

**UNIVERZITA KARLOVA**  
**FAKULTA HUMANITNÍCH STUDIÍ**

Program řízení a supervize  
v sociálních a zdravotnických organizacích

Bc. Denisa Schneiderová

# **Evaluace a sledování dopadu v oblasti sociální práce v neziskových organizacích**

*Diplomová práce*

Praha 2023

UNIVERZITA KARLOVA  
FAKULTA HUMANITNÍCH STUDIÍ

Program řízení a supervize v sociálních a zdravotnických organizacích

Bc. Denisa Schneiderová

**Evaluace a sledování dopadu v oblasti sociální  
práce v neziskových organizacích**

*Diplomová práce*

Vedoucí práce: Mgr. Petr Vrzáček

Praha 2023

### **Prohlášení**

Prohlašuji, že jsem předkládanou práci zpracovala samostatně a použila jen uvedené prameny a literaturu. Současně dávám svolení k tomu, aby tato práce byla zpřístupněna v příslušné knihovně UK a prostřednictvím elektronické databáze vysokoškolských kvalifikačních prací v repozitáři Univerzity Karlovy a používána ke studijním účelům v souladu s autorským právem.

V Praze dne 15. 04. 2023

Bc. Denisa Schneiderová

### **Poděkování**

Na tomto místě bych ráda poděkovala vedoucímu diplomové práce, panu Mgr. Petru Vrzáčkovi za profesionální metodické vedení, ochotu a vstřícnost, poskytnuté konzultace a důležité rady při psaní mé diplomové práce. Velké díky patří všem pracovníkům Nadace rozvoje občanské společnosti za spolupráci během celého mého studia. Další poděkování patří respondentkám, které byly ochotné zúčastnit se výzkumného šetření.

# Obsah

<b>I. ÚVOD</b> .....	<b>8</b>
<b>II. TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>9</b>
1. OBČANSKÝ SEKTOR.....	9
1.1 Terminologie .....	9
1.2 Organizace občanské společnosti („OOS“) .....	10
1.3 Trh a občanský sektor ve vzájemném vztahu .....	11
2. NEZISKOVÝ SEKTOR .....	12
2.1 Neziskový sektor z pohledu ekonomie .....	12
2.2 Financování nestátních neziskových organizací .....	13
3. DÍTĚ V SOUČASNÉ SPOLEČNOSTI .....	19
3.1 Potřeby dítěte .....	19
3.2 Koncept rizika .....	20
4. SOCIÁLNÍ PRÁCE.....	26
4.1 Definice sociální práce .....	27
4.2 Teorie sociální práce.....	29
4.3 Hodnoty ve vztahu klient – sociální pracovník .....	30
4.4 Metody sociální práce.....	30
4.5 Kontext dobrovolnictví v sociální práci.....	32
4.6 Pozice služeb, reagujících na rizika a ohrožení dítěte v současné společnosti .....	34
4.7 Neziskový sektor v oblasti sociálních služeb pro děti a mládež .....	36
4.8 Sociální služby pro děti a mládež .....	38
4.9 Služby sociální prevence .....	39
4.10 Nízkoprahová zařízení pro děti a mládež (NZDM) .....	40
4.11 Sociálně aktivizační služby pro rodiny s dětmi .....	40
4.12 Iniciativy, poskytující podporu dětem a mladistvým v zahraničí .....	40
5. DOPAD A PRŮBĚŽNÁ EVALUACE.....	45
5.1 Definice dopadu.....	45
5.2 Měření dopadu v oblasti sociální práce .....	45
5.3 Evaluace .....	50
5.4 Evaluace v sociální práci .....	54
5.5 Výsledky evaluace.....	56
5.6 Příklady evaluace v oblasti sociální práce ze zahraničí .....	57
<b>III. EMPIRICKÁ ČÁST</b> .....	<b>59</b>
1. VSTUPNÍ DISKUSE.....	59
2. STRUKTURA VÝZKUMNÉHO ŠETŘENÍ.....	60
3. POZICIONALITA VÝZKUMNICE VŮČI ZKOUMANÉMU FENOMÉNU .....	61
4. POTENCIONÁLNÍ RIZIKA PRO PRVNÍ ČÁST VÝZKUMU .....	61
5. POTENCIONÁLNÍ RIZIKA PRO DRUHOU ČÁST VÝZKUMU .....	60
6. METODOLOGIE VÝZKUMU .....	60
6.1 Výběr výzkumného vzorku .....	63
6.2 Výběr respondentů pro DP .....	66
7. PRVNÍ ČÁST VÝZKUMU .....	68
8. DRUHÁ ČÁST VÝZKUMU .....	77
<b>IV. DISKUSE</b> .....	<b>87</b>
<b>V. ZÁVĚR</b> .....	<b>87</b>
<b>ZDROJE</b> .....	<b>88</b>

## **Abstrakt**

Diplomová práce se zabývá sledováním dopadu a realizací průběžné evaluace při výkonu sociální práce v neziskových organizacích. Zvolené téma úzce souvisí s profesionalizací sociální práce. Díky komplexní evaluaci a sledování dopadu lze prezentovat výsledky sociální práce veřejnosti a dalším aktérům.

Cílem diplomové práce je analyzovat aktuální situaci vzorku neziskových organizací v oblasti evaluace, které jsou financovány stejným donorem. Dále zhodnotit možnosti, schopnosti a limity neziskových organizací v oblastech evaluace a sledování dopadu. Diplomová práce dále analyzuje vztah mezi donorem a příjemcem podpory, vzájemné postavení v procesu evaluace a sledování dopadu. V diplomové práci byl využit kvalitativní výzkum. Pro realizaci kvalitativního šetření byl využit polostrukturovaný rozhovor.

Cílem výzkumu je popsat „aktuální stav“ v oblasti nastavování a realizace evaluace a měření dopadu, který popisuje možné oblasti spolupráce mezi příjemci podpory a donorem. Za hlavní závěr diplomové práce považuji zjištění, že příjemci podpory jsou spíše vybaveni schopnostmi a dovednostmi pro nastavení a realizaci evaluace než pro nastavení a realizaci měření dopadu. V případě měření dopadu a dopadových dat se organizace potýkají se zásadními limity. Příjemci podpory se aktuálně nenachází ve fázi, kdy by pro ně navrhované nástroje podpory ze strany donora v daných oblastech měly přidanou hodnotu. Motivace příjemců podpory k tomu využít navrhované nástroje podpory, by měla spíše formální charakter - tj. jednalo by se o snahu splnění požadavku donora.

## **Klíčová slova**

evaluace, sledování dopadu, občanský sektor, neziskové organizace, sociální práce

## **Abstract**

This thesis deals with monitoring of impact and realisation of continuous evaluation in the performance of social work in non-governmental organisations. The chosen topic closely relates to the professionalisation of social work. Complex evaluation and monitoring of its impact allow social work to be presented to the public and other subjects.

The goal of this thesis is to analyse the current situation in a sample of non-governmental organisations, which are financed by the same donor. Furthermore, to evaluate the options, abilities, and limits of non-government organisations in the fields of evaluation and impact monitoring. This thesis analyses the relationship between the donor and the receiver of the support and their mutual position in evaluation process and impact analysis. Qualitative research in the form of half-structured interview was used in the making of this thesis.

The goal of the research is to describe the current situation in the field of preparation and execution of evaluation and impact measurement, which describes possible areas of cooperation between the receiver and the donor. The main outcome of this thesis is the discovery of the fact that the receivers are more likely to be able to set and execute the evaluation, than to set methodology and subsequently evaluate the impact. In the case of impact evaluation, they are met with fundamental limits. The receivers are currently not in a phase, where the suggested methods of support from the donors are adding any value to their work. The motivation of the receivers for the use of suggested methods of support mostly has a formal character – trying to fulfil the donor requirements.

## **Key words:**

evaluation, impact monitoring, civic sector, non-governmental organisations, social work

## I. ÚVOD

Pojmy jako „evaluace“ a „sledování dopadu“ jsou čím dál více poptávanými oblastmi, které přímo ovlivňují profesionalizaci organizací. Vyhodnocování výsledků nebo sledování dopadů v sociální práci se i přes svou potřebnost a důležitost, stále považuje za oblast okrajovou, či „nadčasovou“ pro činnost neziskových organizací.

Vyhodnocování a sledování dopadů činností přináší ověření konání organizace a reflexi procesů na jakýchkoliv úrovních. Procesy evaluace a sledování dopadu jsou zásadní pro zvyšování kvality poskytovaných služeb, profesionalizaci organizace a jejich výstupy ovlivňují zajišťování dalších zdrojů financování.

Hodnocení přitom patří k procesům, které svým způsobem vykonává každý jedinec ve svém životě zcela intuitivně, aniž by tento proces vnímal ve vztahu k nějaké konkrétní teorii. Právě intuitivnost této činnosti by měla v každém vyvolávat potřebu evaluovat a zhodnocovat nejen události v osobním životě, ale i v rámci svých profesí, a při poskytování sociálních služeb.

Diplomová práce se skládá z teoretické a empirické části. V teoretické části je zastřešujícím tématem občanský sektor a občanská společnost, v této kapitole jsou dále popsány organizace občanského sektoru. Dalším tématem diplomové práce jsou poskytovatelé registrovaných sociálních služeb. Tato kapitola se zaměřuje na legislativu a následně na registrované sociální služby, které pracují s cílovou skupinou: děti a riziková mládež. Diplomová práce v teoretické části obsahuje popis rizik a aktuálních témat, na která musí neziskové organizace, pracující s dětmi, reagovat. Další část diplomové práce se zabývá tématem evaluace a měřením dopadu.

Empirická část obsahuje vstupní diskusi a metodologii výzkumu. Předmětem výzkumu je sledování dopadu a realizace průběžné evaluace při výkonu sociální práce v neziskových organizacích. Cílem výzkumu je popsat „aktuální stav“ v oblasti nastavování a realizace evaluace a měření dopadu, který popisuje možné oblasti spolupráce mezi příjemci podpory a donorem. Výzkum je rozdělen na dvě části.

Výstupem kvalitativního výzkumu, je zhodnocení možnosti spolupráce donora a příjemce podpory v nastavování procesu evaluace v neziskových organizacích, které se zabývají sociální prací s dětmi. Popis aktuální situace donora a příjemců podpory v oblastech evaluace a měření dopadu může být základem metodik neziskových organizací sloužících k



vytváření evaluačních nástrojů pro konkrétní služby, případně prvním krokem v nastavování evaluačních procesů v konkrétních organizacích.

## II. TEORETICKÁ ČÁST

### 1. Občanský sektor

#### 1.1 Terminologie

„Nejde o peníze ani o moc.“ věta, která se stává sloganem aktérů občanského sektoru. (Marada, 2005). Co to vlastně občanský sektor je? Jaká jsou jeho specifika a jakou roli hraje občanský sektor pro účel mé diplomové práce? Na tyto otázky odpoví následující kapitola, věnovaná právě občanskému sektoru.

Skovajsa ve své knize definuje termín občanský sektor jako sféru formálního a organizovaného sdružování občanů mimo trh a stát. K přesnějšímu vyjasnění občanského sektoru také dále uvádí význam pojmu občanské společnosti. Občanská společnost zahrnuje širší prostor občanského jednání, které se děje mimo rodinu: kromě formálních občanských organizací i nejrůznější neformální občanské aktivity, hnutí a shromáždění. (Skovajsa, 2010) Činnost občanského sektoru je ve společnosti chápána jako určitý doplněk, jehož úkolem je především suplovat činnost státu a samosprávy v místech, kde selhávají. Propojení občanského sektoru a státní správy a samosprávy v České republice se postupně vyvíjí. Na úrovni NUTS II<sup>1</sup> se pravidelně konají krajské konference, kde figurují jak zástupci občanského sektoru, tak zástupci jednotlivých krajů. Velice užitečnou roli zastupuje koordinátor pro neziskový sektor, který je v některých krajích v ČR již využíván (kraj Vysočina). Další z možností, jak zajistit vzájemnou spolupráci mezi státní správou a samosprávou a občanským sektorem je spolupráce na základě smlouvy. Tímto způsobem v minulosti zajistil vzájemnou spolupráci například Liberecký kraj. (UK FSV, 2001) Výsledky výzkumu z roku 2022, ve kterém bylo osloveno celkem 219 odborů ústředních orgánů státní správy, ukazují, že pouze část z nich je zvyklá na spolupráci se sítěmi NNO. „Jde zejména o resorty zaměřené na oblasti, kde se po roce 1989 nejvíce uplatnily inovativní NNO, např. lidská práva, životní prostředí či humanizace a zkvalitňování sociálních služeb (MPSV, MŽP, ÚV ČR), nebo kde byl dlouhodobě rozvíjen evropský princip partnerství (MMR).“ (Pospíšilová, Navrátil, 2022, s.34)

---

<sup>1</sup> NUTS II jsou dle Nomenklatury územních statistických jednotek sdružené kraje (tzv. regiony soudržnosti). Klasifikace NUTS slouží především ke shromažďování a zpracování regionálních statistik EU, sociálně – ekonomické analýze regionů a vymezení regionální politiky EU. (IWÚP, 2020)

Termín organizovaná občanská společnost se dá považovat za téměř synonymum k výrazu občanský sektor. Organizovaná občanská společnost je tvořena občanským sektorem.

Jednotlivé občanské organizace vycházejí především z občanské společnosti. Zdroj jejich fungování tedy můžeme nacházet především v jejich lidských, materiálních, kulturních a hodnotových podstatách. Využívání pojmu organizovaná občanská společnost lépe vystihuje zřetelnou vazbu na občanskou společnost jako základ organizovaných aktivit. Stejný obsah se pokouší zachytit i pojmy: třetí, neziskový, dobrovolnický nebo nezávislý sektor – jejich označení ovšem není natolik jasné a zřetelné, jako v případě organizované občanské společnosti. (Skovajsa, 2010)

## 1.2 Organizace občanské společnosti („OOS“)

Existuje mnoho různých definic termínu organizace občanské společnosti. Jednotlivé definice se liší především z hlediska svého původu (právní, ekonomická, funkcionální). Strukturálně-operationální definice se nezaměřuje na pouhé teoretické vymezení, ale zabývá se praktickým uspořádáním (strukturou) a fungováním (operace) každé organizace.

Organizace občanské společnosti by měly splňovat tyto znaky:

- **Organizovanost** – OOS se musí vyznačovat především jasnou a stálou organizační strukturou – jednorázová nebo dočasná shromáždění nesplňují znak „organizovanost“
- **Soukromý charakter a nezávislost na státu** – tento znak nevylučuje získávání prostředků k činnosti od státu
- **Zásada nerozdělování zisku** – organizace může dosahovat určitého zisku, smyslem tohoto znaku je zákaz rozdělování zisku mezi členy a další aktéry OSS, dosažený zisk musí být využit v rámci vlastního fungování a v souladu se svým posláním.
- **Samosprávnost** – organizace nesmí být řízena jinou organizací
- **Dobrovolnost** – účast dobrovolníků na chodu OSS nemusí být většinová, organizace může být podporována dobrovolnými dary a prací dobrovolníků, kteří mohou zastávat v organizaci jakoukoliv funkci (Skovajsa, 2010)

## Potenciály občanského sektoru

Občanský sektor je oblastí s významným ekonomickým potenciálem, který může přispět k růstu národního hospodářství. V občanském sektoru výrazně stoupá zaměstnanost, zároveň existence občanského sektoru podporuje také dobrovolnou práci.

Občanský sektor významně ovlivňuje sociální stát zejména svou podporou, kterou směřuje k sociálně znevýhodněným cílovým skupinám. Především díky svému nastavení se dostane do mnohem užšího kontaktu s cílovou skupinou a realitou každodenního života obyvatel. (Skovajsa, 2010)

### 1.3 Trh a občanský sektor ve vzájemném vztahu

K tomu, aby byla pomoc realizována efektivně a účelně, je potřeba alokace takového finančního obnosu, který pokryje alespoň část potřeb dané cílové skupiny a zajistí tak zlepšení nepříznivé životní situace klientů, či udržení dosavadní kvality života. V první části se zaměřím na definici finančního trhu, jeho klíčové hodnoty a následně na vzájemné působení občanského sektoru na trh.

Existuje mnoho rozdílných definic finančního trhu, přičemž všechny především zdůrazňují transfer peněz mezi určitými jednotkami. Černohorský finanční trh popisuje jako systém různých institucí a finančních instrumentů, prostřednictvím kterých lze přesouvat peníze a kapitál mezi subjekty. Tento přesun probíhá na základě poptávky a nabídky a vychází ze strany subjektů, které disponují nadbytkem finančních prostředků (tzv. přebytkové jednotky), k subjektům, které mají nedostatek finančních prostředků (tzv. deficitní jednotky). (Černohorský, 2020)

Zajímavou definici trhu přináší také Potůček, který označuje trh za „*samoregulační mechanismus, v němž poptávka a nabídka, dosažený zisk či ztráta alokují vzácné zdroje (statky) efektivněji než kterýkoli z dalších známých regulačních mechanismů*“ (Potůček, 2005, s.87).

V případě občanského sektoru ovšem nemůžeme hovořit o trhu v klasickém slova smyslu. Organizace občanského sektoru mohou získávat příjmy zejména z dotační politiky veřejné správy. Na základě rozhodnutí vlády je ze státního rozpočtu poskytnutý určitý objem peněz. Organizace mohou být dále financované z rozpočtu kraje, obce, evropských fondů anebo dalších zdrojů. (Skovajsa, 2010)

Je důležité podotknout, že vícezdrojové financování organizací občanské společnosti zvyšuje „životaschopnost“ organizací, které se musí zúčastnit soutěží o omezené finanční zdroje, které probíhají podle předem stanovených veřejně známých pravidel.

## 2. Neziskový sektor

Potřeba neziskového sektoru je zřejmá a její existence zaujímá ve společnosti nezastupitelnou roli. Neziskové organizace působí velice často v oblastech, které nejsou pro ostatní subjekty atraktivní a poutavé. Jedná se především o oblasti zdravotní péče, sociální, vzdělávání a školství. Dá se říci, že neziskové organizace také „propůjčují“ svůj hlas zájmovým skupinám, či komunitám, které jsou ohroženy marginalizací, případně znevýhodněným postavením ve společnosti.

Neziskový sektor ovšem neslouží pouze k zastupování zájmů určitých cílových skupin, ale taktéž se jedná o bezpečný prostor pro vznik společenských hodnot, které se následně promítají do jednotlivých poskytovaných služeb. Tyto služby mají za cíl iniciovat změnu v životě klienta, potažmo mají potenciál být přímo samotným hybatelem dané změny ve společnosti. (Stejskal a kol. 2012)

Jednotlivé druhy sektorů se od sebe liší především svými zakladateli a jejich postoji k dané problematice. V případě neziskového veřejného sektoru jsou zakladateli veřejné subjekty (např. obce). Veřejné subjekty neočekávají dosažení zisku, protože jejich zájem je především přímý užitek ze služby. Příkladem neziskového veřejného sektoru jsou příspěvkové organizace. (Boukal, 2013)

Zakladateli neziskového soukromého sektoru jsou soukromé subjekty (fyzické nebo právnické osoby). Vzhledem k této skutečnosti nemají nestátní neziskové organizace financujícího zřizovatele. Nestátní neziskové organizace jsou odkázány na využívání podpory z veřejných zdrojů, a především na fundraising. (Boukal, 2013)

Nový občanský zákoník (zákon č. 89/ 2012 Sb., občanský zákoník) reguluje a definuje právní formy, vznik, zánik a fungování nevládních neziskových organizací. Mezi nejvýznamnější právní formy nestátních neziskových organizací patří spolky, fundace, ústavy, církve a náboženské společnosti. (Hejduková, 2018)

### 2.1 Neziskový sektor z pohledu ekonomie

Národní hospodářství je pomyslným „hracím polem“ na kterém neziskové organizace sehrávají nezaměnitelnou roli. Společně se ziskovým sektorem se vzájemně podporují a doplňují, svými činnostmi vytváří systém smíšené ekonomiky. (Neubauerová, 2015)

Smíšenou ekonomikou je myšlen takový ekonomický systém, který je ovlivňován zásahy státu. (Gronbjerg a Paarlberg, 2001 in Hejduková 2018)

Vzhledem k této souvislosti se na řadu dostává pojem „tržní selhání“. Stát svými zásahy do ekonomiky výrazně ovlivňuje a formuje směr tržní ekonomiky. Politické nastavení naší země je demokratické neboli vede k uspokojení zájmů většiny voličů, což může vést k neuspokojené poptávce po veřejných statcích u menšinových skupin. Díky výše uvedeným jevům dochází k selhávání státu, který nemůže pokrýt potřeby všech občanů a také k selhání trhu, který není schopen poskytovat určitý typ statku. (Gajdová, 2020)

Jackson a Brown popisují tržní selhání jako neschopnost jednotlivých subjektů jednat koordinovaně, díky tomu trhy nedosahují efektivních výstupů. Lidé se nachází v situaci, kdy dochází k opakovanému selhání a neuspokojování jejich potřeb. V tento okamžik přichází na řadu právě neziskové organizace, které jedinci vyhledávají a žádají je o pomoc, či dochází k zakládání nových organizací (např. pacientské organizace). (Jackson a Brown, 2003)

## 2.2 Financování nestátních neziskových organizací

Hlavní charakteristikou financování nestátních neziskových organizací je vícezdrojovost. Pod tímto pojmem si asi každý z nás je schopen představit to, že příjmy pochází z různých zdrojů. Tento způsob financování neziskových organizací má svůj smysl i opodstatnění. Zajišťuje neziskovým organizacím příjem financí z různých zdrojů a tím způsobem minimalizuje riziko selhání financování. (Šedivý a Medlíková, 2011)

Gajdová dále uvádí tyto nejzávažnější problémy z hlediska financování:

- nedostatek prostředků od nestátních subjektů
- nedostatečné daňové zvýhodnění dárců
- nedostatek státní finanční podpory (Gajdová, 2020)

Zdroje financování mohou být kategorizovány dle různých kritérií. Pelikánová popisuje zdroje financování např. dle prostředků organizace: interní zdroje (vlastní činnost) a externí zdroje (veřejném individuální a soukromé zdroje). Za důležitý aspekt v kontextu mé diplomové práce považuji rozdělení dle typu vlastnictví zdroje na veřejné zdroje, mezi které řadíme státní správu, mezinárodní instituce, samosprávu) a soukromé zdroje, jako jsou individuální dárci, podnikatelé, firmy či nadace a nadační fondy. (Pelikánová, 2018)

### *Veřejné zdroje financování*

Do této skupiny řadíme takové zdroje financování, které pocházejí z veřejnoprávních institucí, jako je například státní rozpočet, rozpočty krajů a hl. m. Prahy, rozpočty obcí a státní fondy. Finance jsou veřejnoprávními institucemi poskytovány formou dotací. (Vláda ČR, 2016)

Veřejné zdroje financování mají určitá úskalí při poskytování dotací. Prvním limitem je neosobní přístup hodnotitelů ke konkrétním žádostem o dotaci. I přes to, že je každá žádost posuzována individuálně, tak dochází k centralizovanému charakteru poskytování financí.

Dalším limitem takto poskytovaných dotací je náročný proces žádosti o dotaci v kombinaci s řadou přísných kritérií v poskytování veřejných prostředků. V neposlední řadě vnímám nedostatek v časové prodlevě, ke které dochází v období mezi schválením dotace pro danou neziskovou organizaci a finálním získáním finančních příspěvků. V případě výpadku ve financování některé kraje (Plzeňský, Středočeský kraj) již umí na vzniklou situaci reagovat formou překlenovacích úvěrů. Bordan uvádí, že dalším možným podpůrným mechanismem by mohlo být zavedení záloh u evropských dotačních titulů, což by zmenšilo výskyt čerpání překlenovacích úvěrů a vynaložení dalších prostředků a úroků. (Bordan, 2010)

### *Neveřejné zdroje financování*

Hlavní charakteristikou neveřejného financování jsou zdroje pocházející ze soukromoprávních organizací nebo sektoru domácností. (Gajdová, 2020)

Pelikánová rozděluje neveřejné zdroje financování na vlastní, cizí a potencionální zdroje. Mezi vlastní zdroje můžeme zařadit například členské příspěvky, příjmy z podnikání a z výkonu hlavní a vedlejší činnosti. Zásadní postavení ve skupině vlastních zdrojů má samofinancování. (Pelikánová, 2018)

### *Samofinancování*

Definice samofinancování není jednotná a mnozí autoři se v interpretaci rozcházejí. Stejskal a kol (2012) rozlišují samofinancování v užším a v širším pohledu. Jako užší pohled označují podnikatelskou či jinou hospodářskou činnost organizace, naopak širší pohled zahrnuje diverzifikaci zdrojů. Pelikánová samofinancování popisuje z hlediska výhod, které přináší a tím je především flexibilita peněz vydělaných vlastními silami, plynulejší tok financí

do neziskové organizace a psychologické výhody, jako je například posílení sebevědomí zaměstnanců, rozvoj lidských zdrojů v organizaci a také ovlivnění potencionálních donátorů, které může schopnost neziskové organizace motivovat k případnému daru. (Pelikánová, 2018) Většina autorů se shoduje na tom, že čím vyšší mírou samofinancování nezisková organizace disponuje, tím vyšší míru nezávislosti organizace má. Boukal uvádí i jisté nevýhody v samofinancování a to konkrétně:

- samofinancování nepřináší rychlý zisk finančních prostředků
- Je rizikové a není jednoduché (samofinancování nelze aplikovat u všech typů NNO)
- Může být zdrojem konfliktů mezi členy organizace
- Samofinancování není použitelné pro organizace, které procházejí finanční krizí (Boukal, Vávrová, 2007)

#### *Příjmy z výkonu hlavní a doplňkové činnosti*

Hlavní činností neziskové organizace je plnění poslání neboli jejího účelu. Nezisková organizace tedy získává příjmy z pořádaných akcí a realizovaných projektů, či ziskového hospodaření. (Pelikánová, 2018).

Mimo hlavní činnost může organizace vykonávat hospodářskou činnost. Její hlavní kritéria jsou taková, že se využívá za účelem podpory hlavní činnosti nebo za účelem hospodárného využití majetku organizace (např. pronájem nemovitosti). (Hejduková, 2018) Zde narážíme, na již výše uvedenou zásadu nerozdělování zisku, který umožňuje zisk nestátním neziskovým organizacím, nicméně neumožňuje přerozdělování dalším osobám, ale k financování hlavní činnosti organizace, případně rozvoji neziskové organizace.

