

Západočeská univerzita v Plzni

Fakulta filozofická

Diplomová práce

2018

Bc. Jan Petr

Západočeská univerzita v Plzni

Fakulta filozofická

Katedra sociologie

Studijní program Sociologie

Studijní obor Sociologie

Diplomová práce

Případová studie neziskové organizace v pozdně moderní
společnosti

Bc. Jan Petr

Vedoucí práce:

Mgr. Alena Pařízková, Ph.D.

Katedra sociologie

Fakulta filozofická Západočeské univerzity v Plzni

Plzeň 2018

Prohlašuji, že jsem práci zpracoval samostatně a použil jen uvedených pramenů a literatury.

Plzeň, duben 2018

.....

Poděkování:

Na tomto místě bych rád poděkoval své vedoucí práce Mgr. Aleně Pařízkové, Ph.D. za odborné vedení, cenné rady, které mi poskytla a především za studijní inspiraci, kterou pro mne byla.

OBSAH

1	ÚVOD	1
2	POZITIVISTICKO – REALISTICKÉ KONCEPTUALIZACE RIZIK	4
3	SOCIÁLNĚ KONSTRUKTIVISTICKÉ KONCEPTUALIZACE RIZIKA.....	7
4	TEORIE RIZIKOVÉ SPOLEČNOSTI	13
4.1	KONCEPTUALIZACE RIZIK	16
4.2	REFLEXIVNÍ MODERNIZACE	18
4.3	TEORIE SVĚTOVÉ RIZIKOVÉ SPOLEČNOSTI	20
5	PROFESIONÁLNÍ SOCIÁLNÍ PRÁCE	24
6	VÝVOJ NEZISKOVÉHO SEKTORU A TRANSFORMACE SOCIÁLNÍ POLITIKY V ČR... 27	
7	ZKOUMANÁ NEZISKOVÁ ORGANIZACE NA POZADÍ VÝVOJE NEZISKOVÉHO SEKTORU A TRANSFORMACE SOCIÁLNÍ POLITIKY V ČR	31
8	RIZIKA PŘI POSKYTOVÁNÍ PROFESIONÁLNÍ SOCIÁLNÍ PRÁCE	37
9	METODOLOGIE	40
9.1	PROCES TRACING	40
9.1.1	USTAVENÍ ZKOUMANÉHO KAUZÁLNÍHO MECHANISMU	43
9.2	VSTUP DO ZKOUMANÉHO PROSTŘEDÍ A PRŮBĚH VÝZKUMU	44
9.2.1	MOŽNÉ OMEZENÍ VÝZKUMU	45
9.2.2	ETICKÉ ASPEKTY STUDIE.....	46
10	RIZIKA VE ZKOUMANÉ NEZISKOVÉ ORGANIZACE	47
10.1	NEDOSTATEK FINANČNÍCH PROSTŘEDKŮ	47
10.2	NEDOSTATEK ZAMĚSTNANCŮ A BRIGÁDNÍKŮ	49
10.3	ZNEUŽITÍ ZDROJŮ ORGANIZACE.....	51
10.4	OSLABENÍ KŘEŠTANSTVÍ V ČINNOSTI ZKOUMANÉ NO	52
10.5	PŘETĚŽOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ	53
11	RIZIKOVÉ STRATEGIE	55
11.1	DOBROVOLNICKÁ POMOC A SVĚPOMOC	55
11.2	PŮJČKY	57
11.3	PŘEŘAZOVÁNÍ PROVOZNÍCH NÁKLADŮ	59
11.4	VYROVNÁVÁNÍ DOTAČNÍCH POŽADAVKŮ.....	60
11.5	ZAJIŠTĚNÍ STABILNÍHO POČTU ZAMĚSTNANCŮ	64
11.6	SLOUČENÍ DVOU NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍ.....	66
11.7	ÚPRAVA STÁVAJÍCÍ PRACOVNÍ NÁPLNĚ ZAMĚSTNANCŮ	67
11.8	ŘEŠENÍ ZNEUŽITÍ ZDROJŮ NEZISKOVÉ ORGANIZACE	68
11.9	UDRŽENÍ KŘEŠTANSTVÍ V ČINNOSTI NEZISKOVÉ ORGANIZACE	69
11.10	STRATEGIE ŘEŠÍCÍ PŘETĚŽOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ	71

11.11	OSTATNÍ STRATEGIE	71
12	ASPEKTY TEORIE RIZIKOVÉ SPOLEČNOSTI V NEZISKOVÉ ORGANIZACI	73
12.1	CHARAKTER RIZIK VE ZKOUMANÉ NEZISKOVÉ ORGANIZACI.....	73
12.2	REFLEXIVITA VE ZKOUMANÉ NEZISKOVÉ ORGANIZACI.....	75
12.3	MOC VE ZKOUMANÉ NEZISKOVÉ ORGANIZACI.....	78
13	ZÁVĚR.....	83
14	ABSTRACT	87
15	KEY WORDS	87
16	REFERENCE	88
16.1	INTERNETOVÉ ZDROJE	90
17	PŘÍLOHA A: OTÁZKY K POLOSTRUKTUROVANÝM A ONLINE ROZHOVORŮM SE ZAMĚŠTNANCI NEZISKOVÉ ORGANIZACE	92

1 ÚVOD

V současné době se v České republice setkáváme s tím, že se v rámci poskytování sociální pomoci protínají dva světy. Na jedné straně existují neziskové organizace vycházející z křesťanské církve, které se odkazují k tomu, že charitativní činnost (dnešní terminologií sociální pomoc) včetně sociální pomoci byla vždy jejím polem působnosti. Pomoci se zde dostávalo lidem chudým, na okraji společnosti a dokonce i s hendikepem (Kolařík 2008), skrze různá bratrství a řehole. Už ze samé podstaty její charakter vychází z morálních a duchovních zásad křesťanské víry (Pastorace.cz: [b. r.]).

Na straně druhé v novodobé historii vzniká sociální pomoc, jež vychází z myšlenek vědy a sociálního státu a ve svých původních myšlenkách se zaměřuje na to, jak začlenit jedince do stávajícího sociálního systému (Keller 2007). Takto pojatá sociální péče se nazývá sociální práce a za její základní charakter lze označit termín odbornost (Sociální revue: ©2005). V tomto smyslu je sociální práce součástí systému sociálního státu, jejímž cílem je *„uspokojování sociálních potřeb klientů a zajištění kontroly, příp. Změny chování, které je považováno za sociální problematické nebo deviantní“* (Matoušek 2003:25). Zatímco prvně zmíněné pojetí sociální pomoci obsahuje transcendentní prvek, tak nově definovaná sociální práce je zaměřená pouze na světskou realitu.

Oba tyto světy se střetávají na pozadí legislativně vymezeného prostředí poskytování profesionální sociální práce. V České republice je definována především Zákonem o sociálních službách 108/2006 Sb. Na jedné straně křesťanská sociální pomoc ztrácí svoji důležitost v legislativně ukotvené sociální práci a na straně druhé jsou tu křesťanské neziskové organizace, které profesionální sociální práci poskytují. Křesťanské církve se tak dostávají do paradoxní situace, kdy jsou nuceny poskytovat profesionální sociální práci, která je ve svých základních premisách odlišná od křesťansky pojaté sociální péče.

Současně i poskytování profesionální sociální práce neziskovými organizacemi je v podstatě důsledkem krize sociálního státu, protože ten ve snaze ušetřit finanční prostředky a zefektivnit poskytování profesionálních sociálních služeb, je přesunul na neziskové organizace. Dochází tak k ořezávání zdrojů pro poskytování profesionální sociální práce, na základě něhož stát přetváří své instituce včetně sociální politiky do podoby liberálního trhu (Šimíková 2015). Křesťanské neziskové organizace jsou tak nuceny poskytovat profesionální sociální práci, která není výrazem křesťanské sociální péče, přičemž při poskytování sociální práce musí fungovat podle předpokladů volného trhu, což v podstatě může také znamenat, že

se poskytovaná sociální pomoc přestane orientovat na pomoc potřebným, ale podle toho, kdo je může zaplatit (Sociální práce: ©2015).

Výše zmíněné tržně orientované poskytování profesionální sociální práce však nemá vliv pouze na charakter poskytovaných sociálních služeb, ale ovlivňuje také financování a provoz celé křesťanské neziskové organizace, protože ta se musí umět prosadit mezi ostatními neziskovými organizacemi na pozadí vzájemné soutěže „tržních“ subjektů nabízející profesionální sociální práci (ESFCR [b. r.]: 2).

V této práci se tak budu zaměřovat na to, s jakými riziky se zkoumaná nezisková organizace potýkala od roku 2002 do roku 2015 na pozadí profesionální sociální práce a jaké důsledky tato rizika pro zkoumanou neziskovou organizaci mohly mít. Tématem práce naopak není snaha celkově vysvětlit původ a charakter rizik ve vztahu ke všem aspektům činnosti zkoumané neziskové organizace. Cílem je spíše zaměřit se na konkrétní zpracovávaná rizika, strategie k vyrovnání se s nimi a na to, zdali se tyto strategie promítly někam dále v rámci zkoumané neziskové organizace.

V rámci konceptualizace rizik vycházím z teorie rizikové společnosti od Ulricha Becka a přístupu Governmentality Approach původně vyvinutém Michelem Foucaultem na jejichž základě budu zjištěná rizika porovnávat. Teorii rizikové společnosti definuji riziko, jako budoucí událost, kterou není možné lehce vypočítat, protože se jedná o jev, který nemá žádné hranice a může udeřit kdykoliv a kdekoliv. A právě proto mi teorie rizikové společnosti umožní vztáhnout rizika do celospolečenského kontextu. Governmentality Approach mi namísto toho umožní, zaměřit se na mocenské vztahy v rámci definice a projevů rizik. Základní metodou při analýze rizik je metoda Process Tracing, která mi umožní, zaměřit se na kauzální mechanismy způsobující rizika.

V první části práce se zaměřím na souhrn přístupů k pojetí rizik, zde představím pozitivistické a sociálně konstruktivistické pozice včetně přístupu Governmentality Approach a následně představím teorii rizikové společnosti. Teorie rizikové společnosti mi zde také slouží pro vymezení epistemologického stanoviska, ze které v této práci vycházím. Ve druhé části se zaměřuji na kontext profesionálních sociálních služeb a neziskových organizací v České republice. Zde se zaměřím také na to, jak byla zkoumaná nezisková organizace formována. Následuje část s vymezením metodologie. Ve čtvrté části se zaměřuji na analýzu rizik. Nejdříve představím hlavní rizika, se kterými se zkoumaná nezisková organizace setkávala a setkává. Po té se zaměřuji na mechanismy, které nezisková organizace využívala k tomu, aby se s riziky vypořádala. V páté části se zaměřuji na porovnání zjištěných rizik s vymezenou teorií a nakonec představím závěr a hlavní zjištění.

2 POZITIVISTICKO – REALISTICKÉ KONCEPTUALIZACE RIZIK

Konceptualizaci rizik lze vnímat jako moderní nástroj se záměrem předcházet nebezpečím, čímž se předpokládá lidské rozhodování zaměřené na budoucnost (Beck 2016: 264). K tomu jsou užívány různé techniky pro výpočet statistických pravděpodobností a odchylek, čímž fenomén nebezpečí dostává konkrétní podobu. To umožňuje např. moderní statistika, která je schopna převádět jednotlivé jevy do statistických veličin, a následně testovat pravděpodobnost jejich vzniku (Bayatrizi 2008; Giddens, 1991: 111; cit. podle Peteres 2016: 102). Vzniká tak nové chápání událostí, protože koncept rizika umožňuje definovat, co je v rámci normy a co je již její odchylkou (Lupton 1999:2-4). Jinými slovy dokáže odlišit žádanou budoucnost od nežádané. Zohreh Bayatrizi (2008: 121, 123) to ukazuje na proměně vnímání smrti v Evropě. Ta byla až do 18. století neodmyslitelně spjata s každodenním životem lidí. Smrt patřila do života stejně jako život sám, protože člověk ji nemohl ovlivnit. To mohl pouze Bůh či jiná nadpřirozená síla. Od 18. století se však pod vlivem osvícenství začíná smrt redefinovat do předvídatelné kalkulované veličiny. Sama o sobě přestává být vnímána jako nevyhnutelnou událostí, ale jako jev, který je spuštěn řadou faktorů, jako např. nemocí, nedostatkem hygieny apod.

Konceptualizace rizika ve své základní rovině vychází z pozitivistického stanoviska, zdůrazňující ověřitelnost faktů, jednoznačnost a univerzalitu jevů (Lupton 1999, 2013). Podle pozitivismu je člověk od reality oddělen a objektivní realita existuje mimo lidské vědomí. V rámci popisu a zachycení reality, výzkumný objekt má vlastní inherentní kvality, které existují nezávisle na výzkumníkovi, výzkumník vlastnosti objektu nevytváří, ale objekt je už má. Metodami k zachycení reality jsou statistika či obsahová analýza. Validita přístupu pak spočívá v jistotě, protože pozitivismus má za to, že jeho metody dokáží pravdivě měřit realitu (Weber 2004: 4). A s konceptualizací rizika je to stejné. Podle pozitivismu mají rizika svou vlastní povahu, existují nezávisle na výzkumníkovi a reálnou míru jejich dopadu je možné zjišťovat pozitivistickými metodami, např. statistikou. To, že člověk dokáže stát mimo realitu a přitom se na ni dívat a popisovat ji, je právě tím mechanismem, který umožňuje rizika zjišťovat a zabraňovat jim.

Postupem času se konceptualizace rizik obohacuje o přístup realismu, který stejně jako pozitivismus vnímá vnější jevy jako reálné s vlastními inherentně danými vlastnostmi, a také zde existuje oddělenost člověka a realita existuje mimo lidské vědomí. To co se ovšem liší, je skepse vůči uchopitelnosti vnějších jevů. Ve svých absolutních termínech, realismus nevěří, že je možné skrze jakékoliv metody, včetně statistiky či obsahových analýz, vnější realitu zachytit,

měřit a hlavně pochopit její podstatu (Rigakos a Law 2009). Ze své umírněné pozice však může být užitečným nástrojem, protože umožňuje zaměřit se hlavně na to, jak dobře a spolehlivě jsme schopni kalkulovat a identifikovat jak samotnou důležitost rizika, tak také jeho efekty (Lupton 1999: 18, 19).

Společné pozitivisticko – realistické koncepce rizik se používají i v současnosti. Spoléhající se na kvantitativní analýzy, výpočty pravděpodobností a vypočitatelné veličiny. Např. Rigakos a Law (2009: 81) hovoří o používání empiricko-technokratických přístupů¹ v kriminologii a trestním soudnictví v USA, kde jsou běžně používána klasifikační schémata o rizikovosti v rizikových populacích.

Pozitivisticko – realistické koncepce rizik jsou ale také spojované s několikerými slabiny. První slabina směřuje do meta teoretické roviny a to tím, že pozitivisticko – realistické koncepce rizik stojí na dualismu západního osvícenského myšlení, čímž omezuje uchopování reality. Dualismus vycházející ze západního osvícenského myšlení pracuje na oddělených konceptech, jenž vůči sobě stojí v tzv. symbiotických vztazích, skrze které je pak rozuměno světu. Tyto koncepty pak představují jakési dyadické objekty ve vzájemném vztahu v rámci kterých jsou různé zkušenosti, objekty, perspektivy prezentovány jako jeden objekt (Wilson 2010: 739). Lze se tak setkat s koncepty vysoký vs. nízký, narození vs. agonie anebo muž vs. žena, mysl vs. tělo (Tamtéž), ale také s koncepty příroda vs. společnost, subjekt vs. objekt.

To je pro pozitivisticko – realistické konceptualizace rizik zásadní. Za prvé, neumožňují průchod mezi dyadickými objekty, čímž pak není možné relevantně rizika pojmout. Např. skrze objekt společnost vs. příroda jako neprůchozí entita nelze v podstatě pojmout rizika spočívající v záplavách a suchách, protože důsledek jejich vzniku nelze od lidské činnosti zcela odlišit (Mythen 2007).

Za druhé, výše zmíněné dyadické vztahy vedou k hierarchickému privilegování jistých charakteristik, událostí či reprezentací historie. Tzn., že koncepty jako vysoký, narození, muž, mysl, politika mohou být otevřeně diskutované a hodnocené a na druhou stranu koncepty jako nízký, agonie, žena, tělo, náboženství jsou vylučované nebo znevažované (Wilson 2010: 739). Wilson (Tamtéž) zároveň uvádí, že dyadické vztahy privilegia a podřízenosti jsou samy řízeny jiným dyadickým vztahem: veřejné vs. soukromé. Zatímco privilegované koncepty jsou situované do veřejné sféry, tak ty podřízené do soukromé. V rámci pozitivisticko – realistické konceptualizace existují disproporce i v pojetí rizik. Příkladem je realismus, jenž privileguje

¹ ve stejném významu propojení pozitivismu a realismu

rizika přírodní před riziky sociálními. Zatímco přírodní nebezpečí jsou jasně definovatelným rizikem (sopečná činnost, zemětřesení apod.) u kterých je zřetelně vidět dopad, tak ta společenská nikoliv. Argumentem pak bývá, že u sociálních kategorií jako gender, rasa, třída, věk, chudoba, porodní váha novorozeněte nelze nikdy přesně a definitivně tvrdit, že jsou samy o sobě rizikové (Rigakose a Law 2009).

Dalším dyadickým vztahem, jež je v pozitivisticko – realistických koncepcích zastoupen a se kterým se tyto koncepce nevyrovnávají, je vztah subjektu (Ten/ta co popisuje) a objektu (To co je popisováno). Vidinou pozitivismu subjekt může být vůči vnějšku vymezen, má svrchovanou moc objekt popisovat nebo o něm uvažovat aniž by sám byl nějak zahrnut. Existuje zde výhradní právo popisovat subjekt (Lash 2003). V rámci realismu se hranice tenčí, protože zde subjekt nemůže nikdy objekt zcela uchopit.

Moc, popisovat objekt souvisí také s hierarchickým privilegovaním dyadických konceptů. Konkrétně s otázkou, kdo nebo co zapříčiňuje vznik privilegování jednoho objektu nad druhým. Konceptualizace rizik podle pozitivisticko – realistického přístupu není totiž schopna zachytit vznik dyadických konceptů protože existuje pouze v rámci těchto konceptů. Mick Smith (2005: 545) upozorňuje, že pozitivistické či realistické přístupy k rizikům se pohybují pouze ve vymezení sledující výpočty na prokazatelných řetězcích kauzality. Tím tyto přístupy neumožňují rizika zvládat, jako spíše se stávat součástí rizik. To je ovšem pouze jedna strana mince. Tím, že pozitivistické a realistické přístupy existují pouze v rámci omezeného vymezení a zároveň tím, že se těší vědecko – institucionální kredibilitě, jsou odmítaná a vylučována rizika, která v analýzách zastoupena nejsou.

Ukazuje se, že základní pozitivisticko – realistické konceptualizace rizik jsou zpochybněna. Vztah reality a lidského vědomí může být pouze nepostihnutým metateoretickým problémem, který pozitivismus ani realismus není schopen zachytit. To souvisí i s analytickými nástroji. Statistika stejně tak jako celý pozitivisticko – realistický přístup, nedokáže překročit rámce, ve kterých je používán, což souvisí s tím, že pozitivisticko – realistická analýza není schopna zachytit mocenské pozice. To co je také se slabiny pozitivisticko – realistických koncepcí rizik spojované, je jejich důraz na univerzalitu pozorovatelných jevů. Na to se zaměřím v následující kapitole.

3 SOCIÁLNĚ KONSTRUKTIVISTICKÉ KONCEPTUALIZACE RIZIKA

Ve 20. století vznikl nový přístup v rámci společenskovedních disciplín, který výrazně ovlivnil pohled na vznik a povahu skutečnosti kolem nás a tím i na pojetí rizik. Je to sociální konstruktivismus. V rámci sociálního konstruktivismu je jedinec centrem úvah, protože podle něj je to právě jedinec, který usiluje o pochopení světa kolem něj, a právě z tohoto důvodu si jedinec vyvíjí subjektivní významy své zkušenosti, a významy vnějších objektů a věcí. Zároveň tyto subjektivní významy jsou sociálně a historicky vyjednávané. Tzn., že významy nejsou ničím daným, ale jsou formovány skrze interakci s ostatními a skrze historické a kulturní normy, které působí v životech jedinců (Creswell 2007: 20, 21).

Oproti pozitivismu a realismu, sociální konstruktivismus má značně odlišné pochopení světa. Podle sociálního konstruktivismu je jedinec a realita jsou neoddělitelnými, protože jedinec skrze interakci s ostatními „vytváří“ svět. Poznávání světa je tudíž záměrně konstituováno skrze žitou zkušenost jedinců. V rámci popisu a zachycení reality je objekt interpretován skrze významovou strukturu jedincovy či výzkumníkovy žité zkušenosti. Hlavními výzkumnými metodami sociálního konstruktivismu jsou hermeneutika, fenomenologie, etnografie, zakotvená teorie, případová studie apod. (Creswell 2007; Weber 2004: 4). Validita přístupu pak nestojí stejně jako v pozitivismu na jistotě, že data mohou pravdivě zachytit realitu, ale že data zachycují subjektivní realitu a že nároky na vlastní znalosti jsou obhajitelné, protože znalosti může mít každý jedinec jiné. To souvisí i s reliabilitou přístupu. Na rozdíl od požadavku na replikovatelnosti výsledků v pozitivismu, sociální konstruktivismus stojí na interpretativním požadavku, že výzkumník rozpoznává implikace své subjektivity ve výzkumu (Weber 2004: 4).

Sociální konstruktivismus zpochybnil pozitivistické a realistické pojetí rizika protože ukázal, že konceptualizace rizik se neřídí univerzálními a objektivními zákony, jako spíše jsou ovlivňovány zkušeností jedince, a historickými a kulturními normami (Creswell 2007), pozicí, ze které se riziko analyzuje a jak se uvažuje o rizikové události (Lupton 1999: 30). Dále také tím, jak riziko vzniká a jakým způsobem se považuje za škodlivé a morálně nepřijatelné (Rigakos a Law 2009: 80).

Příkladem může být Mary Douglas (Zinn 2004: 5), která se jako jedna z prvních sociálně konstruktivistických autorek zaměřovala na rizika. Ta napříč různými tématy (Etnické čistky, reakce na HIV) právě upozornila na kulturní a historický význam při vnímání rizik (Price a Peterson 2016: 59, 60). Základem jejich analýz bylo rozlišení mezi nebezpečími, které jsou

již existujícími, a riziky, jež jsou hodnotovými soudy lidského vnímání, a tedy historicky i kulturně podmíněné (Douglas 1992; cit. podle Ekberg 2007: 353).

Dalším významným polem sociálního konstruktivismu je analýza moci v podání přístupu Governmentality Approach (dále pouze GA), jež vychází z prací Michaela Foucaulta. Foucault se zaměřoval na vztah mezi abstrakcí a empirií, na interpretace empirie a jak do vztahu mezi abstrakcí a empirií zasahují mocenské struktury (Ettlinger 2011: 538). GA se tak může zaměřovat na to, jak jsou empirické studie ovlivňovány pohledem zadavatele. Např. Patricia Ticineto Clough (2010: 629) představuje kritiku Loice Wacquanta tří etnografických studií, které v rámci své analýzy byly slepé k tomu, že jsou řízené politickými požadavky formovanými „reformou sociální péče“ a pravostranným bipartismem sociální politiky.

Pokud jde o charakter moci, tak v GA je zpracováván termínem „governmentalita“, který v podstatě znamená řízení mentality, tedy „*kolektivně drženého názoru, jež je sdělován prostřednictvím různých diskurzů skrze „techniky moci“*“ (Dean 2005; cit. podle Ettlinger 2011: 538). Techniky moci jsou záměrné taktiky, jež „vedou každodenní životy jedinců jako občanů k jednání v souladu se společenskými normami“ (Dean 2005; cit. podle Ettlinger 2011: 538). Zároveň mocenské pozice nejsou vyjádřením jednotlivců, kteří by vykonávaly přímou, suverénní nebo donucovací kontrolu nad teritoriem a ostatními jedinci, ale tím, že normy obyvatelstva jsou podvědomě produkovány a reprodukovány občanskými subjekty, jež jsou zase tzv. „řízeny na dálku“. Řízení na dálku znamená, že moc je produkována a produkována tím, že převažující moc utváří normy tak, aby byly srozumitelné v každodenní aktivitě jedinců. Jedná se o proces normalizace, kdy jsou společenské normy materializovány do každodenních praktik (Rose 1996; cit. podle Ettlinger 2011: 538).

Moc ve Foucaultově podání tak není destruktivní, zakazující nebo nějak lokalizovaná. Moc je proaktivní, rozptýlená a všudypřítomná, protože diskurzy jsou konstituovány (i nevědomky) v každodenním jednání jedinců, občanů (Ettlinger 2011: 539). Moc a nadvládu tak nevyjadřuje nějaká konkrétní mocenská struktura, ale objektivizování převažujících společenských norem jedinci nebo občany, protože normy jsou vůči nim něčím vnějším.

Jedinec má však možnost volby, může se rozhodnout, zdali konkrétní normy přijme nebo odmítne, má schopnost společenské normy napadnout a kritizovat je. K tomu, aby to však bylo možné, Foucault rozděluje dvě formy řízení, které jsou vůči sobě v tzv. „agonistickém vztahu“. První již byla představena a charakterizuje ji „řízení na dálku“. Jedná se o vnější sílu v podobě společenských norem anebo o vnější pohled na jedince a občany. Druhou formu řízení představuje tzv. řízení self, jež zahrnuje schopnost jedince progresivně konstituovat sebe sama a tím i vyprávět vlastní příběh skrze vnitřní pohled. Řízení self umožňuje jedinci vytvářet

prostor mezi jím a vnějším systémem řízení. Jedinec na základě této vzdálenosti má pak schopnost ho kritizovat a napadnout ho. Vzhledem k tomu, že podle Foucaulta, schopnost kritiky nestojí pouze na schopnosti sebe řízení, ale také na proaktivním sebe ovládnutí, náročných intelektuálních praktikách jedince, je zpochybnění norem ojedinělým jevem (Ettlinger 2011: 539).

Nedílnou součástí GA je analýza státu a jeho mechanismů k řízení a utváření chování jedinců či chceme-li občanů (Dean 1999; cit. podle Drake 2011: 523). Podle GA k tomu stát využívá řadu technik nebo technologií. Tyto technologie pak mají charakter praktických viditelných vládních tahů, jež záležitost racionalizují a charakter vycházející z vlastního hodnotového systému státu. Na jedné straně jsou tedy tyto technologie zaměřeny na jednotlivce skrze organizace a agentury, do kterých jsou jedinci zapojováni a na straně druhé jsou technologie zaměřeny spíše na jáství (self) jedinců skrze morální pravidla (Drake 2011: 523).

Jedním výrazným mocenským aparátem současných západních států podle GA je neoliberalismus. V neoliberalismu z pohledu státu jde o to, přetvořit veškeré státní instituce podle trhu za účelem snížení nákladů a snížení byrokracie. Na základě neoliberalismu tak dochází k deregulaci, privatizování veřejného sektoru, ke komodifikaci vědění a jiných záležitostech, včetně těch, které dříve nebyly vnímány jako komerční zboží (Mitchel 2006, Oels 2005, Castree 2008, Goven 2006; cit. podle Drake 2011: 523). Tzn., že neoliberalismus je progresivní strategií, která má schopnost se neustále rozšiřovat. Na jedné straně v neoliberalismu lze spatřovat strategii „řízení na dálku“, skrze konkrétní mechanismy, přetvářející státní instituce po vzoru liberálního trhu. A na straně druhé je prolnutý „řízením self“, důrazem na hodnoty po zodpovědnosti jedinců v rámci liberálního trhu (Gilbert a Powell 2010: 16, 17).

Konceptualizace rizika je podle GA vnímána jako vládní strategie k upevnění pozice regulatorní moci (Foucault 1991:93; cit. podle Lupton 1999:88), a to jak skrze technologie „řízení na dálku“, tak skrze „řízení self“. „Řízení na dálku“ zde existuje ve smyslu vládních strategií k vykonávání nepřímého ovládnutí určité skupiny občanů. Podle GA jsou tak tvořeny celky označované jako (*riziková*) *populace* a (*rizikové*) *sociální skupiny*, o kterých jsou sbírány informace a používány k jejich kontrole a regulaci. Podle GA je konečným důsledkem to, že na místo konkrétního jedince či subjektu je dosazována kombinace určitých abstraktních faktorů, které odvádí pozornost od jednotlivců a jejich chování k agregátům nebo výše zmíněným populacím (Lupton 1999: 89 - 92).

Rizikových populací či sociálních skupin pak může být celá řada. Např. Hendrik Wagenaar, Helga Amesberger a Sietske Altink (2017: 135, 136) ukazují, jak je prostituce

začleněna do regulativních programů v Holandsku a Rakousku. Regulační mechanismy na řešení prostituce jsou podle autorů/ek implementovány na základě hodnotové pozice sexuálních pracovníků/ic ve společnosti a zároveň zaměření na prostituci vycházelo z politických cílů. Richard C. Fording, Joe Soss and Sanford F. Schram (2011: 1650) zase ukazují, že rasová klasifikace významně tvaruje programy zaměřující se na řízení chudoby na všech úrovních v americkém systému. Gabe Mythen a Sandra Walkate (2007) se zase zaměřují na to, jakým způsobem je riziko terorismu politicky strukturováno.

Konceptualizace rizika na pozadí „řízení self“ lze spatřovat v důrazu na zodpovědnost jedinců a občanů, jež vychází z neoliberalismu. Jedinec je zodpovědný za svůj život a za vlastní činnosti, a pokud se mu/jí něco nepodaří, je to jeho/její vina a může si za to sám/sama. To je významný prvek v rámci konceptualizace rizika, protože riziko odkazuje k vlastnímu selhání, jedinec musí neustále uvažovat nad svým jednáním a konat tak, aby se selhání vyhnul (Ferguson 2001; cit. podle Doghue 2008: 344).

Pokud bychom mohli shrnout sociálně konstruované konceptualizace rizik, oproti pozitivisticko – realistickému pojetí se analýza výrazně rozšiřuje o dimenze, které není možné pouhým využitím statistických modelů zachytit. Namísto rizikových analýz se zaměřuje na porozumění konceptualizacím rizik, a na historické, nynější i mocenské konstrukce jejich vzniku. Zaměření je zde přímo na instituce a sociální vazby, které podporují uvažování o rizicích, a potřebu poznávat a kontrolovat populace (Rigakos a Law 2009: 82).

I v rámci sociálního konstruktivismu lze nalézt slabiny. Za prvé, stejně jako pozitivisticko –realistické koncepce rizik stojí na dualismu západního myšlení a tím i na dyadickém vztahu konceptů (příroda vs. společnost, subjekt vs. objekt apod.) Zde je však tato logika obrácená, protože v rámci sociálního konstruktivismu nemá jedinec (výzkumník) žádný vztah k vnější realitě. Jediné s čím může „pracovat“ je tvořená sociální, subjektivní realita. To má pak zásadní dopad na konceptualizace rizik, protože je tak nelze vnímat jinak, než jako pouhou genealogii rizikového myšlení, kategorií a metod, kterými jsou rizika identifikována a kontrolována. (Rigakos a Law 2009: 80). O rizicích je tak těžké uvažovat v jakémkoliv mimo společenské úrovni, čímž se vytrácí sama „reálná“ existence rizika.

