé organizace musí naplňovat určitá očekávání toho co, a jak by měla okolí nabízet (viz teorie závislosti na zdrojích) a zadruhé musí působit tak „jak se sluší“ a hrát ve společnosti takovou roli, která se od ní očekává. V tomto druhém smyslu jde tudíž především o naplňování jistých kulturních a společenských norem a zvyků. To zahrnuje tedy také určité formy chování a vystupování či sledování a dodržování různých módních výstřelků a to nejen ve smyslu oblékání, ale například i ve využívání různých softwarových vychytávek. (Hatch, 2013: 74-75)

Jejím klíčovým konceptem je institucionální isomorfismus, což znamená, že se organizace v určité oblasti stávají čím dál podobnější bez ohledu na to, zda je jejich nová podoba efektivnější. (Powell, Fiedkin, 1987: 182). „Strategie, které jsou rozumné pro jednotlivé organizace, nemusí být již rozumné, pokud je přijímá mnoho organizací“² (DiMaggio, Powell, 1983: 148). DiMaggio a Powell (1983) uvádějí, že tato homogenizace subjektu, ať už ve své kultuře, struktuře či výstupech, je důsledkem snahy vypořádat se s nejistotou a omezeními, které v prostředí, kde působí, existují. K institucionálnímu isomorfismu tedy mohou vést různé mechanismy. V praxi je však nelze vždy rozlišit. Jsou jimi oficiální nařízení například ze strany vlády, napodobování

² V případě této a všech následujících citací zahraničních autorů se jedná vždy o vlastní překlad autorky této diplomové práce.

úspěšných organizací ve snaze získat stejný status, či profesionalizace³ ve smyslu unitárního vzdělání, které profesionály a následně organizace vede k vidění a řešení problémů stejným způsobem. (DiMaggio, Powell, 1983) V případě poskytování sociálních služeb, na které je zaměřena tato práce, může jít například o poskytování služeb, které jsou vedeny jakožto registrované, neboť právě na ně jsou vázány dotace ze státního rozpočtu, v praxi však může docházet k poskytování pomoci, která vybočuje či jde nad jejich rámec, neboť jsou potřeby cílové skupiny v aktuální chvíli odlišné.

DiMaggio a Powell (1983) v důsledku isomorfismu předpokládají, že čím spíše jsou organizace závislé na jednom či několika málo zásadních zdrojích, tím více se budou vzájemně podobat. (DiMaggio, Powell, 1983: 155) V této souvislosti lze poukázat na neziskové organizace čerpající primárně prostředky z veřejných rozpočtů na sociální služby, kdy lze předpokládat, že své služby poskytují a řídí podobným způsobem, neboť jsou všechny předmětem stejných kontrol ze strany poskytovatelů dotací, v nichž musí obstát. To nejlépe zajistí, pokud budou dodržovat pravidla, jež jsou s užitím dotací a grantů spjatá. Větší podobnost lze předpokládat i s rostoucí profesionalizací uvnitř organizace (DiMaggio, Powell, 1983: 156). Tu lze opět očekávat tam, kde jsou kladeny zvýšené požadavky na administrativu, tedy u příjemců dotací, kde si zaměstnanci musí osvojovat speciální znalosti či přímo najímat specializované osoby k tomu, aby administrativní požadavky zvládali zpracovávat.

Ze stále opakovaného a podobného provozování aktivit se pak postupně stávají psaná i nepsaná pravidla. „Odměnou za toto přizpůsobování je organizaci společenská legitimita a ta může být pro její přežití stejně důležitá, jako dostatek potřebných zdrojů.“ (Hatch, 2013:74) Zjednodušuje či umožňuje jí totiž přístup k těmto zdrojům, kterými mohou být jiné organizace, pracovní síla, finanční prostředky a další. To ale nemusí znamenat, že odvádí lepší práci než takzvaní nelegitimní druzí. (DiMaggio, Powell 1983: 153-4). Legitimita nevychází z kvality toho, co organizace nabízí, nýbrž z toho, zda to nabízí takovým způsobem, jak se to jaksi nabízet má. (Hatch, 2013: 75)

Současná společnost je potom strukturovaná podle oblastí, které jsou uvnitř podobné. Organizace si v rámci svého působení vyměňují informace ve své oblasti a

³ . DiMaggio a Powell ji s odkazem na Larsona (1977) a Collinse (1979) definují jako „kolektivní boj příslušníků profese za určení podmínek a metod jejich práce“, aby byl „určen základ a legitimita jejich profesní autonomie“ (citováni in DiMaggio a Powell 1983: 152).

postupně se v rámci ní vytvářejí struktury dominance a prestiže. Jak tyto jevy probíhají, konstruuje se také institucionální sebedefinice, jak by organizace a to, co a jak provádějí, mělo vypadat. V každém poli pak existují organizace, které lze považovat za vzor, což dále posiluje určité institucionální nastavení. (Powell, Friedkin, 1987: 182) V českém kontextu lze jmenovat neziskové organizace, které jsou mezi osobami působícími v tomto sektoru dobře známé a jejich název by byl jistě povědomý i široké veřejnosti, příkladem Amnesty International, Greenpeace či Člověk v tísni.

Právě z této skutečnosti pak vznikají tzv. institucionální mýty. Hatchová (2013) uvádí pro ilustraci charakteristiku organizace jakožto „příliš velká na to, aby zkrachovala“ nebo byrokracii ve státním sektoru, se kterou je tradičně spojován. (Hatch, 2013: 75) V českém prostředí by to mohla být i nedůvěra k neziskovému sektoru a jeho prezentace především dezinformačními weby jakožto způsob nekalého získávání finančních prostředků ze státního rozpočtu. Tyto mýty se rodí z přijatých zvyklostí, nemusí být však podloženy ověřenými fakty. Organizace jsou pak na základě nich přijímány bez ohledu na to, zda skutečně vykonávají dobrou práci, dostatečné je, že se tak prezentují. (Hatch, 2013: 75) Toto je chvíle, kdy může na řadu přicházet veřejnost, která se praktikám, jež se přijímají, ale jsou daleko od různých etických zásad, může postavit. Hatchová (2013) v této souvislosti uvádí různé ekologické či lidskoprávní organizace, jež dokáží zmobilizovat veřejnost k vyjádření silné vlny nesouhlasu s určitými praktikami. (Hatch, 2013: 76)

Jestliže však organizace nefunguje tak, jak je obecně uznáváno za správné, ztrácí svou legitimitu. To se může projevit například nepřiznáváním finančních prostředků ať už z veřejných rozpočtů, či ze soukromých zdrojů, ztrátou zákazníků a klientů, problémy se sháněním zaměstnanců. (Powell, Friedkin 1987: 182) Pokud se pak tato teorie užije k analýze organizace, mapují se původci norem a samotné normy, jako například zákony a společenská očekávání, a institucionální tlaky z vnějšího prostředí. Součástí analýzy je také zkoumání toho, jak institucionální mýty ovlivňují rozhodování organizace, a jak lze posílit, a jaké rizika obnáší legitimita organizace. (Hatch, 2013: 76)

2.2 Občanská společnost a organizace občanské společnosti

Vnímání občanské společnosti v dnešním významu, tedy jakožto „prostor svobodného občanského jednání a sdružování mezi rodinou, trhem a státem“ se datuje do osvícenského 18. století. (Skovajsa, 2010b: 62) Adam Ferguson (1995, citován in Edwards, Foley, 2001: 2) její vznik spojuje se zlepšujícími se životními podmínkami v důsledku specializace a dělby práce. Souvisí s rostoucím významem konceptu občanství, s rozvojem a regulací tržní ekonomiky, omezováním státní moci (Anheier, 2005: 57). Umožňuje občanům vyjádřit jejich názory a hodnoty a převést je do činů (Potůček, 2005: 103). Podle Edwardse a Foleyho (2001) plní tři hlavní funkce. Je to funkce socializační, díky níž si lidé osvojují principy občanství, což je především zájem o dění kolem nich. Dále veřejná funkce jako taková, v rámci níž se uskutečňuje pomoc slabším či sociálně vyloučeným jedincům. A má také funkci reprezentativní a soutěživou, která dává slyšet hlasům různorodých zájmů, což reflektuje pluralitu moderní společnosti a otevírá otázky, které by jinak zůstaly upozaděny. Její obrovskou předností je, jak autoři upozorňují, navíc schopnost tlakem veřejnosti změnit politický režim. (Edwards, Foley, 2001: 5-6)

V rámci občanské společnosti je třeba poukázat na dvě sféry. Sféru neorganizovanou, kterou tvoří demonstrace, veřejná shromáždění a četná neformální společenství a část organizovanou, do které patří organizace s různou právní formou. (Potůček, 1997, s. 65nn citován in Skovajsa 2010a: 31) Právě tato organizovaná část je nazývána sektorem. Ten může být popsán hned několika názvy, jako neziskový, občanský, třetí, dobrovolný..., což je dle Friče a Bútory (2005: 154) reflexí jeho rozmanitosti. Rozdíl mezi nimi pak spočívá v tom, jaký aspekt daného sektoru, název vyzdvihuje. V této práci budou užívány jako záměnné.

Třetí sektor tvoří také jeden ze tří základních mechanismů, které zajišťují chod společnosti a upravují ekonomicko-politicko-společenské poměry. Jde o trh, správu/stát a občanský neboli třetí sektor.⁴ (Potůček 2005: 86-7) Vytvořit pro něj jednotnou definici je však složité vzhledem k tomu, že jej na rozdíl od státu a trhu tvoří nesystémové hodnoty

⁴ Corry s odkazem na Prillera a Zimmera (2001, citováni in Corry, 2010: 11) podotýká, že by bylo možné mluvit ještě o sektoru čtvrtém. Rodiny a komunitní skupiny v uváděných totiž zahrnutý nejsou. Čtvrtý sektor se však od prvních třech liší tím, že v něm nevznikají formální organizace (Skovajsa, 2010a: 32).

a tudíž je obtížné jej detailně plánovat a regulovat. Jde o dobrovolnost, hodnotovou motivaci, participaci a nezávislost. (Corry 2010: 11) Zjednodušeně řečeno tedy vyplňuje to místo uspokojování lidských potřeb, které nejsou z různých důvodů vůbec či jsou nedostatečně pokryty trhem nebo státem. Slovy Potůčka (2005) by ekonomové uplatnění občanského sektoru viděli „všude tam, kde srovnatelné transakční náklady na regulaci a vlastní výkon stejné činnosti by byly při uplatnění trhu nebo státní intervence nepřiměřeně vysoké“. (Potůček, 2005: 107) Z opačného pohledu je to sektor, do kterého spadá vše, co nelze zařadit k mechanismu trhu či státu. (Corry, 2010: 13).

Organizace občanské společnosti, které jej tvoří, dnes generují významnou část ekonomické aktivity států. Vytvářejí je lidé, kteří sdílejí stejné hodnoty a „umožňují občanům sdružování a společné ovlivňování veřejných záležitostí v roli partnerů institucí státu a trhu“ (Potůček, 2005: 104). Tvoří se v nich sociální kapitál⁵, jehož existence je důležitá pro stabilitu každé společnosti. Pracují s těmi skupinami osob, které nezapadají do majority. Otevírají otázky, které mohou být pro druhé tabu. Takových organizací je po celém světě mnoho a jejich vznik zároveň vždy provází kulturní i politický kontext daného státu. Z toho důvodu existují různé právní formy, zahrnují různé oblasti a aspekty občanské společnosti a plní různé funkce. V této práci užívám definici Lestera M. Salamona a Helmuta K. Anheiera, se kterou poprvé přišli v roce 1992. Opřeli se v ní o strukturu a operace organizací. Jejich strukturálně-operacionální definice je všeobecně uznávaná a široce užívána i u mezinárodních srovnávacích výzkumů (Skovajsa 2010a: 58). Skládá se z několika znaků, které z daného subjektu činí organizaci občanské společnosti, a mohou být identifikovány napříč státy. Jsou to (Anheier, 2005):

- organizovanost – mají formální existenci jakožto právnická osoba či alespoň stálá organizační struktura (pravidelná setkání, pravidla jednání, zástupce...)
- nezávislost na státu a soukromý charakter – nejsou součástí vládního systému a nejsou mu podřízeny
- samosprávnost – mají autonomní správu vlastních aktivit a činností ve stěžejním rozsahu

⁵ Podle Putnama (1995) jde o „sítě, normy a důvěru ve společnosti, které usnadňují koordinaci a kooperaci“ mezi jednotlivci a „zjednodušují řešení dilemat kolektivního jednání“ (Putnam, 1995: 67). Edwards a Foley (2001) uvádějí, že výzkumy, do kterých je zahrnut, ukazují, že právě tento indikátor má vliv na ekonomický růst, zapojení občanů do věcí veřejných, dobrovolnictví, kvalitu bydlení, stupeň kriminality a další. (Edwards, Foley, 2001: 11)

- nerozdělování zisku – navracejí možný zisk zpět do činnosti, ke které byla zřízeny, nikoli jejím členům, vedení, zřizovateli...; hlavním cílem tudíž nemůže být generování zisku
- dobrovolnost – ke své činnosti i správě využívají alespoň částečně práci dobrovolníků či dobrovolné dary, a zároveň nesmí být k členství či participaci na aktivitách nikdo nucen (Anheier, 2005: 47-49)

Tato definice se jeví jako optimální také z toho důvodu, že je z ní skrze kritérium dobrovolné participace patrný původ v občanské společnosti (Corry, 2010: 14). Uvedená definice zároveň vystihuje, proč tyto organizace nelze zařadit do žádného z dalších sektorů, ačkoli splňují některé z jejich kritérií. Jedná se primárně o nezávislost na státu, která je posouvá k soukromému sektoru. Orientace na uspokojení zájmů komunit bez ziskové orientace je však opět vrací k sektoru veřejnému. (Potůček, 2005: 103)

Vyzdvihnuté charakteristiky jsou podstatné také pro účel této práce, která zpracovává financování poskytovaných sociálních služeb v reakci na neuspokojenou potřebu zdola. Zaměření na pomoc specifické menšině vychází totiž mnohdy právě zevnitř komunity, a to prvoplánově bez institucionální podpory a s pouhou snahou o řešení neuspokojivé situace.

Neziskové organizace svou povahou plní také různé funkce. Anheier s odkazem na Kramera (1981 citován in Anheier, 2005: 174-175) odkazuje na čtyři hlavní. V rámci role poskytovatelů služeb organizace zajišťují veřejné statky a služby pro skupiny, které by mohl stát opomíjet nebo ty, které stát ani trh neposkytují z různých důvodů vůbec, o čemž mluví také Weisbrodova teorie heterogenity (viz část 1. Úvod). Průkopnická/inovační role odkazuje k nepodmíněnosti činnosti ziskem či popularitou voličů, tudíž se organizace mnohdy pouštějí do inovativních přístupů, které mohou zlepšit jejich výstupy. Mají tudíž schopnost být „inkubátory změny“ ve své oblasti, které pak přebírají další. Ze stejného důvodu si mohou také dovolit figurovat v roli „strážců hodnot“, kdy artikuluji právě hodnoty, které určitá část společnosti zastává, a jinak by zůstala bez povšimnutí. Právě tato role je hlavním garantem posilování různorodosti ve společnosti současně se snahou

o její porozumění. Jde například o artikulaci náboženských, kulturních či sociálních hodnot. Advokační role poukazuje na skutečnost, že žádný politický systém není schopen zohlednit potřeby všech společenských skupin a zabránit všem případům diskriminace či nedostatečné reprezentace. Tyto nedostatky lze eliminovat právě skrze formální organizace, které takovými skupinám dávají možnost promlouvat a být slyšeny, například skrze svou kritiku a watchdogové aktivity. (Anheier, 2005: 174-175)

Salamon (1999 citován in Frič, Bútora, 2005: 169) mluví ještě o funkci páté, kterou je role komunitní a demokratizační. V organizacích se totiž vytváří mezilidská důvěra a smysl pro solidaritu, což přispívá jak k fungování trhu, tak demokracie. Utvrzují se v nich také společenské hodnoty a normy chování. (Frič, Bútora, 2005: 169) Potůček (2005) roli těchto organizací shrnuje pouze do dvou funkcí. Sociální, která uspokojuje lidské potřeby a zájmy a politickou, při níž dochází k rozvoji politické kultury (Potůček, 2005: 105).

V kontextu této práce je stěžejní role poskytovatelů služeb. Neziskové organizace v tomto smyslu mnohdy přebírají zodpovědnost státu, který by dané služby měl poskytovat v rámci své zodpovědnosti vůči občanům. Trh, který by přicházel v úvahu, se této oblasti často přímo vyhýbá. Poskytování služeb za minimální či nulové ceny totiž pro entitu orientovanou na zisk není výhodné. Vzhledem k tomu, že ani stát ani trh tuto oblast tudíž nemusí vnímat jako svou prioritu, služby jimi nabízené nebudou dosahovat takové kvality, kterou občané požadují, a kterou dokáže zprostředkovat organizace občanské společnosti, jež služby neposkytuje z povinnosti ani za účelem zisku. (Salamon 1999 citován in Frič, Bútora, 2005: 168) Feiock a Jang (2009) vyzdvihují i jiné než finanční důvody, především odpovědnost za služby, legitimitu v komunitě a profesionalitu, kvůli které se místní samosprávy přikloní k uzavření smlouvy o poskytování služeb jejím občanům spíše k neziskové organizaci, než k podnikatelskému subjektu. (Feiock, Jang, 2009: 669)

2.3 Sociální služby

Postarat se o občany v jejich nepříznivých životních podmínkách, neboť se všichni nerodí s pevným zdravím, dostatečnými zdroji a nadáním, má dlouhou historickou, kulturní a náboženskou tradici. K církevním organizacím se postupně přidala i laická veřejnost ve snaze pomoci sirotkům či chudým lidem. (Tomeš, 2010: 68) Dnes tato

podpora vychází z mezinárodních úmluv o základních lidských právech, jako například *Všeobecná deklarace lidských práv OSN* z roku 1948, jejichž podepsáním se daný stát hlásí k zajištění takových podmínek života svých občanů, jež umožňují plné uplatnění jejich potenciálu. Například zmíněná Deklarace ustavuje „právo na práci, na vzdělání, na přiměřené pracovní podmínky na životní úrovni, na rodinu a také právo na systémovou ochranu při určitých sociálních událostech“. (Matoušek, Koldinská, 2007: 10) Dalším podstatným důvodem, proč by se potřebám znevýhodněných občanů měla věnovat pozornost, je fakt, že v případě opomíjení mohou vést ke konfliktům ve společnosti a k její destabilizaci. (Matoušek, Koldinská, 2007: 10-11)

Pro účely této práce budu vycházet z definice sociální služby podle zákona č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, v platném znění, neboť právě na tento zákon je vázáno financování z veřejných rozpočtů. Je to tudíž „činnost nebo soubor činností podle tohoto zákona zajišťujících pomoc a podporu osobám za účelem sociálního začlenění nebo prevence sociálního vyloučení“. (Zákon 108/2006, §3a) Obecně jde tedy o podporu znevýhodněných osob, která je z důvodu vyšší sociální efektivity upřednostňována před pouhými peněžními dávkami. (Tomeš, 2010: 38)

Ve vyspělém sociálním státě mají sociální služby plnit následující funkce (Národní, 2016):

- aktivizační (podpora k převzetí odpovědnosti za řešení sociální situace),
- ochrannou (zejména ochrana práv uživatelů),
- koordinační (zajištění informovanosti, dostupnosti, poradenství v řešení sociální situace),
- kompenzační (vyrovnání nerovností),
- preventivní (předcházení vzniku či prohloubení stavu sociálního vyloučení),
- rehabilitační (náprava nepříznivé sociální situace, čímž se člověk navrácí k běžnému způsobu života, který vedl před jejím vznikem). (Národní, 2016: 15)

Při poskytování sociálních služeb občanský sektor se státem, obzvláště v severoamerických a západoevropských státech, ve velké míře spolupracuje. Neziskové

organizace jsou pro své kvality mnohdy přímo státem a jeho orgány k jejich zajištění upřednostňovány, jedná se především o flexibilitu v programování a lepší reakci na potřeby klientů. Zároveň se předpokládá, že bude jejich zajištění ze strany těchto organizací finančně výhodnější. (Feiock, Jang, 2009: 669) Jsou navíc poskytovány i lidem, „jejichž způsob života je odmítán širokou veřejností (alkoholici, drogově závislí)“, s nimiž právě neziskové organizace mnohdy pracují (Tomeš, 2010: 38, také Froelich, 1999: 254). Gwarinda, Taylor a Masango (2015) dodávají, že jsou neziskové organizace většinou mnohem menší, nepotýkají se s takovou byrokracií, jaká je ve státním sektoru, a mohou si spíše vybírat, jaké programy chtějí pro klienty otevřít. Proto mohou zasahovat efektivněji. Jsou dle nich tedy spíše náhradou a doplňkem než alternativou státu. (Gwarinda, Taylor, Masango, 2015: 124) Cammett a MacLean (2014a) zase v rámci analýzy vztahů státu a nestátních poskytovatelů sociálních služeb mluví o čtyřech ideálních typech vztahu podle toho, jakou finanční kapacitu a kapacitu v zajištění a regulaci sociální péče právě stát a nestátní poskytovatelé mají:

- vyhrazené poskytování ze strany nestátních subjektů – kontrolují přístup ke státním zdrojům skrze zprostředkování státních dávek, patronátem nad veřejnými službami či získávání úvěrů na služby, které nemusí samy poskytovat
- dominance státu – kontroluje a dohlíží na financování a zajišťování služeb, jichž je často i primárním poskytovatelem
- náhrada poskytování při státní nečinnosti – nestátní poskytovatelé nastupují tam, kde stát zaostává či k zajištění nemá kapacitu
- spolupráce a delegace – poskytování jsou schopné všechny subjekty. (Cammett, MacLean, 2014a: 50-52)

Frič s Bútorou (2005) vidí v této souvislosti pouze dvě varianty vztahu občanského sektoru, tedy včetně organizací jakožto poskytovatelů služeb, a státu. Mohou spolu vzájemně kooperovat či být v konfliktu. V rámci kooperace stát i organizace identifikují problémy, na které společně hledají řešení. V kooperativním vztahu může však nastat ještě jiná situace. Stát nejprve na apely a úsilí organizací při vzniklém problému nebere ohledy, ale zpětně jejich přínos uzná a zohlední jejich zkušenosti ve svém dalším působení. Konfliktní model postihuje skutečnost, kdy stát na podněty organizací

nereaguje a spolupracuje pouze se subjekty, které sám zřizuje. Efektivní postupy navrhované organizacemi se však postupně přesto vloží do praxe, ačkoli bez jejich zapojení, což působí jejich rozhořčení. (Frič, Bútor, 2005: 171-2)

Dle Friče s Bútorou (2005) lze do kooperativního vztahu řadit i Českou republiku, což se projevuje například vyčleňovaným finančním prostředkům z veřejných rozpočtů na činnost organizací občanské společnosti. (Frič, Bútor, 2005: 171) To jistě jejich fungování pomáhá, souvisí s ním však řada problémů, kterým organizace musí čelit. Jak jejich problémy, tak řešení, budou přímo „zdola“, tedy z pohledu organizace poskytující sociální služby, rozvedeny v praktické části.

Neziskové organizace jako poskytovatelé sociálních služeb však nepůsobí pouze ve vyspělých zemích. V rozvojových státech systémy veřejné ochrany často naopak vůbec nefungují nebo se potýkají s nedostatkem zdrojů, nízkou státní kapacitou či klientelismem, čímž není umožněn rovný přístup k sociální péči těm, kteří ji nejvíce potřebují. Mnohdy se pak obrací právě na nestátní poskytovatele, kteří jejich potřeby mohou alespoň částečně uspokojit (Gough a kol. 2004 citován in Cammett, MacLean, 2014b: 257).

Podpora občanů je v České republice prováděna několika způsoby - poskytováním služeb a dávek a skrze sociální pojištění. (Matoušek, Koldinská, 2007: 11) To si může platit občan pro případ, že by se dostal do takové sociální situace, kterou by nemusel být schopen sám zvládnout. Významný nárůst služeb poskytovaných neziskovými organizacemi nastal po roce 1989. V předchozím období jimi byly nabízeny převážně jen celodenní ústavní péče a pečovatelské služby. Po převratu se začala po vzoru ze zahraničí prosazovat orientace na alternativní služby, jako jsou komunitní práce a terénní programy. Již v této době byly ale hrazeny především z veřejných rozpočtů, z nichž byly podpořeny pouze, pokud uspěly v dotačním řízení. A to zajišťovalo provoz služby vždy jen na jeden rok. V této souvislosti tudíž čelily neustálé nejistotě s finančním zajištěním své činnosti. (Koldinská, 2007: 37-9)

Oprávněnými zřizovateli sociálních služeb jsou v rámci České republiky aktuálně obce, kraje, MPSV a nestátní neziskové organizace. Poskytovatelem mohou být i fyzické osoby. Plnohodnotnost služeb pak posvěcuje zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, v platném znění. Ten počítá s přednostním poskytováním služeb právě

nestátními subjekty, a to v tom smyslu, že obce včetně obcí s rozšířenou působností a kraje mají plnit primárně podpůrnou roli a angažovat se, pouze pokud by mohlo dojít k ohrožení těch, kdo službu potřebují, ale nikdo ji pro ně nezajišťuje. (Koldinská, 2007: 45)

Osobou v tísní je pak ta, která se nachází v nepříznivé sociální situaci. Tu zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, v platném znění (§3b), definuje jako situaci „oslabení nebo ztráty schopnosti z důvodu věku, nepříznivého zdravotního stavu, pro krizovou sociální situaci, životní návyky a způsob života vedoucí ke konfliktu se společností, sociálně znevýhodňující prostředí, ohrožení práv a zájmů trestnou činností jiné fyzické osoby nebo z jiných závažných důvodů řešit vzniklou situaci tak, aby toto řešení podporovalo sociální začlenění a ochranu před sociální vyloučením“. (Zákon 108/2006, §3b) Sociálním vyloučením se rozumí „vyčlenění osoby mimo běžný život společnosti a nemožnost se do něj zapojit v důsledku nepříznivé sociální situace“ (Zákon 108/2006, §3f).

Služby jsou podle uvedeného zákona děleny na tři druhy (Zákon 108/2006, §32):

- sociální poradenství
- služby sociální péče
- služby sociální prevence

A poskytují se v různých formách (Zákon 108/2006, §33):

- pobytové
- ambulantní
- terénní

K jejich poskytování je dále nutno se registrovat. To provádí příslušný krajský úřad k místu, kde má poskytovatel sídlo, v případě fyzických osob trvalé bydliště (Zákon 108/2006, §78).