V případě příjmů z výkonu hlavní a doplňkové činnosti platí pravidlo odděleného účtování hlavní a vedlejší činnosti. (Gajdová, 2020)

#### *Firemní dárcovství*

Firemní dárcovství můžeme zařadit dle Pelikánové mezi cizí zdroje. Většina firem a podniků je dárcovství, či sponzorství otevřena a nakloněna. Mnoho firem má již propracovanou koncepci dárcovství, které může mít různé podoby od poskytnutí hmotného daru, po finanční obnosy. Stále více populární se stává zapojování vlastních zaměstnanců do činnosti různých neziskových organizací prostřednictvím tzv. dobrovolnických dnů. (Pelikánová, 2018)



Firemní nadace lze považovat také za jeden z nástrojů CSR. „*Corporate Social Responsibility*“ v překladu znamená společenská odpovědnost firem. Tento pojem zahrnuje takové činnosti, které jsou v organizaci realizovány nad rámec povinností. V České republice existuje platforma Business Leaders Forum, která se zabývá odpovědným podnikáním a udržitelným rozvojem. Mezi hlavní aktivity patří vzdělávání v oblasti odpovědného podnikání a společenské odpovědnosti, realizace setkávání firemních lídrů, inspirace veřejnosti. Důležitou součástí je i sdílení dobré praxe malých, středních i velkých firem. Jednotlivé aktivity firem jsou založené na dobrovolné bázi. (Business Leaders Forum, 2023)

### *Individuální dárci*

Důležitost individuálních dárců bývá často podceňovaná. Navázání vztahu a získávání individuálních dárců je náročný proces, který vyžaduje nejen schopného fundraisera, ale také otevřenost a dostatečnou zpětnou vazbu směrem k dárcům. (Hejduková, 2018) Kromě finančních darů se opět individuální dárci zapojují do chodu organizace jako dobrovolníci, kteří mají různé motivace a záměry k výkonu dané činnosti.

Veřejné sbírky jsou důležitým zdrojem financování činností nestátních neziskových organizací. Povinností pořadatele je po realizaci sbírky předložit vyúčtování veřejné sbírky na příslušný krajský úřad, nebo na Magistrát hl. m. Prahy.

### **Darovací smlouva a daňové úlevy**

NOZ definuje, v jakých případech musí být smlouva o daru uzavřena písemně a kdy stačí pouze ústní dohoda. Smlouva může specifikovat, na jaké účely je dar poskytnut. V případě, že chce dárci využít možnosti odečtu hodnoty daru od základu daně, je smlouva o darování nezbytná. (Kozlová, 2014)

Individuální dárcovství funguje na principu daňových úlev. Tento fakt sice nemá přímý vliv na motivaci k individuálnímu dárcovství, může ale významně ovlivnit objem poskytnutého daru individuálním dárcem. „*Česká republika aplikuje princip odečtu darů ze základu daně se stanovením minimální odpisované částky i maximální výše odpočtu, a to jak pro individuální, tak pro firemní dárci.*“ (Kalousová, 2013, s. 13)

## Komunikace s dárci

Současná doba je plná moderních technologií, které beze sporu obklopují každého z nás. Sociální sítě a internet reagují na často vyhledávaná hesla v našem prohlížeči a na základě našich zájmů nám nabízí obsah, který by pro nás mohl být zajímavým. Neziskové organizace v rámci marketingu přímo cílí na potenciální dárci, využívají placené reklamy a spolupráce, ve kterých vybízejí k zapojení se do veřejných sbírek, zaslání DMS nebo ke koupi určitých charitativních předmětů. Neziskové organizace mohou následně zůstat s dárci ve spojení prostřednictvím sociálních sítí nebo e-mailové komunikace (zasílání pravidelných newsletterů apod.)

Nesrstová zavádí zajímavý pojem, který zahrnuje budování vztahu s dárci, marketing a fundraising - „*friendsraising*“. Cílem *friendsraisingu* je budování a rozvíjení vztahů s dárci pomocí promyšlené, obousměrné a cílené komunikace. (Nesrstová, 2016)

Péči o dárci může neziskovým organizacím zprostředkovávat externí informační systém, který propojuje svět neziskových organizací a individuálních dárců. *Péče o dárci* je české online CRM pro nadace, instituce přijímající dary a neziskové organizace. Společnost nabízí aplikaci, která neziskovým organizacím pomáhá s komunikací s dárci i se zaměstnanci, poskytuje moderní nástroje pro individuální fundraising, generuje smlouvy o daru a potvrzení, statistiky a reporty o dárcovství a mnoho dalšího. (Péče o dárci, 2023)

## Formy darování

Jedním ze způsobů, jak přispívat do veřejných sbírek, je zasílání dárcovské SMS. Tato forma darování je provozována určitou nadací ve spolupráci s mobilními operátory.

V posledních letech se rozvíjí forma on-line dárcovství, které je realizováno mnoha portály s různými podmínkami pro organizátory veřejných sbírek, tak i pro samotné dárci. Některé portály požadují, aby veřejná sbírka byla registrována, jiné tuto podmínku neuvádí. Dárci mohou zvolit způsob on-line platby nebo klasickým převodem. Na své popularitě nabývají také platby prostřednictvím QR kódů.

V České republice chybí systém sledování dat a trendů ve financování neziskových organizací ze soukromých zdrojů. (Kalousová, 2013)

Na druhou stranu neziskové organizace často nedisponují přehlednými informacemi o vynaložení darů a tato nedostatečná transparentnost může vzbuzovat nedůvěru u potenciálních individuálních dárců. (Kozlová, 2014)

## *Nadace a nadační fondy*

Dle zákona č. 89/2012 Sb., jsou nadace považovány za základní typ fundace. Vít popisuje nadaci jako osobu, která spravuje majetek zakladatele, nebo majetek, který získala z výtěžků nebo vlastní činnosti. (Vít, 2015)

Vít dále rozděluje nadace na veřejně prospěšné a dobročinné. V případě dobročinných nadací může být podpora určena například jen pro okruh osob (např. potomků zakladatele nadace), v takovém případě se nejedná o klasickou neziskovou organizaci, která podporuje určitou cílovou skupinu.

Hlavním důvodem vzniku nadací je finanční podpora právě takových projektů neziskových organizací, které korespondují s posláním nadace. Činnost nadací ovšem není omezena pouze na poskytování nadačních příspěvků. V souladu se svým účelem může vykonávat i další činnosti, vč. podnikání. (Vít, 2015)

Neziskové organizace po sepsání projektu mohou žádat o finanční prostředky prostřednictvím žádosti, ve které daný projekt popíšu. Nadace se na základě předložených dokumentů a vlastních kritérií rozhodne o poskytnutí finanční podpory.

Gajdová ve svém díle porovnává podíl domácích a zahraničních nadací ve financování neziskového sektoru. Z jejího úsudku vyplývá, že české nadace se nachází ve zrodu budování vlastního jmění. (Gajdová, 2020)

## *Fundraising*

Boukal definuje fundraising takto „... *systematické získávání finančních i nefinančních zdrojů, které nezisková organizaci potřebuje k realizaci svého poslání*“ (Boukal, 2013, s.34)

V jeho definici považuji za důležité zmínění možnosti fundraisingu v získávání nefinančních zdrojů. Prostřednictvím fundraisingu by neměla nezisková organizace cílit pouze na získávání finančních zdrojů pro organizaci, ale také využít jiné formy podpory. Fundraising je skvělým nástrojem k navázání spolupráce s firmami, zajištění ambasadorů a „známých tváří“ organizací, dobrovolníků, šíření osvěty o dané problematice a zvětšování komunity okolo dané neziskové organizace.

Fundraising má různé formy, které závisí na zdroji podpory. Může se jednat o individuální fundraising, ve kterém je cílem získávat podporu ze strany jednotlivců.

Fundraising má několik druhů, jako je například firemní fundraising nebo fundraising od státních donátorů. Fundraiser může dále oslovit nadace či nadační fondy. (Pelikánová, 2018)

### 3. Dítě v současné společnosti

Tato kapitola diplomové práce má za cíl nastínit potřeby dítěte, koncept rizika a ohrožení dětí a mládeže v postmoderní společnosti, výčet hrozeb, kterým dítě čelí a v neposlední řadě představit pozici služeb, které mohou na rizika reagovat, jak z řad veřejné správy, tak z neziskové sféry. V kontextu diplomové práce považuji za důležité, aby čtenář vnímal diverzitu poskytovaných sociálních služeb, které jsou zaměřené na cílovou skupinu: děti.

#### 3.1 Potřeby dítěte

V průběhu životního cyklu prožíváme různé okamžiky a momenty. V každém jednom prožitku je kromě emocí, nálady a hodnot, obsažen i určitý druh potřeby. Potřeba je proměnná našeho života, která se mění a vyvíjí v reakci na fázi vývoje, ve které se aktuálně nacházíme.

Potřeba je vlastnost organismu, která slouží k odhalování a kontrole přebytku či nadbytku v nás nebo kolem nás. Tento stav v nás vyvolává určité pocity, jako je například strach. Výsledkem takových pocitů je motivace, která vyvolává, udržuje, a nakonec ukončuje určitý druh našeho chování. Potřeby dělíme na základní životní potřeby (primární) a na potřeby vytvářející životní a psychickou pohodu (sekundární). (Vrublová, 2020)

Především životní etapa dětství je pro správné naplňování potřeb naprosto klíčová. Optimální naplňování potřeb v průběhu našeho dětství má za důsledek vývoj zdravé osobnosti. Správné ukotvení naplňování potřeb jinými osobami v průběhu dětství vede ke schopnosti uspokojování vlastních potřeb v dospělosti z vlastních zdrojů. (Heiderová, 2016)

Potřeby dítěte jsou vzájemně velice úzce propojené a vývojově dynamické. Můžeme je rozdělit na potřeby:

- psychické,
- sociální,
- vývojové,
- biologické. (Ústav veřejného zdravotnictví a medicínského práva, 2009)

### *Psychické potřeby*

Matějček se ve své práci věnuje především problematice psychických vrozených potřeb, které rozděluje na potřebu stimulace, potřebu smysluplného světa, potřebu životní jistoty, potřebu pozitivní identity a potřebu otevřené budoucnosti. (Matějček, 2008)

### *Sociální potřeby*

Vzhledem k nutné socializaci dětí je nezbytné uspokojovat i určité sociální potřeby. Mezi hlavní sociální potřeby patří: potřeba lásky a bezpečí, zajištění bydlení „svého prostoru“ pro dítě, potřeba přijetí dítěte, identifikace s ním, rozvinutí všech jeho sil a schopností. (Heiderová, 2016)

### *Vývojové potřeby*

Vývojové potřeby jsou proměnlivé v závislosti na vývojovém stupni dítěte. Pro správný vývoj dítěte je především potřeba vhodná motivace k vyhledávání a poznávání nových skutečností, poznatků a činností. (Heiderová, 2016)

### *Biologické potřeby*

Mezi hlavní charakteristické znaky biologických potřeb patří to, že jsou prvotní a vrozené. Řadíme sem potřeby, kterými jsou: dýchání, světlo, teplo, aktivita, pokrm, odpočinek, bezpečí, informace. (Vrublová, 2020)

## 3.2 Koncept rizika

Pojem „riziko“ a sociální práce jsou velice úzce spjaty vzájemným působením. V oblasti sociální práce se dá hovořit o skutečnosti, že samotné riziko je hybatelem a ukazatelem vývoje sociální práce. Ševčíková a Navrátil definují riziko jako určitý druh kontextuální podmínky ke vzniku sociální práce jako moderní společenské instituce. Jednoznačná definice rizika ovšem není snadná a jednotná. (Ševčíková, Navrátil, 2010)

Pro účely mé diplomové práce bych rizika vydefinovala jako určité překážky či hrozby, které mohou být důvodem regrese chování klienta po ukončení určité sociální služby.

Je nutné dodat, že riziko nemusí být vždy spojeno pouze s negativními dopady. Riziko lze také vnímat jako určitý druh příležitosti, která může mít ve svém důsledku pozitivní dopad. (Geldard, 2009)

Riziko samo o sobě má dvě roviny, kterými disponuje. První z nich je určitá vnitřní úroveň rizika, kterou se ve svém oboru zabývají především psychologové a psychiatři. Tato rovina je velice úzce spjata s řadou vývojových výzev, jako je například období adolescence a nevyhnutelná proměna emocionality a tvorba vlastní identity. Jednotlivá rizika, která adolescenta v tomto období potkávají, nemusí být nutně ohrožující. Erikson naopak považuje rizika společně s experimentací za cestu k individualizaci a rozvoji identity. (Punová, 2014) Z bezprostředního okolí dítěte mohou vznikat rizika stejně tak, jako ze samého jedince. V takových případech hovoříme o vnější (společenské) úrovni rizika. Tato rizika nemusí pocházet nutně z rodiny nebo vrstevníků, ale také z legislativy daného státu, aktuálních situací ve světě, anomálií, mediálního obrazu aj. Vnější úrovní rizika se zabývají především sociologové. Zároveň se jedná o prostor, ve kterém má svou důležitou roli také sociální práce.

Ta musí pružně reagovat na podobu vnějších rizik a zajistit tak eliminaci negativních dopadů a hrozeb, které obklopují děti a mládež. (Punová, 2014)

V kontextu nedávných společenských událostí je patrné, že novodobými riziky pro děti a mládež jsou nejen kriminalita, návykové látky, alkohol, šikana aj., ale že se například řada rizik začala projevovat v kyberprostoru. Past sociálních sítí je jedno velké téma, které nucený přechod do on-line režimu v průběhu pandemické situace prohloubil. Pokud chtějí zástupci pomáhajících profesí pomáhat dětem a mladistvým s vypořádáním a eliminací existujících rizik, měli by vnímat rizika z pohledu obou úrovní, a to i za předpokladu, že nejsou schopni obě roviny ovlivnit. Důležitým aspektem úspěšné intervence je i skutečnost, že by pomáhající pracovníci měli mít stále na mysli pozitivní potenciál rizika. V určité míře může totiž samotné riziko posloužit jako hybatel a zdroj růstu pozitivních dovedností, schopností a získání životních zkušeností, o které by děti přišly ve chvíli, kdyby jim rizika byla plně odepřena. Sociální pracovník by neměl vnímat rizika jako „dobrá“ a „špatná“. Měl by se v přímé práci s dítětem zaměřit spíše na to, co ovlivňuje postoje a jednání dětí, zvažovat skutečnosti – co je normální a abnormální, akceptovatelné a neakceptovatelné riziko. V kontextu zvažování rizik by neměl sociální pracovník opomíjet jednu ze základních hodnot sociální práce, tedy individualitu jedince a jeho individuální potřeby. (Sharland, 2006)

## **Koncept ohroženého dítěte**

Definice ohroženého dítěte se v průběhu let značně vyvíjí a v souvislosti s aktuálními změnami ve společnosti dochází i ke změně konceptu ohroženého dítěte. Velice známým označením týraných, zanedbávaných a zneužívaných dětí je „syndrom CAN“. Tento termín se formoval postupně. V roce 1962 lékař C. H. Cemper označil stav, při kterém je dítě neobvykle poraněné a je jasné, že poranění nemohla vzniknout úrazem jako „syndrom bitého dítěte“. Později byl tento syndrom doplněn o psychické týrání a sexuální zneužívání dětí. (Presslerová, 2023).

Pemová a Ptáček popisují odklon od konceptu CAN v jeho původním významu a vyzdvihují nově užívaný termín „maltreatment“. Pod tímto pojmem popisují nevhodné zacházení nebo poškozování. Poukazují na skutečnost, že cílová skupina zasažených dětí je větší, než bylo původně myšleno. Definice „ohroženého dítěte“ zahrnuje nejen fyzickou zranitelnost dítěte, ale také jeho zhoršené postavení v právním, sociálním nebo ve zdravotním systému. (Pemová, Ptáček, 2023)

## **Sociologická šetření v ČR, zaměřená na děti a mladistvé**

V této kapitole poukazují na výstupy ze sociologických šetření, která byla zaměřena na děti a mladistvé. Tato kapitola se zabývá stavem společnosti, na který se svými službami snaží reagovat neziskové organizace, a to buď sociální prací nebo vzdělávací a osvětovou činností. Významným zdrojem pro zpracování této kapitoly bylo sociologické šetření, realizované Pemovou a Ptáčkem. Jejich dílo přináší přehled a analýzu veřejně dostupných dat z oblasti ochrany dětí od roku 2005 do roku 2020. (Pemová, Ptáček, 2022)

## **Rozpad rodiny jako zdroj potenciálního rizika**

Prvním zdrojem, který jsem v diplomové práci využila, je Zpráva o rodině z roku 2020. Tento dokument vychází z Koncepce rodinné politiky MPSV z roku 2017. Zpráva o rodině popisuje sociálně – ekonomické proměny podmínek rodin. (Kuchařová a kol., 2020) První riziko se nachází přímo v bezprostředním okolí dítěte. Rodina je základem státu a měla by být i prostředím, ve kterém se dítě cítí v bezpečí a místem, kde dochází k naplňování všech základních potřeb dítěte.

Společenský a ekonomický vývoj ovšem vede k proměnám české rodiny, což s sebou přináší rizika, kterým dítě musí čelit. Stabilita rodiny se proměňuje v důsledku proměny společnosti. „Rozvod manželství svých rodičů zažívá přibližně 23 tisíc dětí ročně; počet dětí, kterým se rozpadla rodina, by byl však v případě dostupnosti údajů o rozpadech nesezdaných párů jistě výrazně vyšší.“ (Kuchařová a spol., 2020, s. 4)

I přes to, že rodiče během rozchodu či rozvodu prochází velkou řadou stresových situací, jejich děti rozpadem rodiny trpí více. Rodiče často nedokážou pod vlivem vlastních emocí zhodnotit situaci dítěte a vnímat jeho potřeby a trápení. (Levine a Klineová, 2012)

Mezinárodní srovnání z roku 2019 poukazuje na skutečnost, že v roce 2018 žilo v ČR 86 % dětí v rodině, kde se nachází oba rodiče. Toto číslo se nachází lehce nad průměrem (v EU to bylo průměrně 82 %). Z 86 % dětí jich mělo 67 % sezdané rodiče. S rodičem – samoživitelem žilo necelých 14 % dětí. Podíl dětí, které žijí s nesezdanými rodiči mezi roky 2007 a 2018 vzrostl ze 7 % na 19 %. (OECD, 2019)

Rozpad rodiny je pro dítě jednoznačně velkým stresem a rizikem ke spuštění různých somatických i psychologických nežádoucích projevů. Do jaké míry je dítě ohroženo se odvíjí nejen od schopnosti rodičů a blízkých příbuzných ve zvládnání dané situace, ale je též výrazně ovlivněno celkovým kulturním prostředím a tradicemi. (McLanahan, 2015)

Pokud dochází k nestabilitě rodiny a rodinného prostředí, jsou rodinám nabízeny služby sociální prevence, jako je krizová pomoc, nízkoprahová zařízení pro děti a mládež, azylové ubytování, případně sociálně aktivizační služby pro rodiny s dětmi. (Zákon o soc. službách, 2006)

### **Trávení volného času dětí a mladistvých jako zdroj potenciálního rizika**

Volný čas má v životech nás všech nezastupitelnou roli. Jedná se o takový časový úsek během našeho dne, kdy nejsme povinni vykonávat žádnou činnost nebo aktivitu a můžeme se věnovat vlastním zájmům. Děti a mladiství ovšem často nejsou schopni sami vyhodnotit, zda jejich způsob trávení volného času je vhodný a efektivní, nebo ne.

Zájem dětí o volnočasové aktivity nebo další organizovanou činnost s rostoucím věkem postupně klesá. (Dobiášová, 2014)

Na dítě jsou kladené stále vyšší nároky ve vzdělávání, ale i v rámci kroužků, do kterých dochází. Velice často se očekávají úspěchy na soutěžích a z volnočasové aktivity se pomalu, ale jistě, stává povinnost.



Starší děti a mladiství vyžadují trávit více času se svými vrstevníky, bez zásahu dospělých. Svůj volný čas věnují setkávání se s přáteli, sledování sociálních sítí, hraní počítačových her atd.

Sociologické šetření, které realizovala Dobiášová, poukazuje na skutečnost, že děti ze sociálně slabších rodin se méně zapojují do mimoškolních aktivit, nevěnují se kroužkům ani netráví svůj volný čas nijak strukturovaně. Tyto děti jsou častěji vystaveny rizikovému chování, jako je užívání návykových látek, vandalismus, záškoláctví, trestní činnost, šikana atd. (Dobiášová, 2014)

### **Média jako zdroj potencionálního rizika**

Nadace Proměny Karla Komárka přinesla zajímavý sociologický průzkum, který analyzuje trávení volného času dětí v ČR. Mnoho dětí a mladistvých upřednostňuje média před pobytem venku. Počítač a internet považují rodiče za jednu z největších překážek. Počítač děti využívají především ke hraní počítačových her a aktivit na sociálních sítí. 28 % rodičů považuje za další riziko sledování televize. Sledování různých typů médií zabere českým dětem v průměru 3 hodiny a 29 minut denně. U sociálních sítí z toho v průměru stráví 45 minut denně. (Nadace proměny Karla Komárka, 2016)

Výzkum Friedlaenderové poukázal na změny v trávení volného času dětí v důsledku pandemických opatření. Distanční výuka do jisté míry „uvěznila“ mnoho dětí do on-line prostředí, ve kterém trávily velké množství času. Dětem chyběla určitá organizace dne, která by oddělovala čas strávený ve škole a trávení volného času. Pandemie zvýšila aktivity dětí spojené s počítačem, jako je hraní počítačových her, využívání sociálních sítí a sledování filmů a seriálů. (Friedlaenderová, 2021)

Trávením volného času dětí a mladistvých se zabývají především nízkoprahová zařízení pro děti a mládež. V oblasti poskytovaných sociální služeb reaguje na snížení potencionálních rizik v oblasti trávení volného času dětí a mladistvých dále terénní sociální služby, školství či další návazné služby (tj. rodinná terapie, služby asistovaného styku, podpora služby doučování a psychologických služeb atd.) (Dobiášová, 2014)

### **Zanedbávání dítěte jako zdroj rizika**

Zanedbávání dítěte je doprovázeno mnoha faktory ze strany společnosti, tak ze strany rodičů dítěte. Pemová a Ptáček hovoří především o tom, že při zanedbávání dítěte nedochází

k adekvátnímu uspokojování potřeb dítěte, což má za následek ohrožení vývoje dítěte, nebo jeho zdraví či života. (Pemová, Ptáček, 2016)

V sociologické studii uvádí, že za sledované období (2009-2019) došlo k nárůstu vykazovaného celkového počtu zanedbávaných dětí téměř trojnásobně. Mezi následky, které souvisí se zanedbáváním, řadí například predelikventní chování, zhoršení školního prospěchu nebo předčasné ukončení školní docházky. (Pemová, Ptáček, 2022)

### **Sebepoškozování dětí**

Vymezení pojmu sebepoškozování je v literatuře poměrně nejednotné. Kocourková definuje sebepoškozování jako „*záměrné a vědomé opakované sebepoškozování, během kterého dochází k narušení tělesné integrity, bez závažného letálního dosahu.*“ (Kocourková, Koutek, 2007, s. 73)

Wood uvádí, že sebepoškozování může být určitým projevem prosazování vlastních potřeb a individuality, odmítání hodnot rodičů nebo naopak ztotožnění se s určitou společenskou skupinou. (Wood, 2009)

Rozsivalová poukazuje na zvyšující se výskyt sebepoškozování od 90. let 20. století. (Rozsivalová, 2015)

Hosáková ve výzkumu popisuje, že hlavními riziky je problematické rodinné zázemí (neúplné rodiny, život s jedním rodičem, či s náhradními rodiči) a neschopnost zvládnout dospívání a navazování mezilidských vztahů. (Hosáková, Hlubková, Hypšová 2018)

### **Dítě žijící v náhradní rodinné péči**

Pemová a Ptáček dále poukazují na skutečnost, že děti žijící v náhradním rodinném prostředí patří mezi nejzranitelnější skupiny. Pochybení ze strany státu popisují Pemová a Ptáček především v nepřehlednosti a nesystematičnosti institucí, které jsou určeny k péči o ohrožené děti. Další selhání státu můžeme spatřit v nedostatku informací o dětech, které jsou v náhradní rodinné péči umístěné. V rámci těchto informací schází i data o potřebách dětí a mladistvých, kteří spadají do této cílové skupiny a také o rizicích, která tyto skupiny ohrožují. Stejně potřeby dětí jsou v jednotlivých krajích řešeny různými intervencemi. Tyto intervence nevycházejí například z evidence – based přístupu a intervenčních metod, ale spíše na základě toho, jaké služby jsou v konkrétní obci finančně podporovány. (Pemová, Ptáček, 2022)

## **Děti bez doprovodu nebo děti odloučené**

Úmluva o právech dítěte zdůrazňuje pojem „nejlepší zájem dítěte“, který by měl být hlavním hlediskem při zajišťování dětí bez doprovodu nebo dětí zranitelných. Článek č. 3 dále popisuje, že etické zásady péče by měly být při zajišťování dětských uprchlíků využívány přednostně před vynucováním dodržování zákonů. Striktní dodržování zákonů a nedostatek etického přístupu k dětem, se mohou stát zdrojem rizik, která mohou ohrozit zdravý vývoj dítěte.

Z výše uvedených kroků vyplývá, že nejlepším opatřením pro zajištění dětí bez doprovodu, je jejich umístění v náhradní péči. (UNHCR, 2017)

Samotné zajištění dítěte mu může způsobit psychické i fyzické problémy, které nezvratně ovlivní jeho budoucí vývoj. K tématu „zajištění dítěte“ zpracovala organizace Human Rights Watch studii, ve které poukazuje na porušování práv dětí v Evropě. V rámci studie jsou zmíněna rizika, kterým dítě v procesu zajištění může čelit. Zajištěné dítě může trpět depresemi, vykazovat známky posttraumatické stresové poruchy, trpět nespavostí či pomočováním. Mezi další rizika patří i další újmy, jako je sexuální nebo genderové násilí. Studie dále poukazuje na fakt, že negativní dopad na zdraví a vývoj dětí není ovlivněn délkou a způsobem zadržení migrujícího dítěte, ale že samotné zadržení je ohrožujícím faktorem. (UNHCR, 2017)

## **4. Sociální práce**

Tato kapitola poukazuje na možnosti uplatnění přístupů a metod sociální práce v registrovaných sociálních službách, nebo v dalších institucích, které bezprostředně obklopují děti a mladistvé (vzdělávací instituce, volnočasové organizace atd.). Registrovaní poskytovatelé sociálních služeb by je měli být schopni poskytovat v souladu se Standardy kvality sociálních služeb. Kvalita poskytovaných služeb se v neziskových organizacích může stát též předmětem průběžné evaluace, případně může být v těchto službách sledován jejich dopad na cílovou skupinu. Neziskové organizace vykonávající sociální práci by měly být schopné zhodnotit vlastní činnost a následně realizovat kroky, které povedou ke zvýšení efektivity poskytovaných služeb.