Na základě zpochybnění pozitivisticko – realistických a sociálně konstruktivistických konceptualizací rizik dochází v současnosti ke dvěma trendům. Za prvé se termín rizika prolíná i s jinými termíny jako např. hrozby, nebezpečí včetně spojování s nejistotou. I zde předpokládáme možnost lidského zásahu do budoucnosti, rozdíl je však v odlišné míře onoho zásahu, podle oboru nebo podle charakteru budoucí události. Např. M. J. Williams (2008) v rámci strategických studií vidí dva druhy nebezpečí: rizika a hrozby, přičemž hrozby jsou zde

analyticky zachytitelné, kalkulovatelné a spojované s mocí. To však o rizicích neplatí. Ty mají spíše charakter neurčité, nekalkulovatelné budoucnosti. Tato definice je přesně opačná k tomu, jak právě Lupton (1999) rizika popisuje. Pro ní je riziko analytickým nástrojem více či méně schopný kalkulovat budoucí události.

Druhým trendem je pak to, že se konceptualizace rizik rozbíhá do mnoha směrů, čímž zaniká jakýkoliv konsensus o tom, jak riziko vnímat či jak ho měřit. Ekberg (2007: 353, 354) představuje zkráceně několik dalších disciplinárně odlišných přístupů, se kterými se lze setkat. Najdeme zde přístup od Wellse (1996; cit. podle Ekberg 2007: 354), jenž v rámci svých analýz rozlišuje mezi rizikem a nebezpečím. Riziko je zde definováno jako pravděpodobnost nepříjemného výskytu a nebezpečí jako okolnost, která může vést k tomuto výskytu. Naproti tomu Luhmannův (1993; cit. podle Ekberg 2007: 354) přístup je zde představován tak, že nebezpečí pro něj zůstávají nebezpečím bez ohledu na to, jestli jsou jako takové uznávány. Rizikem se stávají až v tu chvíli, kdy se dostanou do veřejného povědomí. Nakonec Ekberg (2007: 354) představuje ještě dva přístupy. Podle prvního od Joffe (Joffe, 1999: 142; cit. podle Ekberg 2007: 354) nebezpečí pochází z vnějšího zdroje a stává se rizikem, jakmile se dostane do povědomí, čímž jsou spuštěny procesy k jeho měření, řízení, kontrole, odvrácení či vyloučení. Druhý se pak hlásí k postmoderní perspektivě, která tvrdí, že rizika i nebezpečí jsou společensky vybudována, tím jak lidé kontinuálně usuzují nad nežádoucími výsledky svých voleb (Fox, 1999; cit. podle Ekberg 2007: 354).

Domnívám se, že řešením může být propojení přístupu GA s teorií rizikové společnosti podle Ulricha Becka. Teorie rizikové společnosti za prvé, nevnímá rizika pouze jako sociální konstrukt, namísto toho jim přidává reálný charakter; a za druhé, umožňuje rizika vztáhnout do širšího kontextu v prostředí, ve kterém rizika hrají zásadní roli v dynamice industriálních společností. Tato dynamika je v zásadě tvořena tím, že v industriálních společnostech rizika nelze předem zjistit, nelze jim zabránit, protože rizika nemají jednoznačný a odhadnutelný charakter. Rizika jsou namísto toho mnohočetná, nepředvídatelná, nezachytitelná, přičemž zároveň s tím dochází k znehodnocování důvěry ve stávající mechanismy, jež rizikům mají zabraňovat, např. věda a technologie (Beck 2007). GA naproti tomu umožňuje vnímat politická rozhodnutí, tvořená na základě „rizikové dynamiky“ industriálních společností jako novou formu řízení (Doghue 2008: 341). Riziko, jako způsob řízení není nově pouze způsob, jak kontrolovat populace anebo jedince, ale může to být také způsob, jak v prostředí značně ovlivněném riziky, utvářet zodpovědnosti (Ferguson 2001; cit. podle Doghue 2008: 344), jak rizikům zamezit a „*nově určit doposud dosažený standard (mimo odpovědnosti také*

bezpečnost, kontrola, omezení škod a dělby škodlivých důsledků“ (Beck 2007: 39), ale také jak zajistit distribuci bohatství.

4 TEORIE RIZIKOVÉ SPOLEČNOSTI

Základní argument teorie rizikové společnosti stojí na tom, že vědecký a technologický pokrok modernity vytváří nezamýšlená rizika. Vědecký a technologický pokrok modernity zde na jedné straně vyřešil mnoho problémů (zdravotní péči, nedostatek potravin apod.), ale na straně druhé přinesl mnoho nových rizik, která vyžadují regulaci (Beck 1992; cit podle Drake 2011: 524). Mezi nová rizika můžeme započítat environmentální katastrofy ve formě chemického znečištění, znečištění ovzduší, výbuchu jaderné elektrárny, ale také ve formě terorismu, globální finanční krize apod. (Beck 2011b: 663). Tím jak se nezamýšlená rizika množí, dochází k tomu, že proces vědeckého a technologického pokroku je převyšován procesem vyhledávání a vyhýbání se novým rizikům (Mythen a Walkate 2005: 383, 384). Příkladem může být výbuch jaderné elektrárny Černobyl. Samotná jaderná elektrárna je technologickým vynálezem moderní doby, užitek spočívá ve výrobě elektrické energie, její nepředpokládaný kolaps je ale přesně tím novým rizikem. Věda a technologické vynálezy na jedné straně umožnily rozvoj a větší blahobyt, na straně druhé vytvářejí neustálé hrozby, které nelze předvídat či jim zabránit. Na základě toho pak dochází ke snaze či implementaci nových strategií, jak případným dalším nehodám v jaderných elektrárnách zabránit (Beck 2015: 78; Lupton 1999:61 – 71).

Důležitým bodem teorie rizikové společnosti je přechod z první do druhé modernity, který se v západních společnostech odehrál v druhé polovině 20. století. Zatímco první modernita je charakteristická právě (technologickým) pokrokem a lineárním vývojem, tak v té druhé se to otáčí, pokrok je nahrazen produkcí rizik, lineární vývoj se mění do nekontrolovaného prolínání působení mnohých aktérů na základě snahy se novým rizikům vyhnout. Zároveň se mění také rozsah rizik, zatímco v první modernitě jsou rizika rámcované národními státy, jako zbytková rizika (Beck 2007: 37), tak v druhé modernitě mají rizika globální charakter. Teorie rizikové společnosti tak odráží kontext druhé modernity (Beck 2011b).

Podle teorie rizikové společnosti množící se nezamýšlená a neidentifikovatelná rizika mají za následek zhroucení důvěry v technologii a vědu a vytváření prostředí, ve kterém jsou nedostatky lidské činnosti neustále konfrontovány a napadány (Beck 1995; cit. podle Lupton 2013: 84). Z tohoto důvodu se utváří nová forma politiky, kterou Beck (2011b) označuje subpolitikou. Ta odkazuje k politickému rozhodování, které se dostává mimo parlament a politický systém, protože neexistuje jediná autorita, která by dokázala se s riziky vyrovnat (2016: 261). Do politického rozhodování a konceptualizace rizik společností druhé modernity tak zasahuje mnoho aktérů od občanských iniciativ, nových sociálních hnutí, privátní sféry až

po soudnictví a mediální sféru (Beck 2011: 306, 307, 322). Vzájemné působení aktérů vede do nemožnosti cokoliv předvídat (Beck 2007: 307). Např. M. J. Williams (2008) upozorňuje na vznik dvou navzájem působících forem politiky v rámci nastavování efektivních strategií k řízení rizik. Na jedné straně existuje politika „měnící pravidla“, která se pokouší změnit pravidla zavedené politiky a na druhé straně existuje „politika řídicí se pravidly“, jež funguje v rámci zavedeného systému. Obě formy se projevují zároveň a vytváří zmatek.

Kde ovšem teorie rizikové společnosti stojí z pohledu metateorie? Lze se setkat s pojetím, že teorie rizikové společnosti vychází na jedné straně z realismu a na straně druhé ze sociálního konstruktivismu. Podle D. Lupton (1999) je realismus zastoupený v rizikové společnosti v tom, že rizika jsou konceptualizována na základě reálných nečekaných a nezamýšlených událostí (chemické znečištění, znečištění ovzduší apod.), proto rizika není možné ani vyhodnotit. Na straně druhé konceptualizace rizik prochází sociálními a kulturními procesy při jejich porozumění a vnímání, proto je riziko zároveň sociálním konstruktem (Lupton 1999:61; Price a Peterson 2016: 59, 60).

Lze se ovšem i setkat s perspektivami, které se snaží prvky realismu a sociálního konstruktivismu sloučit. Např. *kontextualizovaný konstruktivismus* zkoumá objektivní podmínky jevů a současně hodnotí relativní kvality tvrzení o těchto podmínkách (Born 2013: 92). *Kritický realismus* je zase o pragmatické volbě vhodného epistemologického rámce (realistického či konstruktivistického) podle toho, jaký je žádoucí cíl. Takto pojatá teorie rizikové společnosti umožňuje podle Borna (2013: 92) přijmout řadu různých perspektiv, které pak dokáží překonat řadu napětí, jež se často objevují mezi pragmatismem při sběru dat a uznáním hodnoty celého výzkumného procesu.

Domnívám se však, že teorii rizikové společnosti není vhodné vnímat skrze sociální konstruktivismus a realismus, a to hned ze dvou důvodů. Za prvé, bychom teorii rizikové společnosti vrátili ke slabinám, jenž jsem popsal v předchozích dvou kapitolách. Za druhé, Beck (2010: 256) sám neměl v úmyslu postavit teorii rizikové společnosti na propojení sociálního konstruktivismu a realismu, protože právě oba přístupy stojí na zmíněném dualismu západního myšlení. To ukazuje, když tvrdí, že jsme v současnosti svědky hroucení základních předpokladů, které rozdělují svět přírody a společnosti či subjektu od objektu. To je patrné i v rámci paradigmatické roviny, když popisuje, jak tyto oddělené světy napříč prolínají rozšiřující se a prohlubující se kombinace. Např. To je např. možné spatřovat u změny klimatu, protože zde nelze předpokládat, že by člověk na něj neměl vliv. A za třetí, Mythen (2007: 800–801) upozorňuje, že sociální konstruktivismus a realismus v teorii rizikové společnosti vytváří nejednoznačnosti a nesrovnalosti. Na jedné straně, rozpětí argumentu globálních nebezpečí

světové rizikové společnosti, diktuje, že vnímání rizika je považováno za homogenní. A na straně druhé, nelze kulturní postoje k riziku generalizovat, protože ty budou spíše rozmanité než univerzální. Mythen (Tamtéž:801) argumentuje empirickým výzkumem, který demonstruje, že vnímání rizika se projevuje prostřednictvím zavedených sítí přátel, rodin a spolupracovníků. Zároveň podle rozvoj rizikových postojů a hodnot bude dán rozsahem sociálních faktorů, jakými jsou třída, gender, věk, etnicita či místo.

Ulrich Beck (Beck, Bonss, Lau 2003) a Scott Lash (2003) se namísto propojení realismu a sociálního konstruktivismu zaměřují na propojenost samotných událostí. Lash (2003) v tomto smyslu vytváří syntézu teorie rizikové společnosti a imanence objevující se v *actor-network theory* (Dále pouze ANT) Bruna Latoura. Pojetí imanence zde vytváří hlavní argument proti dualismu ve smyslu existence něčeho absolutního (vnitřní vs. vnější, tělo vs. mysl, tělo vs. příroda apod.). Pro ANT, a stejně tak pro teorii rizikové společnosti, platí základní metafyzický předpoklad, že existuje pouze jedna substance, jedna úroveň existence. Veškerá zkušenost, činnost a změna se odvíjí v této jediné rovině (Blok, Jensen 2011).

Propojení teorie rizikové společnosti s konceptem imanence však nestojí pouze na zrušení dualit, ale také na tom, že rozšiřuje úroveň možného dosahu poznání. Ve standardních společenskovedních výzkumech se podle Bruno Latoura (2004) berou v potaz pouze lidské entity, protože ty jako jediné mají podle nich schopnost ovlivňovat objekty a události kolem sebe. Podle konceptu imanence a ANT je však schopnost ovlivňovat objekty a události kolem sebe dána všem objektům nehledě na to, jestli jsou lidské, nelidské (např. nehmatatelné objekty jako bohové, duchové atd.) anebo materiální, zdali to jsou zvířata nebo rostliny. Propojení událostí již není rámcováno pouze společností nebo přírodou, ale může zasahovat napříč různé rámce. Možná je vhodnější říci, že koncept imanence úplně tyto rámce ruší jako všechny ostatní.

Pro teorii rizikové společnosti jsou jedinou rovinou analýzy tzv. toky událostí (Beck, Bonss, Lau 2003, Lash 2003), které vyjadřují způsob, jak na sebe události navazují a jak jsou propojené. Definičním prvkem pro toky událostí je rozlišení na první a druhou modernitu na pozadí reflexivní modernizace. Zatímco toky událostí první modernity jsou vnímány v rámci stabilních struktur a institucí, jež jsou primárně lemovány národním státem, lineárním procesem vývoje, sítí hospodářské bezpečnosti, jakými jsou průmyslová regulace, plná zaměstnanost či celoživotní kariéra apod., tak toky událostí v rámci reflexivní modernizace, jsou vnímány na pozadí neustále se měnícím systému souřadnic, který vede do nelineárního pojetí změny, tedy do druhé modernity. Veškeré principy první modernity, jakými je jasné oddělování společnosti od přírody, zavedené vědění od pouhé víry či členy společnosti od outsiderů apod., reflexivní,

modernizace přemění do toku (Beck, Bonss, Lau 2003). Logiku struktur v první modernitě, charakteristická stabilními a rovnovážnými systémy, jež mohly změnit pouze vnější síla, nahrazuje logika toků otevřených systémů, pro které platí nerovnováha a reprodukce změny, jež systém destabilizuje (Lash 2003).

Cílem analýzy teorie rizikové společnosti je tedy zachycení výše zmíněných nelineárních toků událostí definující druhou modernitu. Podle přístupu Lashe (2003: 24, 25) je zde jedinec základní jednotkou analýzy, který není stabilním a neměnným subjektem, stejně tak jako druhá či reflexivní modernizace, protože jedinec je tvůrcem a zároveň výsledkem svých sítí, situací, umístění a forem, je utvářen rozhodnutím svým i rozhodnutím ostatních, protože kontext determinuje subjektivitu jedince.

4.1 KONCEPTUALIZACE RIZIK

Pro Becka v teorii rizikové společnosti není konceptualizace rizik lehce vyčíslitelná, protože to nelokalizovaná přirozenost rizik a jejich potenciální dlouhotrvající vlivy neumožňují. Beck např. uvádí, že u takových katastrof jako jsou nukleární, biologické či chemické zbraně, globální finanční krize s dlouhotrvajícím účinkem neexistují ani instituce, které by mohly vytvářet prevenci nebo kompenzovat jejich účinky (Lupton 1999:65; Beck 2011a: 663).

Zhroucená kvantifikace a kalkulace rizika na základě neustálého množení rizik v druhé modernitě vede k prolínání rizikových strategií s nejistotou. Tzn., že se v rámci konceptualizace rizik počítá s tím, že schopnost předvídat rizikům je omezená. Podle Wiliamse (2008: 66) tak ve společnosti druhé modernity je řízení rizik nikdy nekončící proces, neustále je potřeba vytvářet nové a nové rizikové výpočty podle aktuální situace.

Françoise Ewald (1986, 2002; cit podle Rik Peeters 2016: 113) zase popisuje to, že v současnosti jsou mechanismy pojištění v západních společnostech nahrazovány mechanismy prevence kvůli tomu, že není možné technologická, environmentální a sociální rizika uchopit kolektivními institucemi kompenzující škody a deprivace. Mechanismy prevence tak stojí na tom, že se do popředí dostává snaha určitým rizikům předcházet, namísto toho, aby se vycházelo z kvantifikovaných pravděpodobností o rizicích, tak jak je to charakteristické pro mechanismy pojištění. Prevence ani opatření tak nestojí na racionálně vědecké kalkulaci rizika, ale spíše na vědomí fundamentální nejistoty. To platí i o opatřujících intervencích. Zodpovědnost za ně je přenesena z vědeckého vědění do rukou veřejných autorit. Nejen že prevence předbíhá kompenzaci, ale zároveň dochází k tomu, že snaha předvídat a předcházet

rizikům, vede i za hranici samotné existence rizik. Rizika či hrozby nemusí být vůbec prokázány, aby došlo k přijetí opatření. (Beck 2016: 265).

Neuchopitelnost rizik je v teorii rizikové společnosti rozvedena také tím, že v ní existuje rozdíl mezi samotnou událostí a vnímanou rizikovostí. To lze spatřovat ve třech bodech. Za prvé, existuje rozdíl mezi rizikem samým a jeho veřejným vnímáním, proto je těžké rozlišit, zdali zintenzivnilo samotné riziko anebo pohled na něj (Beck 1992:55; cit podle Lupton 1999:62). Za druhé, kulturní dispozice rizika umožňuje jedincům a sociálním skupinám vyhodnotit jistá rizika jako důležitá, zatímco jiná mohou být úplně ignorována (Beck 1995:47; cit podle Lupton 1999:63). Např. Thomas Macias (2016: 125, 126) zdůrazňuje závislost etnického a rasového původu na vnímání environmentálních rizik. A za třetí, výrazný vliv na vnímání důležitosti a významu rizik mají masová média (Beck 2010: 260 - 262).

Zde je vhodné představit, že Beck (2016) v rámci teorie rizikové společnosti vytváří i typologii rizik, která stojí na jakých si dvou stupních.

Na prvním stupni, Beck (2016) rozděluje mezi rizikem a katastrofou. Riziko zde neznamená katastrofu, ale očekávání katastrofy. Toto očekávání resp. riziko je pak o „*nastudování budoucnosti v současnosti, zatímco budoucnost budoucích katastrof je v zásadě neznámá. Bez technik vizualizace, bez symbolických forem, bez masových médií, bez umění, rizika nejsou vůbec ničím*“ (Beck 2016: 264). Jinak řečeno, zatímco pojem katastrofa existuje na úrovni událostí, které se stávají bez ohledu na to, zdali o ní lidé uvažují, tak riziko již obsahuje rozpoznání dané události a lidskou reakci na ni.

Na druhém stupni Beck (2016: 264) rozpracovává tzv. budoucí nejistoty, které vycházejí z rizika výše definovaného a doplňují ho. Označení budoucí nejistoty pravděpodobně odkazuje k různorodosti pojetí při uvažování o budoucích negativních událostech, a to jak v minulosti, tak současnosti, ale především k nejistotě, že konceptualizace rizik je schopna v současnosti budoucí negativní události zachytit a změřit.

V rámci budoucích nejistot, Beck (2016: 264) definuje tři typy rizik: hrozby, rizika a vyráběné (či manufakturované) nejistoty. S hrozbami jsou spojovány takové nejistoty a ohrožení, které existují od počátků lidské existence a jsou k lidem něčím vnějším, co může vycházet z přírody či boha, tj. nemoci, krátké doby dožití, války a epidemie. Důležité je, že hrozba nepředpokládá lidské rozhodování a proto se jim nelze lidskou činností ani vyhnout.

Riziko na druhou stranu jakožto budoucí nejistota znamená, to co již bylo uvedeno na začátku: je to moderní projekt očekávající lidské rozhodování, očekávání katastrofy, na základě čehož jsou i přijímané strategie k jejímu zabránění skrze kalkulace, propočtů pravděpodobnosti

apod. Riziko je spojované s obdobím první modernity, protože má ohraničitelný charakter a je vyřešitelné.

Vyráběné nejistoty jsou naopak přímo spojené s obdobím druhé modernity, jsou charakteristické tím, že jsou závislé na lidských rozhodnutích a tedy i součástí společnosti. Jejich vnímání se rozchází s minulostí, s moderními riziky a institucionalizovanými rutinami, protože na rozdíl od rizika je nelze přesně propočítat a zabránit jim. Zároveň oproti rizikům, nemají ohraničitelný charakter, protože neexistují pouze jako „zbytkové riziko“ z procesu vývoje (Beck 2007: 37). Namísto toho budoucí nejistoty označují situaci, kdy existuje vědomí budoucích rizik, ale zároveň je nelze zjistit, což vede neustálého procesu vyhledávání rizik.

Podle některých autorů (Např. Mythen 2007; Ekberg 2007) však Beck užívá *strnulé termíny*, čímž příliš uzavírá konceptualizaci rizik do jednotlivých kategorií. A to z toho důvodu, že samotné rozlišování mezi přírodními a technologickými (vyrobenými) riziky příliš nezachycuje skutečnost, a to jak z pojmového hlediska, tak z historického. Podle Mythen (2007: 799) není možné připoutat přírodní nebezpečí do před industriální doby, protože tím se tato nebezpečí přehlížejí v současnosti (záplavy, sucha, bouře, zemětřesení apod.). Vyrobená rizika mají mnohem delší historii, než jim dovoluje riziková společnost (úmyslné rozšiřování neštovic v 18. století). Ekberg (2007: 361 - 363) upozorňuje na jedné straně na to, že epidemie, meteorologické a geologické katastrofy mají větší ztráty na životě a majetku než technologická rizika a na straně druhé na to, že Beck při odlišení rizik v předmoderním období, moderním období a v druhé modernitě, používá stejnou terminologii.

Je důležité však zmínit, že Beck (2016: 265) rozlišení budoucích nejistot na hrozby, rizika, a vyráběné nejistoty vnímá na úrovni ideálních termínů. V realitě se podle něj tyto termíny budou prolínat a měnit se. Zároveň je dle mého názoru třeba brát v potaz, že přínos teorie rizikové společnosti nevychází hlavně ze snahy o všeobjímající popis skutečnosti, ale z jejích metodologických možností při zachycení procesů spojených s tvorbou budoucích nejistot a rizikových strategií (Wieviorka 2016: 315).

4.2 REFLEXIVNÍ MODERNIZACE

V úvodu této kapitoly jsem se již zmínil, že podle teorie rizikové společnosti se dynamika druhé modernity řídí procesem vyhledávání a vyhýbání se novým rizikům (Mythen a Walkate 2005: 383, 384). Tuto schopnost společnosti druhé modernity Beck označuje reflexivní modernitou. Podle ní existuje ve společnosti neustálá snaha nebezpečím předcházet a zabraňovat jim. „*Průmyslová společnost začne nahlížet a kritizovat sebe samu, jako rizikovou společnost*“ (Beck 2007: 37). Jinými slovy, stále se zvyšující „přítomnost“ neustálých hrozeb

ve veřejném prostoru má za následek, že společenská dynamika je jimi stále více ovlivňována: produkce hrozeb převládne nad progresem a pokrokem. Reflexivní modernizace nastává v tu chvíli, když nezamýšlené vedlejší účinky dosáhnou kritického množství (Beck, Bonss, Lau 2003: 2,3).

Reflexivita v Beckově podání však neznamená reflexi ve smyslu sebereflexe, ale ve smyslu „*sebekonfrontace s rizikovými společenskými důsledky, které nelze (přiměřeně) zpracovávat v systému průmyslové společnosti, a to pomocí jejích institucionalizovaných měřítek*“ (Beck 2007: 38). Sebekonfrontace také odkazuje k tomu, že ve společnosti druhé modernity začnou vyvstávat otázky nejen na to, jak se s riziky vypořádat, ale také ty, jak nově nastavit dosažený standard (bezpečnost, kontrola, odpovědnost apod.) se zřetelem na možná neočekávaná rizika. Jak již bylo více méně popsáno, rizika však stejně není možné vnímat ani si je představit. Dokonce ani pomocí vědy (Beck 2007: 39).

Lash (2003) i Beck (Beck, Bonss, Lau 2003: 3) však rozpracovávají také samotnou reflexi na pozadí přechodu z první do druhé modernity. Zatímco první modernita je typická tím, že jedinec je reflektivní, tak jedinec druhé modernity je reflexivní. Pro jedince žijícího v prostředí první modernity je typické, že je schopen zvažovat informace v rámci systému, jenž mu zároveň umožňoval vytvářet lineární a narativní biografie. Toho však jedinec v druhé modernitě není schopen, protože nelineární pojetí změny a modernity to neumožňuje. Naopak, vytváří se tím nelineární reflexe, která je spíše reflexem, než reflektivitou. Jak tvrdí Lash (2003: 51), reflexy v rámci druhé modernity jsou neurčité a okamžité, nemají obsah, reflexivita je charakterizovaná volbou bez zkušenosti z předchozí generace, rozhodnutí jsou rychlá. Nelineární reflexivita je pak podpořena ústupem klasických institucí: státu, třídy, nukleární rodiny apod., a týká se znalostí, rozhodování se, očekávání neočekávaných událostí, či vlastní subjektivity (Beck, Bonss, Lau 2003: 19, 20).

Čím je ale tato ne-linearita způsobena? Pro reflexivní modernizaci je charakteristické, že dochází k množení tzv. hranic nebo k pokusům o jejich nové sestavení (např. mezi společností a přírodou, mezi vědomím a pověrou, mezi životem a smrtí). Tyto hranice nejsou v žádném případě dané, jako spíš možností volby, přičemž neexistuje limitovaná řada již dostupných možností, proto musí být hranice tvořeny v rámci rozhodnutí (Beck, Bonss, Lau 2003: 19,20). To má pak za následek neustálou obměnu kontextu a informací.

Podle některých autorů však Beck přeceňuje míru reflexivity (Donghue 2008; Jensen a Blok 2008; Bunn 2017), či opomíjí, že v jednání lidí může mít představa pokroku stále vliv včetně expertního vědění (Jensen a Blok 2008) anebo, že reflexivní modernizace nedokáže zpracovat etickou zodpovědnost vědy (Smith 2005). Jane Donghue (2008) např. tak v rámci

konceptu programu *Antisocial Behaviour Orders (ASBOs)* ve Velké Británii uvádí, že reflexivní prvek při sestavování rizikových kategorií se zde projevuje s výrazným omezením. Prim na utváření a vyhodnocení rizikových strategií a stejně tak i na vyhodnocení rizik, mají ve výrazné míře tvůrci politik včetně odborníků\ profesionálů na úkor jedinců zahrnutých v programu.

4.3 TEORIE SVĚTOVÉ RIZIKOVÉ SPOLEČNOSTI

Rizika druhé modernity přesahují hranice národních států a stávají se tak globálními, proto Beck (2007, 2010, 2011a, 2011b) rozšiřuje teorii rizikové společnosti do „světové rizikové společnosti“, jež se zaměřuje přímo na procesy, které se dějí právě napříč národních států.

Beck (Lupton 1999: 68) v případě globálních procesů rozvíjí koncept „globálního občana“. Globální občanství je charakteristické změnou v identitě přináležení z lokálního kontextu (národního) na celosvětovou „kosmopolitní perspektivu“, skrze kterou vznikají nová spojení, ad hoc aktivistické skupiny, nové a rozdílné formy politik mimo tradiční hierarchie. Beck tím tvrdí, že globální občanství či proces kosmopolitizace vzniká jako důsledek naplněných katastrof, protože globální krize vždy uvolňovaly proces směřující ke vzájemnému propojování. Na základě naplněných hrozeb pak vznikají nové instituce a aliance ve snaze zabránit příštím rizikům, např. vznik uskupení G20 a G8 k překonání finančních krizí jsou jejím důsledkem. Zároveň ale dochází i ke globálnímu rozšiřování hodnot, jakými jsou lidská práva, snaha o zachování živočišných a rostlinných druhů či zodpovědnost za další generace (Martins 2015).

I v rámci teorie světové rizikové společnosti hrají významnou roli masová média, protože ve světě kosmopolitismu umožňují masová média zprostředkovávat rizikové události široké veřejnosti napříč státy a tím se tyto události mohou stát „kosmopolitními událostmi“. Prezentace a vizualizace vyrobeného rizika vytváří souběžnost, sdílené zapojení a sdílené utrpení čímž vytváří význam pro globální publikum. Z tohoto důvodu jsou globální události vysoce zprostředkované, selektivní, variabilní, lokálně i globálně symbolické, veřejné i soukromé, hmotné i komunikativní, reflexivními zkušenostmi apod. (Beck 2010:260).

Existují však také námitky vůči pojetí teorie světové rizikové společnosti. Martins (2015) upozorňuje, že teorie rizikové společnosti předpokládá univerzalitu rizik či hodnot. Mythen (2007: 801) zase tvrdí, že Beck aplikuje zkušenosti ze západních kapitalistických kultur na celý svět, čímž může být reprodukován evolucionistický a westernizovaný model společenského vývoje.

Podobně argumentuje Bruno Latour (2004), když tvrdí, že kosmopolitní imperativ obsahuje osvícenský univerzalizmus. Podle něj Beck dává přílišnou důvěru snaze rozdílných skupin lidí se domluvit, čímž pak může vzniknout jedna celosvětová společnost, založená na míru. Takto rozpracovaná kosmopolitika je podle Latoura spíše mocenským prvkem západních společností aplikovaný na zbytek světa spíše než, reálným popisem současného globálního světa, ve kterém existuje mnoho sporů, nedorozumění, bojů apod.

Beck (2016: 265) však na příkladu Východní Asie ukazuje, že rozdělení budoucích nejistot na hrozby, rizika a vyráběné nejistoty je součástí *Evropského modelu světové rizikové společnosti*, protože ve Východní Asii dominují jiné typy rizik (regionální a národní). Beck (Tamtéž: 268) upozorňuje, že je potřeba pohlédnout na lokální specifika z jiné perspektivy, např. na Evropu z neevropské perspektivy.

Beck s Levym (2013:21-24) také rozpracovávají tzv. kosmopolitní realismus, který kosmopolitní perspektivu teorie světové rizikové společnosti obohacuje o národní perspektivu, která byla dříve upozadována. Podle kosmopolitního realismu národní státy nevstupují jednotně do globálních interakcí (nejsou univerzálními jednotkami), ale jejich pozice a pohledy jsou rozmanité. Kosmopolitní realismus upozorňuje na to, že národy v rámci globální perspektivy vstupují do vzájemných interakcí skrze různé (fragmentované) časy. Tím podle Becka a Levyho (Tamtéž) dochází k absenci homogenních koncepcí dočasnosti a pohledů na budoucnost. Na základě roztržštěných kosmopolitních časů pak vznikají konkurenční vize budoucnosti, které mají charakter nepředvídatelných událostí a neúmyslných výsledků.

V rámci samotných katastrof je to však obráceně. Katastrofy (pokud nabydou globální charakter) se stávají permanentním rysem globálních publik. Ty pak směřují kosmopolitní orientace, příkazující pozornost k interdependentním rysům světové rizikové společnosti, ale zároveň tím, že státy existují v rámci fragmentovaných časů, je tato orientace vedena skrze neschopnost, vést srozumitelnou budoucnost. Nejsou to katastrofy, které by podkopávaly globální publika, ale naopak oni se stávají jejím permanentním rysem (Levy 2016: 296, 297).

Kosmopolitní realismus se však zaměřuje i na politické řízení v rámci globálního propojení. Politické rozhodování, struktury a aktivity překračují hranice národních států, protože samotné národní instituce nejsou schopny se vyrovnat s výzvami při regulování globálního kapitalismu a nových globálních rizik (Beck 2016: 261). Můžeme tak spatřovat jakousi komplexní rekonfiguraci politické autority směrem ke globálním procesům, tak aby výše zmíněné výzvy mohly být zvládnutelné (Grande and Pauly, 2005; cit. podle Beck 2016: 261). Tím však nedochází k účinnému zabraňování globálních výzev, jako spíše dochází k fragmentaci politického řízení, proto politika druhé modernity je mimořádně složitým

terénem, složeným mimo jiné z koordinovaných vnitrostátních mechanismů, dvoustranných či mnohostranných dohod, mezistupňů, transnacionálních a nadnárodních institucí a korporací, soukromých charit, nadací či ze skupin občanské společnosti (Beck 2016: 261,262).