Ne všechny služby však musí být zajišťovány na základě registrace. V mnohých případech jsou společně s nimi realizovány další alternativy, jako je komunitní práce, která například usiluje o budování dobrých vztahů v rámci dané komunity i s jejím

okolím. Aktéři na tomto poli se obecně snaží o komplexní péči o své klienty. Není proto výjimkou, že mimo sociální práci se často angažují i ve vzdělávací či kulturní činnosti. I jimi však přispívají k naplnění svého účelu, neboť jde svým způsobem pouze o další způsob integrace znevýhodněných jedinců do majoritní společnosti, a zároveň přiblížení a osvětlení jejich znevýhodnění širší veřejnosti.

2.4 Romská menšina

Jak bylo uvedeno výše, neziskové organizace poskytují sociální služby i občanům ohroženým sociálním vyloučením. K těm lze řadit osamělé rodiče, dlouhodobě nemocné či zdravotně postižené, seniory a také etnické a menšinové skupiny (Navrátil a kol., 2003: 15). V této souvislosti jsou služby tudíž mnohdy poskytovány i občanům, kteří nejsou přijímáni širokou veřejností (Tomeš, 2010). K takovým patří v České republice například romská menšina⁶. Z dubnového šetření CVVM (Romové, 2019), které pravidelně mapuje názory obyvatel České republiky v různých oblastech, vyplynulo, že celých 72 % dotazovaných respondentů vidí soužití s Romy jako špatné a 24 % dokonce jako velmi špatné. Navrátil a kol. (2003) pak tvrdí, že jsou Romové „jednoznačně skupinou, která je sociálním vyloučením postižena velmi výrazně“ (Navrátil a kol., 2003: 15).

Tato situace má dle Davidové (2001) své historické kořeny. Od svého příchodu do Evropy žili na okraji společnosti, což mnohdy stanovoval přímo zákon (viz císařský dekret vydaný v roce 1697, zákon č. 117 „o potulných Cikánech“ z roku 1927), načež přišla druhá světová válka a jejich vyvražďování. To se vepisovalo i do jejich hodnot, návyků či kultury a posilovalo vzájemné předsudky s majoritní společností. Přenesly se i do doby poválečné, kdy byli Romové zrovnoprávněni *Košickým vládním programem* z roku 1945, čímž se jim otevřely nové materiálně-ekonomické a civilizační možnosti v oblasti bydlení, vzdělání i zaměstnání. Stále však byli považováni za „sociálně zaostalé obyvatelstvo cikánského původu“ (Davidová, 2001: 13). Jejich historicky daný způsob života pak přispíval a přispívá například k větší pravděpodobnosti nezaměstnanosti, což

⁶ Menšinu lze definovat jako „podřízenou skupinu, jejíž příslušníci mají významně méně kontroly nebo moci nad vlastními životy, než mají příslušníci dominantní nebo většinové skupiny“ (Sheafer 1996: 5 citován in Navrátil a kol., 2003: 16).

je způsobeno mnohdy nízkým vzděláním, nespolehlivější pracovní morálkou, pracovní fluktuací či nevyhovujícím zdravotním stavem. (Davidová, 2001)

V této práci se „Romy“, příp. „romskou menšinou“ míní po vzoru Strategie romské integrace do roku 2020 (2015) všichni, kdo sdílí podobné kulturní a sociální charakteristiky, v českém kontextu tedy především původní čeští Romové a jejich potomci, příchozí Romové ze zahraničí a další romské skupiny (např. olašští Romové). (Strategie, 2015: 10) Jejich přesný počet však není znám, neboť orgány veřejné správy nemohou evidovat etnicitu osob. (Zpráva, 2019: 3). Podle kvalifikovaných odhadů koordinátorů pro záležitosti romské menšiny jich však v ČR v roce 2017 žilo celkem 240 300, což z nich činí naši největší národnostní menšinu. (Zpráva, 2018: 4) K počtu Romů v rozmezí 200-300 tisíc (zhruba 2-3 % obyvatel) se přiklání i Navrátil a kol. (2003: 12). Ke své etnicitě se však mnohdy záměrně nehlásí, ať už je to z toho důvodu, že se cítí být spíše Čechy či se obávají předsudků majority. (Davidová, 2001: 18)

Podle Strategie romské integrace do roku 2020 (2015) je romská otázka hodna větší pozornosti už proto, že zasahuje hned několik oblastí – lidsko-právní, sociálně-ekonomickou i bezpečnostní a její opomíjení přispívá k „marginalizaci, sociálnímu vyloučení a k územní segregaci části Romů“ (Strategie, 2015: 7). Tato problematika se však netýká pouze České republiky, ale i některých dalších zemí v Evropě, ve které dle Zprávy o národních romských integračních strategiích za rok 2019⁷ (2019) žilo právě v roce 2019 10-12 milionů Romů, z toho cca 6 milionů v EU. (Factsheet, 2019: 1) V roce 2013 tak Rada Evropy přijala první právní dokument v rámci EU ohledně začleňování Romů - *Doporučení Rady o účinných opatřeních v oblasti integrace Romů v členských státech*. (Strategie, 2015: 8)

Je však třeba poukázat na dvě odlišné skupiny příslušníků této menšiny. Jde o integrované Romy, tedy vlastně ty tzv. neviditelné, neboť většinou nevyužívají podpůrných služeb, a Romy sociálně vyloučené či sociálním vyloučením ohrožené. V lokalitách, které jsou pak za sociálně vyloučené považovány, žije dle odhadů 80 – 85 % Romů. (Zpráva, 2019: 26) Těm je potom určena řada programů, které mají přispět k jejich vykročení z kruhu sociálního vyloučení a integraci do společnosti. Jde primárně o programy v oblasti zaměstnání, bydlení, podpory rodiny, sociální ochrany, finanční

⁷ Factsheet - 2019 Report on National Roma Integration Strategies: Key Conclusions

gramotnosti, zdraví, vzdělávání a kultury. I Navrátil a kol. (2003) se v souvislosti s problematikou romského vyloučení podrobněji zabývá omezeným přístupem na trh práce, nevzdělaností a negramotností, chudobou a nízkými příjmy, bydlením a sídelní segregací, omezeným přístupem ke službám a řídkými sociálními sítěmi, které situaci Romů ztěžují. Mnohdy se pak na tyto problémy zaměřují právě neziskové organizace, k čemuž dodává, že „zejména praxe občanského sektoru vykazuje výrazný posun k řešení problémů sociální povahy, k řešení sociální exkluze romské komunity“ (Navrátil a kol., 2003: 59).

Současně s výše uvedeným jsou tudíž důležité některé pojmy. Integrací Romů je míněn „dvoustranný proces, probíhající jak na straně Romů, tak na straně většinové části společnosti, jehož cílem je vytvoření celistvé a soudržné společnosti a bezkonfliktní soužití. Zahrnuje nejen sociální a ekonomické začlenění Romů, tedy vyrovnání jejich postavení v oblastech vzdělání, zaměstnanosti, bydlení a zdraví, ale rovněž posílení identity Romů, s důrazem na oblasti jako jsou kultura a tradice. Zahrnuje také posílení společného historického vědomí a paměti národa, vytvoření tolerantního, nexenofobního prostředí a integraci romské menšiny v rovině politické“ (Strategie, 2015: 12). A sociálním vyloučením „proces, během kterého jsou jednotlivci či celé skupiny vytěsňovány na okraj společnosti a je jim ztížen či omezen přístup ke zdrojům a příležitostem, které jsou běžně dostupné ostatním členům společnosti“ (Strategie, 2014: 5).

2.5 Financování

2.5.1 Fundraising NNO

K tomu aby mohly neziskové organizace svých misí, tedy včetně péče o znevýhodněné osoby⁸, dosahovat, potřebují zdroje, které jejich činnost zajistí. Obzvláště v případě neziskových organizací jsou velmi různorodé povahy, získávány různými způsoby a z různých stran. Tato diverzifikace je pro neziskový sektor charakteristickým rysem (Špalek, Hyánek, Fónadová a kol., 2017: 19, také Anheier 2005, Marková 1996).

⁸ Vzhledem k zahrnutí financování podpory romské menšiny v částech 2.5.1. Fundraising NNO a 2.5.2. Financování sociálních služeb jí v části Financování nebude věnována samostatná pozornost.

Organizace zdroje často využívají v jejich kombinaci. Jde o tzv. vícezdrojovost. Donoři totiž mnohdy poskytují částky, které nepokryjí náklady na celkovou činnost organizace, a organizace jsou proto nuceny hledat zdroje i jinde. Tato „vícezdrojovost“ má zajistit alespoň částečnou finanční nezávislost organizací a zároveň přispět k jejich finanční udržitelnosti. Pokud by totiž hlavní příjem z jakéhokoli důvodu vypadl, mohlo by se u dané organizace jednat o fatální existenční problém. (Dohnalová, 2010a: 158) Podstatný je také fakt, že nezávislost znamená i možnost odmítnutí donora, který by mohl mít špatný vliv na činnost organizace. (Marková, 1996: 9) Anheier (2005) zdroje dělí na tři komplementární celky:

- peněžní – granty či dotace, finanční dary, příjmy z prodeje a poplatků za poskytnuté služby
- naturální – materiální dary
- pracovní – placená a dobrovolná práce (Anheier, 2005: 204)

Způsob konkrétnějšího členění se u různých autorů liší. Marková (1996) vychází primárně ze dvou kategorií, a to z prostředků nabytých vlastními silami, a těch od příslušných institucí (fondy a nadace).

Špalek, Hyánek, Fónadová a kol. (2017: 19-20) uvádějí některé další autory, a dodávají, že se vždy v jisté míře překrývají, nezahrnují však mnohdy příjmy nepřímé, jako jsou například daňové úlevy. Ty sice organizace nečerpá zvenku, ale jsou součástí jejího financování (pro účely této práce nicméně nejsou relevantní). V příslušné pasáži níže představím podrobněji zdroje, které organizace na své aktivity může využívat dle členění Boukala a kol. (2013), neboť je rovnou dělí do podrobnějších logicky strukturovaných kategorií.

Tato oblast má i své vlastní označení. Jedná se o *fundraising*, který se používá v původním znění a znamená doslova získávání fondů/finančních prostředků. Jeho definice se opět u řady autorů liší, což je dáno jeho vznikem v USA, kde postihuje primárně prostředky ze soukromých zdrojů. V evropském kontextu do něj však spadají i příjmy z veřejných rozpočtů. (Boukal a kol., 2013: 37) Pro účely této práce budu vycházet z definice Boukala a kol. (2013), neboť tuto činnost chápe právě v širším smyslu. Jedná se

tedy o „systematické získávání finančních i nefinančních zdrojů, které nezisková organizace potřebuje k realizaci svého poslání“ (Boukal a kol., 2013: 34).

Mnoho organizací se v důsledku snahy o zajištění své mise také posouvá od nabídky své jedné hlavní aktivity k rozšíření vlastní činnosti, a to do zcela jiné oblasti (ze sociální oblasti například do kulturní, sportovní či zájmové), ačkoli zůstává zachována orientace na původní cílovou skupinu. Obsáhlejší pole působnosti totiž může do organizace přinést i více finančních prostředků. Může jít i například o to, že své služby mimo bezplatné poskytování pro cílovou skupinu nabídnou dalším zájemcům za poplatek. (Anheier, 2005: 208) Produkty mohou nabízet také za různé ceny, aby zajistili jejich dostupnost i znevýhodněným skupinám. Tato práce s různým „naceňováním“ je charakteristická i pro ziskové společnosti. Rozdíl však spočívá v tom, že neziskové organizace tím usilují pouze o svou dlouhodobou udržitelnost, nikoli o generování zisku. (Anheier, 2005: 209) K této rozdílnosti cen se přiklání i Weisbrod (1998: 10), neboť to znamená stále naplňování mise organizace současně s jejím zajišťováním. Vyjadřuje se také k názoru, že se nabízením svých produktů a služeb organizace začínají stále více podobat ziskovým podnikům. V této souvislosti však uvádí hned několik praktických případů, kdy se ukazuje, že ačkoli mohou organizace ziskové aktivity provozovat, jejich chování a přístup je zcela odlišný, „projevují mnohem větší ochotu odchýlit se od rozhodnutí maximalizace zisku v zájmu jiných cílů“ (Weisbrod, 1998: 12).

Právě s ohledem na financování je bohužel diskutabilní nezávislost organizací občanské společnosti. To dokládá i výzkumu Špalka, Hyánka, Fónadové a kol. (2017: 40), například v České republice se na celkových příjmech neziskových organizací dotace podílejí zhruba 60 %, patří tedy ke zdrojům nejběžnějším. U organizací působících v sociálních službách se však ukazuje jako značně obtížné shánět na takovou činnost zdroje mimo veřejné rozpočty právě proto, že veřejnost očekává jejich zajištění z veřejných zdrojů a jejich vlastní lobbying za dostatečnou záštitu. (McGee, Donogbue, 2009: 372) Pokud se pak organizace pouštějí i do komerčních aktivit, aby ke své činnosti finančně přispěly, je jim to vyčítáno, ale o překážkách, které jim jiné zdroje vytvářejí, a které pak mnohdy znemožňují jejich využití, se nemluví (Froelich, 1999: 249).

V následující části uvádím výše zmiňované možnosti zdrojů.

Individuální dárci

Fundraising zaměřený na individuální dárci je charakteristický zaměřením na emoce, a to správně na pozitivních nikoli negativních hodnotách, tedy například solidaritě a empatii, nikoli na pocitech viny či trapnosti, a dlouhodobém budování osobních vztahů s dárci. (Boukal a kol., 2013: 77-8) Může být pro organizaci velmi slibným a „potenciálně velmi stabilním zdrojem příjmů“ (Kalousová, 2015: 2). Za vhodný v souvislosti s nezávislostí organizace je spolu s členskými příspěvky považuje i Marková (1996: 9). Froelich (1999) naopak tvrdí, že se jedná o značně kolísavý zdroj příjmů (1999: 250). Státní politika vůči NNO uvádí, že „dary jsou nejčastěji poskytovány na pomoc dětem, chudým a zejména postiženým živelními pohromami, kdy česká veřejnost reaguje velmi citlivě“ (Státní, 2015: 56). Oblastí, ve kterých neziskové organizace působí, je ale mnohem víc. Sama uvedená citace pak napovídá, že tento způsob získávání zdrojů k financování mise není pro řadu organizací reálně dostupný. To vychází ze zdůrazňované emocionality, kdy negativně přijímané skupiny, jako jsou například drogově závislí či lidé po výkonu trestu, se kterými organizace taktéž pracují, nezbuzují v potenciálních dárcích primární potřebu podpory. Mimo finanční dary sem lze řadit také dary movité a nemovité a dobrovolnictví⁹ (Boukal a kol., 2013: 82). Individuální dárci však skrze finanční podporu dávají organizaci ještě něco navíc - legitimitu (Froelich, 1999: 5), která její status ve společnosti utvrzuje, a organizace se stává věrohodnější i pro další dárci.

Spolupráce s podniky

Podpora ze strany podniků v sobě zahrnuje vidinu oboustranného prospěchu, ačkoli nikoli primárně altruistického, jako je tomu u individuálních dárců. Podniky mohou pomoc neziskové organizaci využít v rámci svého marketingu. (Boukal a kol., 2013: 109) Zajímavým faktem nicméně je, že „čím větší společnost, tím nižší procento, které věnuje“ (Kalousová, 2015: 7). Toto je například jeden ze zdrojů, který se hojně využívá v rámci jednorázových darů, ale existuje zde potenciál k navázání spolupráce a jeho překlopení do trvalejšího partnerství (pro představu lze uvést sdílený marketing). (Dohnalová, 2010a:

⁹ Dobrovolnictví bude v této práci jako finanční zdroj vnímáno v tom smyslu, že na práci vykonávané dobrovolníkem není potřeba čerpat jiné zdroje, tudíž dochází k finanční úspoře.

163) Na to odkazuje také Weisbrod (1998) v americkém kontextu, kdy řada neziskových organizací uzavírá partnerské smlouvy se soukromými firmami, například charitativní organizace The March of Dimes (MOD) se spojila s výrobcem snídaňových cereálií Kellogg's (Weisbrod, 1998: 6). Často je přímo součástí firemní strategie v rámci CSR¹⁰. Řada velkých firem i zřizuje vlastní firemní nadace. Možností, jak na činnost neziskových organizací přispět, je však celá řada, od finančních podpory přes poskytování služeb, firemní dobrovolnictví až po sponzoring¹¹ (Boukal a kol., 2013). Podpora ze strany podniků je však i zde silně ovlivněna tím, co má být výsledkem. Hudební festival či sportovní zápas bude pro firmu jistě zajímavější než vybudování centra pro narkomany (Marková, 1996: 23). Orientují se tudíž především na nekontroverzní témata a za omezující či problematické lze považovat i rozhodnutí závisající mnohdy na jediné osobě či skupině.

Nadace a nadační fondy

Jedná se o subjekty, neziskové organizace, které jsou k poskytování finanční podpory přímo zřizovány. V tom smyslu vydávají prostředky na projekty či činnosti jiných neziskových organizací, které jsou v souladu s jejich vlastním posláním. Jde o různorodé obecně prospěšné cíle, jako jsou například ochrana lidských práv, rozvoj vědy a vzdělání či sport. (Boukal a kol., 2013: 129) Je to vhodný zdroj především na aktivity, které se svou náplní nevměstňají do žádného dotačního programu. Nadace a nadační fondy mají v účelech, které chtějí financovat mnohem větší volnost. (Státní, 2015: 59) Často se dokonce objevují přímo výzvy k podávání žádostí na aktivity, které jsou inovativní, ale nemají jinde zastání. Tato volnost má však své omezení, Boukal a kol. (2013) upozorňuje, že založení nadace ji také předurčuje k naplňování určitého cíle, tudíž může podporovat pouze aktivity, které jsou s ním v souladu bez ohledu na případnou potřebnost či kvalitu sepsání žádosti v jiné oblasti (Boukal a kol., 2013: 135).

¹⁰ Společenská zodpovědnost firem (Corporate Social Responsibility) „dobrovolně integruje sociální a ekologické ohledy do podnikatelských činností firmy, a to ve spolupráci se zainteresovanými stranami podniku neboli stakeholdery“ (Zelená kniha 2001 citována in Boukal a kol., 2013: 111)

¹¹ Sponzor v tomto případě očekává za své přispění protihodnotu, především své zviditelnění například skrze umístění svého loga na webových stránkách podpořené organizace. Vztah stvrzuje přímo sponzorská smlouva. (Boukal a kol., 2013: 121)

Samofinancování a vlastní hospodářské aktivity NNO

Pojmem samofinancování se zde míní příjmy, které organizace získá z vlastních aktivit, a to včetně podnikatelských. Tento způsob získávání prostředků nabývá na velké oblibě z toho důvodu, že tím plynou dovnitř organizace finance, se kterými může hospodařit podle svých potřeb, a mohou přispívat k její dlouhodobé udržitelnosti. (Boukal a kol., 2013: 151). Lze je členit na (Boukal a kol., 2013):

- prodej vlastních výrobků a služeb
- příjmy z vybíraných členských příspěvků
- příjmy z pronájmu dlouhodobého hmotného majetku (nemovitosti, kanceláře, auta...)
- příjmy z nehmotného majetku (patenty, licence, know-how)
- příjmy z úroků z vkladů či jiných finančních aktivit (Boukal a kol., 2013: 151)

Mohou i usnadňovat přístup k dalším zdrojům, neboť se vždy jeví jako jistější podpora organizace, která se o sebe zvládne postarat i sama. (Marková 1996: 15)

Sociální podnikání

Tento způsob zajišťování zdrojů k vlastní činnosti posouvá organizaci do prostoru mezi ziskovým a neziskovým sektorem. Jedná se však stále o aktivitu, která souvisí s jejím posláním. (Boukal a kol., 2013: 161) Sociální podnik je „sociálním a zároveň fundraisingovým projektem“ (Boukal a kol., 2013: 161) Propojují se v něm ekonomické aktivity a sociální či/a environmentální cíle. (Dohnalová, 2010b: 289) V tomto případě totiž nejde pouze o čerpání zdrojů na přímou pomoc určité skupině osob, nýbrž o pomoc nepřímou skrze zapojení samotné cílové skupiny organizace. Ta se tudíž sama podílí na svém začleňování do společnosti a zároveň svou činností přispívá k chodu NNO. Tento způsob financování se proto spojuje primárně se sociální oblastí. Nezisková organizace pro tento účel může založit novou právnickou osobu, v rámci které provozuje svou podnikatelskou aktivitu. Rozdíl od klasického podnikatelského subjektu spočívá v tom,

že generovaný zisk je užíván k naplňování poslání zakládající organizace. (Boukal a kol., 2013: 161-2) Jednotná definice sociálního podniku je však obtížná, jako je tomu nicméně i u definice NNO. Defourny a Nyssens (2016) se proto pokusili určit alespoň určité ideální typy. V návaznosti na mezinárodní diskuzi o vymezení sociálního podniku pak došlo i v České republice k tvorbě návrhu na samostatný zákon o sociálním podniku. Součástí české legislativy však doposud není. V rámci něj měl být vytvořen status sociálního podniku, ke kterému se mohly hlásit právnické či fyzické osoby pouze, pokud jim byl přiznán (Návrh, 2019: § 2), tedy při splnění zákonných podmínek. V tomto smyslu měl vzniknout také status integračního sociálního podniku. Podporovány by pak mohly být například skrze dotace, zvýhodněné úvěry, finanční příspěvky (Návrh, 2019: § 30).

Domácí veřejné rozpočty

Hlavním z příjmů pro mnohé organizace jsou právě zdroje z veřejných rozpočtů. Mnohdy se však vnímají jako ohrožení nezávislosti organizace. Vztahy a kontakty na kompetentní osoby jsou pak v této souvislosti velkým přínosem. (Marková, 1996: 47) Rozhodnutím vlády se z rozpočtu každý rok vyčleňuje určitý objem finančních prostředků, které se organizacím na základě žádostí přidělují (Dohnalová, 2010a: 154). Stát tak zároveň deklaruje svou podporu třetímu sektoru a uskutečňuje obzvláště sociální politiku tam, kde jsou neziskové organizace potřeby klientů schopny naplňovat výhodněji a efektivněji (Státní, 2015: 44). Financování neziskových organizací se ale neděje pouze skrze dotace. Zohlednit je třeba také veřejné zakázky. Patrný je v této oblasti také posun k určité decentralizaci při rozdělování dotací. (Špalek, Hyánek, Fónadová a kol., 2017: 27, 31)

Poskytování prostředků z veřejných rozpočtů upravuje zákon č. 218/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech a o změně některých souvisejících zákonů (rozpočtová pravidla), ve znění pozdějších předpisů a zákon o státním rozpočtu pro příslušný rok. Ústřední orgány státní správy se pak při poskytování dotací řídí *Zásadami vlády pro poskytování dotací ze státního rozpočtu České republiky nestátním neziskovým organizacím ústředními orgány státní správy*. Mimo těch jsou klíčové *Hlavní oblasti státní dotační politiky vůči NNO*, které se každý rok aktualizují. V tomto dokumentu je vymezeno, jaké dotační programy se otevírají a v gesci kterého resortu jsou. (Státní, 2015:

45) Jde vždy o prioritní oblasti, kterým chce stát v daném roce věnovat větší či menší pozornost, a jaké služby v rámci nich bude podporovat a nakupovat. (Dohnalová, 2010a: 154)

Kromě státního rozpočtu mohou neziskové organizace žádat o finanční prostředky také u krajů, a to na základě zákona č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů, ve znění pozdějších předpisů, a také podle zákona č. 129/2000 Sb., o krajích (krajské zařízení), ve znění pozdějších předpisů. Kraje si o rozdělování dotací rozhodují již samy bez zásahů státu. Dle státní politiky jsou mezi nimi v jejich rozdělování pouze nepatrné rozdíly a víceméně kopírují strukturu dotací státních (Státní, 2015: 47)

V případě obecních rozpočtů najdeme jejich právní úpravu v zákoně č. 128/2000 Sb., o obcích (obecní zřízení), ve znění pozdějších předpisů a opět v zákoně č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů, ve znění pozdějších předpisů, a i zde závisí rozhodování o přidělování dotací pouze na samosprávné obci. (Státní, 2015: 48)

Poslední variantou v případě veřejných rozpočtů jsou státní fondy. Jsou jimi Státní fond životního prostředí, Státní fond kultury, Státní fond kinematografie, Státní fond rozvoje bydlení, Státní zemědělský intervenční fond, Státní fond dopravní infrastruktury. (Státní, 2015: 49)

Fundraising u tohoto zdroje pak spočívá v reakci na vypisované dotační výzvy, kterou uskutečňuje formou vyplňování dotačního formuláře či psaní projektové žádosti podle podmínek určených vyhlášovatelem.

Fondy Evropské unie

Členství v Evropské unii dává organizacím v České republice možnost žádat o finanční prostředky i z rozpočtu EU. Tento zdroj však není obecně určen pouze pro neziskové organizace. Čerpání prostředků z EU zastřešuje pro období 2014-2020 *Dohoda o partnerství*, ta analyzuje socioekonomickou situaci ČR, stanovuje cíle a priority pro čerpání Evropských strukturálních a investičních fondů (ESIF). Analýza vycházela z národních rozvojových priorit 2014-2020 a následně určení problémových oblastí. V souvislosti s tématem práce jsou stěžejní především priority *Podpora sociálního začleňování, boje s chudobou a systému péče o zdraví a Zvýšení konkurenceschopnosti*

ekonomiky, neboť se přímo vztahují k potřebám sociálně slabších jedinců, využívajících sociálních služeb. Z analýzy pak vycházejí mimo jiné jednotlivé operační programy (OP), které obsahují specifické informace o svém vlastním zaměření a fungování. Pro účely této práce jsou podstatné především *OP Výzkum, vývoj a vzdělávání (OP VVV)*, *OP Zaměstnanost (OPZ)*, *Integrovaný regionální operační program (IROP)* a *OP Praha – pól růstu (OP PPR)*, neboť jistým způsobem postihují otázku pomoci sociálně vyloučeným. Pro aktuální období jsou ESIF tvořeny 5 fondy. (Dohoda, 2019) V rámci této práce je zásadní především *Evropský sociální fond*.

Mimo operačních programů však existují ještě unijní programy, které nejsou spravovány na národní úrovni ale Evropskou komisí, ta také vypisuje jednotlivé výzvy. Jde například o program *Erasmus+*.