## 4.1 Definice sociální práce

Sociální práce a činnost sociálních pracovníků je naprosto klíčová a hraje důležitou roli nejen v oblasti přímé práce s klientem. Sociální práce slouží nejen pro jednotlivce, ale také pro skupiny či komunity. Zásadně se podílí na formování společenského prostředí, čímž minimalizuje nerovné podmínky jedinců, skupin nebo komunit ve společnosti. Pro lepší orientaci v celkovém tématu v této kapitole definuji sociální práci, vývoj sociální práce do dnešní podoby a ve zkratce představím jednotlivé metody sociální práce.

Definici sociální práce je velké množství, které velice často obrací pozornost na její praktickou aplikaci a kladou důraz na potřebu individuálního přístupu ke klientovi a pomoc klientovi tak, aby si dokázal pomoci sám. (Gulová, 2011)

Hodnotu individuálního přístupu ke klientovi také spatřuji v definici, kterou ve svém díle uvádí Payne. Ten sociální práci považuje za „sociálně konstruovanou činnost“, na kterou lze komplexně nahlížet až ve chvíli, kdy pochopíme vazbu na sociální a kulturní kontext, ve kterém vznikla. Teorie a praxe jsou reakcí na to, jak konkrétní lidé vnímají v určité době a v určitém čase sociální problémy. (Payne, 2005)

Širší definici sociální práce uvádí Matoušek, který ji popisuje jako: „*Společenskovední disciplínu a oblast praktické činnosti, jejímž cílem je odhalování, vysvětlování, zmírňování a řešení sociálních problémů. Sociální práce se opírá jednak o rámec společenské solidarity, jednak o ideál naplňování individuálního lidského potenciálu. Sociální pracovníci pomáhají jednotlivcům, rodinám, skupinám i komunitám dosáhnout způsobilost k sociálnímu uplatnění nebo ji získat zpět. Kromě toho pomáhají vytvářet pro jejich uplatnění příznivé společenské podmínky. U klientů, kteří se již společensky uplatnit nemohou, podporuje sociální práce co nejdůstojnější způsob života.*“ (Matoušek a kol., 2010, s. 11)

Tomeš a Šámalová citují mezinárodně uznávanou definici sociální práce dle IFSW takto: „*Sociální práce je na praxi založená profese a akademická disciplína, která podporuje sociální změnu a rozvoj, sociální soudržnost a zplnomocňování lidí. Pro sociální práci jsou zásadní principy sociální spravedlnosti, lidských práv, společenské zodpovědnosti a respektu k rozmanitosti. Sociální práce podporuje lidi a jejich okolí v řešení těžkých životních situací a výzev, aby se zvyšovala jejich životní pohoda. Opírá se přitom o teorie sociální práce, společenských a humanitních věd a o vlastní znalosti.*“ (Šámalová, Tomeš, 2018 s. 109)

## **Definice sociální služby**

Zákon o sociálních službách č. 108/2006 Sb. definuje sociální službu jako činnost nebo soubor činností podle tohoto zákona zajišťujících pomoc a podporu osobám za účelem sociálního začlenění nebo prevence sociálního vyloučení. (zákon č. 108/2006, Sb.)

Sociální služby se zaměřují především na zachování co nejvyšší kvality a důstojnosti života lidí. Jsou poskytovány jak jednotlivcům, tak rodinám či komunitám. Mezi základní činnosti sociálních služeb patří např. pomoc při péči o vlastní osobu, podpora při zajišťování stravování, ubytování, pomoc s výchovou, zprostředkování dalších kontaktů na odborníky, podpora při prosazování vlastních práv atd. (Matoušek, 2008)

## **Vztah sociální práce a sociální služby**

Pojmy „sociální práce“ a „sociální služba“ se velice často zaměňují a využívají se jako synonyma. Syrový ve svém příspěvku uvádí, že základní rozdíl spočívá ve vztahu aktérů, kterých se daný pojem týká a na vzájemném kontraktu mezi aktéry. Dle Syrového je sociální práci především myšlena metoda práce s klientem. Tato metoda je založena na kontraktu mezi klientem a pracovníkem a odehrává se v rámci určitého pomáhajícího stavu. Sociální služba je dle něj druh veřejné služby, je založena na právním úkonu a odehrává se v rámci právního vztahu mezi uživatelem služby a jejím poskytovatelem. (Syrový in Kocman, 2013)

V kontextu daných pojmů je dále potřeba rozlišovat mezi sociálním pracovníkem a pracovníkem v sociálních službách. Prvním důležitým rozdílem je potřebné dosažené vzdělání k výkonu obou profesí. Sociální pracovník musí mít dokončené vyšší odborné či vysokoškolské vzdělání v oboru sociální práce, sociální pedagogiky a dalších podobně zaměřených oborů. Pracovník v sociálních službách může svou práci vykonávat po absolvování kvalifikačního kurzu pro pracovníky v rozsahu minimálně 160 hodin. (MPSV, 2021)

Druhým zásadním rozdílem je náplň práce profesí. Pracovník v sociálních službách vykonává především přímou práci s klientem, jako je pečovatelská, nepedagogická nebo výchovná činnost. Dále se může podílet na podpoře při volnočasových aktivitách klienta. Sociální pracovník poskytuje krizovou pomoc, sociální šetření, sociální prevenci nebo poskytuje sociálně právní poradenství. (Akademia, 2020)

## 4.2 Teorie sociální práce

Na teorie sociální práce může být nahlíženo z různých úhlů. Mnoho autorů se tedy s významem teorie v sociální práci vypořádává různým způsobem.

Dle Jurajdové (2012) vytváří teorie základ sociální práce jako vědecké disciplíny. Znalost a ovládání teorií sociální práce jsou zásadním zdrojem profesionální identity sociálních pracovníků a usnadňují komunikaci mezi klientem a sociálním pracovníkem, stejně tak jako volbu vhodného přístupu a postupu práce s klientem.

Jurajdová dále dělí teorie na *obecné* (poskytující komplexní obraz o společnosti), *praktické* (rozvíjející konkrétní metody intervence) a *specifické* (uplatňující se při práci se specifickou cílovou skupinou – drogově závislí, osoby bez přístřeší...). (Jurajdová, 2012)  
Payne ve svém díle poukazuje hned na tři pohledy, kterými může být teorie sociální práce vysvětlována:

### *Teorie jako model*

Modely mají za úkol vysvětlit, co se odehrává během praxe v různých situacích. Během těchto různorodých situací vyvstávají určité vzory činností, které se mohou v praxi opakovat. Modely následně napomáhají při vytváření struktury jednání ve složitých situacích. Mezi takové přístupy řadíme například krizovou intervenci, či přístup orientovaný na úkoly.

### *Teorie jako perspektiva*

Perspektivy obsahují hodnoty nebo náhledy na svět jedinců, kteří díky možnosti pohledu z různých perspektiv, jsou schopni reálně uvažovat o tom, co se odehrává. Příkladem jsou systémové nebo feministické teorie.

### *Vysvětlující teorie*

Tento pohled objasňuje příčiny, průběh jistého jednání a následky. Dále identifikuje okolnosti, ve kterých se daný jev odehrává. Cílem vysvětlujících teorií je následně zhodnotit, jaké způsoby a přístupy reálně fungují. Příkladem vysvětlujících teorií jsou kognitivně – behaviorální teorie. (Payne, 2005)

#### 4.3 Hodnoty ve vztahu klient – sociální pracovník

Sociální práce nejvíce vychází ze sedmi principů Felixe Biesteka. Jejich znění je stále aktuální, a to i přes odlišný sociální a kulturní kontext.

Těmito sedmi principy jsou:

- 1) Individualizace – zaměřuje se na jedinečnost klienta a kvalitu jeho osoby, s tím související individuální přístup bez předsudků a stereotypů.
- 2) Vyjadřování pocitů – respektování klienta při vyjadřování veškerých pocitů, včetně negativních.
- 3) Empatie – vcítění se do potřeb klienta.
- 4) Akceptace – respektovat klienta takového, jaký je a podporovat jeho vědomí o vlastní důstojnosti.
- 5) Nehodnotící postoj – sociální pracovník by měl reflektovat a hodnotit jednání a postoje klienta, měl by se ovšem vyvarovat hodnocení osobnosti klienta a nemoralizovat ho.
- 6) Sebeurčení – respektování práv klienta na svobodné rozhodování a zvolení vlastního řešení.
- 7) Diskrétnost – sociální pracovník je vázán mlčenlivostí a zachováním důvěrných informací o klientovi. Nejedná se ovšem o právo absolutní. Sociální pracovník je limitován odpovědností k sobě, zaměstnavateli a společnosti, stejně tak k právům ostatních klientů. (Matoušek, 2003)

#### 4.4 Metody sociální práce

Dle Havlíkové a kol., můžeme metody sociální práce definovat jako záměrné způsoby či postupy, kterými se snažíme dosáhnout specifického cíle. Samotný cíl a způsob jeho dosažení jsou součástí dané metody. (Havlíková a kol., 2021)

Odborná literatura uvádí velké množství metod sociální práce. Primárně je ovšem lze rozdělit dle příjemce pomoci, na případovou práci, metody sociální práce se skupinou, metody sociální práce s dětmi a s rodinou a na komunitní práci. (Matoušek, 2003)

##### *Případová práce*

Tato metoda sociální práce se zaměřuje na případ. Nejdůležitějším aspektem úspěšné intervence je podpora motivace klienta ke spolupráci. (Řezníček, 2000)

Sociální pracovník by měl při aplikaci případové práce brát zřetel na hodnoty sociální práce a respektovat klienta takového, jaký je, porozumět klientovi, ale také jeho rodině, společnosti či komunitě. Měl by klientovi poskytnout paletu sociálně – zdravotnických služeb, které by mohly eliminovat nedůstojné životní podmínky, ve kterých se klient nachází. (Havránková, 2003)

### *Skupinová práce*

Sociální práce se skupinou je nedílnou součástí sociální práce. Člověk je tvor společenský a během života se nevyhnutelně stane součástí určité skupiny – rodina, spolužáci, kolegové v práci. (Havránková, 2003)

Skupinová práce je velkým zdrojem učení a přináší klientovi množství benefitů a nových možností. Řezníček ve svém díle popisuje vývojové fáze skupiny, které jsou neustále doprovázeny skupinovou dynamikou. (Řezníček, 2000)

Vývoj a celkové dění ve skupině přímo ovlivňuje cíle a tempo skupiny při řešení konkrétních problémů. Cíle skupiny mohou být krátkodobé, či dlouhodobé a vytváří si je především skupina sama. Může to být osobní růst, odstranění chorobných symptomů, vzájemná podpora či odstranění a pochopení vlastních maladaptivních vzorců chování. (Kratochvíl, 1995)

### *Streetwork*

Jedná se o vymezenou metodu sociální práce se skupinou, která v překladu znamená práci na ulici. Mezi její specifika řadíme to, že se jedná o mobilní terénní sociální práci, která konkrétně vyhledává a kontaktuje osoby v jejich přirozeném prostředí. Cílovou skupinou metody streetwork jsou například drogově závislí, lidé bez přístřeší nebo děti a mladiství, trávící volný čas na ulici. (Bednářová, Pelech, 2003)

### *Sociální práce s dětmi a s rodinou*

Rodina je pro dítě zdrojem učení, získávání sociálních dovedností a celkové socializace, která hraje klíčovou roli při budování a formování vlastní osobnosti. (Matoušek a kol., 2010)  
Typy služeb poskytované rodinám můžeme dělit dle různých kritérií:

- Dle prostředí, ve kterém jsou služby aplikované (přirozené prostředí dítěte, komunitní centrum nebo instituce specializovaná na práci s rodinou).



- Dle délky trvání – krizová okamžitá pomoc, dlouhodobá pomoc.
- Dle zvolené metody práce s rodinou – terapeutická služba, svépomocná skupina, poradenství aj.
- Dle zdroje problému – ohrožení dospělého, ohrožení dítěte, rozvod. (Matoušek, 2003)

### *Komunitní práce*

Komunitní práce je metoda sociální práce, která se využívá zejména pro vyvolání změny v určité komunitě, místním společenství. Důležitým aspektem komunitní práce je snaha o aktivizaci lidí, kteří díky svým schopnostem a dovednostem jsou vybaveni pro řešení daného problému. (Kinkor, 2003)

#### 4.5 Kontext dobrovolnictví v sociální práci

Neziskové organizace jsou velice často tvořeny dobrovolníky, v některých případech dokonce dobrovolníci pracují na všech pozicích organizační struktury. Dobrovolnictví hraje v oblasti sociální práce nezastupitelnou roli. Právě samotná disciplína sociální práce má své kořeny přímo spjaté s dobrovolnými aktivitami, které byly organizovány ve prospěch jedince a společnosti.

*„Dobrovolnictví není oběť, ale přirozený projev občanské zralosti. Přináší konkrétní pomoc tomu, kdo ji potřebuje, ale zároveň poskytuje dobrovolníkovi pocit smysluplnosti, je zdrojem nových zkušeností a dovedností a obohacením v mezilidských vztazích.“* (Tošner a Sozanská 2006, s. 18.)

Dobrovolník je při své dobrovolnické činnosti vázán smlouvou o dobrovolnické činnosti a taktéž je vázán mlčenlivostí. Během svého působení v dané organizaci by měl projít určitým výcvikem tak, aby byl pro výkon dané pozice profesně způsobilý. Zároveň je velice důležité, aby i dobrovolníci byli podrobena pravidelným skupinovým či individuálním supervizím, které mohou být nejen prevencí syndromu vyhoření a psychohygienou, ale také zdrojem učení a osobního růstu. Tošner uvádí, že celková práce dobrovolníků by měla být zajišťována koordinátorem, který má na starosti výcvik, výběr, řízení, supervizi a hodnocení dobrovolníků. Autor dále zdůrazňuje, že dobrovolník může být velkým přínosem a může výrazně ovlivnit atmosféru v organizaci. (Tošner a Sozanská, 2006)

Další formou dobrovolnictví je tzv. neformální péče, která je též založena na dobrovolné bázi. Popis této cílové skupiny (dobrovolní neformální pečovatelé) není

jednoznačný a zřejmý. Geissler ve svém díle uvádí, že téměř polovina pečujících jsou osoby blízké. Nejčastěji se jedná o ženy, jejichž věkový průměr je cca 48 let. Neformální péče je poskytována ve všech krajích a neformální pečující jsou osoby s různou výší příjmů a různým vzděláním. (Geissler, 2015)

K počtu dobrovolníků v České republice se vyjadřuje Národní strategie rozvoje sociálních služeb 2016–2025, která uvádí, že počet neformálních pečovatelů v České republice se odhaduje na 250 tisíc, některé zdroje uvádí až téměř 300 tisíc osob. Dá se předpokládat, že počet neformálních pečujících neustále stoupá. Je důležité si ovšem uvědomit, že tito pečovatelé pečují dominantně o seniory, spíše než o děti a mladistvé. (Pospíšil, 2015)

Zapojení dobrovolníků v neziskovém sektoru přímo souvisí s podstatou fungování organizací. Prostředí, kultura a nastavení neziskových organizací jsou více otevřeny individuální práci s dobrovolníky a mohou jim zajistit kvalitní podporu při jejich osobním růstu a získávání nových zkušeností. Právě osobní a lidský přístup v neziskových organizacích mohou dobrovolníci nabídnout, a zajistit jim tak dostatek prostoru pro kvalitně strávený čas s klienty. Vzhledem k povaze neziskových organizací musí být brán větší zřetel na udržitelnost organizace, přičemž zapojení dobrovolníků přináší organizaci jisté finanční ulehčení. (Václavková a kol., 2007)

Hyánek, Pařil a Pejcal uvádí, že se v roce 2018 organizovaného dobrovolnictví v neziskových organizacích účastnilo celkem 32 455 dobrovolníků, kteří dohromady odpracovali 56,8 mil. hodin. Hodnota dobrovolnické práce byla v roce 2018 dle SÚNI<sup>2</sup> 9,3 mld. Kč. V tomto případě došlo o meziroční nárůst ve výši 12 %. (Hyánek, Pařil, Pejcal, 2020)

Projekt Rozvoj dobrovolnictví byl realizován Ministerstvem vnitra a spolufinancován z Evropského sociálního fondu ČR prostřednictvím Operačního programu Zaměstnanost a ze státního rozpočtu. V rámci celospolečenského šetření vyšlo najevo, že s dobrovolnickou činností má zkušenost 23 % lidí v ČR. Téměř 10-14 % populace tvoří potenciální dobrovolníci do budoucna. Nejvyšší zájem je o činnosti spojené se seniorskou populací a malými dětmi do 6 let. (Hruška, 2022)

---

<sup>2</sup> SÚNI= Satelitní účet neziskových institucí – jedná se o širší definici neziskových institucí, podle které se jedná o samosprávné, nepovinné, neziskové nebo zisk nerozdělující organizace. Tyto organizace mohou být institucionálně odděleny od vládních institucí. SÚNI zahrnuje celkem 18 právních forem (vč. Politických stran, veřejných vysokých škol atd) a následně je třídí do tzv. institucionálních sektorů. (Hyánek, Pařil, Pejcal, 2020)

Z výše uvedeného výzkumu vyplývá, že dobrovolníci mohou mít velký podíl na výkonu sociální práce. Specifickou roli zaujímají dobrovolníci, kteří pracují s dětmi nebo rizikovou mládeží. Dobrovolník může být věkově či mentálně blíže klientovi než sociální pracovníci. Vzhledem k tomu, že dobrovolníci nejsou profesionály, může se jim lépe dařit při navazování kontaktu s klientem a v získávání důvěry. Dobrovolníci mohou dále klientům poskytovat neformální poradenství a podporovat individuální přístup směrem ke klientovi nebo využívat různé volnočasové aktivity. Při práci s dětmi nebo rizikovou mládeží může dobrovolník navázat s klientem významný vztah, který podporuje socializaci a dospívání dítěte.

#### 4.6 Pozice služeb, reagujících na rizika a ohrožení dítěte v současné společnosti

Služby, které reagují na rizika a ohrožení dítěte v současné společnosti, jsou zastoupeny jak ve veřejně správním, tak v neziskovém sektoru. Systém fungování a principy těchto služeb jsou ovšem naprosto odlišné, stejně tak jako samotná identifikace hrozeb a rizik, které dítě ohrožují.

##### *Veřejná správa*

### **OSPOD**

V oblasti veřejné správy se hodnocení ohroženého dítěte řadí do výčtu aktivit OSPOD – Orgánu sociálně – právní ochrany dětí. V České republice není nastaven jednotný systém hodnocení ohroženého dítěte. (Pemová, Ptáček, 2012)

Z tohoto faktu také vyplývá skutečnost, že detekce ohrožených dětí je založena na individuálním zhodnocení a rozhodnutí sociálního pracovníka. Individuální přístup je velice důležitým aspektem sociální práce, který uplatňují, nebo by uplatňovat měli, všichni poskytovatelé registrovaných sociálních služeb

Jakým způsobem je tedy včasná a řádná pomoc ohroženým dětem poskytována? Především na základě systematického vzdělávání sociálních pracovníků, kteří by měli být schopni rozeznat rizika. Dalším důležitým prvkem je vzdělávání nejen profesionálů, ale také šíření osvěty směřující k veřejnosti. S veřejností dále souvisí také nutné zvyšování důvěryhodnosti a profesionality OSPOD ve vztahu k veřejnosti. (Pemová, Ptáček, 2012)

Zhodnocení situace dítěte a druh intervence má za úkol zajistit tzv. evidence – based přístup, který má směřovat ke shromažďování a analýze důkazů. Důkazem je myšlen prokazatelný dopad na zdraví, vývoj a život dítěte. (McNeece, Thyer, 2004)

Pracovníci OSPOD dále řadí klienty dle víceúrovňového hodnocení do určitých stupňů rizik, na základě, kterých dále volí druh intervence a metodu práce s rodinou, příp. okolím dítěte. Od středního rizika ohrožení dítěte je potřeba vypracovat individuální plán ochrany dítěte (IPOD). V rámci intervence jsou využívány sociálně-aktivizační služby pro rodiny, terénní sociální pracovnice apod. Pokud aktuální situace dítěte odpovídá přímému akutnímu ohrožení dítěte, může být dítě z důvodu zajištění bezpečí odebráno z péče rodičů a následně dochází k vytvoření samostatného procesního postupu následného řešení situace dítěte. (Pemová, Ptáček, 2012)

Jeden z expertních přístupů, který je využíván v oblasti sociální práce je case management. Tento přístup je aplikovatelný v případě, kdy je dítě bezprostředně ohroženo a v případě, kdy k překonání daného ohrožení je zapotřebí intenzivního zapojení klienta, příp. multidisciplinárního týmu. Specifickým rysem tohoto přístupu je, že sociální pracovník nepracuje pouze s klientem, ale také s jeho sociálním prostředím. (NASW, 2011)

## **Vzdělávací instituce**

Ruku v ruce při eliminaci hrozeb ohrožujících dítě v současné společnosti se nachází vedle OSPODu také školská zařízení, nebo centra pro volnočasové vzdělávání (např. DDM). Právě na tomto poli vzniká velice často multidisciplinární spolupráce, která má za cíl usilovat o zájem a blaho dětí. Před samotnou intervencí OSPODu mohou na hrozby a rizika ohrožující dítě v současné společnosti reagovat školská zařízení. (OSPOD Praha 8, 2021)

Pedagogičtí pracovníci jsou vybaveni kompetencemi řešení socio-patologických jevů, jako je například záškoláctví, výchovné problémy dítěte, šikana nebo užívání návykových látek. Zaměstnanci školy na tyto hrozby a rizika reagují metodami a prostředky, které odpovídají zásadám a cílům vyučovací, pedagogicko-psychologické činnosti. (zákon č. 563/2004 Sb.)

Velice důležitou institucí, sloužící pro posouzení a řešení psychologicko – patologických jevů a vzdělávacích potřeb dětí, jsou školská poradenská zařízení. Jejich hlavním úkolem je poskytnout poradenskou a diagnostickou činnost, praktikovat preventivně výchovnou péči a volit vhodnou cestu vzdělávání žáků při přípravě na budoucí povolání. Školská poradenská zařízení spolupracují s orgánem sociálně – právní ochrany dětí.

Výstupem školského poradenského zařízení jsou určitá doporučení a zpráva. Tyto dokumenty obsahují závěry vyšetření, druhy podpůrných opatření a způsoby jejich použití pro vzdělávání. OSPOD může pro své potřeby požádat o poskytnutí zprávy od školského poradenského zařízení. (zákon č. 561/ 2004 Sb.)

Spolupráce školského zařízení a OSPODu je velice důležitá při komplexní podpoře dítěte a eliminaci hrozeb a rizik, které ho mohou obklopotvat. Vzájemná spolupráce v sociálně – pedagogické oblasti se může uplatnit například ve vyhodnocování a naplňování potřeb dítěte, při spolupráci na tvorbě a realizaci individuálního plánu ochrany dítěte nebo při účasti na případové konferenci. (Felcmanová a kol., 2015)

Školy a školská zařízení a poskytovatelé zdravotních služeb jsou mimo jiné vázáni oznamovací povinností, která vyplývá ze zákona o sociálně – právní ochraně dětí. Není sice v zákoně výslovně obsažena, nicméně vychází z popisu cílové skupiny dětí, který je obsažen v §6 zákona č. 359/1999 Sb., o sociálně-právní ochraně dětí, ve znění pozdějších předpisů.

#### 4.7 Neziskový sektor v oblasti sociálních služeb pro děti a mládež

V minulosti byla základním právním předpisem pro neziskový sektor především Ústava ČR a občanský zákoník. (Škarabelová, 2005) Od roku 2014 se neziskové organizace formují na základě nového občanského zákoníku, nových právních úprav neziskových organizací, zániku některých právních úprav a diskusí o veřejné prospěšnosti (zákon č 89/2012 Sb., občanský zákoník v platném znění). (Hejduková a kol., 2018)

V české legislativě došlo v roce 2014 ke změnám, které se dotýkají také neziskových organizací. Nový občanský zákoník přinesl do života neziskových organizací mnoho změn. První významnou změnou je větší důraz na spolkovou činnost a členský charakter spolků. Občanská sdružení se změnila na právní formu: zapsaný spolek nebo se transformovala na zapsaný ústav. Dále došlo k úpravě nadací a nadačních fondů, které se staly podmnožinou fundací. Novou právní formou je ústav, který funguje na zaměstnaneckém principu. Ústavy jsou vhodné pro poskytování veřejně prospěšných služeb. Další novou právní formou, která se zaměřuje na rozvoj sociálního podnikání, jsou sociální družstva. Jejich hlavní náplň je poskytovat sociální a pracovní integraci znevýhodněných osob. (Redakce Světa neziskovek, 2014)

Nový občanský zákoník zrušil možnost vzniku dalších obecně prospěšných společností, a jeho tvůrci předpokládali jejich transformaci v nadace, nadační fondy nebo ústavy. Zároveň NOZ neuložil povinnost ke změně právní formy a umožnil tak již existujícím

obecně prospěšným společnostem řídit se i nadále zrušeným zákonem o obecně prospěšných společnostech. (Běhounek, 2013)

V případě církevních právnických osob NOZ ukládá povinnost změny v základních dokumentech pouze v případě, pokud jejich základní dokumenty obsahují takové ustanovení, které by nebylo v souladu s ustanovením NOZ o právnických osobách. (Tomaščáková, 2014)

Neziskové organizace poskytují velké množství sociálních služeb a jejich postavení na trhu sociální práce je nezaměnitelné a velice důležité. Mezi kompetence neziskových organizací řadíme:

- poskytování služeb mimo státní a politický rámec
- zavádění nových trendů a změn, udržování morálních hodnot ve společnosti
- udržování spolkového života (Doležalová, 2008)

V České republice existuje mnoho neziskových organizací, jejichž poslání je v souladu s eliminací hrozeb a rizik, ohrožujících dítě v současné společnosti. Mezi jejich hlavní činnost patří například: podpora kontaktů dětí s blízkými osobami, volnočasové aktivity pro děti, zahrnující pomoc s přípravou na vyučování, efektivní trávení volného času a podpora socializace.