Beck (2011a) se také zaměřuje na otázku hierarchie v teorii globální rizikové společnosti tím, že jednotliví aktéři zde uskutečňují dohody dobrovolně anebo pod nátlakem. To je způsobeno tím, že globální rizika nedobrovolně podporují komunikaci, nutí spolupráci mezi tábory, stranami, rozpornými národy, které by se jinak ignorovali či si oponovali, propojují kultury, jazyky, náboženství a systémy, stejně tak jako národy a mezinárodní politickou agendu – všichni jsou na sobě závislí, a tedy si i rovnější (Beck 2011a: 666). Podle Becka (2016: 261) tak neexistují žádné stálé systematické hierarchie, posloupnosti nebo selektivity, kterými jsou různé skupiny či národy vystaveny novým civilizačním silám vzájemně a výlučně. Zároveň ale podle Becka přijetí či odmítnutí těchto sil zůstává nad politickými nebo společenskými volbami, protože jsou celosvětově reflexivní a skrze kosmopolitní imperativ nutí do vzájemné spolupráce.

Pokud jde konkrétně o téma nerovností v teorii globální rizikové společnosti, Beck (2010: 258) hovoří o jisté ambivalenci demokratizace a hierarchizace. Globální klimatické změny (a mimo jiné i jiná globální rizika, záleží na tom, o jakých možných budoucích katastrofách se uvažuje) rozšiřují nerovnosti mezi chudými a bohatými, mezi centrem a okrajem. Na druhé straně, pokud globální rizika či nejistoty přesáhnou kritickou hranici (což znamená, že se rizika mohou týkat všech) spouštějí „kosmopolitní imperativ“. Jedním z příkladů pro Becka (2010:257) pak mohou být místa jako Maledivy nebo oblast Sahel v Jižní Saharě, kterým klimatické změny přinášejí největší utrpení a bídu, přitom sami se na globálním oteplování nejméně přičinili.

Beck (2015: 76) teorii světové rizikové společnosti obohacuje také o pojem „Metamorfóza“, jež dle jeho slov zachycuje prostor mezi procesem vyjednávání nad existencí či neexistencí nejistot a jejich řešením, který má potenciál změnit sociální a politický řád světa. Není to existence či neexistence katastrofy, jež má potenciál změny, to jsou pro Becka falešné alternativy, ale je to již samotné vyjednávání nad otázkou katastrof (např. klimatické změny).

Pojem metamorfózy však mění i povahu samotných rizik v kontextu druhé modernity, čímž výrazně obohacuje teorii světové rizikové společnosti. Zatímco samotná teorie světové rizikové společnosti stojí na negativním vlivu rizik a hrozeb (za což je také kritizována (např. Mythen 2007)), tak pojetí metamorfózy umožňuje i jejich pozitivní charakter. To je dáno tím, že v samotném jádru teorie rizikové společnosti existují dva procesy. Jeden zaměřený na vývoj, inovaci, produkci a distribuci prospěchu a druhý existuje jako proces produkce a distribuce

omylů. A právě střetávání těchto dvou procesů způsobuje, že katastrofy se mohou stát nástrojem ponaučení a snahy příště stejnému riziku zabránit (Beck 2015: 78). Střetávání procesu zaměřeného na vývoj a procesu způsobující omyly pak podle Becka (2015: 78, 79) vytváří specifickou sociální dynamiku. Termín metamorfózy jde za hranici sociální změny, je to přímo „mód“ změny, který zdůrazňuje věk vedlejších účinků.

Metamorfóza však odkazuje „pouze“ ke způsobu, jakým je společnost podle teorie světové rizikové společnosti utvářena. Až termín emancipační katastrofismus přidává skrytým účinkům globálních rizik emancipační charakter. Beck (2015: 78, 79) se domnívá, že diskuze nad omyly produkuje „obecný prospěch“ a jako takový překračuje to, co bylo doposud v srdci teorie světové rizikové společnosti: Nejedná se o negativní vedlejší účinky prospěchu, ale o pozitivní vedlejší účinky omylů, jež produkují normativní horizonty. Globální rizika mohou být destruktivní národně (pád pracovních institucí), ale zároveň mohou vytvořit příležitosti globálně („nové normativní horizonty“ a vznik nepsaných, nicméně imperativních norem).

5 PROFESIONÁLNÍ SOCIÁLNÍ PRÁCE

O vzniku profesionální sociální práce lze uvažovat na pozadí termínů primární a sekundární sociability. Oba odkazují k sociálnímu státu (Keller 2007: 78), který transformoval původní mechanismy ochrany a pomoci v podobě pokrevních pout a primárních vazeb (rodiny či komunity (Chytil 2011) do podoby uměle vytvořených sekundárních mechanismů pojištění zajišťované státem. Takto definovaná profesionální sociální práce vzniká podle Oldřicha Chytila (2007: 66) jako „pracovní nástroj“ uměle vytvořených institucí sociálního státu, „jejichž úkolem je řešit problémy moderní společnosti generované procesem modernizace, který připravil lidi o tradiční sociální opory“.

Setkáváme se tak s termínem proces modernizace, jenž zjednodušeně označuje (politické) snahy intervenovat do společnosti s cílem jí změnit. S tím je však spojen i termín modernita, který odkazuje k již existujícímu charakteru moderních společností a k procesům v jejich nitru (Keller 2007: 18). Jestliže tedy přijmeme tezi, že úkolem profesionální sociální práce je „řešit problémy moderní společnosti generované procesem modernizace“, tak to na ni může mít zásadní dopad. Podle Ulricha Becka (2007) se totiž v současných západních zemích setkáváme s tím, že základní předpoklad procesu modernizace se mění. Zatímco do 60. let 20. století se mělo za to, že proces modernizace vede lineární cestou pokroku k bohatství a skrze technologie vytváří „lepší“ svět, tak od 60. let 20. století se ukazuje, že proces modernizace produkuje více nezamýšlených rizik, než bohatství. To má pak za následek zpochybnění principů sociálního státu a vědy na straně jedné a na straně druhé vznikání tzv. nových rizik, jež odkazují ke zvyšující se chudobě, nezaměstnanosti, nerovnostem apod. (Keller 2011).

Pokud se zaměříme na charakter profesionální sociální práce před a po 70. letech 20. století, tak lze říci, že do 70. let 20. století měla teorie a praxe profesionální sociální práce charakter univerzálních principů, které byly zároveň aplikovány stejně na všechny klienty. Zastánci univerzálních přístupů sociálních teorií obhajovali společnou konceptuální bázi profesionální sociální péče. A právě z tohoto důvodu měla profesionální sociální práce koherentní, unitární a jasně daný charakter (Howe 1995: 523, 524).

Profesionální sociální práce se zaměřovala na zajištění sociální integrace těm členům sociálního státu, kterým se jí nedostávalo. Zároveň „učila“ jedince základních dovedností nutné k sociální integraci vstípením chybějícího pocitu sebeúcty a sebedůvěry. Chudým a lidem s osobním hendikepem se sociální práce věnovala za účelem jejich individuálního začlenění do společnosti. Způsobem, kterým svou činnost prováděla, se tak rovnal pedagogickému působení (Keller 2011: 149).

Na pozadí ekonomických a politických událostí vznikajících v 70. letech 20. století zapříčiněné krizí sociálního státu (Keller 2007, Šimíková 2015: 27), požadavkem na zvýšení efektivnosti veřejného sektoru skrze implementaci tržních a obchodních praktik, „příchodem“ tzv. nových sociálních rizik, jakými jsou např. stárnutí populace, bezdomovectví, nezaměstnanost apod. (Šimíková 2015: 27, Keller 2011) dochází k proměně profesionální sociální práce. Jiní autoři pak argumentují, že se od 70. let 20. století stává profesionální práce nejistou, protože dochází k roztroušení teoretické základny profesionální sociální práce, stejně tak jako k tomu, že její vykonávání je přeneseno na vnější subjekty (Howe 1995; Chytil 2007).

V sociální politice a sociální práci dochází k diskurzivnímu a paradigmatickému obratu směrem k prosazení neoliberálního diskurzu *„jako politické ideologie s ekonomizujícím paradigmatickým, který mimo jiné aplikuje zákonitosti volného trhu na široké spektrum odvětví lidské činnosti a prosazování jeho principů začíná přesahovat prostředí trhu a obchodu“* (Šimíková 2015: 27). Sociální práce tak začíná být charakteristická přesouváním jejího výkonu na neziskové organizace či prolínáním soukromého a veřejného sektoru (Tamtéž).

Neoliberálně pojatá sociální politika a sociální služby mají však podle některých autorů (Carey a Foster 2011; Lee 2012; Rogowski 2012; Šimíková 2015; West a Heath 2011 a další) za následek vzestup procesů zdůrazňující decentralizaci, marketizaci, důraz na efektivitu, profesionalizaci, institucionalizaci a neméně pak zapojení do globalizačních procesů.

Marketizace či manažerializace je spojena s ekonomickými faktory. Poskytovatelé sociálních služeb zde vystupují jako „firmy“ nabízející státu sociální služby, za které je pak poskytovateli zapláceno. Tento trend pak vytváří prostředí, ve kterém poskytovatelé sociálních služeb jsou si vzájemnými konkurenty. Zde se tak předpokládá, že tento princip povede k vyšší úrovni poskytovaných služeb, a zároveň k nižším cenám. Ve výkonu sociální práce je tak ve stále vyšší míře dáván důraz na manažerské vedení, a přijímání odborníků z jiných oblastí (Šimíková 2015).

Důraz na efektivitu pak souvisí s potřebou „nějakým“ způsobem umožnit srovnatelnost výkonů přímé práce s klienty v sociálních službách, čímž se má prokázat odvedená sociální práce a zároveň získat přehled o tom, zdali jsou dodržovány sjednané povinnosti. V tomto kontextu lze hovořit o tzv. praxi založené na důkazech (evidence-based practice), stojí na kalkulování a zaznamenávání poskytnuté podpory klientům sociálních služeb (Gambrill 2011; Thyer a Myers: 2011) a to i přesto, že praxe založená na důkazech je podle některých spojována s vědeckým diskurzem v sociální práci (Např. Houston (2005) v něm vidí diskurz kritického realismu).

Termín profesionalizace souvisí s procesy, které cílí na to, aby zaměstnanci činní v sociální práci měli formální vzdělání podle požadavků profesionální sociální práce. Např. činnost církevních organizací, které vycházelo z křesťanského sociálního učení je nahrazováno profesionální praxí sociální práce, která je zachycena zákony (Krejčířová, Treznerová 2010: 23). V českém kontextu se jedná primárně o Zákon o sociálních službách 108/2006 Sb. a jeho vyhlášky, který přímo stanovuje charakter vzdělávání, sociální práce, cílových skupin a jiné.

Globalizační procesy lze v rámci ČR sledovat primárně na úrovni Evropské unie. Ta může prostřednictvím evropského práva prosazovat minimální sociální standardy a základní práva, regulovat prostřednictvím jurisdikce Evropského soudního dvora, který dává přednost ekonomické liberalizaci, skrze politiku fiskální redistribuce, ovlivňovat členy EU, zde lze hovořit o Evropském sociálním fondu, o Evropském fondu pro přizpůsobení se globalizaci, či o Evropském fondu pro zaměstnanost a solidaritu (Valová, Janebová: 2015). V rámci globalizačních procesů lze také koordinovat společné akce, či ovlivňovat pomocí sociálního dialogu (Potůček 2014).

Proces institucionalizace lze vnímat jako ustálení vztahu poskytovatelů sociální služeb se sociální politikou ČR. Granty přidělované vládou poskytovatelům sociálních služeb jsou zde podmíněné registrací v registru poskytovatelů sociálních služeb, která vyžaduje určité personální a technické vybavení, splnění kvalifikačních požadavků zaměstnanců apod. Pohledem procesu institucionalizace lze vnímat i Standardy kvality sociálních služeb, který je nedílnou součástí poskytování sociálních služeb. Tyto standardy pak definují patnáct určených aspektů, které poskytovatel sociální práce musí zajišťovat, aby mohl sociální služby provozovat (Šimíková 2015: 32).

V následujících částech se zaměřím na vývoj sociální politiky a neziskového sektoru v ČR, protože s charakterem profesionálních sociálních služeb úzce souvisí.

6 VÝVOJ NEZISKOVÉHO SEKTORU A TRANSFORMACE SOCIÁLNÍ POLITIKY V ČR

Charakter neziskového sektoru v ČR do roku 1989 znamenal mnoho proměn na základě střídání autoritářských a demokratických režimů. Období mezi lety 1918 a 1939 lze vnímat jako „zlatý věk“ neziskového sektoru, protože za podpory státu vznikalo mnoho dobrovolných organizací. Např. Československý červený kříž, Zemské a Okrasní péče o mládež apod. To se následně mění po roce 1939, kdy nastolení fašistického režimu znamenalo zrušení neziskového sektoru. Přestože od tohoto období až do roku 1989 přicházela některá období (Porážka nacismu v roce 1945, „Pražské jaro“ v roce 1968), kdy docházelo k uvolnění atmosféry a tedy i k podpoře neziskového sektoru, nikdy nedošlo ani k přiblížení se období mezi lety 1918 až 1939. To pak ještě umocnila normalizace v 70. letech 20. století (Frič 1999).

Pokud se zaměřím na vývoj profesionálních sociálních služeb a sociální politiky², je potřeba začít již u socialistického Československa již před rokem 1989. Sociální politika se až do roku 1989 orientovala pouze na aktivity státu v sociální oblasti. Stát měl v této době totální moc v sociální sféře, zajišťoval koncepční i realizační záležitosti, a financoval a kontroloval celou její oblast. Zároveň byla potlačena role nestátní subjektů, proto byly reálně omezené možnosti občanů podílet se na utváření vlastních životních podmínek (Tesařová 2011 – 2013). Prostředí sociálních služeb mezi lety 1945 – 1989 tak představoval jednotný systém, který měl na starosti stát a jeho orgány. To platilo jak o starosti a péči o znevýhodněné, tak i o sociálním zabezpečení. Od 70. let byla sociální péče na československém území prostředkem státu, jak začlenit „nevyhovující“ jedince pod hlavičkou „společensky nepřizpůsobivých občanů“ do normalizovaného prostředí. Sociální služby této doby mají podobu velkých ústavních zařízení, a několika druhů sociálních dávek, které jsou řízeny státem (Krejčířová, Treznerová 2010: 21, 22).

Změnu přinesl až rok 1989, který na jedné straně odstartoval přijímání zákonů ohledně neziskového sektoru jako součást rozvoje demokracie, a umožnění realizace práva občanů na sdružování (Rozvojovka: ©2012). Na straně druhé se začíná měnit i charakter sociální politiky, tak aby vyhovoval novému demokratickému státnímu zřízení.

Pokud se zaměříme na neziskový sektor, jedná se především o právní úpravu, vymezující subjekty neziskového sektoru. Konkrétně pak hovoříme o Zákonu o sdružování

² Sociální politiku v této práci vnímám podle Martina Potůčka a kol. (2005: 246) „jako snahu o ovlivnění sociální reality (...) sociální politika je vázána na ekonomické i mimoekonomické cíle, slouží veřejnému zájmu a prospěchu občanů, je spojena s redistributivními mechanismy, je problémově orientovaná, váže se na životní podmínky lidí.“ Sociální politika je tak státem řízené institucionalizované úsilí o ovlivnění jedince v rámci sociálního systému pomocí určitých nástrojů.

občanů z roku 1990, dále o Zákonu o sdružování v politických stranách a v politických hnutích z roku 1991, Zákonu o obecně prospěšných společnostech z roku 1995, který byl novelizován v roce 2010, Zákonu o nadačních fondech z roku 1997 novelizovaný v roce 2010, Občanském zákoníku z roku 2001 novelizován v roce 2012 a platný od 1. 1. 2014. V kontextu církevních organizací lze hovořit o Zákonu o svobodě náboženské víry a postavení církví a náboženských společností z roku 1992, jenž byl novelizován v roce 2002, a o Zákonu o registraci církví a náboženských společností z roku 1992 s jeho průběžnými novelami do roku 2002.

Sociální politika „odstartovala“ svou proměnu v roce 1990, kdy byla vládou ČSFR schválena první sociální reforma pod názvem „Scénář sociální reformy“. Tento dokument byl první, který oficiálně nastartoval odklon od univerzalistického pojetí sociální politiky, ve kterém šlo o „odstranění státního monopolu a opuštění státního paternalizmu, o vytvoření plurality subjektů v sociální politice a o odklon od centrálního direktivismu v řízení a financování a o vytváření decentralizované správy na demokratickém základě“ (Tesařová 2011 – 2013).

Podle Tesařové (2011 – 2013) měl dokument „Scénář sociální reformy“ především jakýsi ochranný a garanční charakter, jejímž smyslem bylo umožnit a započít ekonomické reformy sociální politiky. V této době byly tak založeny nové sociální instituty, jakými byly sociální pojištění, životní minimum, minimální mzdy apod., nové instituce (úřady práce, decentralizovaná veřejná správa), nové mechanismy (např. valorizace životního minima, důchodů, kolektivního vyjednávání apod.) a inicioval vytvoření sociální ochranné sítě. Zároveň ve dále Scénář byl výchozím pro mnoho zákonů (např. zákon o zaměstnanosti, o životním minimu, sociální potřebnosti, o pojistném na sociálním zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti, o zdravotním pojištění apod.).

Hned na počátku 90. let 20. století se začíná neziskový sektor prolínat s profesionálními sociálními službami, protože od roku 1992 začíná nabývat na významu idea pro vytvoření pluralitního prostředí sociálních služeb skrze neziskové organizace. Tento důraz začal být uskutečňován skrze liberálně pojatou sociální politiku, která byla charakteristická prosazováním ekonomických reforem jako „přednostního cíle společenských přeměn, deklarovanou, částečně i realizovanou snahou omezit roli a výdaje státu na poli sociální ochrany a nedůvěrou ke zprostředkující roli institucí občanské společnosti ve formování a realizaci sociální politiky“ (Potůček 1997: 62).

Reformy zaměřující se na zefektivnění a zlevnění sociálního systému probíhaly až do poloviny 90. let kde došlo ke stagnaci sociálních reforem až do začátku 21. století. Podle Jiřího Večerníka (2005: 866 - 868) se tak stalo z politických důvodů, protože podle něj se političtí

„hráči“ obávali toho, aby reformy nebyly příliš novátorské, a oni tak neztratili voličské hlasy. Je tedy nasnadě, že utváření sociálního systému bylo předně řízeno shora, tedy politickými stranami, bez vyššího přičinění ostatních aktérů, jakými jsou různé společenské třídy, sociální partneři (odborové svazy, zaměstnavatelské svazy a hospodářské komory) a mezinárodní organizace a Evropská unie.

Společně se stagnací sociálních reforem docházelo také ke stagnaci vývoje neziskového sektoru ze dvou důvodů. Na jedné straně si stát za vlády Občanské demokratické strany ponechal v rámci „efektivnějšího řešení“ problémů transformace ve svých rukou silné ekonomické nástroje na řízení sociálních reforem a neziskového sektoru. A na straně druhé ODS nejevila zájem o decentralizaci státních systémů v rámci financování neziskového sektoru, a ani o morální podporu neziskových organizací v očích veřejnosti čímž se problémy neziskových organizací dostaly na okraj zájmu státu (Frič 1999: 50 – 52).

Významným mezníkem pro neziskové organizace a profesionální sociální práci je přijetí Zákona o sociálních službách 108/2006 Sb. v roce 2007, které znamená přesné vymezení profesionálních sociálních služeb a jejich poskytování. Do té doby v podstatě neexistovalo žádné nařízení, které by celoplošně vymezovalo charakter poskytovaných profesionálních sociálních služeb. Z historické tradice se pouze předpokládalo, že církevní organizace mají k sociální péči blíže. Jediné oficiální dokumenty upravující poskytování profesionální sociální práce tak mohly vycházet pouze z podmínek donátorů³ anebo byly dány pouze doporučením institucí v rámci sociální politiky. Příkladem jsou Standardy kvality sociálních služeb, které vznikly již v roce 2002. Ty až do schválení Zákona o sociálních službách 108/2006 Sb. však nebyly povinné, proto ani neziskové organizace nemusely s takovým důrazem upravovat charakter vlastní sociální činnosti (Matoušek a kol. 2007).

Od přijetí Zákona o sociálních službách 108/2006 Sb. se začíná poskytování profesionálních sociálních služeb razantně měnit. Nově je po celé ČR jednotně vymezen charakter profesionální sociální práce, cílové skupiny, potřebné vzdělání, způsob poskytování, způsob financování, způsob kontrol, způsob vlastního zlepšování apod. Na základě Zákona o sociálních službách se také rozhoduje o schválení či odmítnutí dotace.

Zákon o sociálních službách 108/2006 Sb. nenastartoval pouze přesné vymezení profesionální sociální péče a jeho poskytování, ale ještě více semknul poskytování profesionálních sociálních služeb k neziskovým organizacím. To lze spatřovat v další

³ Příkladem mohou být metodiky z Rady vlády pro koordinaci protidrogové politiky (Vláda ČR: ©2017), které předepisovaly pravidla pro poskytování sociálních služeb se zaměřením na drogovou závislost, a metodiky Ministerstva práce a sociálních věcí (MPSV: ©2017).

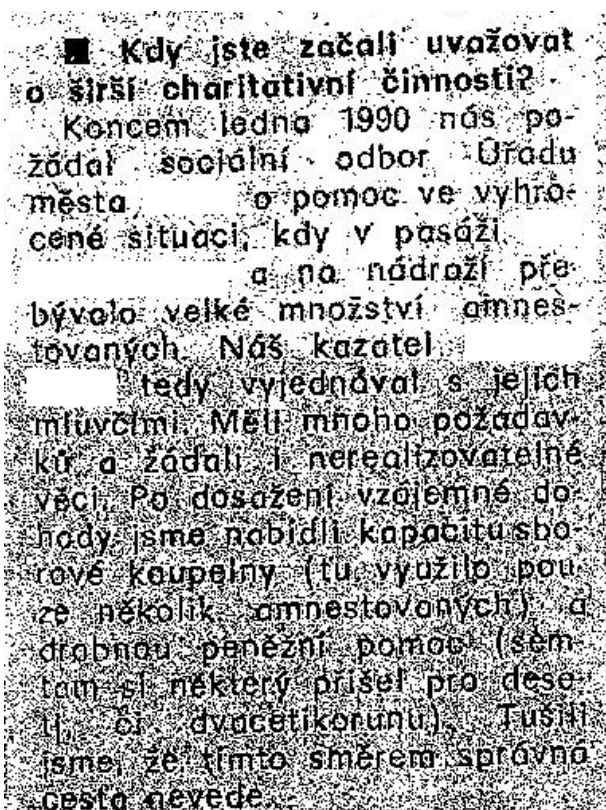
významné události, jež se označuje jako „proces transformace a deinstitucionalizace sociálních služeb“ vznikající usnesením Vlády z roku 2007 pověřující Ministerstvo práce a sociálních věcí jeho realizaci (MPSV 2010).

Lze říci, že transformační a deinstitucionalizační proces existuje na dvou úrovních. Zatímco na jedné straně se jedná o institucionální přesun z poskytování sociální péče ve velkých zařízeních do „přirozeného prostředí klientů“, tak na straně druhé se jedná o zapojení vícera aktérů při „tvorbě“ a nastavení sociální péče. Součástí zapojování vícera aktérů při nastavení sociální péče je proces komunitního plánování sociálních služeb (dále jen KPSS), který ustanovuje krajům povinnost utvářet střednědobé plány zaměřené na plánování koordinace a rozvoje sociálních služeb na lokální a regionální úrovni. Střednědobé plány pak mají stát na kooperaci představitelů veřejné správy, sociálních služeb a uživatelů sociálních služeb, tzv. triády. V některých případech lze počítat i s účastí široké veřejnosti. Na základě spolupráce těchto aktérů pak dochází ke vzniku střednědobého plánu rozvoje sociálních služeb, kterým je obecně jakýsi základní dokument, podle kterého se sociální služby na daném území budou rozvíjet a financovat (Bernard 2010: 100).

7 ZKOUMANÁ NEZISKOVÁ ORGANIZACE NA POZADÍ VÝVOJE NEZISKOVÉHO SEKTORU A TRANSFORMACE SOCIÁLNÍ POLITIKY V ČR

První zmínky o činnosti zkoumané neziskové organizace (dále pouze NO) jsou patrné, již v roce 1991, kdy přišel požadavek od sociální odboru Úřadu města, zdali by zastřešující organizace nepomohla s množstvím vězňů pobývajících v ulicích města po plošné amnestii vydanou tehdejším prezidentem České republiky Václavem Havlem. Po dohodě kazatele zastřešující organizace se sociálním odborem Úřadu města, dochází k založení zkoumané NO, jako výslednice této dohody viz novinový článek v obrázku 1.

Obr. 1. Část prvního novinového článku o činnosti zkoumané neziskové organizace



Zdroj. Archiv ve zkoumané neziskové organizaci

Ještě v této době poskytování sociální pomoci nemělo přesně vymezený charakter a spíše se jednalo o provizorní řešení k zažehnutí krize s propuštěnými vězni po prezidentské amnestii. Zde ovšem aktivita zastřešující organizace neskončila, pomoc v nouzi ve formě poskytnutí přístřeší stále pokračovala a zároveň jeden z pastorů zastřešující křesťanské organizace začal průběžně chodit z důvodu pastorační činnosti do vězení. Na základě

nevyřešené situace s vězni podpořená druhou plošnou amnestií v roce 1993 se začala utvářet myšlenka samostatné organizace, která by pomáhala lidem v nouzi, viz obr. 2.

Obr. 2 Část druhého novinového článku o činnosti zkoumané neziskové organizace

● **Kdy a kde vznikla první myšlenka na středisko systematické pomoci těmto lidem?**

Počátek naší činnosti vzešel z iniciativy faráře

. Amnestovaným lidem, kteří neměli střechu nad hlavou a přespávali porůznu na nádraží, byla dána možnost vykoupat se, vyprat své prádlo, přespát. To bylo ještě na faře

Postupem času první vlna opadla, ale stejné problémy se opět objevily po druhé amnestii. Pochopili jsme, že

tyto kroky nelze dělat jen příležitostně. Lidé v našem středisku jsou z řad sociálních případů - bezdomovců, alkoholiků, toxikomanů a bývalých vězňů.

Zdroj. Archiv ve zkoumané neziskové organizaci

NO se tedy zaregistrovala v rejstříku neziskových organizací na ministerstvu kultury podle výše zmíněného Zákona č. 308/1991 Sb. o svobodě náboženské víry a postavení církví a náboženských společností (CUNI 1991). Závazným dokumentem byly tzv. stanovy neziskové organizace, jež byly informací o názvu neziskové organizace, název a sídlo ústředí církve nebo zakládající náboženské společnosti, orgány a útvary apod.

„Vysloveně kde se to rozhodlo, tenkrát to byl [pastor], který chodil do věznice za vězni, a kde padlo to první rozhodnutí, že by se jim mělo posloužit nebo pomoci při té amnestii po revoluci. Takže církev udělala tadyhle to středisko, a když pak na ministerstvu kultury vznikl odbor církví⁴, tak se všechny služby zaregistrovaly.“ (Rozhovor se dvěma zaměstnanci: 2. 3. 2016).

Postupně se začíná vykreslovat i sociální činnost zkoumané NO. Podle vymezení Zákona o církvích a náboženských společnostech se nezisková organizace zapsala na odboru církví jako účelové zařízení církve, a ve stanovách z roku 1999 je pak patrné, že zaregistrovaná sociální činnost vycházela z encykliky vlastní církve:

⁴ Činnost odboru spočívá především v evidenci křesťanských subjektů vč. jejich registrace, utváří vztah mezi státem a církvemi, upravuje finanční záležitosti ve vztahu k církevním subjektům apod.

„Poslání střediska je zejména:

- a) organizovat, zajišťovat a poskytovat křesťanskou sociální a pastorační péči osamělým, ohroženým, nemocným, zdravotně postiženým a jinak potřebným*
- b) připravovat a vzdělávat své dobrovolné i profesionální pracovníky pro výkon sociální a pastorační péče“ (Stanovy zkoumané neziskové organizace 1999).*

Podle novinového článku z obr. 3 lze spatřovat, že křesťanské poslání se propisuje i do sociální činnosti zkoumané NO. Kazatel dochází za vězni do vězení a těm, „kteří vydali svůj život Ježíši Kristu a jsou ochotni spolupracovat na změně svých životních postojů“ je po skončení trestu umožněn vstup do střediska zkoumané NO. Tam je následně zapojován do tzv. praxe, která stojí na tom, že vězni chodí pracovat do jiné organizace (např. stavební) na základě pracovní smlouvy uzavřené mezi zkoumanou NO a jinou organizací. Bývalí vězni ve středisku byli nazýváni „studenti“⁵ anebo pokud prošli studiem, tak „absolventi“, což znamenalo učení se zodpovědnému křesťanskému životu. Student je někdo, kdo se učí víru a vést zodpovědný život skrze ní. Z obr. 3 je také patrné, že zkoumaná NO zapojovala do praxe i členy náhradní civilní služby, kterých bylo mnohem více, než bývalých vězňů a také, že se postupně zaměření zkoumané NO rozšiřovalo i na narkomany a na „sociálně potřebné“.

⁵ Student odkazuje ke křesťanské sociální činnosti. Je to někdo, kdo se učí víru a vést zodpovědný život skrze ní. Absolvent je pak bývalý student, který prošel úspěšně programem.

Obr. 3 Část prvního novinového článku o činnosti zkoumané neziskové organizace

■ Jak se tedy vaše pomoc vyvíjela dále?

- Přibližně od poloviny roku 90 navštěvují vězňici jako kazatel. Při společných nedělních shromážděních v NVU a volně vazbě se nabízí jedinečná příležitost pro ty, kteří vydali svůj život Ježíši Kristu a jsou ochotni spolupracovat na změně svých životních postojů. Zpočátku jsme procházeli oboustranným hledáním. Někteří z odsouzených chápali naše návštěvy jako přísun třeba kufáčkových potřeb a čaje (to bojí je zde považováno a ceněno). Po vysvětlení pravého a jediného účelu návštěv sice velká část ztratila zájem, ale teď tam vím o pěti až šesti perspektivních lidech.

■ A co vně vězeňských zdí...

Tito lidé pak mohou najít útočiště v našem středisku.

Kromě toho jsme získali od ministerstva práce a sociálních věcí ČR povolení k poskytování náhradní civilní služby a zá

Pokračování na str. 2

Dokončení ze str. 1

roveň máme vlastní právní subjektivitu. V praxi to vypadá tak, že my uzavřeme s jinou organizací (teď třeba s jednou stavební firmou) smlouvu na zaměstnání skupiny chlapců, tvořené několika na náhradní službě s jedním propuštěným. Usilujeme také o vytvoření vlastních pracovních míst. Fungujeme jako malý podnik a většinu nákladů na provoz střediska se nám daří sboru vrátit.

Chlapci na „civilce“ musejí mít trvalé bydliště v Společné soužití v ubytovně sborového domu v

bývalým vězňům prospívá. Navíc několik sester z našeho sboru zde dobrovolně vaří, čímž vlastně nahrazují pomyslné teplo domova.

Jdeme tedy cestou perspektivní společenské, ale především duševní opory a naděje. V tomto sociálním programu hraje důležitou výchovnou roli i sborové bohoslužby.