Finanční mechanismus Evropského hospodářského prostoru (EHP) a Norska

Poslední běžnou možností k získání finančních prostředků je EHP a Norsko. Aktuální je období 2014-2021. Tento zdroj vychází ze snahy posílit bilaterální vztahy České republiky a Norska, Islandu a Lichtenštejnska a snižovat ekonomické a sociální rozdíly v EHP. V této souvislosti má být do připravovaných projektů většinou zahrnut alespoň jeden partner z donorského státu. Česká republika musí mít pro účely tohoto zdroje vytvořeno tzv. Národní kontaktní místo, které koordinuje a zodpovídá za implementaci tohoto mechanismu v přijímajícím státě. Podporovanými oblastmi jsou v souvislosti s touto prací (a) inovace, výzkum, vzdělávání a konkurenceschopnost; (b) sociální začleňování, zaměstnanost mladých lidí a snižování chudoby; (d) kultura, občanská společnost, řádná správa věcí veřejných a základní práva a svobody. (Nařízení, 2016a; Nařízení, 2016b)

Právě v souvislosti s hledáním finančních prostředků na činnost organizace, které je pro valnou většinu z nich velkým problémem, rostou nároky na znalostní předpoklady jejich pracovníků, respektive odborníků na specifické oblasti. Stále aktuálnější je totiž potřeba napsat kvalitní projekt při žádání o dotaci, usilovat o vlastní příjmy, vytvářet si vztahy s firmami a vůbec vstupovat do prostředí trhu a zvládat ekonomické aktivity.

(Dohnalová, 2010a: 163) Z výzkumu McGee a Donogbue (2009) také vyplynulo, že organizace pocítují stále rostoucí tlak a soutěživost na všech stranách možných zdrojů, tedy jak při snaze získávat dobrovolníky, zaměstnance, tak i finanční zdroje (McGee, Donogbue, 2009: 372, také Weisbrod 1998: 4). Z toho důvodu čím dál častěji vkládají důvěru právě v profesionální fundraising, tradiční dobrovolnictví přestává být dostačující (McGee, Donogbue, 2009).

2.5.2 Financování sociálních služeb

Přímo k financování sociálních služeb se pak nabízí několik zdrojů (Národní, 2016):

- stát – poskytuje účelovou dotaci krajům
- stát – poskytuje dotace přímo poskytovatelům (na služby celostátního či nadregionálního charakteru)
- EU a EHS – poskytují dotace přímo poskytovatelům
- územní samosprávy – poskytují kraje a obce z vlastních rozpočtů
- veřejné zdravotní pojištění – spolufinancuje náklady sociální služby (u pobytových služeb)
- krajské pobočky úřadů práce – poskytují příspěvek na péči
- soukromá sféra – může poskytovat dary a příspěvky. (Národní, 2016: 20)

Poukázat je třeba na to, že u nižších článků veřejné správy je rozdíl mezi přenesenou a samosprávnou působností (vyplyvá z výčtu zdrojů). V rámci nich se totiž jedná o dva zdroje finančních prostředků – ty, svěřené státem, a vlastní prostředky samospráv. (Národní, 2015: 12) Ročně se v ČR u prostředků vynaložených na sociální služby a péči jedná o cca 30 mld. Kč. (Národní, 2016: 20) Co se dotací ze státního rozpočtu týče, finanční prostředky jsou poskytovateli určeny pouze na hrazení nezbytných nákladů k provozování služby, tzn. například osobní náklady, energie, poplatky, nájmy apod. (Analýza, 2019: 30)

Dále bude pozornost zaměřena na dotace z národních rozpočtů. Zahraniční veřejné rozpočty byly v souvislosti se službami pro sociálně slabší jedince uvedeny v přehledu zdrojů výše.

V oblasti sociálních služeb došlo od 1. ledna 2015 k velké změně. Byl jí přechod financování (dotačního řízení) těchto služeb z MPSV na kraje. Výčet výše tuto změnu reflektuje. Přechod má zajistit, aby bylo rozhodování o dotacích „blíže k uživatelům i poskytovatelům a postupné sladění způsobu financování s pravidly Evropské unie ve vztahu k veřejné podpoře“. (Národní, 2015: 10) Z analýzy systému financování sociálních služeb v letech 2013-2018, zpracované VÚPSV, vyplývá, že se však kraje v této situaci nachází ve střetu zájmů, a to z důvodu vlastního zřizování řady subjektů poskytujících sociální služby, kterým přiznávají vyšší dotace v porovnání s jinými žadateli. Mimoto kraje zřizují síť sociálních služeb, kam ale mnohdy nechtějí zařadit různé poskytovatele (např. NNO, komerční subjekty či obce), aby si zachovaly své dominantní postavení na tomto poli. (Průša, 2019: 5)

V souvislosti s financováním sociálních služeb jsou pak důležité minimálně dva termíny, neboť poskytovatelé, kteří chtějí sociální služby vykonávat, v nich musí být zahrnuti, a jsou na ně vázáni. Jde o:

Síť sociálních služeb – „souhrn sociálních služeb, které v dostatečné kapacitě náležité kvality a s odpovídající místní dostupností napomáhají řešit nepříznivou sociální situaci osob na území kraje, a které jsou v souladu se zjištěnými potřebami osob na území kraje a dostupnými finančními a jinými zdroji; síť sociálních služeb je součástí střednědobého plánu rozvoje sociálních služeb kraje“ (Zákon 108/2006, §3i)

Střednědobý plán rozvoje sociálních služeb – „strategický dokument obce nebo kraje schválený na dobu 3 let, který je výsledkem aktivního zjišťování potřeb osob na území obce nebo kraje a hledání způsobů jejich uspokojování s využitím dostupných zdrojů; jeho obsahem je souhrn a výsledky podkladových analýz a dat, popis způsobu zpracování plánu včetně vymezení spolupráce s obcemi, s poskytovateli sociálních služeb a osobami, kterým jsou sociální služby poskytovány, popis a analýza dostupných zdrojů a potřeb osob, kterým jsou sociální služby určeny, včetně ekonomického vyhodnocení, strategie zajišťování a rozvoje sociálních služeb obsahující popis budoucího žádoucího stavu a opatření, jejichž prostřednictvím by mělo být tohoto stavu dosaženo, povinnosti

zúčastněných subjektů, postup sledování a vyhodnocování plnění plánu včetně způsobu, jakým lze provést změny v poskytování sociálních služeb a způsob zajištění sítě sociálních služeb na území kraje; střednědobý plán rozvoje sociálních služeb může být doplněn akčními plány zpracovanými na období jednoho roku, které vycházejí ze střednědobého plánu rozvoje sociálních služeb“ (Zákon 108/2006, §3h)

Poskytovatelé sociálních služeb se však při využívání i těchto prostředků potýkají s řadou problémů, které má za úkol zmapovat i tato práce. Jeden z takových pokusů uvádí Studie proveditelnosti pro nastavení účetních a ekonomických standardů pro oblasti sociálních služeb (Studie, 2014). V rámci ní bylo zpovídáno čtrnáct fyzických či zástupců právnických osob, které tyto služby nabízejí. Většinová shoda panovala na následujících problémech:

- vlastní příjmy jsou minoritní, stačí pouze na dofinancování hlavní činnosti či tvorbu budoucí rezervy
- jednoleté financování působí problémy s cash-flow (nedostatek prostředků na začátku období v důsledku vyúčtování předchozí dotace a čekání na zaslání nové) a je často řešeno úvěry, zároveň znemožňuje dlouhodobé plánování
- pozdní vyplácení dotací, které musí být vyčerpány v jednom účetním období, také znemožňuje dlouhodobé plánování
- nejednotnost pravidel různých dotací působí velkou administrativní zátěž
- nenárokovost dotací působí nejistotu v případě udržení zaměstnanců a zajištění jejich mezd, které jsou na rozdíl od dotací nárokové předvídatelné a stabilní (Studie, 2014).

Jaká shoda na uvedených zjištěních panuje, případně co dále organizace řeší, bude ověřeno v následující praktické části, kde je pozornost zaměřena právě na neziskovou organizaci v této sféře působící.

3. Metodologie

3.1 Výzkumný cíl

Cílem výzkumu je popsat zajišťování finančních prostředků na činnost servisní organizace, se zaměřením na problematiku sociálního vyloučení (primárně romské menšiny), a s ním spojené problémy a strategie řešení. Její aktivní fungování svědčí o tom, že své financování úspěšně zvládá. Tento výzkum má odpovědět na to, jakým způsobem jej zvládá, a s čím se při tom potýká, a to skrze prozkoumání typů zdrojů, které organizace využívá a jejich významnosti, typů problémů, jež z financování plynou, strategií řešení užívaných k jejímu přežití a vztahů se subjekty vlastníci zdroje. Výzkumný problém bude zkoumán z pohledu zaměstnanců, kteří do otázky financování případové organizace profesně vstupují.

Hlavní výzkumná otázka:

Jakým způsobem se organizace působící v sociálních službách se zaměřením na romskou menšinu vypořádává s finančním zajištěním své činnosti a s čím se při tom musí potýkat?

- Tato otázka má zjistit, jaké finanční prostředky si organizace obstarává, jakou volnost při tom má. Jak ne/náročné je pro ni svou činnost finančně zabezpečit, co pro to musí dělat, a zda jsou s tím spojeny nějaké nesnáze, jejichž odbourání by jí v této problematice pomohlo. Jejím záměrem je zároveň objasnit, zda do její činnosti zvolení donoři vstupují i mimo finanční záležitosti.

Podotázky:

Jak/é získává finanční prostředky na svou činnost, a proč zrovna tak?

- Slouží ke zjištění toho, z čeho je organizace živa, a co k tomu potřebuje. Poskytuje přehled o struktuře zdrojů, jejich povaze a významnosti a utváří představu o míře autonomie a závislosti na nich.

Čemu musí při zajišťování finančních prostředků na svou činnost čelit?

- Představuje problémy, které s sebou financování nese. Ukazuje, jaký vliv to má na další zdroje, a jak se to projevuje na ne/opakovaném využívání zdrojů. Zjišťuje, co by jí při zajišťování zdrojů ulevilo.

Jaké má strategie řešení možných finančních problémů?

- Vysvětluje, jak organizace ne/předchází finanční neschopnosti. Co pro ni znamená dlouhodobá udržitelnost, a co pro ni dělá. Jestli je ochotna riskovat a otvírat se novým možnostem financování, růst či usiluje o udržení statu quo.

Jakou roli hrají při získávání prostředků donoři?

- Osvětluje, co ovlivňuje výběr donorů, jestli je jim organizace podřízena či se pečlivě rozhoduje, od koho prostředky přijme. Jestli si vytváří s donory vztahy, případně zda jsou pomocí nebo přítěží.

3.2 Typ výzkumu a výzkumná metoda

Pro zkoumání reality byl zvolen kvalitativní typ výzkumu, jehož cílem je porozumění určitému výseku dění. Aby bylo toto možné, je třeba co nejdůkladnější nahlédnutí do co možná nejvíce oblastí s daným jevem spjatých. (Disman, 2002: 286)

K tomu má v tomto případě napomoci i rozložení hlavní výzkumné otázky do dílčích podotázek, které směřují k odkrytí a porozumění jednotlivým dimenzím zkoumaného problému. Nutnou redukci dat v tomto typu výzkumu pak provádí skrze své výpovědi samotní respondenti, čímž se profilují právě charakteristiky, které se zkoumanou realitou souvisejí (Disman, 2002: 290).

V rámci kvalitativního výzkumu lze pak volit mezi různými výzkumnými designy, v této práci je jím případová studie¹², která velmi podrobně zkoumá pouze jeden nebo jen pár případů, a to ideálně v jeho/jejich přirozeném prostředí (Švaříček, Šed'ová a kol., 2007). Jde o to, sesbírat „velké množství dat od jednoho nebo několika málo jedinců“ (Hendl, 2005: 104). Případová studie rozplétá vztahy jednotlivých součástí zkoumaného případu, čímž jej/je vysvětluje, a sbírá k tomu data z různých zdrojů a různými technikami (Švaříček, Šed'ová a kol., 2007). Tím, že pochopíme jeden příklad, by nám měly být jasnější i příklady obdobné (Hendl, 2005: 104). Výzkumný design se nicméně vždy odvíjí od charakteru případu a výzkumné otázky. (Yin, 2009: 8-9)

V této práci je pro mne stěžejní otázka „jak“, která má rozklíčovat způsob fungování zkoumaného jevu, tedy financování organizace a problémy s ním spjaté, a na „jak“ se dle Yina (2009) ptá právě případová studie. Zkoumaný problém splňuje i další charakteristiky, díky čemuž je tento design vhodný - jedná se o současný spíše než historický fenomén a výzkumník jej nemůže kontrolovat. (Yin, 2009: 8-9) Je mimoto dobře využitelný pro zkoumání jednoho typického/reprezentativního případu, kdy má postihnout podmínky a okolnosti jeho existence a zprostředkovat zkušenost - zde běžné neziskové organizace (Yin, 2009: 48). Pro účel této práce byla proto zvolena jeho deskriptivní forma. Tento výzkumný design byl vybrán také z toho důvodu, že jeho výsledkům může snadněji porozumět širší veřejnost, nikoli pouze vědecká obec, především pak osoby, kterých se řešený problém dotýká. Zároveň může výzkum pokrýt pouze sám jeden výzkumník (Nisbet, Watt 1984 citováni in Švaříček, Šed'ová a kol., 2007: 111).

Na základě výzkumného problému byla také určena kritéria pro případ studie, který byl zvolen podle jejich naplňování. Šlo tedy o záměrnou volbu, aby bylo zajištěno, že bude daný příklad vykazovat rysy, jež mají být předmětem zkoumání. Při analýze bylo

¹² Není totožná s pouhým „příkladem z praxe“, se kterým bývá zaměňována, a tudíž je neznale snižována její hodnota (Garvin 2003 citován in Yin, 2009: 14).

usilováno o zasazování zjištěných informací do souvislostí a dokládání jejich zjištěných příčin a dalších okolností pro zajištění vyšší reliability. (Švaříček, Šed'ová a kol., 2007)

Stanovenými kritérii pro výběr případu byla:

- a) poskytování registrovaných sociálních služeb podle zákona č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, v platném znění
- b) romská menšina jako cílová skupina
- c) samostatné fundraisingové oddělení či fundraiser
- d) poskytování registrovaných sociálních služeb ve více krajích
- e) alespoň pětiletá působnost organizace v sociálních službách

(a) Vybíraná organizace musela splňovat požadavek poskytování registrovaných sociálních služeb, neboť právě na ně je vázáno financování sociálních služeb ze státního rozpočtu podle zákona č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, v platném znění (§101a). Organizace se tak přibližuje organizaci typické, neboť jak Špalek, Hyánek, Fónadová a kol. (2017) uvádějí, dotace se na příjmech neziskových organizací podílejí zhruba 60 %. (Špalek, Hyánek, Fónadová a kol., 2017: 40)

(b) Zaměření organizace na romskou menšinu vyplývá ze skutečnosti, že právě romská menšina je jednou ze skupin, které nejsou přijímány širokou veřejností, jak vyplývá i z dubnového šetření CVVM (Romové, 2019; viz část 2.4 Romská menšina). Neziskové organizace se však mnohdy právě na takovéto skupiny zaměřují (Tomeš, 2010: 38, Froelich, 1999: 254), čímž přispívají ke zmírňování rizika vzniku společenských konfliktů (Matoušek, Koldinská, 2007: 10-11) v důsledku neřešené frustrace specifických skupin osob. To je mimo potřebné poskytování služeb další pádný důvod k tomu, aby se fungování neziskových organizací, tedy i jejich financování, co nejvíce usnadňovalo.

(c) Kritérium samostatného fundraisingového oddělení či vyčleněného fundraisera bylo stanoveno z toho důvodu, že se k tomuto kroku organizace za účelem zvýšení své efektivity stále častěji uchylují (McGee, Donogbue, 2009). Vzhledem k tomu, že se jedná

o časově značně náročnou práci, která navíc stále častěji začíná vyžadovat osvojení specifických dovedností, je tento krok logický. V případě doplňování jiné činnosti fundraisingem lze předpokládat, že by byla některá z aktivit nutně zanedbávána.

(d) Poskytování registrovaných sociálních služeb ve více krajích má přispět k možnosti bohatších zkušeností dané organizace, neboť jak bylo řečeno výše, v oblasti sociálních služeb došlo od 1. ledna 2015 k velké změně (část 2.5.2 Financování sociálních služeb). Byl jí přechod financování (dotačního řízení) těchto služeb z MPSV na kraje. Každý kraj měl tudíž možnost vytvořit vlastní metodiku k přidělování dotací, lze mezi nimi tudíž očekávat rozdíly a s tím související problémy. Mimoto v případě čerpání prostředků z dalších zdrojů se ochota potenciálních donorů může odvíjet od ekonomického, sociálního či politického stavu regionu, což by organizace mohla pocítit a reflektovat.

(e) Dlouhodobá působnost na poli sociálních služeb byla vyžadována taktéž z důvodu bohatších zkušeností organizace. Vzhledem k rozmanitosti zdrojů, které může využívat a časové náročnosti při jejich získávání, včetně uvedeného přechodu financování z MPSV na kraje, mohou být víceleté zkušenosti pro účel této práce mnohem nosnější.

Konečný výběr organizace, kterou by podle uvedených kritérií bylo možné zvolit, jsem učinila na základě možného vstupu do terénu, jenž je pro realizaci výzkumu pro badatele zásadní. Jednalo se tudíž o organizaci, s níž jsem měla osobní pracovní zkušenost, což přispělo k ochotě vedení organizace, stát se zkoumaným případem pro účel této diplomové práce. Organizace však s ohledem na etiku výzkumu zůstane v anonymitě. Na veškeré údaje, které byly pozměněny z důvodu její možné identifikace, bude čtenář upozorněn.

3.3 Sběr dat

Metody sběru dat byly vybrány na základě stanoveného cíle, výzkumných otázek a designu výzkumu. K získávání informací o případu se užilo více zdrojů dat, a to rozhovory a analýza dokumentů. Šlo o tzv. triangulaci metod, která díky vzájemné nezávislosti a neovlivnitelnosti zvolených metod směrem k výzkumu přispívá k jeho větší věrohodnosti. Mimoto byl kladen důraz na triangulaci zdrojů dat. Z toho důvodu byly

rozhovory pořizovány s osobami v různých pracovních pozicích, ačkoli ve vztahu k financování, které skutečnosti s výzkumným problémem spjaté vidí z odlišných perspektiv. Zároveň byly využívány různé typy dokumentů jak zevnitř organizace, tak z vnějšího prostředí. Různé metody byly aplikovány sousledně. Triangulace má za cíl zodpovědět výzkumnou otázku z více úhlů pohledu a z různých úrovní či typů znalostí. (Flick, 2009: 445) Obecně je však spíše alternativou k validaci než její strategií. Jde o to, že se skrze ní „zvyšuje rozsah, hloubka a konzistentnost v metodologických procesech“ (Flick, 2009: 445).

Získání těchto podkladů mi bylo umožněno především díky přístupem do terénu na základě mé osobní pracovní zkušenosti v dané organizaci a souhlasu jejího vedení s realizací výzkumu. Šetření probíhalo v průběhu cca tří měsíců, v rámci kterých se sesbíraly a analyzovaly potřebné materiály. Další podklady byly získávány od zainteresovaných subjektů (ministerstva, krajské, městské úřady...) primárně skrze jejich webové stránky. Ke sběru dat přispěla také ochota zaměstnanců poskytnout mi dodatečné informace, které se v průběhu výzkumu ukázaly jako potřebné či mi dovysvětlit některé záležitosti související s jejich odborností. V průběhu výzkumu byl také veden terénní deník, kam se zaznamenávaly poznámky, poznatky a nápady s problémem související, které vyplývaly z rozhovorů, zpracovávaných dokumentů, teoretických poznatků a rozvah nad průběhem šetření. Průběžně se revidovaly a případně zpracovávaly do vznikající studie.

3.4 Rozhovory

Podstatou výzkumu bylo zjistit, jak zaměstnanci vnímají financování činnosti organizace, jaké problémy a strategie řešení při něm vidí. Z toho důvodu byly zvoleny polostrukturované rozhovory, které sledovaly předem dané dimenze, aby nedošlo k přílišnému odklonění od tématu, ale zároveň mohlo případně vyplynout to, co jsem, jakožto výzkumník, v souvislosti s výzkumnou otázkou původně nepředpokládala. Při jejich analýze byla reflektována i možná omezení rozhovorů, jimiž jsou například respondentova nepřímá filtrace informací, riziko zkreslení výpovědí informantů z důvodu snahy o lepší prezentaci sebe či uváděné situace, neschopnost popsat slovy to, co chce

respondent říct (Hendl, 2005: 162). Dotazování také nemusí chtít odpovědět záměrně či naopak mohou odpovídat tak, jak předpokládají, že by tazatel chtěl (Yin, 2009: 102).

K účastníkům jsem se snažila přistupovat spíše jako ke klíčovým informantům než k respondentům, což v praxi znamenalo považovat a prezentovat právě jejich roli za spolupracovníky/spolutvůrce výzkumu. Dle Yina (2009), takový informant přistupuje ke své úloze mnohem kritičtěji a vážněji a může třeba i sám iniciovat náhled do nelichotivých zdrojů obsahujících významné informace. (Yin, 2009: 107) Právě jisté nelichotivé skutečnosti z rozhovorů vplynuly, což částečně připisuji i důvěře, kterou ve mne, jakožto pro ně známou osobu, chovali.

V rámci přípravy rozhovorů byl po důkladném promýšlení v souvislosti s tématem a cílem výzkumu a výzkumnou otázkou, sestaven seznam otázek. Ten sloužil jako šablona k vedení rozhovoru. Mimoto však zůstaly zachovány i dotazy, jež se při sestavování dané šablony také nabízely, ale z důvodu nutné selekce od nich bylo upuštěno. V dalších rozhovorech se pak objevovaly i ty, které vplynuly i z předchozích rozhovorů jako relevantní k výzkumnému problému. Otázky k rozhovorům byly utvořeny tak, aby získaly informace o zkoumaném problému, Yin (2009) o nich v této souvislosti mluví jako o otázkách pro výzkumníka, nikoli pro respondenta (Yin, 2009: 86).

První rozhovor se stal „pilotní“ verzí, která posloužila k otestování srozumitelnosti otázek, případné reformulaci a doplnění/rozšíření na základě témat, jež se v průběhu rozhovoru objevila, ale v přípravě výzkumu mne nenapadla či jsem je vyřadila jakožto nedostatečně nosné, při rozhovoru se však ukázala jako podstatná ve vztahu ke zkoumanému problému. To je zároveň i jejich možným nedostatkem, totiž že jim nebude správně porozuměno. V případě jedné z otázek jsem s tímto problémem „bojovala“ při každém rozhovoru, neboť ačkoli jsem otázku různě reformulovala, informanti v prvotní chvíli nevěděli, jak na ni odpovědět.

Níže uvádím základní strukturu, na kterou byli dotazováni všichni informanti, a k níž další otázky přibývaly podle výše zmíněného. Odpovědi z nich plynoucí měly pokrýt jednotlivé podotázky. Každé dva dotazy spadají postupně k jedné z výzkumných podotázek.

Otázky k rozhovoru:

- 1) Jaké finanční zdroje využíváte k realizaci Vaší činnosti? Jak je získáváte?
- 2) Jaké jsou mezi jednotlivými typy zdrojů rozdíly?
- 3) Co je Vám při získávání zdrojů ku prospěchu? Co je Vám ku škodě?
- 4) Co by Vám při financování Vaší činnosti pomohlo?
- 5) Zvažovali jste nebo zvažujete jiné způsoby získávání zdrojů, případně jaké?
- 6) Jak se bráníte či předcházíte problémům s financováním Vaší činnosti?
- 7) Podle čeho se rozhodujete, zda potenciálního donora žádat o prostředky?
- 8) Komunikujete s donory a potenciálními donory i mimo finanční záležitosti, případně proč?

Rozhovorů bylo provedeno celkem pět a každý trval v průměru 51 minut. V důsledku vypuknutí koronavirové krize se vedly v online prostředí a to skrze videokonference, které organizace využívá a videohovory na platformách WhatsApp a Messenger.

Informanti byli vybráni na základě nutného vztahu jejich pracovní náplně k financování organizace a doby, kterou v ní strávili. Vztah k finančním záležitostem byl vyžadován především z důvodu jejich předpokládané větší znalosti dané problematiky, a zároveň schopnosti vyjádřit/postihnout témata, které jsou (pro ně) v dané oblasti relevantní. Pracovat museli v organizaci alespoň dva roky, čímž je podchyceno to, aby celkové fungování organizace a procesy v ní nastavené i ve vztahu k financování dobře znali.

3.5 Dokumenty

Dokumenty jsou materiály, které vytvořil někdo jiný a výzkumník na jejich obsah tudíž nemá vliv, jeho subjektivita vystupuje pouze při jejich výběru. Hendl (2005) o zkoumání dokumentů mluví v tomto smyslu jako o „nereaktivním způsobu sběru dat“

(Hendl, 2005: 132). Dle Yina (2009) plní u případové studie především roli ověřovací, tedy potvrzení zjištěných informací, a doplňovací, kdy informace z rozhovorů mohou rozšiřovat a vést i k novým otázkám (Yin, 2009: 103). Bowen (2009) vyzdvihuje efektivitu této metody v tom smyslu, že není tolik časově náročná, tudíž je jako doplňující prvek velice výhodná. Vyžaduje totiž „výběr dat namísto sběru dat“. (Bowen, 2009: 31)

Mimoto jsou dokumenty užitečné především proto, že se k nim můžeme podle potřeby znovu a znovu vracet a stále budou sdělovat to samé. Navíc nebyly vytvořeny pro účely studie, která je hodlá využít, tudíž nehrozí jejich zkreslení ve vztahu k ní. Obsahují také přesné údaje a detailní informace o řadě případů i v delším časovém období, které by si člověk nemusel pamatovat. Na druhou stranu mají samozřejmě i své nevýhody – nemusí být možné je získat a celkově mohou být zjištěné informace zkreslené, pokud nemáme přístup ke všem důležitým podkladům. Zkreslení může plynout i z nepřesného výkladu čtenáře. Jejich zkoumání lze navíc badateli upřít i úmyslně. (Yin, 2009: 102)

Sběr a následný výběr dokumentů probíhal v případě této studie na základě řady kritérií. Šlo o zhodnocení jejich významu pro výzkumnou otázku, jestli odpovídají zvolenému konceptuálnímu rámci, a zda jsou dostatečně autentické, důvěryhodné a reprezentativní. (Bowen, 2009: 33). Dle Bowenova (2009) doporučení byly třizeny také podle toho, jestli pokrývají téma celkově či se vztahují pouze k určité specifické části a s jakou detailností, jaký byl důvod jejich publikace, cílová skupina a autor a také, zda samy vycházejí z primárních či sekundárních dat (Bowen, 2009: 33).