#### **Další typologie rozlišuje NNO podle funkcí:**

- advokátní funkce – Hlavní činnost spočívá v boji za práva určitých skupin nebo v prosazování veřejného zájmu (např. ochrana životního prostředí či práce se znevýhodněnými skupinami). Náplň činnosti organizací je bránění změnám nebo naopak iniciování změn vůči soukromým a veřejným institucím.
- servisní funkce – NNO poskytují určitý druh služby klientům (např. sociální a zdravotní služby). Jedná se obvykle o nečlenské NNO, v procesu profesionalizace organizace. Mezi hlavní oblasti působnosti patří: humanitární pomoc, zdravotní a sociální péče, kultura, charita, vzdělávání a výzkum.
- filantropická funkce – NNO (nadace, nadační fondy) poskytující finanční prostředky, hmotné dary a příspěvky na veřejně prospěšné účely.
- zájmová funkce – Jedná se o nejpočetnější skupinu NNO v českém neziskovém sektoru. NNO realizují aktivity a společenské akce v různých oblastech (sport, komunitní spolky, volný čas, myslivci, zahrádkáři a včelaři). (Klečková, 2020)

Pospíšil jednotlivé funkce rozšiřuje dále například o funkci inovační, která má za cíl především změnu v produkci a průkopnictví neziskových organizací, či na funkci sociální podnikání, která vytváří sociální hodnoty v občanské společnosti. (Pospíšil, 2009)

Je důležité podotknout, že v praxi se převážně vyskytují organizace, které plní zároveň několik funkcí. Nadace například mohou plnit jak filantropickou funkci – poskytují určité finanční prostředky, a zároveň funkci advokátní – prosazují veřejný zájem a pokouší se o systémovou změnu v různých tématech. (Frič 2015)

Hejdukové vádí, že neziskové organizace mohou být členěné na základě různých kritérií, jako je například charakter poslání, podle zřizovatele či zakladatele nebo podle předmětu činnosti. V praxi ovšem nedochází k izolovanosti postavení těchto kritérií, ale naopak k provázanosti mezi nimi. (Hejduková a kol., 2018)

## **Závěr**

Sociální práce s dětmi či rizikovou mládeží není realizována pouze neziskovými organizacemi, ale dále také orgány veřejné správy, či vzdělávacími zařízeními. Velice důležitou roli mají dobrovolníci, kteří se mohou podílet na zkvalitnění poskytovaných sociálních služeb pro děti a rizikovou mládež.

Zvýšení kvality poskytovaných sociálních služeb může být dále dosaženo propojením neziskového a státního sektoru. Propojenost a návaznost služeb napříč sektory může být zdrojem kvalitnější a komplexnější péče o klienta a může kvalitněji eliminovat případné hrozby a rizika ohrožující děti a mladistvé v současné společnosti. Evaluace a měření dopadu v neziskových organizacích může odhalit další souvislosti, které významně napomohou v rozvoji a ve zkvalitnění poskytovaných služeb a při výkonu sociální práce.

## 4.8 Sociální služby pro děti a mládež

Stejně tak, jako se proměňují rizika a hrozby ohrožující děti v současné společnosti, je potřeba, aby docházelo ke změnám v oblasti sociálních služeb.

Sociální služby mají především pomoci lidem, kteří se nacházejí v nepříznivé sociální situaci, nadále žít běžným životem. (MPSV, 2015)

Sociální služby se řídí zákonem č. 108/ 2006 Sb. o sociálních službách, který především definuje jednotlivé sociální služby a jejich základní fungování. Dalším důležitým dokumentem, kterým se sociální služby řídí, je Metodický pokyn, obsahující Standardy kvality sociálních služeb.

*„Standardy kvality sociálních služeb je soubor dohodnutých kritérií, který umožňuje posuzování kvality sociální služby. Kritéria mohou být zakotvena v zákoně nebo v normách z něj odvozených, v interních předpisech zřizovatele, agentury poskytující službu nebo přímo v provozním řádu konkrétní instituce“ (Matoušek, 2008)*

Standardy kvality sociálních služeb mají ovšem i řadu kritiků. Příspěvek Kocmana poukazuje na skutečnost, že Standardy kvality do jisté míry potlačují základní hodnoty v sociální práci, jako je například individuální přístup směrem ke klientovi. „Paušalizovat“ sociální služby do rámce Standardů kvality totiž znamená, že hlavním cílem v oblasti sociální práce je neustále hodnotit efektivitu služby a tím pádem dosahovat kvalitnějších výsledků – spokojenějších klientů. V sociální práci ale hraje velkou roli také socio-kulturní prostředí klienta, které z velké části ovlivňuje úspěšnost intervence určité sociální služby v životě klienta. Pouhé zaměření na řízení kvality služby nezachytí reálnou úspěšnost intervence v životě klienta, a naopak nelze z aktuální kvality života klienta usuzovat, že za jeho posun může pouze úspěšnost intervence. (Kocman, 2013)

Baštecká se ve svém komentáři věnuje nastavení smýšlení a fungování organizace, co by určitého organismu. Poukazuje na skutečnost, že se ve své praxi setkává s autonomními a samostatnými pracovníky, kteří jsou sami strůjci nástrojů své činnosti. Kocman oponuje Baštecké se slovy, že taková představa fungujícího organismu je velice lákavá, ovšem v praxi by tím pádem standardy kvality sociálních služeb neměly tak vysoké hierarchické postavení, které je navíc vymahatelné prostřednictvím inspekčního mechanismu. (Baštecká in Kocman, 2013)

Baštecká dle mého názoru vystihuje autonomii a vlastní sebedisciplínu, kterou by měli být zaměstnanci (nejen) v sociálním sektoru vybaveni. Samostatně myslící jedinec je zodpovědný za své činy a chování nejen v osobním životě, ale měl by v souladu s nejlepším vědomím realizovat i ve svém zaměstnání takové kroky, které budou v souladu s posláním, vizí a strategií organizace. V reálném životě ovšem mnoho zaměstnanců nevnímá za svou práci takovou zodpovědnost, jako za své činy v osobním životě. Organizace zaměstnávají lidi na základě pohovoru a dojmu, který na ně uchazeči udělají. Jejich pracovní a osobní zodpovědnost za jejich činy mohou být ovšem diametrálně odlišné.

#### 4.9 Služby sociální prevence

Služby sociální prevence jsou jednou ze základních oblastí sociálních služeb. Dalšími dvěma oblastmi jsou služby sociální péče a sociální poradenství. Služby sociální prevence



slouží především k předcházení sociálnímu vyloučení osob, které jsou ohroženy sociálně negativními jevy. (MPSV,2009)

*„Služby sociální prevence napomáhají zabránit sociálnímu vyloučení osob, které jsou tímto ohroženy pro krizovou sociální situaci, životní návyky a způsob života vedoucí ke konfliktu se společností, sociálně znevýhodňující prostředí a ohrožení práv a oprávněných zájmů trestnou činností jiné fyzické osoby. Cílem služeb sociální prevence je napomáhat osobám k překonání jejich nepříznivé sociální situace a chránit společnost před vznikem a šířením nežádoucích společenských jevů.“* (Zákon o sociálních službách, 2006)

Mezi služby sociální prevence, které se zabývají dítětem ve společnosti, řadíme nízkoprahová zařízení pro děti a mládež a sociálně aktivizační služby pro rodiny s dětmi. (MPSV, 2009)

#### 4.10 Nízkoprahová zařízení pro děti a mládež (NZDM)

Cílovou skupinou NZDM jsou děti a mládež, které se ocitly v obtížné životní situaci, nebo jsou jí ohroženy, a které nevyhledávají standardní formy institucionalizované pomoci a péče. (Česká asociace streetwork, 2008)

Zákon č. 108/ 2006 Sb., o sociálních službách dále definuje, že NZDM poskytuje jak terénní, tak ambulantní služby pro děti od 6 do 26 let. Služba může být poskytována anonymně. Mezi základní činnosti NZDM patří výchovné, vzdělávací a aktivizační činnosti, sociálně terapeutické činnosti, zprostředkování kontaktu se společenským prostředím a pomoc při uplatňování práv, oprávněných zájmů a při obstarávání osobních záležitostí. (Zákon o sociálních službách, 2006)

#### **Definice nízkoprahovosti**

Nízkoprahovostí služby má být zajištěna její maximální psychologická, prostorová, časová a finanční dostupnost. Mezi znaky NZDM patří i fakt, že poskytování služby je bezplatné, nepodléhá nutné registraci klienta. Zařízení je umístěné co nejbližší přirozenému prostředí cílové skupiny. (Česká asociace streetwork, 2008)

#### 4.11 Sociálně aktivizační služby pro rodiny s dětmi

Tento druh sociální služby je využíván ve chvíli, kdy je dítě ohroženo především neplněním rodičovské odpovědnosti. V případě přetrvávání neplnění rodičovské odpovědnosti

je dítě ohroženo odebráním ze svého přirozeného prostředí. Další opačnou hrozbou může být nemožnost návratu dítěte do jeho původní rodiny či společenský nebo ekonomický propad rodiny. (Bechyňová, Konvičková, 2008)

Zákon č. 108/ 2006 Sb. o sociálních službách říká, že se jedná o terénní či ambulantní služby, které jsou poskytovány bezúplatně. Využívají se v takových situacích, které nejsou rodiče schopni bez pomoci překonat, a ve kterých dochází k riziku ohrožení vývoje dítěte. Tato sociální služba poskytuje například výchovné, vzdělávací nebo aktivizační činnosti, či zprostředkování kontaktu se společenským prostředím, sociálně terapeutické činnosti aj. (Zákon o sociálních službách, 2006)

#### *Pobytové služby*

Mezi služby sociální péče řadíme dále i pobytové služby. Ty jsou určeny pro osoby, jejichž životní či zdravotní situace je odkazuje na péči druhých.

#### *Odlehčovací služby*

Tato služba může mít podobu buď terénní, ambulantní nebo pobytové služby. Je určena pro osoby se sníženou soběstačností (z důvodu zdravotního postižení nebo věku), o které v běžném životě pečuje osoba blízká. Hlavním cílem služby je poskytnout pečující osobě prostor pro odpočinek. Tento druh služby se poskytuje za úhradu. (Zákon o sociálních službách, 2006)

#### *Týdenní stacionáře*

Tato pobytová služba poskytuje soustavnou péči pro osoby se sníženou soběstačností (z důvodu věku nebo zdravotního postižení), jejichž situace vyžaduje pravidelnou pomoc jiné fyzické osoby. Týdenní stacionáře poskytují svým klientům ubytování, stravu, pečovatelské služby a základní zdravotní péči. (Zákon o sociálních službách, 2006)

#### *Domovy pro osoby se zdravotním postižením (dále „DOZP“)*

DOZP je poskytována osobám se sníženou soběstačností z důvodu dlouhodobého či chronického zdravotního postižení nebo mentálního postižení. Služba je poskytována za úhradu. Uživatel hradí úhradu za ubytování a stravu a dále úhradu za péči, obvykle ve výši příspěvku na péči. (Zákon o sociálních službách, 2006)

#### 4.12 Iniciativy, poskytující podporu dětem a mladistvým v zahraničí

Neziskové organizace ke svému fungování využívají různé zdroje financování. Mezi jeden z hlavních zdrojů patří donoři.

Do této kapitoly jsem zařadila organizace ze zahraničí, fungující na podobném principu jako program Pomozte dětem. Hlavním cílem všech organizací je podpora znevýhodněných dětí prostřednictvím poskytnutí finančních zdrojů konkrétním organizacím.

##### **Children in need**

Registrovaná charita britské rozhlasové a televizní společnosti BBC se stala vzorem pro vznik sbírky Pomozte dětem. Charita financuje organizace pomáhající dětem, na území Spojeného království. V roce 2022 charita podpořila téměř 460 000 dětí. Hlavním posláním charity je zajistit každému dítěti takové dětství, jaké si zaslouží. Podpora je určena pro děti a mladé lidi ohrožené chudobou, rodinám v krizi. Charita si klade za cíl pomáhat dětem překonávat sociální nespravedlnost a podporovat děti, aby se znovu cítily v bezpečí.

Registrovaná charita organizuje každoroční listopadovou výzvu s názvem „*SPOTacular*“, která má za cíl získat dárcy a inspirovat komunity po celé Velké Británii, aby se spojily a získaly finanční prostředky pro projekt. Listopadová výzva je doprovázená dalšími kampaněmi během roku. Ve spolupráci s BBC je organizovaná velká televizní noc, kde se představují známé tváře a reportáže od dětí a mladých lidí, kterým se díky poskytnuté podpoře změnil život.

Mezi aktivity, které charita podporuje, patří například Emergency Essentials. Tento projekt/program poskytuje podporu rodinám postiženým těžkou chudobou, kterým chybí základní vybavení domácností. Tyto rodiny jsou dále ohrožené domácím násilím nebo špatným zdravotním stavem. Během pandemie charita utratila 0,4 milion liber na nákup digitálních zařízení určených na podporu dětí a mladých lidí. Díky digitálním technologiím se děti mohly zapojit do vzdělávání. Grant Newlife byl určen charitě pro zdravotně postižené děti, kterým bylo poskytnuto základní vybavení pro kvalitní život.

Charita má jasně popsany proces evaluace pro příjemce podpory. Před zahájením realizace čerpání grantu si jednotlivé organizace mají stanovit posuny a výsledky, kterých by chtěly díky čerpání grantu dosáhnout. Tyto posuny mají být jasné, měřitelné a realistické.

Dalším důležitým aspektem je možnost dosáhnout daných posunů v rámci délky trvání daného projektu. Po zahájení realizace projektu a čerpání grantu dochází k průběžné a

závěrečné evaluaci. Příjemci podpory musí odevzdat povinné přílohy (smlouvy, dohody, průběžné obsahové a finanční zprávy a doklady atd). Mezi požadovaná data pro evaluaci patří počet podpořených dětí, důkazy o realizované činnosti s dětmi atd. Evaluace v průběžných zprávách má především obsahovat posuny a uskutečněné aktivity, ke kterým došlo za určité časové období. V průběhu realizace čerpání podpory jsou organizace monitorovány prostřednictvím on-line rozhovorů a monitorovacích návštěv. Registrovaná charita si vyhrazuje právo na umožnění spolupráce organizace s dalšími zaměstnanci BBC a významnými donory, se kterými charita spolupracuje. Charita dále poskytuje možnost jednodenního vzdělávání v oblasti evaluace a sledování dopadu pro příjemce podpory.

Charita je zapojena do aktivity „Inspiring Impact“, která si klade za cíl změnit způsob, jakým britský dobrovolnický sektor uvažuje o dopadu. Tato aktivita podporuje organizace, aby měřily svůj sociální dopad a využívaly shromážděná data ke zvýšení svého vlivu a sdílely to, co se naučily se zbytkem sektoru. Mezi hlavní nástroje této aktivity patří Kodex správné praxe a bezplatné on-line nástroje, které organizacím pomohou zlepšit jejich sledování dopadu. Prvním využívaným nástrojem je „Measuring Up!“ Tento nástroj má sebehodnotící charakter a pomáhá přezkoumat a zlepšit stav měření dopadu v dané organizaci. Nástroj je určen především pro organizace, které právě začínají přemýšlet o měření dopadu, nebo které mají nějaké zkušenosti s měřením dopadu a chtějí se zlepšit. „Measuring Up!“ poskytuje podrobný popis o tom, kde se organizace v oblasti měření dopadu nachází. Dokončením sebehodnocení vygeneruje zprávu, která popisuje silné a slabé stránky organizace a akční plán, který obsahuje kroky pro zlepšení organizace. Zpráva obsahuje odkazy na zdroje a kontakty na další možné subjekty, které by mohly organizaci pomoci.

Další variantou je jednotné kontaktní místo „Inspiring Impact Hub“, které shromažďuje relevantní zdroje pro zlepšení se v oblasti sledování dopadu a umožňuje svým uživatelům vyhledávat a filtrovat výsledky podle jejich potřeb. Lze zde najít různé případové studie, diskuse a uživatelé mohou sdílet hodnocení, komentáře a vlastní požadavky či potřeby. (BBC, Children In Need, 2022)

## **Save the Children**

Save the Children (SCI) je celosvětová organizace, registrovaná ve Velké Británii, jejímž posláním je pomáhat dětem po celém světě a zlepšovat jejich životy. Vizí organizace je svět, ve kterém každé dítě dosáhne práva na přežití, ochranu, rozvoj a participaci. Organizace

zajišťuje dětem zdravotní péči, jídlo a přístřeší. Stejně tak i služby vzdělávání a ochranu dětí tam, kde to nejvíce potřebují. Základem práce této organizace je zajištění práv dětí. Činnost organizace reaguje na mimořádné události a aktuální dění ve světě. Zastřešujícím posláním všech programů SCI je iniciovat systémovou změnu v oblasti péče o nejchudší a nejvíce marginalizované děti. (Save the Children, 2022)

Dle výroční zprávy bylo v roce 2021 organizací Save the Children podpořeno 183 milionů dětí po celém světě. Organizace navázala v roce 2021 celkem 31 spoluprací se sponzory a společně vypracovali vůbec první návrh zákona o zahraniční politice USA, zaměřený na potřeby duševního zdraví a psychosociální podpory dětí. Činnost organizace byla v roce 2021 financována z největší části vládou USA, dále individuálními dárci, korporáty, nadacemi a dalšími zdroji. Příjmy organizace za rok 2021 činí 115 140 178 \$, výdaje organizace za rok 2021 představují částku 113 996 335 \$. (Save the Children, 2021)

Organizace disponuje příručkou o evaluaci, která je určena pro příjemce podpory. Příručka obsahuje definici evaluace, a proč organizace evaluaci realizuje. Dále provádí příjemce podpory procesem nastavení evaluace vlastních projektů, a jakým způsobem vyhodnocovat získaná data. Dále obsahuje požadavky pro odevzdání průběžných a závěrečných zpráv, včetně povinných dat a příloh, které mají organizace odevzdávat. (O'Neill, 2012)

### **Child Care Aware of America**

Jedná se o organizaci, která spolupracuje s národní sítí více než 400 agentur poskytujících péči o děti. Hlavním posláním organizace je zajištění rovného přístupu ke kvalitní a dostupné péči o děti pro všechny rodiny. Child Care Aware of America organizuje projekty, které zvyšují kvalitu a dostupnost péče o děti, provádí výzkum a prosazuje politiku, která je zaměřena na péči o děti. Výsledkem poskytnuté podpory má být pozitivní vliv na životy dětí. (Child Care Aware® of America., 2022)

Organizace vypracovala strategický plán pro rok 2020–2021, který je postavený na čtyřech prioritách. Práce organizace má být založena na spravedlnosti, zaměřena na dítě, rodinu a komunitu. Organizace se řídí vizí, ve které má každá rodina ve Spojených státech přístup ke kvalitnímu a dostupnému systému péče o děti. Systém péče o děti podporuje růst, rozvoj a vzdělávací pokrok dětí a vytváří pozitivní ekonomický dopad pro rodiny a komunity.

V roce 2021 organizace zřídila konzultační službu, která má pomoci řešit problémy s kapacitou péče o děti pomocí designu služeb zaměřených na člověka. (Child Care Aware® of America., 2021)

Webové stránky organizace obsahují články o vzdělávání v oblasti zpracovávání projektů, vč. evaluace a sledování dopadu. Považují za důležité, aby tato data byla pro příjemce podpory dostupná a snadno dohledatelná. Přísun informací příjemcům podpory o evaluaci a měření dopadu je základním krokem pro následnou realizaci evaluace a sledování dopadu projektů. (Child Care Aware® of America., 2022)

## 5. Dopad a průběžná evaluace

### 5.1 Definice dopadu

Pojem „dopad“ můžeme definovat jako dosažení určité změny, která má různé podoby a vlastnosti. Změna v dané sledované oblasti může být pozitivní i negativní. Z hlediska časového horizontu změnu rozlišujeme na dlouhodobou, či krátkodobou. V oblasti definování dopadu je důležité zmínit, že samotný dopad je realizován naší intervencí. (Pehalová, Komberec Novosadová 2019).

Stern zdůrazňuje, že jednotné definování dopadu může být poměrně obtížným úkolem. Dopad může být definován jako účinek, který zamýšleli tvůrci intervencí nebo okamžitá zkušenost či trvalejší změna okolností. Dopady pozorujeme na úrovni jednotlivců, komunit nebo institucí. (Stern, 2015)

### 5.2 Měření dopadu v oblasti sociální práce

Dle Vojtíška je měření dopadu v sociální práci velice náročné a komplikované. „*Nelze stanovit jasnou příčinnou souvislost mezi intervencí sociální práce a kýženými změnami v komunitě nebo ve společnosti. Vzhledem k tomu, že se sociální práce neděje v laboratorních podmínkách, prokazuje se obtížněji kauzalita, což je zásadní paradigma při vyhodnocování efektů obecně.*“ (Vojtíšek 2021)

Vzhledem k povaze neziskových organizací je velice důležitým úkolem organizace pozorovat dopad jejich činností a přímý vliv poskytnuté podpory na klienty. Dosažení určitého dopadu organizace bývá obvykle hlavním smyslem jejich činnosti.

Posuzování dopadu v sociálních službách je nelehký úkol, protože prokázat vazbu mezi činností a jejím důsledkem může být někdy velice obtížné. Dopady lze obtížně

vyvozovat pouze z kvantitativních dat a je tedy nutné taktéž nahlížet na kvalitativní povahu sbíraných dat. Dalším důležitým faktorem, který ztěžuje proces sledování dopadu, jsou vnější vlivy, které přímo ovlivňují vývoj jednotlivých událostí. Nelze prokázat, že měřený dopad na základě časového odstavu není důsledkem dalších vlivů, které nebyly zachycené. Průkaznost sledovaného dopadu bude tím pádem velice obtížná.

Svoboda popisuje pozitivní dopad jako „*udržitelný přínos pro cílovou skupinu (pro konečné příjemce hodnocené intervence)*.“ (Svoboda, 2016, s. 12)

Vyvozování dopadů pouze z číselných dat může způsobit odchýlení se od původního účelu měření. Při měření dopadu v sociální oblasti je taktéž nutné neustále reagovat na aktuální dění a případné anomálie ve společnosti, které mohou výsledky výrazně ovlivnit. (EHSV, 2009)

Při měření dopadu v sociální oblasti je vhodné využívat kombinaci kvantitativních dat z pohledu organizace a kvalitativních dat z pohledu příjemce. Takto získaná data mohou posoudit přidanou hodnotu a reálný dopad činnosti organizace. Získané hodnoty nemusí mít pouze číselnou povahu, ale naopak můžou být číselná data doprovázena textem, např. komentováním daného jevu. (EHSV, 2009)

### Teorie změny

Velice důležitou součástí celkového nastavení a sledování dopadu je teorie změny. „*Teorie změny vysvětluje proces změny prostřednictvím kauzálních vazeb od bezprostředních po dlouhodobé výsledky. Změna je mapována jako cesta k dosažení cílů s vysvětlením vzájemných souvislostí a chronologické návaznosti.*“ (Svoboda, 2017, s. 19)

Definice, kterou přináší Svitáková, popisuje teorii změny jako „*graficko – textové vyjádření toho, jakým způsobem intervence očekává, že dosáhne plánovaných změn.*“ Mezi základní komponenty teorie změny patří určité vstupy, aktivity, výstupy, výsledky a dopady. (Svitáková, 2019, s. 16)

Teorie změny se skládá ze tří částí, jak ukazuje obr. č.1, na jejichž principu funguje: zdroje, vykonané aktivity a dosažené výsledky a dopad.



Obrázek 1 Teorie změny, vlastní zdroj

Abychom dosáhly kvalitních výsledků a dopadů, musíme se v první části zaměřit na vstupy neboli použité zdroje (inputs). Zdroje můžeme rozdělit na hmotné a nehmotné. Mezi hmotné zdroje patří například finanční zdroje, což jsou například provozní a mzdové náklady. Prostory a majetek řadíme mezi materiální zdroje. Čas, který vynaloží jednotliví zaměstnanci či dobrovolníci pro práci v organizaci definujeme jako časový zdroj. Nehmotné zdroje jsou například kompetence a schopnosti jednotlivých zaměstnanců, celková spolupráce zaměstnanců v organizaci a s externími spolupracovníky, cílovou skupinou nebo komunikace s veřejností. Zdroji jsou myšleny tedy veškeré vstupy, které zpočátku vložíme do projektu.

Vykonané aktivity definujeme jako jednotlivé činnosti, které byly zrealizovány v daném sledovaném období. Nachází se mezi vstupy a dosaženými výsledky a dopady. Důležitou součástí vykonaných aktivit jsou indikátory, které je potřeba si dopředu definovat. Tyto indikátory by měly být jasné, měřitelné a měly by se vztahovat k lidem, aktivitám nebo organizacím. (Svoboda, 2017)

Dosaženými výsledky (outcomes) máme na mysli jednotlivé změny, které se odehrály během sledovaného období. Dosažené změny mohou být jak zamýšlené, tak nezamýšlené, pozitivní i negativní.

Mezi další komponenty teorie změny patří výstupy (outputs). Dle Svitákové je možné odlišit pojmy jako je výstup a výsledek prostřednictvím míry kontroly projektu na jejich dosažení. Výstupy jsou plně pod kontrolou realizátora projektu, který určuje, jaké aktivity budou realizovány a jaké výstupy se tím pádem vytvoří. Výsledky jsou pouze částečně pod kontrolou realizátora projektu. Realizátor projektu nemůže ovlivnit, zda účastníci projektu nebo organizace upraví styl práce, i když jim realizátor projektu poskytne plnou podporu. (Svitáková, 2019)

Celý tento proces uzavírá dosažený společenský dopad, který se nachází ještě za výsledky jednotlivých změn. Dopady ovlivňují cílovou skupinu a společnost v kontextu zkoumané změny na ekonomické, sociální a dalších úrovních (Social Report Standard, 2014)

### *Evidence – based přístup*

Evidence – based je systematický přístup, který má svůj původ v medicíně. David Sackett, průkopník medicíny založené na důkazech, a jeho kolegové zformulovali jednu z nejznámějších definic: „*Medicína založená na důkazech je svědomitá, explicitní a uvážlivé používání současných nejlepších důkazů při rozhodování o péči o jednotlivé pacienty.*“ (Sackett, 2000, s. 280)



Evidence – based přístup (EBP) je využíván v pomáhajících profesích a patří i do sociální práce s dětmi. Matoušek uvádí, že propojenost procesu rozhodování, který je založen na poznatcích ověřených výzkumem, je velice důležitý faktor. Pro sociální práci tento jev totiž znamená určité „zvědečtení“ práce sociálních pracovníků, prostřednictvím schémat činností a postupů a různorodých standardů. (Matoušek, 2011)

Kritici tohoto přístupu, jako je například Sheldon ovšem poukazují na to, že stavět sociální práci jako paralelu k medicíně s sebou nese rizika využívání normativních kritérií, která mají být aplikovatelná za všech okolností. Dle Sheldona přístup nedostatečně zohledňuje jedinečnost klienta a rozdílné podmínky, ve kterých se klient nachází. (Sheldon, 2001)

Sociální práce založená na důkazech je často popisována jako proces, ve kterém se prostřednictvím důkazů volí vhodná intervence. (Gambrill, 2006)

Přístup založený na důkazech se jeví jako vhodný nástroj v případě potřeby zjištění efektivity určité služby a jejího dopadu na cílovou skupinu. Při měření dopadu služeb pro ohrožené děti a rodiny je potřeba si uvědomit dlouhodobý časový horizont projevení efektivity služby. Poskytovaná služba a samotné dítě jakožto klient služby, prochází určitým vývojem, jsou nadále ovlivněni socio – kulturním prostředím a dalšími událostmi, které dítě i vývoj služby obklopují. Efektivita poskytované služby na konkrétní život dítěte může být, vzhledem k dalším faktorům, které na dítě působí, hůře prokazatelná. Práce s touto cílovou skupinou je také mezioborově roztržena a měření efektivity a cíle práce nejsou jednotné. Z tohoto důvodu je vhodné využít EBP, který díky vědeckým metodám získá důkaz o efektivitě služeb.