Pomoc poskytujeme také toxikomanům, narkomanům a dalším potřebným lidem.

Zdroj: Archiv ve zkoumané neziskové organizaci

NO se od přelomu 20. a 21. století dále rozvíjela na pozadí spolupráce s městem, krajem, státem i jinými nadacemi. Vzhledem k tomu, že na jedné straně NO neměla příliš finančních prostředků a na straně druhé existovala potřeba rozvoje NO, a to jak ze strany zkoumané NO, ale také ze strany úřadů, protože ty měly zájem o pomoc se sociálně slabými, drogově závislými apod., zapojovala se NO stále více do dotačních programů, jak je vidět z úryvku citace níže:

„Od [bývalého ředitele] to sice nevím, ale z logiky věci – jasně, když chtěl službu rozvíjet, bylo třeba více peněz jak na provoz, tak na mzdy pro stávající i nové zaměstnance. To jde ruku v ruce. Ale církev tolik peněz neměla (leđa že by všichni členové dávali poctivě desátky). Také město mělo zájem o to, aby se někdo o sociálně slabé či drogově závislé postaral a ne aby se jim shromažďovali bezprizorně na veřejných prostranstvích. Proto byli ochotni finančně podporovat neziskovky, které byly ochotné se jim věnovat. Lidé z církve byli mezi prvními, kteří z vděčnosti odpuštění svých hříchů svou víru projevovali láskou a pomocí těm, kdo to potřebovali. Nejdříve jako dobrovolníci, postupně jako zaměstnanci, když vznikla [zkoumaná NO](tehdy jako azylový dům).(…) A později měl zájem i kraj, stát, nadace. Všechno se rozvíjelo postupně. Začaly přicházet podmínky, za jakých jsou ochotní peníze dávat a co musíme splňovat (odbornost, kvalitu), což opět vedlo k dalšímu navyšování materiálových i mzdových prostředků a přijímání vystudovaných odborníků (ne jen lidí z církve). (Ne, aby ti to vyznělo, jako že lidé z církve jsou lepší než odborníci. To není pravda!)“ (Online rozhovor se zaměstnancem/kyní: 24. 4. 2018).

Jak je z výše uvedené citace také vidět, dotační programy na sebe navalovaly stále více podmínek, které bylo potřeba plnit. Tím se také postupně od začátku prvního desetiletí 21. století začíná měnit i charakter křesťanské sociální péče na profesionální sociální práci. Vyvrcholením je pak Zákon o sociálních službách 108/2006 Sb., který vymezuje všechny „sociální činnosti“ NO jako profesionální sociální služby a podle tohoto zákona i nové profesionální sociální služby vznikají. Všechny poskytované profesionální sociální služby NO jsou dnes kvůli, podmíněnému získávání finančních prostředků, registrovány v registru poskytovatelů sociálních služeb (MPSV: [b. r.]). Registrace je ale podmíněna splněním přesných požadavků, přes vymezení zaměření, místa poskytování, způsobu kontroly kvality sociálních služeb apod. Na direktivní charakter přijetí podmínek profesionalizující sociální činnost ukazuje úryvek z rozhovoru s účastníkem\icí výzkumu:

„A zákon o sociálních službách funguje asi od 2006 nebo 2007 a tam se museli zaregistrovat všichni, kdo poskytují sociální služby bez rozdílu ať, jsou to občanský sdružení církevní, právnícky, prostě všechny ty formy zřízení se musely zaregistrovat. Splnit ty podmínky, který má ten zákon“ (Online rozhovor se zaměstnancem/kyní: 24. 4. 2018).

Pokud se vrátíme ke studentům zmíněných výše, setkáváme se s tím, že zkoumaná NO v pravidlech poskytování profesionálních sociálních služeb tento termín nezná. Nahradil jej termín „klient“, který odkazuje k tomu, že sociálně slabí, bezdomovci, narkomani apod. již nestudují víru skrze kterou dochází k zodpovědnému životu, ale oni si od zkoumané NO kupují

sociální službu k tomu, aby jim pomohla svou situaci vyřešit. Profesionální sociální služby zkoumané NO po roce 2007 nesou znaky křesťanské sociální péče pouze do té míry, do které nejsou v rozporu s pravidly profesionální sociální práce.

Pokud porovnáme dopad legislativního vývoje v rámci sociální politiky a neziskového sektoru na zkoumanou NO, je patrné že legislativa sociální politiky měla na činnost NO daleko větší vliv než legislativa zaměřená pouze na neziskový sektor. Na to poukazuje část z rozhovoru s jedním/ou účastníkem/icí výzkumu:

Výzkumník:

„V tom registru na ministerstvu kultury jako náboženská organizace a jako poskytovatel profesionálních sociálních služeb, tam taky se nic navzájem nenabourává?“

Účastník\ce výzkumu:

„Ne, ministerstvo kultury nám dává pouze, když jim napíšu pouze čerstvý výpisy, který nesmí byt do dotaci starší tři měsíce, takže nám to vždycky pošlou za kolek, že pořád existujeme a jinak nic jinýho“ (Rozhovor se dvěma zaměstnanci: 2. 3. 2016).

8 RIZIKA PŘI POSKYTOVÁNÍ PROFESIONÁLNÍ SOCIÁLNÍ PRÁCE

Rizika v neziskových organizacích poskytujících profesionální sociální služby sledují na úrovni *vyráběných nejistot*, které jsou charakteristické pro společnosti druhé modernity (Beck 2016: 264). Tzn., že sledovaná rizika vycházejí z lidských rozhodnutí, přičemž je nelze propočítávat nebo jim zabránit, protože nejsou ohraničitelná a ani zamýšlená. Přesto není vyloučena snaha o propočítání rizik, což vede do neustálého přehodnocování současných strategií k zabránění rizikům.

Rizika v neziskových organizacích lze především spojovat se změnou identity, hodnot, organizační kultury či celého nastavení neziskové organizace na základě závislosti neziskových organizací na státu a na základě uplatňování tržních principů při poskytování sociálních služeb (Kolařík 2008, Kovařík 2009; Šimíková 2015).

Petr Kovařík (2009) v tomto smyslu upozorňuje na rostoucí důraz v sociální sféře v orientaci na klienta. To pak může znamenat změnu hodnot, postojů, norem a celou autoregulační schopnost organizační kultury. Autor zde představuje příklad ze zdravotnictví, kde primární cíl uzdravit pacienta, může vést k tomu, že personál bude sledovat pouze ukazatele úspěšnosti, a programově odmítat pacienty s možnou zdravotní komplikací nebo špatnou prognózou. Druhým významným faktorem v sociální sféře je stát, který má největší ekonomickou sílu. Požadavky státu na příjemce dotace, kterými podmiňuje její přidělení, mohou mít podle autora na organizaci velký vliv a sunout ji někam, kam vůbec nechce. Zde může docházet ke konfliktu s tím, jak svou roli vnímají pracovníci v přímé péči a jaké hodnoty jsou pro ně významné.

Prolínání neziskových organizací tržními principy na pozadí závislosti neziskových organizací na státu pak znamená pro neziskové organizace plno nových praktik, které se neshodují s posláním NO, tedy „budovat“ občanskou společnost. Neziskové organizace místo toho musí jednat jako „firmy“, což pro ně znamená vystupovat proti sobě ve vzájemné konkurenci (Eikenberry a Kluver 2004:135; cit. podle Šimíková 2015: 31), poskytovat efektivní a profesionální sociální služby (Šimíková 2015), vést řádné účetnictví, vést a sledovat různé indikátory úspěšnosti (Kovařík 2009; Gambrell 2011; Thyer a Myers: 2011) apod.

Komeracionalizace neziskového sektoru pak vede k tomu, že neziskové organizace přestávají plnit roli veřejnosti, protože se z neziskových organizací stávají profesionální služby stojící na požadovaném formálním vzdělání, efektivním řízení apod. (Hwang a Powell: 2009). Samotnou otázkou je téma zodpovědnosti, protože s tím, jak se neziskové organizace

zodpovídají donátorům skrze požadované indikátory, může to přinést konflikty do neziskových organizací, protože vznikne otázka, komu je vlastně nezisková organizace zodpovědná (Šimíková 2015: 31, 32).

V rámci tržně orientovaného poskytování profesionálních sociálních služeb pak také dochází k jejich fragmentaci podle cílových skupin. Carey (2014) přímo upozorňuje na dopad fragmentace sociální péče a sociální práce. Ta podle ní podporuje nekonzistentní a nespolehlivé služby, rozvoj povrchních vztahů s uživateli a pečovateli a ztrátu přináležení a fragmentované identity zaměstnanců sociální péče. Roztříštěné, neorganizované nebo omezující ustanovení často vytvářejí pro příjemce služeb další nová rizika.

Mezi další rizika patří také to, že skrze dominantní postavení státu v rámci dotačních řízení a legislativních opatření (Např. Zákonem o sociálních službách 108/2006 Sb.) je vytvářena přílišná závislost neziskových organizací na státu (Frič 1999: 50). Charakter poskytovaných sociálních služeb pak mohou neziskové organizace ovlivnit jen minimálně, protože ten je výrazně ovlivňován politickými rozhodnutími (Musil 2008).

Na dominantní roli politických činitelů při konceptualizaci profesionálních sociálních služeb ukazuje proces Komunitního plánování sociálních služeb, kde se ukazuje, jak malý vliv na podobu poskytovaných profesionálních sociálních služeb neziskové organizace mají. Musil, Hubíková, Kubalčíková, Havlíková (2007: 17 – 20) upozorňují na možná narušení procesu KPSS kvůli nevalidním zjišťováním potřeb uživatelů sociálních služeb, nerovným „partnerstvím“ aktérů KPSS, který se projevuje prolínáním hierarchického direktivního modelu řízení do rozhodovacího procesu KPSS ze strany obecních zastupitelů, nevyužíváním zdrojů komunity, které je typické např. jednostranným rozhodnutím obce o zapojení expertních organizací pro realizaci určitých úkolů v rámci procesu KPSS.

Leoš Zatloukal (2006) upozorňuje na možné střety a konflikty při plánování KPSS a to z důvodu rozdílné organizační kultury veřejné správy a organizační kultury KPSS. Zatím co v rámci veřejné správy je důraz položen na vertikální rozměr politiky, který je charakteristický autoritativním rozhodováním směrem dolů na implementaci, tak kultura KPSS je charakteristická horizontální rovinou politiky, tedy na koordinaci různých organizací mimo hierarchickou linii moci a společné dosahování cílů. Rozdílnost obou zmíněných organizačních kultur pak vede do nejistoty při kooperaci, která vychází z toho, že politici v obcích jsou zvyklí na strategické plány v sociálních službách utvořené úředníky a politiky podle jasných pravidel, zatímco komunitní plánování sociálních služeb vzniká v diskusi se zainteresovanými subjekty, kde jsou si jednotlivci rovni. Z této situace, pak není jasné, jaká bude zodpovědnost místních politiků v případě schválení komunitního plánu za jeho obsah a implementaci

Rizika lze sledovat také na úrovni zaměstnanců a pracovníků v přímé péči. John Wallace a Bob Pease (2011) popisují, že dopad neoliberalismu se pohybuje napříč širokými strukturálními a organizačními rámci, od politických návrhů a procesů uvažování o hodnotách sociální práce až po konstrukce praxe. Tím se neoliberalismus infiltroje až k sociálním pracovníkům, a jejich klientům.

Podle Deborah West a David Heath (2011) jsou sociální pracovníci na základě „zastaralé“ sociální struktury, politické ideologie a ekonomických základech v poskytování profesionálních sociálních služeb, ponechání v reaktivních situacích s limitovanými příležitostmi k ovlivnění klíčových otázek své práce. To pak přisívá ke klesající roli a hodnotě sociálních pracovníků. Z různých důvodů se jim pak zdá, že je obtížné být v sociální profesi proaktivní a rozhodný v reakci na komplexní propojené otázky globalizace, a informačních a komunikačních technologií.

Shier (2015: 4-7) upozorňuje na to, že na sociální pracovníky je neustále vyvíjen tlak, jak ze socio-politického prostředí skrze financování činnosti, vztahů moci a vedení v rámci organizací, či širší ideologické podpory politického systému. Tlak je také vyvíjen z přímé práce s klienty organizací, ve které je vysoké riziko tzv. vyhoření na individuální úrovni, a z možného rizikového prostředí ve kterém se sociální pracovníci pohybují.

Wanja Astvik a Marika Melin (2012) se zaměřují na vyjednávací strategie u pracovníků v sociální péči v rámci nerovností mezi pracovními požadavky a zdroji, danými významnými strukturálními změnami veřejného sociálního sektoru. Astvik a Melin pracují s tím, že nerovné podmínky sociálních pracovníků jsou spojené se zvyšující se pracovní zátěží s vysokým výskytem stresu u sociálních pracovníků, což může mít vliv na výsledky zdraví zaměstnanců a kvalitu služeb. To autorky i potvrdily.

Carolyn Noble (2004) poukazuje, že na pozadí znehodnocování role a funkce sociálního státu, jsou státem založené služby a zdroje ořezávány, čímž se sociální pracovníci stávají primárními cíli racionalizace.

9 METODOLOGIE

Tato práce je případovou studií neziskové organizace poskytující profesionální sociální služby stojící teoreticky na propojení teorie rizikové společnosti a přístupu Governmentality Approach. Metodologicky pak na přístupu Process Tracing, který blíže vysvětlím v následující podkapitole.

Jak jsem uvedl výše, Beck (Beck, Bonss, Lau 2003) a Lash (2003) vnímají teorii rizikové společnosti na základě jedné roviny analýzy v podobě tzv. toků událostí, které orientují analýzu směrem k tomu, jak jsou události propojené a jak na sebe navazují. Současně je jedinec v rámci těchto toků událostí základní jednotkou analýzy, která pak vytváří sítě, vstupuje do různých vztahů a ostatní vstupují do vztahu s ním (Lash 2003: 24, 25).

Z tohoto odstavce výše vychází několik zásadních argumentů: Za první Beck (Beck, Bonss, Lau 2003) ani Lash (2003) nepracují podle pozitivistického, realistického či sociálně konstruktivistického paradigmatu. Jedinou rovinou analýzy jsou pro ně toky událostí. Za druhé, protože prostředí druhé modernity je nejednoznačné a nelineární tak i tyto toky událostí mají stejně nelineární a nestabilní charakter. Události se mohou proměňovat, nově propojovat a umisťovat. A za třetí, vzhledem k tomu, že dochází k propojení toků událostí s ANT od Bruna Latoura (2004), toky událostí nejsou rámcovány pouze společností, protože koncept imanence přidává schopnost ovlivňovat i nelidským entitám.

Přístup Rigakos a Law (2009) pak obohacuje analýzu skrze propojení GA s teorií rizikové společnosti, čímž umožňují zaměřit se i na vliv moci. Navrhují, aby se výzkumník při analýze rizik zaměřil na úroveň objektu a subjektu. Úroveň objektu odkazuje k tomu, ve shodě s teorií rizikové společnosti, že je potřeba se zaměřit na chápání rizik, a na jeho historické a současné konstrukce, ze kterých jsou vytvářena. Např. riziko ve smyslu vládních technologií, jako způsob poznávání populací či jejich řízení (Tamtéž: 82). Úroveň subjektu pak odkazuje k tomu, jak reagují jedinci v rámci rizikových strategií. Pokud tedy uvažujeme o subjektech jako o kriminálních, příjemcích sociálních dávek apod., zajímá nás, jaký vliv rizikové strategie mají na definované „rizikové lidi“. Mohou v tom být strategie, které jedinci používají, aby jako rizikové nebyli považováni anebo prostě na to, jak na to „rizikové lidi“ reagují.

9.1 PROCES TRACING

Metodologicky v této práci vycházím z metody Process tracing (dále pouze PT), převážně pak z textu Process tracing: zkoumání kauzality v případových studiích od Jaromíra Mazáka (2017). Metoda PT se využívá především kvůli kauzálnímu vysvětlení v rámci empirického výzkumu (Lorentzen, Fravel, Paine 2017: 468) u případových studií (Mazák 2017:

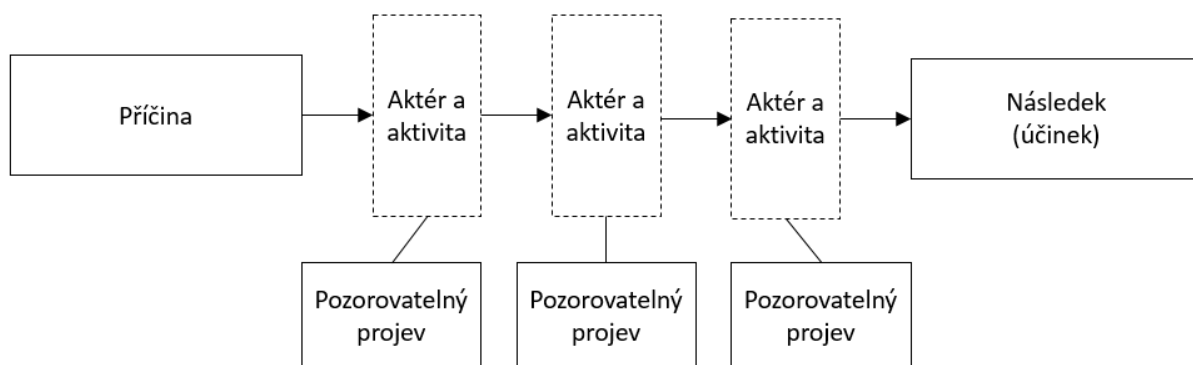
57). Tzn., že cílem použití je na jedné straně odvodit, zdali určitá událost vede k určitému výsledku a na straně druhé usilovat o získání odpovědi na otázku, „jakým způsobem příčina vyvolává svůj následek?“ (Mazák 2017: 57). „*Cílem PT je tedy vysvětlení kauzality na základě identifikace a empirického doložení kauzálního mechanismu*“ (Tamtéž: 58).

V tomto smyslu Mazák (2017: 64) hovoří o tom, že v základu existují dva typy empirické evidence. Na jedné straně existuje tzv. frekvenční přístup, který odkazuje ke kvantitativním metodologiím, kde se zkoumá závislost nezávislé proměnné na závislou a na straně druhé tzv. mechanistický přístup, který představuje zaměření se na pozorování stop v rámci uvažovaného kauzálního mechanismu. PT je vyjádřením mechanistického přístupu.

PT se převážně používá jako kvalitativní metoda, nikoliv však výhradně. První, co PT odlišuje od výhradně kvalitativních přístupů (např. etnografie) je budování teorie. PT může jít cestou indukce (budování teorie), zrovna tak jako cestou dedukce (testování teorie). A právě z tohoto důvodu se PT metodologicky rozlišuje podle toho, zdali se jedná o budování teorie anebo její testování (Mazák 2017: 58). Za druhé lze v rámci PT využít kvantitativní data pokud jsou relevantní pro daný kauzální mechanismus. Z tohoto důvodu podle Mazáka (2017: 76) probíhají živé diskuze o schopnosti metody vytvářet zobecnitelné závěry a zapojení mezi metody smíšeného výzkumu. PT v rámci kvantitativním výzkumu dokáže formulovat teorie a hypotézy či ho doplňovat o lepší pochopení kauzálních mechanismů.

Základním kamenem PT je tedy kauzální mechanismus. Ten je za prvé, pro výzkumníka teorií nebo spíše určitá forma hypotézy, která se doplňuje nebo testuje na základě empirické evidence (Mazák 2017: 58). A za druhé, zaměření PT na kauzální mechanismus vyžaduje podle Mazáka (2017) dostatečnou důslednost při jeho budování. Tzn. že „autor explicitně pojmenuje příčinu, následek i všechny jednotlivé části kauzálního mechanismu. Každá část kauzálního mechanismu by přitom měla pojmenovat konkrétního aktéra a konkrétní činnost a měla by být doložena empirickou evidencí...“ (Mazák 2017: 60). Pro lepší představu, přikládám také Mazákem představené schéma v obrázku 4, ve kterém je postup při budování kauzálního mechanismu uveden.

Obr. 4. Schéma kauzálního mechanismu v PT



Zdroj: Mazák (2017: 60). Původně z obr. 8.1 v Beach a Pedersen (2016)

Zároveň je zapotřebí ověřit, zdali uvažovaný kauzální mechanismus vysvětluje zkoumaný případ. Proto Mazák (2017:61, 62) nejdříve doporučuje, zaměřit se na deduktivní identifikaci pozorovaných stop, které by kauzální mechanismus mohl v empirické realitě zanechat. Následně jde o výběr nejvhodnějších stop, *„jejichž existenci na základě testovaného kauzálního mechanismu předpokládáme, a jejich operacionalizace, která umožňuje empiricky určit, zda daná stopa je nebo není pozorovaná“* (Mazák 2017:62). Výzkumník ovšem tyto „nejvhodnější“ stopy nevybírání, jen podle toho, jak se mu to líbí, ale zkoumá, zdali jsou jednotlivé stopy nezbytným projevem daného kauzálního mechanismu a jestli je přítomnost stopy dostačujícím potvrzením existence daného kauzálního mechanismu (Tamtéž).

Mazák (2017: 64) upozorňuje, že „čtení“ empirických stop by nemělo spočívat pouze v počítání argumentů pro a proti, ale mělo by spíše jít o jejich testování stojící na přemýšlení o významu různých empirických stop a explicitně jejich význam obhájit a vyhledávat argumenty pro podložení zkoumaného kauzálního mechanismu.

Mechanickou evidenci je však možné také rozdělit podle toho, s jakým charakterem kauzálního mechanismu pracujeme. Beach a Pedersen (2016, kap. 6; cit. podle Mazák 2017: 64) pracují se čtyřmi typy mechanické evidence. První je nazývána strukturní evidencí, která představuje statistické vztahy; druhou je sekvenční evidenci, jíž se výzkumník zaměřuje na to, jestli chronologické posloupnosti zkoumané události vyhovují teorii; třetí odkazuje k evidenci v podobě záznamu a jedná se zde o to, že výzkumník sleduje stopy událostí podle záznamů o události. Těmi mohou být novinové články, zápisy z jednání, rozhovory apod.; posledním typem evidence je evidence stopová, která sama pracuje jako potřebný důkaz k prokázání kauzálního mechanismu (např. grantové výzvy, smlouvy apod.).

PT však také pracuje se spolehlivostí evidence. Podle Mazáka (2017: 68) je zapotřebí, aby kritická práce stála na dvou pilířích. První pilíř stojí na tom, že je potřeba se ptát, do jaké míry je dané evidence ve shodě se zkoumanou teorií. Druhý pilíř se zase ptá na spolehlivost měření a získané evidence. Tzn. rozpoznat vlastní zájem zkoumaných stop (účastníků výzkumu, účel zkoumaných dokumentů apod.), protože ten není neutrální. Dle mého názoru je zde vhodné postupovat podobně jako ve standardním kvalitativním výzkumu. Tj. sledovat vlastní pozici výzkumníka a pozici účastníků výzkumu, zaměřit se na možné omezení studie, etické aspekty apod.

9.1.1 USTAVENÍ ZKOUMANÉHO KAUZÁLNÍHO MECHANISMU

Pokud se zaměříme na téma této diplomové práce, je možné pozorovat to, že proces pokroku je nahrazován procesy způsobující rizika, která se přelíjí do tvorby neviditelných a předem nezjistitelných vyráběných nejistot? A zdali tato rizika pak mají vliv na to, že se zkoumaná NO stává reflektivní k těmto vyráběným nejistotám? Vzhledem k tomu, že se jedná o abstraktní a ne příliš uchopitelnou definici procesu, je potřeba ho konkretizovat. Proto navrhuji termín proces pokroku nahradit termínem „provoz NO“⁶, který je vhodný do prostředí NO.

To by potom znamenalo postavit kauzální mechanismus na hypotéze: Zpočátku provoz NO způsobuje vytváření „zbytkových rizik“, se kterými se NO sama dokáže vyrovnat. Postupně však rizika jako nezamýšlený důsledek z provozu NO začínají sílit, kdy jejich řešení jde na úkor provozu NO. Z rizik se stávají vyráběné nejistoty v pravém slova smyslu. Ty jsou na jedné straně nezamýšleným důsledkem provozu NO, nelze je předvídat, předcházet jim a na straně druhé se děje něco, co je pro teorii rizikové společnosti charakteristické: zkoumaná NO se stává reflexivní vůči novým rizikům.

Provoz v rámci NO chápu v širším slova smyslu. Podle teorie rizikové společnosti je společnost druhé modernity plná nejednoznačností a nepředvídatelností, protože na politickém rozhodovacím procesu se podílí mnoho různorodých aktérů a událostí (Beck 2007). Zrovna tak i provoz NO nestojí na rozhodování a vedení několika málo aktérů, ale je výsledkem mnoha vnitřních (ředitel, zaměstnanci, správní rada, zastřešující organizace), ale také i vnějších (legislativa, instituce veřejné správy, donátoři apod.) aktérů. Veškeri tito aktéři mají pro mne význam příčiny.

⁶ Provoz zde vnímám v tom smyslu, že se tím chci vyhnout definici, která by evokovala buď provozování křesťanské sociální péče anebo poskytování profesionální sociální práce. V každém případě se provoz odkazuje k oběma těmito variantám.

9.2 VSTUP DO ZKOUMANÉHO PROSTŘEDÍ A PRŮBĚH VÝZKUMU

Vstup do prostředí jsem získal skrze jednu svou známou. V rámci sběru a analýzy dat je práce postavena především na dokumentech, zúčastněném pozorování a několika rozhovorech, včetně dvou, které se odehrály online.

Dokumenty tvoří Záznamy z jednání správní rady od roku 2002 do roku 2016 a Zprávy pro farní konferenci od roku 1992 do roku 2000 a dvou dobových novinových článcích. Záznamy z jednání správní rady obsahují vždy v bodech rozebírané záležitosti spolu s doplňkovými dokumenty (např. smlouvy, vyhlášky, poznámky apod.) Jejich frekvence postupně klesá, přesto až na výjimky, lze pozorovat vždy několika měsíční rozestup. Zpočátku (rok 2002) se záznamy objevují jednou za měsíc, v letech 2015, 2016 je rozestup tři, čtyři měsíce a i více. To je dáno pravděpodobně tím, že se změnil charakter jednání správních rad. Zatímco na začátku měla charakter spíše výkonný, tak v letech 2015, 2016 již spíše kontrolní. Zprávy pro farní konference se objevovaly jednou ročně.

Zúčastněné pozorování bylo uskutečněno přímo v prostorách zkoumané NO v průběhu roku 2017, kde jsem měl možnost pobýt i několik hodin denně. Zároveň jsem se mohl být i zapojen do činnosti. V rámci zúčastněného pozorování jsem mohl provádět při různých příležitostech neformální nestrukturované rozhovory. Online rozhovory byly uskutečněny přes sociální sítě, kde jsem se ptal na otázky směřující k organizačním procesům, k rizikům, ke strategiím na zabránění rizikům apod.

Do rozhovorů byly zapojeni výše postavení zaměstnanci s rozhodovacími pravomocemi anebo měli na starosti činnosti, které jim umožnily zachytit vztah k důležitým záležitostem, které se ve zkoumané NO řešily. Jeden rozhovor byl proveden přímo ve zkoumané NO a dva pak proběhly online. Základní otázky jsou představeny v příloze A na konci práce.

Analýza dat proběhla podle metody PT, kde jsem se zaměřil na kauzální mechanismy spouštějící rizika včetně strategií k jejímu zabránění. Dále jsem postupoval převážně podle pravidel kvalitativní analýzy dat, která je charakteristická kódováním dat a tematickou analýzou. Kódování dat jsem provedl podle Johna W. Creswella a Vicky L. Plano Clarkové (2011: 208). Nejdříve jsem rozdělil text do menších jednotek, kterým jsem přiřazoval vhodné kódy. Následně jsem kódy spojoval do obsáhlejších relevantních témat. Základní pojetí kódování jsem však nepojal způsobem typickým pro kvalitativní analýzu, tj. z analýzy nebyla budována teorie. Namísto toho jsem s ohledem na teorii a zjišťování kauzálních mechanismů vyhledával patřičné jednotky a témata v textu. To v mém případě znamenalo zaměřit se na rizika, na jejich příčiny a následky, a na spojené události. Propojování témat bylo vedeno podle

tematické analýzy, která umožňuje kategorie a témata spojovat (Seidman 2013: 127 – 130). Analýza získaných dat probíhala v prostředí softwaru na zpracování kvalitativních dat Atlas.ti a na zpracování kvantitativních dat Microsoft Office.

V rámci sběru a analýzy dat jsem se zaměřoval také na to, co je důležité pro správné PT. Tj. uvědomění si pozice, ze kterých data výzkumník sbírá. Dokumenty z jednání správní rady nejsou neutrálním dokumentem, ale vyjadřují určitý pohled. Vlastně pohledy dva, na jedné straně je v něm především to, s jakými tématy přicházel ředitel organizace, a na druhé straně jsou tam témata, která byla relevantní pro správní radu. V neposlední řadě si je potřeba uvědomit, že zápisy z jednání správní rady byly i jsou formálním vnitřním dokumentem, proto existuje reálná možnost, že některá témata nebyla zapsána. Rozhovory stejně jako Záznamy z jednání správní nevycházejí z neutrálních pohledů, ale jsou výpovědi zainteresovaných osob.

V neposlední řadě v rámci použití teorie rizikové společnosti jako paradigma, je zapotřebí zahrnout roli a pozici výzkumníka, protože ten tím, že do problému vstupuje, stává se součástí toků událostí a ovlivňuje popisovanou realitu.

9.2.1 MOŽNÉ OMEZENÍ VÝZKUMU

Omezení výzkumu převážně vychází z analyzovaných dokumentů *Záznamy z jednání správní rady*, protože není možné zachytit vztah dokumentů ke skutečně projednávaným tématům. V samotných dokumentech, je informace o tom, že se zapsaný dokument schvaloval, nabízí se tedy otázka, existují témata, která se řešila, a která nejsou zapsaná v dokumentech? Jaký je vztah obsahu dokumentů k realitě?

Zároveň záznamy z jednání správní rady nejsou vždy kontinuální, ale stává se, že v některých obdobích chybí. Např. mezi lety 2008 až 2010 není ani jeden záznam. Dá se předpokládat, že se v tomto období nějaké důležité záležitosti projednávaly, ale není možné zjistit, jaké.

Omezení výzkumu je také spojené s nekompletně provedenou triangulací sběru a analýzy dat. Např. by bylo zajímavé být přímo na jednání správních rad anebo při událostech, kde se řeší důležité záležitosti. Zároveň v rámci výzkumu nebylo možné být přímo přítom, jak se iniciuje jednání správní rady.

Tématu rizika je v této práci věnováno jen tolik prostoru, kolikrát se objevilo v jednání správní rady a v rozhovorech se zaměstnanci v kontextu celé zkoumané NO. Nebylo možné se tedy zaměřit na dopad rizik přímo na jednotlivé zaměstnance či klienty.

9.2.2 ETICKÉ ASPEKTY STUDIE

Na začátku sběru dat jsem s ředitelem zkoumané neziskové organizace podepsal informovaný souhlas, ve kterém jsme se písemně dohodli na dodržování etických pravidel, která zmíním v odstavcích níže.

V průběhu sběru dat mi bylo několikrát řečeno, že některé, aspekty by se neměly zveřejnit, protože by to mohlo ovlivnit pohled na zkoumanou NO. To je pravděpodobně způsobeno tím, že neziskové organizace se musí ukazovat v tom nejlepším světle, aby mohly vůbec v rámci současného přidělování dotací existovat. Z tohoto důvodu jsem veškerá jména objevující se v diplomové práci zaměňoval za jména jiná. Zároveň jsem nikde neuváděl žádné bližší informace o získaných grantech, o konkrétních spolupracujících organizacích apod.