Co se týče typologie dat, jednalo se v tomto výzkumu o úřední dokumenty, archivní a virtuální data. (Hendl, 2005: 204) Konkrétně jimi byly především výroční zprávy organizace a interní dokumenty jako jsou Interní analýza, záznamy z účetnictví, zápisy z porad, přehled podaných žádostí o finanční prostředky a žádosti samotné, smlouvy o získaných finančních prostředcích. K těmto dokumentům jsem měla v souvislosti s výzkumem volný přístup či jsem si je vyžádala od příslušných osob. Mimoto byly vyhledávány i pravidla a výzvy různých dotačních titulů, další grantové výzvy, výzkumy na témata vztahující se k financování neziskových organizací a webové stránky donorů.

3.6 Analýza dat

Sbíraná data byla organizována a analyzována ještě v průběhu výzkumu a podle potřeby a nových zjištění se k nim opětovně vracelo. To odpovídá cirkulární logice kvalitativního šetření. Se získávanými informacemi se pak pracovalo i v dalších rozhovorech a při vyhledávání a zpracovávání dalších dokumentů. Výzkumná otázka včetně jejích podotázek tak pomalu nabývala na konkrétních tvarech. Ty vedly k úpravě její formulace tak, aby vystihovala jak cíl výzkumu, tak obsah dat.

Rozhovory byly nahrávány, a po jejich uskutečnění přepisovány, a následně kódovány. Kódy se informacím přidělovaly na základě jejich sdělení ve vztahu k výzkumné otázce. Jde o to vytvořit pro dané sdělení „nálepku“, která „nějakým způsobem vystihuje určitý typ a odlišuje jej od ostatních“ (Lee, Fieldings, 2004 citováni in Švaříček, Šedřová a kol., 2007: 212). Rozhovor je tak zcela rozložen a opětovně složen na základě významů obsažených v kódech (Švaříček, Šedřová a kol., 2007: 211). Každý kód byl opatřen také tzv. memem, tedy vysvětlením jeho významu, který umožňuje „podržet náhlý analytický nápad a rozšířit tak použití kódu za hranice jednoho případu“ (Švaříček, Šedřová a kol., 2007: 217). Bylo k němu přidáno také číslo a označení, z jaké části, a jakého rozhovoru pochází, k jeho opětovnému dohledání. Vznikající seznam kódů vedl k jejich postupné kategorizaci, v rámci které se kódy následně různě přeskupovaly, aby jednotlivé kategorie co nejlépe vystihovaly profilující se témata. Vztahy, které se mezi nimi v souvislosti s výzkumným cílem objevovaly, sloužily k sestavení kostry výzkumné zprávy. Témata této kostry, byla dále formou techniky „vyložení karet“ (Švaříček, Šedřová a kol., 2007: 226), při níž se interpretují jednotlivé kategorie, rozpracována do výzkumné zprávy. V ní v logickém sledu tvoří samostatné kapitoly vycházející právě z kategorií a jejich podkategorií. Zpráva je prokládána citacemi dokládající deklarovaná zjištění.

Dokumenty byly analyzovány dle postupu Bowena (2009). Nejprve se zběžně a povrchově pročetly. Následovalo důkladné prozkoumání a poté jejich interpretace. Při zkoumání se pasážím, které se vztahovaly k výzkumné otázce, přidělily kódy a vytvořily se kategorie. Inspirace ke kódům byla čerpána z analyzovaných rozhovorů. (Bowen, 2009: 32) Pokud dokumenty generovaly nové kategorie, byl jejich smysl či vztah opětovně vyhledáván i v datech z rozhovorů, respektive zda jej lze či nelze v jiných

datech taktéž identifikovat (Bowen, 2009: 37). Kódy a kategorie poté spoluvytvářely vznikajících kostru výzkumné zprávy.

3.7 Kvalita výzkumu

Kvalita výzkumu byla zajištěna primárně skrze triangulaci (viz část 3.3 Sběr dat). V prezentaci výsledků je pak uvedena řada citací nejen k doložení zjištění, ale také proto, aby si čtenář mohl udělat vlastní nezávislý obrázek o celkovém problému (Yin, 2009: 119). Dostupné analyzované dokumenty byly užity jako ověření výpovědí dotazovaných. Veškeré podklady byly archivovány pro možnost opětovného využití v rámci výzkumu. Závěry byly činěny na základě všech užitých zdrojů dat, aby se předešlo pouhé subjektivní interpretaci názorů respondentů. (Yin, 2009: 88) Z toho důvodu byly užity i různé typy dokumentů. Tato strategie měla přispět k větší validitě, neboť právě pravdivost je to, co „odděluje dobrý výzkum od špatného“ (Švaříček, Šed'ová a kol., 2007: 31).

Při hodnocení kvality výzkumu se uvažovalo i kritérium autenticity (Guba, Lincolnová 2005 citováni in Švaříček, Šed'ová a kol., 2007: 39), v rámci které byl reflektován fakt mé osobní zkušenosti s danou organizací a s tím související omezení nezájatosti. V této souvislosti byl kladen důraz na to, aby zjištění vycházela pouze z dat a nedocházelo k jejich domýšlení, případně doplňování, čímž jsem zároveň sledovala kritérium správnosti (Rubin, Rubinová 2005 citováni in Švaříček, Šed'ová a kol., 2007: 40).

Tuto zkušenost ovšem při zpětné reflexi považuji spíše za přínosnou, neboť přispěla k důvěrnějšímu prostředí při prováděných rozhovorech. Znalost prostředí mi zároveň pomáhala lépe se orientovat v některých faktech uváděných informanty, které by v opačném případě bylo třeba vysvětlovat. Možné zkreslení výpovědí v této souvislosti může plynout i z nevyřčených skutečností, o kterých respondent předpokládal, že je jakožto „informovaná osoba“ znám. Tomu jsem se snažila předejít upozorněním na svou odlišnou, tedy neznalou, roli výzkumníka před začátkem rozhovoru.

Problematická je u tohoto typu výzkumu obecně zobecnitelnost a přenositelnost zjištění. Jedná se o případovou studii s jedním případem, který oplývá svými charakteristickými rysy, jež další entity v dané oblasti nemusí splňovat. To má alespoň

částečně řešit propojení s odbornou literaturou, ve které se některé z poznatků taktéž objevují, tudíž se předpokládá jejich výskyt i u dalších subjektů. (Švaříček, Šed'ová a kol., 2007: 38)

Výzkum byl limitován také omezenou kapacitou výzkumnice, neboť jej prováděla sama, a zároveň omezenou dobou výzkumu (cca 3 měsíce), při kterých získávala a zpracovávala informace. Jistým limitem je také nezahrnutí pohledu vnějších entit, které do této problematiky vstupují, tedy například donorů, jakožto tvůrců pravidel poskytování finančních příspěvků.

3.8 Etické aspekty výzkumu

V rámci etických pravidel se dle doporučení Flicka (2009) vyžadoval poučený souhlas s účastí ve výzkumu, který byl součástí nahrávaného rozhovoru a následoval po představení výzkumu. Důraz byl kladen také na to, aby výzkum informantům nijak neublížil, aby nedošlo k narušení jejich soukromí a také, aby jim byl sdělen přesný záměr práce. (Flick, 2009: 37)

S tématem výzkumu, jeho cíli i průběhem rozhovorů byli proto jejich účastníci seznámeni již skrze úvodní informační e-mail včetně nabídky možnosti doptat se na doplňující informace k požadovanému šetření. Věděli, že rozhovor bude pro účely výzkumu nahráván, byli obeznámeni s možností jej kdykoli ukončit, a zároveň se jim přislíbilo, že jejich jména a název organizace budou anonymizovány.

Anonymizace údajů byla provedena nejen ve vztahu k veřejnosti, jakožto potenciálním čtenářům, ale i z důvodu možné identifikace samotných zaměstnanců uvnitř organizace (Flick, 2009: 42). Tato skutečnost je omezena vzhledem ke specifickému znalostem a schopnostem, které jednotlivé osoby mají, proto byly s tímto rizikem také předběžně seznámeni.

Stejně tak jim bylo zaručeno, že audiozáznamy z rozhovorů a získaná data slouží pouze pro účel této diplomové práce. Hotový výzkum jim byl taktéž k dispozici, mohli se k němu vyjádřit a vznést připomínky, jež byly zpracovány.

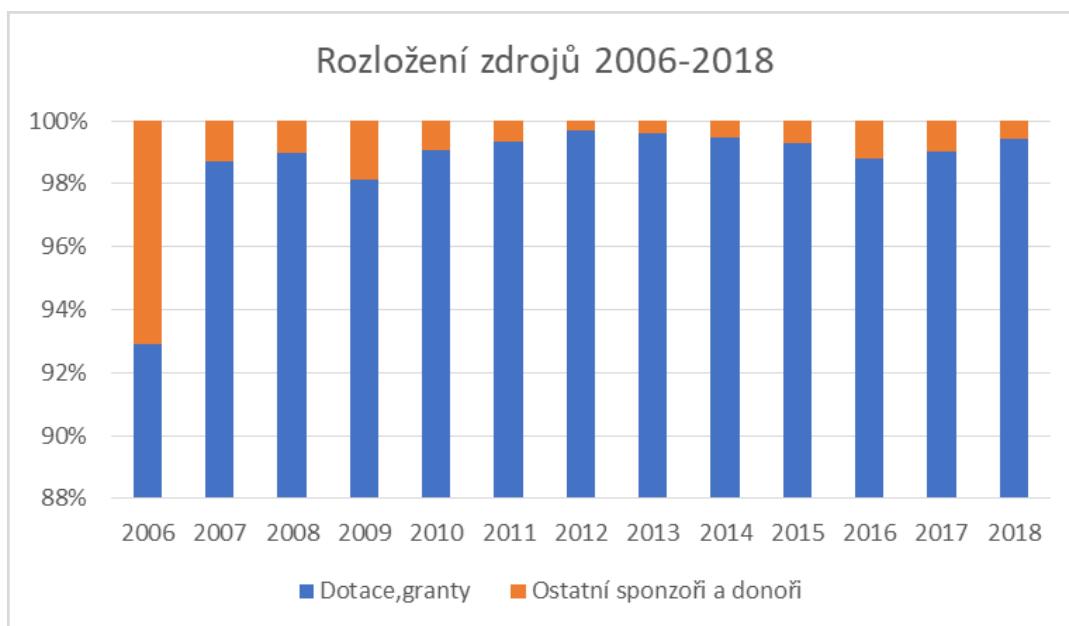
4. Výsledky výzkumu

4.1 Zdroje

Organizace využívá k zajištění své činnosti primárně finanční zdroje z vnějšího prostředí. Převažujícím zdrojem jsou veřejné rozpočty, především státní a krajské, což odpovídá tomu, že je její hlavní náplní poskytování sociálních služeb, které stát a samospráva finančně podporují. Sociální tematika je obsahem i většiny projektů, skrze které jsou získávány prostředky z Evropské unie, primárně z Operačního programu Zaměstnanost. Finance plynou také z jednotlivých ministerstev, obcí a měst a městských částí, ačkoli v menším měřítku. Zanedbatelnou část potom činí nadace a nadační fondy a zdroje z individuálního, případně firemního, fundraisingu.

Z pohledu časové linky několika let 2006 - 2018, která je zachycena v Interní analýze (2019, viz 1. Graf) vycházející primárně z výročních zpráv, jež byla zpracována v rámci organizace pro mapování perspektivy jejího dalšího fungování, vyplývá, že převaha veřejných zdrojů je pro tuto organizaci charakteristická. Převládají každoročně a to se značným rozdílem.

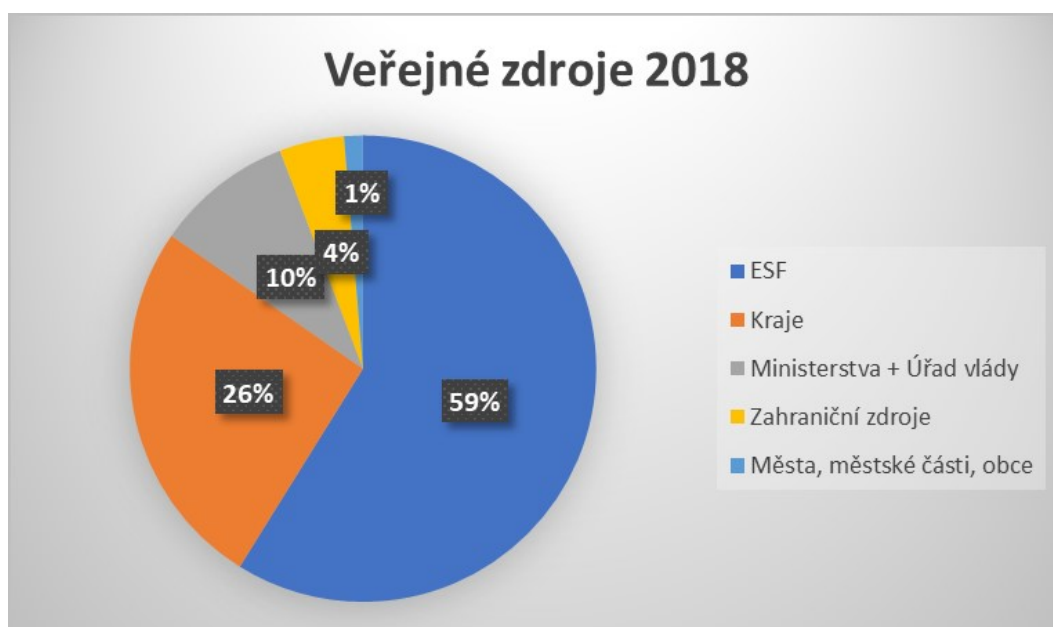
1. Graf: Rozložení zdrojů 2006-2018



Zdroj: Interní analýza (2019)

Co se struktury těchto veřejných zdrojů týče, jde primárně o prostředky z Evropského sociálního fondu a prostředky z rozpočtů krajů. (Interní analýza 2019, viz 2. Graf)

2. Graf: Veřejné zdroje 2018



Zdroj: Interní analýza (2019)

O závislosti organizace na vnějších zdrojích, především na zdrojích z veřejných rozpočtů, proto není pochyb. Registrované sociální služby, jakožto hlavní činnost organizace, přinášejí největší množství finančních prostředků. Z perspektivy Weisbroda a jeho vnímání neziskových organizací jako zástupců státu v poskytování služeb nemajoritním skupinám lze organizaci v tomto případě vcelku názorně považovat za prodlouženou ruku státu. (více k Weisbrodově teorii v části 1. Úvod) Stát tuto péči zajišťuje nikoli přímo, nýbrž zprostředkovaně formou poskytování finančních prostředků.

Na škále užití a garance obdržení se na začátku nacházejí zdroje, které organizace považuje víceméně za jisté a dostatečné a na druhé straně ty, kterých dle ní není dost a jejich připsání nelze zaručit. Možností zajištění financování, o kterých organizace ví, je

však více, než kolik využívá. Mimoto jsou tu tudíž ještě zdroje, které existují, ale které z nějakého důvodu odmítá (dary od specifických společností, viz část 4.1.1 Rozdíly), a ty, o kterých ví, že by se nabízely k využití, ale nepracuje se s nimi (dobrovolnictví, viz část 4.2 Problémy). Vzhledem k zaměření práce dále představím ty, jež ke zdrojům organizace patří.

„Jistým“ jsou míněny dotace na registrované sociální služby, které organizaci prakticky „živí“, čehož si je sama vědoma.

„Ty sociální služby registrovaný jsou náš nejstabilnější zdroj financování, to má největší stabilitu.“ (informant 1)

„Já si myslím, že ty státní dotace jsou na tom úplně nejlíp, protože pokud jednou se ta organizace dostane do sítě, tak je financovaná každý rok a je to téměř sto procent jistota, že ty peníze dostane od toho státu.“ (informant 2)

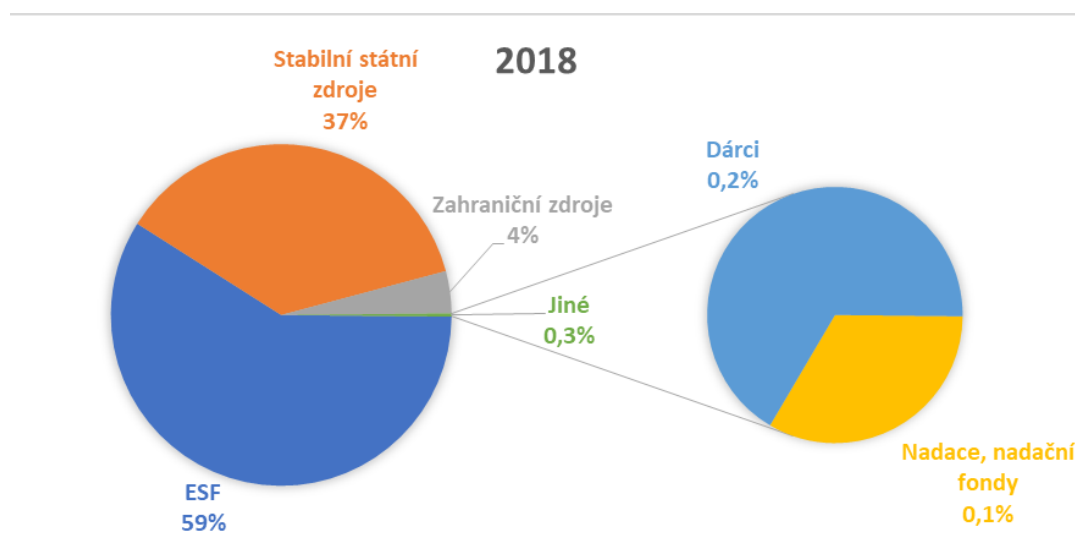
Co se dále využívá, jsou zdroje mimo veřejné rozpočty, ačkoli se dá jejich zastoupení považovat za opravdu mizivé. Důvody proč budou rozvedeny v části 4.2.3 Téma.

„Ono se to promítá i v tom celkovém financování, že ty firemní dárce vlastně úplně nemáme.“ (informant 3)

„Úplně minimálně soukromí dárce, což třeba nedělá ani ani 1 % u nás.“ (informant 5)

Tyto skutečnosti potvrzují i údaje z Interní analýzy (2019, viz 3. Graf), kde jsou zdroje na registrované sociální služby přímo označeny jako „Stabilní státní zdroje“. K prezentaci soukromých zdrojů musela být naopak užitá pomyslná lupa, aby v celkovém přehledu zcela nesplynuly.

3. Graf: 2018 - Stabilní státní zdroje



Zdroj: Interní analýza (2019)

Poněkud jiným typem zdroje je vcelku pravidelné využívání úvěru¹³, který vykryvá krizové momenty organizace (více v části 4.2.2 Časovost).

„No tak my vlastně v tom nejkritičtějším období, což je ten začátek roku, tak používáme financování tím soukromým sektorem, a to je bankou, to je klasický úvěr.“ (informant 3)

Vlastní činnost nevyvíjí aktuálně prakticky žádnou. V nepatrném množství se objevuje využití vlastních znalostí organizace ve formě „lektorování“ či skrze reklamu, nejde však ani zdaleka o aktivitu pravidelnou.

„Vlastně nějaká vlastní činnost, že si třeba od nás někdo objedná nějakou jako expertní službu, něco někde udělat anebo třeba nám dá dar nebo nám nechce dát dar, protože to pro něj daňově není optimální, ale objedná si u nás třeba reklamu.“ (informant 4)

Pomalu nicméně „startuje“ aktivita, kterou by do budoucna bylo možné považovat za formu sociálního podnikání. Jde o tzv. Sociálně realitní agenturu, kdy je cílové skupině organizace poskytováno sociální bydlení za pro ni dostupnější ceny, než jsou na trhu

¹³ Vzhledem k tomu, že jeho status není „klasický zdroj“, tedy spadající pod fundraising či vlastní činnost není ani součástí výše představených grafů.

běžné. Mimoto se pracuje na dalších činnostech dané „agentury“, které mají generovat příjem.

„Možná, teď nevím, jestli by se za to sociální podnikání dalo označit, že se vlastně povedlo získat pár těch jako sociálních bytů, žejo.“ (informant 4)

„Zase je to v tom kontextu toho sociálního bydlení, kde se snažíme teď kon využívat další nástroje, a to je správa nemovitostí, správa nemovitostí v případech měst a obcí, leckdy to může být městská ubytovna.“ (informant 5)

Její činnost však spočívá primárně v pomoci cílové skupině nikoli v získávání financí, proto je diskutabilní, zda ji považovat za oficiální zdroj organizace vzhledem k tomu, že značná část příjmu padne na její udržování, a navíc je počet bytů vcelku nízký.

„Myslím si, že ne, že jako dostatečnej, že by to mohl bejt dostatečnej zdroj v okamžiku, kdy by těch bytů byly desítky a pronajímaly by se za běžný komerční nájemný, ale to jde jako trošku, nebo ne trošku, to jde úplně proti tomu principu, s jakým ty byty byly pořizovaný, žejo.“ (informant 4)

Generování vlastních příjmů jakožto minoritní položka v celkovém rozpočtu organizací se ukázalo i ve Studii proveditelnosti pro nastavení účetních a ekonomických standardů pro oblasti sociálních služeb (Studie, 2014).

4.1.1 Rozdíly

Jak vidno v předcházející části, zdroje, které organizace k zajištění své činnosti používá, plynou od různých entit. Každá z nich má k užití svých poskytnutých prostředků vlastní pravidla, která jednotlivé zdroje činí velmi odlišnými a oplývající rozmanitou kombinací kladů a záporů. Rozdíly se mimoto neobjevují pouze mezi jednotlivými typy zdrojů (evropské dotace, krajské dotace, nadace,...), ale i v rámci samotného typu.

Mimo odlišných pravidel daní donoři poskytují různé objemy finančních prostředků na různě dlouhou dobu s různým čerpáním a při splnění nejednotných podmínek. Mimoto nejde vždy o prostředky na celou činnost, ale mnohdy pouze na její část, tudíž si dodatečné pokrytí musí organizace hledat jinde. Stejná není ani náročnost

sepsání žádosti či konkurence potenciálních žadatelů ani kontroly, které si subjekt poskytující dotaci k jejímu čerpání do organizace posílá.

„Co se týče evropských fondů, tak tam je výhoda, že tam dávají víc peněz, že to sice jsou projekty na určitou omezenou dobu, ale jsou dobře finančně ohodnoceny, no jako každý zdroj má něco, co se týče evropských, tak tam je to hodně složitý napsat, je velká konkurence, není tak jistá pravděpodobnost, že to vyjde, ty ve službách jsou jednodušší na napsání, a jistější, že je obdržíš, ale nejsou tam třeba zas tak dobře placení lidi, jsou tam trošku jinak ty tabulky.“ (informant 1)

„V těch posledních pěti letech právě došlo k té změně, že se to z toho ministerstva, to financování, přesunulo na ty kraje, jo, což bylo, nebo i je, vlastně poměrně náročný, protože každý kraj si na to sestavil svojí vlastní metodiku, svůj vlastní způsob, jakým se žádá, realizuje, vykazuje atd. jo.“ (informant 3)

Také se ukazuje, že tyto rozdíly prostupují celou organizační strukturou, která se jim uzpůsobuje skrze vytváření samostatných specializovaných oddělení – fundraisingové, projektové a finanční. Ty vynakládají svou energii primárně k zajištění zdrojů, zázemí a řízení poskytovaných služeb. Tlak zvenčí, tedy subjektů poskytujících finanční prostředky na činnost organizace, vede tudíž k její nevědomé ačkoli přirozené profesionalizaci, tedy vyčlenění osob – expertů, na určitou část „cesty“ finančních prostředků (od vyhledávání zdrojů, přes zpracovávání žádostí, čerpání prostředků až po jejich vyúčtování), aby se další pracovníci (v terénu), mohli zaměřovat primárně na práci s klienty, respektive poskytování sociálních služeb. V souvislosti s nastupovanou expanzí do zahraničí vzniká také oddělení zaměřené na rozvoj.

„Jak to jako říct, aby to neznělo moc nevděčně, zaplat' pámbu jako za dotace, bez těch by to prostě jako nefungovalo, to by byla úplně jiná organizace o strašně málo lidech, ale ty všechny, ty veřejný peníze, ať už jsou přes kraj nebo přímo ze státního rozpočtu, z Evropy, tak jsou spojený s brutální administrací, kdy vlastně, jednak tu organizaci to zatěžuje, vlastně na to, aby ten projekt proběhl přesně podle všech pravidel, prostě ta organizace vydává obrovský množství energie, řekl bych, že mnohdy mnohem víc, než na tu samotnou věc, která se má udát.“ (informant 4)

„A případně máme potom jako úplně samostatnou divizi rozvojovou, která otevírá nové pole působnosti.“ (informant 5)

4.1.2 Rozhodovací faktory

Rozhodování o tom, o jaké zdroje se bude usilovat, lze rozlišit na dvě úrovně, ačkoli je jejich poměr značně nevyrovnaný. První z nich se opírá o racionální úsudek vycházející z předchozích zkušeností organizace, včetně reflexe rozdílů jednotlivých zdrojů. Druhou úrovní je úroveň etická, kdy se mimo vlastní prospěch organizace přihlíží také k názorovému souladu s potenciálním donorem, respektive s jeho činností a jednáním ve veřejném prostoru.

Etická úroveň, ačkoli artikulovaná, se však zdá hrát pouze druhořadou roli. Týká se totiž pouze ojedinělých a silně vyhraněných případů, jejichž status by se navíc mohl podle potřeby změnit, což působí do značné míry alibisticky. To je zároveň částečně v rozporu s přesvědčením, které prezentuje například Anheier (2005), a to, že jsou neziskové organizace strážci společenských hodnot. Stále je tu však alespoň zaměření organizace, které jistou hodnotu sleduje. Souvislost je na této úrovni patrná také s politickou otázkou, se kterou organizace nechce být spojována, což do rozhodování o výběru zdrojů může tudíž vstupovat.