Jako příklad dobré praxe uvádím nástroj, který je využíván v Nizozemském království. Ministerstvo zdravotnictví zde spravuje on-line databázi EBP programů, které působí v oblasti pomoci a podpory pro děti a rodiny.<sup>3</sup> Jednotlivé programy jsou v databázi rozděleny do tří úrovní, na teoreticky podložené (zaměřeno na teoretické zakotvení a nastavení programu), nákladově efektivní (ekonomičnost programu) a programy s ověřenou efektivitou (programy u kterých proběhla evaluace, která ověřila pozitivní dopad na cílovou skupinu). Databáze slouží jak pro zřizovatele služeb, tak pro potencionální příjemce intervencí.

---

<sup>3</sup> Databáze je dostupná na této webové adrese: <https://www.nji.nl/interventies>

## Cyklické pojetí evidence – based přístupu

Evidence – based přístup je založen na svém cyklickém pojetí a skládá se z několika různých fází, které mají svá specifika.

### 1) Formulování otázek, založených na daném problému

Prvním bodem je vytvoření a identifikace otázek, které s daným tématem souvisí. Jedná se o velice důležitý krok, protože správně a kvalitně stanovené otázky dále určují parametry pro další krok – vyhledávání v literatuře.

### 2) Identifikace relevantních důkazů

Po stanovení otázek přichází na řadu druhý krok – nalézt adekvátní odpovědi na dané otázky. Relevantní důkazy můžeme nalézt například v literatuře, ale také bádát ve svých znalostech a zkušenostech.

### 3) Zhodnocení důkazů

Dalším krokem v cyklickém pojetí evidence – based přístupu je zhodnocení relevantnosti důkazů. Je důležité zamyslet se nad tím, zda získané důkazy jsou aplikovatelné na daný problém, vzhledem ke všem okolnostem a vlastnostem důkazů a vlastního zkoumaného problému. V této fázi zvažujeme platnost vyhledaných výsledků, důvěrnost zdrojů, pozadí získaných výsledků atd.

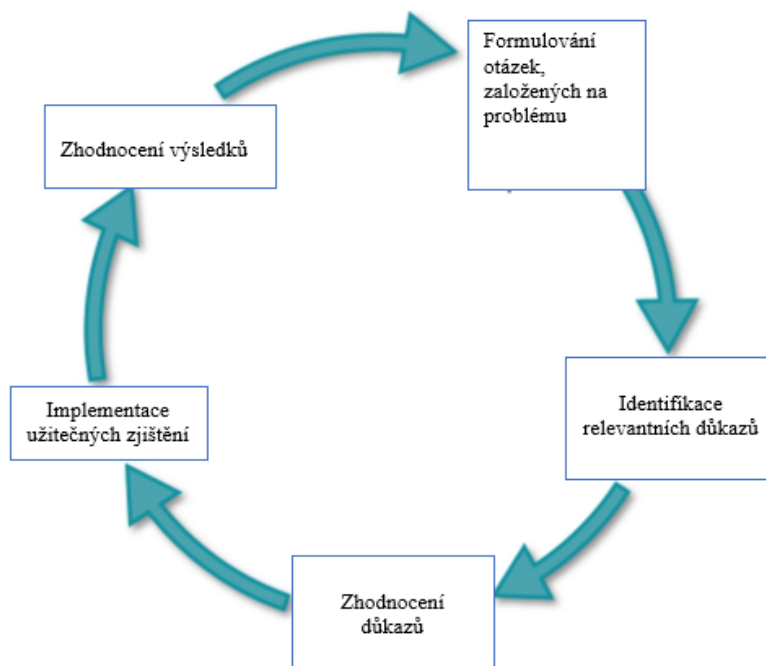
### 4) Implementace užitečných zjištění

Poté, co máme hotový výběr aplikovatelných důkazů, přichází fáze spolupráce s klientem, během které prostřednictvím sdíleného rozhodování aplikují shromážděné důkazy do praxe.

### 5) Zhodnocení výsledků

V poslední fázi se zaměřujeme na získané výsledky. Jedná se o fázi ověřování, zda získané výsledky korespondují se zamýšlenými výsledky. Ověřování může probíhat například pokládáním jednotlivých otázek: „Pomohla daná intervence klientovi v dosažení stanovených cílů?“ Krok vyhodnocení výsledků pomáhá ke zformulování nových otázek, na jejichž základě může celý proces založený na důkazech začít znovu.

(Brown, 2016)



Obrázek 2 Evidence - based přístup, autorka dle Brown (2016)

### 5.3 Evaluace

Další aktivitou/činností, ze které se sledování dopadu skládá, je evaluace. Jedná se o systematickou a kontrolovanou činnost zahrnující sběr dat vedoucí k intervencím, fungování a výsledkům. Cílem evaluace je především zvýšení kvality a posílení efektivity intervencí, zhodnotit a popsat mechanismy a nabídnout podklady zainteresovaným stranám, na jejichž základě mohou rozhodnout o svém dalším směřování. (Patton 1982 in Hendl, Remer 2017)

I. Hallová a D. Halla (2004), kladou důraz na ověřování predikovaných cílů a plánů, které byly stanoveny v konkrétních intervencích. Zaměřením na porovnávání očekávaných a reálných výstupních hodnot dochází k redukci aplikační oblasti a přináší problematiku související s posuzováním výsledku (outcome evaluation) (Hendl, Remr, 2017).

#### *Evaluace procesu*

Prvním typem evaluace je evaluace procesu (process evaluation). Mezi klíčové otázky evaluace procesu patří:

- „Co se děje?“
- „Jak se to děje?“
- „Jak se zainteresované strany zapojují do intervence?“

Tento typ evaluace se zaměřuje na odhalení příčin problémů či úspěchů a změn, které pramení z určité intervence. Jednou z podob, kterou evaluace procesu může mít, je hodnocení způsobu zavádění (implementation evaluation). Přináší konkrétní návrhy takových opatření, která mají zefektivnit implementaci. Evaluace procesu se ve své podstatě tedy zaměřuje na posouzení způsobu implementování dané intervence. Dále už ale nezkoumá jednotlivé efekty, ke kterým intervence vede. Často zmiňovanou nevýhodou evaluace procesu je nevyvážené přinášení výsledků. Ze své podstaty totiž poukazuje především na chyby a problémy v implementaci intervence, než na silné stránky a výhody. (Hendl, Remr, 2017).

Evaluace procesu může dobře identifikovat silná a slabá místa v oblasti poskytování služeb klientovi a bezprostředně na dané potřeby reagovat prostřednictvím změny v poskytování služeb, či změnou přístupu sociálního pracovníka. (Vojtíšek, 2017)

### *Evaluace efektu*

Zhodnocování popisu, explorace a stanovení změn, nikoliv procesu, se zabývá evaluace efektu (results evaluation, effects evaluation). V rámci jednotlivých intervencí je nutné evaluaci efektu rozlišovat ve třech stupních – výstupy, výsledky a dopady.

Ověření výstupů je prvním a poměrně snadno určitelným stupněm. K určení výstupů vycházíme z dat, která dokumentovala prováděné aktivity (např. průběžné hodnotící zprávy). Klíčová otázka, kterou si při zjišťování výstupů klademe, zní: „Bylo dosaženo toho, co bylo přislíbeno?“ Výstupy hrají v celém procesu důležitou roli, protože vytvářejí spojník mezi aktivitami a výsledky.

Druhý stupeň evaluace efektu je zaměřen na výsledky, které se posuzují na základě změny chování cílové skupiny pod působením dané intervence. Při realizaci evaluace výsledku musíme počítat s nejen očekávanými a žádoucími výsledky. Během takové evaluace se můžeme potýkat například s nepřesností zachycení změny chování cílové skupiny, neočekávanými nebo nežádoucími výsledky. Jedná se tedy o náročnější stupeň evaluace, než je evaluace výstupu. (Hendl, Remr, 2017).

### *Evaluace dopadu*

Třetím stupněm uzavírajícím celý proces je evaluace dopadu. Mezi její klíčové charakteristiky řadíme schopnost zkvalitnění a pochopení způsobu, jak danou intervenci v budoucnu realizovat spolehlivěji. Evaluaci dopadu ovšem musí předcházet schopnost dopadů vůbec změřit. K tomuto poznání dojdeme na základě konfrontace dosažených dopadů

s plánem dané intervence. Dalším důležitým aspektem ve vyhodnocování úspěšnosti intervence je vědomí evaluátora o tom, jakou změnu má samotná evaluace přinést a jaké je očekávané využití výsledků. (Svoboda, 2017) Evaluace dopadu je jedním z mnoha kroků, který nelze separovat od zbytku hodnocení. Další přístupy, jako je například teorie změny, poukazují na důležitost kontextu a umožňují řešit otázky komplexněji. (Stern 2015)

Stern přináší tři faktory, které je potřeba vzít v úvahu při tvorbě vhodného návrhu evaluace dopadu. První z faktorů jsou tzv. hodnotící otázky, na které chceme získat odpovědi, „atributy“ programů, které chceme hodnotit a kapacity dostupných provedení. Druhy hodnotících otázek částečně ovlivňují výběr návrhů, zároveň musí brát v úvahu vlastnosti programu při porozumění druhům otázek, na které lze odpovědět. (Stern, 2015)



Obrázek 3 Evaluace dopadu, autorka dle Stern, 2015

Hendl a Remr 2017 poukazují na skutečnost, že jednou z nejnáročnějších částí hodnocení dopadů je prokázání vztahu mezi intervencí a jejími dopady. K úspěšnému doložení prokazatelné změny je potřeba doložení kvalitních dat a detailní popis mechanismu, jak k dané změně došlo. Evaluace dopadů tedy zahrnuje nejen měření změn, ke kterým došlo vlivem nastavené intervence, ale také prokázání toho, že dané výsledky jsou skutečně provedeny konkrétní intervencí. (Datta, Grasso 1998 in Hendl a Remr 2017).

Výše popsaná evaluace dopadů může na první pohled zastírat rozdíl mezi evaluací dopadů a evaluací výsledků. Zde je důležité poznamenat, že cíl je u obou evaluací poměrně shodný. Liší se ovšem v tom, že evaluace dopadů se na rozdíl od evaluace výsledků zaměřuje

na dlouhodobý efekt intervence, který bude udržitelný. (Kirkpatrick, Clive 2007 in Hendl a Remr 2017) Udržitelnost intervence je potřeba podporovat prostřednictvím např. aspektu řízení změny a následovat fáze změnového procesu (iniciace změny, implementace a adaptace).

Dle povahy dosaženého výsledku evaluace ji můžeme dále dělit na formativní a sumativní. Formativní evaluace ve své podstatě spíše průběžně vyhodnocuje okolnosti, které směřují k dosažení žádoucího cíle. Během formativní evaluace se formuje průběh činnosti, efektivita a vhodnost zvolených služeb k dosažení cílů, analýza vhodnosti cílů, příp. organizační nastavení. (Vojtíšek, 2017)

V rámci sumativní evaluace dochází ke zhodnocení dosažených výsledků dopadu. Sumativní evaluace nemá oproti auditu kontrolní charakter. (Vojtíšek, 2017)

Cílem sumativní evaluace je posouzení efektu, kterého bylo určitým způsobem dosaženo. Za dosažený efekt je považován především výsledek či dopad, ne pouze výstup činnosti. Smyslem auditu je ověření, zda stanovené postupy a pokyny jsou v praxi dodržované a efektivní. Cílem auditu je ověření znalostí pracovníků, funkčnosti a účinnosti systému jakosti, úrovně provádění předepsaných činností, příp. odhalení nedostatků. Výsledkem auditu je zpráva, která obsahuje podněty pro opatření k nápravě, či preventivní opatření. (Hradcová, 2022)

### *Evaluace vs. audit*

Evaluace se zaměřuje především na programy či projekty, zatímco audit na organizaci a její fungování. Oba procesy mají za cíl zajistit účinnost vynakládaných prostředků a hospodárnost. Mezi společné znaky patří důraz na objektivitu, přidanou hodnotu a nezávislost.

Cílem je především poskytnout vedení organizace takové informace, které následně umožní určitá strategická rozhodnutí. Mezi nástroje obou procesů patří dotazníková šetření, rozhovory nebo analýza dokumentace. V případě auditu je dále využíváno mapování procesů nebo hodnocení rizik. Evaluace naopak využívá například fokusní skupiny nebo evaluační matice. Dalším zásadním znakem je to, že audit je na rozdíl od evaluace pro veřejný sektor a některé další instituce stanoven zákonem. (Kačena, 2016)

## 5.4 Evaluace v sociální práci

Určitý druh evaluace je nedílnou součástí činnosti sociálního pracovníka, v mnoha případech se jedná o intuitivní proces, jehož výsledkem je určitý stupeň plánování následné činnosti a reflexe vlastní vykonané práce. (Kreitner, 2008)

Evaluace a její výsledky jsou stejně důležité i pro organizační úroveň. Výsledky evaluace jsou následně využívány pro rozhodování a zlepšování jednotlivých programů, podporují přijímání rozhodnutí a učení v organizaci. Evaluace dále aktivně ovlivňuje chování organizace a jejích zaměstnanců. (Nekola, 2021)

Kreitner ve své definici uvádí, že evaluace je do jisté míry intuitivním procesem, který souvisí s reflexí vlastní práce. S tímto tvrzením souhlasím, ovšem dle mého názoru není vhodné, aby celkový proces evaluace byl nastaven pouze intuitivně. Jedná se totiž o vnitřní subjektivní pohled a zhodnocení vlastní činnosti. Takto intuitivní evaluování procesu nezaručuje komplexní náhled na danou aktivitu, nebo proces. Vzhledem k tomu, že evaluace v sociální práci je velice náročná a potýká se s mnoha limity a riziky, není vhodné ji nechat vyvíjet se a realizovat pouze na základě intuitivního procesu jedince, zvláště jedná-li se o definování organizačního přístupu k evaluaci.

Vojtíšek porovnává pojem „evaluace“ s anglickou literaturou a usuzuje, že v oblasti české sociální práce je evaluace nadužívaným pojmem. Evaluace je spojena s určitým průběžným hodnocením, které má za cíl především zpětnou vazbu. Dále je evaluace spojena se závěrečným vyhodnocením na základě předem definovaných kritérií. (Vojtíšek, 2021)

Cheetman a kol. uvádí dva druhy evaluace v sociální práci: evaluace orientovaná na klienta a evaluace orientovaná na úkol. V oblasti evaluace by měla být též pokryta oblast ekonomické efektivity. (Cheemtan, Fuller a kol. 2000)

Dle Vojtíška se v praxi sociální práce nejčastěji využívá procesní model evaluace. Tento typ evaluace vychází ze standardů kvality sociálních služeb, či standardů pro sociálně – právní ochranu dětí. Koncept standardů je jistým procesním modelem, na základě daných kritérií dochází k realizaci evaluace. (Vojtíšek, 2021)

Mezi standardy kvality se dále nachází i taková kritéria, která mají výsledkový charakter. K jejich určení je potřeba si položit otázku: „Které kvality musí splňovat výsledek?“

Tato kritéria slouží jako hlavní podklad kontroly. (Válková, 2015)

V oblasti sociální práce je evaluační design aplikován ve třech úrovních:

- 1) Klient – evaluace zaměřená na klienta má za úkol zhodnotit, zda jsme splnili cíle, nastavené společně s klientem a zda jsme naplnili klientovu zakázku.
- 2) Služba/ organizace – zaměřujeme se na to, zda plnění cílů vede k plnění organizačního poslání.
- 3) Společnost – v této úrovni posuzujeme, jak dosažené výsledky reagovaly na potřebné změny v regionu nebo v daném místě. (Vojtíšek, 2018)

Pro účely diplomové práce se nadále zaměříme na nástroje a proces evaluace na úrovni služby. V této úrovni je mnoho oblastí, které lze sledovat a evaluovat.

Husárová a Filipczyk považují evaluaci za cennou zpětnou vazbu, která má vypovídající hodnotu o efektivitě a funkčnosti procesů poskytovaných sociálních služeb. Sociální služby mohou díky této zpětné vazbě dosahovat náležité kvality. (Husárová, Filipczyk, 2008)

Mezi sledované oblasti řadíme například ekonomickou a personální efektivitu, kvalitu a odbornost poskytování služby, kvalitu řízení procesů nebo naplňování strategického rámce. (Vojtíšek, 2017)

## **Význam evaluace**

Evaluace je procesem, který má potenciál významně ovlivňovat rozvoj dané sociální služby, zaměstnanců, ale také eliminovat výskyt negativních sociálních jevů. Dalším benefitem evaluace je poskytování kvalitních výsledků činnosti pro širokou veřejnost, a tím pádem se podílet na změně pohledu společnosti na obor sociální práce obecně. (Vojtíšek, 2021)

Sociální služby mohou být dle Holasové hodnocené skrz výzkumné sociologické metody, díky kterým dochází k hodnocení kvality práce. Výstupem evaluace je informace o efektivitě a účinnosti realizovaných intervencích, či odhalování příčin neúspěchu. (Malík Holasová, 2014)

Organizace, které sociální služby neposkytují, mohou využít například interní evaluace, která se zaměřuje na sledování a fungování např. projektu nebo dalších úrovní v řízení organizace. Nekola dále uvádí, že i v případě interní evaluace lze dosáhnout nestrannosti a důvěryhodnosti. Evaluace představuje jistou formu sebehodnocení, díky kterému je možné nadále zlepšovat kvalitu a efektivitu poskytovaných služeb. (Nekola, 2021)



## 5.5 Výsledky evaluace

Samotný proces evaluace je klíčový, ovšem schopnost nakládat a interpretovat výsledky evaluace je nedílnou součástí úspěšné evaluace. Interpretace dosažených výsledků může sloužit pro prosazení potřebných opatření, která z evaluace vyplynou. Další důležitou rolí výsledků evaluačního procesu je oslovení ostatních aktérů služby – objednavatelů, klientů, případně dárců. Na základě dosažených výsledků je též možné srovnávat služby a zároveň je vzájemně porovnávat. Na výsledky evaluace by měly navazovat fáze opatření, které mají za cíl podporovat žádoucí efekt, nebo upravovat podmínky pro rozvoj kvality. (Vojtíšek, 2016)

Důležitým aspektem při vyhodnocování evaluace v sociální práci je fakt, že na výsledky evaluace má vliv socio – kulturní prostředí klienta a prokázání kauzality je obtížnější. (Vojtíšek, 2021)

Rossi uvádí, že na základě výsledků evaluace mohou být jednotlivé sociální služby upravovány. Dále ovšem podotýká, že samotná evaluace je jen součást určitého politického procesu. Nelze tedy zaručit, že veškeré výstupy, které evaluace přinese, budou následně implementovány. V případě, že je evaluace iniciována donorem a cílí na konkrétní projekty organizací, bude jejím hlavním cílem pravděpodobně ověření efektivity vynaložených peněz v jednotlivých projektech. V takovém případě je politický vliv potlačen. Evaluátoři se mohou nacházet pod tlakem zadavatele evaluace, který má určité očekávání a například požaduje rychlé dodání výstupů evaluace. Evaluátor se v takovou chvíli může ocitnout ve střetu zájmů všech zainteresovaných stran. Z tohoto důvodu je potřeba, aby evaluace byly posuzované na základě užitku. Autor ve svém díle definuje „posuzování užitku“ jako proces zkoumání, do jaké míry cílová populace byla schopna využít konkrétní službu. (Rossi, a kol., 1999)

Výsledky většinou vedou k rozvoji potenciálu a uplatnění dané služby, což může být i nástroj pro profesionalizaci neziskového sektoru a zvyšování prestiže oboru sociální práce v široké veřejnosti. Evaluace je v přeneseném slova smyslu nastavené zrcadlo služby, která za sebou zanechává nerasmazatelnou stopu v podobě dopadů a výsledků.

## 5.6 Příklady evaluace v oblasti sociální práce ze zahraničí

### USA

K získání přehledu o evaluaci v sociální práci v USA jsem vycházela z analýzy výsledků výzkumu Laurel Hitchcock, která se zabývala otázkou, jak sociální pracovníci v praxi evaluaci realizují. Výzkumu se zúčastnilo celkem 132 sociálních pracovníků. 19 z nich pracovalo v sociálních službách zabývajících se cílovou skupinou děti a riziková mládež.

Výsledky výzkumu ukázaly, že většina sociálních pracovníků sbírá kvantitativní data, která mají formu statistik (např. počet podpořených klientů, nebo uskutečněných aktivit). Velký podíl respondentů dále uvedl, že vyvíjí své vlastní nástroje pro evaluaci, především kvůli tomu, že čelí omezené dostupnosti standardizovaných opatření. Tento jev si výzkumnice vysvětluje tím, že respondenti nemají dostatečný přehled, o již existujících opatřeních anebo jednotlivá opatření neumějí v praxi využít.

Výzkum dále poukázal na skutečnost, že většina respondentů v rámci studijních programů při přípravě na výkon práce sociálního pracovníka nezískala žádné praktické ani teoretické znalosti na téma evaluace. Sociální pracovníci jsou tedy odkázáni na samostudium, případně další kurzy, které se zabývají tímto tématem. (Hitchcock, 2010)

V roce 2000 byla v USA založena organizace s názvem The Campbell Collaboration. Posláním této organizace je poskytovat veřejnosti a dalším zájemcům hodnocení efektivity jednotlivých programů nejen v sociálních službách, ale také ve vzdělávání. Vize organizace zní: „*Better evidence for a better world.*“ Na základě této vize organizace podporuje ekonomické a sociální změny prostřednictvím přístupu založeném na důkazech. Svou práci zakládá na 10 základních principech, mezi které patří například spolupráce s důležitými aktéry při zavádění změn do praxe nebo minimalizace zkreslení dosažených výsledků. Organizace obsahuje mnoho koordinačních skupin, které reagují na konkrétní cílové skupiny sociální práce (např. senioři, děti a mladiství, osoby ve výkonu trestu, osoby se zdravotním postižením atd.). (Campbell Collaboration, 2023)

Výzkum, který realizoval Kiefer, naopak poukazuje na využívání kvalitativních metod evaluace. Kiefer se ve svém výzkumu zabývá evaluací v oblasti sociální práce v USA. Výzkumu se zúčastnilo celkem 265 respondentů – sociálních pracovníků o průměrném věku 30 let. Výsledek výzkumu poukazuje na skutečnost, že evaluační přístup Evidence – based je

v sociální práci v USA uznáván, ale ne tak často využíván v praxi. Sociální pracovníci si nejsou jistí, jak daný přístup využívat v jejich činnosti.

Nejčastěji je v praxi jako nástroj evaluace využívána zpětná vazba od klientů, případně samotný dialog mezi klientem a sociálním pracovníkem. Zpětná vazba od klientů ovšem většinou není považována za platný výsledek hodnocení ve formálním vzdělávání v sociální práci. Zavedení zpětné vazby jako způsob evaluace je dle výzkumníka jedno z možných řešení, jak lépe zpřístupnit evaluaci sociálním pracovníkům v USA. (Kiefer, 2014).

## **Švédsko**

Švédsko má podobné nastavení procesu evaluace, jako například USA a Velká Británie. Evaluace se primárně zaměřuje na rovinu profesionální a na rovinu klientskou. Důležitým aspektem pro evaluaci jsou výsledky intervencí. Dále je zde kladen důraz na generování nových poznatků pro sociální práci, které vychází mimo jiné z analýz poskytování sociálních služeb, analýz politologů a ekonomů. (Tengvald in Cheetham, 1998)

Švédsko bylo společně s USA, Kanadou, Nizozemskem, Velkou Británií a Německem v historii jednou z prvních zemí, která přijala myšlenku evaluace v oblasti sociální práce (Hansen a Hansen in Cheetham, 1998).

Hlavní metody evaluace se mají zabývat jak kontrolou a hodnocením výsledků dané sociální služby, tak i postupu realizace sociální práce. Evaluace je ve Švédsku vykonávána jak státním, tak soukromým sektorem. Kromě Švédské evaluační společnosti (nebo Evaluačního kruhu, se na jednotlivých univerzitách ve Švédsku vyskytují speciální centra nebo výzkumné skupiny, které se evaluací zabývají. Evaluace ve Švédsku prošla velkou řadou proměn a nadále probíhá profesionalizace evaluátorů. Švédsko má také magisterský vzdělávací program, vyučovaný na Örebro University, který je zaměřen právě na evaluaci. (Petersén, 2017)

### III. Empirická část

Jak už název diplomové práce napovídá, výzkumnou část jsem se rozhodla zaměřit na sledování dopadu a realizaci průběžné evaluace při výkonu sociální práce v neziskových organizacích. V této kapitole popisuji průběh výzkumného šetření, tj. vymezení cíle výzkumu, výběr výzkumného vzorku, včetně techniky sběru dat a následnou analýzu a interpretaci získaných dat.

#### 1. Vstupní diskuse

Tématem mé diplomové práce je sledování dopadu a realizace průběžné evaluace při výkonu sociální práce v neziskových organizacích.

Hlavním tématem je evaluace v oblasti sociální práce. Předmětem výzkumu je sledování dopadu a realizace průběžné evaluace při výkonu sociální práce v neziskových organizacích. Cílem výzkumu diplomové práce je poukázat na „aktuální stav“ jednotlivých organizací v daných procesech. Výzkum je rozdělen na dvě části. Výstupem kvalitativního výzkumu je popis reálné „výchozí“ situace organizací v oblasti procesů evaluace a měření dopadu a navržení možností pro spolupráci příjemců podpory a donora.

V první části se dotazuji respondentů prostřednictvím polostrukturovaných rozhovorů na otázky zabývající se definicí dopadu a evaluace-co pro danou organizaci dopad a evaluace znamená, zda vnímají rozdíl mezi měřením dopadu a evaluací, jaké indikátory měření dopadu daná organizace spatřuje, jaký je dopad a jaké výsledky evaluace přináší a kde se organizace nachází v procesu měření dopadu a evaluace aktuálně, případně do budoucnosti. Dále nalezení limitů organizací v samotném měření dopadů. Výsledkem rozhovorů s příjemci podpory programu Pomozte dětem (pořádán NROS), je vytvoření kategorizace organizací v oblasti evaluace v sociální práci, ve které hraje hlavní roli míra potřeby podpory při nastavování a realizaci procesů ze strany donora.

Druhá část výzkumu je zaměřena na donora – program Pomozte dětem. V rámci polostrukturovaného rozhovoru se zástupcem donora se zabýváme otázkami především na „aktuální stav“ příjemců podpory v oblasti procesů, očekávání ze strany donora, možnosti a schopnosti donora v podpoře neziskových organizací v oblasti procesu evaluace.