Získaná data jsem vždy konzultoval se všemi účastníky výzkumu, s každým jsem řešil, jaká témata se mohou zveřejnit, a jaká nikoliv. Nakonec jsem zaslal celý článek a s ředitelem zkoumané NO ho konzultoval. Veškerá data jsem uchoval chráněně před cizími lidmi tak, aby k nim nikdo nezískal přístup. Též jsem se zavázal, že nikomu nebudu sdělovat žádné informace, které jsem v rámci této práce získal.

Zkoumaná NO organizací s několika zaměstnanci, bylo proto důležité pracovat s konkrétními výpověďmi tak, aby nedošlo ke vzájemnému rozpoznání. Byly ovšem události, které se v NO objevily pouze jednou, o to obtížnější se pak identita aktérů v rámci diplomové práce zakrývala. Rozhodoval jsem se proto v konkrétních situacích dle vlastní intuice a domnívám se, že jsem tak jednal eticky a tak, abych nikoho záměrně nepoškodil.

10 RIZIKA VE ZKOUMANÉ NEZISKOVÉ ORGANIZACE

V rámci analýzy rizik vycházím především ze záznamů z jednání správní rady, protože samotné jednání správní rady bylo iniciováno řešením rizik. Následující úryvek z online rozhovoru se současným ředitelem přibližuje charakter a účel správní rady: *„Ze stanov vyplývá, že správní rada má spíše kontrolní funkci, než výkonnou. Proto na jednání spíše řešíme větší finanční rizika, která by měly potenciál ohrozit stabilitu organizace“* (Online rozhovor se zaměstnancem/kyní: 14. 3. 2018).

Na základě záznamů z jednání správní rady analyzuji charakter vyskytujících se rizik a používaných strategií k jejich vyřešení. Na základě zjištěných rizik a přijatých strategií zkoumám charakter moci při jejich utváření a reflexivity. Vzhledem k tomu, že samotná rizika se vzájemně prolínají včetně přijímaných strategií, což ostatně platí i pro teorii rizikové společnosti (Beck 2007; 2011 a další.), nenavazuji na konkrétní rizika ihned jejími strategiemi, ale konkrétní rizika a konkrétní přijímané strategie rozdělují do oddělených kapitol, kde vymezují vzájemné vztahy. Následující citace ukazují propojenost rizik:

Výzkumník:

„Jaká rizika vnímáš jako důležité ve [zkoumané NO]?“

Účastník/ce výzkumu:

„Málo peněz na provoz, tím pádem ani na rozvoj, minimum zaměstnanců, nízké mzdy, vysoká fluktuace zaměstnanců, stále zaučování nových zaměstnanců (pokud vůbec někdo přijde), náročnost udržet kvalitu služby, kterou chceme my i stát, resp. zákon o soc. službách“ (Online rozhovor se zaměstnancem/kyní: 24. 4. 2018).

„Nedostatek financí donedávna především znamenal méně pracovníků, což u bytové služby jako je [druh sociální služby] znamenalo služby po jednom, zátěž na jednotlivé pracovníky“ (Online rozhovor se zaměstnancem/kyní: 14. 3. 2018)

10.1 NEDOSTATEK FINANČNÍCH PROSTŘEDKŮ

Tématu zajišťování finančních prostředků je v záznamech z jednání správní rady, dáván kontinuálně významný prostor po celou dobu (roky 2002 až 2016) vedení záznamů z jednání správní rady. To samé nelze říci o zprávách pro farní konferenci vedených mezi lety 1991 až 2000, kde jsou uvedeny pouze roční výnosy a příjmy. Rozsah, ve kterém se finanční prostředky řeší od roku 2002, se pohybuje od základního materiálu na provoz zkoumané NO, zajišťování mzdy pro zaměstnance, potravin pro studenty či klienty, automobilů apod. Např. hned v druhém nejstarším dostupném dokumentu z roku 2002 se řešilo, že dluh k zastřešující organizaci je

možné zaplatit pouze z její poloviny (z 60 000 Kč pouze 30 000 Kč.) společně s informací, že se musí hledat řešení pro zlepšení platu zaměstnanců.

Do první poloviny prvního desetiletí 21. století se řešení chybějících finančních prostředků orientuje spíše kolem jakési doplňkové úrovně spočívající v nákupu materiálu pro provoz, automobilů, potravin anebo v rámci řešení možných nových prostor. Nelze zde říci, že by zkoumaná NO neměla prostory nebo automobily potřebné k činnosti, jako spíše nedostatek finančních prostředků se projevil, když zkoumaná NO chtěla situaci zlepšit. Příklad lze spatřovat v citaci níže:

„Hledáme možnosti, jak získat finanční prostředky na nákup nového (i použitého) vozu, protože současný vůz je technicky nevyhovující, hlavně z důvodu vysoké spotřeby“ (Záznam z jednání správní rady: 9/2003).

Pravděpodobně se tak setkáváme s tím, že nedostatek finančních prostředků nemusel být od 90. let 20. stol. do první poloviny prvního desetiletí 21. století vnímáno jako riziko, protože základní výdaje na nájem, mzdy apod. byly z valné většiny hrazeny brigádami anebo pokud bylo potřeba, zastřešující organizací (Až 87 %) (Zápis z jednání správní rady 2/2003). Zkoumaná NO také velice pravděpodobně využívala k činnosti prostory zastřešující organizace, proto neplatila žádné či minimální nájemné. Pokud to situace dovolovala, existovala možnost si od zastřešující organizace vzít půjčku anebo získat finanční dar. Např. podle jednoho/né z účastníků/ic výzkumu se pravděpodobně neplatil nájem:

„Organizace existuje skoro 27 let, já tu jsem [počet let]. Nevím, jak to bývalo na začátku. Dokážu si představit, že při započetí [pastorační] práce v 90. letech (...) se to bralo jako činnost církve a že se nájem neplatil“ (Online rozhovor se zaměstnancem/kyní: 24. 4. 2018).

Postupně od začátku 21. století se však situace mění s tím, jak zkoumaná NO získává stále více prostředků pro svůj provoz z dotačních řízení a jak se přisun finančních prostředků od zastřešující organizace ztenčuje na základě požadavku od zastřešující organizace, aby zkoumaná NO na ní byla nezávislá. V roce 2018 mají být veškeré finanční příspěvky od zastřešující organizace ukončeny.

Zkoumaná NO se tak při získávání finančních zdrojů začíná zcela spoléhat na dotační programy. To pak znamená plnění potřebných požadavků, jakými jsou co nejpřesněji vykonávat sociální práci podle požadavků dotačních subjektů a legislativy. Tj. zaznamenávání

předem definovaných indikátorů, jejichž charakter se může lišit v závislosti na donátorovi, procházet úspěšně kontrolami, zařizovat záležitosti spojené s dotačními žádostmi přičemž vždy může nastat situace, že donátor finanční prostředky pozastaví anebo změní charakter dotací. To pak samo o sobě rozšiřuje pole, ve kterém může dojít k selhání nebo k nechtěným výsledkům. Např. v jednom z dokumentů z jednání správní jsou komentovány nedostatky jednoho z projektů: „*Veškeré náklady hrazeny z [název] projektu Krajského úřadu. Potíže způsobuje pozdní úhrada z Kraje. Ale maximálně bude pozdější termín výplaty*“ (Záznam z jednání správní rady: 11/2010).

Vnímám několik strategií, skrze které se zkoumaná NO snaží nedostatku finančních prostředků zabránit. Do první poloviny prvního desetiletí 21. století mezi ně lze počítat především důraz na hledání dobrovolníků či na tzv. svépomoc⁷ při vykonávání různých pracovních povinností, ale také braní půjček, přerazování provozních nákladů na různé položky v účetnictví a spárování poskytovaných sociálních služeb dohromady. Později se určitým způsobem strategie mění a nejdůležitější strategií se stává „uspět v rámci dotačních řízení, a splnit dotační a legislativní podmínky“.

Významnou roli ale také hraje strategie, které s financemi přímo nesouvisí. Sem patří úprava pracovních náplní, kvůli nedostatku zaměstnanců což ovšem bylo mimo jiné také zapříčiněno nedostatkem finančních prostředků.

10.2 NEDOSTATEK ZAMĚSTNANCŮ A BRIGÁDNÍKŮ

Nedostatek pracovní síly je patrný již od 90. letech 20. století, kdy chyběl dostatečný počet brigádníků na tzv. pracovní terapii, jež byla definována encyklikou církve, ke které se zastřešující organizace hlásí. Tato encyklika pak vnímá fyzickou práci jako součást křesťanské sociální činnosti a proto ji do ní začleňuje skrze tzv. pracovní terapii. Proto zaměstnanci a brigádníci chodili se svými studenty vykonávat různé údržbářské práce v rámci této terapie (práce v lese, údržba zahrad apod.) Příjem v největším rozmachu pokrýval významnou část získaných finančních prostředků. Do roku 1995 to bylo i skoro 80 % všech příjmů (Zprávy pro farní konferenci 1991 – 1995) Postupně však ubývalo dobrovolníků z civilní služby a z místního sboru, což na jedné straně ovlivňovalo pracovní terapii se studenty a na straně druhé omezovalo přísun finančních prostředků do zkoumané NO. Důvodem pro klesající počet dobrovolníků z civilní služby a sboru, bylo dozajista způsobeno nedostatkem věřících (Zprávy pro farní konferenci 1991 – 2000). Navíc civilní služba byla v roce 2004 zrušena.

⁷ Svépomoc vnímám jako činnost, kterou dělají samotní zaměstnanci, kteří nejsou na danou činnost zaměstnání. Činnost je pak zaměřena na různé opravy, úpravy, stavební činnosti apod.

V první polovině prvního desetiletí 21. století pak nedostatek brigádníků kvůli pracovní terapii přestal být relevantní, protože se proměnil charakter sociální činnosti na pozadí výše zmíněné profesionalizace sociální práce. Zde přímo některé podmínky vycházející ze zprofesionalizování sociální práce měly přímo dopad na zaměstnance. Např. požadavky na vzdělání způsobily, že najednou stejnou činnost nemohl dělat zaměstnanec, který ji před tím vykonával, viz následující citace:

„Tomáš po zavedení standardů sociální služeb vyhlášenou MPSV nebude moci dále vykonávat noční službu, protože základní vzdělání bude pro tuto službu nedostatečné“ (Záznam z jednání správní rady: 3/2007).

Tím, že se zkoumaná NO mohla stále více spoléhat na finanční prostředky z dotačních programů pro mzdy zaměstnanců, snížila se tak nutnost spoléhat se pouze na brigádníky. Zároveň však stoupla potřeba zaměstnat jedince s konkrétním vzděláním (sociální práce, psychologie apod.). Změna v charakteru poskytovaných sociálních služeb vak neznamenal ustálení počtu zaměstnanců, jako spíše opak. Od začátku 21. století do současnosti existují v NO pravidelně situace, kdy dochází k velké fluktuaci zaměstnanců. Některá období jsou přímo prolutá informacemi o výpovědích či přejímání nových zaměstnanců na což ukazuje úryvek z jednání správní rady z prosince roku 2006:

- *„6/2006 nastoupil nový pracovník (...) na noční služby. Tím se ulehčilo pracovníkům, kteří sloužili přes noc dobrovolně bez nároku na finanční odměnu. (Na doporučení certifikační komise nesmí noční ani víkendové služby sloužit dobrovolníci)*
- *[Zaměstnankyně] k 31. 7. 2006 ukončila z pracovního vytižení DPP a již nevede arteterapii.*
- *8/2006 nastoupil do pracovního poměru v [NO] Pavel na místo Martina, který (...) rozvázal pracovní poměr dohodou. (...)*
- *Monika místo Martina sestavuje jídelníčky, vedoucí provozu následně zajistí podle jídelníčku nákup na týden. Studenti mají za úkol sepsat potraviny a hygienu, které docházejí (...)*
- *K 8/2006 rozvázal Jiří pracovní poměr (...) nastoupil jako zaměstnanec [zastřešující organizace] na původní pozici*
- *10/2006 zažádal Bohuslav o rozvázání pracovního poměru dohodou k 31. 12. 2006. Zatím nemáme žádnou náhradu“ (Záznam z jednání správní rady: 12/2006).*

Důvodů může být celá řada. Pokud pomíneme vlastní motivaci zaměstnanců, pracovat v neziskových organizacích kvůli tomu, že je to baví, můžeme mezi důvody k fluktuaci zahrnout

nízké finanční ohodnocení, krátkou dobu grantů a dotací, ve kterých jsou zaměstnanci najímání pouze na dobu projektu (Elichová 2017: 95), přílišnou zátěž na zaměstnance (Odborový svaz zdravotnictví a sociální péče: [b. r.]), anebo i vzájemnou konkurenci neziskových organizací, které mohou také soupeřit o zaměstnance ((Eikenbery a Kluver 2004:135; cit. podle Šimíková 2015: 31).

Mezi strategie, pojící se s nedostatečným počtem zaměstnanců a brigádníků, patří hledání nových zaměstnanců, zapojování a hledání brigádníků, spárování sociálních služeb, úprava stávající pracovní náplně zaměstnanců, a zlepšování benefitů a podmínek práce pro zaměstnance.

10.3 ZNEUŽITÍ ZDROJŮ ORGANIZACE

V záznamech o jednání správní rady zkoumané NO lze sledovat i řešení témat spojených s finanční zpronevěrou, zneužíváním automobilů pro soukromé účely bez svolení organizace anebo se stížnostmi na zaměstnance. Zkoumaná NO podle záznamů z jednání správní rady odhalila zneužívání zdrojů NO, finanční zpronevěry či neadekvátní pracovní výkony. Tyto situace jsou i řešeny. Níže předkládám ukázkou, jak takový proces řešení probíhá:

„Shledávám velké pochybení s následkem poškození organizace Honzou, tč. jako vedoucí provozu TK (...) a Monikou, tč. administrativní pracovnice v TK (...). Pochybení a následné poškození vyvozuji ze společného pracovního setkání ze dne 2. 11. 2010, kde se za přítomnosti vybraných pracovníků [zkoumané NO] projednávaly nesrovnalosti v účetnictví, soukromých cestách služebními vozidly a nereálně čerpání pohonných hmot do služebních vozidel. Z důvodu zřejmého pochybení a poškození a poškození organizace (...) jsem se rozhodl vyzvat oba výše jmenované k rozvázání pracovního poměru dohodou (...). Dále jsem rozhodl o tom, že [zaměstnanec], nebude využívat služební vozy (...) a uhradí vzniklý schodek (...).“ (Záznam z jednání správní rady: 10/2010).

Při podezření na to, že dva zaměstnanci zneužívaly zdroje NO, dochází k přezkoumání situace, kdy jsou zjištěny stavy knihy jízd a účetnictví. Při potvrzení původního podezření jsou oba zaměstnanci vyzváni k uhrazení vzniklých škod a je s nimi rozvázán pracovní poměr. Zároveň do doby, než tyto zaměstnanci opustí NO, jsou přemístěni na jiné pozice, které zabraňují dalšímu nezamýšlenému jednání.

V záznamech z jednání správní rady se nevyskytuje pouze informace o potvrzeném neadekvátním jednání apod. Ale zároveň i další šetření, která se nepotvrdí. To je patrné ve chvíli, kdy součástí dokumentů z jednání správní rady jsou i stížnosti, kterými se správní rada

zabývala, ale následně nezjistila pochybení či že za samotnou stížností viděla širší okolnosti, jakými jsou např. nedostatek zaměstnanců v přímé péči apod.

Mezi strategie, které mají za cíl, zabránit budoucím zneužíváním zdrojů ve zkoumané NO pak zejména patří vymezení pracovních pozic a vytvoření organizačního řádu. Celkově se tomuto tématu věnuji v kapitole Řešení zneužívání zdrojů NO.

10.4 OSLABENÍ KŘEŠŤANSTVÍ V ČINNOSTI ZKOUMANÉ NO

Podle Petra Kovaříka (2009) může docházet k ovlivnění hodnot, postojů a norem u organizací působících v sociální sféře tím, že na jedné straně existuje stále sílící důraz na klienta podle ukazatelů úspěšnosti, čímž mohou být přijímáni spíše klienti, u kterých existuje vyšší pravděpodobnost naplnění indikátorů a na straně druhé, tím, že stát má v sociální sféře největší kupní sílu. Požadavky státu na příjemce dotace, kterými podmiňuje její přidělení, mohou mít podle autora na organizaci velký vliv a sunout ji někam, kam vůbec nechce. Zároveň Petr Kolařík (2008) upozorňuje, že u křesťanských neziskových organizací může docházet ke ztrátě křesťanské identity na pozadí zprofesionalizování sociální práce.

Ve zkoumané NO lze vnímat odklon od křesťanský pojaté sociální péče, a to především v rámci jejího zprofesionalizování. Již v předchozích odstavcích jsem upozornil, že ve zkoumané NO došlo k proměně křesťanské sociální péče na profesionální sociální práci. Odklon lze spatřovat v základním pojetí sociální péče. Ze studenta stává klient, který si sociální službu „kupuje“, z programu pomoci vycházející z encykliky vlastní křesťanské církve se stává program stojící na profesionálních znalostech z oborů sociální práce, psychologie, terapie apod. Z cíle po zodpovědném životě s křesťanskou vírou se stávají cíle po zodpovědném individuálním životě. V profesionálních sociálních službách jsou také nově přijímané ukazatele úspěšnosti, jež z valné většiny mají charakter kvantitativních dat o počtu klientů a stráveného času nad opětovným začleněním do společnosti. Za poskytování profesionálních služeb je tedy zkoumaná NO zodpovědná nikoliv zastřešující organizaci, ale přímo donátorským subjektům a legislativě. Na to poukazuje následující citace z online rozhovoru s jedním/jednou účastníkem/icí výzkumu:

Účastník/ce výzkumu:

„(...) Proto na jednání spíše řešíme větší finanční rizika, které by měly potenciál ohrozit stabilitu organizace. A samozřejmě personální - máme nějaké monitorovací indikátory, které musíme splnit. Pokud nesplníme, čeká nás finanční postih. (...)“

Výzkumník:

„Těmi monitorovacími indikátory máš na mysli ty, co jdou od donátoru? Třeba (...) a tak?“

Účastník/ce výzkumu:

„U projektů, které nejsou v IP (komunita) jsou podobné ukazatele, které hodnotí efektivitu organizace (lůžkodny, výdaje, počet výkonů apod.)“ (Online rozhovor se zaměstnancem/kyní: 14. 3. 2018)

Stává se, že někdy dotační subjekty přímo vystupují proti křesťanskému charakteru neziskové organizace. Na to poukazuje pasáž z výsledku kontroly certifikovaných [sociálních služeb] od [státního subjektu], který zavedenou křesťanskou nauku v terapii kritizuje tím, že je:

„Úzce definovaná cílová skupina, podmínka přijetí: klient si musí být vědom křesťanského charakteru programu a náplně jednotlivých aktivit, což nepřímo naznačuje, že se těmito podmínkám musí podřídít“ (Záznam z jednání správní rady: 9/2010).

Strategie, kterými se snaží zkoumaná NO, zabránit vymizení křesťanství ze své činnosti, jsou pak charakteristické jednoduše tím, že se ji ve své činnosti snaží zachovat v místech, kde neplatí nařízení spojená s dotačními či legislativními podmínkami. Tomuto tématu se budu věnovat v kapitole Udržování křesťanství v činnosti zkoumané NO.

10.5 PŘETĚŽOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

Přetěžování zaměstnanců lze ve zkoumané NO spatřovat ve spojitosti s jejich nedostatkem a tím i s obsáhlejšími pracovními povinnostmi. Již od 90. let 20. století se ve zkoumané NO objevují situace, kdy se řeší hledání nových zaměstnanců a úprava stávající pracovní náplně, tak aby činnost zkoumané NO mohla pokračovat bez narušení. To platí i v současnosti. Např. níže předkládám situaci, kdy jeden z vedoucích služby řeší, že musí neustále zaučovat nové zaměstnance, protože ani jeden z nich nezůstane příliš dlouho. To pak má za následek práci navíc:

„Po častých nemocech a vzhledem ke zvýšenému nebezpečí infekce, odešla administrativní síla paní [jméno] dohodou ke konci dubna. Její práci zatím přesčas vykonává [jeden ze zaměstnanců]. Je to již třetí administrativní síla za poslední rok, která jen započne personální a účetní přípravu, takže jsme již po několikáté museli dávat účetnictví do pořádku. Vyžaduje to vždy velké úsilí a mnoho hodin přesčas“ (Záznam z jednání správní rady: 5/2011).

Nakonec ten samý zaměstnanec podal výpověď. Na tuto událost poukazuje odstavec z dopisu, adresovaný předsedovi správní rady ohledně důvodu pro podání výpovědi. Tento zaměstnanec ve chvíli podání výpovědi, byl pravděpodobně vedoucí tří profesionálních sociálních služeb najednou, protože se nedařilo nalézt stabilní a dostatečný počet nových zaměstnanců:

„(...) Protože jsem věděl, že se stále kolem mých návrhů nic podstatného neděje, podal jsem pro jistotu výpověď, protože jsem věděl, že další čas takové vysoké pracovní tempo nevydržím. (...) K řešení situace kolem mé osoby došlo až při tvé návštěvě, tedy více jak pět měsíců po té co jsem žádal o pomoc“ (Záznam z jednání správní rady: 9/2011).

V rámci zúčastněného pozorování v průběhu roku 2017 jsem mohl pozorovat situaci kdy vedoucí jedné ze sociálních služeb pracoval/a mnohdy po pracovní době anebo si práci „bral/a domů“. Zároveň také měl/a na starosti záležitosti spojené s vyřizováním stavebních povolení, zajišťování dotací, vedení sociální služby apod. To pak vedlo i k situacím, kdy si vedoucí musel/a vzít volno, aby si odpočinul/a. Téměř lze říci, že se situace opakovala, a to i přesto, že samotné přetěžování zaměstnanců se explicitně začalo řešit poprvé v roce 2015 v rámci skupinové stížnosti:

„Přestože v diskuzi zazněla řada podnětných myšlenek, nemůžeme se zbavit svého původního dojmu, že pokud je TK v nějaké krizi, je to především krize podloží; morální, ekonomické nebo personální problémy jsou buď její symptomy, nebo dokonce jen kouřová clona nad propastí spirituální i fyzické vyčerpanosti, která plyne z nedostatku nejen pracovníků“ (Záznam z jednání správní rady: 7 - 8/2015).

Nedostatek pracovníků mimo jiné je podle správní rady příčinou krize, která vede k mnoha problémům a sporům. Ale je zajímavé, že to je vůbec poprvé, co takhle správní rada reagovala. Před tím se vždy snažila skloubit dostupné prostředky k tomu, aby činnost zkoumané NO zůstala zachována, snažila se situaci řešit, ale nikdy přímo nesdělila, že problémy vycházejí z nedostatku potřebných zaměstnanců i ostatních zde nespécifikovaných zdrojů. Strategie na toto téma pak řeším v kapitole *Strategie řešící přetěžování zaměstnanců*.

11 RIZIKOVÉ STRATEGIE

11.1 DOBROVOLNICKÁ POMOC A SVÉPOMOC

Pomoc od dobrovolníků či tzv. svépomoc byla záznamů z jednání správní rady a zpráv pro farní konferenci, jedna z nejčastěji využívaných strategií do poloviny prvního desetiletí 21. století, kdy se tímto způsobem řešily základní provozní záležitosti (výpomoc s přímou prací s klienty (studenty), opravy apod.). Hledání dobrovolníků pak mělo za cíl vyřešit nedostatek zaměstnanců a nedostatek finančních prostředků.

Pokud jde přímo o rekrutaci brigádníků, tak NO primárně zapojovala členy civilní služby, kteří byli zároveň členy místního sboru anebo alespoň věřící hlásající se ke stejné církvi. Zároveň podle novinového článku z obr 3 museli mít „civilkáři“ trvalé bydliště v místě působení zkoumané NO. Právě kombinace obou faktorů měla za následek, že ke konci 90. let neměl pracovní terapii kdo vykonávat, protože chyběli věřící. Z tohoto důvodu bylo později přijato i několik nečlenů církve a nevěřících. Přestože podle Zpráv pro farní konferenci, nebylo zapojení nevěřících brigádníků do činnosti neziskové organizace nijak problematické, i nadále docházelo k úbytku brigádníků.

Ztenčující se nedostatek brigádníků z vlastního sboru se zkoumaná NO snažila nakonec vyřešit hledáním i mimo svůj „domovský“ sbor, proto podle Zpráv pro farní konferenci je mezi lety 1995 až 2000 několikrát kontaktovala se žádostí, o doporučení některého z členů jejich řad sloužící v civilní službě. Tato strategie přinesla pozitivní výsledek pouze na krátkou dobu. Na jedné straně několik „civilkářů“ z jiného sboru bylo skutečně začleněno do činnosti zkoumané NO. Na druhé straně se tím však početní stav brigádníků nepodařilo dlouhodoběji udržet.

Na přelomu 20. a 21. století zkoumaná NO využívala pouze jednoho člena civilní služby jako brigádníka začleněného do pracovní terapie a celkové činnosti zkoumané NO. Což je neúnosná situace, když si uvědomíme, že podle obr 3 bylo k dispozici několikero „civilkářů“ na jednoho bývalého vězně. Přesto se zkoumaná NO stále snažila o zapojení členů jak vlastních tak spolupracujících sborů. Na civilní službu se nakonec spoléhat nemohla, protože ta jako taková definitivně skončila v roce 2004 zrušením povinné vojenské služby. Situaci s hledáním nových brigádníků, zachycuje následující citace z jednání správní rady z roku 2002 a 2003:

„Úvaha o možnosti větší spolupráce v administrativní rovině se [spolupracující NO]. Efektivnější využívání pracovní doby (překrývání služeb). Zvážení možnosti nahradit zaměstnance vytypovanými dobrovolníky ze sboru pro víkendovou službu. Zvážení možnosti nástupu

praktikantů, absolventů střediska, na výpomoc. Nejprve do zkušební práce na 4 měsíce“ (Záznam z jednání správní rady: 12/2002).

„Praktikanti, kteří připadali v úvahu pro práce ve [zkoumané NO] (...) nenastoupí. Je potřeba oslovit sourozence ze sboru, zda by se někteří nezapojili do služby výpomoci [zkoumané NO]“ (Záznam z jednání správní rady: 2/2003).

Od poloviny prvního desetiletí 21. století se zapojování dobrovolníků do přímé práce se studenty/klienty používá pouze minimálně, protože je zákonem dané, kdo smí pracovat v přímé péči s klienty a kdo nikoliv. Z tohoto důvodu je v případě potřeby možné využít personální výpomoc od některé z jiných profesionálních služeb poskytovaných zkoumanou NO anebo zapojit dobrovolníky, kteří prošli speciálním školením. Jejich výpomoc se však omezuje pouze na doprovodné činnosti, v žádném případě na plnohodnotné zastoupení.

Pokud jde o zapojování dobrovolníků na doplňkové záležitosti, jakými jsou např. malování, oprava nábytku apod.), tak se tato strategie využívá pouze minimálně, protože je mnohdy lze danou záležitost vyřešit přes objednání služby na konkrétní činnost a následně ji proplatit z dotačních zdrojů anebo lze vyřešit záležitosti svépomocí.

Svépomoc NO využívala a využívá. Jedná se především o činnost spojenou s opravami, údržbou, stavebními činnostmi apod. V rámci této činnosti jsou zapojováni jak zaměstnanci, tak brigádníci, ale také studenti či klienti. Níže předkládám několik úryvků ze záznamu z jednání správní rady, který řeší události na základě svépomoci. První je ohledně vloupání:

„[Správní rada] vzala na vědomí zprávu [vedoucího správní rady] a [ředitele organizace] o pokusu se vloupat do [Neziskové organizace]. Oprava poničených dveří v důsledku vloupání činila 800,- Kč. Ostatní škody byly opraveny svépomocí“ (Záznam z jednání správní rady: 7/2002).

Ve druhé jde o rekonstrukci stávajících prostor:

„SR (správní rada; poznámka autora) shlédla postup prací na rekonstrukci sociální zařízení v [neziskové organizaci]. Vzala na vědomí, že se podařilo získat na přestavbu peníze z [nadace] ve výši 80 000,- Kč a z Rady oblasti naší církve 30 000,-. Celkový rozpočet na celou rekonstrukci se pohybuje kolem 130 000,- Kč. Některé práce jsou prováděny klienty [neziskové organizace], tedy svépomocí, a tak se zdá, že se stavbu podaří profinancovat“ (Záznam z jednání správní rady 11/2003).

V současnosti je svépomoc hojně využívaná strategie ve výše zmíněných případech (opravy, údržba apod.), kde není možné zajistit potřebné vnější prostředky k vyřešení situace. Zapojování jsou tak převážně zaměstnanci a někdy pokud to situace umožňuje i klienti.

11.2 PŮJČKY

Strategie spočívající v půjčkách, byla využívána podle záznamů správní rady v podstatě od vzniku NO až někdy do poloviny prvního desetiletí 21. století a jejím cílem bylo vykompenzovat nedostatek finančních prostředků. Půjčky se braly na různé záležitosti, od předfinancování dotačních řízení, na provoz, na nákup materiálu a automobilů, na rekonstrukce nemovitostí, na mzdy zaměstnanců, apod. Půjčky se braly nejčastěji od zastřešující organizace (zřizovatele), ale také i od bank. Níže např. půjčka na automobil:

„10/2007 byl pořízen pro provoz klientů devítimístný vůz (...) v hodnotě 180 000,- Kč. Na úhradu kupní ceny vozidla si vzala [NO] úvěr (...). Úvěr splácíme měsíčně 6 667,- Kč po dobu šesti let. Ve splátkách je zahrnuté i povinné ručení a havarijní pojištění“ (Záznam z jednání správní rady: 10/2007).

Níže např. předkládám citaci řešící půjčku kvůli mzdám zaměstnancům:

„Schválena překlenovací půjčka na od [zřizovatele] na platy zaměstnanců v první kvartále roku 2016, než přijdou schválené dotace“ (Záznam z jednání správní rady? 12/2015).

Půjčku musela znamenat existenční otázku, protože např. bez ní by nebylo možné čerpat evropské dotace, které se vyplácely v průběhu či až po skončení projektu. Níže představuji jednu z citací, kdy je tato situace řešena:

„Nevýhodou projektu [SROP] je, že finance obdržíme až po ukončení jednotlivých etap akce. První etapa trvá od července do listopadu 2007 a rozpočet na ní vychází na 772 842,-Kč (...) Proto [ředitel] jednal se Správou budov a RO (radou oblasti; pozn. autora) o půjčkovém fondu pro první etapu akce, tedy o půjčce 772 842,-Kč. Finance pro 1. etapu byly přislíbeny. Nevím však, jak překleneme období mezi ukončením 1. etapy a výplatou prvních peněz od EU po odevzdání a překontrolování vyúčtování. Podali jsme žádost o předfinancování na [státní orgán]“ (Záznam z jednání správní rady: 6/2007).

„6/2007 byl zřízen účet speciálně pro tento projekt. Na tento účet bude zaslána půjčka i finance od EU. Celé účetnictví bude vedeno odděleně od účetnictví [NO]“ (Záznam z jednání správní rady: 6/2007).