„Jako neříkám, že by to rozhodovalo ve sto procentech, ale v případě tabákového průmyslu, tam není vůbec třeba to otevírat, my si od nich prostě prachy nechceme říct, ani na hřiště ani na osvětu, prostě ne ... trošičku jsme byli tak jako na vážkách u toho loterijního, nakonec jsme do toho taky nešli, ale ne že bysme úplně jako nechtěli, ale protože jsme to neuměli, a teď se nově objevilo vlastně ten zpolitizovanéj zdroj ... tady je to vopravdu politický téma a je to, je to něco k čemu dospělo jakoby vedení po nějaký době, to znamená, fakt se tam ukazuje, že jsme od nich čerpali, byli jsme tam úspěšní, mohli jsme čerpat dál, a přesto jsme se rozhodli, že ne a nemyslím si, že se odehraje něco tak klíčového, co by tohle to rozhodnutí změnilo, ale jak už někdo řekl dávno přede mnou, nikdy neříkej nikdy, třeba se opravdu odehraje na poli tý politiky něco tak zásadního, že i tohle to by se mohlo změnit.“ (informant 5)

„Já vím, že máme pravidlo, že jsme apolitický, že se snažíme nespolupracovat nebo nepřiklánět k žádný politický straně, a to považujeme i za naši výhodu, tak to je nějaký základní kodex, ale víc si myslím, že ne.“ (informant 1)

Spoléhání na racionální úsudek se totiž ze zkušenosti ukazuje jako přínosné. Jak vyplývá i z poukazů na rozdíly u informanta 1 (část 4.1. Zdroje), vyzdvihováno je především to, co odpovídá efektivitě. Větší sumy peněz z evropských projektů jsou vyvažovány náročností, jistota prostředků na registrované sociální služby ze státních a

samosprávných rozpočtů zase nižšími příjmy. Tyto typy mají pak v paletě zdrojů také nejvíce zastoupenou pozici.

Obecně tato racionalita sleduje kapacitu zaměstnanců, tedy kolik času může být věnováno přípravě žádosti, zkušenost s oblastí, na kterou se dotační/grantová výzva zaměřuje, množství prostředků, které jsou na daný účel u donora vyčleněny, a jaký podíl z nich lze získat, zda, případně jak, je nutné zajištění kofinancování¹⁴ projektu z jiných zdrojů, a také jestli je nutné zapojit i další subjekty, tedy partnery projektu.

„Když máte projekt, z kterýho nezaplatíte ani účetního a finančního manažera, který vlastně se o ten projekt stará, tak je to jako složitý, protože z něčeho se musí zaplatit, žejo, takže je to tak no, je to taky jeden z faktorů ... no ještě míra toho kofinance je důležitá, jakým způsobem je možné vlastně uplatňovat ten kofinanc, to je jeden z podstatných faktorů, jestliže prostě někde je, je potřeba, já nevím, čtyřicetiprocentní kofinanc a je možné uplatnit ho pouze ze zdrojů firemních dárců, tak víme, že to je pro nás problém, pravděpodobně by sme se pro takový projekt nerozhodli.“ (informant 3)

„No v současný době takhle to rozhodování běží, vlastně na fundraisingovém oddělení si říkáme, jako o kolik peněz se jedná, jak jsme byli úspěšní, nicméně úplně nezavíráme i v těch neúspěšných případech ty dveře ... rozhodně je to objem financí, délka realizace, způsob realizace aktivit, jestli se tam jakoby nějakým způsob vidíme, to všechno rozhoduje o tom, jestli ten projekt jakoby přijmeme, jo.“ (informant 5)

Toto jednání potvrzují i analyzované zápisy z porad fundraisingového týmu¹⁵. Ty obsahují vždy aktualizovaný výpis výzev souvisejících s problematikou organizace, jejichž vypisování, respektive zveřejňování, jednotliví fundraiseři hlídají. Prezentované výzvy jsou vždy popsány skrze několik bodů. Jsou jimi určeny daného donora, téma, které pokrývají, nejzazší datum podání žádosti o finanční prostředky, množství alokovaných financí donora, množství peněz, které lze na jednotlivý projekt získat, a to jak jeho maximum, tak i minimum, výše kofinancování z jiných zdrojů, nutnost zahrnutí partnerů do možného projektu.

Na správnosti toho, jak jsou zdroje vybírány, ovšem nepanuje shoda. To vyplývá právě z nedostatečné reflexe efektivity, což pak ubírá čas, který by mohl být investován jinde. Ačkoli je mnoho faktorů týkajících se zdroje zvažováno, jde vždy o individuální

¹⁴ Kofinancování/spolufinancování – „procentuální vyjádření objemu prostředků, kterými do programu/operace přispívá členský stát/příjemce“ (Slovník, s.d.)

¹⁵ Zápisy z porad: 25. 3. 2020, 8. 4. 2020, 15. 4. 2020, 29. 4. 2020, 6. 5. 2020

rozhodnutí, které vychází z aktuální, například časové, situace, nikoli z promyšlené strategie.

„Zkoušíme všude, kde se dá, kde je možnost, aspoň trošičku mít možnost uspět a já si myslím, že tím pádem ztrácíme efektivitu ... se rozměňujeme mezi třeba drobnýma nadačníma výzvama, kde prostě nám nikdy nic třeba nedali, ale řekneme si, tak to zkusíme místo toho, aby sme třeba si řekli, za dva měsíce jsou norský fondy, těžkej velkej projekt, ale jsou tam velký peníze, tak teď už na tom začneme pracovat, abychom měli větší šanci na úspěch.“
(informant 1)

„Pokud je to žádost za dvacet tisíc, což se tam stává v (název organizace - pozn. autorky), věnuje se tomu spoustu času a vlastně nepřinese to tolik peněz, kolik se do toho vložilo práce.“ (informant 2)

4.1.3 Obrácená role

Jak vyplývá z předešlé části, výběr zdrojů se provádí primárně v rámci rozhodovacích faktorů uvnitř organizace. Mnou prováděná analýza však ukázala ještě existenci opačného procesu, kdy se donor naopak sám obrátí na poskytovatele služeb. V této souvislosti je významná dlouhodobá zkušenost organizace s prací s osobami v sociální nouzi. Z organizace se totiž může stávat odborník, který je k řešení problematické situace sám přizýván. Počáteční iniciativa tak přechází z poskytovatele služeb na donora. Ačkoli představená obrácená situace nenastává často, zkušenost s ní organizace má. Udát se pak v tomto směru mohou dva případy.

V prvním jde jaksí pouze o potvrzení dobře odváděné práce v místě, kde organizace již působí, byla proto přizvána kompetentními osobami, například z příslušných odborů krajského či městského úřadu, k řešení něčeho, na čem původně neparticipovala. Tím se potvrzuje, že stát, zde zastupovaný samosprávou, považuje za účelné k řešení sociálních problémů využívat či spolupracovat s neziskovými organizacemi, které mají s prací s danou sociální skupinou bohaté a osobní zkušenosti a situaci tudíž dobře rozumí. Feiock a Jang (2009) ve svém výzkumu v této souvislosti uvádějí, že právě schopnosti neziskové organizace vedou mnohdy přímo k jejich upřednostnění při řešení určité sociální situace ze strany místní samosprávy. (Feiock, Jang, 2009: 669)

Druhý pohled skrze vyžádanou spolupráci na určitém problému otevírá i možnost dalšího zdroje. Organizaci totiž vzniká novým zařazením do sítě sociálních služeb, jenž

je potřebné pro požadované poskytování registrovaných sociálních služeb a jejich finanční zajištění, možnost ucházet se právě o finanční prostředky pro poskytovatele sociálních služeb v daném místě, tedy kraji či obci.

„Bud' to nás ten kraj přímo osloví na nějakou činnost, se kterou konkrétně potřebuje pomoci nebo je to nějaká situace právě, kterou řešíme společně, já nevím, v jednom kraji třeba se řešilo, že jim tam vyhořely nějaké ubytovny, takže nás přímo oslovili s tím, že potřebují pomoci ty klienty nějakým způsobem přestěhovat a tak dál., takže to jsou potom vlastně, je to na základě té zkušenosti s tou naší prací bych řekla, že to je ve většině případů takhle.“ (informant 3)

„Třeba (název kraje - pozn. autorky) si nás vyžádal jako specialistu na těžko řešitelnou situaci, kde je romská komunita, obráceně i v některých službách říkají, ano, jasně, vy ste specialisti na ty Romy, tak nám s tím jakoby pomozte nebo řekněte svůj názor, to znamená, nejenom že si nás volají na práci, ale dost často s námi konzultují.“ (informant 5)

Dobré jméno a dobré vztahy jsou tudíž ku prospěchu také v tom smyslu, že mohou generovat další finance na činnost organizace. Marková (1996) k tomu dodává, že dobré jméno většinou přijde na základě spolehlivosti, kvalitní práce a zodpovědnosti, je však velmi křehké, „dobré jméno se těžko buduje, ale snadno ztrácí“. (Marková, 1996: 11) Aktivita záměrně vytvářená k budování a posilování vztahů v rozhovorech výrazně nevystupovala, reflektován byl pouze obecný fakt, že lepší vztahy jsou jistě prospěšnější než ty špatné, čímž lze i přispět k udržení stávajících zdrojů (viz část 4.2.1 Podmíněnost). Výjimku, která na nich však stojí, tvoří strategie užívaná k formování celkového prostředí odpovídajícího potřebám organizace. (viz část 4.4.7 Střecha).

„Když máš někde dobrý vztahy, tak je to prostě vždycky lepší, než kdyby to bylo obráceně.“ (informant 4)

4.2 Problémy

Jak bylo uvedeno výše, jednotlivé zdroje se od sebe velmi liší, často dokonce v rámci jednoho typu. S touto rozdílností souvisí problémy, se kterými se při jejich využití organizace potýká. Problém však nemusí být vnímán vždy jako přítěž, řekněme spíše komplikace, jejíž „zpracování“ se v konečném důsledku bohatě vyplatí. V rámci

rozhovorů se vyprofilovalo několik oblastí, které jsou se získáváním externích zdrojů spjaté, přidělávají organizaci práci či využití daného zdroje přímo znemožňují.

Jde o podmíněnost, která znamená, že organizace při využití určitého zdroje musí něco splňovat, podstoupit, k něčemu se zavázat či něco umět. Jedná se také o časovost, kdy je organizace nucena prakticky v každém svém jednání zohledňovat čas, kterému se musí přizpůsobovat. A je jím také téma, jímž se zabývá, což vzhledem ke své specifčnosti v českém prostředí znamená jisté limity.

4.2.1 Podmíněnost

Finance

S podmíněností je nutno se potýkat hned na několika „frontách“. V případě financí je značnou překážkou již při výběru zdroje možná nutnost kofinancování projektu, což dosvědčuje i jeho zvažování na fundraisingových poradách (viz obsah analyzovaných zápisů z porad v části 4.1.2 Rozhodovací faktory). Jak i organizace sama přiznává, její závislost na prostředcích z veřejných rozpočtů s sebou nese i prakticky nulový příjem ze zdrojů, které je možné ke kofinancování projektu použít. Nejedná se přitom pouze o finance, ale například i o dobrovolnictví, jímž lze spolufinancování v některých případech vykazovat, ale které v organizaci nefunguje, tudíž není alternativou. Pokud se tedy rozhoduje pro projekt s nutným kofinancem, musí zvážit, zda jej bude z čeho hradit/vykázat. Možnost kofinancování projektu prostředky z jiného projektu je navíc mnohdy přímo zakázána, protože byly v jeho původním záměru vyčleněny právě na specifický účel, na nějž mají být také utraceny.

S tím tudíž souvisí problém omezeného/podmíněného užití prostředků, neboť to, že organizace prostředky má, respektive získá, neznamená zajištění jejích aktuálních potřeb. Jde totiž vždy o finance poskytnuté na předem určenou činnost, což například změnu okolností prakticky nezohledňuje. Dlouhá doba, která od sepsání žádosti k jejímu schválení a zahájení realizace uplyne, přitom proměně situace vcelku nahrává (více viz 4.2.2 Časovost).

V této oblasti se objevují také půjčky, k nimž organizace mnohdy přistupuje jak z důvodu zajištění kofinancování, tak zajištění plynulého chodu organizace (více viz 4.2.2

Časovost). Mimoto, že jsou úroky z půjček nezpůsobilými náklady a nejdou uplatnit ani v žádném projektu, je však půjčka podmíněna tím, že se organizace zaručí pro případ neschopnosti splácet. Tím ale uvrhuje do značného rizika některé osoby z organizace, respektive statutární orgán, na které tato zodpovědnost padá.

„Kofinanc je problém, protože tím, že fungujeme a jsme závislí jenom na dotačním fundraisingu, to znamená, že naše finance jsou vázaný, to znamená, že je nelze použít na kofinanc, protože jsou vázaný jenom k tomu projektu a k těm aktivitám, z hlediska zdrojů na registrovaný sociální služby tam je to vázaný na ty aktivity základní poskytovaný podle zákona o sociálních službách, z hlediska evropských financí z EU tam je to vázaný k projektu a je tam pravidlo, že můžou bejt použitý jen na ty účely projektu.“ (informant 1)

„Když ta organizace nemá jako čím ručit, když nemá prostě, nevím, barák, který by byl její nebo já nevím co všechno, tak prostě ty statutáři tý organizace podepisujou směnku, takže v podstatě ručeš svým majetkem ... a v okamžiku kdy ta organizace nesplatí úvěr, tak úvěrovou smlouvou ty jí povoluješ si tu směnku vlastně dovyplnit na tu částku, kterou po tobě ta banka má chtít a prostě ta banka může přijít během minuty a říct, hele, sorry, zaplať, nezaplatíš, šup.“ (informant 4)

Znalosti

Překážkou, respektive podmínkou, pro využití zdroje jsou také specifické dovednosti. Ačkoli by experti ve své oblasti, kteří v organizaci pracují, byli jistě schopni daný zdroj využít, nemusí se pro něj rozhodnout. Je tomu tak z důvodu znalosti, která s danou prací souvisí pouze nepřímo, ale bez které přesto není možná a u daných expertů schází. Je jím například cizí jazyk, jenž pracovníci nemusí ovládat.

Nedostatek kompetencí může navíc přidělovat více práce, místo aby práce skrze daný zdroj ubývalo. V případě zužitkování dobrovolníků například převládá představa, že nejsou bez odborných znalostí schopni k činnosti dostatečně přispět.

„Nechce si asi na to sahat úplně každě, protože je tam nevím nějaká jako jazyková bariéra, že x organizací do toho nechce, protože se bojí tý angličtiny a tak, pravidla v angličtině, a jak já se někoho budu ptát a bla bla bla.“ (informant 4)

„Ty pracovníci vlastně v terénu by měli mít už nějakou povědomost a být vyškolený pro práci s klientama a pro komunikaci a u těch dobrovolníků, pravděpodobně ten dobrovolník by musel chodit s tím pracovníkem, protože sám by to, si myslím, vykonávat nemohl.“ (informant 2)

Nutno však podotknout, že z rozhovorů nevyplývá zavrhování dobrovolnictví, pouze fakt, že aktuálně využíváno není.

Vztahy

Do financování organizace vstupují také vztahy a charakteristické osoby. To, zda organizace vůbec dostane šanci se o zdroj finančních prostředků ucházet, je dáno tím, jestli má v daném místě, kde se podpořená aktivita plánuje realizovat, navázány a udržovány dobré vztahy s kompetentními osobami, jež o přidělování dotací rozhodují.

Zároveň může být užití zdroje mnohdy podmíněno klíčovou osobou, jež jej bude udržovat a dále rozvíjet, což se zdá vyžadovat mimo profesní schopnosti i jisté osobnostní charakteristiky, které lze považovat za vzácné. Spojovat zdroj pouze s jednou osobou může navíc znamenat obrovské riziko, neboť „provazba“ člověka a zdroje nelze trvale zajistit.

„... a pokud s nima neudržíte dobrý vztahy nebo tam dojde k nějakému nedorozumění, tak oni vás už příští rok nebo po tu dobu, nevím, na jak dlouho se to tam píše, do toho kraje nenapišou, a už pak nemáte nárok získat krajskou dotaci. A to se nám teďko stává, stane.“ (informant 3)

„Já mám tu osobní zkušenost, kdy jsme sociální podnik dělali, znovu se o něj pokouším, znovu ho vytvářím, ale musím potvrdit, že je to vždy postavené na jednom člověku, kterej ten podnik vlastně jakoby vede, v případě, že takového člověka nemáte, tak s největší pravděpodobností nemá ani cenu se do toho jakoby pouštět.“ (informant 5)

Administrativa

V různých souvislostech se jako silný problém ukazují nastavená pravidla, jejichž plnění je podmínkou čerpání zdroje. Nejde však jen o čerpání vázaných financí, jak bylo nastíněno výše, nýbrž například o znechucení potenciálních dobrovolníků a stážistů, kteří od pomoci organizaci odstoupí z důvodu jejího jednotvárného charakteru. Jedná se pak vlastně o situaci, kdy zdroj (dobrovolník) přestává být zdrojem v důsledku jiného zdroje (dotace z veřejných rozpočtů). Obě možnosti tudíž vyžadují splnění jisté podmínky. V případě veřejných rozpočtů je to dodržování pravidel, v případě dobrovolníků je to

nabídnutí a vytvoření zajímavé činnosti, tedy nikoli pouhého „papírování“. Dodržování pravidel má důsledky i v kvalitě činnosti dané organizace, neboť ta nemůže zkombinovat dodržování různorodosti pravidel při zachování stejných standardů ve všech sebou nabízených službách. Pokud však chce různé zdroje využívat, musí se podřídit i jejich předpisům. Různorodost pravidel se jako problematická ukázala i ve Studii proveditelnosti pro nastavení účetních a ekonomických standardů pro oblasti sociálních služeb (Studie, 2014).

K dalším nepříjemnostem patří také to, že je při žádání o finanční prostředky často povinností dokládat značné množství příloh potvrzujících, že má organizace souhlas s vykonáváním určité činnosti od dalších subjektů, které však na daných aktivitách mnohdy více neparticipují. To potvrzuje také analyzovaný evropský projekt, který byl sepsán a schválen v průběhu let 2019-2020. Ačkoli směřoval na zefektivnění procesů v organizaci jako celku, tedy například sjednocení způsobu vykazování práce na jednotlivých pobočkách, netýkal se přímo poskytování sociálních služeb, byl přesto vyžadován souhlas všech krajů, ve kterých organizace služby poskytovala.

„Efektivní poskytování sociálních služeb a sociální práce je podmíněno řadou faktorů, například spokojeností pracovníků v této oblasti, nastavením jednotlivých procesů, způsobů komunikace, způsob práce s dokumentací atd. Z toho důvodu chceme prostřednictvím procesního auditu zjistit aktuální slabé a silné stránky organizace, ne/adekvátnost nastavení interních procesů, co se spolupráce s centrálou a dalšími pobočkami týče ...“ (výtah z Projektové žádosti 1: 3)

Nutno podotknout, že potvrzení činnosti nicméně není vždy považováno za obtíž. Potvrzené zařazení do sítě sociálních služeb například organizaci víceméně zaručuje příjem financí na vykonávanou službu zařazenou v příslušné krajské síti sociálních služeb.

„Když jako vidím, co se v těch administrativních věcech jako řeší, jak vobčas jako těžký je s tím poskytovatelem dotace komunikovat jako normálně jo, že prostě dát si takovejhle online hovor na dálku není možný, představa, že bysme všechno vykárali jako elektronicky, taky není možná, furt musíme jako blbě razítkovat doklady, tak si nejsem úplně jistej, jestli by to toho stážistu nebo dobrovolníka naplňovalo.“ (informant 4)

„Co kraj to metodika, 14 metodik na jednu a tu samou službu ... myslím si, že i v tomto případě při poskytování sociálních služeb může docházet k

porušování práv uživatelů minimálně na úrovni nerovného přístupu ze strany poskytovatelů, protože leckdy jsou určité pracovní postupy při poskytování sociálních služeb v jednotlivých krajích povoleny, v některých nejsou povoleny, načítání časové jednotky nebo výklad toho úkonu je rozdílný.“ (informant 5)

„V případě, že nekořfinancují města a obce tuto aktivitu, pak nevidím jediný důvod, proč by se měly vyjadřovat k tomu, jestli je vhodné nebo není vhodné tento projekt realizovat.“ (informant 5)

4.2.2 Časovost

Špatné načasování

Další soubor problémů je ve své podstatě spjat s časem. Závislost na zdrojích, které organizace sama nevytváří, ji nutí podřídit se časově daným platbám donorů, které však neodpovídají tomu, jak a kdy vznikají organizaci náklady. Velká nespokojenost panuje ohledně opomíjeného prvního kvartálu roku, kdy jsou dotace na sociální služby, které jsou přidělovány vždy na rok, připisovány na účet poskytovatele až po prvních dvou či třech měsících. Služba je tím pádem provozována prakticky na dluh jak ze strany státu, který prostředky neposlal, ale službu vyžaduje, tak organizace, která její náklady vykrývá půjčkou, již musí splácet. Schopnost zajistit životaschopný cash-flow, je pak každoročním a očekávaným problémem. Jak pozdní vyplácení dotací, tak náročná práce s cash-flow vplynuly i ze Studie proveditelnosti pro nastavení účetních a ekonomických standardů pro oblasti sociálních služeb (Studie, 2014).

„Když na konci roku zjistíme, že máme na účtě půl milionu třeba nebo čtyřista tisíc a víme, že leden, únor, březen budeme muset financovat minimálně mzdy a provoz, byť nějaký omezený, ale mzdy ty jsou většinou u všech organizací největší náklad, tak samozřejmě víme, že těch čtyřista tisíc nám nestačí na ty tři měsíce, a dotace přijdou třeba až v březnu, dubnu, a to ještě část jenom ... no tak samozřejmě aby se mohli zaplatit lidem výplaty, tak se musí půjčit, musí se jít do úvěru.“ (informant 2)

„Pak jako samozřejmě cash-flow ... je to, co je jako naprosto katastrofální, zase si vezmu krajské projekty, že já vím, že prostě kraj si u mě objednáva službu, která má běžet od začátku roku a peníze mi přijdou někdy jako v březnu, jo, a připadá mi to takový jako, nevím, jako vakuum, který nikdo jako neřeší, kdy já, když jako firma někomu jako fakturuju, tak prostě očekávám, že mi jako zaplatí za ty služby, že 31. ledna jsem tam něco dodělal, vyfakturuju a 14. února mám peníze.“ (informant 4)

Zdrojová závislost tohoto typu navíc ubírá na svobodě v tom smyslu, že organizace kopíruje finanční stav veřejných rozpočtů. Aktuálně končící programové období u evropských dotací (2014 – 2020) spojené s vyčerpáváním na něj vyčleněných prostředků znamená, že organizace, která tyto finance v daném období využívala, bude tyto zdroje postrádat. Vzhledem k tomu, že tento problém řeší řada neziskových organizací, které si ztenčení zdroje uvědomují, roste mezi nimi konkurence (tedy počet žadatelů) při snaze získat alespoň část ze zbývajících peněz a klesá pravděpodobnost jejich úspěchu. Kopírování solventnosti veřejných rozpočtů se týká i dalších donorů. Při vyčlenění nižší částky na sociální služby ze strany státu, kraje či obce, budou i žádající organizace muset počítat se změnami, ať už ve výši získaných částek, či počtu úspěšných žadatelů ne-li obojího.

„Tak tam se to vždycky mění s téma programovýma obdobíma EU žejo, takže teď jedno končí, to znamená, prostě dochází zase k nějakému jako snižování těch financí, jo.“ (informant 3)

„Díky tomu, že je jenom na jednom zdroji závislá, na těch veřejných penězích, tak vlastně kopírujeme tu neschopnost toho státu tohleto jako administrovat, takže když stát místo 100 % najednou dá jenom 30 %, my spadneme na 30 %, žejo.“ (informant 4)

Omezená doba realizace

Omezený čas vyčleněný na realizaci aktivity, která je z veřejných prostředků podpořena, působí další dva problémy. Zaprvé vytváří nejistotu v personálním obsazení organizace, kdy není možné poskytnout zaměstnancům pevnou záruku udržení pracovního místa, když ani organizace sama neví, zda bude službu moci další rok provozovat, tedy že bude opět podpořena. Tento fakt potvrzuje i Studie proveditelnosti pro nastavení účetních a ekonomických standardů pro oblasti sociálních služeb (Studie, 2014), kde se udržení zaměstnanců v souvislosti s garancí mezd ukázalo jako problematické. Ačkoli se registrované sociální služby považují za vcelku stabilní a pravidelný zdroj, pro organizaci však každoroční obnovovací žádání způsobuje riziko. Vstupuje sem totiž i lidský faktor, kdy může být tato nutnost například fundraisery pozapomenuta a v dané lokalitě, třeba kraji, nebude z čeho službu dále udržovat.

Zadruhé je v případě víceletých evropských projektů ještě větším problémem jeho návaznost, tedy to, zda, a jak bude možné zavedenou činnost dále udržovat. Udržitelnost je navíc plusovým bodem v rámci hodnotících kritérií projektu, viz například *Operační program Praha - pól růstu ČR*¹⁶. Jde nicméně primárně o schopnosti organizace, jak navazující činnost zajistit bez jakékoli garance pokračujícího projektu.

„Se může stát, že třeba někdo zapomene požádat a máme na rok ztracený příjem, zároveň co se týče těch evropských, tak je to nevýhodný pro zaměstnance, protože mají smlouvu na dobu určitou, a když skončí projekt, tak třeba je těžký najít něco navazujícího, není navazující výzva, takže si toho zaměstnance těžko udržíme.“ (informant 1)

„Pro nás je to pak těžký, i jako my neumíme dát nějaký jako větší jistoty těm zaměstnancům, žejo, když víme, že máme dotaci časově ohraničenou prostě dvanácti měsíci.“ (informant 3)

„Když se vybuduje něco, daj se do toho nějaký peníze, ten stát to zafinancuje nebo ta EU a běží to nějaký dva nebo tři roky, myslím, že konkrétně dva roky to běželo, ta dětská skupina, no a potom nevypíšou další projekt a všechno, co se do toho vložilo, myslím i ty, to vybavení, všechno, práce, nabrali se klienti, žejo, zvykli si tam ty děti chodit, tak najednou prostě po dvou letech se to zahodí, to je strašná škoda.“ (informant 2)

Nekonečné vyřizování

Finanční prostředky získávané z vnějších zdrojů se zdají být hrou o čas. Té ale mnohdy předchází ještě delší období, které k nim má otevřít cestu. Doba na vyjednávání daného zdroje se ukazuje jako neúměrně dlouhá, což je respektováno z pohledu náročnosti procesu, ale opomíjí a upozaduje se tím vlastně potřeba, kvůli které byly rozjednány. Organizace se v této situaci nachází ve slepé uličce, neboť úspěšné výsledky z daného jednání potřebuje ke své další činnosti, nemůže jej však přímo ovlivnit či znatelně uspišit. V souvislosti s nekonečným procesem se objevuje jako problematické také plánování. Nejistota při schvalování projektů si totiž s dlouhodobými plány příliš nerozumí. Přípravu na základě aktuálních a jistých projektů narušuje to, že v případě schválení nového projektu se celkové rozložení prostředků opět mění.