## 2. Struktura výzkumného šetření

Původním záměrem mé diplomové práce bylo provést empirický výzkum s příjemci podpory programu Pomozte dětem. Cílem výzkumu bylo zjistit schopnosti, znalosti a možnosti příjemců podpory v oblasti evaluace a sledování dopadu. Výsledky výzkumu měly poukázat na aktuální stav neziskových organizací, zabývajících se sociální prací, v oblasti evaluace.

Po analýze získaných dat od respondentů jsem došla ke zjištění, že významnou roli při nastavování a realizaci evaluace, má donor. Toto zjištění je dále doloženo ve výzkumné části diplomové práce. Neziskové organizace většinou sbírají a analyzují taková data, která požaduje donor. Toto zjištění mě dovedlo k myšlence, že by se výsledky první části výzkumu měly stát předmětem pro rozhovor se zástupkyní donora.

Proto jsem se uchýlila ke zrealizování i druhé části výzkumu. Ze získaných dat z první části výzkumu jsem vytvořila kategorizaci příjemců podpory, která je zaměřena na schopnost nastavování a realizaci procesu evaluace v jednotlivých organizacích. Předmětem druhé části výzkumu bylo hledat „průnik aktuálních stavů“ a očekávání příjemců podpory a donora a prostor pro vzájemnou spolupráci.

### **Přehled výzkumu:**

#### *První část výzkumu*

- Předmět výzkumu: zjištění schopností, znalostí, možností a limitů příjemců podpory sbírky „Pomozte dětem: v oblasti evaluace a sledování dopadu
- Cíl výzkumu: zjištění aktuálního stavu neziskových organizací, zabývajících se sociální prací v oblasti evaluace
- Počet respondentů: 5 zástupců neziskových organizací, které jsou příjemci podpory 23. ročníku sbírky „Pomozte dětem“. Neziskové organizace musí být registrovanými poskytovateli sociálních služeb.
- Typ výzkumu: kvalitativní, polostrukturované rozhovory
- Výstupy výzkumu: zjištění „aktuálního stavu“ v nastavování a realizaci procesu evaluace a měření dopadových dat

#### *Druhá část výzkumu*

- Předmět výzkumu: hledání „průniku aktuálních stavů a očekávání příjemců podpory a donora“
- Cíl výzkumu: nalezení prostoru pro vzájemnou spolupráci donora a příjemců podpory v oblasti nastavování a v realizaci evaluace a měření dopadu

- Počet respondentů: skupinový rozhovor se zástupci programu „Pomozte dětem“ (donorem). Rozhovoru se zúčastnila manažerka a koordinátorka projektu. V oblasti nastavování a realizace evaluace fungují jako tým, z toho důvodu se rozhovoru chtěly zúčastnit obě.
- Výstupy výzkumu: popis „aktuálního stavu donora“ v oblasti evaluace a měření dopadu, zhodnocení reálných možností pro vzájemnou spolupráci donora a příjemců podpory v oblasti sledování evaluace a měření dopadu.

### 3. Pozicionalita výzkumnice vůči zkoumanému fenoménu

Téma evaluace a měření či sledování dopadu mi bylo zadáno jako předmět výkonu mé odborné stáže, kterou jsem absolvovala v Nadaci rozvoje občanské společnosti, konkrétně v programu „Pomozte dětem“. Při analýze daného tématu jsem se rozhodla ke zpracování diplomové práce, která bude reagovat na potřeby programu. Program „Pomozte dětem“ doposud neměl nijak nastavený evaluační plán, ani systém sběru evaluačních dat.

V rámci rozhovorů s respondenty jsem je o všech skutečnostech uvědomila a následně s nimi realizovala rozhovory na téma evaluace a sledování dopadu. Mé postavení, jako výzkumnice a respondentů výzkumu, bylo partnerské. Respondenti jsem vysvětlila svou roli výzkumnice a povzbudila jsem je k upřímným odpovědím na položené otázky. Ubezpečila jsem je, že jejich odpovědi nebudou mít žádný vliv na dohodnutý způsob spolupráci mezi jejich organizací a donorem, tedy v tomto případě NROS.

### 4. Potencionální rizika pro první část výzkumu

Mezi potencionální rizika realizace výzkumu v dané organizaci mohlo být získání nerelevantní dat od respondentů z toho důvodu, že by se cítili nekomfortně a nebyli dostatečně upřímní kvůli tomu, že jsem byla zároveň zaměstnankyní NROS. K takovému jevu nedošlo dle mého názoru především i kvůli tomu, že sbírka Pomozte dětem, není jediným donorem organizací a vzájemná komunikace, či spolupráce není až tak ve velké intenzitě. Výše uvedené riziko bylo minimalizováno také tím, že nejsem zaměstnancem daného programu. Dalším důvodem, proč jsem neměla problém s tím, že bych získala nerelevantní data je fakt, že zástupci příjemců podpory byli dostatečně informováni o účelu výzkumu, využití získaných dat a potenciálu rozvoje v oblasti evaluace a měření dopadu, který výsledky výzkumu přinesou. Byla jsem si vědoma problematičnosti své výchozí pozice a pokoušela

jsem se předcházet všem potencionálním rizikům. Účastníci rozhovoru byli informováni o anonymizaci jejich odpovědí. Věřím, že díky tomuto kroku jsem docílila získávání pravdivých odpovědí.

## 5. Potencionální rizika pro druhou část výzkumu

Jakožto výzkumník jsem se zde nacházela v podřízeném stavu směrem ke koordinátorce a manažerce projektu. Mezi potencionální rizika realizace takového rozhovoru by mohl být nerovný vztah, který by způsobil například neúplnost informací, strach z upřímné komunikace a zkreslení výsledků výzkumu.

Vzhledem k otevřenému rovnému vztahu mezi mnou a koordinátorkou a manažerkou projektu a předem definovaným otázkám, nedošlo k žádnému ohrožení výzkumu.

Na úrovni NROS nedošlo k dalším rizikům také z toho důvodu, že sdílíme stejný cíl, a to začlenit do fungování konkrétního programu evaluaci a měření dopadu. K dosažení daného cíle přistupuji skrz porozumění tomu, jak s pojmem „evaluace/dopad“ nyní organizace pracují. Zvolený přístup empirické části výzkumu (tj. na základě požadavků donora) je dle mého názoru logický a legitimní, neboť tímto způsobem se formuje praxe i v jiných oblastech života.

## 6. Metodologie výzkumu

Při zpracování empirické části výzkumu se naprosto ztotožňuji s Vojtíškem (2021), který uvádí, že nelze unifikovat proces evaluace. Naopak je potřena individualizace jednotlivých evaluačních strategií pro konkrétní sociální služby. Následný proces evaluace by měl reagovat na charakter služby, jedinečnost a specifika dané služby, personální obsazení a podmínky poskytování služeb. (Vojtíšek, 2021)

Ve své práci využívám vysvětlující teorii. Vnímám veškeré dění jako řetězec na sebe navazujících aktivit, které na sebe neodmyslitelně navazují. Ve chvíli, kdy dojde ke změně jedné z aktivit, řetězec změní svou strukturu. Určité jednání vychází z příčin a může vyvolat řadu následků. Proces evaluace a měření dopadu jsou do jisté míry zhodnocením toho, zda užitý způsob evaluace v organizaci jsou efektivní, nebo ne, což poznám díky tomu, zda je jimi dosahováno očekávaných výsledků.

Empirická část diplomové práce byla vytvořena na základě kvalitativního výzkumu. Disman uvádí, že kvalitativní výzkum můžeme chápat jako nenumerné šetření a interpretace

sociální reality. Pro realizaci celého výzkumného šetření jsem si zvolila polostrukturovaný rozhovor. (Disman, 2021)

Tuto metodu jsem zvolila především kvůli tomu, že mi umožnila držet se rámcově předem připravených otázek, které ale zároveň dávaly prostor respondentovi pro vlastní vyjádření, rozvinutí rozhovoru a volné zformulování vlastních výpovědí. Pro mne, jakožto výzkumnici, vznikl prostor pro kladení dalších dodatečných otázek, se kterými jsem původně nepočítala, ale v kontextu odpovědí respondenta měly význam. Výhodou polostrukturovaného rozhovoru je to, že výzkumník nemusí striktně dodržet pořadí otázek nebo témat. Jednotlivé otázky a témata by ovšem během rozhovoru měla být probrána. (Reichel, 2009)

Jako metodu zpracování kvalitativních dat jsem zvolila audiozáznam. Rozhovory byly se souhlasem respondentů nahrávány. Následně proběhl přepis a analýza dat z nahrávek. Ke zpracování dat jsem využila analytickou techniku otevřeného kódování. (Hendl, 2016)

Jako analytickou strategii jsem zvolila konstantní komparaci, při které dochází k porovnávání a hledání rozdílů či podobností. (Švaříček, Šed'ová, 2007)

## 6.1 Výběr výzkumného vzorku

Celková potřeba zjištění přístupu neziskových organizací k měření dopadu a evaluace, vyvstala v rámci mé odborné stáže v Nadaci rozvoje občanské společnosti (NROS), kde jsem svou stáž plnila v programu „Pomozte dětem“.

Program „Pomozte dětem“ se nachází v procesu změny v přístupu k evaluaci a měření dopadu vlastní činnosti. Diplomovou práci jsem zaměřila na tento program vzhledem k možnosti se zapojit do zmapování aktuální situace programu a podílet se na nastavování nových procesů v oblasti evaluace a měření dopadu.

### **Nadace rozvoje občanské společnosti – NROS**

Nadace rozvoje občanské společnosti (NROS) byla založena v roce 1993 a v současné době se řadí mezi nejaktivnější nadace, jejichž posláním je především rozvíjet občanskou společnost a český neziskový sektor. Grantové programy podporují projekty, které pomáhají ohroženým a znevýhodněným skupinám, podporují lidská práva a demokratické hodnoty nebo jinak ožívují zájem občanů o místní rozvoj a veřejný život. Nadace NROS je držitelem Známky kvality, která je zárukou a kontrolou ověřené kvality nadací a nadačních fondů.



Nejúspěšnějším programem, který je v rámci NROS pořádán je program Pomozte dětem. Ocenění Neziskovka roku je nezávislé prestižní ocenění udělované NROS, které od roku 2013 získávají profesionálně vedené neziskové organizace. (NROS 2022)

### **Program Pomozte dětem**

Charitativní program Pomozte dětem je celonárodní veřejnou sbírkou a známým programem, jehož cílovou skupinou jsou ohrožené a znevýhodněné děti do 18 let žijící na území České republiky. *Hlavním posláním programu je umožnit dětem žít kvalitnější a radostnější život navzdory hendikepu a prostředí, ve kterém vyrůstají.* („Pomozte dětem“, 2022)

Program Pomozte dětem je pořádán Nadací rozvoje občanské společnosti (NROS) ve spolupráci s Českou televizí, a poskytuje finanční příspěvky na přímou a účinnou pomoc. NROS každoročně vyhlašuje veřejná výběrová řízení na nadační příspěvky ze sbírky.

Žadatelem, který se může ucházet o finanční příspěvek, musí být nezisková organizace (NNO), která zajišťuje přímou péči o znevýhodněné a ohrožené děti v České republice. Jednotlivé žádosti se následně zařadí do výběrového a hodnotícího procesu, který je hodnocen odbornou hodnotící komisí. Hodnotící komise je složena z řad odborníků na přímou péči o děti z jednotlivých krajů. Program Pomozte dětem se nachází ve fázi nastavování nových procesů a strategií. Jednou ze změn je snížení počtu podpořených organizací. Tato změna úzce souvisí s evaluací a měřením dopadu, protože menší počet podpořených organizací může umožnit programu využívat nástroje evaluace a sledování dopadu, které vyžadují individuálnější přístup a intenzivní spolupráci. Oproti dosavadním realizovaným ročníkům se do budoucna počet podpořených neziskových organizací zmenší z 23 na počet 10-12 NNO. Menší počet podpořených projektů zajistí větší finanční podporu jednotlivým projektům, individuální přístup a lepší vzájemnou spolupráci. Veřejná sbírka Pomozte dětem je organizována na základě rozhodnutí Magistrátu hlavního města Prahy.

Pomoc je poskytována do šesti různých cílových skupin dětí:

- Děti ohrožené jinými nepříznivými podmínkami
- Děti s tělesným, duševním nebo smyslovým postižením
- Děti s výchovnými a vývojovými problémy
- Děti týrané, zneužívané a zanedbávané
- Děti žijící mimo vlastní rodinu

- Děti ohrožené drogovou či jinou závislostí
- Děti žijící v nepříznivých životních podmínkách

V následující části bych ráda stručně popsala, jakou změnou ve sledování dopadových dat a evaluace prošel samotný program:

### **Evaluace a sledování dopadu v programu Pomozte dětem v oblasti sociální práce do roku 2021**

Program Pomozte dětem nedisponuje žádnou metodikou nebo nástrojem, který by využíval při sledování vlastního dopadu či evaluace. Na základě analýzy procesu, který jsem díky své odborné praxi v programu zrealizovala, jsem došla k závěru, že program je schopen určitým způsobem realizovat průběžnou evaluaci (analýza interních postupů a metodiky, sběru evaluačních dat v předchozích ročnících sbírky, dosavadní výstupy z jednotlivých ročníků sbírky). Sběr dat probíhal skrz průběžné a závěrečné zprávy, které příjemci podpory odevzdávali. V průběžných a závěrečných zprávách se nacházelo pole „Ukazatele úspěchu projektu“. Zde příjemci podpory zaznamenávali výchozí stav před realizací daného projektu a následně konečný stav po realizaci projektu. Program tedy převážně sbíral pouze kvantitativní data, která se skládala z alokované částky pro příjemce a následné počty zrealizovaných aktivit v podpořeném projektu, klientů, vyčerpaných hodin atd. Volba indikátorů byla plně na příjemcích podpory, nikoliv na straně programu.

### **Evaluace a sledování dopadu v programu Pomozte dětem v oblasti sociální práce od roku 2022**

K zajištění sledování dopadů bylo potřeba si prioritně ujasnit jednotlivé procesy – evaluace a sledování dopadu. Následně zjistit aktuální stav, ve kterém se donor nachází a reflektovat dosavadní činnost v oblasti sběru evaluačních dat, zhodnotit efektivitu a schopnost interpretace a využití evaluačních či dopadových dat.

Prvním krokem bylo doplnit evaluační data o data kvalitativní. V rámci mimořádné výzvy byla implementována první změna průběžné evaluace, která měla za cíl efektivně sledovat průběžné změny a posuny v projektu. Došlo k doplnění těchto dotazů do průběžné zprávy:

- 1) Přispívá váš projekt jednotlivým oblastem (prevence soc. vyloučení, integrace atd.)?
- 2) Jakým způsobem se to děje? Skrze jaké aktivity?
- 3) Dodejte, prosím příběh jednoho dítěte, který popisuje konkrétní výsledky.

Závěrečná zpráva byla obohacena o část, která poskytuje kvalitativní informace prostřednictvím několika dalších otázek a případové studie na anonymizované děti. Následná spolupráce s příjemci podpory a nastavování evaluačních procesů v organizaci, bude vycházet z výstupů této diplomové práce. Výstupy diplomové práce si kladou za cíl vytvořit doporučení pro tvorbu nástroje či funkční metodiky pro donora.

## 6.2 Výběr respondentů pro DP

Jako cílovou skupinu respondentů výzkumu, jsem se rozhodla zvolit zástupce neziskových organizací – příjemců podpory v jednotlivých neziskových organizacích ve 24. ročníkové výzvě programu Pomozte dětem. Z celkového počtu 30 podpořených organizací jsem si vyselektovala takové, které reálně vykonávají sociální práci. Tento vzorek jsem získala po detailním seznámením se s jednotlivými organizacemi. Přehled o činnostech organizací jsem získala z grantového systému nadace, žádostí o podporu, průběžných zpráv organizací a dalších příloh a webových stránek jednotlivých organizací. Jednalo se zhruba o 1/3 z celkového počtu podpořených organizací. Následně jsem prostřednictvím e-mailu oslovila jednotlivé zástupce 1/3 vybraných neziskových organizací a požádala je o účast ve výzkumu. Z celkového počtu 10 oslovených organizací ke spolupráci souhlasila polovina.

K získání relevantních informací, jsem vedla 5 polostrukturovaných rozhovorů se zástupci neziskových organizací. Jednotliví zástupci se nacházeli na různých pracovních pozicích, příp. zastupovali více pracovních pozic v organizaci. Rozhovory byly realizovány buď osobně, nebo formou on-line, prostřednictvím platformy Google, Zoom a MStTeams.

Délka rozhovoru byla v průměru 25 minut. V souvislosti s velkým přísunem informací a délkou rozhovoru jsem při rozhovoru využívala diktafon a papír pro zachycení důležitých informací. Rozhovory s respondenty se konaly během měsíců říjen a listopad 2022.

### **Obecný popis respondentů DP**

- Respondentka č. 1
- Pracovní pozice: koordinátorka dobrovolníků s dlouholetou zkušeností v dané organizaci na různých projektech

- Popis organizace – Jedná se o nestátní neziskovou organizaci, která poskytuje sociálně aktivizační služby a sociální rehabilitaci pro rodiny s dětmi. Organizace dále realizuje nízkoprahové služby pro děti a mládež a poskytuje podporu pěstounským rodinám. Posláním organizace je všestranná pomoc dětem a jejich rodinám, které se nacházejí v obtížné životní situaci.
- Respondentka č. 2
  - Pracovní pozice – projektová manažerka v organizaci
  - Popis organizace – Organizace, která poskytuje sociální, vzdělávací, rehabilitační, pracovní a terapeutické služby dětem i dospělým s různými typy zdravotního postižení. Mezi poskytované sociální služby patří: chráněné bydlení, centrum denních služeb pro děti, osobní asistence, sociálně terapeutická dílna a odlehčovací služby. Organizace využívá práci dobrovolníků v rámci dobrovolnického centra.
- Respondentka č. 3
  - Pracovní pozice – ředitelka organizace
  - Popis organizace – Nestátní nezisková organizace, která podporuje rodiny s dětmi a osoby se zdravotním postižením a sociálním znevýhodněním. Organizace poskytuje sociální rehabilitaci pro osoby s poruchami autistického spektra (PAS), sociálně aktivizační služby pro rodiny s dětmi s PAS ve věkovém rozmezí od 1 roku do 18 let a ranou péči pro rodiny s dětmi s PAS. Organizace se dále zapojila do pilotního projektu Homesharing (tj. forma komunitní odlehčovací služby – sdílená péče).
- Respondentka č. 4
  - Pracovní pozice – zástupkyně ředitelky a koordinátorka projektu pro rodiny s dětmi
  - Popis organizace: Nezisková organizace, která pomáhá obětem trestných činů, odsouzeným, rodinám a dětem vězňů. V rámci své činnosti poskytuje sociální poradenství, podporuje nácvik sociálních dovedností klientů, asistuje klientům při jednání na úřadech, hledání zaměstnání nebo ubytování. Pro děti organizace pořádá letní tábory, provozuje volnočasový klub pro děti odsouzených rodičů, podporuje vzdělávání dětí atd. Dobrovolníci v organizaci mají velké uplatnění v práci se všemi cílovými skupinami, na které se organizace zaměřuje.
- Respondentka č. 5
  - Pracovní pozice – vedoucí sociální služby a zástupkyně výkonné ředitelky

- Popis organizace: Tato organizace se zaměřuje na výcvik asistenčních psů pro lidi s postižením. Dále podporuje lidi s postižením v soběstačnosti a samostatnosti, přispívá ke zlepšení kvality života lidí s postižením a k jejich integraci do společnosti a zaměstnává lidi s postižením. Organizace dále realizuje aktivní canisterapii pro děti se zdravotním postižením. Společně s výcvikem organizace poskytuje komplexní sociální servis jak samotným dětem, tak i jejich rodičů a dalším rodinným příslušníkům. Mezi další aktivity organizace patří nácvikové canisterapeutické pobyty pro dětské klienty s kombinovaným postižením.

## 7. První část výzkumu:

Cílem výzkumného šetření mé diplomové práce bylo objevení zobecnitelnějších zákonitostí v oblasti měření dopadu a evaluace při výkonu sociální práce. První část výzkumu se zaměřovala na zjištění výchozí situace jednotlivých organizací v oblasti sledování dopadu a evaluace. Cílem první části výzkumu bylo ukázat, v jakých fázích smýšlení či realizace evaluace a měření dopadu se organizace nachází a zda smýšlejí nad procesy jako nad součástí fungování konkrétních programů a projektů. Konkrétně jsem se v první části výzkumu snažila získat informace o tom, zda neziskové organizace dopad měří a evaluaci realizují, jakým způsobem, případně s jakými překážkami se setkávají. Neméně důležitým cílem výzkumu bylo také odhalení reálné motivace k měření dopadu a k provádění evaluace v jednotlivých neziskových organizacích.

V první části výzkumu jsem realizovala rozhovory se zástupci jednotlivých organizací. Při sestavování otázek do rozhovoru jsem předpokládala, že se setkám s respondenty, kteří se budou nacházet v různých fázích a budou mít různé znalosti a zkušenosti s tématem evaluace a sledování dopadu.

Na základě prostudované literatury a vymezení tématu výzkumu, jsem si stanovila tyto oblasti, kterým jsem se v první části výzkumu věnovala:

- definice a porozumění měření dopadu a evaluace z pohledu zástupce neziskové organizace
- praktické měření evaluace a sledování dopadu v dané neziskové organizaci
- limity měření dopadu a evaluace z pohledu zástupce neziskové organizace
- motivace ke měření dopadu a evaluace v dané neziskové organizaci

Jednotlivé oblasti jsem následně obsáhla v hlavních výzkumných otázkách:

- 1) Jak rozumíte pojmu dopad a měření dopadu?
- 2) Vnímáte rozdíl mezi pojmy měření dopadu a evaluace?
- 3) Sleduje vaše organizace svůj dopad, nebo provádí průběžnou evaluaci ve svých projektech? Pokud ano, tak jakým způsobem?
- 4) Jaké výsledky evaluace nebo měření dopadu přináší?
- 5) Co by mohl být dopad ve vaší organizaci? Jaký by mohl být dopad činnosti vaší organizace na cílovou skupinu, případně na společnost?
- 6) Jaká dopadová data by vás nejvíce zajímala? Jaké indikátory byste měřili, pokud byste k měření přistoupili?
- 7) Z jakého důvodu dopad měříte/ neměříte? Co je vaší motivací?

Výstupem první části výzkumu je kategorizace organizací, dle jejich výchozího stavu v oblasti evaluace a sledování dopadu. Kategorie mají své specifické znaky, které vychází z jednotlivých oblastí výzkumu a ze získaných odpovědí na definované otázky. Kategorizace se odvíjí dle míry schopnosti teoretického porozumění procesům, dále dle fáze realizace procesů, ve kterých se organizace aktuálně nachází a jaké nástroje při realizaci procesů organizace využívají. V kategorizaci je významně zohledněna motivace organizací k výkonu procesů a limity, se kterými se organizace potýkají. Kategorizace obsahuje čtyři kategorie. V první kategorii je zařazena organizace, která má nejnižší míru schopnosti realizace procesů a potýká se s největšími problémy v dané oblasti. Naopak čtvrtá kategorie je zastoupena organizací, ve které dochází k realizaci procesů a k minimálnímu výskytu problémů se zaváděním a realizací procesů v organizaci. Zásadním kritériem při stanovování jednotlivých kategorií byla participace donora na nastavování jednotlivých procesů v organizaci.

**Kategorizace organizací pro první část výzkumu je následující:**

<b>1.</b>	<b>Organizace, které se nevěnují.</b>	Realizují procesy evaluace a měření dopadu pouze jako formální činnost, kvůli donorům.
<b>2.</b>	<b>Organizace, které se spíše nevěnují.</b>	Realizují procesy evaluace a měření dopadu pouze jako formální činnost kvůli donorům, ale vidí v tom smysl – vlastní přidanou hodnotu.
<b>3.</b>	<b>Organizace, které se spíše věnují.</b>	Při realizaci procesů evaluace a měření dopadu se snaží o vlastní iniciativu a tlak donorů jim pomáhá v posunu.
<b>4.</b>	<b>Organizace, které</b>	Organizace má nastavené vlastní procesy evaluace a

	<b>se věnují.</b>	měření dopadu.
--	-------------------	----------------

**1) Organizace, které se procesům evaluace a sledování dopadu nevěnují. Realizují procesy pouze jako formální činnost, kvůli donorům.**

Do této kategorie jsem na základě analýzy rozhovorů zařadila jednu z organizací, která se zúčastnila výzkumu. Tato organizace realizuje evaluaci pouze na základě požadavků pro získání grantu, které jsou kladeny ze strany donora.

**Popis kategorie:**

**- Teoretické porozumění procesům**

Respondentka nebyla schopna definovat rozdíl mezi procesy evaluace a měření: *„No já vlastně asi nevím ten rozdíl no, nevnímám ho.“* Zároveň respondentka nepovažovala výsledky evaluace za přínosné. Přidanou hodnotu dle její výpovědi nespatořovala především kvůli tomu, že v rámci evaluace se neustále pracuje se stejnou cílovou skupinou a stejnými zdroji, což dle jejího názoru přináší stále stejné výsledky. Nedostatečná teoretická znalost procesů byla zřejmá i z další části výpovědi respondentky, kdy spatřuje smysl evaluovat u takových projektů, které se začínají nově realizovat, nikoliv už u projektů, které jsou určitou dobu realizované.

*„Ale pořád máme takové podobné jakoby skupiny a stejné zdroje dobrovolníků a dětí, takže to nemusíme, jako není nutné to dělat nějak hodně tu evaluaci, jako kdybychom začínali novým projektem a potřebovali si ověřit, jestli ten projekt bude fungovat nebo nebude.“*

**- Praktická realizace evaluace a sledování dopadu a užití nástroje**

Evaluace v organizaci je prováděna na základě požadavků donora. Hlavním nástrojem evaluace jsou dotazníky, ve kterých organizace reaguje na jednotlivé podpořené aktivity a získává tak požadované výstupy pro donora. *„Takže děláme jakoby vyhodnocování. Já jsem to popisovala vlastně v té projektové žádosti. Takže to vyhodnocování děláme podle jednotlivých aktivit.“*

Personálně je tento proces v organizaci již dlouhá léta vykonáván stejnou osobou. Organizace důvěřuje této osobě natolik, že část evaluace je prováděna neformálním

způsobem. „Kolegyně už to dělá asi 17 let. Vlastně i tím, že chodíme do těch rodin, tak je to spíš takový osobní a neformální.“

Respondentka považuje výsledky evaluace za neustále stejné a opakující se. „Většinou se ty výsledky opakují, vlastně jakoby rodiče jsou spokojení a s tou službou, jiná služba ani v našem regionu podobná není.“

Sledování dopadu v organizaci realizováno není. Dle respondentky je hlavním důvodem fakt, že tento proces není nijak finančně podpořen. „Sledování dopadu je u nás trochu potlačeno, bohužel jakoby tahle oblast není nijak podpořena nějakými veřejnými dotacemi.“

#### - **Limity měření dopadu a evaluace v organizaci**

Z již citovaných výpovědí respondentky vyplývá, že limitem pro měření dopadu a evaluaci je především finanční podpora ze strany donora, či dalších zdrojů. Organizace nevykonává proces sledování dopadu především kvůli tomu, že daná oblast není finančně podpořena veřejnými dotacemi.