Využívání půjček mělo minimálně dvě zásadní slabiny. První je ta, že s půjčkou vzniká závazek do budoucna, který pak může přinášet další předem nepředvídané problémy. Na to poukazuje následující citace ze záznamu z jednání správní rady, kde se řeší nová dotační podmínka, která spočívá v tom, že veškeré příjmy z činnosti, na kterou se dotace vztahuje, musí být pokráceny se získanými dotacemi, čímž pak je zkoumaná NO „odstrážena“ od zdrojů na splácení půjček. To lze sledovat v následující citaci:

„V současné době je pro nás velmi obtížné splátky splácet, dle nového systému vyrovnávacích plateb nesmí na tyto výdaje být používány peníze od klientů. Veškeré příjmy musí být použity na hlavní činnost, a pokud ne, bude o tuto částku ponížena dotace z KU. (...) Vedlejších příjmů máme jen velmi malé množství a vše dáváme na splátky. Pokud se nám podaří ještě něco získat – bude opět použito na splátky v [bance]“ (Záznam z jednání správní rady: 2015).

Druhá slabina vychází z půjček na projekty, které jsou z dotačních prostředků placeny až později nebo v průběhu. Zde je potřeba o půjčku požádat ještě dříve, než je vůbec dotace schválena, což pak vede na jedné straně k tomu, že se zkoumaná NO zaváže ještě dříve, než vůbec dotaci získá a na straně druhé pak k tomu, že při neschválení dotace, zkoumaná NO zaplatí množství poplatků, které se jí nijak nevrátí. Např. poplatky za vyřízení smluv, za založení účtů apod. Situaci při zajištění finančních zdrojů z půjčky na zařazení do dotačního projektu:

„Od 12/2009 máme s [bankou] podepsány zástavní a dvě úvěrové smlouvy na 1. a 2. etapu rekonstrukce. Přestože nedošlo zatím k podpisu s [dotačním subjektem], tyto smlouvy běží, z první smlouvy platíme rezervační poplatek, stále čekáme na vyjádření [dotačního subjektu]. Podle toho pak budou smlouvy zrušeny nebo změněny. Zrušení i změny budou také zpoplatněny. Bankovní poplatky ohledně smluv byly zatím 17 000,- Kč. Poplatky za vyhotovení smluv byly ve výši 20 000,- Kč, běžně jsou tyto poplatky mnohonásobně vyšší“ (Záznam z jednání správní rady: 5/2010).

To jsou možná dva z důvodů, proč podle záznamů z jednání správní rady zastřešující organizace tlačí na zkoumanou NO, aby doplatila veškeré půjčky a další si nebrala, což lze sledovat v následující citaci:

„Dluh v [bance] – SR (správní rada) vyjádřila velké znepokojení, že dluh v [bance] se protáhne do dalšího roku /i když v poloviční výši/; Ukládá řediteli organizace, aby byl dluh splacen do března 2016“ (Záznam z jednání správní rady: 5/2015).

„Dluh [bance] je průběžně hrazen, nicméně nebude v březnu splacen“ (Záznam z jednání správní rady: 12/2015).

Nakonec se podařilo půjčku doplatit v roce 2016. Podle záznamů z jednání správní rady, zkoumaná NO většinu svých dluhů v současnosti splatila a o nové půjčky neusiluje. Vzhledem k tomu, že zastřešující organizace požaduje po zkoumané NO dosažení úplné nezávislosti na ní samotné, otázkou zůstává, jak zkoumaná NO bude řešit pozdní proplácení datačních finančních prostředků na poskytované sociální služby. Jedním z řešení je vytvoření finanční rezervy nebo žádat o předfinancování (např. na magistrátě), či opět požádat o půjčku. Vzhledem k tomu, že nemám informace ohledně dalšího vztahu zkoumané NO k případným půjčkám, nemohu ani sdělit, jaké bude další směřování. Pokud bychom se zaměřili nejen na půjčky, ale na celkovou finanční problematiku v NO, tak podle současného ředitele by situaci vyřešilo komplexní uchopení, které lze spatřovat v následující citaci:

„Ideální finanční situace je, když máme výhled na následující dva roky s nějakou finanční jistotou, která nám umožňuje plánovat třeba zrovna personální složení. Dále možnost financování rozvoje organizace formou investičních projektů a různých grantů, darů a sponzoringu, který zafinancuje činnosti, které nejsou hlavní, ale pro nás důležité, protože něco podstatného dávají klientům, nebo rozvíjí potenciál pracovníků“ (Terénní poznámky 2018: Internetový rozhovor).

11.3 PŘEŘAZOVÁNÍ PROVOZNÍCH NÁKLADŮ

Lze pozorovat, že v některých případech NO řešila nedostatek finančních prostředků skrze převody provozních nákladů jeden na druhý podle potřeby. To lze říci o mzdách zaměstnanců či o proplácení různých nákladů na opravy, materiál, vypracování dokumentů pro fungování poskytovaných sociálních služeb apod. Např. níže se řeší mzdy zaměstnanců:

„Tento stav [situace, kdy mzdy pro několik zaměstnanců zkoumané NO byly hrazeny z různých zdrojů ÚP. Kvůli splnění podmínek byly mzdy různě přerozdělovány. Např. ze mzdy jednoho zaměstnance byly hrazeny i jiní] je platný pouze do 31. 10. 2010. Kdy končí dotace z ÚP. Pro uklidnění: úřad práce slibuje, že se připravuje s EU nová forma dotace. Zda budeme splňovat její

podmínky, se však dozvíme v září nebo spíše v říjnu“ (Záznam z jednání správní rady [Z emailové komunikace mezi zaměstnancem a superintendantem zastřešující organizace]: 5/2010).

Tato strategie v NO byla uplatňována tam, kde získané finanční prostředky nebyly „zatíženy“ předpisem, který upravuje její přesné použití. Tato strategie se pomalu opouštěla spolu s tím, jak se dotační podmínky zpříšňovaly. Na to poukazuje záznamy z kontroly [státního subjektu] z roku 2010, která kritizovala podhodnocování mezd zaměstnanců přesně z tohoto důvodu:

„Rozpočet projektu je přehledný a tak vypovídá o nekritickém nadhodnocení v řadě materiálových i nemateriálových nákladů (...). Naproti tomu jsou uvedeny nízké mzdové náklady způsobené hrazením mezd fakturací a jejich zařazením do jiných provozní nákladů“ (Záznam z jednání správní rady: 9/2010).

Po negativním hodnocení kontroly ze [státního subjektu] právě na překryvání provozních nákladů a po zpřísnění pravidel pro používání finančních zdrojů se tato strategie s velikou pravděpodobností již nevyužívá.

11.4 VYROVNÁVÁNÍ DOTAČNÍCH POŽADAVKŮ

Vyrovňávání dotačních podmínek je jednou ze strategií, jak si zajistit finanční prostředky na provoz. Tuto kapitolu jsem zahrnul, protože se domnívám, že vyrovňávání podmínek dotačních programů může být vnímáno jako strategie, jak riziku zabraňovat, protože pokud zkoumaná NO dotaci nezíská nebo o ni přijde, může to pro ni znamenat finanční ztrátu, ohrožení anebo nezajištění potřebných záležitostí (např. zajištění vhodnějších prostor, materiálu apod.). Termín „vyrovňávání“ zde odkazuje k činnostem ze strany zkoumané NO, které nejsou vnímané jako zásadní pro užívání dotačních programů nebo s nimi není počítáno, ale stejně je nutné je vykonávat.

Samotné zařizování a využívání finančních zdrojů z dotací, znamená plnění mnoha podmínek. Při zařizování dotačních peněz je potřeba vypsát žádost o dotaci, ve které jsou uvedeny kapacity neziskové organizace ve vztahu k projektu. Tj. počet pracovníků v přímé péči, vzdělání, charakter vykonávání sociální služby, požadovaná částka potřebná na financování poskytované sociální služby apod. Tzn., že nezisková organizace musí mít ještě před schválením projektu nastavené, jak bude sociální služby poskytovat a také vědět výši potřebných finančních prostředků na poskytování sociálních služeb. Např. následující

představená citace ukazuje, že zařízení finančních prostředků na rekonstrukci částí prostor není o "tom někam zajít a požádat", ale je v něm zapojeno vícero aktérů, přičemž zodpovědný zaměstnanec za rekonstrukci musí se všemi komunikovat a vše zajišťovat:

„Na jaře 2010 mne [ředitel] pověřil k podpisu smlouvy s [městskou částí] o rekonstrukci [místnosti] na šatnu pro naše zaměstnance, což garantovalo zvýšení kvality našich služeb pro klienty. Vznik šatny byl naplánován po konzultaci s inspektorkou pro sociální věci [jméno] z Krajského úřadu, která nám pomáhala budovat [sociální službu]. Musel jsem sehnat povolení od různých institucí a zařídit stavební povolení. (Dost běhání po úřadech)“ (Záznam z jednání správní rady: 9/2011).

To samé zařizování projektu navíc znamená, nastavování a zařizování určitých záležitostí ještě před schválením dotací. Tj. zažádání o půjčky, vytvoření účtů, apod., což samo o sobě může být problematické. Lépe tuto situaci vystihuje situace s kompletnější rekonstrukcí:

- *„6/2009 podání žádosti o rekonstrukci objektu“ (6/2009)*
- *„11/2009 schválení projektu k financování*
- *V listopadu byly zaslány na účet určený pro [dotační program] finanční prostředky ve výši 300 000,- Kč na první výdaje. Z těchto peněz byly financovány dohody o pracovní činnosti spojené s ROPem, bankovní poplatky, výběrové řízení a faktura za projektovou dokumentaci ve výši 123 000,- Kč.*
- *12/2009 byla odevzdána zadávací dokumentace firmě [název], která provedla výběrové řízení na stavební firmu podle zadávacích podmínek vydaných Ministerstvem pro místní rozvoj. Nikdo nebyl vybrán. Další výběrové řízení (bude provedeno podle zákona o Veřejných zakázkách) provede opět firma [název] až po podpisu smlouvy s ROPem.*
- *V lednu 2010 byl plánován podpis smlouvy s ROPem, který se však oddálil na dobu neurčitou z důvodu prošetřování transparentnosti při výběru schválených projektů.*
- *Z MMP přišly na RP účet 2 mil. Na rekonstrukci [objektu].*
- *Projektová dokumentace na rekonstrukci [objektu] je hotová a připravená k výběrovému řízení. V dubnu jsme obdrželi poslední fakturu za projektovou dotaci ve výši 494 000,- Kč. Tato částka se zatím zaplatila z půjčky MMP (v návaznosti na podpis Smlouvy o půjčce této částky ze [subjekt]. Podmínkou bylo, že částka bude od [subjekt] na účet [zkoumaná NO]- [dotační program] do 12/2010 zpět připsána.)*
- *12/2009 máme s [bankou] podepsány zástavní a dvě úvěrové smlouvy na 1. a 2. etapu rekonstrukce. Smlouvy s byly postupně ukončeny, protože nedošlo k čerpání financí.*

- *11/2010 přišlo oznámení o schválení projektu k financování. Do 12. je nutné doložit – platné stavební povolení, aktuální doklad o krytí projektu nebo prvních dvou etap, smlouvu o vedení účtu zadavatele, výpis z katastru nemovitostí, výpis z obchodního rejstříku, čestné prohlášení z [subjekt]*
- *[dotační program] – dostali jsme sumář dosavadních rozhodnutí a mluvili o současné situaci; plánovaný podpis smlouvy- únor 2011; do té doby je nutno najít manažera projektu“ (Záznam z jednání správní rady: 11/2010)*

Z úryvku ze záznamu z jednání správní rady je patrné, že zkoumaná NO musela vyřizovat mnoho záležitostí, přičemž donátor mohl kdykoliv pozastavit schvalovací řízení. Zde žádost nakonec skončila pozitivně a prostředky byly poskytnuty, to však znamenalo, že si zkoumaná NO musela vzít půjčku na předfinancování projektu. Zkoumané NO se ji podařilo vyřídit od magistrátu, což je samo o sobě tou lepší variantou. Přesto musela zrušit zástavní a úvěrové smlouvy u banky, jejíž vyřízení také něco stálo a peníze se NO již nevrátili.

Samotné využívání finančních zdrojů následně znamená nejen vedení určitých indikátorů charakterizovaných programem (často se lze setkat s jednotkami kontakty či intervencemi, ale také s lůžkovými apod.), vedení účetnictví a realizování auditů, procházení certifikačními řízeními, podstupovat případné kontroly apod., ale také vyrovnávat se s případnými změnami dotačních podmínek. Níže předkládám úryvek ze záznamu z jednání správní rady, kde se řeší žádost o dotační program, a s tím spojenou změnu podmínek dotačního programu:

*„Budeme žádat o grant ve třetím kole [dotačního subjektu z EU] celkově cca. 5,7 mil. Podle nových podmínek (nebudou poskytnuty zálohové platby a spoluúčast partnera je max. 500 000,-
 €). Opět chceme grant použít na získání obytných kontejnerů, výuku počítačových dovedností klientů v [sociální službě]“ (Záznam z jednání správní rady: 3/2006)*

Právě změna dotačních podmínek se zdá být zásadní, protože ta výrazně mohla ovlivňovat chod zkoumané NO i poskytování sociálních služeb. Níže vkládám citaci ze záznamu z jednání správní rady poukazující na změnu dotačních podmínek úřadem práce, které mohly být tak velké, že by znamenaly nutnost proměnit i charakter poskytované sociální služby:

„Upozornění ohledně budoucnosti [sociální služby]: tento rozpočet je platný pouze do 31. 10. 2010 kdy se mění dotační podmínky Úřadu práce a končí (zatím) všechny dotace klientů. V

případě, že dotace nebudou pokračovat, bude se muset změnit celková koncepce [sociální služby]“ (Záznam z jednání správní rady: 4/2010)

Ke změně dotačního programu nakonec došlo, což znamenalo pro zkoumanou NO nutnost založit novou profesionální sociální službu, která vyhovovala novým podmínkám:

„[Sociální služba] bude rozdělena na dva subjekty. Důvod této organizační změny je možnost podání žádosti o přidělení dotací na tři individuální projekty – [Sociální služba I] [Sociální služba II] [Sociální služba III]“ (Záznam z jednání správní rady: 9/2010)

Změny, v rámci dotačních programů existují do současnosti, jeden/na z účastníků/ic výzkumu to vysvětluje na pozadí programů z EU:

„Evropské projekty jsou hrazeny zpětně. Tedy chtějí, abychom proinvestovali část financí, které nám zpětně vyplatí, až uznají, že náklady jsou uznatelné. Vždy se můžou rozhodnout, že část neproplatí“ (Online rozhovor se zaměstnancem/kyní: 14. 3. 2018).

Dotační programy mohou také ovlivňovat přímo jednotlivé zaměstnance z důvodu pozdějšího zaslání mezd:

„Veškeré náklady hrazeny z [název] projektu Krajského úřadu. Potíže způsobuje pozdní úhrada z Kraje. Ale maximálně bude pozdější termín výplaty“ (Záznam z jednání správní rady: 11/2010).

Potíže s pozdním zasíláním finančních prostředků dotačními subjekty však nebyly ojedinělé. Podle neformálních rozhovorů se zaměstnanci zkoumané NO v průběhu zúčastněného pozorování, pozdní zasílání finančních prostředků bylo patrné v určitých poskytovaných službách i v roce 2015. Neznamená to, že by trend s pozdním zasíláním finančních prostředků na mzdy běžel kontinuálně, ale že se u určitých dotačních programů průběžně objevují.

V neposlední řadě lze mezi problematické body zahrnout i délku dotačních programů a praxi dotačních subjektů v tom, že nemusí vyplatit 100 % požadovaných finančních prostředků na provoz poskytovaných sociálních služeb. Podle zúčastněného pozorování v roce 2016 se ukázalo, že dotační programy jsou mnohdy pouze na několik měsíců (od půl roku i do tří let) či

nejsou schváleny do kompletního plnění, zkoumaná NO tak musela požádat jiné instituce o dofinancování či zajistit jiné dotační program.

Reakce na řešení rizik spojené s dotačními programy neexistuje příliš. Jednou z reakcí, jak předcházet problémům s dotačními programy, je možné odvolávání se na ně v případě náhlých změn anebo vznesení námitek. Druhý typ reakce má pak prostě odkazuje k tomu, že zkoumaná NO se prostě přizpůsobí změnám a situaci vyřeší. Tyto reakce nelze v žádném případě vnímat jako strategie k předcházení budoucích rizik, protože je to vždy reakce na konkrétní události nikoliv na podstatu události.

Existuje však jedna strategie, která spočívá ve využívání různých organizací, které sdružují zájmy poskytovatelů profesionálních sociálních služeb oproti státním institucím a dotačním řízením. Např. lze vyjmenovat organizace jako *Asociace poskytovatelů sociálních služeb České republiky* (Asociace poskytovatelů sociálních služeb: [b. r.]), *Asociace [konkrétní sociální služby podle Zákona o sociálních službách]* apod. Ze zúčastněného pozorování, který jsem provedl v průběhu roku 2017, jsem měl možnost pozorovat, že zkoumaná NO služeb pomoci od výše zmíněných organizací využívala a podílela se např. na připomínkování nově přijímaného Zákona o sociálních službách, který se v současnosti připravuje. To je plnohodnotnou strategií, kterou zkoumaná NO v této věci využívá. Z této práce však není možné zjistit, nakolik je tato strategie úspěšná či neúspěšná a nakolik jsou v ní hájeny vlastní zájmy zkoumané NO oproti ostatním NO, protože v záznamech z jednání správní rady není o tomto tématu psáno. Zajímavé by také bylo zjistit, jak propojování NO za společným zájmem a využívání organizací podporující zájmy NO funguje na pozadí jejich konkurenčního vztahu v rámci tržně orientovaného prostředí NO (Šimíková 2015: 27).

11.5 ZAJIŠTĚNÍ STABILNÍHO POČTU ZAMĚSTNANCŮ

Strategie spočívající v zajištění stabilního počtu zaměstnanců se objevují až ve 21. století, na pozadí klesajícího počtu brigádníků a zprofesionalizování sociální práce. Tím se proměňují i strategie pro jejich stabilní udržení, protože kvůli zprofesionalizování sociální práce je potřeba najímat zaměstnance s konkrétním vzděláním v oborech sociální práce. Již nejsou relevantní zdroje sboru, ale zdroje pracovního trhu.

Od přelomu prvního desetiletí 21. století není v záznamech z jednání správních rad příliš informací o přijímání nových zaměstnanců, nicméně v rámci zúčastněného pozorování, které jsem ve zkoumané NO v průběhu roku 2017 provedl, jsem identifikoval několik strategií.

První strategie se vyznačuje hledáním konkrétních zaměstnanců na konkrétní pozice, a proto odkazuje k výběrovému řízení, které je vypsáno vždy, když je potřeba nového

zaměstnance. Ve výběrovém řízení se následně uvedou požadavky na konkrétní pozici. Pokud uchazeč vyhovuje, přejde se k osobnímu pohovoru. A takto se pokračuje, dokud se nepodaří najmout potřebné zaměstnance.

Další strategie fungují spíše jako, jakési předběžné zajištění vhodných uchazečů do budoucích výběrových řízení. První z nich odkazuje k hledání nových zaměstnanců skrze blízký okruh známých již zaměstnaných zaměstnanců. Tato strategie se využívá, protože se má za to, že u takto přijatých zaměstnanců je větší jistota, že ve zkoumané NO zůstanou, a že budou činnost vykonávat dobře.

Třetí strategií je pak navazování kontaktu s různými institucemi v oboru a tím se u nich zviditelnit. Např. spolupráce se školami vyučující sociální práci ohledně zajištění praxe studentům a tím zvýšit o sobě povědomí. Třetí strategií je zpřístupnění vnitřních prostor veřejnosti a tím zvýšit povědomí o své činnosti. Např. se pořádají dny otevřených dveří.

Několik posledních let pak zkoumaná NO používá zlepšení benefitů jako strategie k tomu, aby si uchovala stávající zaměstnance. To je patrné z informací, které jsem získal od jednoho/né účastníka/ice výzkumu, jak se zkoumaná NO snaží vyrovnat nízký počet zaměstnanců: *„Nedostatek pracovníků - zvyšujeme mzdy a snažíme se vytvořit atraktivní prostředí růstu a podpory pro pracovníky (5dní sick day, dovolená 20 dnů, 5 dní home - office)“* (Online rozhovor se zaměstnancem/kyní: 14. 3. 2018). U tohoto aspektu nelze přesně zjistit, zdali se objevoval i v minulosti, protože v záznamech z jednání správních rad se tyto informace nevyskytují a se zaměstnanci z dřívějších dob jsem neměl možnost hovořit.

Celkově nelze posoudit konkrétní dopad jednotlivých strategií. To co ovšem lze sdělit je to, že nedostatek zaměstnanců je nejvýznamnějším rizikem současnosti, kterému NO čelí: *„Rizika se proměňovala - nedostatek financí už není akutní, akutní je nedostatek pracovníků na trhu práce“* (Online rozhovor se zaměstnancem/kyní: 14. 3. 2018). Nezdá se tedy, že by nastavené strategie byly příliš účinné a pravděpodobně nedostatek zaměstnanců souvisí s vnějšími vlivy, jakými je počet dostupných zaměstnanců na trhu práce. Na to poukazuje článek z Odborného svazu zdravotnictví a sociální péče (Odborový svaz zdravotnictví a sociální péče: [b. r.]), který upozorňuje, že dochází k postupnému odlivu zaměstnanců sociálních služeb v přímé péči, protože je sociální práce fyzicky i psychicky náročná a málo placená.

Přímo v rámci zúčastněného pozorování v roce 2017 ve zkoumané NO, bylo možné spatřovat, že za prvé, na mnoho z vypsání výběrových řízení se pravidelně přihlašovalo pouze kolem pěti zájemců (často to bylo ještě méně anebo se nepřihlásil nikdo. Záleželo na konkrétní sociální službě) a z toho mělo jen několik z nich vhodné vzdělání. NO si tak mohla vybírat pouze z jednoho až dvou kandidátů. To i někdy znamenalo opakované vypisování

výběrových řízení na jednu hledanou pozici. Průběh jednoho z výběrových řízení jsem si poznamenal do terénního deníku:

„Druhé kolo výběrového řízení do [sociální služby]. Ozvali se dva zájemci. Přijat jeden, následný den toto odmítl. Žádný z nich neměl s prací zkušenosti, ani rekvalifikační kurz. Hledá se další řešení. Služba, která má mít od 1. 7. čtyři pracovníky, 29. 6. má dva.

Do prvního kola v pol. Července 2016 se přihlásilo cca šest zájemců. Vybráni dva. Jedna uchazečka vybrána, avšak následně sem odmítla nastoupit. Druhý zpětně kontaktován, nastoupit již odmítl.

Podobné to je v ostatních službách. [Sociální služba] má také projekt od 1. 7., ve kterém se počítá se třemi pracovníky. V současnosti jedna pracovnice stálá, druhá odchází. Ze druhého kola vybrána jedna zájemkyně, ta nakonec odmítla nastoupit kvůli jiné nabídce, vybrána tak druhá kandidátka, která byla nejdříve odmítnuta. Zatím jsou tedy dvě. Bude probíhat ještě jedno výběrové řízení“ (Terénní deník: 7/2017).

Za druhé podle jednoho/jedné z vedoucích sociálních služeb docházelo v té samé době k úbytku studentů ve spolupracující škole, které NO zajišťovala praxi jejím studentům. Zdá se tedy, že primárním důvodem, proč nezisková organizace má problémy s přijímáním a udržením zaměstnanců, vychází z celého kontextu poskytování sociálních služeb a trhu práce, a proto je zkoumaná NO není schopná ani příliš ovlivnit (Musil 2018).

11.6 SLOUČENÍ DVOU NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍ

V rámci sběru dat jsem se také setkal s tím, že zkoumaná NO se v jeden čas propojila se spolupracující NO skrze funkci ředitele, protože po odcházejícím řediteli se nenašel nikdo, kdo by chtěl za něj funkci převít. To mělo za následek, sloučení jedné ze sociálních služeb kvůli zefektivnění činnosti, snížení počtu potřebných zaměstnanců a nákladů ke spárování jedné sociální služby se sociální službou stejného charakteru v jiné NO. Sloučení se v roce 2004 hodnotí pozitivně, protože „se podařilo určit funkce pro jednotlivé pracovníky včetně jejich pracovních náplní“ (Záznamy z jednání správní rady: 4/2004).

Nicméně z dlouhodobého hlediska se podle záznamů z jednání správní rady však nezdá, že by sloučení sociálních služeb vč. sloučení neziskových organizací přineslo významná pozitiva, ba naopak. Stávalo se, že docházelo k nedorozuměním na různých úřadech, protože obě neziskové organizace včetně poskytované sociální služby si zachovali vlastní subjektivitu. Tzn., že každá z NO poskytovala vlastní profesionální sociální službu s rozděleními

pracovními úvazky zaměstnanců a vedla vlastní účetnictví, ale na stejném místě. Na nedorozumění pak ukazuje úryvek z rozhovoru s jedním/ou účastníkem/icí výzkumu:

„(...)Na magistrátu, na krajském úřadě nás prostě slili do jedné hromady a divili se, proč máme dvě iča. Víš, jako byl z toho děsnej guláš. A já jsem měl/a půl úvazku ve [zkoumané NO] a v [spolupracující NO], a [ředitel] mě všude posílal. A já jsem jednou říkal/a, a teď mluvím za [za sociální službu zkoumané NO], protože tenkrát jsme jiný služby neměli. A teďko mluvím za [spolupracující NO], teďko, vyřizuju věci [spolupracující NO], a byl v tom hroznej hokej, hroznej hokej(...)“ (Rozhovor se dvěma zaměstnanci: 2. 3. 2016).

11.7 ÚPRAVA STÁVAJÍCÍ PRACOVNÍ NÁPLNĚ ZAMĚSTNANCŮ

Na pozadí nedostatku zaměstnanců a brigádníků v první polovině prvního desetiletí 21. století dochází ve zkoumané NO k úpravám pracovních náplní pro jednotlivé pozice. Vzhledem k tomu, že ve zprávách pro farní konferenci se konkrétní zaměstnanecké záležitosti neřeší, není možné zjistit, zdali docházelo k úpravám pracovních náplní i v průběhu 90. let. Tu je možné spatřovat až od roku 2003 ze záznamů z jednání správní rady, kdy se zkoumaná NO potýká s nízkým počtem brigádníků. V rámci těchto úprav se přenášejí jednotlivé úkony z pracovníka na pracovníka tak, aby se jejich práce zefektivnila. To lze spatřovat v citaci níže:

„Vzhledem k odchodu posledního civilkáře nemohou klienti docházet do zahradnictví. Mění se proto pracovní režim studentů a služby zaměstnanců. Rozpis pracovní doby zaměstnanců je patrný z barevného grafu – příloha zápisu. K tomuto rozpisu služeb se rada vrátí na příští schůzi“ (Záznam z jednání správní rady: 9/2002).

„Bude zpracován nový harmonogram služeb včetně knihy služeb“ (Záznam z jednání správní rady: 4/2003).

Prozatím se jednalo o změnu stávajících pracovních náplní z toho důvodu, aby mohl být zachován provoz neziskové organizace. V průběhu 21. století se důvod pro využití této strategie rozšiřuje i na situace, kdy jsou naopak zaměstnanci vystaveni přílišným pracovním zatížením. To lze spatřovat v následující citaci, kdy vedoucí jedné ze služeb řeší úpravu pracovní náplně tak, aby veškerá činnost nespádala pouze na ně. Jedná se zde o situaci, kdy v roce 2011 docházelo v jedné poskytované sociální službě k tomu, že třikrát za sebou nastoupil

nový/á zaměstnanec/kyně na personální a účetní pozice. Ještě dříve, než se to naučili, podali výpověď, viz podkapitola Přetížení zaměstnanců:

„Z tohoto důvodu (opakující se výpověď nově zaučeného zaměstnance – pozn. autora) jsem navrhnul novému řediteli [jméno] novou koncepci pracovních zařazení, se kterou ředitel souhlasil. Dohodli jsme se, že od 7/2011 jí uvedeme do provozu. Diagram je v příloze. Nové uspořádání povede ke zvýšení kvality služby. A pomůže změnit nevhodnou situaci, kdy veškerá tíha rozhodování spočívala na jednom člověku. Takto nově řešit situaci nám umožňuje finanční příspěvi krajského úřadu v podobě [projektu]. Před tím na to nebyly finanční prostředky. Ředitel bude mít k dispozici pro tři služby odpovědné pracovníky“ (Záznam z jednání správní rady: 5/2011).

„SR doporučuje přijetí „staronové“ ekonomiky do [sociální služby] pro Hanku a změnu pracovního zařazení Jiřího. Související změny odlehčí práci současnému vedoucímu [sociální služby] (...“ (Záznam z jednání správní rady: 6/2011).

Přestože změna byla podpořena i správní radou, nezabránilo to tomu, že vedoucí sociální služby požadující změny, podal výpověď. Důvodů se nabízí několik, sám výpověď vysvětlil tím, že je přetěžován. Přetěžování však bylo pravděpodobně způsobeno tím, že změny nikdo reálně neinicioval. Ředitel v té době řešil akutní personální problémy a rekonstrukci v druhé poskytované sociální službě a na řešení záležitostí v dalších poskytovaných sociálních službách nebyl pravděpodobně prostor. Nakonec důsledek nebyla pouze výpověď vedoucího poskytované sociální služby, ale také její zrušení. O několik měsíců později se sociální služba potýkala z dluhy a navíc v ní zbyl pouze jeden zaměstnanec na 20% úvazek.

Úprava stávajících pracovních náplní není v současnosti tolik patrná, protože oficiální pracovní náplně jsou dány již v žádosti o zapojení NO do dotačního programu. Ovšem to, co zůstává, je zapojování zaměstnanců do různorodých činností, které je potřeba vykonat, protože není nikdo jiný, viz kapitola *Dobrovolnická pomoc a svépomoc*.

11.8 REŠENÍ ZNEUŽITÍ ZDROJŮ NEZISKOVÉ ORGANIZACE

Jednou ze strategií, která měla zabránovat příštímú zneužití zdrojů NO, bylo přesné vymezení okruhu činností a pravomocí. To je patrné z následující citace z online rozhovoru s jedním/nou účastníkem/icí výzkumu, když odpovídal/a na otázku, jaká opatření zkoumaná NO přijala, aby se daná událost už neuskutečnila:

„Nedělitelnost funkcí (není možné zastávat vícero vedoucích pozic zároveň), (...). Začaly se uplatňovat jiné požadavky na pracovníky. Začaly se naplňovat důsledně požadavky na vzdělání, kvalifikaci a dovednosti, které byly požadovány zákonem a donátory“ (Online rozhovor se zaměstnancem/kyní: 14. 3. 2018).

Dalším krokem bylo vymezení všech zaměstnaneckých pozic a zodpovědností s nimi spojených, které vyústilo v roce 2015 v organizační řád. To zachycují dva odstavce z organizačního řádu zkoumané NO zaměřující se na „Řídící a kontrolní systém společnosti“ z roku 2015:

„Práva a povinnosti zaměstnanců vyplývající z pracovněprávního vztahu k organizaci se řídí především zákoníkem práce a v jeho rámci pracovními smlouvami, při plnění pracovních úkolů jsou zaměstnanci povinni postupovat podle pokynů svých nadřízených zaměstnanců. Vedoucí zaměstnanci organizace jsou povinni v rámci své řídicí pravomoci provádět a zabezpečovat, dle svých kompetencí, řízení výkon služeb, kontrolu a hodnocení plnění úkolů“ (Záznam z jednání správní rady [Provozní řád NO]: 3/2015)

I po ustavení organizačního řádu v roce 2015 došlo k případu zneužití zdrojů NO, nicméně nelze z toho vyvozovat, že by nastavené mechanismy nebyly účinné, protože od jeho zavedení neuplynulo příliš času, a zároveň nebylo v rámci práce možné zjistit, zdali právě organizační řád neodhalil zmíněné zneužití zdrojů.