„I přesto, že jsme v jednom kraji byli osloveni ke spolupráci, byla tam poptávka po našich službách, tak vlastně se nepodařilo nás zařadit do té

¹⁶ 8.1 Dopad a udržitelnost – „Zda projekt bude mít pravděpodobné multiplikační efekty (opakování, rozšíření stávajících aktivit, best practice a sdílení informací a výstupů projektu).“ (Sada, 2017: 7)

krajské sítě ... je to technicky náročný, no, musí se k tomu sejít více lidí, je to prostě dlouhý schvalovací proces ... už je to proces třeba, bavíme se o roku jako, jo, co to s nima řešíme, možná i dýl.“ (informant 3)

„Co máme jako zkušenost s tou (jméno banky - pozn. autorky), tak prostě je to na dlouhý lokty, já jsem bysnyš firmu neviděl, že by se to takhle táhlo, možná prostě, že mají omezený kapacity tady v tom svém sociálním úseku nebo jak jako, nevím, jak si to pojmenovávají tu službu, ale vlastně s tou (jméno banky - pozn. autorky) něco dotáhnout, to je prostě na půl roku, jo.“ (informant 4)

„Koukáme projekt po projektu, co vlastně ten projekt je, co přinese pro to, aby ta služba mohla běžet nebo ten projekt a kolik přinese vlastně dovnitř do té organizace, aby mohla, aby mohla fungovat, a tohle to si naplánuješ, a pak zjistíš, že ti vyšel další projekt, a že v jednom se něco nedočerpalo, tudíž dovnitř do organizace nepříjde tolik peněz, takže je to o tom, si s tím na týdenní bázi v podstatě hrát a furt jako ladit a vědět.“ (informant 4)

4.2.3 Téma

Romská menšina

V otázce financování se ukazuje jako velmi vlivné i zaměření organizace. Jedná se o cílovou skupinu jako takovou, ale zároveň o podstatu činnosti, kvůli které organizace vůbec vznikla.

Aktivita neziskových organizací vychází většinou primárně z reakce na určitou sociální potřebu, v jejímž uspokojování se postupem času zdokonalují. To se v sociálně zaměřených činnostech odehrává především skrze přímou intervenci, tedy kontakt sociálního pracovníka s klientem. Specializace v dané oblasti pak vede k upořádání těch aktivit, které zabezpečují efektivní fungování organizace, čímž může být finanční či projektové řízení.

To potvrzuje i profesionalizace, která v řadě organizací nastává právě až v důsledku tlaku z vnějšího prostředí. Přichází jakožto pomyslná další fáze života organizace, kdy je realizace původního záměru organizace existenčně ohrožena. O tom mluví i McGee a Donogbue (2009: 372), kdy organizace začínají vyhledávat profesionální fundraising, který by jim se zajištěním činnosti měl pomoci. S vlastním posláním se pak organizace může potýkat jako s problémem, neboť jí vlastně jediná specializace nezaručuje přežití.

„Drtivá většina neziskovek, není jejich poslání fundraising, není jejich poslání nějakým způsobem lobbying, není jejich posláním ovlivňování politického prostředí, jejich posláním dost často je, tak jako je to u nás, ten přímý výkon ta přímá intervence ve vztahu k sociálně slabým, a proto se nerozvíjí ty ostatní segmenty natolik, aby účinně dokázaly tomuto efektivně jako nějakým způsobem čelit, to znamená získávat ty finance.“ (informant 5)

„Většina těch neziskovek vlastně tak jako vznikne, pár nadšenců se dalo dohromady, ty do toho dali jako vlastní peníze, napíší si žádost o projekt nebo budou dělat tady sociální službu, no a teď jako zjistěj, že musej zaplatit lidi, vodvíst za ně odvody státu, žejo, když je neodvedou včas, hned sankce.“ (informant 4)

Co se však ukazuje u určitých typů zdrojů jako hlavní problém, je přímo cílová skupina. Jak bylo nastíněno i v teoretické části (část 2.4 Romská menšina), vnímání romské menšiny není v České republice ani zdaleka pozitivní. Pokud se tudíž jedná o zdroje, které jsou postaveny na názorových preferencích a reklamě, tedy individuální a firemní fundraising, je šance na jejich získání značně omezená. Právě nepopularita cílové skupina byla v souvislosti se zanedbatelným množstvím individuálních a firemních dárců zmiňována ve všech rozhovorech. Je zde patrná také určitá snaha vybírat v rámci tohoto jaksi „kontroverzního“ tématu to „co nejméně kontroverzní“, tedy například podporu dětí, aby se zvýšila šance u soukromých dárců podléhajících emocím (viz část 2.5.1 Fundraising NNO)

„Na romskou problematiku musí jako, bude jako obrovsky těžký jako sehnat ty, ty fylantropický nebo ty peníze jako když to řeknu dárcovský jo, že prostě zvířátko v zoologický nebo prostě nafouklý africký dítě nebo hořící prales v Amazonii je prostě větší srdeční trháč než prostě Cikáni popelící se před rozpadlým barákem.“ (informant 4)

„Je to trošku problém u těch firemních dárců, jo, proto jich také nemáme tolik, protože to pro ně není až tak pí-ár zajímavý jako sociálně vyloučený kord Romové, jakože s tím potom vlastně tu jejich firemní odpovědnost jako nechtěj to piárově úplně takhle se spojovat, jo.“ (informant 3)

„Zkoušeli jsme jednou kampaň v rámci Giving Tuesday ... k tomu je speciální stránka, kam neziskovky umísťujou jakoby nápady a ve světě to je hrozně úspěšný, tam prostě lidi posílaj, vybíraj si, co je zaujme a vybírají se tam velký peníze, nám se podařilo vybrat jenom jeden příspěvek, od organizátorky tý kampaně Giving Tuesday (smích – pozn. autorky), a jinak nám nikdo nic nedal.“ (informant 1)

Potvrzení neatraktivitu CS však nevyplývá pouze z negativních zkušeností s tímto typem zdroje. Snahy vyvinuté ke správnému uchopení individuálního a firemního fundraisingu byly shozeny i skrze odborné externí stanovisko a důslednost kontrol srovnávaných s organizací jiného zaměření.

„My jsme měli konzultace s nějakou specialistkou přes obecně fundraising a měli jsme s ní několik sezení a ona nám jako první věc řekla, že s tou naší cílovkou (CS – pozn. autorky), to, co už jsem říkala, prostě nemá smysl dělat nějakou, nějaký individuální fundraising.“ (informant 1)

„Co jsem teda zažila i jiný organizace, tak že spíš v (název organizace - pozn. autorky) je víc kontrol než v těch jiných organizacích, mám z toho takový dojem, že to je kvůli tomu, že to je právě na tu určitou cílovou skupinu, a že to je více kontrolovaný, že to je zaměřený na Romy.“ (informant 2)

Právě oficiální problematičnost dané cílové skupiny se ale u jiných zdrojů může jevit jako nápomocná. V případě veřejných rozpočtů k řešení problémů s ní spjatých totiž existují specializované výzvy, tedy zaměřené na osoby sociálně vyloučené či sociálním vyloučením ohrožené. Popis této skupiny v náhodně zvolené výzvě *Podpora aktivit a programů v rámci sociálního začleňování (3. výzva)* v Operačním programu Zaměstnanost vyhlášené 2. 10. 2018 zní: „Osoby vyčleněné nebo ohrožené vyčleněním mimo běžný život společnosti, které se do něj v důsledku nepříznivé sociální situace nemohou zapojit.“ (Podpora, 2018: 8) Patrný rozdíl je zde pak právě v tom, že jde o výzvy postavené na racionálním zdůvodnění nutnosti zásahu, nikoli o snahu podpořit vlastní individuální přesvědčení či prezentovat firmu ve společensky zodpovědném světle.

„Občas ku prospěchu, občas k neprospěchu je to, že se zaměřujeme především na Romy.“ (informant 3)

„Existují úplně specializované výzvy na tuhle skupinu, což je pak samozřejmě k dobru, díky tomu že se tomu věnujeme.“ (informant 1)

4.3 Potřeby

Oblasti, které organizaci takřkajíc přidělávají vrásky, jsou mnohdy uvědomované, tudíž se při jejich reflexi objevují i na ně reagující potřeby, které vycházejí z dlouhodobých zkušeností s dosud využívanými zdroji a způsobu fungování organizace.

Lze je vnímat jako tři samostatné aktivity, jež by znatelně usnadnily „provoz“. První dvě poukazují na nedostatky uvnitř organizace, jež následně generují řadu již uvedených problémů. Třetí se týká změn, jež by musely být provedeny zvenčí, tedy ze strany donorů.

4.3.1 Plánování

Jedná se o plánování, které se jeví jako slabá stránka organizace. Ačkoli lze částečnou vinu přičítat proměnlivosti situace získaných a čerpaných zdrojů, existuje přesvědčení, že i s tím se dá při dostatečné pozornosti pracovat. Důslednost při vytváření a následném sledování nastavených plánů je považována za nezbytnost, aktuálně však „v životě“ organizace zaostává.

„Musí tam bejt někdo, kdo si tohle to vezme na svoji, ne zodpovědnost, ale za svoji práci a musí skutečně vytvořit plán, bude to tak a tak a tak, ale obávám se, že tam nikdo takovejhle úplně není.“ (informant 2)

„Není to jako nic dramatickýho ty změny, jenom o tom člověk musí vědět a nesmí bejt línej to dělat, respektive dotahovat ty opatření nebo ty nápady, co z toho jako plynou, jo, že když si řekneš před půl rokem vidím, že v tomhle tom projektu nedočerpám na nějaký jako přímý náklady, třeba na nějaký teréňáky (terénní pracovníci – pozn. autorky), a když nedočerpám přímý, že mi přijde i míň peněz na úhradu nákladů tý organizace, a řeknu si před půl rokem, co s tím uděláme a po půl roce zjistím, že ten finančák (finanční manažer – pozn. autorky) s tím neudělal jako vůbec nic, a že už ty peníze nestihnou dočerpát, tak to je prostě jako zoufalý, žejo.“ (informant 4)

„Značka ideál je si dopředu nastavit vlastně ty zdroje tak, aby vyšly.“ (informant 3)

4.3.2 Diverzifikace zdrojů

Druhým v pořadí je potřeba diverzifikace zdrojů, která vystupuje ve všech provedených rozhovorech. Uvědomovaná závislost na zdrojích, jež je organizaci samotnými zaměstnanci vyčítána, respektive je také považována za její slabou stránku, spočívá v enormní převaze finančních prostředků z veřejných rozpočtů. Svoboda organizace se pak pohybuje prakticky jen v rozmezí peněz vyčleňovaných na sociální oblast, jejichž získání nicméně také nelze v každém případě garantovat.

Návrhy na to, jak tento stav proměnit, v organizaci existují, na jejich implementaci ale nepanuje shoda. Aktuálnost této potřeby, především v souvislosti s končícím programovým obdobím Evropských strukturálních a investičních fondů (2014 – 2020), vede k reálné snaze o rozšíření škály užívaných zdrojů, což je vnímáno jako strategie proti úpadku (více v části 4.4 Strategie).

„Těch dárců je strašně málo, těch financí ... takže hledat různý jiný projekty, který nejsou státní zdroje.“ (informant 2)

„Když to řeknu, idylka, kdyby prostě třetina byla z veřejných peněz, třetina byla nějaký jako fylantropický věci a třetina jako z vlastní činnosti.“ (informant 4)

„Myslím si, že diverzifikovat ty zdroje, je prostě opravdu strašně důležitý.“ (informant 5)

4.3.3 Zjednodušení pravidel

Ze strany donorů by pak bylo velice vítané zjednodušení pravidel poskytování financí. Do této potřeby totiž vstupují hned dva faktory – náročnost celého procesu získávání a řízení finančních prostředků a různorodost pravidel každého donora. Vzhledem k tomu, že organizace nabízí různé služby na různých místech, uchází se i o zdroje různých donorů. Každý z nich je potom samostatnou entitou, která si stanovuje vlastní podmínky toho, co, a jak chce podporovat. Variace zdrojů a pravidel pak znamená i nutné zajištění odpovídajícího množství osob, které mají s tím související činnosti spravovat, což se stává „luxusem“, který si řada organizací nemůže dovolit.

„... a nebylo tolik svázaný všemi těmi pravidly, tak by to bylo asi jako skoro fantastický.“ (informant 4)

„Nemají tu technickou kapacitu zpracovávat tyto projekty, jak moc jednoduchý by pro ně bylo, vzít šablonu, v ní zaškrtnat kolik asi budu mít zaměstnanců, to mi ukáže kolik toho na úrovni impactu a na úrovni indikátorů mám odvést.“ (informant 5)

V souvislosti se striktně nastavenými pravidly se totiž objevuje i rezignace na možná řešení vzniklých problémů. Tato řešení jsou totiž natolik obtížná a nejistá svým výsledkem, že samy omezují své využití. Zároveň se objevují obecné pochyby o

výsledcích realizovaných projektů. Vzhledem k tomu, že nedodržení pravidel s sebou nese sankce, může docházet k úpravě výsledků tak, aby odpovídaly smluvenému nastavení. Vítanou se tudíž jeví větší flexibilita, která by umožnila reagovat na nenadálé skutečnosti.

„No a rozběhnout byrokratický kolečko nějaký žádosti o změnu, je prostě vždycky na dlouhý lokte, velmi často to nemusí dopadnout, takže pak se prostě stává to, že nevím, vymyslím si, že místo, že ta reálná činnost může být vykázána formálně jinak, než jak proběhla, třeba, měl jsem v projektu vymyšleno, že budou lektori lektorovat, ale zjistil jsem, že by třeba bylo lepší, kdyby místo lektorů chodili sociální pracovníci do terénu nebo aby tam přišel právník, takže já pak najmu právníka, a udělám s ním smlouvu o lektorování, protože prostě než bych prošel to problematický kolečko, který ani nemusí dopadnout, tak už bych měl po projektu.“ (informant 4)

„Minimálně na území České republiky je velice komplikované přiznávat chyby a nebýt za to potrestán, což mi přijde, když se podívám na tu statistiku, tak nerealistický, protože v podstatě drtivá většina projektů se realizuje na sto procent, větší zádrhely tam nejsou ani na té úrovni, že ta vize nebo ta teze byla stanovená nějakým způsobem a v případě realizace se neposunula, furt zůstává taková, jak jsme predikovali, bez větších úprav.“ (informant 5)

4.3.4 Úspěšné nastavení

Zkušenosti s širokou paletou zdrojů zároveň ukazují, co organizace v rámci současných pravidel donorů jednoznačně kvituje. Jedná se o dvě alternativy. V prvním případě jde o evropské projekty a v druhém případě o variantu krajských dotací na registrované sociální služby. Právě tyto zdroje totiž tvoří značnou část příjmů organizace. Není zde zohledněna chválená jednoduchost pravidel nadací a nadačních fondů, neboť nepředstavují zvláště významný podíl na financování.

U těchto evropských projektů je přitom reflektována a respektována i potřeba kontroly realizace a čerpání prováděná poskytovateli finančních prostředků. Jedná se o alternativu postavenou na takzvaných jednotkových nákladech, které by byly preferovány i v dalších případech. Kombinují totiž rozsáhlost evropských projektů a volnější pravidla soukromých zdrojů. Tímto způsobem jsou podporovány například dětské skupiny, s nimiž má organizace zkušenosti. Příkladem takového typu výzev je *Podpora vzniku a provozu dětských skupin pro podniky i veřejnost - dotace mimo Prahu* vyhlášená 10. 6.

2019 v rámci Operačního programu Zaměstnanost. (Podpora, 2019) Charakteristika jednotkového financování zní pak následovně:

„Projekty podpořené v rámci této výzvy budou financovány v režimu zjednodušeného vykazování způsobilých výdajů na základě dosažených výstupů a výsledků. Principem tohoto vykazování je nastavení, kdy vyhlášovatel výzvy definuje jednotky a k nim odpovídající jednotkové náklady. Podle toho, kolika jednotek se žadatel/příjemci podpory (a jeho případným partnerům) podaří v souladu se stanovenými podmínkami dosáhnout, je vypočtena výše dotace, na kterou má projekt nárok. Výše podpory není navázána na objem prostředků, které realizátoři projektu na dosažení jednotek skutečně dle účetních záznamů vynaložili.“ (Podpora, 2019: 8-9)

Pro danou výzvu pak stanovené náklady vypadají následovně (Podpora, 2019: 9):

1. Tabulka: Zjednodušení vykazování způsobilých výdajů

<u>Název jednotky</u>	<u>Jednotkový náklad</u>	<u>Výše jednotkového nákladu</u>
Vytvořené místo v zařízení péče o děti	Cena za vytvořené místo v zařízení péče o děti	20 544 Kč s DPH 17 451 Kč bez DPH
Transformované místo v dětské skupině	Cena za transformované místo v dětské skupině	9 891 Kč s DPH 8 642 Kč bez DPH
Obsazenost zařízení péče o děti	Cena za obsazenost zařízení péče o děti	730 Kč
Nájemné zařízení péče o děti	Cena za nájemné zařízení péče o děti	64 Kč
Kvalifikovaná pečující osoba	Cena za kvalifikaci pečující osoby v zařízení péče o děti	14 760 Kč

Zdroj: Podpora, 2019: 9

„Co je mi sympatický, je financování těch dětských skupin, ty vlastně, ta organizace je placená podle toho výkonu, mně ten poskytovatel dotace říká, ty tady měj prostě takovouhle naplněnost tý dětské skupiny, dejme tomu prostě musíš tam mít, jako měj tam 10 dětí, každý tam musí bejt alespoň 4 hodiny a za každý takovýhle dítě dostaneš vlastně nějaký peníze a už si s nima dělej, co chceš, a to mi připadá parádní, to už jako je, řekl bych, blízko k nějakému reálnějšímu životu.“ (informant 4)

„Co často dělají, jsou takový jednotlivý odchylky, proč tenhle ten měsíc ten člověk dostal tolik a tolik a v tom následujícím měsíci o dva tisíce míň, dokážou spočítat dny dovolený a takovýhle věci, ale rozhodně nejsou schopni relevantně zkontrolovat objem, teda tyto finance určené na mzdy, rozhodně ne, to mě přivádí k tomu, že asi nejlepší by byly jednotkové ceny.“ (informant 5)

„Klasické“ financování evropských projektů naopak vypadá tak, že se stanovují náklady na základě *Obvyklých cen a mezd/platů* (Obvyklé, 2020) příslušného potenciálního donora, případně kvalifikovaným odhadem či průměrné ceny na trhu, kterou zjišťuje sám žadatel o dotaci. Přidělené finanční prostředky pak mají být utraceny přímo na předem stanovené náklady.

Druhou, velmi vítanou možností je pak předfinancování sociálních služeb, které pomáhá zmírňovat finanční náročnost prvních měsíců roku, kdy služby nejsou finančně pokryty. Plošné zavedení by problematičnost prvního kvartálu jistě řešilo. Vzhledem k tomu, že organizace má zkušenost s krajem, který právě toto řešení poskytuje, zdá se být jeho realizace uskutečnitelná.

„Některým krajům třeba se i snaží právě ta hluchá místa vlastně na začátku roku, se snaží řešit právě tím předfinancováním, což je taky prima, že vlastně se snaží v tomhle tom to nějakým způsobem posouvat.“ (informant 3)

„... tak jestli by nedokázali dát nějaký předfinancování, tohle to je jediná taková vlaštovka, a to je (název donora - pozn. autorky), není to teda MPSV, dává v prosinci předfinancování na mzdy prvního kvartálu dalšího roku ... ale je vidět že to jde, předfinancovávat.“ (informant 2)

4.4 Strategie

Dlouhodobá existence organizace je důkazem toho, že financování vlastní činnosti nějakým způsobem úspěšně zvládá. Má k němu vytvořeny ať už vědomé či nevědomé strategie. Strategií zde nicméně není myšlen vždy pouze plánovaný a strukturovaný přístup nýbrž jednání, které jednoduše jen brání úpadku organizace. Těch se ukazuje být hned několik a jejich originální kombinace vede k úspěšnému přežívání.

Nutno též podotknout, že se paleta strategií skládá z těch, které jsou zaměstnanci považovány za správné, respektive slibné, a těch, které nejsou hodny chvály. S tím nicméně souvisí i fakt, že se z opakovaných činností stává zvyk bez ohledu na jeho adekvátnost. Takovým zvykem se ukazují být i některé strategie. V každém případě však vycházejí z okolností, které organizace nemůže mnohdy ovlivnit, proto s nimi pracuje tak, jak si doposud ověřila, že je možné.

4.4.1 Střelec

Strategie lehce pejorativně nazvaná jako „střelec“ vychází ze skutečnosti, že už k výběru zdrojů neexistuje standardizovaný přístup sledující nastavená kritéria. Vyzdvihnout lze pouze charakteristiky jednotlivých výzev, které vstupují do rozhodovacích faktorů. Jak však bylo v části 4.1.2 Rozhodovací faktory uvedeno, posuzovány jsou na individuální bázi nikoli skrze pevně daný postup. Organizace pak využívá veškeré zdroje, které zná a objeví v rámci prezentovaných výzev na fundraisingových poradách, a u kterých lze předpokládat šanci na úspěch.

Tento aktuální přístup se ukázal jako funkční, balancuje však na hranici rizika udržitelnosti, neboť při deklarované závislosti na veřejných zdrojích i s nimi musí zákonitě růst a upadat. Tato strategie svým konzervativním charakterem vycházejícím primárně z ozkoušených minulých úspěchů zároveň nepodporuje aktivní hledání nových příležitostí, které se pak mohou objevit prakticky pouze „náhodou“.

„Já tím chci říct, že teďko současná strategie nestrategie je taková, že zkusíme všude, kde se dá, kde je možnost, aspoň trošičku mít možnost uspět.“
(informant 1)

„Dneska jdeme intuitivně, a to co se ukázalo v analýze (název organizace - pozn. autorky), že je naše jako největší výhoda, ale zároveň i nevýhoda, je prorůstová strategie, v podstatě jsme dokázali, i přesto že jsme neměli vybudovaný vnitřní systémy a vnitřní kapacitu, abychom šli do něčeho nového, tak jsme dost často tady ten krok udělali, a až za nějakou dobu se ukázalo, že to bylo dobře.“ (informant 5)

4.4.2 Apokalypsa

Nástin nejhorší možné situace slouží k tomu, aby si organizace ujasnila, jak by jí se svými zdroji čelila. Mapování toho, co nejhoršího může nastat, proto označení apokalypsa, vychází z aktualizace údajů o tom, s čím může být potenciálně možno hospodařit, ale co vlastně nelze zaručit, neboť to opět vychází z okolností vnějšího prostředí, tedy například ne/přidělení dotací, o které bylo žádáno, a v jaké výši.

Je tak každopádně zvažována alespoň pomyslná hranice rizika, kterou organizace může a nemusí být ochotna překročit. Faktory vstupující do tohoto procesu jsou však

především ty aktuálně možné, nedokáží však postihnout tzv. „zásah z hůry“, jímž se stala například koronavirová krize. Strategie nejhoršího možné scénáře se jí nicméně mohla alespoň přiblížit, tudíž její následky částečně mírní.

„... ze strany finančního oddělení, tak tam se plánují finance dopředu, a nevím přesně do jaké míry dopředu, jestli jsou to měsíce, půl rok, nevím přesně, každopádně tam se vždycky počítá s nejhorším možným scénářem finančním, což znamená, že ať to vlastně dopadne jakkoli, vždycky to dopadne líp a vždycky nějak finančně vyjdeme.“ (informant 1)

„My sme predpokládali práve a navrhovali jsme pro ty budoucí léta větší úpadek s tím, že bysme mohli být příjemně překvapení, myslím si, že teď už překvapený nebudeme, protože ten černý scénář se naplňuje, i s ohledem na koronavirus, takže u nás se neděje žádný velký překvapení, ale je dost možný že to bude trošičku slabší, než jsme předpokládali.“ (informant 5)

4.4.3 Hra s pravidly

K vypořádání vlastních finančních povinností je užíváno i neoficiálních praktik. Jde o takovou práci s pravidly přidělených dotací, kdy jsou sice formálně dodržována, v praxi však dochází k jejich úpravě, aby mohl být účel činnosti efektivně naplňován. Nedostatky, které organizace má, ale ke kterým nenalezla adekvátní řešení, jako například zajištění kofinancování, mohou být totiž rizikem toho, aby se o dotace s touto povinností mohla vůbec ucházet. O tom vypovídá i zahrnutí kofinancu do rozhodovacích faktorů, kdy se zvažuje, zda, případně jak, by bylo možné jeho výši pokrýt.

Důvodem pro obcházení pravidel je také jejich rigidita, která nereflexuje možné změny v čase. To znamená, že pokud se v místě, kde má být projekt realizován od doby jeho sepsání přes realizaci něco změní, reakce na vzniklou potřebu se zdá být efektivnější bez oficiálního svolení, čemuž se věnovala také část 4.2.2. Časovost.

„... tak se to kofinancovalo jiným projektem, ale to je spíš takový jako lepení děr, a kdyby došlo na lámání chleba, tak asi, asi by to byl problém, kdyby přišla nějaká jó hloubková kontrola.“ (informant 2)

„Pak to má bohužel ty konsekvence i k tomu, jak se co vyazuje, žejo, protože mám projekt, objednal jsem si do něj jabka, ale najednou zjistím, že potřebuju hrušky, a já se musím s někým jako domluvit, ať mi dodá hrušky, ale fakturuje mi je jako jabka, což je jako zoufalý a spouští to další jako vlnu, která bere jako spoustu energie.“ (informant 4)

Na tomto místě ovšem pocítuji potřebu toto jednání ospravedlnit, neboť nejde o nic, co by organizace dělala za účelem zvýšení profitu, nýbrž o vypořádání se s vůči ní neohebně nastavenými pravidly, kterých je navíc příliš mnoho, při naplňování vlastního poslání. Jejich obcházení je každopádně i samotnými zaměstnanci považováno za nekorektní. Neovlivnitelná proměna vnějších okolností a závislost na zdrojích, které jsou těmito těžkopádnými pravidly svázány, k tomuto řešení bohužel vybízejí.

To potvrzuje i fakt, že je k němu nucena přistupovat řada neziskových organizací veřejné zdroje využívajících. Hru s přesouváním prostředků uvnitř projektu lze najít i ve výzkumu Michala Staňka (2016: 50), který se zabýval strategiemi přežití neziskové organizace. Diskutabilní je pouze fakt, zda s pravidly organizace takto „pracují“ primárně z důvodu naplňování činnosti, ke které jsou určeny, či jde pouze o neospravedlnitelné obohacování.