#### - **Motivace k měření dopadu a evaluace v dané neziskové organizaci**

Respondentka považuje za největší motivaci k realizaci evaluace především finanční podporu ze strany donora. Vynaložené finanční prostředky jsou následně dokládány na základě požadavků donora, což přináší uspokojení na obou stranách. Respondentka nakonec uvedla, že výsledky evaluace jsou užitečné i pro samotnou organizaci, resp. zaměstnance. „Tak je to jednak kvůli finanční podpoře. Protože samozřejmě když nám dárci dávají peníze, tak chtějí za to vidět nějaký výsledek, že efektivně jako dosáhneme nějakého cíle a pak i kvůli nám abysme viděli, že tu energii, co dáváme do toho projektu, že je vynaložená správně.“

<b>Charakteristické znaky kategorie:</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Organizace nerozumí pojmům sledování dopadu a evaluace</li><li>• Organizace nevidí rozdíl mezi procesem sledování dopadu a evaluací</li><li>• Organizace nepovažuje výsledky evaluace za přínosné</li><li>• Organizace v praxi nerealizuje proces evaluace nebo sledování dopadu</li><li>• Organizace v praxi realizuje procesy na základě požadavků donora (nástroj pro</li></ul>



realizaci procesů odpovídá taktéž požadavkům donora)

- Organizace realizuje procesy za předpokladu, že jsou v nich finančně podpořeny, případně je finanční podpora podmíněna výkonem těchto procesů.

## **2) Organizace, které se spíše nevěnují – Realizují procesy pouze jako formální činnost kvůli donorům, ale vidí v tom smysl.**

Tato kategorie je ve výzkumu zastoupena jednou organizací. Organizace realizuje proces evaluace především kvůli donorům. V realizaci ovšem respondentka spatřuje přidanou hodnotu a je motivovaná ke zlepšení procesů v organizaci.

Popis kategorie:

### **- Teoretické porozumění procesům**

Respondentka byla schopna definovat pojmy jako „evaluace“ a „sledování dopadu“. Zároveň vysvětlila evaluační metodu, která je v organizaci využívána. *„Já ten dopad vnímám jako určitou změnu, třeba v chování nebo v pocitech i toho dítěte jo rozumím a poznamená, že ten dopad by měl být ideálně pro mě nějakým způsobem jako zachytitelný nebo měřitelný.“*

Přidanou hodnotu evaluace spatřuje v tom, že díky realizaci evaluace je schopna charakterizovat typického klienta služby a aktuální problémy, se kterými se potýká: *„Dokážu z toho tedy hezky vyčíst, jak se mění typický klient jo, protože třeba teď se tam hodně objevují právě ty problémy jako ty úzkostnosti a tak, což tam třeba předtím tolik nebylo.“*

### **- Praktická realizace evaluace a sledování dopadu a užité nástroje**

Respondentka dokáže detailně popsat proces evaluace, který je realizován na základě požadavků donora. Jako evaluační nástroj jsou využité především dotazníky. *„Mentoring se to jmenuje a vlastně ona ta evaluační metoda je sestavená z dotazníků.“* K realizaci evaluace má organizace k dispozici podrobnou metodiku, která obsahuje popis, vyhodnocení evaluační metody a prezentaci celkových výsledků pomocí grafů. Respondentka připouští, že realizovaná evaluace nepřináší žádné nové výsledky. *„Ale je pravdou, že vlastně tyhle ty výsledky už jako se vlastně opakují, takže vlastně nic nového nám to jako neříká.“*

Respondentka dále popisuje, že měření dopadu v organizaci není prováděno žádnými nástroji. Za dopad ovšem považuje zpětné vazby od bývalých klientů nebo dobrovolníků. *„Já*

*nemůžu říct, že to nějak měřím, jako je to spíš jakási zpětná vazba.“ Respondentka sama se necítí dostatečně profesně způsobilá k tomu, aby dopad měřila. „Já si vůbec asi jako netroufnu nějak jako validně změřit jako dopad. Já se můžu zeptat, na co si vzpomíná, jak si myslí, že ho to ovlivnilo, jestli vnímá třeba nějaký změny jo, ale abych opravdu, jako změřila nějaký psychologický dopad nebo sociální dopad, tak si myslím, že by to chtělo opravdu nějaký jako odborníky.“*

Dle respondentky je kladen moc velký důraz na evaluaci a měření dopadu, což podle jejího názoru není potřeba. *„Já vím totiž, že je na to tlak pořád evaluaci. To je hodnořte, jaké budou dopady, ale já si někdy říkám, jestli je to jako nutné.“*

#### **- Limity měření dopadu a evaluace v organizaci**

Respondentka v rozhovoru zdůrazňuje, že se necítí dostatečně odborně způsobilá k tomu, aby měřila dopad v organizaci. Z výše uvedené výpovědi respondentky vyplývá, že limitem v organizaci je absence odborníka, který by byl schopen procesy vykonávat.

#### **- Motivace k měření dopadu a evaluace v dané neziskové organizaci**

Organizace vnímá mnoho potencionálních oblastí pro měření dopadu, které by chtěla sledovat, ale neví, jakým způsobem. *„Mě by asi zajímalo, co se (klienti, pozn. diplomantky) prostě od těch dobrovolníků opravdu naučili. Jaké prožívali asi pocity, protože po těch 5, 10 letech to už budou dospělí lidi, tak jestli by třeba dokázali jako popsat vlastně jaké tenkrát vnímali pocity.“* Respondentka vnímá, že využívaný evaluační nástroj má velký potenciál a bylo by vhodné ho rozvinout, příp. vylepšit. *„Chtělo by to napsat nějaký projekt. Udělat na to klidně nějaký jako úvazek někoho, kdo by prostě spolupracoval i s těmi psychology s těmi koordinátory jo, popřípadě i třeba nějakého sociologa do toho jo popřípadě statistika, nevím jo, aby opravdu takhle jako multidisciplinární tým vytvořil nějaký měřící nástroj.“*

Respondentka dále uvedla, že má zájem o rozvoj procesů v organizaci do budoucna: *„Jak říkám jako my, třeba v tom programu ,zrovna bychom jako s těmi procesy chtěli nějak pracovat. Třeba nás to i nějak jako nakopne dál.“*

### Charakteristické znaky kategorie:

- Organizace rozumí pojmem sledování dopadu a evaluace
- Organizace vnímá rozdíl mezi procesy sledování dopadu a evaluace
- Organizace nepovažuje výsledky evaluace za efektivní, ale vnímá přínos evaluace
- Organizace v praxi nerealizuje proces sledování dopadu
- Organizace v praxi realizuje proces evaluace na základě požadavků donora (nástroj pro realizaci procesů odpovídá taktéž požadavkům donora)
- Organizace realizuje procesy za předpokladu, že je finanční podpora podmíněna výkonem těchto procesů
- Organizace je motivována ke změně v nastavování a realizaci procesů, ovšem změnu doposud nijak nezahájila

### 3) Organizace, které se spíše věnují – Při realizaci procesů se snaží o vlastní iniciativu a tlak donorů jim pomáhá v posunu.

Do této kategorie jsem zařadila dvě respondentky, které se zúčastnily výzkumu diplomové práce. Z jejich výpovědí je patrné, že rozumí pojmem „evaluace“ a „měření dopadu“ a zároveň jsou schopné tyto dva procesy rozlišit v praxi. Organizace se snaží o měření dopadu a evaluaci v praxi a uvědomují si vlastní limity.

#### Popis kategorie:

##### - Teoretické porozumění procesům

Respondentky dokázaly popsat pojmy „evaluace“ a „měření dopadu“. Zároveň je z výpovědí zřejmé, že mezi těmito pojmy spatřují rozdíl a jsou schopné v praxi oba procesy rozlišit. „Pojem „dopad“ chápeme jako měření efektivity nebo přínosu poskytované služby pro danou cílovou skupinu.“ ... „Dopad vnímám jako nějaký prostě posun nějaký zkvalitnění života tady těch našich klientů a to, že to prostě opravdu to, co dělá, přinese nějaký pozitivní posun do jejich životů.“

## - Praktická realizace evaluace a sledování dopadu a užité nástroje

Jedna z respondentek popisuje proces evaluace, který je využíván v organizaci. Respondentka uvádí, že proces evaluace je v organizaci propracovaný především díky požadavkům ze strany donora. *„My teda jako tým, že máme donory z různých částí jako ať jsou to státní donoři, nebo ať jsou to prostě soukromé nadace a zahraniční, nebo české. Takže poměrně si myslím, že máme propracovaný systém toho sledování.“*

Druhá z respondentek popsala oba procesy, které jsou v organizaci realizovány takto: *„Průběžná evaluace u nás probíhá při individuálním plánování, kdy s klienty na každé konzultaci revidujeme posun ve stanovených cílech a jejich spokojenost s poskytovanou službou. Na konci každého roku sledujeme dopad prostřednictvím statistik a zpětnovazebných dotazníků pro klienty.“* Respondentky ve svých výpovědích popsaly i užité nástroje, které jsou v procesech využívány. *„Máme vlastně na každou tu naši práci, co děláme jasně stanovený nějaký indikátory, kterými měříme ty dopady a vlastně ty vyhodnocujeme v průběžných ale i v závěrečných zprávách.“* Druhá respondentka uvedla příklad dopadu, který je v organizaci sledován: *„Dopadem vnímáme tedy zejména naplnění poslání jednotlivých služeb, což zjišťujeme ze zpětných vazeb od klientů metodami výše uvedenými. Důležitý dopad je pro nás např. i dostupnost služby v kterémkoliv místě Pardubického kraje.“*

## - Limity měření dopadu a evaluace v organizaci

Respondentky si uvědomují limity především pro oblast měření dopadu. *„Nejvíce by nás zajímalo, zda v konkrétních pokrocích klienta byla klíčovým faktorem naše práce s klientem a poradenství nebo zda k posunu došlo vlivem jiných okolností. Zároveň si uvědomujeme, že takové indikátory není možné reálně zjistit a faktory, které do pokroku klienta vstupují od sebe oddělit.“*

Druhá z respondentek uvádí, že sledování dopadu je limitováno i časovým odstupem, ke kterému při měření dopadu dochází. Dopad, který je organizace schopna měřit je pouze omezený a výrazně ovlivněn dobrovolností klientů, kteří se sami vracejí do organizace s cílem poskytnout zpětnou vazbu organizaci. *„Nějaké ty menší dopady, které jsme schopni změřit, ale hlavní dopad je ta změna. Jak my říkáme, aby děti měly prostě lepší budoucnost, tak to prostě teď to člověk není schopen vidět ani třeba po 5 letech, možná to vidíme po 10 po 15 u někoho jakoby vidíme pozitivní posun, ale někde to třeba úplně vidět není, ale pak se nám někdo ozve za 10 let.“*

## - Motivace k měření dopadu a evaluace v dané neziskové organizaci

Respondentky za největší motivaci na prvním místě označují vlastní rozvoj a posun v organizaci. „*My sami jakoby v týmu jsme lidi, co rádi dělají něco, co má jakoby smysl a věnujou se jakoby k tomu jako nějak, aby to právě dopad mělo, takže si sami vlastně hodnotíme, jestli to děláme dobře a jestli by to šlo dělat ještě lépe.*“

Respondentka dále uvedla, že motivací je zvyšování kvality služeb, které organizace poskytuje. „*Dopad měříme zejména kvůli zvyšování kvality poskytovaných služeb, lepšímu zacílení služeb pro klienty.*“ Donoři mají na organizace pozitivní vliv a jejich požadavky na evaluaci jsou dalším zdrojem motivace. „*A druhá věc jsou právě i ty donoři. My bysme to sami za sebe dělali, ale asi některé věci ne tak precizně jako po nás chtějí ostatní.*“

### **Charakteristické znaky kategorie:**

- Organizace rozumí pojmem sledování dopadu a evaluace
- Organizace vnímá rozdíl mezi procesy sledování dopadu a evaluace
- Organizace považuje výsledky evaluace za efektivní, vnímá přínos evaluace
- Organizace se v praxi snaží o měření dopadu
- Organizace v praxi realizuje proces evaluace na základě požadavků donora (nástroje pro realizaci procesů odpovídají vlastním potřebám a taktéž požadavkům donora)
- Organizace je motivována ke změně v nastavování a realizaci procesů a pokouší se o implementaci změny do praxe
- Organizace vnímá limity měření dopadu

#### **4) Organizace, které se věnují, mají nastavené vlastní procesy evaluace a sledování dopadu**

Poslední kategorie je zastoupená jednou organizací. Zásadní rozdíl v této kategorii je takový, že organizace má nastavený vlastní víceúrovňový proces evaluace a výsledky evaluace následně interpretuje a přizpůsobuje dle požadavků donora.

## **Popis kategorie:**

### **- Teoretické porozumění procesům**

Respondentka dokázala definovat pojmy „evaluace“ a „měření dopadu“. Oba procesy dokázala rozlišit i popsat v kontextu fungování organizace. *„Takže pro mě ten dopad opravdu znamená, co se jako v reálném případě změní. Dopad je právě to, co tím vlastně vším chceme jako říct a co tím chci jako získat to, že mám nějaký cíl, je dobrý, ale cíl není dopad jo? Takže určitě dopad pro mě znamená to, co vlastně můj cíl té změny jako přináší, co se jako určitým jednáním změní a co se tím dokáže.“*

### **- Praktická realizace evaluace a sledování dopadu a užité nástroje**

Evaluace v organizaci probíhá na několika úrovních a je součástí každodenní praxe zaměstnanců, kteří ji vykonávají na základě nastavených procesů v organizaci. *„V nějaký tý každodenní svoji praxi a možná ani vlastně jako neví, že nějakou evaluaci dělá, protože to má prostě v těch procesech nastavený, takže tak se u nás ta práce dělá.“*

Každá úroveň evaluace má svá specifika, např. v podobě indikátorů. *„My evaluujeme na několika úrovních. Pro každou úroveň sledujeme jinou kvalitu i kvantitu a indikátory. To znamená, že pokud se budeme bavit opravdu jako na úrovni organizace jako vize, tak náš bod je veřejný závazek, kde jednoznačně máme, pro jaké cílové skupiny pracujeme, jak jim jako zvyšujeme samostatnost a soběstačnost, co to jako znamená.“* Každá úroveň evaluace má i vlastní užité nástroje: *„Co je na úrovni nějakých jako pracovníků, tak evaluujeme plány rozvoje těch pracovníků ...Sledujeme i jejich jako rozvoj a podle toho vlastně nějak jako nastavujeme systém vzdělávání, systém nějaký mentoringový podpory koučovací podpory, supervizní podpory.“*

Organizace provádí evaluaci na základě vlastních postupů a následně výsledky interpretuje a přizpůsobuje potřebám donora. *„Takže pak pro ten konkrétní projekt vždycky tu evaluaci nastavujeme tak, jaký vlastně po nás chcete donátor. Tento přístup organizaci zajišťuje možnost objektivně zhodnotit, zda bylo poskytnutí finančních prostředků od donora pro organizaci efektivní vůči investovanému času do přípravy žádostí, průběžných či závěrečných zpráv, vyúčtování atd. „Protože prostě pro spousta lidí je jako 50000 Kč hodně, a to, že nad tím stráví jako 25 hodin času. To je to první, co já vždycky jako už měřím, jak dlouho mi vůbec zabere napsat tu žádost. Jak dlouho mi zabere vyúčtování. Pokud prostě dostanu 250*

000, což je jako strašně skvělý, ale strávila jsem 64 hodin s vyúčtováním, a tak mi to vlastně zas tak skvělé nepříjde, protože to je 1/2 pracovní doby 1 měsíce.“

Dopad je v organizaci měřen na úrovni vize organizace. „My máme vlastně jakoby stejnou vizi jako ten dopad, takže vlastně jednoznačně tím je to daný“ .... „Co konkrétně za dopad měříme, ale samozřejmě to, jakoby ten nějaký ten top na úrovni tý a tý vize, jak reálně zvyšujeme samostatnost a soběstačnost klienta jo? Takže od toho to je vlastně jakoby ten primárně, co bychom jako měli sledovat na základě veřejného závazku, který nám vlastně jako říká, co je jako naše vize a poslání, tak to z toho jako bych vychází.“

#### - **Limity měření dopadu a evaluace v organizaci**

Respondentka zmiňuje, že největším limitem pro nastavení a realizaci procesů v organizaci je především personální kapacita organizace. Pro kvalitní výkon evaluace je potřeba odborných znalostí, a především dostatek časové kapacity zaměstnance. „A najít si jako čas a finance a aby nějaká inspekce řekla, že je to součást naší práce jako ohodnotit a evaluovat? Já kdybych byla na plný úvazek jako sociální pracovník, tak se k tomu taky prostě nemám jak dostat.“

#### - **Motivace k měření dopadu a evaluace v dané neziskové organizaci**

Respondentka považuje procesy za samozřejmost a nedílnou součást své praxe. Potřebu prokázat vynaložení finančních prostředků vnímá ze své vlastní přirozenosti, nikoli na základě požadavků donora. „Ježiš, pro mě je to taková samozřejmost, že vlastně nevím... Tak drtivá většina našich zdrojů je nějakých jako státních nebo nadačních anebo od individuálních dárců. A za mě jako myslím, že jsem jako povinna prokázat, že ty peníze využiji smysluplně a na tu aktivitu, kterou mám. A aniž bych si to jako dokázala změřit a vodargumentovat, tak podle mě nemůžu fungovat.“ Velkou podporou pro nastavování procesů v organizaci bylo čerpání dotací z evropského projektu: „My jsme si vlastně jako ty procesy nastavovali právě evropským projektem profesionalizace organizace. To už je asi šest nebo sedm let zpátky.“

<b>Charakteristické znaky kategorie:</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Organizace rozumí pojmům sledování dopadu a evaluace</li><li>• Organizace vnímá rozdíl mezi procesy sledování dopadu a evaluace</li></ul>

- Organizace považuje výsledky evaluace za efektivní, vnímá přínos evaluace
- Organizace se snaží o měření dopadu v praxi
- Organizace realizuje evaluaci na více úrovních a na základě vlastního zavedení procesu
- Organizace poskytuje výsledky vlastní evaluace donorům na základě jejich požadavků
- Organizace vnímá limity měření dopadu a je dostatečně motivovaná k výkonům obou procesů

### Shrnutí první části výzkumu:

Na základě rozhovorů s respondenty jsem vytvořila kategorizaci jednotlivých organizací, ve kterých jsem poukázala na smýšlení organizací o procesech evaluace a sledování dopadu a také o míře zavedení těchto procesů do organizační praxe. V jednotlivých kategoriích je popsán výchozí stav organizací a další specifické znaky, které kategorii vystihují.

Z přehledu zastoupení kategorií lze konstatovat, že neziskové organizace mají velice rozdílný „aktuální stav“ v oblasti evaluace a sledování dopadu. Některé z organizací vykonávají evaluaci pouze na základě požadavků donora, jiné se pokouší o vlastní iniciativu ve sledování dopadu a procesu evaluace. Jednotlivé organizace se dále potýkají s různými limity a druhem motivace ke sledování dopadu. Všechny tyto aspekty přispívají k odlišnému „aktuálnímu stavu“, ve kterém se organizace nachází.

## 8. Druhá část výzkumu

Ve druhé části výzkumu jsem se zaměřila na donora: program „Pomozte dětem“. Realizovala jsem polostrukturovaný rozhovor s koordinátorkou a manažerkou programu, které mají ve svých kompetencích mimo jiné komunikaci s příjemci podpory, vyhodnocování evaluace a sběr dopadových dat. Otázky v druhé části výzkumu se opět zaměřují na tyto oblasti:

- definice a porozumění měření dopadu a evaluace z pohledu zástupce neziskové organizace
- praktické měření evaluace a sledování dopadu v dané neziskové organizaci



- limity měření dopadu a evaluace z pohledu zástupce neziskové organizace
- motivace k měření dopadu a evaluace v dané neziskové organizaci

Ve druhé části výzkumu se v otázkách zaměřuji nejen na „aktuální stav“ donora v oblastech evaluace a měření dopadu, ale také na očekávání donora a jeho představy ohledně toho, jak evaluace a měření dopadu probíhá v organizacích, které jsou příjemci podpory, jaká je jejich hlavní motivace k realizaci procesů a s jakými limity se podle něj organizace potýkají.

Cílem výzkumu je hledat „průnik aktuálních stavů“ a očekávání příjemců podpory a donora, dále hledat prostor pro vzájemnou spolupráci. Výstupem výzkumu je popis aktuální situace a navržení možností pro spolupráci donora a příjemce podpory v nastavování a realizaci evaluace a měření dopadu.

Rozhovor byl s ústním souhlasem respondentů nahráván a následně kódován. Jednotlivé oblasti jsem následně obsáhla v hlavních výzkumných otázkách:

- 1) Máte nastavenou vizi a strategii v procesu evaluace a měření dopadových dat? V jaké fázi zjišťování „aktuálního stavu“ se nacházíte?
- 2) Máte pocit, že je ve vaší moci podpořit neziskové organizace při nastavování procesu evaluace a měření dopadových dat, pokud ano, jak?
- 3) V jakých fázích („aktuálním stavu“) v procesech evaluace a sledování dopadu se domníváte, že se nacházejí příjemci podpory?
- 4) S jakými limity se dle vašeho názoru příjemci podpory při plánování a realizaci procesů potýkají?
- 5) Jaká je dle vašeho názoru hlavní motivace příjemců podpory v realizaci evaluace a měření dopadu?
- 6) Jaké typy výstupů evaluace od příjemců podpory byste si ideálně představovali (analýzy dotazníků, případové studie, jiné)?
- 7) Jaké zásadní informace očekáváte, že vám příjemci podpory v rámci evaluace poskytnou?

Odpovědi na otázky jsem rozřadila do třech oblastí:

- Představy donora o „aktuálním stavu“ příjemců podpory v nastavování a v realizaci procesů evaluace a měření dopadu
- Výchozí stav donora v procesu evaluace a měření dopadu a vlastní návrhy podpory při nastavování procesů u příjemců podpory
- Očekávání donora o ideálních výstupech a informacích, získaných od příjemců podpory

## **Představy donora o „aktuálním stavu“ příjemců podpory v nastavování a v realizaci procesů evaluace a měření dopadu**

Z výpovědí donora vyplývá, že má velice dobrý přehled o „aktuálním stavu“ příjemců podpory v nastavování a v realizaci procesu evaluace: *„Máme různý typy organizací a oni se nachází v různém stavu. Někteří to vlastně vůbec neznají, vůbec neví, co je evaluaci a nevěnují se tomu. Anebo když se věnují tak jen tak jak my jako donoři jim vlastně řekneme. Ale jsou organizace, které odevzdávají projekt a už součástí toho je vyhodnocení projektu.“*

Donor dále dokázal popsat i „aktuální stav“ v nastavování a v realizaci procesu sledování dopadu: *„Víme, že je to prakticky nemožný, sledovat ten dopad. Ti klienti k nim přijdou a odejdou, ne vždy je navázaná dlouhodobá spolupráce...“*

Mezi nejčastější limity, se kterými se příjemci podpory dle donora potýkají, patří hlavně nedostatek personálních kapacit a nedostatek financí. Dalším limitem může být dle donora cílová skupina, která nemusí vždy dobře spolupracovat. *„Všeobecně ty limity jsou nedostatek financí a s tím související nedostatek personálu. A potom to může být i ta cílová skupina, ne u každé organizace je spolupracující.“*

Donor si uvědomuje, že jednou z hlavních motivací příjemců podpory v oblasti realizace evaluace je právě on sám. *„Motivací u příjemců dost často bude uspokojit donora, a to si myslím, že je taková vnější motivace, která asi bude dost často převažovat.“*

Za další možnou motivaci označila respondentka jako tzv. vnitřní motivaci organizací. *„No a ta vnitřní motivace je umět vyhodnocovat, jestli ty aktivity, který vyhodnocujou pro tu cílovou skupinu, mají ten předpokládaný dopad. Jestli to, co dělají, nese ty výsledky.“*

## **Očekávání donora o ideálních výstupech a informacích, získaných od příjemců podpory**

Donor očekává, že získá od příjemců podpory informaci o úspěšnosti a efektivitě aktivit, které příjemce podpory realizuje za finanční podpory donora. *„Je to ta informace, jestli ty aktivity vlastně vedou k tomu cíli a jestli jsou to ty nejlepší metody, který můžou používat. Jestli třeba někde v nějakých aktivitách se nevěnují té podpoře tak, že to vlastně nemá ten výsledek. Třeba to neposouvá cílovou skupinu, jestli neplýtvají zdroje a energii na aktivity, který výsledky nenesou.“*

Donor si představuje, že získané výstupy budou zpracovány ve formátu určité analýzy, ve které budou detailně zpracovány výstupy jednotlivých aktivit. Tato analýza by dále měla

být doplněna o zpětnovazební dotazníky od klientů. „No hlavně z důvodu našeho časového rámce by se nám nejvíc líbilo, kdybychom už od těch organizací dostali nějakou analýzu výstupu se zpětnovazebníma dotazníkama, nebo výstupy toho, kam se posunuli jak kvantitativně, tak kvalitativně.“

Donor nepředpokládá, že získá od příjemců podpory zásadní data, která by významně ovlivnila alokované finance. Získaná evaluační data mají sloužit především k tomu, aby mohla být dále komunikována s jednotlivými dárci. „Asi nepředpokládáme, že nám to poskytne úplně nějaký zásadní informace, ale člověk si to nevymyslí na koleni, potřebuje to mít nějak podložený. Ten dosah na to má právě ta organizace, která v tom žije a měla by to dokázat předat nám, jako donorovi.“

### **Výchozí stav donora v procesu evaluace a měření dopadu. Vlastní návrhy podpory při nastavování procesů u příjemců podpory**

„Aktuální stav“ donora v procesu evaluace a měření dopadu

Donor se v oblasti nastavování procesů evaluace a měření dopadu nachází ve fázi, kdy si ověřil vlastní možnosti, potřeby a ujasnil si svůj výchozí stav v celém procesu. „Já myslím, že se nacházíme na začátku procesu, kdy jsme si ujasnili, že to sledovat chceme, chceme se na to zaměřit.“

Donor dokázal též zhodnotit svůj aktuální stav v procesu plánování a realizace evaluace: „... potřebovali jsme zjistit, jak to děláme. Doposud jsme evaluaci dělali v rámci průběžných a závěrečných zpráv, ale to nám nepřišlo dostatečně efektivní. Pořád nám chybí ten nástroj, který bychom rádi vytvořili.“

K ověření svého „aktuálního stavu“ došel donor prostřednictvím analýz procesů v organizaci, rozhovorů se zaměstnanci a brainstormingu. „Takže aktuálně jsme ve fázích rozhovorů, brainstormingů. Porovnáváme programy napříč NROSky, z toho udělat nějaké výstupy a ideálně sepsat manuál, který začneme používat.“

Donor chce svůj „aktuální stav“ zmapovat také v rámci psaného dokumentu, který by popisoval vizi a strategii procesů evaluace a měření dopadu. „Výstupem by měla být vize a strategie v písemné podobě tak, abychom to měli jasně ukotveno, nejlépe v rámci manuálu“

V této části respondentky zmiňovaly své další kroky v oblasti plánování procesu evaluace a sledování dopadových dat. Respondentky uvedly, že původně považovaly proces evaluace a sledování dopadových dat za stejný proces. Následně popsaly, v jakém stavu se u obou

procesů program donora nachází „*V tuto chvíli my dokážeme lépe uchopit tu evaluaci a jsme na dobré cestě v nastavování evaluace. Co se týká dopadů, tak tam je pořád tohle téma otevřené, rádi bychom se na to taky dostali.*“ Zatímco u procesu evaluace mají respondentky jasně nastavené kroky, které povedou k implementaci nových procesů evaluace do organizace, u sledování dopadu je toto téma otevřené. Zároveň se ale nejedná o oblast, do které by donor vůbec nepronikal. Díky porozumění rozdílu mezi evaluací a sledování dopadu, byla vytvořena podmínka, která by měla zajistit možnost sběru dopadových dat i po skončení realizace konkrétního projektu. „*Dopad neumíme sledovat. Chtěli bysme ho ale nastavit u těch projektů. Teď jsme zavedli novou podmínku, když organizace má získat finanční podporu, tak bude nadále přístupná s námi sledovat ta dopadová data i po ukončení realizace projektu. Takže vlastně taky pomalu něco nastavujeme a budeme chtít od nich i ta dopadová data. Ale zatím je to jen výhledová záležitost.*“

Pro oblast evaluace mají respondentky jasné kroky, které nyní budou následovat. „*Vlastně abychom ty tvoje zjištění a naše informace podařilo ukotvit, uchopit to a sepsat to. Společně vytvořit nástroj. Následně dojde k pilotnímu odzkoušení na testovací skupině neziskovek, které jsou přihlášeny do mimořádné výzvy.*“

Respondentky dále popsaly, že tato pilotní skupina bude detailně seznámena s důvody a potřebami, které vedou donora ke změně sběru evaluačních dat. „*Otevřely jsme s nimi to téma té evaluace na nějakých on-line calls a sdělily jim, jaká my máme očekávání a proč to po nich chceme. Vlastně by to byla taková fokusní skupina.*“ Za důležitý znak výchozího stavu považují také vědomí donora o svém vlivu na příjemce podpory.