11.9 UDRŽENÍ KŘESŤANSTVÍ V ČINNOSTI NEZISKOVÉ ORGANIZACE

Oslabování křesťanských hodnot zkoumaná NO řeší tím, že s klienty jezdí na pravidelné bohoslužby v kostele či skrze různá setkávání, která nejsou v rozporu s legislativním a donátorským vymezením profesionální sociální práce. Jednou ze situací, kdy se řeší začlenění víry do sociální činnosti NO, je možné spatřovat v následující citaci ze záznamu ze setkání správní rady:

„Každý čtvrtek mám na ranním ztišení nějaké duchovní téma – probírali jsme biblické dějiny, povídáme si biblické příběhy, podobenství, četli jsme z knihy karikatury Boha, zpíváme a hraje na kytaru a rytmické hudební nástroje. Diskutuje se o zkušenostech s duchovnem, církví, co bylo den před tím na biblické nebo v neděli na bohoslužbách, někdy se za ně modlím, povzbuzuji je k řešení otázek víry, pokud je to nějak zaměstnává, povzbuzuji je k pastoračním rozhovorům s farářem a k docházení do společenství i po odchodu z komunity. Klienti, kteří nevěří, přinášejí

mnoho diskuzních podnětů, přitom je respektováno jejich právo v Boha nevěřit, nezpívat, případně i celou dobu ranního ztišení mlčet. Někdy by někteří klienti měli zájem o delší rozhovory se mnou, ale na to ráno ani během dne již není čas. Chtěla bych zkusit víc z biblioterapie, ale vlastně nevím, jak na to“ (Záznam z jednání správní rady: 11/2016).

Setkáváme se tak s tím, že dochází k jakési symbióze profesionální sociální práce s křesťanskou vírou. Následující úryvek z rozhovoru ukazuje, jak konkrétně dochází ke spojení.

První účastník/ce výzkumu:

„Jde o to, že jí nevnímám vůbec nějaký rozpor v tom dělat prostě, sociální práci a zároveň být církevní právnická osoba, já to prostě nevnímám jako nějaký, že by se to nějak bilo, jo? Myslím si, že to může fungovat spolu a myslím si, že ten systém jakým fungujeme, to potvrzuje. (...) Že to může tvořit nějaký celek, kterej se doplňuje, a kterej funguje (...) V [sociální službě] je docela dost toho duchovního programu neděle, středa a pater.“

Výzkumník:

„A jak se tohle propojuje s profesionálními sociálními službami?“

První účastník/ce výzkumu

„No, my musíme splňovat nějaké standardy, tzn. já nevím, 20 hodin strukturovaných aktivit týdně a část toho... jako určitě trochu drobně narazíme na to nebo když by někdo se na tom zapekl, tak by nás na tom mohl topit, že vlastně jedním z významných faktorů co chtějí, ty standardy, aby si klient mohl vybrat. A my vlastně řekneme, jdeme do kostela a není na výběr, a někdo by mohl jít do budhistického apod. Je to z praktického důvodu, protože prostě není totiž možnost, aby tam ty lidi šli sami. Pak maj volnej čas, kdy si mohou jít, kam chtějí. Ale tyhle povinný aktivity jsou daný a vlastně jsou povinný.“

Druhý/á účastník/ce výzkumu:

„Ale v ty [X-té] fázi můžou říct, že nechtějí a nemají zájem a mohou zůstat na baráku sami. Ale [X-tá] fáze nemohou zůstat na baráku. Ten program naráží na tady tohle, ale nikdo z nich není povinný se modlit, číst si bibli.“

První účastník/ce výzkumu

„Je to tak, že my fungujeme jako standardní [sociální služba] s nějakým duchovním programem a s nějakou možností, mluvit s farářem, řešit nějaká existenciální témata“ (Rozhovor se dvěma zaměstnanci: 2. 3. 2016).

Je to možná právě to řešení, které může být pozitivní a to jak pro zadavatele projektu, tak i pro neziskovou organizaci která je ukotvená v křesťanské víře. I to popisuje Kolařík (2008: 83), když tvrdí, že jedna z mála možností, jak neztratit vlastní křesťanskou identitu, je nastavit vhodnou personální politiku, vzdělávání a formaci u svých zaměstnanců a tím i dosáhnout činnosti, která je na jedné straně vykonávána profesionály v sociální práci a na straně druhé je spojena s vírou.

11.10 STRATEGIE ŘEŠÍCÍ PŘETĚŽOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

Strategií spojovaných s tématem přetěžování zaměstnanců, není příliš, a poprvé jako takové se objevily až v roce 2015 na základě stížnosti na jednání jednoho ze zaměstnanců/kyň. Správní rada situaci vyřešila vydáním konkrétních pokynů k řešení bodů stížnosti a následně navrhla přijmout jednoho zaměstnance navíc a začlenit do programu pravidelné supervize proto, aby se situace pro příště neopakovala (Záznamy z jednání správní rady 2015). Přijetí zaměstnance navíc a zvýšení frekvence supervizí lze tedy vnímat jako strategii k řešení situace pro příště.

Dle mého názoru však tato strategie není ničím novým, jen je použita v jiném kontextu, protože s přijímáním nových zaměstnanců se zkoumaná NO organizace potýká v průběhu celé existence a supervize také již využívala. A i když témat supervizí může být mnoho, jistě zde byl prostor pro řešení různých záležitostí vč. toho, jak se vyrovnat s velkým pracovním přetěžováním (téma vyhoření je v rámci sociálních služeb frekventovaným tématem).

Nedomnívám se tedy, že nastavené mechanismy jsou samy o sobě schopné zabránit možnému příštímú sporu, stížnosti a už vůbec ne přetěžování zaměstnanců, protože to je především napojené na další témata, jakými je nedostatek zaměstnanců, financí apod. Nejdříve by se musely vyřešit ty. Samo o sobě to dokresluje případ zmíněný/ho vedoucí/ho služby, který jsem mohl spatřovat v rámci zúčastněného pozorování v roce 2017. Zde vedoucí služby pravidelně zůstával/a přesčas, „bral/a si práci domů“ a měl/a na starosti činnosti přes vedení sociální služby, přímou práci s klienty, vyřizování žádostí o dotace až po vyřizování stavebního povolení což vedlo k tomu, že si musel/a brát několikrát „zdravotní“ volno, aby si odpočinul/a.

11.11 OSTATNÍ STRATEGIE

Strategie, které jsem vložil do této kapitoly, se buď neobjevují příliš často anebo v rámci činnosti NO k rizikům nemají přímý vztah. První strategie odkazuje k získávání finančních prostředků a jedná se o zvedání nájemného za pobytové služby v rámci NO. Tato strategie je

omezená tím, že většina klientů nemá žádné úspory, ani příjem, proto poplatky za pobyt jsou z velké části propláceny z úřadu práce a navíc mnohdy ani příspěvky z úřadu práce se nepodaří vyřídit. V současnosti tato strategie se příliš neuplatňuje, protože z důvodu vyrovnávacích plateb v dotačních programech není možné nájemné využít na jiné záležitosti, než financování záležitostí, na které se dotační program vztahují.

Další strategií je snaha o propagaci NO, a to jak na veřejnosti, tak i v rámci úřadů, pořádáním různých akcí, např. dny otevřených dveří, účast na školeních a projednávání různých záležitostí na úřadech v rámci působení NO apod. Cíl je zviditelnit NO, ukázat schopnost, kvalitně poskytovat sociální službu. Tyto strategie lze pozorovat od vzniku NO do současnosti.

12 ASPEKTY TEORIE RIZIKOVÉ SPOLEČNOSTI V NEZISKOVÉ ORGANIZACI

12.1 CHARAKTER RIZIK VE ZKOUMANÉ NEZISKOVÉ ORGANIZACI

Charakter konceptualizace rizik ve zkoumané NO do značné míry odpovídá charakteru rizik vymezeným teorií rizikové společnosti v tom smyslu, že ve zkoumané NO drtivá většina rizik mají takový charakter, že je nelze vyřešit na základě přijetí jednoznačných strategií do budoucnosti. Namísto toho se ukazuje, že řešení rizik je spojeno s přijímáním takových strategií, které buď nevedou k vytyčeným cílům anebo, vedou k vytvoření jiných rizik, což souvisí i s tím, že se jednotlivá rizika prolínají i se strategiemi k jejich zabránění. Zároveň je možné hovořit o tom, že rizika ve zkoumané NO se prolínají s vědomím nejistoty. Z tohoto důvodu mechanismy zabraňující rizikům vytvořených zkoumanou NO v současnosti mají spíše charakter prevence než pojištění, tak jak popisuje Ewald (1986, 2002; cit podle Rik Peeters 2016: 113). Na jedné straně v NO existuje institut správní rady, jehož existence je přímo spojena s řešením problematických či nejistých záležitostí. Zároveň také existuje instituce schůzí vedoucí jednotlivých služeb s ředitelem, kde se každý měsíc řeší, co se v jednotlivých sociálních službách za uplynulý měsíc řešilo, dělo, jestli se nevyskytly nějaké problémy apod.

Nejaktuálnějšími riziky za celou dobu zkoumané NO se zdají být nedostatek finančních prostředků a nedostatek zaměstnanců či brigádníků. Pro vyřešení nedostatku zaměstnanců jsou přijímané strategie na jedné straně k tomu, aby provoz zkoumané NO mohl pokračovat i přes nízký počet zaměstnanců a brigádníků, a na straně druhé k tomu, aby zaměstnanců byl dostatek. Přirozeně, strategie zaměřující se na dostatečnost zaměstnanců, mají charakter vyhledávání nových zaměstnanců a brigádníků či zlepšování benefitů a podmínek vykonávání práce. Naopak ty, co se zaměřují na zachování činnosti NO i přes nízký počet zaměstnanců se zaměřují na úpravu stávajících pracovních náplní tak, aby je bylo možné vykonávat v menším počtu a slučování sociálních služeb dvou neziskových organizací.

Problémy se nedostatkem finančních prostředků se řešily zapojováním dobrovolníků, půjčkami, přeřazování provozních nákladů, úpravou pracovní náplně zaměstnanců a dobrovolníků, vyrovnáváním dotačních požadavků apod. Půjčky ovšem vedou k finančnímu zatížení NO i do dalších let obzvláště, přičemž sama nikdy nemůže odhadnout, zdali systém současného splácení půjčky bude možné využívat po celou dobu splácení, obzvláště když doba splácení přesahuje trvání dotačního programu. Zde lze uvést již zmíněný problém s vyrovnávacími platbami v rámci dotačních programů. Finanční prostředky získávané z různých brigád v rámci určitých sociálních služeb přispívaly do celkového rozpočtu zkoumané NO, a proto s nimi mohla počítat i v rámci splácení zajištění půjček. V určitém

okamžiku (především ve spojení s podmínkami dotačních programů pocházející z EU) však vznikl požadavek na to, aby získané finanční prostředky z brigád, byly použity na vyrovnání využitých dotačních peněz pro určité sociální služby. NO se tak uzavřela možnost se získanými penězi volně nakládat a platit tak dříve přijaté půjčky.

V rámci analýzy rizik, jsem se setkal ve zkoumané NO s podobným mechanismem v rámci nedostatečného financování sociálních služeb, který představují Hana Válová a Radka Janebová (2015: 14) jako *Pasivní taktické adaptační strategie*. Vyjmenovávají tři strategie. První odkazuje k finanční a personální výpomoci mezi jednotlivými službami jedné neziskové organizace. Často tak výpomoc probíhá na základě vztahu podpořená a nepodpořená sociální služba. Zatímco personální výpomoc je do jisté míry postavená na vyjednávání mezi zaměstnanci a vedením neziskové organizace, tak finanční výpomoc je dána především podmínkami dotačních programů. Stává se tak, že vymezení jejich využití nedovoluje vzájemné financování. Druhým mechanismem je pak odkládání zasílání mezd zaměstnanců, než přijdou finance od donátora. Třetí mechanismus pak odkazuje k zakládání rezervního fondu.

Kromě zakládání rezervního fondu lze ve zkoumané organizaci spatřovat zbývající dvě strategie, finanční a personální výpomoc lze spatřovat po celou dobu fungování zkoumané NO, a odkládání zasílání mezd je dáno konkrétním dotačním programem. Ve zkoumané NO se tak střídají období, kdy jsou mzdy zasílané včas, období kdy je zasílání opožděné a období, kde se mzdy zasílají naráz za několik měsíců. Obě autorky upozorňují, že nedostatečné financování sociální služby vede k negativnímu ovlivnění kvality sociální služby, zužuje se její záběr kvůli čemuž, je pak poskytována pouze tam, kde je možné za sociální službu získat peníze.

Společné působení obou mechanismů (zajištění finančních prostředků a dostatečný počet zaměstnanců) pak vytváří prostředí, ve kterém dochází k velkému zatížení zaměstnanců, kvůli čemuž následně zaměstnanci podávají výpovědi anebo je ovlivněna činnost zkoumané NO minimálně tím, že se musí neustále řešit nábor nových zaměstnanců a zachování činnosti i při jejich nízkém počtu. Zároveň dochází k tomu, že na základě profesionálně definované sociální práce dochází k odklonu od křesťansky pojaté sociální pomoci, která nově může v činnosti zkoumané NO existovat pouze tam, kde není definovaná sociální práce.

Obtížnost při získávání finančních prostředků (nejen z dotačních programů, ale z celkového získávání finančních prostředků z brigád, zastřešující organizace apod.) vede k tomu, že není možné ani jednoduše zařídit konkrétní úkony jakými je např. zajištění stabilního vozového parku či zajištění pitné vody, které se v rámci určitých období v neziskové organizaci řešili. Problém s tím, že vozidla jsou ve špatném technickém stavu se s organizací „táhly“ od devadesátých let až téměř do současnosti. V jednu chvíli měla zkoumaná NO i čtyři vozidla,

ale většina z nich se nedala využít na bezproblémový provoz, protože buď byla ve špatném technickém stavu anebo měla příliš velkou spotřebu.

12.2 REFLEXIVITA VE ZKOUMANÉ NEZISKOVÉ ORGANIZACI

Na základě analyzovaných materiálů se ukazuje, že reflexivitu definovanou podle teorie rizikové společnosti lze ve zkoumané NO spatřovat v omezené míře. Platí, že strategie zabraňující rizikům, jsou do jisté míry ovlivňovány dotačními programy a legislativou, proto se zdá, že situace je podobná té, kterou popisuje Donghue (2008). Podle ní docházelo k tomu, že rizikové strategie programu na pomoc lidem s poruchami chování byly utvářeny především politickými činiteli na úkor jedinců zahrnutých v programu.

Základní definicí reflexivity podle teorie rizikové společnosti je ta, že na základě množících se rizik, dochází k ustavení institucí zaměřujících se na možná nová rizika. Toto zaměření není však reflexivní ve smyslu sebereflexe, ale ve smyslu sebekonfrontace s novými nezamýšlenými riziky, proto institucionalizované mechanismy snažící se rizikům předcházet, nejsou do značné míry ani úspěšné (Beck 2007: 38).

Reflexivitu lze ve zkoumané NO spatřovat na zajišťování finančních prostředků a zaměstnanců. Pokud to vezmeme od začátku, je možné v NO spatřovat, že od 90. let 20. století do současnosti nedošlo k ustálení potřebného počtu zaměstnanců a to i přesto, že se proměnila sociální činnost (z křesťanské sociální činnosti na profesionální sociální práci) ve zkoumané NO. Nezisková organizace zprvu řešila, nedostatečný počet brigádníků tím, že hledala nové brigádníky ze sboru a z civilní služby i mimo sbor. Počet brigádníků konstantně ubýval a zkoumaná NO situaci nedokázala podle zavedených mechanismů řešit.

S finančními prostředky to bylo tak, že, zkoumaná NO neměla v 90. letech na nic víc, než na základní potřeby (nájem, mzdy, staré automobily apod.). Zároveň se jí ztenčovaly finanční prostředky z brigád, což mohlo být způsobeno snižujícím se počtem brigádníků, kteří by na ně se studenty chodili. Zkoumaná NO si v této době brala také půjčky převážně od zastřešující organizace. Ve srovnání s nedostatkem zaměstnanců, zde důraz na zajištění finančních prostředků nemusel být tak veliký, protože činnost NO stála hlavně na osobní motivaci vedenou křesťanskými hodnotami, přičemž vždy tu existovala zastřešující organizace, která chybějící finanční prostředky mohla do jisté míry zajistit.

Situaci změnilo na přelomu 20. a 21. století až dotační programy a legislativní nároky na vykonávání profesionálních sociálních služeb. Zdá se, že právě jejich proměna se promítla i do proti rizikových strategií neziskové organizace.

„Organizační řád, který jsem zdědil, byl nedokonalý a neodrážel potřeby organizace, která se mezi tím vyvinula. Aktualizovali jsme jej kvůli certifikacím a kontrolám. Aby v něm byly věci, co certifikace a kontroly chtějí“ (Online rozhovor se zaměstnancem/kyní: 14. 3. 2018)

Úprava legislativy ohledně profesionální sociální práce vedla k tomu, že se strategie k hledání nové pracovní síly začala orientovat směrem k pracovnímu trhu, kde se pro ni stali důležití lidé s konkrétním vzděláním.

Dotační programy s legislativním ustálením zprofesionalizované sociální práce nejenže nezastavily problémy se získáváním finančních prostředků a udržením zaměstnanců, ale ještě více rozmělnily rizika do různých oblastí. Získávání finančních prostředků znamenalo pro NO plnění ještě přísnějších podmínek donátorů a legislativních nařízení. Pokud odhlédneme od základních podmínek donátorů, jakými je plnění indikátorů, důraz na formální vzdělání zaměstnanců, konkrétní vymezení sociálních služeb apod., tak se setkáváme i s praktikami jako požadavek na konkrétní použití finančních prostředků, s pravidlem, kdy donátorské subjekty začnou uvolňovat finanční prostředky až v průběhu programu, navíc s právem dotačních subjektů kdykoliv finanční prostředky zastavit, právo kdykoliv přijít se změnou dotačního programu, s časovým omezením dotačních programů (od několika měsíců po několik let).

Nezamýšlené praktiky donátorů zmíněné výše pak vytvářejí rizika nová. Zkoumaná NO na praktiky donátorů reagovala nejčastěji půjčkami, využíváním dobrovolníků, přerazováním finančních nákladů a zakládáním nových sociálních služeb podle podmínek dotačních programů. Zároveň nedošlo k vyřešení nedostatku zaměstnanců, což pro NO zase znamenalo především upravování pracovní náplně zaměstnanců, neustálé hledání nových zaměstnanců a zlepšování benefitů pro zaměstnance. Ukazuje se, že společně tyto situace, dopadají na konkrétní zaměstnance přesně, tak jak ukazují někteří autoři (např. Astvik a Melin 2012; Noble 2004; Shier 2015: 4-7; Wallace a Bob Pease 2011; West a Heath 2011) a to tím způsobem, že jsou nadměrně přetěžováni, protože musí veškeré situace vyrovnávat. Na značné zapojení zaměstnanců ukazují následující citace:

Výzkumník:

„Řeší/řešily se nějak tato rizika (málo peněz na provoz, na rozvoj, minimum zaměstnanců, nízké mzdy, vysoká fluktuace zaměstnanců, náročnost, udržet kvalitu služby: pozn. autora)? Jak?„

Účastník/ce výzkumu:

„Docházení na různé úřady, vysvětlování situace, žádosti o dotace na různých institucích, překonávání období s minimálními náklady, snaha o zviditelnění naší dobré práce (den otevřených dveří apod.), další návštěvy na úřadech, stále dokola.“

Výzkumník:

„Jakým způsobem se řeší nedostatek finančních zdrojů? Mění se tento způsob?“

Účastník/ce výzkumu:

„Uskromnit se, nerozvíjet se nebo rozvoj za minimální náklady, jak rozpočet dovolí. Dotace od státu se o něco navýšily.“

Výzkumník:

„Hrál nedostatek financí vždy významnou roli?“

Účastník/ce výzkumu:

„Ne, pracovníci tuto práci nedělají jen pro peníze a navíc jsou kreativní a dokáží improvizovat.“
(Online rozhovor se zaměstnancem/kyní: 24. 4. 2018).

Přetěžováním zaměstnanců okruh nekončí. Na základě kombinace přetěžování zaměstnanců a nízkého mzdového ohodnocení, dochází k tomu, že zaměstnanci podávají i výpovědi (viz kapitola *Úprava stávající pracovní náplně zaměstnanců*), což ale má zpětně vliv na činnost neziskové organizace a jejích zaměstnanců, protože provoz zkoumané NO je touto kombinací problémů omezen. Na to poukazuje i citace z rozhovoru s účastníkem/icí výzkumu:

„Málo peněz na provoz, tím pádem ani na rozvoj, minimum zaměstnanců, nízké mzdy, vysoká fluktuace zaměstnanců, stálé zaučování nových zaměstnanců (pokud vůbec někdo přijde), náročnost udržet kvalitu služby, kterou chceme my i stát, resp. zákon o soc. službách“ (Online rozhovor se zaměstnancem/kyní: 24. 4. 2018).

„Nedostatek financí donedávna především znamenal méně pracovníků, což u pobytové služby jako je komunita znamenalo služby po jednom, zátěž na jednotlivé pracovníky“ (Online rozhovor se zaměstnancem/kyní: 14. 3. 2018).

Nechci zde ovšem tvrdit, že současná zkoumaná NO si bez podmínek dotačních programů a legislativy, nevytváří vlastní způsoby, jak novým rizikům zabránit. Chci zde tvrdit, že dotační a legislativní podmínky je výrazně ovlivňují a utvářejí, nikoliv však zcela, protože

existuje institut správní rady a pravidelné setkávání ředitele s vedoucími sociálních služeb, kde se řeší průběh poskytování sociální služby včetně rizik.

12.3 MOC VE ZKOUMANÉ NEZISKOVÉ ORGANIZACI

Analýzu moci v neziskové organizaci vedu podle vymezení po linii subjektu a objektu tak jak je vymezují Rigakos a Law (2009). Objektem analýzy je zde riziko na pozadí svých historických a současných konstrukcí, jak je vytvářena a jaký má charakter. Na druhou stranu subjekt analýzy odkazuje k tomu, jak reagují jedinci či skupiny lidí, na které riziko míří.

Již jsme v předchozí kapitole na jisté mocenské pozice upozornili tím, že donátorské a legislativní subjekty mají moc na utváření rizikových strategií. Ovšem, co je pro donátorské a legislativní subjekty tím rizikem? Jaký je podle těchto subjektů objekt rizikové analýzy?

Na úrovni objektu je moc v neziskové organizaci přítomná skrze dotační a legislativní nařízení v rámci zajištění kvality profesionálních sociálních služeb. Riziko je zde tedy poskytování nekvalitních sociálních služeb a jde směrem od státních institucí (MPSV, RVKPP apod.) do neziskové organizace. Pro státní instituce je rizikem, že zkoumaná NO bude poskytovat nekvalitní profesionální sociální služby.

Měřítkem pro vyhodnocení kvality sociálních služeb jsou Standardy kvality sociálních služeb (dále jen SKSS) vycházející ze Zákona o sociálních službách 108/2006 Sb. (dále jen ZoSS). Kvůli SKSS musí poskytovatel, zde zkoumaná NO dodržovat následujících patnáct bodů podle předepsaných pravidel, tak aby kvalitu sociálních služeb zajistila (MPSV: ©2009):

1. Cíle a způsoby poskytování sociálních služeb
2. Ochrana práv osob
3. Jednání se zájemcem o sociální službu
4. Smlouva o poskytování sociální služby
5. Individuální plánování průběhu sociální služby
6. Dokumentace o poskytování sociální služby
7. Stížnosti na kvalitu nebo způsob poskytování sociální služby
8. Návaznost poskytované sociální služby na další dostupné zdroje
9. Personální a organizační zajištění sociální služby
10. Profesní rozvoj zaměstnanců
11. Místní a časová dostupnost poskytované sociální služby
12. Informovanost o poskytované sociální službě
13. Prostředí a podmínky
14. Nouzové a havarijní situace

15. Zvyšování kvality sociální služby

Vzhledem k tomu, že zkoumaná NO má veškeré své poskytované sociální služby vedené v Registru poskytovatelů sociálních služeb, vycházející ze ZoSS, musí těchto patnáct bodů splňovat. K tomu, aby bylo dodrženo těchto patnáct bodů u poskytovatele sociálních služeb, ZoSS definuje také inspekce poskytovatelů sociálních služeb, kterou má na starosti MPSV. Tato inspekce pak na základě bodů v SKSS kontroluje kvalitu poskytované sociální služby a má pravomoci, vyžadovat nápravy, udílet pokuty, napomenutí, nebo dokonce započíst řízení, které může vést i k vyjmutí z Rejstříku poskytovatelů sociálních služeb a tím i odebrání dotačních financí (MPSV: [b. r.]).

V praxi to pak vypadá tak, že podle ZoSS musí být sociální služba definovaná podle formy a druhu sociálních služeb. Formy poskytování sociálních služeb odkazují k tomu, jakým způsobem je sociální služba poskytována. Mohou to být formy pobytové, ambulantní nebo terénní. Druh sociální služby odkazuje k jednoznačné specifikaci činnosti sociální služby, který zároveň specifikuje i okruh osob, kterým je sociální služba poskytována anebo konkrétní cíle služby. Druhy sociálních služeb je rozdělen do tří základních kategorií: sociální poradenství, služby sociální péče a služby sociální prevence (Slovník sociálního zabezpečení: ©2016 – 2018). Mezi služby sociálního poradenství pak mohou patřit občanské poradny, poradny pro osoby se zdravotním postižením a jiné. Mezi služby sociální péče pak lze zařadit osobní asistence, pečovatelské služby, stacionáře, domovy pro seniory chráněné bydlení apod. (Slovník sociálního zabezpečení: ©2016 – 2018), a mezi služby sociální prevence lze zařadit ranou péči, krizovou pomoc, terénní programy, nízkoprahová centra apod. (Slovník sociálního zabezpečení: ©2016 – 2018). Celkem existuje 33 druhů sociálních služeb.

Podle zúčastněného pozorování v roce 2017, riziko na úrovni subjektu odkazuje k tomu, jak je NO nucena dodržovat předepsané podmínky a upravovat sociální činnost podle těchto pravidel. ZoSS se promítá do zkoumané NO tím, že každá ze sociálních služeb vede vlastní dokumenty, které ZOSS odpovídají. Nejzásadnější dokument je nazýván stejně jako SKSS, tedy „*Standardy kvality sociálních služeb*“, čímž podle zákonem vymezených bodů si zkoumaná nezisková organizace nastavuje konkrétní poskytování sociálních služeb. I zde je tento dokument rozdělen do patnácti bodů, kde sociální služby zkoumané NO popisují, jak jednotlivé body řeší.

Např. podle bodu 6 *Dokumentace o poskytování sociální služby* v dokumentu *Standardy kvality sociálních služeb*“ musí být definovány i ostatní dokumenty při poskytování sociálních služeb. Mezi ně patří denní záznamy z jednání s klientem, individuální plány, dokumenty o

jednání se zájemcem o službu, postup při přijetí stížnosti, dokumenty o ukončení poskytování sociální služby klientům apod. Veškeré vyjmenované dokumenty patří neodmyslitelně k poskytování sociálních služeb, ale lze zmínit dva nejdůležitější. Denní záznamy z jednání s klientem a individuální plány. Denní záznamy z jednání s klientem obsahují informace o tom, jak probíhalo setkání s klientem, co klient říkal a co se s ním v rámci sociální služby vykonávalo. Naproti tomu individuální plánování je pak dokument, který je výrazem dohody mezi sociální službou a klientem o zajištění poskytované sociální pomoci, definovanou vnitřními SKSS a registrem poskytovatelů sociálních služeb. Zde se po dohodě s klientem nastavují jeho cíle a jednotlivé body k jejich uskutečnění včetně doby trvání individuálního plánu. Do individuálních plánů se v rámci průběžné „práce“ zapisuje postup v rámci individuálního plánování až jeho vyhodnocení.

Především na základě vedených dokumentů sociálních služeb pak inspekce z MPSV hodnotí kvalitu poskytování sociální péče a to, zdali charakter sociální služby definovaný podle SKSS a registru poskytovatelů sociálních služeb odpovídá realitě.

Celkový mechanismus pak vytváří silný mocenský mechanismus, který na základě technik moci (Ettlinger 2011: 538) ZoSS, SKSS, Registru poskytovatelů sociálních služeb a inspekcí si uzurpuje moc na celém poli sociální pomoci. To lze spatřovat v následujícím rozhovoru se dvěma zaměstnanci zkoumané NO:

První účastník/ce výzkumu:

„My protože děláme sociální služby, to je naše náplň, tak jsme zaregistrováni jako sociální služba. A teďka ještě od letoška přibýlo ještě to pověření. Tzn., že stát vydal nebo respektive MPSV a krajský úřad nás pověřuje k vykonávání nějaké činnosti, jo? A to je proto, abychom byly součástí vyrovnávací platby⁸, ve které teďka fungujeme, jako financování služeb.“

Výzkumník:

„Dobře, tak to jsou tři různé registrace, jakože na ministerstvu kultury, pak jako sociální služba a teď kvůli vyrovnávací platbě?“

První účastník/ce výzkumu:

„Všechny jsou jakoby trychtýř, jo? To, že existujeme, je na ministerstvu kultury, to že děláme sociální služby, je registr a to, že, ty sociální služby platíme z těch státních peněz, tak tím pádem nás stát oficiálně pověřuje tím, že to máme dělat. Tak to je vlastně to pověření.“

⁸ Vyrovnávací platba je poskytována těm subjektům, které jsou zahrnuté v plánování obcí a krajů v souladu s vytyčeným plánem rozvoje sociálních služeb. (ESFCR [b. r.]: 2)

Druhý/á účastník/ice výzkumu

„Jak by fungovalo, kdyby nás církev založila, platila nás, dala nám všechny peníze na provoz, tak bychom museli mít registraci podle zákona, ale neměli bychom pověření.“

První účastník/ce výzkumu:

„Neměli bychom pověření. No a registraci. Jako si myslím, že kdybychom se rozhodli, že budem třeba klášter, jo? Tak bychom nemuseli mít... Jako záleží na tom, jestli bychom se rozhodli dělat sociální službu, tak bychom měli být registrovaný, jestli bychom se rozhodli, že Pán spasí všechny, tak jako [jiná NO], že nepotřebujeme dělat sociální službu, tak bychom nemuseli být registrovaní. A teď je zase otázka. Od letoška budou právě chodit na inspekce neregistrovaných sociálních služeb. Takže je otázka, jestli by ta inspekce nerozhodla, že děláme sociální službu, ale prostě nejsme registrovaní, proto bysme dostali pokutu.“

Druhý/á účastník/ice výzkumu:

„Jo já vim o ty kauze s těmi domy pro seniory, který byly soukromý, neregistrovaný a protože se s nima možná někde špatně zacházelo a přišli na ně nějaký udání a kontroly, tak se to vyhlásilo, že nesmí se poskytovat neregistrovaná služba. Nesmí.“

Výzkumník:

„To je ale rozhodnutí, že to je sociální služba, to může být v podstatě cokoliv.“

Druhý/á účastník/ice výzkumu:

„No tak to už potom v tom hledá skuliny nebo to obchází. Ale takže bych se asi úplně netroufla poskytovat sociální službu a...“

První účastník/ce výzkumu:

„Je vyhláška 505, která stanovuje, co která služba jako dělá a oni pravděpodobně to vezmou a řeknou. Poskytují ubytování? Jo. Poskytují jídlo? Jo. Poskytují pomoc při základních činnostech? Jo.“

Druhý/á účastník/ice výzkumu:

„Hm, hm“ (Rozhovor se dvěma zaměstnanci: 2. 3. 2016).