„Prostě ty pravidla jsou vlastně tak komplikovaný, že ty je porušuješ, ať už vědomě anebo prostě nevědomě, protože není asi v lidských silách nebo ani v silách relativně velký organizace jako je (název organizace - pozn. autorky) dohlížet, jestli se prostě zrovna někde něco nezměnilo.“ (informant 4)

„Řekl bych, že všechny organizace, kterým se staráme o peníze, tak je to jako podobný, samozřejmě jde o tu míru intenzity, když já si pomůžu, příklad lektor versus právník, tak je to asi jako v pohodě, tam ten účel je jasnej, ty peníze jsou utraceny jako pro dobrou věc, žejo, já ten projekt, já chci pomoc těm uživatelům toho projektu a ty pravidla obejdu prostě v dobrý víře, že to bude pomáhat, ale zároveň znám prostě příklady (organizací - pozn. autorky), že ty pravidla jsou obcházená a není to v dobré víře pomoc, ale prostě je to v dobré víře vytáhnout si za každou cenu prachy z toho projektu.“ (informant 4)

4.4.4 Nevýhodný zdroj

Řešení finančních problémů lze najít přímo u zdroje. Úvěr totiž přináší do organizace potřebné prostředky, je s ním nicméně spojen již výše nastíněný problém, tedy úroky, jejichž pokrytí se velmi obtížně hledá, pokud organizace čerpá převážně vázané finance cizích donorů. Ty totiž navíc nejsou uznatelným nákladem.

Jde tudíž o vědomou volbu nevýhodného zdroje, která spočívá v tom, že aktuální nesnáž, tedy nedostatek financí organizace, sice vyřeší, za tuto pomoc, respektive řešení,

v budoucnu však doslova zaplatí, což úvěr staví do role právě nevýhodného zdroje. Vzhledem k tomu, že se nejedná o nahodilé řešení problému, ale o pravidelně se opakující skutečnost na začátku kalendářního roku způsobenou pozdními platbami na sociální služby od státu, považují toto jednání také za jednu ze strategií proti úpadku.

„Vždycky tam dochází k tomu období, který je takzvaně hluchý, to znamená, musíme si brát ten úvěr.“ (informant 3)

„No musíš si je půjčit, buďto máš, buďto, asi nejčastěji je to z banky, žejo.“ (informant 4)

„No tak samozřejmě, aby se mohly zaplatit lidem výplaty, tak se musí půjčit, musí se jít do úvěru.“ (informant 2)

4.4.5 Dozor

Mapování aktuálního stavu rozpočtu samotné organizace taktéž přispívá k zajištění jejího přežívání. Příslušné finanční oddělení si pravidelně aktualizuje, s jakými finančními prostředky se hospodaří, a jaké v blízkých obdobích ještě přijdou. Tato strategie je blízká strategii 4.4.2 *Apokalypsa*, lze však říci, že probíhá mnohem intenzivněji. Případné hrozící problémy se pak dále řeší s vedením organizace.

Vzhledem ke zdrojům odvíjejícím se primárně od výkonů dané organizace se mění i plánované přísuny do a odsuny peněz z organizace. Pokud se totiž smluvená realizace předčasně ukončí či se nevyčerpá smluvená částka, vrací se prostředky zpět donorovi. Tyto finance lze tudíž považovat za víceméně propůjčované, neboť v případě neuskutečnění činnosti v organizaci nezůstávají. Z toho důvodu je právě tato aktualizace nezbytnou součástí celkového řízení.

„No tak je to určitě, určitě to finanční řízení, žejo, který tudle tu oblast má jako detailně sledovat a v případě nějakých finančních výkyvů prostě na to reaguje, a dál na to reagujeme my, jo.“ (informant 3)

„Na menší strategický úrovni je něco jako rozumná práce s rozpočtem, plánuju, odhaduju, co mi může přijít, vím, co z toho zaplatím z těch režii nebo z těch služeb a ladim si tydle ty dvě věci mezi sebou, prostě nemůžu vylejt víc, než kolik mi prostě nateklo, žejo, a blbý je, že já vlastně nemůžu ani vylejt míň, než kolik mi nateklo, když to neutratím, tak to vrátím.“ (informant 4)

Mapování krátkodobého stavu rozpočtu se ukázalo jako uplatňované i ve výzkumu McGee a Donoghue (2009: 375). Šlo o snahu mít přehled o místech, která nejsou či nebudou finančně pokryta, a v jaké výši a skrze fundraising se na ně pokusit sehnat zdroje. To bylo považováno za primárně „ad hoc přístup k fundraisingu“, tedy vyplňování mezer. (McGee, Donoghue, 2009: 375).

Jak nicméně vyplývá z identifikovaných potřeb (část 4.3 Potřeby), je této oblasti plánování třeba věnovat více pozornosti a úsilí, neboť je považována za nedostatečnou.

4.4.6 Redukce nákladů

Při svém fungování je organizace zvyklá na určité interní standardy, což se týká různých oblastí, například vybavení či počtu pracovníků, mezi které je práce rozložena. Pokud však dochází k finančním problémům, dochází k redukci právě těchto standardů, respektive nákladů tak, aby zůstalo zajištěno fungování, ačkoli na úkor možných výsad či benefitů. Zvažování z čeho je možné slevit, se následně odvíjí od možných přínosů a rizik v dlouhodobějším horizontu, tedy sledované vize.

„No tak je to jako, jako v každém jiném podniku, žejo, musí se najít ty místa, kde je možné šetřit nebo prostě dělat nějaké personální změny a tak dále.“
(informant 3)

„No tak jednak je asi vždycky dobrý a důležitý se podívat dovnitř a pokusit se jakoby zeštíhlet a trošku zefektivnit ... to znamená, určitě jako dobrej hospodář se zkusit podívat a říct si, jo, tady to jsou byt' třeba nadstavby, ale jsou pro mě důležitý, to znamená případ toho rozvoje, anebo prostě říct, tady to je o nějakým z našeho pohledu ted' spíš pohodlí, a prostě to pohodlí a to nezbytný se snažit jakoby odstranit.“ (informant 5)

Souvislost poklesu příjmů se snižujícím se počtem zaměstnanců se však netýkala pouze tohoto šetření, vyplynula i z výzkumu Špalka, Hyánka, Fónadové a kol. (2017: 44).

4.4.7 Střecha

Další identifikovaná strategie je silně orientovaná na vnější prostředí. Jde o snahu formovat to, v čem organizace působí tak, aby vše co nejlépe odpovídalo jejím potřebám. V této strategii se organizace objevuje v jiné pozici, než na kterou je běžně zvyklá. Z pasivního hráče přijímajícího nastavená pravidla donorů a dalších vnějších entit se stává aktivním hráčem, který se k tvorbě pravidel a celkového prostředí chce a snaží vyjadřovat. Pracuje se v rámci ní nikoli na úrovni jedné organizace, nýbrž na úrovni jejich sdružení, jehož názor má vzhledem k reprezentativnímu zastoupení větší váhu.

V souvislosti s tím je využíváno osobních vztahů s kompetentními osobami, v rámci nichž jsou artikulovány požadavky vycházející z praxe, a tudíž odpovídající reálné skutečnosti. Je tak vynechán jakýkoli prostřední článek, kterým by potřeby mohly být zkresleny či prosazovány s nedostatečnou vehemencí. Nutno podotknout, že se v tomto případě jedná o jedinou osobu, jež za ní stojí a celá strategie je tudíž i pouze na dané osobě, v případě zkoumané organizace, závislá.

„Druhá jsme založili střechu, kde se sdružují podobně zaměřené organizace v (název střechy - pozn. autorky) a to je taky silovej nástroj, v podstatě to není o tom, že bysme se sdružovali jenom za účelem nějakých zájmů, já nevím jakých, ale v podstatě vopravdu jenom za tím účelem, aby s námi komunikovali ministerstva a vládní úředníci a tak dál.“ (informant 5)¹⁷

„V současné době třeba komunikuju s evropskou komisí s určitým členem, který má na starosti přípravu dotačních titulů nebo operačního programu, má na starosti přípravu operačních programů, a byt' jsem mohl to dělat napřímo jenom jako (název organizace - pozn. autorky), tak jsem věděl, že daleko silnější mandát budu mít pod střechou (název střechy - pozn. autorky) a ve hře je tvorba celého operačního programu zaměřeného na Romy.“ (informant 5)¹⁸

Lobbing a partnerství s veřejnou správou je nicméně i dle výzkumu Pospíšilové (2005: 16) jedním ze základních důvodů vzniku střech a sítí.

¹⁷ Znění citace pozměněno tak, aby byl zachován její smysl, a zároveň zaručena anonymizace organizace, neboť v ní zaznávají údaje, které mohou vést k její přímé identifikaci.

¹⁸ Taktéž

4.4.8 Zahraničí

Uvědomovaná závislost na veřejných donorech vede organizaci k hledání dalších možností. Končící programové období Evropských strukturálních a investičních fondů (2014 - 2020), které znamená i mnohem menší množství výzev na získání finančních prostředků, jež by mohla na svou činnost využít, je jasnou pobídkou k orientaci na jiné zdroje. Touto strategií má být v následujících letech expanze do zahraničí, s čímž souvisí i pole působnosti. Aktuálně se však nachází teprve v začátcích, tudíž její úspěšnost nelze posuzovat. Ukazuje nicméně snahu organizace reagovat na hrozící propad financí v důsledku kopírování disponibility využívaných veřejných zdrojů.

„No pro nás je teď velké téma vlastně mapování toho zahraničního trhu, kde vlastně jsme, žejo, v minulosti a i v současnosti jsme partnery různých zahraničních projektů a nyní se vlastně snažíme nějakým způsobem to detailněji mapovat ten zahraniční trh, jaké jsou vlastně v zahraničí naše možnosti.“ (informant 3)

„No teď jsme právě vymysleli tu, nebo vymysleli, my jsme zvolili tu agresivnější, to znamená rozvoj, my se úpadku chceme bránit rozvojem.“ (informant 5)

„Teď bude to zahraničí, ale to zatím teprve píšeme, takže nevím, jak to dopadne, je pravda, že se teď začalo víc koukat po těch zahraničních zdrojích.“ (informant 1)

Kromě oslovování donorů mimo Českou republiku se pomýšlí i na realizaci vlastních aktivit v zahraničí, které mají právě zahraniční donoři pomoci uskutečnit. Cílová skupina se pak mění či zůstává stejná podle úhlu pohledu. Z mé perspektivy se organizaci daří své zaměření stále udržovat, neboť je expanzí do zahraničí sledována pomoc osobám, které jsou taktéž sociálně vyloučené či sociálním vyloučením ohrožené. Jde o humanitární pomoc spojovanou mnohdy právě s etnickými menšinami v uprchlických táborech. S tímto rozšířením organizace pomýšlí i na větší pozornost věnovanou individuálnímu fundraisingu, a to s větší úspěšností. Z jiného úhlu pohledu může jít o odklon od primární cílové skupiny, tedy romské menšiny, a ochotu pozměnit své zaměření, respektive poslání, za účelem získání finančních prostředků donorů, kteří podporují jinou činnost. To je právě tvrzení, s kterým přichází teorie závislosti na zdrojích (viz část 2.1.1 Teorie závislosti na zdrojích).

„Ten netradiční krok kdy se chceme rozvíjet i tím způsobem, že začneme jít i do humanitárních a dalších jako aktivit.“ (informant 5)

„To, jestli dokážeme otevřít firemní fundraising, soukromé dárcovství, humanitární pomoc a další věci, jenom posílí tu naši jakoby nezávislost.“ (informant 5)

Nutno však podotknout, že orientace na donory, kteří podporují aktivity v zahraničí, se v těchto počátcích stále týká primárně veřejných rozpočtů, tedy například zdrojů z Evropské komise, jak vyplývá z analyzovaných zápisů z porad fundraisingového týmu¹⁹. Řešení tudíž minimálně v této pomyslné první fázi nesměřuje ke snížení závislosti na těchto typech zdrojů, nýbrž k jejich přesunutí či alespoň diverzifikování do více směrů.

I v tomto případě si ale organizace uvědomuje možnost selhání následovanou vlastním koncem, do které mohou kromě nedostatečných financí vstoupit i politická rozhodnutí takovéto činnosti zavrhuující.

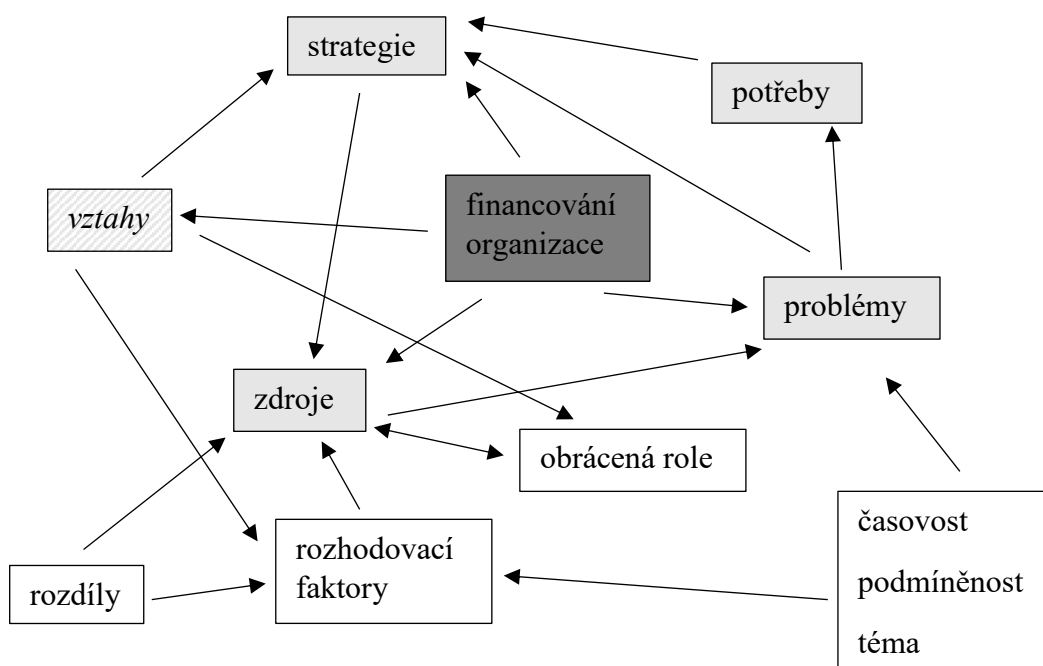
„Dokážu si představit, že když nic jiného nebude, tak nám taky nic jiného nezbude a budeme vlastně jako do poslední chvíle jako dělat to, co bude jakoby možný, a v případě, že se ukáže, že selžou všechny ty zdroje, tak asi zavřeme krám, no, tak to se taky může stát.“ (informant 5)

¹⁹ Zápisy z porad: 8. 4. 2020, 15. 4. 2020

Grafické znázornění výzkumné zprávy

Na tomto místě uvádím grafické znázornění výsledků výzkumu (viz. 4. Graf), které má přispět k pochopení jejich logické struktury.

4. Graf: Grafické znázornění výsledků výzkumu



Zdroj: vlastní zpracování

Organizace k zajištění své činnosti, tedy k jejímu financování, potřebuje zdroje. Zároveň se však musí potýkat s řadou problémů, které z využívaných zdrojů plynou. Na řešení problémů s financováním spjatých postupem času vyvinula strategie.

V rámci časové linky stojí na prvním místě výběr zdrojů, mezi kterými jsou rozdíly, jež přispívají či brání k jejich výběru jakožto zdrojů pro organizaci. Tyto rozdíly vytvářejí rozhodovací faktory, jež pomáhají k jejich třídění a výběru za účelem zvýšení efektivity. Zdroje do organizace většinou přicházejí z její vlastní iniciativy, může však dojít i k opačné situaci, kdy dobrá práce organizace zapříčiní oslovení ze strany samotného donora k řešení situace, na které by se mohl finančně podílet.

Ačkoli jsou vybrané zdroje v prvopočátku zváženy, souvisejí s nimi přesto značné problémy, které lze rozdělit do tří tematických oblastí – časovost, podmíněnost a téma. Časovost odráží skutečnost, že organizace vnímá ať už vědomě či nevědomě velmi

intenzivně čas, který je s danými zdroji často spjat. Podmíněnost znamená, že organizace musí při využití zdroje něco umět, splňovat či něco zajistit. V případě tématu jde o problematiku, kterou se organizace zabývá, a která ji limituje při využití specifických zdrojů, primárně v rámci soukromých zdrojů. Tyto nesnáze jsou přitom v jisté podobě, ať už vědomě či nevědomě obsaženy i v rozhodovacích faktorech, kdy se pak jedná například o míru jejich významnosti v rámci zvažovaného zdroje.

Na základě problémů a zkušeností, které organizace s financováním své činnosti má, vznikají potřeby, které si organizace uvědomuje, jejich uspokojení by její činnosti velmi prospělo, a zároveň jsou mnohdy přímo součástí vytvářených strategií, jak chod své činnosti co nejlépe zajistit. Na těchto potřebách může pracovat sama organizace či je vyžadován zásah zvenčí. Uspokojení potřeb tudíž vstupuje v různé podobě do užívaných strategií řešení svého financování.

Ty nicméně vytváří také automaticky bez vědomé reflexe potřeb. Obecně lze strategie, které k financování užívá, rozdělit na strategie střelec, apokalypsa, hra s pravidly, nevýhodný zdroj, dozor, snižování nákladů, střecha, expanze do zahraničí. Dané strategie následně opět ovlivňují využívané zdroje, neboť jejich paletu mohou rozšiřovat.

Vztahy s donory v otázce financování explicitně nevystupují, jsou však v jisté podobě, například skrze předchozí zkušenosti, zahrnuty již v rozhodování o výběru zdrojů, v obrácené roli či ve strategiích řešení například skrze lobbying. Nejsou tudíž tolik cílem jednání jako produktem činnosti organizace.

5. Závěr

Diplomová práce se zabývala tématem financování neziskových organizací. Jejím cílem bylo nastínit oblast financování neziskových organizací působících v sociálních službách se zaměřením na sociální vyloučení, primárně romskou menšinu, a popsat, jak taková organizace, u které lze vzhledem k jejímu tématu a přístupu české společnosti očekávat v této souvislosti nesnáze, zajišťuje finanční prostředky na svou činnost, a jaké jsou s tím spojeny problémy a řešení, tedy jak tuto činnost zvládá.

K tomuto cíli byly v teoretické části nejprve rozvedeny organizační teorie, které se (finanční) závislostí organizací zabývají. Práce se následně opírá primárně o teorii závislosti na zdrojích. Finanční závislost se potvrdila i na základě struktury zdrojů, z níž vyplývá, že případová organizace čerpá finanční prostředky zvenčí, ve velké převaze z veřejných rozpočtů. Rozvedeny byly dále z důvodu zasazení do kontextu také tematické oblasti občanská společnost a organizace občanské společnosti, sociální služby, romská menšina a financování. Z nich vyplynulo, že hrají neziskové organizace na poli sociálních služeb v České republice důležitou roli, kterou jim stát přiznává například skrze poskytování finančních prostředků, a že pracují i s menšinovými skupinami.

Na toto navazovala praktická část, která se věnovala primárně struktuře zdrojů, problémům s financováním a jeho řešením. Na základě případové studie s jedním případem byla skrze polostrukturované rozhovory se zaměstnanci případu a analýzu dokumentů zkoumána konkrétní organizace se zaměřením na sociální vyloučení poskytující registrované sociální služby ve velké míře romské menšině. Ta byla zvolena podle předem určených kritérií, jimiž byla poskytování registrovaných sociálních služeb podle zákona č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, v platném znění, romská menšina jako cílová skupina, samostatné fundraisingové oddělení či fundraiser, poskytování registrovaných sociálních služeb ve více krajích, alespoň pětiletá působnost organizace v sociálních službách. I informanti byli vybráni podle splňování zvolených kritérií – pracovní náplň týkající se finančních záležitostí organizace a alespoň dvouletá pracovní zkušenost ve zvolené organizaci.

V návaznosti na zaměření diplomové práce byla stanovena hlavní výzkumná otázka – jakým způsobem se organizace působící v sociálních službách se zaměřením na

romskou menšinu vypořádává s finančním zajištěním své činnosti a s čím se při tom musí potýkat. Ta byla zodpovězena skrze sadu podotázek.

První – jak/é získává finanční prostředky na svou činnost a proč zrovna tak, měla zjistit, co organizaci drží po finanční stránce v provozuschopném stavu, jak má své zdroje strukturované, a zda by bylo v jejím případě možné mluvit o nějaké finanční nezávislosti. Z výzkumu vyplynulo, že míra závislosti je téměř stoprocentní, neboť vlastní příjmy jsou prakticky nulové, soukromé dárcovství zanedbatelné a hlavními donory jsou dotace z veřejných rozpočtů. Bez těch by tudíž nemohla existovat. Podobná struktura zdrojů se ukázala jako problematická i ve Studii proveditelnosti pro nastavení účetních a ekonomických standardů pro oblasti sociálních služeb (Studie, 2014). To je nicméně také potvrzení kooperativního modelu Friče a Bútory (2005), který má být charakteristický pro Českou republiku. Stát vyjadřuje svou podporu neziskovým organizacím skrze poskytování finančních prostředků na jejich činnost. (Frič, Bútor, 2005: 172) Mimoto z výzkumu vyplynulo, že tato spolupráce je patrná také z tzv. obrácené role, kdy je daná nezisková organizace přizývána k řešení problémů přímo samosprávou. Vnější prostředky pak získává skrze samostatné specializované fundraisingové oddělení, které primárně reaguje na vypisované výzvy mapované v rámci fundraisingových porad. Kromě toho má organizace samostatné zahraniční oddělení, jenž má v souvislosti s expanzí organizace hledat další zdroje mimo Českou republiku. V tomto jednání lze spatřovat rysy profesionalizace, kdy organizace vyčleňuje mimo fundraisingové oddělení i oddělení další zaměřené na určitý segment získávání zdrojů za účelem zvýšení efektivity. K tomu je tlačena právě vnějším prostředím a jeho omezenými zdroji, které tudíž musí hledat jinde. Právě tato iniciativa – snaha o užití jiných zdrojů při snaze vymanit se ze své závislosti je vlastní uváděné teorii závislosti na zdrojích (Hatch, 2013; Froelich, 1999: 248), čímž lze konstatovat její částečné potvrzení.

Podotázka druhá – čemu musí při zajišťování finančních prostředků na svou činnost čelit, se zaměřovala právě na problémy, které se získáváním finančních prostředků souvisejí. Zároveň jsem skrze ni zjišťovala, jak tyto nesnáze ovlivňují další výběr zdrojů, a zda existuje něco, co by jí při finančním zajišťování jejího poslání pomohlo. V rámci výzkumu se v souhrnu vyprofilovaly tři oblasti, které se zdají být problémové. Byla jí podmíněnost, kdy organizace k využití zdroje musí něco splňovat, podstoupit, k něčemu se zavázat či něco umět, to lze opět přímo spojit i s teorií závislosti na zdrojích, kdy

požadavky donorů musí organizace naplnit, aby se o jejich prostředky mohla vůbec ucházet (Powell, Friedkin, 1987: 182; Froelich 1999: 247). V této oblasti se konkrétně jednalo o finance vypovídající například o nutnosti shánět kofinancování projektu, který organizace mnohdy velice obtížně získává, což opět souvisí i s téměř naprostou závislostí na veřejných rozpočtech. S financemi se spojuje také vázanost prostředků, které právě nelze uplatnit na nic jiného, než na co byly předem určeny, tedy ani na zmiňovaný kofinanc či půjčky, při kterých organizace musí ručit, čímž se ohrožuje. Do této oblasti spadají také znalosti, jež je potřeba k využití zdroje mít, či které by měl mít právě zdroj (v této případové studii dobrovolník). Dále vztahy, které musí být v místě, kde chce organizace působit, kladné, a zároveň k uplatnění určitého zdroje potřebuje mnohdy osobu, jež bude daný zdroj rozvíjet. Jako poslední je možné v této oblasti rozklíčovat nastavená pravidla, která mohou vzhledem ke své jedinečnosti téměř v každé lokalitě ubírat čas na zpracování, a zároveň znemožňovat rovné poskytování služeb či celkovou práci znechucují. Druhou oblastí nesnázi se ukázala být časovost. Špatné načasování v souvislosti s nevhodně nastaveným vyplácením plateb neodpovídá vynaloženým nákladům a nutí organizaci k řešení působící další problémy. Závislost na daných zdrojích pak navíc způsobuje kopírování finančního stavu daných zdrojů. Omezená doba realizace působí nemožnost zaručení práce svým zaměstnancům a zároveň možné brzké ukončení funkčního projektu vzhledem k nezajištěné návaznosti. Nekonečné vyřizování pak souvisí s dobou, s níž je třeba počítat k vyřízení možnosti využití zdroje, kdy už by při rychlejším procesování bylo možné prospěšnou činnost vykonávat. Řada problémů (např. jednoleté financování, cash-flow, nenáročnost dotací) se shodovala s výsledky Studie proveditelnosti pro nastavení účetních a ekonomických standardů pro oblasti sociálních služeb (Studie, 2014). Poslední problematickou oblastí se ukazuje být téma, kterým se organizace zabývá. Zaměření na romskou menšinu prakticky znemožňuje užití soukromých dárců, naopak u racionálně orientovaných zdrojů je podpora sociálně znevýhodněných Romů jednou z oblastí podpory. Řadu těchto problematických rysů si organizace uvědomuje, což plyne primárně z její zkušenosti. Proto mnohdy vstupují již do rozhodování, který zdroj využít. Vzhledem k omezeným možnostem finančního zajištění však musí volit zdroje i s jejich charakteristickými problémy. Rozhodující je pak intenzita daného problému. Tudíž ano, problémy mají vliv na opakované užití zdrojů, ačkoli jejich využití vzhledem k okolnostem v řadě případů nezabrání.

V návaznosti na reflektované problémy se ukázaly také potřeby, jejichž uspokojení by financování jistě pomohlo. Plánování, které je považováno za slabou stránku organizace, by zpřehlednilo aktuální i budoucí stav organizace. Diverzifikace zdrojů se jeví jako nutná pro snižování závislosti a uvrhování do existenčního rizika i vzhledem ke končícímu období ESIF. Poslední zmínkou je pak potřeba zjednodušení pravidel, které však nemůže ovlivnit sama organizace. Stojí na zásahu donorů, tedy zvenčí. Tím by se totiž nejen usnadnila práce organizaci, ale zároveň by se zabránilo vytváření řešení, které organizace volí, ale nejsou příliš korektní. Dlouholeté zkušenosti s financováním také vedly k vyzdvihování nastavení, jež se ze škály možností jeví jako nejvhodnější. Jde o tzv. jednotkové financování v případě evropských projektů, které spočívá ve zjednodušeném vykazování způsobilých výdajů, a předfinancování registrovaných sociálních služeb, jež některé kraje zajišťují. To totiž pomáhá předcházet období roku, při kterém jsou služby poskytovány prakticky na dluh.

Třetí podotázka – jaké má strategie řešení možných finančních problémů, se týkala schopností a snahy organizace předcházet možné finanční neschopnosti. Zjišťovat měla také to, zda přemýšlí o své budoucnosti v souvislosti s udržitelností, případně jaké k tomu podniká kroky a zda je ochotna při zajišťování své činnosti riskovat. Jednání, která lze označit za strategie, je několik, a jejich kombinace brání celkovému úpadku. Mohou být vědomé i nevědomé, zaměstnanci uznávané i neuznávané. Strategie Střelec vede organizaci k využívání veškerých pro ni známých možností, které se nabízejí bez jejich hlubšího promýšlení, důležitý je pouze hrubý soulad s jejím posláním. Apokalypsa staví na přípravě řešení nejhorší možné situace, která může nastat, čímž se snižuje riziko způsobené překvapením z nenadálých okolností. Nechvályhodným řešením je Hra s pravidly, kdy organizace formálně plní, k čemu se zavázala, ačkoli v praxi své jednání přizpůsobuje své pozici ve společnosti a potřebám cílové skupiny, které se v průběhu doby přidělení a čerpání finančních prostředků mohly změnit. Organizace volí v rámci řešení také užití Nevýhodného zdroje, který jí sice pomůže přečkat krizové období, avšak znamená pro organizaci další, těžko uplatnitelné, náklady. Dozor znamená pravidelnou aktualizaci stavu rozpočtu, která je provozována přímo za účelem předcházení či přípravy na možné finanční problémy. Organizace využívá také Snižování nákladů všude tam, kde je to možné, což je činěno na úkor jejich standardů a pohodlí, avšak stále je variantou, která organizaci neodpoutává od její mise. V neposlední řadě je aktuální také otázka práce s vnějším prostředím, tedy strategie Střecha, ve smyslu jeho ovlivňování tak, aby bylo co

nejvhodněji nastavené pro činnost, kterou organizace vyvíjí. Posledním identifikovaným řešením je pak expanze do Zahraničí, což vychází z vědomého omezení příjmů i v důsledku končícího období ESIF, na nichž je organizace taktéž závislá. Vzhledem k rozšiřování cílové skupiny i na jiná etnika nacházející se v situaci sociálního vyloučení, lze v této souvislosti přemýšlet nad proměnou a „ohýbáním“ poslání organizace, která se dosud zaměřovala primárně na romskou menšinu, za účelem získání zdrojů, jak prezentuje uváděná teorie závislosti na zdrojích (Powell, Friedkin, 1987: 182). Dle mého názoru se však jedná o úhel pohledu, neboť se má nadále usilovat o pomoc sociálně slabším jedincům. Z toho důvodu považují tento „odklon“ za vcelku neškodný, neboť mise, ačkoli se širší cílovou skupinou, zůstává zachována. S uvedenou teorií závislosti na zdrojích je však v souladu skutečnost, že organizace aktuálně především mapuje své možnosti v zahraničí. Právě poznání prostředí, ve kterém chce působit, sítě, které v ní již existují, vztahy, které potřebuje navázat, aby se v ní uchytila, jí umožňují předvídat podobu budoucí závislosti a vztahy moci. (Hatch, 2013: 70). Z uvedených strategií tudíž vyplývá, že se svou budoucností organizace zabývá, udržitelnost je pro ni důležitá a kroky k jejímu zajištění podniká. Mimo běžné strategie, jako je uváděný úvěr či dozor, podnikla také jednání, jež je považováno právě v budoucnu za slibné, ačkoli vcelku nejisté a riskantní. Jde o naposledy zmiňovanou expanzi do zahraničí, která nabývá u organizace na čím dál větší pozornosti, je však velkým krokem do neznáma.

Podotázka čtvrtá a zároveň poslední – jakou roli hrají při získávání prostředků donoři, se vztahovala k jejich výběru a vlivu na činnost organizace, respektive k podřízování se jim, a zároveň se týkala vytváření vztahů s donory, a zda se v tom případě jedná o spíše kladnou či zápornou skutečnost. Z výzkumu vyplynulo, že se vztahy prolínají prakticky všemi výše uvedenými oblastmi. Obzvláštní důraz jim však organizace nepřisuzuje. Výběr donorů vychází již z rozhodovacích faktorů včetně toho, zda jsou s nimi vztahy v daném místě již navázány, což je pak vždy spíše ku prospěchu. Do tohoto „okénka“ patří mimo racionální důvody totiž také etická úroveň. Ta hraje ovšem pouze velice okrajovou roli a týká se jen značně vyhraněných případů. Vztahy s donory lze spatřovat také v uváděné obrácené roli, kdy se samotné samosprávy obracejí s žádostmi o pomoc na neziskovou organizaci. Strategie se k nim pak vztahuje v souvislosti s lobbingem. Jestli mají donoři vliv na poslání, je pak diskutabilní například v souvislosti s rozšiřováním cílové skupiny v rámci expanze do zahraničí. To osobně považuji za vcelku nerelevantní. Podřízena je jim pak organizace v tom smyslu, že vzhledem k nim,

jakožto zdrojům externím, se musí řídit jejich pravidly, které jsou, jak z problémů vyplývá, mnohdy neadekvátní. Tuto oblast bych tudíž završila s poukazem na jednoho z informantů, že je vždy lepší mít dobré než špatné vztahy, s odkazem na informanta dalšího je ovšem stěžejní především odvádění kvalitní práce.

Na základě podotázek lze tudíž zodpovědět hlavní výzkumnou otázku. Organizace se se svým financováním potýká vcelku úspěšně. Využívá primárně zdroje z veřejných rozpočtů, kdy je však závislá pouze na výzvách její poslání podporujících, volnost je tudíž omezena právě na tuto oblast. Poslání je nicméně také tím, co jí znemožňuje či ztěžuje využívání soukromého dárcovství. Zajišťování zdrojů je pak náročné vzhledem ke kopírování stavu veřejných rozpočtů, kdy pokud se prostředky z nich vyčleněné vyčerpají, organizaci hrozí finanční problémy, jimž se již snaží předcházet, neboť právě tato skutečnost začíná být aktuální vzhledem ke končícímu období ESIF. Náročnost zmírňuje také profesionální fundraisingové oddělení, které je k zajištění zdrojů přímo určeno. Nesnází i potřeb k uspokojení existuje celá řada a organizace se s nimi v rámci svých možností snaží pracovat. Vztahy s donory nehrají zvláště významnou roli.

Tvrzení výchozí teorie závislosti na zdrojích lze v uvedených zjištěních identifikovat v několika souvislostech. Zkoumaná nezisková organizace je závislá na vnějším prostředí skrze převažující zdroje z veřejných rozpočtů. Z této skutečnosti výběr organizace nicméně vycházel. Organizace se však v souladu s jejím tvrzením snaží tuto závislost snižovat alespoň skrze diverzifikaci zdrojů, primárně pak s pomocí expanze do zahraničí. Nové pole působnosti se aktuálně snaží především mapovat, aby znala sítě a vztahy moci, které se v tomto pro ni novém prostředí vyskytují, a do kterých musí vstoupit. Zde je však diskutabilní proměna poslání organizace za účelem širších finančních možností, tedy odklonu od své hlavní mise, v tomto případě od své primární cílové skupiny. Závislost na donorech ji v souladu s teorií také nutí podřizovat se jejich požadavkům, bez čehož by se jinak nemohla o zdroje vůbec ucházet.

Ze získaných teoretických a praktických poznatků si dovoluji vyzdvihnout skutečnosti, které mohou přispět ke snížení finanční zátěže organizace. Jedná se o zohlednění uváděných potřeb a práci na jejich uspokojení. Důraz na plánování a jeho naplňování je podstatný pro každou organizaci usilující o vlastní udržitelnost, neboť umožňuje alespoň částečnou předvídatelnost budoucí situace a oblastí, které mohou být problémové. Navíc může prezentace plánů přispívat i k větší přináležitosti zaměstnanců,

kteří mají povědomí o stavu organizace a cítí se být její plnohodnotnou součástí, neboť k jejímu stavu svou prací také přispívají. Diverzifikace zdrojů za účelem snižování závislosti se může ubírat různými cestami, o řadě z nich organizace ví (sociální podnikání či individuální fundraising). Vzhledem k cílové skupině, která mnohdy řeší oblast zaměstnání, za nejvhodnější považují zahájení sociálního podnikání, které může být mimo finanční benefit také důkazem „zaměstnatelnosti“ Romů, a zároveň sloužit jako příklad dobré praxe, který je, v této většinovou společností opovrhované problematice, tolik potřebný. Z dlouhodobého hlediska může být navíc alespoň částečným řešením problematického kofinancu a finančně náročného začátku roku. Možnost úpravy pravidel dotačních řízení by pak stála za zvážení na straně donorů, neboť v případě předfinancování i jednotkových nákladů se nejedná o nereálnou záležitost. Sama případová organizace s obojím zkušenosti má a z vlastní praktické, nikoli pouze teoretické, zkušenosti je považuje za vhodné.

Cíl práce byl tudíž na základě výše uvedených informací a skrze výzkumné otázky dosažen. Tato zjištění mohou přispět k pochopení či inspiraci dalším organizacím, které se nacházejí v podobné situaci. V tomto smyslu by zároveň mimo vlastní zamyšlení nad svým fungováním mohly následně iniciovat i požadavky na změnu nejpálčivějších problémů v souvislosti se současným nastavením, jako je tedy například otázka možného předfinancování registrovaných sociálních služeb.

6. Seznam literatury a zdrojů

Literatura

Anheier, H. K. 2005. *Nonprofit Organizations. Theory, management, policy*. Abingdon, Oxon: Routledge.

Boukal, P. a kol. 2013. *Fundraising pro neziskové organizace*. Praha: Grada Publishing, a.s.

Bowen, G. A. 2009. „Document Analysis as a Qualitative Research Method“. *Qualitative Research Journal* 9 (2): 27-40.

Cammett, M., MacLean, L. M. 2014. „Conclusion“. In M. Cammett, L. M. MacLean (eds.). *The Politics of Non-state Social Welfare*. Ithaca: Cornell University Press, 257-274.

Cammett, M., MacLean, L. M. 2014. „The Political Consequences of Non-state Social Welfare“. In M. Cammett, L. M. MacLean (eds.). *The Politics of Non-state Social Welfare*. Ithaca: Cornell University Press, 31-53.

Clemens, E. S. 2006. „The Constitution of Citizens: Political Theories of Nonprofit Organizations“. In W.W. Powell, R. Steinberg (eds.). *The Nonprofit Sector: a Research Handbook*. New Haven and London: Yale University Press, 207-220.

Corry, O. 2010. „Defining and Theorizing the Third Sector“. In R. Taylor (ed.) *Third Sector Research*. London: Springer, 11-20.

Davidová, E. 2001. *Romové a česká společnost: hledání domova, porozumění a vzájemného soužití*. Praha: Národohospodářský ústav Josefa Hlávky. Studie Národohospodářského ústavu Josefa Hlávky 3/2001.

Defourny, J., Nyssens, M. 2016. „Fundamentals for an International Typology of Social Enterprise Models“. *ICSEM Working Papers* 33. Liege: The International Comparative Social Enterprise Models (ICSEM) Project.

- 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. „Ten druhý výzkum aneb Dokázat, nebo rozumět?“. In M. Disman. *Jak se vyrábí sociologická znalost: příručka pro uživatele*. Praha: Karolinum, 283-323.
- Dohnalová, M. 2010a. „Financování organizované občanské společnosti v České republice“. In M. Skovajsa a kol. *Občanský sektor: organizovaná občanská společnost*. Praha: Portál, 144-165.
- Dohnalová, M. 2010b. „Sociální ekonomika“. In M. Skovajsa a kol. *Občanský sektor: organizovaná občanská společnost*. Praha: Portál, 289-307.
- Edwards, B., Foley M. W. 2001. „Civil Society and Social Capital: A Primer“. In B. Edwards, M. W. Foley, M. Diani (eds.). *Beyond Tocqueville. Civil Society and the Social Capital Debate in Comparative Perspective*. London: University Press of New England, 1-14.
- Feiock, R. C., Jang, H. S. 2009. „Nonprofits as Local Government Service Contractors“. *Public Administration Review*, 69(4): 668–680.
- Flick, U. 2009. *An Introduction to Qualitative Research*. 4. vydání. London: Sage.
- Frič, P., Bútorá, M. 2005. „Role občanského sektoru ve veřejné politice“. In M. Potůček a kol. *Veřejná politika*. Upr., dopl. a aktualiz. vyd. v českém jazyce. Praha: Sociologické nakladatelství (SLON). Studijní texty, 153-186.
- Froelich, K. A. 1999. „Diversification of Revenue Strategies: Evolving Resource Dependence in Nonprofit Organizations“. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 28 (3): 246–268.
- Gwarinda, S. A., Taylor, D., Masango, S. 2015. „An Analysis of the Role of Non-Governmental Organisations in the Social Welfare Policy Process“. *Africa Insight* 45(2): 118–131.

- Hatch, M. J. 2013. *Organization Theory: Modern, Symbolic, and Postmodern Perspectives*. 3. vydání. Oxford University Press, s. 57-89.
- Hendl, J. 2005. *Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace*. Praha: Portál.
- Koldinská, K. 2007. „Legislativní zakotvení sociálních služeb v ČR“. In O. Matoušek a kol. *Sociální služby: Legislativa, ekonomika, plánování, hodnocení*. Praha: Portál, 35-52.
- Marková, H. 1996. *Fundraising 96 - finanční zdroje pro neziskové organizace*. Praha: Pražské regionální centrum Asociace Brontosaura.
- Matoušek, O., Koldinská, K. 2007. „Úvod“. In O. Matoušek a kol. *Sociální služby: Legislativa, ekonomika, plánování, hodnocení*. Praha: Portál, 9-16.
- McGee, S., Donoghue, F. 2009. „The Conundrum of Fundraising in Nonprofit Organizations: A Story from Ireland“. *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing* 21(4): 367–383.
- Navrátil, P. a kol. 2003. *Romové v české společnosti: jak se nám spolu žije a jaké má naše soužití vyhlídky*. Praha: Portál.
- Potůček, M. 2005. „Trh, stát a občanský sektor jako regulátory života společnosti“. In M. Potůček a kol. *Veřejná politika*. Upr., dopl. a aktualiz. vyd. v českém jazyce. Praha: Sociologické nakladatelství (SLON). Studijní texty, 85-120.
- Powell, W. W., Friedkin, R. 1987. „Organizational Change in Nonprofit Organizations“. In W. W. Powell (ed.). *The Nonprofit Sector: A Research Handbook*. New Haven and London: Yale University Press, 180-192.
- Průša, L. 2019. „Vybrané poznatky: Co ukázala analýza systému financování sociálních služeb?“. *Rezidenční péče* 15 (3): 4-5.
- Putnam, R. D. 1995. „Bowling Alone: America's Declining Social Capital“. *Journal of Democracy* 6 (1): 65-78.

Salamon, L. M., Anheier, H. K. 1998. „Social Origins of Civil Society: Explaining the Nonprofit Sector Cross-Nationally“. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations* 9 (3): 213-248.

Skovajsa, M. 2010a. „Organizovaná občanská společnost: teorie a vývoj“. In M. Skovajsa a kol. *Občanský sektor: organizovaná občanská společnost*. Praha: Portál, 30-61.

Skovajsa, M. 2010b. „Občanská společnost a demokratická stát“. In M. Skovajsa a kol. *Občanský sektor: organizovaná občanská společnost*. Praha: Portál, 62-89.

Špalek, J., Hyánek, V., Fónadová, L. a kol. 2017. *Na penězích záleží: České neziskové organizace v 21. století*. Brno: Masarykova univerzita.

Švaříček, R., Šedřová, K. a kol. 2007. *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. Praha: Portál.

Tomeš, I. 2010. *Úvod do teorie a metodologie sociální politiky*. Praha: Portál.

Weisbrod, B. A. 1998. „The nonprofit mission and its financing: Growing links between nonprofits and the rest of the economy“. In B. A. Weisbrod (ed.). *To Profit or Not to Profit: The Commercial Transformation of the Nonprofit Sector*. Cambridge: Cambridge University Press, 1-22.

Yin, R. K. 2009. *Case Study Research: Design and Methods*. 4. vydání. Los Angeles: Sage.

Internetové zdroje

Analýza financování sociálních služeb [online]. 2019. Praha: Ministerstvo práce a sociálních věcí. [cit. 27. 5. 2020]. Dostupné z:

<https://www.mpsv.cz/documents/20142/225517/Anal%C3%BDza+financov%C3%A1n%C3%AD+soci%C3%A1ln%C3%ADch+slu%C5%BEeb_2019.pdf/3c8c3bf8-c747-09b0-9308-3838a646c465>.

Dohoda o partnerství pro programové období 2014–2020 [online]. 2019. 5. revize, duben 2019. Praha: Ministerstvo pro místní rozvoj [cit. 2. 6. 2020]. Dostupné z: <[https://www.dotaceu.cz/getmedia/3e0f0610-a55a-494d-883d-fd80afe90674/Dohoda-o-partnerstvi-\(5-revize,-duben-2019\).pdf.aspx?ext=.pdf](https://www.dotaceu.cz/getmedia/3e0f0610-a55a-494d-883d-fd80afe90674/Dohoda-o-partnerstvi-(5-revize,-duben-2019).pdf.aspx?ext=.pdf)>.

Factsheet - 2019 Report on National Roma Integration Strategies: Key Conclusions [online]. 2019. Brussels: European Commission. [cit. 30. 5. 2020]. Dostupné z: <https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/factsheet_-_roma_integration_strategies_report_2019.pdf>.

Kalousová, P. 2015. *Dárcovství a filantropie firem a individuálních dárců: Dílčí studie pro Koncepti politiky vlády vůči nestátním neziskovým organizacím do roku 2020* [online]. Praha: Úřad vlády ČR. [cit. 25. 5. 2020]. Dostupné z: <https://www.vlada.cz/assets/ppov/rnno/dokumenty/studie_kalousova_darcovstvi_pro_web.pdf>.

Národní strategie rozvoje sociálních služeb na období 2016-2025 [online]. 2016. Praha: Ministerstvo práce a sociálních věcí. [cit. 28. 5. 2020]. Dostupné z: <<https://www.mpsv.cz/documents/20142/577769/NSRSS.pdf/af89ab84-31ac-e08a-7233-c6662272bca0>>.

Národní strategie rozvoje sociálních služeb na rok 2015 [online]. 2015. Praha: Ministerstvo práce a sociálních věcí. [cit. 28. 5. 2020]. Dostupné z: <<https://www.mpsv.cz/documents/20142/225517/III.pdf/43a14079-b2e1-ae19-ae85-6641f32f7857>>.

Nářízení o implementaci Finančního mechanismu Evropského hospodářského prostoru (EHP) 2014-2021 [online]. 2016b. Praha: Ministerstvo financí. [cit. 30. 5. 2020]. Dostupné z: <https://www.eeagrants.cz/assets/cs/media/EHP-fondy_Dokumentace_2017-11-22_EHP-fondy-Narizeni--FM-EHP-2014-2021.pdf>.

Nářízení o implementaci Finančního mechanismu Norska 2014-2021 [online]. 2016a. Praha: Ministerstvo financí. [cit. 30. 5. 2020]. Dostupné z: <https://www.eeagrants.cz/assets/cs/media/Norske-fondy_Dokumentace_2017-11-22_Norske-fondy-Narizeni--FM-Norska-2014-2021.pdf>.

Romové a soužití s nimi očima české veřejnosti – duben 2019: Tisková zpráva [online]. 2019. Praha: Sociologický ústav AV ČR, v.v.i. - CVVM [cit. 29. 5. 2020]. Dostupné z: <https://cvvm.soc.cas.cz/media/com_form2content/documents/c2/a4924/f9/ov190517.pdf>

Slovník pojmů. Heslo „Spolufinancování (kofinancování)“. [online]. S.d. Praha: Ministerstvo pro místní rozvoj. [cit. 30. 5. 2020]. Dostupné z: <[https://dotaceeu.cz/cs/ostatni/dulezite/slovník-pojmu/s/spolufinancovani-\(kofinancovani\)>](https://dotaceeu.cz/cs/ostatni/dulezite/slovník-pojmu/s/spolufinancovani-(kofinancovani)>)

Státní politika vůči nestátním neziskovým organizacím na léta 2015 – 2020 [online]. 2015. Praha: Úřad vlády ČR. [cit. 25. 5. 2020]. Dostupné z: <https://www.vlada.cz/assets/ppov/rno/dokumenty/statni_politika.pdf>.

Strategie romské integrace do roku 2020 [online]. 2015. Praha: Úřad vlády ČR. [cit. 30. 5. 2020]. Dostupné z: <<https://www.vlada.cz/assets/ppov/zalezitosti-romske-komunity/Strategie-romske-integrace-do-roku-2020.pdf>>.

Strategie sociálního začleňování 2014 – 2020 [online]. 2014. Praha: Ministerstvo práce a sociálních věcí. [cit. 30. 5. 2020]. Dostupné z: <https://www.mpsv.cz/documents/20142/953611/Strategie_CZ.pdf/f1a532df-57c2-ed92-6fb3-e731589fd139>.

Studie proveditelnosti pro nastavení účetních a ekonomických standardů pro oblast sociálních služeb [online]. 2014. Praha: Sdružení AKKN a AKHZ. [cit. 28. 5. 2020]. Dostupné z: <<http://podporaprocesu.cz/wp-content/uploads/2014/12/Studie-proveditelnosti-pro-nastaven%C3%AD-%C3%BA%C4%8Detn%C3%ADch-a-ekonomick%C3%BDch-standard%C5%AF-pro-oblast-soci%C3%A1ln%C3%ADch-slu%C5%BEeb.pdf>>.

Zpráva o stavu romské menšiny v České republice za rok 2017 [online]. 2018. Praha: Úřad vlády ČR. [cit. 30. 5. 2020]. Dostupné z: <<https://www.vlada.cz/assets/ppov/zalezitosti-romske-komunity/dokumenty/Zprava-o-stavu-romske-mensiny-2017.pdf>>.

Zpráva o stavu romské menšiny v České republice za rok 2018 [online]. 2019. Praha: Úřad vlády ČR. [cit. 30. 5. 2020]. Dostupné z:

<<https://www.vlada.cz/assets/ppov/zalezitosti-romske-komunity/dokumenty/Zprava-o-stavu-romske-mensiny.pdf>>.

Zákony

Návrh zákona o sociálním podniku. 2019.

Zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, v platném znění

Zákon č. 128/2000 Sb., o obcích (obecní zřízení), ve znění pozdějších předpisů

Zákon č. 129/2000 Sb., o krajích (krajské zařízení), ve znění pozdějších předpisů

Zákon č. 218/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech a o změně některých souvisejících zákonů (rozpočtová pravidla)

Zákon č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů, ve znění pozdějších předpisů

Analyzované dokumenty

Interní analýza 2019

Obvyklé ceny a mzdy platy [online]. 2020. Praha: Ministerstvo práce a sociálních věcí. [cit. 5. 6. 2020]. Dostupné z: <https://www.esfcr.cz/obvykle-ceny-a-mzdy-platy-opz?p_p_id=DocumentDetailStandalonePortlet_WAR_esfportalportletapplication&p_p_lifecycle=2&p_p_state=normal&p_p_mode=view&p_p_resource_id=downloadRevision&p_p_cacheability=cacheLevelPage&p_p_col_id=column-3&p_p_col_pos=2&p_p_col_count=3&_DocumentDetailStandalonePortlet_WAR_esfportalportletapplication_revisionId=13992235>.

Podpora aktivit a programů v rámci sociálního začleňování (3. výzva) [online]. 2018. Praha: Ministerstvo práce a sociálních věcí. [cit. 5. 6. 2020]. Dostupné z: <<https://www.esfcr.cz/documents/21802/9470985/V%C3%BDzva+88+final.pdf/39e85678-9acc-4d4c-a9c1-0b5dc7f6758f?t=1537886558866>>.

Podpora vzniku a provozu dětských skupin pro podniky i veřejnost - dotace mimo Prahu [online]. 2019. Praha: Ministerstvo práce a sociálních věcí. [cit. 5. 6. 2020]. Dostupné z: <https://www.esfcr.cz/documents/21802/11052525/Vyzva+c+03_19_111.pdf/e471cacb-0ce2-41df-a408-f462a00d11ed?t=1559899165627>.

Pospíšilová, T. 2005. *Oborové zastřešující organizace v občanském sektoru ČR 2005: Zpráva z výzkumu*. Praha: Nadace rozvoje občanské společnosti a Fakulta humanitních studií UK.

Projektová žádost 1

Sada hodnotících kritérií OP PPR pro PO 3, specifický cíl 3.3 a PO 4, specifický cíl 4.2 [online]. 2017. Praha: Magistrát hlavního města Prahy. [cit. 5. 6. 2020]. Dostupné z: <https://www.penizeproprahu.cz/wp-content/uploads/2017/09/2_ESF_SHK-PO3_3.3_PO4_4.2-a-4.3_final-1.pdf>.

Staněk, M. 2016. *Závislost na vnějším prostředí, hraniční situace a strategie přežití – případová studie vybrané OOS v ČR*. Nepublikovaná diplomová práce. Praha: FHS UK.

Výroční zpráva organizace 2015

Výroční zpráva organizace 2016

Výroční zpráva organizace 2017

Výroční zpráva organizace 2018

Zápis z porady fundraisingového týmu 15. 4. 2020

Zápis z porady fundraisingového týmu 25. 3. 2020

Zápis z porady fundraisingového týmu 29. 4. 2020

Zápis z porady fundraisingového týmu 6. 5. 2020

Zápis z porady fundraisingového týmu 8. 4. 2020

Rozhovory

Rozhovor 1. Vedla Nikola Kořínková 20. 4. 2020.

Rozhovor 2. Vedla Nikola Kořínková 25. 4. 2020.

Rozhovor 3. Vedla Nikola Kořínková 29. 4. 2020.

Rozhovor 4. Vedla Nikola Kořínková 6. 5. 2020.

Rozhovor 5. Vedla Nikola Kořínková 8. 5. 2020.

7. Seznam grafů a tabulek

1. Graf: Rozložení zdrojů 2006-2018
 2. Graf: Veřejné zdroje 2018
 3. Graf: 2018 - Stabilní státní zdroje
 4. Graf: Grafické znázornění výsledků výzkumu
-
1. Tabulka: Zjednodušení vykazování způsobilých výdajů