Až do této chvíle jsme se v rámci technik moci definovaném GA pohybovali na úrovni „řízení na dálku“, definovaným tím, že ovlivnění prochází skrze konkrétní „viditelné“ mechanismy. Ovšem v rámci rozhovoru se zaměstnanci zkoumané NO, se ukázalo, že spolu s technikami „řízení na dálku“ je možné ve zkoumané NO spatřovat techniky moci v rámci „řízení self“, kdy normy definované legislativou a donátory jsou internalizovány do představ zaměstnanců o kvalitě vlastní sociální činnosti podle hodnot profesionálních sociálních služeb.

Účastník/ce výzkumu:

„[Jiná NO] byla vždy taková trošku ještě jiná, než ostatní, protože brali z rady vlády a z MPSV dotace už daleko dřív a vždycky se naráželo na to, že nedodržujeme přesně to, co chtěli (Zastřešující organizace jiné NO; pozn. autora). Takže vím, ještě před [současným/ou ředitelem/kou] tam bylo napětí. Jako že to tam bylo a pak když přišel/a [současný/á ředitel/ka], tak to začal/a takhle směřovat, protože to je takový jako standard kvality, certifikát ISO. Co mají normálně ve strojírenství, že tu práci děláš dobře, tak v sociálních službách to není ISO norma, ale je to standard odborný kvality. A ještě máme certifikát odborný způsobilosti z Rady vlády.“
(Rozhovor se dvěma zaměstnanci: 2. 3. 2016).

Ovšem podle získaných materiálů se také ukazuje, že snaha donátorů a legislativních tvůrců zajistit kvalitní sociální práci je velice selektivní, pokud jde o zaměření se na rizika přímo ve zkoumané NO. Z dostupných materiálů je patrné, že legislativní a donátorské konceptualizace rizik jsou zaměřena především na rizika související s využíváním finančních prostředků z dotačních programů. Např. lze hovořit o povinnosti vést transparentní účetnictví či provádět účetní audity. Naproti tomu nejsou zohledňována rizika ve spojení s nedostatkem finančních prostředků ve zkoumané NO jako z celku, s nedostatkem zaměstnanců a jejich přetěžování. Ba naopak, mnohá z rizik zde vyjmenovaných, je generováno dotačními programy a legislativou, jakými je přetěžování zaměstnanců⁹, braní půjček a oslabování vlastních křesťanských hodnot. Zdá se tak, že záležitosti, které nejsou přímo definované v rámci dotačních programů a legislativy jsou ponechány na zkoumané NO, aby si s nimi sama poradila.

⁹ Zde se chci vyvarovat námitce, že přece tématu vyhoření je v rámci poskytování sociálních služeb věnován nemalý prostor a to tím, že téma vyhoření především cílí na jedince a tomu, jak v rámci zavedeného kontextu sociálních služeb fungovat, nikoliv na celou organizaci a ani nepřináší konkrétní řešení. Vždy se jedná pouze o rady, nikoliv o předpis

13 ZÁVĚR

Diplomová práce je případovou studií se zaměřením na rizika v křesťanské neziskové organizaci podle vymezení teorie rizikové společnosti Ulrichem Beckem (2007, 2011 apod.). Společně s tím jsem se zaměřoval na to, jakými mocenskými pozicemi jsou rizika formována a strukturována skrze přístup Governmentality Approach (Ettlinger 2011; Lupton 1999).

Nejdříve jsem se zaměřoval na epistemologické přístupy k riziku, jakými jsou pozitivisticko – realistické a sociálně konstruktivistické koncepce rizik. Následoval jsem vymezením teorie rizikové společnosti jako rovnocennou epistemologickou rovinou ke dvěma výše zmíněným přístupům. V rámci teorie rizikové společnosti pracuji i s přístupem Governmentality Approach, který mi umožnil, zaměřit se na vztahy moci při definování a vykonávání rizika.

Následně jsem vymezil profesionální sociální práci jako disciplínu ovlivňovanou modernizačními trendy v Západním světě. Po-té jsem se zaměřil na vývoj profesionální sociální práce v ČR na pozadí vývoje sociální politiky a neziskového sektoru v ČR. Zde se především tvrdí, že poskytování profesionální sociální práce je od 90. let 20. století definováno neoliberálními tendencemi, jež mají za cíl přizpůsobit poskytování sociální práce podle volného liberálně orientovaného trhu (Šimíková 2015: 27).

Poskytování profesionálních sociálních služeb na základě přizpůsobování trhu však přináší nemalá rizika. Na jedné straně hrozí ovlivnění samotných neziskových organizací v rámci jejich hodnot včetně ovlivnění i charakteru sociální práce podle tržních principů a profesionalizačních trendů. Hrozí přílišná závislost na státu skrze poskytované dotace, a tím i střety mezi neziskovými organizacemi a státem. A na straně druhé jsou rizika spojována i se zaměstnanci pracující v sociální práci, na které dopadají důsledky ze socio-politického nastavení poskytování sociálních služeb (Astvik a Melin 2012; Noble 2004; Shier 2015: 4-7; Wallace a Bob Pease 2011; West a Heath 2011).

V další kapitole představuji metodologii, vstup do zkoumaného prostředí, omezení výzkumu a etické aspekty studie. Metodologicky vycházím z přístupu Process Tracing definovaným Mazákem (2017) jež je vhodný při sledování kauzálních mechanismů při různých tématech. V této práci jsem pomocí metody analyzoval rizika a sledoval, jak jsou propojená s činnostmi neziskové organizace.

Od deváté kapitoly jsem se již zaměřoval na samotnou analýzu rizik ve zkoumané NO. Nejdříve jsem identifikoval jednotlivá rizika, následně rizikové strategie a nakonec jsem se zaměřil na jejich vzájemné propojení v kontextu teorie rizikové společnosti a přístupu Governmentality Approach.

Ve zkoumané NO jsem identifikoval pět hlavních rizik: Nedostatek finančních prostředků, nedostatek zaměstnanců a brigádníků, zneužití zdrojů neziskové organizace, oslabení křesťanství v činnosti neziskové organizace a přetěžování zaměstnanců. Ukázalo se, že jednotlivá rizika jsou vzájemně propletená a vytvářejí rizika komplexní. Nedostatek finančních prostředků a zaměstnanců je pak pro neziskovou organizaci stěžejní, protože roztáčí okruh událostí, jež znovu způsobují nedostatek finančních prostředků a zaměstnanců.

Zajímavé je, že okruh událostí, který zpětně způsobují nedostatek finančních prostředků a zaměstnanců, tvoří do jisté míry samotné strategie, které jsou používány kvůli jejich zabránění. Pokud se zaměříme na strategie v rámci řešení nedostatku finančních prostředků, lze se setkat se strategiemi ve formě půjček, přeřazování finančních prostředků v rámci potřeby. Ohledně nedostatku zaměstnanců lze hovořit o upravování stávající pracovní náplně, tím že zaměstnanci musí zvládat pracovní činnosti i za chybějící zaměstnance, vyrovnávání dotačních požadavků tím, že je zaměstnanci dělají, i když se s nimi v podstatě nepočítá a úkony k zajištění stabilního počtu zaměstnanců, které jsou kvůli problémům se získáváním nových zaměstnanců někdy „nekonečné“. Veškeré tyto činnosti vedou k tomu, že zaměstnanci dávají výpověď. Po velkou část NO riziko v přetěžování zaměstnanců podle záznamů z jednání správních rad neidentifikovala. To se uskutečnilo až v roce 2015 pod náporom množství výpovědí. Strategie však nebyly nijak výrazné, protože správní rada pouze využila ty strategie, které byly používané v jiných kontextech. Jednalo se zde o pravidelnější využívání supervizí a přijetí jednoho zaměstnance navíc.

Úbytkem zaměstnanců a finančních prostředků pak může dojít i k negativnímu ovlivnění kvality poskytované sociální práce a zúžení jejího záběru, protože se může odklánět od pomoci potřebným k zaměřování se na takové cílové skupiny, podporované dotačními programy (Sociální práce: ©2015).

Ukázalo se také, že profesionalizace sociální práce skrze dotační programy a legislativu negativně ovlivnila zapojení křesťansky pojaté sociální práce, protože profesionální sociální práce se proti křesťanské sociální péči v českém kontextu vymezuje (Srovnej s jiným ukotvením křesťansky pojaté sociální péče v rámci sociální politiky v Americe: Davis 2014; Martin 2012). Zkoumaná nezisková organizace na toto reagovala zapojením křesťanské sociální péče v těch místech, kde není v rozporu s profesionální sociální prací.

Mezi další rizikové strategie, u kterých se mi nepodařilo prokázat souvislost mezi ostatními riziky a činnostmi ve zkoumané NO patří riziko zneužití zdrojů neziskové organizace, slučování sociálních služeb dvou neziskových organizací, strategie řešící

přetěžování zaměstnanců, propagace zkoumané NO a zvedání poplatků za pobytové služby klientům.

V poslední kapitole jsem se zaměřoval na charakter zjištěných rizik, a na to, jak vyhovují předpokladům teorie rizikové společnosti. Lze říci, že ve zkoumané NO neexistuje konceptualizace rizika, která by měla jednoznačný charakter. Naopak, pokud je některé riziko konceptualizováno včetně strategií, jak riziku zabránit, hrozí, že vzniknou rizika nová. Zároveň se ukazuje, že rizika ve zkoumané NO jsou prolínána s nejistotou a proto se i zkoumaná NO se uchyluje ke strategiím nesměřující do budoucnosti, ale k prevenci před možnými riziky ve formě pravidelných setkáních ředitele s vedoucími sociálních služeb, kde jsou řešeny aktuální záležitosti. Druhou formou je pak institut správní rady, který v současnosti funguje jako kontrolní mechanismus a společně s ředitelem řeší možný postup při událostech, kde se může objevovat nějaké riziko (např. vyšší finanční investice, rekonstrukce, schvalování rozpočtu apod.)

Samotnou kapitolou je moc, protože ta do značné míry ovlivňuje charakter reflexivity ve smyslu reagování na rizika. Rizikové strategie jsou do značné míry ovlivňovány donátorskými subjekty a legislativou.

Podle přístupu Governmentality Approach se ukazuje, že významným „tvůrcem“ rizik ovlivňující reflexivitu ve zkoumané NO jsou donátorské subjekty a legislativa ve snaze zajistit kvalitní poskytování sociální práce. Zkoumaná NO je tak nucena „dívat“ se směrem, kterým se dívají donátoři a legislativní nařízení. To je patrné v rámci ZoSS, kdy nezisková organizace musí na základě patnácti bodů v rámci SKSS definovat a provozovat sociální službu včetně rizik, které by mohly ovlivňovat kvalitu poskytované sociální práce (vést různé dokumenty, zajišťovat vzdělávání, aktivně zlepšovat kvalitu sociální práce apod.). Zároveň se ukazuje, že konceptualizace rizik ze strany donátorů a legislativy za účelem dosažení kvalitního poskytování sociálních služeb je velice selektivní. Na jedné straně je dbáno o to, aby finanční zdroje od donátorů byly profinancovány předepsaným způsobem, na straně druhé jsou však opomíjena rizika, odkazující k celkovému finančnímu a personálnímu stavu zkoumané NO, k celkově náročnému procesu vyrovnávání dotačních požadavků, které nejsou v rámci dotačních programů definované apod. Tyto záležitosti jsou ponechané na zkoumané NO.

Tato práce ani zdaleka nevyčerpává možnosti teorie rizikové společnosti ani přístupu Governmentality Approach. Bylo by zajímavé, zaměřit se na formy rezistence vůči požadavkům donátorů a legislativy včetně způsobu, jakým dochází k „řízení self“ jednotlivých zaměstnanců. Vzhledem k tomu, že sama zkoumaná NO se může stát součástí mocenského aparátu státní moci, je možné se také zaměřit na vztah klientů k neziskové organizaci a jejich

případné rezistence proti normám a hodnotám profesionální sociální práce (Jurik, Cavender, Cowgill 2009).

Zároveň by bylo zajímavé se zaměřit na utváření sociální politiky státu, protože se na její tvorbě podílejí mnozí aktéři, čímž se její tvorba může stávat také konfliktní. To je dáno tím, že každý aktér může mít různorodé názory a postoje (Sociální politika: @2010 [29]). Z propojení teorie rizikové společnosti a přístupu Governmentality Approach by bylo zajímavé sledovat jednotlivé zapojení aktérů a jejich vliv na utváření sociální politiky.

V neposlední řadě by bylo možné se zaměřit přímo na to, jak se promítají globální procesy do zkoumané NO a jakým způsobem proměňují zavedenou praxi. Na jedné straně existuje v současnosti mnoho evropských dotačních programů, které jsou v českém prostředí využívány (Regionální operační program, Individuální plánování apod.) a na straně druhé globální propojení vytváří prostředí, ve kterém se neziskové organizace musejí potýkat s novými výzvami. Deborah West a David Heath (2011) zkoumají propojení mezi globalizací informačními a komunikačními technologiemi a neoliberalismem. Podle nich stojí současná sociální práce na zastaralých přístupech, a proto ani není schopná řešit situace související s komplexními a propojenými otázkami globalizace, informačních a komunikačních technologií.

Neméně důležitým bodem je také zachycení vztahu reálně odehrávajících se událostí s konkrétními zaznamenanými událostmi do záznamu z jednání správní rady. Hlubší prozkoumání tohoto vztahu by jistě přispělo k celkovému pochopení konceptualizace rizik a formování mechanismů k jejich zabránění. Zde by se dalo rozsah práce rozšířit také o diskurzivní analýzu, která by umožnila zohlednit vztah ideologie a viděním či neviděním určitých rizik.

Zároveň samotné záznamy reflektují pouze řešená rizika mezi ředitelem a správní radou. Nic z toho, co se řešilo na jiném stupni (samotný ředitel, ředitel se zaměstnanci, zaměstnanci apod.) je z analýzy vynecháno. Analýza tak nezahrnuje konceptualizaci rizik a jejich dopadů na klienty, konkrétní reakce na rizika jednotlivými zaměstnanci, vnímání rizik, případný rozpor mezi riziky definovanými v záznamech z jednání správní rady a reálnou praxí apod.

14 ABSTRACT

This work is a case study of risks in one Christian non-profit organization providing professional social services. The risk concept is based on the Theory of Ulrich Beck's Risk Society and on the Governmentality Approach based on the concept of Michel Foucault. The Theory of Risk Society address the risks to the whole society processes. The Governmentality Approach extends the scope of the Risk Society Theory to the power structures at risk. It turns out that the nature of the risks in the non-profit organization in question corresponds to the Risk Society Theory. The analysed risks are of an ambiguous nature, and the response to potential risks often brings new risks. According to my analyses, the key risks in this work are the lack of financial resources and staff, which is spinning out a series of responses that ultimately circle back to a lack of funding and, above all, employees. The power risk analysis has shown that the dominant "maker" of risks is legislative regulation and donor conditions to ensure "quality provision of professional social services".

15 KEY WORDS

Risk, Risk society theory, Governmentality Approach, Christian non-profit organization, professional social services, Process tracing

16 REFERENCE

- Beck, U.; Bonss, W.; Lau, Ch. 2003. The Theory of Reflexive Modernization Problematic, Hypotheses and Research Programme. *Theory, Culture & Society*. Vol. 20. No. 2: 1–33.
- Beck, U. 2007. Vynalézání politiky: K teorii reflexivní modernizace. Praha: Sociologické nakladatelství.
- Beck, U. 2010. Climate for Change, or How to Create a Green Modernity? *Theory, Culture & Society*. Vol. 27. No. 2–3: 254–266.
- Beck, U. 2011a. Clash of Risk Cultures or Critique of American Universalism. *Contemporary Sociology*. Vol. 40. No. 6: 662–667.
- Beck, U. 2011b. Riziková společnost: Na cestě k jiné moderně. Praha: SLON. Druhé vydání.
- Beck, U.; Levy, D. 2013. Cosmopolitanized Nations: Re-imagining Collectivity in World Risk Society. *Theory, Culture & Society*. Vol. 30. No. 2: 3–31.
- Beck, U. 2015. Emancipatory catastrophism: What does it mean to climate change and risk society? *Current Sociology*. Vol. 63. No. 1) 75–88.
- Beck, U. 2016. Varieties of Second Modernity and the Cosmopolitan Vision. *Theory, Culture & Society*. Vol. 33. No. 7–8: 257–270.
- Blok, A.; Jensen, E. T. 2011. *Bruno Latour Hybrid Thoughts in a Hybrid World*. Routlage: London.
- Blok, A. 2015. Towards cosmopolitan middle-range theorizing: A metamorphosis in the practice of social theory? *Current Sociology*. Vol. 63. No. 1: 110–114.
- Born, G. 2013. Exploring Discourses of Sustainable development: A Flexible Framework. *Methodological Innovations Online*. Vol. 8. No. 2: 90–106.
- Bunn, M. 2017. A disposition of risk: Climbing practice, reflexive modernity and the habitus. *Journal of Sociology*. Vol. 53. No. 1: 3–17.
- Bayatrizi, Z. 2008. From Fate to Risk The Quantification of Mortality in Early Modern Statistics. *Theory, Culture & Society*. Vol. 25. No. 1: 121–143.
- Carey, M.; Foster, V. 2011. Social work, ideology, discourse and the limits of post-hegemony. *Journal of Social Work*. 248 – 266.
- Creswell W. John. 2007. *Qualitative Inquiry & Research Design: Choosing Among Five Approaches*. SAGE Publications, Inc.
- Creswell W. John; Clark Plano L. Vicki. 2011. *Designing and conducting Mixed Methods Research*. SAGE Publications, Inc.
- Davis, T. M. 2014. Religious and non-religious components in substance abuse treatment: A comparative analysis of faith-based and secular interventions. *Journal of Social Work*. Vol. 14. No. 3. 243–259.
- Donghue, J. 2008. Antisocial Behaviour Orders (ASBOs) in Britain Contextualizing Risk and Reflexive Modernization. *Sociology*. Vol. 42. No. 2: 337–355.
- Ekberg, M. 2007. The Parameters of the Risk Society: A Review and Exploration. *Current Sociology*. Vol. 55. No. 3: 343–366.
- Elichová, M. 2017. *Sociální práce. Aktuální otázky*. Grada Publishing a.s.

- Fording, C. F.; Soss, J.; Schram, F. S. 2011. Race and the Local Politics of Punishment in the New World of Welfare. *American Journal of Sociology*. Vol. 116. No. 5. 1610 – 1657.
- Jensen, M.; Blok, A. 2008. Pesticides in the Risk Society: The View from Everyday Life. *Current Sociology*. Vol. 56. No. 5: 757–778.
- Resistance and Accommodation in a Post-Welfare Social Service Organization Nancy C. Jurik, Gray Cavender, Julie Cowgill *Journal of Contemporary Ethnography* Volume 38 Number 1 February 2009 25-51
- Jurik, C. N.; Cavender, G.; Cowgill, J. Resistance and Accommodation in a Post-Welfare Social Service Organization. *Journal of Contemporary Ethnography*. Vol 38. No. 1. 25 – 51.
- Kolařík, P. 2008. Identita sociálních služeb poskytovaných katolickou církví. *Sociální práce*. Vol. 4. 75 – 84.
- Lash, S. 2003. Reflexivity as Non-linearity. *Theory, Culture & Society*. Vol. 20. No. 2: 49–57.
- Latour, B. 2003. *Nikdy sme neboli moderní*. Kaligram: Olomouc.
- Latour, B. 2004. WHOSE COSMOS, WHICH COSMOPOLITICS? Comments on the Peace Terms of Ulrich Beck. *Common Knowledge*. Vol. 10. No. 3: 450–462.
- Lee, E. W. Y. 2012. The New Public Management Reform of State-funded Social Service Nonprofit Organizations and the Changing Politics of Welfare in Hong Kong. *International Review of Administrative Sciences*. Vol. 78. No. 3. 537–553.
- Levy, D. 2016. Cosmopolitanizing Catastrophism: Remembering the Future. *Theory, Culture & Society*. Vol. 33. No. 7-8: 291–299.
- Lorentzen, P.; Taylor Fravel, M.; Paine, J. 2017. Qualitative investigation of theoretical models: the value of process tracing. *Journal of Theoretical Politics*. Vol. 29. No. 3. 467–491.
- Lupton, D. 1999. *Risk: Key Ideas*. Routlage: New York.
- Lupton, D. 2013. *Risk*. Routlage: New York. Second edition.
- Martin, E. M. 2010. Philosophical and religious influences on social welfare policy in the United States: The ongoing effect of Reformed theology and social Darwinism on attitudes toward the poor and social welfare policy and practice. *Journal of Social Work*. Vol. 12. No. 1. 51 – 64.
- Matoušek, O. a kol. 2007. *Sociální služby: legislativa, ekonomika, plánování, hodnocení*. 1. vydání. Praha: Portál.
- Macias, T. 2016. Environmental risk perception among race and ethnic groups in the United States. *Ethnicities*. Vol. 16. No. 1: 111–129.
- Martins, C. R. 2015. The Influence of Ulrich Beck's Work on Social-Environmental Studies in Brazil. *Theory, Culture & Society*. Vol. 32. No. 7–8: 342–345.
- Mazák, J. 2017. Process tracing: zkoumání kauzality v případových studiích *Sociológia*. Vol. 49. No. 1. 55 – 80.
- Musil, L.; Hubíková, O.; Kubalčíková, K.; Havlíková, J. 2007. *Působení politiky sociálních služeb na kulturu poskytování osobních sociálních služeb ve vybrané organizaci*. VÚPSV: Praha.
- Musil, L. 2008. Různorodost pojetí, nejasná nabídka a kontrola výkonu „sociální práce“. *Sociální práce*. Vol. 2. 60 – 79.

- Mythen, G. 2005. Employment, individualization and insecurity: rethinking the risk society perspective. *The Sociological Review*. 129–149.
- Mythen, G.; Walkate, S. 2005. Criminology and Terrorism: Which Thesis? Risk Society or Governmentality? *The British Journal of Criminology*. 379 – 398.
- Mythen, G. 2007. Reappraising the Risk Society Thesis: Telescopic Sight or Myopic Vision? *Current Sociology*. Vol. 55. No 6: 793–813.
- Peeters, R. 2016. Punishment, protection, and precaution: ‘Project X’ riots and the attitudes towards risk and responsibility in latemodern society. *Crime Media Culture*. Vol. 12. No. 1: 101–116.
- Price, M. A.; Peterson, P. L. 2016. Scientific progress, risk, and development: Explaining attitudes toward science cross-nationally. *International Sociology*. Vol. 31. No. 1: 57–80.
- Rigakos, S. G.; Law, A. 2009. Risk, Realism and the Politics of Resistance. *Critical Sociology*. Vol. 35. No. 1: 79–103.
- Rogowski, S. 2012. Social Work with Children and Families: Challenges and Possibilities in the Neo-Liberal Word. *British Journal of Social Work*. Vol 42. No. 5. 921–940.
- Seidman, I. 2013. *Interviewing as Qualitative Research: a Guide for Researchers in Education and the Social Sciences*. New York: Teachers College Press.
- Šimíková, I. 2015. Možné dôsledky implementácie zákona o sociálnych službách perspektívou kritiky modelu New Public Management. *Sociální práce*. 24 – 35.
- Smith, M. 2005. Risk Society and Ethical Responsibility. *Sociology*. Vol. 39. No. 3: 543–550.
- Wagenaar, H.; Amasberger, H.; Altink, S. 2017. Intention and Reality in Regulating the Sex Trade. *Policy Press at the University of Bristol*. 71 – 143.
- Weber, R. 2004. The Rhetoric of Positivism Versus Interpretivism: A Personal View. *MIS Quarterly*. Vol. 28. No. 1. 3 – 11.
- West, D.; Heath, D. 2011. Theoretical pathways to the future: Globalization, ICT and social work theory and practice. *Journal of Social Work*. Vol. 11. No. 2. 209–221.
- Wieviorka, M. 2016. Ulrich Beck: Some Ideas for Tomorrow. *Theory, Culture & Society*. Vol. 33. No. 7–8.: 311–316.
- Wilson, K. E. 2010. Beyond Dualism: Expanded Understandings of Religion and Global Justice. *International Studies Quarterly*. Vol. 54. No. 3. 733-754.
- Zinn, O. J. 2004. Social Contexts and Responses to Risk Network (SCARR): Working paper. *Literature Review: Sociology and Risk*.
- Zatloukal, L. 2006. Komunitní plánování sociálních služeb v obcích – střet organizačních kultur? *Sociální práce*. 82 – 94.

16.1 INTERNETOVÉ ZDROJE

- Asociace poskytovatelů sociálních služeb. [b. r.]. Asociace poskytovatelů sociálních služeb. [online, cit. 25. 4. 2017]. Dostupné z WWW: <http://www.apsscr.cz/>.

- ESFCR. [b. r.]. Podpora sociálních služeb na území MAS z OPZ - Vyrovnávací platba. [online, cit. 26. 4. 2017]. Dostupné z WWW: <https://www.esfcr.cz/documents/21802/2524297/P9+Vyrovnavaci+platba.pdf/4ac09d21-47b1-4bbe-bc38-962d5e32fee4>.
- ESFCR. [b. r.]. Vyrovnávací platba. [online, cit. 15. 4. 2018]. Dostupné z WWW: <https://www.esfcr.cz/documents/21802/2524297/P9+Vyrovnavaci+platba.pdf/4ac09d21-47b1-4bbe-bc38-962d5e32fee4>.
- MPSV. 2009. Standardy kvality sociálních služeb. [online, cit. 20. 4. 2017]. Dostupné z WWW: <https://www.mpsv.cz/cs/5963>.
- MPSV. 2017. Dotace na poskytování sociálních služeb [online, cit. 27. 4. 2017]. Dostupné z WWW: <http://www.mpsv.cz/cs/740>.
- MPSV. [b. r.]. Kvalita sociálních služeb – inspekce, kontrola. [online, cit. 20. 4. 2017]. Dostupné z WWW: <https://www.mpsv.cz/cs/2820>.
- MPSV. [b. r.]. Registr poskytovatelů sociálních služeb. [online, cit. 20. 4. 2017]. Dostupné z WWW: http://iregistr.mpsv.cz/socreg/vitejte.fw.do;jsessionid=FDAD3E15DA72FD7A11B28C5F52C369D9.node1?SUBSESSION_ID=1524608580991_1t.
- Odborový svaz zdravotnictví a sociální péče. [b. r.]. Platy v sociálních službách. [online, cit. 24. 4. 2017]. Dostupné z WWW: <http://osz.cmkos.cz/cz/clanky/7-6-2017-platy-socialni-sluzby.aspx>
- Pastorace.cz. [b. r.]. Pastorační práce v sociální práci. [online, cit. 12. 3. 2018]. Dostupné z WWW: <http://www.pastorace.cz/tematicke-texty/i-pastoracni-pece-v-socialni-praci>.
- Rozvojovka. 2012. Neziskový sektor a rozvojová spolupráce. [online, cit. 12. 3. 2018]. Dostupné z WWW: <http://www.rozvojovka.cz/neziskovy-sektor-a-rozvojova-spoluprace>.
- Sociální politika. 2010. Sociální politika: Vysokoškolská skripta. [online, cit. 28. 4. 2017]. Dostupné z WWW: <http://www.vspj.cz/ISBN/Skripta%20-%20V%C5%A0PJ/Soci%C3%A1ln%C3%AD%20politika%201%20-%20V%C4%9Bra%20Ne%C4%8Dadov%C3%A1.pdf>.
- Slovník sociálního zabezpečení. 2016 – 2018. Druh sociální služby. [online, cit. 21. 4. 2017]. Dostupné z WWW: <http://slovník.mpsv.cz/druh-socialni-sluzby.html>.
- Slovník sociálního zabezpečení. 2016 – 2018. Služby sociální péče. [online, cit. 21. 4. 2017]. Dostupné z WWW: <http://slovník.mpsv.cz/sluzby-socialni-pece.html>.
- Slovník sociálního zabezpečení. 2016 – 2018. Služby sociální prevence. [online, cit. 21. 4. 2017]. Dostupné z WWW: <http://slovník.mpsv.cz/sluzby-socialni-prevence.html>.
- Sociální práce. 2015. K financování nestátních neziskových organizací [online, cit. 14. 4. 2018]. Dostupné z WWW: <http://socialniprace.cz/zpravy.php?oblast=1&clanek=724>.
- Sociální revue. 2005. Definice sociální práce [online, cit. 5. 4. 2018]. Dostupné z WWW: <http://socialnirevue.cz/item/definice-socialni-prace>.
- Vláda ČR. 2017. Archiv dotačních řízení. [online, cit. 27. 4. 2017]. Dostupné z WWW: <https://www.vlada.cz/scripts/detail.php?pgid=379>.

17 PŘÍLOHA A: OTÁZKY K POLOSTRUKTUROVANÝM A ONLINE ROZHOVORŮM SE ZAMĚSTNANCI NEZISKOVÉ ORGANIZACE

Pokud chce křesťanská nezisková organizace existovat, kde všude se musí oficiálně zaregistrovat?

Když nezisková organizace poskytuje profesionální sociální služby, musí být stále registrovaná i na Ministerstvu kultury?

Jak se jednotlivé oficiální registrace propojují (MPSV, Ministerstvo kultury apod.)?

- Jak podmínky na sebe navazují?
- Je možné vyhovět všem podmínkám dohromady?

Je možné propojit křesťansky orientovanou sociální péči s profesionální sociální prací?

Existují nějaké podmínky, které limitují neziskovou organizaci?

Jaká rizika vnímáš jako důležitá?

Proměňovaly se nějak tato rizika v čase? Je možné je umístit do konkrétních období (např. rok)?

- Čím byly evropské projekty rizikové?

Řeší/řešily se nějak tato rizika? Jak?

Jakým způsobem se řeší nedostatek finančních zdrojů?

- Mění se tento způsob?

Existovala snaha řešit finanční nedostatek v rámci jiných zdrojů, než z dotačních řízení?

Jak významnou roli hrál případný nedostatek finančních prostředků? Jak se to vnímalo?

- Hrál nedostatek financí vždy významnou roli?
- Jak se řeší, když nedostatek finančních prostředků?
- jaká je ideální finanční situace?

Jak se řešil a řeší nízký počet klientů?

Z jakých důvodů se koná setkání správní rady?

Proč jsou mezery v zápisech správních rad? Mezi lety 2008 – 2010 chybí.

z jakých důvodů se může proměnit správní rada?

Když se vyskytne/vyskytla nějaká negativní záležitost, vyhodnocovala ji správní rada pouze jako samostatný případ anebo vycházela ze zkušeností z minulosti?

Snažila se správní rada po nějaké negativní události vytvořit strategie, které by stejné situaci příště zabránily?

Jaké bývají důvody stěhování? Či změn prostor?

Když byla nezisková organizace v pronajatých prostorách od církve, platil se za ně nájem?

jak s nedostatkem pracovníků pracujete?

Musí mít rizika nějaký specifický charakter, aby se při setkání správní rady řešila?

Těmi monitorovacími indikátory máš na mysli ty, co jdou od donátoru?

- Jak vznikla tato pravidla?

17.1