### **Komentář diplomantky:**

Nastavení podmínky spolupráce po ukončení realizace projektu je určitou zárukou pro donora, že může počítat s kontinuálním získáváním dat. Na druhou stranu ovšem, pokud není předem dáno, o jaká data se jedná, příjemci podpory je nemusí mít k dispozici, případně mohou mít určitá data sesbíraná pouze aktuálně, ale nebudou schopni je doložit s určitým časovým odstupem. Z výpovědí příjemců podpory vyplývá, že získávat data pro sledování dopadu je pro ně náročný proces a většina z nich nedisponuje nástroji, kterými by taková data mohla sbírat a sledovat je. K tomu, aby tato podmínka fungovala efektivně, je potřeba nastavit jasné požadavky a stanovit příjemci podpory přesné instrukce, ve kterých bude obsažena charakteristika požadovaných dat, případně i postup, jak data získat. I přes to se příjemci

podpory aktuálně nenachází v pozici, kdy by mohli zaručit poskytnutí dat v požadované kvalitě.

Další úskalí spatřuji ve vymahatelnosti dat, popř. spolupráce donora s příjemcem podpory po skončení platnosti grantové smlouvy. Podmínka spolupráce by měla dále specifikovat sankční mechanismus, který bude donor využívat. Jedním z možných způsobů je krácení poskytnuté finanční částky v budoucnu, ovšem k tomu vůbec nemusí dojít, pokud se příjemce podpory opakovaně nepřihlásí do některé z dalších grantových výzev.

### **Možnosti a kompetence donora při spolupráci na plánování a realizaci evaluace s příjemci podpory**

V této oblasti se respondentky vyjadřují k tomu, jak donor sám může podpořit příjemce podpory při plánování a realizaci evaluace.

První z nabízených variant podpory, je vzdělávání „*Ta první cesta, je vzdělávání. Vidíme v tom velký potenciál.*“ I přes to, že respondentky vyjádřily značné obavy ohledně motivace příjemců podpory ke vzdělávání, zavedení pravidelných kurzů pro příjemce podpory by dle jejich názoru mělo mít bezprostřední vliv na schopnosti a dovednosti příjemců podpory při následné realizaci evaluace. Respondentky dále uvádí, že vzdělávání nemá za cíl předat příjemcům podpory pouze teoretický rámeček, ale spíše je vybavit praktickými dovednostmi, které budou moci uplatnit při vlastním nastavování procesu. „*Takže jim chceme jen ne dát nějaké zadání, ale určitě je podpořit i v tom, aby to sledovali a aby to sledovali dobře. Taky aby si to uměli nastavit sami interně. I ten nástroj, kterej u nás možná vznikne, tak nemusí být tolik konkrétní... nedokážeme jít tolik do detailů u konkrétních organizací. Takže pomoc jim, aby si to dokázali dobře nastavovat a realizovat.*“

### **Komentář diplomantky:**

Vzdělávání organizací v oblasti evaluace a měření dopadových dat je předčasné. Z předchozí části výzkumu vyplývá, že příjemci podpory se nachází ve stavu, kdy hlavní motivací pro realizaci procesů je získání finanční podpory od donora (tedy plnění požadavků, které zaručí získání finanční podpory). Vzhledem k této skutečnosti se dá očekávat, že by příjemci podpory podstoupili vzdělávání především kvůli tomu, že se jedná o další požadavek donora. Takové vzdělání by bylo, přinejmenším u části žadatelů, neefektivní. Další úskalí spatřuji v lektorování. Je potřeba, aby byl lektor dostatečně teoreticky vybaven i přes to, že

bude vzdělávání pojato aplikačně. V takovém případě je nutné počítat s dalšími finančními náklady, které budou investovány buď do vzdělávání vlastních zaměstnanců, kteří by získali požadovanou odbornost, nebo do navázání spolupráce s externím lektorem. Obě varianty jsou přípustné, ovšem dokud nebudou příjemci podpory motivováni ke vzdělávání z vlastní iniciativy, považují tento krok za neefektivní.

Druhou z cest respondentky nazvaly jako Známkou kvality: *„Je to ta známka kvality, kterou NROSKA má. Že bychom tuhle známku kvality aplikovali do projektu Pomozte dětem.“* Tato známka kvality by obsahovala analýzu interních procesů v konkrétních organizacích. Analýza procesů by obsahovala různé oblasti. *„...a jedna z analyzovaných oblastí by měla být právě evaluace a sledování dopadu. Na zjištěný stav bysme my měli být schopni dát doporučení, jak to lépe nastavit.“* Tato varianta podpory příjemce se opět vyznačuje především individuálním přístupem, který s sebou nese i časovou a personální vytíženost. Donor si své limity plně uvědomuje: *„My tu ambici určitě máme, ale nevíme, jestli se nám to personálně rozjede.“*... *„Ale tenhle proces se aktuálně reviduje, musíme si ověřit ten současný stav.“*

### **Komentář diplomantky:**

Udělení Znamky kvality je zajímavý proces, díky kterému by došlo ke zvýšení kvality procesů evaluace a měření dopadu. Ovšem jak respondentky zmiňují, jedná se o velice časově náročný proces, který vyžaduje i dostatečné personální kapacity a úsilí na obou stranách. Donor se nachází v situaci, kdy prozatím nejsou jasně definované detaily celého procesu udělení Znamky kvality. Chybí například informace, kdo bude činnost hradit, kdo bude za procesy na obou stranách zodpovědný a z jakých zdrojů bude proces financovaný.

Respondentka jako další variantu podpory zmínila možnou spolupráci se studenty z vysokých škol, kteří by v rámci svých studijních povinností mohli nabízet příjemcům podpory svou odbornost. *„Samozřejmě by bylo hezký, kdybychom měli navázanou nějakou spolupráci s katedrou a měli k dispozici studenty, kteří v rámci výuky byli propojeni s organizacemi, se kterými spolupracujeme. Ta organizace by dostala od nás studenta, a to zadání by mohlo být pomoc organizaci vyvinout metodu nebo způsob, jak evaluuje a oni by dostali pomocníka zvenčí, který by jim pomohl s něčím, co zavést do praxe. Aby to nedostali nadiktované od donora, ale aby si to sami museli vytvořit a aby to šlo od nich. A my jim k tomu jen dopomohli prostředkem nebo člověkem, který by se na tom podílel.“*

### **Komentář diplomantky:**

NROS má uzavřené memorandum o spolupráci s fakultami jako je FHS UK a FF UK. Studenti mohou absolvovat odborné stáže v jednotlivých programech NROS. Z tohoto hlediska považují za reálné, aby se studenti zapojili do nastavování a realizace různých procesů v NROS. Studentská stáž má ovšem určitá pravidla, požadavky a je časově ohraničena určitým počtem hodin. Studenti dále v době výkonu svých odborných stáží disponují jen určitými znalostmi a schopnostmi, které by mohly být pro příjemce podpory přínosem. Jejich odbornost ovšem mnohdy není na takové úrovni, aby se mohli ihned intenzivně zapojit do nastavování a zavádění nových procesů v organizaci.

## IV. Diskuse

Diplomová práce se zabývala pojmy *evaluace* a měření *dopadových dat* v oblasti sociální práce u neziskových organizací. Výsledky diplomové práce se shodují s tvrzením, které ve svých článcích uvádí například Vojtíšek. Evaluace a měření dopadu nelze vykonávat bez individuálního přístupu. Každá oblast evaluace a měření dopadu je ovlivněna dalšími faktory, např. socio – kulturními, které významně ovlivňují a zkreslují výsledky evaluace a měření dopadu v konkrétní organizaci. (Vojtíšek, 2021)

Evaluace a měření dopadu v oblasti sociální práce u neziskových organizací, které jsou podporované stejným donorem, poukazuje na skutečnost, že se pro mnohé jedná o procesy, které jsou organizacím známé. Jejich realizace a následná interpretace získaných dat je ovšem oblastí, která není dostatečně saturována. Zaměstnanci neziskových organizací mnohdy evaluaci vykonávají spíše intuitivně, na základě požadavků, které jsou zaměstnancům kladeny ze strany vedení organizace. Stejná strategie se vyskytuje u mnoha respondentů v případě spolupráce mezi nimi (příjemci podpory) a donorem. Organizace vykonávají evaluaci na základě požadavků stanovených donorem. Data získaná evaluací pro donora ovšem následně nejsou mnohdy jinak využívána.

Hlavní limity organizací pro realizaci procesů evaluace a měření dopadu jsou především omezené časové a personální možnosti organizace, nedostatečná teoretická znalost v dané oblasti a omezené finanční prostředky organizace.

Současné zkušenosti po realizaci výzkumu a vlastní reflexe diplomové práce mne přivádějí na myšlenku, zda bylo vhodné zařadit do diplomové práce jak téma evaluace, tak téma měření dopadu. Výsledky výzkumu poukázaly na zásadní limity ze strany neziskových organizací při výkonu obou procesů v praxi. Samotná oblast evaluace je natolik zajímavá a rozsáhlá, že by její analýza zabrala mnoho času sama o sobě. Zároveň vnímám významnou spojnici mezi oběma procesy.

Výzkumu se zúčastnily neziskové organizace, čerpající granty z programu Pomozte dětem. Vzhledem ke složení výzkumného vzorku je reprezentativnost výsledků omezena. Jsem si vědoma, že zařazení organizací do jednotlivých kategorií mohlo být také ovlivněno schopnostmi a znalostmi respondentů, kteří organizace ve výzkumu zastupovali. Uvědomuji si limity svého výzkumu, na druhou stranu jsem se díky výzkumnému vzorku mohla zaměřit na vztah mezi jedním donorem a příjemci podpory. Tento vztah mi pomohl analyzovat možnosti a limity donora a příjemců podpory a zároveň nalézt prostor pro vzájemnou



spolupráci v oblasti evaluace. Zmíněná spolupráce aktérů, a to nejen pro oblast evaluace, je dle mého názoru klíčová pro vytváření fungující občanské společnosti.

Nastavení otázek do polostrukturovaného rozhovoru s příjemci podpory mohlo být pro respondenty komplikované a místy těžce uchopitelné. To především proto, že respondenti nebyli schopni dostatečně teoreticky rozlišit a popsat procesy evaluace a měření dopadu v organizaci. Zároveň nebyli vybaveni dostatečným množstvím informací o tom, zda a jak procesy v organizacích probíhají. Na druhou stranu mi odpovědi respondentů poskytly reálný náhled na aktuální stav ve smýšlení zaměstnanců neziskových organizací na danou problematiku. Autenticita respondentů se byla zachycena především ve vyjasnění pojmů, popsání reálných procesů a kompetencí respondentů v oblasti evaluace a měření dopadu.

Zástupkyně donora mají velice dobrý přehled o tom, v jaké výchozí fázi procesu evaluace a měření dopadu, se nachází příjemci podpory. Jsou si vědomy svého „výchozího stavu“ v oblasti plánování a realizace obou procesů a navrhují varianty, které by mohly být potencionálním předmětem spolupráce mezi ním a příjemci podpory. Navržené varianty pro spolupráci se ovšem prozatím nachází v pilotní fázi a k plnohodnotnému využití je potřeba eliminovat nedostatky a limity, které jednotlivé varianty obsahují.

Dle mého názoru jsou příjemci podpory spíše vybaveni schopnostmi a dovednostmi pro nastavení a realizaci evaluace než pro měření dopadu. V případě měření dopadu a dopadových dat se organizace potýkají se zásadními limity, jako jsou socio – kulturní vlivy na klienta, časový rozestup mezi poskytnutím podpory a měřením dopadu, nedostupnost kvalitních dopadových dat o klientech, nebo velice malá šance při navazování opětovného kontaktu s klientem po několika letech. Dopad může být měřitelný např. v organizacích, mezi kterými dochází ke vzájemné spolupráci a jejichž služby na sebe určitým způsobem navazují. I v takových případech se ovšem jedná o proces, který by musel být významně podporován (personálně, časově i finančně).

Nastavení podmínky spolupráce po ukončení realizace projektu je dle mého názoru jedna z variant, která ovšem vyžaduje detailní specifikaci požadavků, sledovaných indikátorů, konkrétních dat vč. popisu následného využití jak u procesu evaluace, tak u procesu měření dopadu. Dále by tato podmínka měla obsahovat popis sankčního mechanismu, pokud by příjemce podpory odmítal spolupráci po skončení platnosti grantové smlouvy.

Požadavek na poskytování informací i po skončení realizace uložit lze např. dle 4 odst. 4 písm. g) nebo i) zákona č. 218/2000 Sb. nebo § 10a odst. 5 písm. h) nebo i) zákona č. 250/2000 Sb.. Uložení sankce příjemci podpory je ovšem složitější. Porušení podmínek ve smyslu zákona o rozpočtových pravidlech je porušením rozpočtové kázně, které se postihuje

odvodem. § 44 odst. 1 písm. j) zák. 218/2000 Sb. ovšem popisuje situaci, kdy k porušení kázně došlo ještě před přijetím peněžních prostředků, což je pro situaci nastavení sankčního mechanismu nerelevantní. Přijatelnou variantou by bylo postavení obecnější podmínky, která by se zabývala porušením následné informační povinnosti. V případě porušení následné informační povinnosti by došlo k neoprávněnému použití prostředků, viz § 22 odst. 2 zák. 250/2000 Sb. Sankce by dále měla splňovat zásadu přiměřenosti, tj. rozumového vztahu mezi závažností porušení rozpočtové kázně a výši za ně předepsaného odvodu. (Petráček, 2023)

Dle mého názoru by tedy mohlo dojít ke stanovení podmínky následné informační povinnosti na poskytování informací a v případě, kdy by příjemci podpory nereagovali a nespolupracovali, mohli by být vyzváni k nápravě, tj. v určité stanovené lhůtě by byli povinni dodat informace a potřebná data. V případě zmeškání náhradní lhůty by mohl být uplatněn sankční mechanismus, který by splňoval podmínku přiměřenosti. V případě, že příjemci podpory nebudou disponovat potřebnými daty, dodají donorovi formální hlášení o neexistenci požadovaných dat. Za důležitý fakt považuji skutečnost, že i přes nastavení sankčního mechanismu, nemusí donor získat od příjemců podpory relevantní data, jelikož jimi nedisponuje nebo není schopen taková data analyzovat. Výše uvedené informace považuji za zásadní a příjemce podpory by s nimi měl být obeznámen s předstihem, ještě před samotným podepsáním grantové smlouvy.

Varianta povinného vzdělávání příjemců podpory formou kurzů či workshopů je dle mého názoru předčasná. Příjemci podpory se nenachází ve fázi, kdy by pro ně vzdělávání v daných oblastech mělo přidanou hodnotu. Jejich motivace k tomu se zapojit do vzdělávání by byla spíše formální- tj. jednalo by se o další požadavek donora.

Propojení příjemců podpory se studenty je teoreticky možné, ovšem pro potřeby nastavení nebo zavedení určitého procesu v organizaci je dle mého názoru potřeba větších časových kapacit studenta a mnohdy i vyšší odbornosti. Studenti se v rámci svých stáží mají zdokonalit v praktických dovednostech. Vzájemnou spolupráci příjemce podpory a studenta si dokážu představit spíše v rámci krátkodobé spolupráce, např. poskytnutí konzultace, příp. navázáním dlouhodobé spolupráce ve formě dobrovolnictví, nebo zpracováním závěrečné práce studenta, které by vycházelo z potřeb a problematiky, se kterými se konkrétní příjemce podpory potýká.

Program „Pomozte dětem“ je vybaven různými procesy, které mají potenciál být kvalitní podporou pro neziskové organizace v oblasti nastavování a realizace evaluace a měření dopadových dat. Příjemci podpory ovšem prozatím nejsou připraveni na využívání takových nástrojů podpory. Pokud by došlo k realizaci vzdělávání, nebo využívání dalších

nástrojů k podpoře, pravděpodobně by nebylo dosaženo efektivních výsledků. Ze zahraniční praxe vyplývá, že nadace a další donoři obvykle neposkytují příjemcům podpory nadstandardní podporu při nastavování a realizaci procesů evaluace a sledování dopadu. Donor neočekává, že mu příjemci podpory poskytnou „převratná data“ o evaluaci. Očekávání donora je získat analýzu aktivit, příp. zpětnovazebné dotazníky, které budou hodnotit efektivitu a přínos jednotlivých aktivit. Tato data mohou být obsažena v rámci standardních výstupů evaluace (tj. v průběžné a závěrečné zprávě). Dle mého názoru je aktuálně v moci donora především poskytnout příjemcům podpory popis požadavků, co přesně mají sledovat a jakými postupy se dá daných výsledků dosáhnout, příp. vytvořit metodiku, která by byla k dispozici příjemcům podpory jako zdroj informací. Donor by se dále měl soustředit především na proces evaluace v podobě analýzy průběžných a závěrečných zpráv, ze kterých bude mít k dispozici patřičné informace, jako např. jaké aktivity byly příjemcem podpory vykonány a jakých cílů bylo dosaženo. Získaná data by měl donor považovat za výsledky evaluace. Donor by se dle mého názoru měl smířit s faktem, že má k dispozici dostatek zdrojů, ze kterých je možné evaluaci realizovat v poměrně dobré kvalitě.

## IV. ZÁVĚR

Diplomová práce se zabývá tématem evaluace a měření dopadu. Obě témata jsou aktuální v oblasti sociální práce a realizace těchto procesů přináší důležitou zpětnou vazbu a reflexi aktivit, které daná organizace vykonává.

Teoretická část diplomové práce se zabývá tématy, jako jsou občanský sektor a občanská společnost, poskytovatelé sociálních služeb se zaměřením na cílovou skupinu děti a riziková mládež. Poslední kapitola je zaměřena na témata evaluace a měření dopadu.

Výzkum diplomové práce je rozdělen na dvě části. Cílem výzkumu diplomové práce je popsat „aktuální stav“ příjemců podpory v oblasti provádění evaluace a měření dopadu. Výstupem diplomové práce je zhodnocení a návrhy možné spolupráce mezi donorem a příjemci podpory. Za hlavní zjištění výzkumu diplomové práce považují především vysokou míru vlivu donora na nastavování a realizaci evaluace u příjemců podpory. Kategorizace organizací, která zohledňuje schopnosti a aktuální stav příjemců podpory v procesech evaluace a měření dopadu, považují za reálné zobrazení výchozího stavu určité skupiny neziskových organizací v daných procesech. Druhá část výzkumu přináší pohled na možnosti, „aktuální stav“, očekávání a schopnosti donora v oblasti evaluace a sledování dopadu. Závěr výzkumu zhodnocuje možné nástroje a návrhy podpory pro spolupráci s příjemci podpory, kterými donor disponuje.

Výsledky výzkumu jsou přínosné a mapují aktuální situaci jednoho z největších donorů v České republice a příjemců podpory v oblasti procesů evaluace a měření dopadu. Diplomová práce a výsledky výzkumu mohou sloužit jako prvotní zdroj pro hlubší mapování a hledání možností spolupráce mezi donorem a příjemci podpory. Na základě dosažených výsledků vyvstává prostor pro vytvoření metodiky a detailních pokynů pro donora a příjemce podpory v oblasti evaluace, nebo vytvoření vhodného nástroje, který by byl pro podporu organizací užitečný a uplatnitelný. Výše uvedené návrhy pro rozšíření výzkumu diplomové práce bych v budoucnosti ráda zvolila jako téma disertační práce.

Diplomová práce analyzuje aktuální situaci neziskových organizací, čerpajících granty z programu Pomozte dětem, v oblasti vnímání potřebnosti a realizace evaluace a měření dopadu. Dále analyzuje vztah mezi donorem a příjemcem podpory, vzájemné postavení v procesu evaluace a sledování dopadu. Výstupem výzkumu je popis aktuálního stavu příjemců podpory a donora v oblasti nastavování a realizace evaluace a měření dopadu.

Věřím, že diplomová práce se může stát přínosnou pro příjemce podpory, kteří díky ní získají větší vhled do řešené problematiky a spolu s ním se jim dostane i teoretického ukotvení pojmů.

## Zdroje

- AKADEMIA, cz., *Rozdíl v profesi Pracovník v sociálních službách a Sociální pracovník*, In. *Akademia.cz* [online] 2020, [cit. 05.04.2023]. Dostupné z: <https://akademia.cz/magazin/rozdil-v-profesi-pracovnik-v-socialnich-sluzbach-a-socialni-pracovnik>
- BBC, *Children in Need, Annual report and accounts*, In. BBC [online]. 2021 [cit. 20.03.2023]. Dostupné z: <https://www.bbcchildreninneed.co.uk/wp-content/uploads/2021/12/CN1226-Annual-Report-2020-2021.pdf>
- BEDNÁŘOVÁ, Zdena Zuzana a Lubomír PELECH. *Slabikář sociální práce na ulici: supervize, streetwork, financování*. Brno: Doplněk, 2003. Co, jak, proč?. ISBN 80-7239-148-8.
- BĚHOUNEK, P. *Nový občanský zákoník a jeho dopad do systému soukromého práva*, In. *Sagit.cz*. Nakladatelství Sagit, a.s., [online] 2013, [cit. 05.04.2023], Dostupné z: <https://www.sagit.cz/info/novy-obcansky-zakonik-a-jeho-dopad-do-systemu-soukromeho-prava>
- BROWN, C. *The evidence-based practitioner*. [online] 2016. [cit. 05.04.2023]. Dostupné na WWW: <https://ebookcentral.proquest.com>
- BECHYŇOVÁ, Věra a Marta KONVIČKOVÁ. *Sanace rodiny: [sociální práce s dysfunkčními rodinami]*. Vyd. 2. Praha: Portál, 2011. ISBN 978-80-262-0031-4.
- BORDAN, P., TOP09, *Evropské fondy jsou pro malé obce velkým přínosem, ale..* [online]. Praha. [cit. 17.2.2023]. Dostupné z: <https://www.top09.cz/regiony/stredocesky-kraj/regionalni-a-mistni-organizace/beroun/udalosti/evropske-fondy-jsou-pro-male-obce-velkym-prinosem-ale-1376.html>
- BOUKAL, Petr a Hana VÁVROVÁ. *Ekonomika a financování neziskových organizací*. Praha: Oeconomica, 2007. ISBN 978-80-245-1293-8.
- BOUKAL, Petr. *Fundraising pro neziskové organizace*. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4487-2.
- BUSINESS LEADERS FORUM, [online]. Praha, 2023 [cit. 17.2.2023]. Dostupné z: <https://blf.cz>

- CAMPBELL COLLABORATION, [campbellcollaboration.org](http://campbellcollaboration.org), [online], Oslo, 2023, [cit. 17.3.2023]. Dostupné z: <https://www.campbellcollaboration.org>
- ČERNOHORSKÝ, Jan. *Finance: od teorie k realitě*. Praha: Grada Publishing, 2020. Finance (Grada). ISBN 978-80-271-2215-8.
- ČESKÁ ASOCIACE STREETWORK, *Pojmosloví nízkoprahových zařízení pro děti a mládež*. [online]., 2008. [cit. 09. 11. 2022]. Dostupný z WWW: [https://archiv.streetwork.cz/images/download/Pojmoslovi\\_text.pdf](https://archiv.streetwork.cz/images/download/Pojmoslovi_text.pdf)
- ČESKO. *Zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách – znění od 1. 2. 2022*. In: *Zákony pro lidi.cz* [online]. © AION CS 2010-2022 [cit. 9. 11. 2022]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-108>
- ČESKO. *Zákon č. 89/2012 Sb. občanský zákoník*. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2012, částka 33, s. 1026-1365. Dostupný také z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-89>.
- ČESKO, *Zákon č. 227/1997 Sb., o nadacích a nadačních fondech a o změně a doplnění některých souvisejících zákonů (zákon o nadacích a nadačních fondech) - znění od 1.1. 2014*, In: *Zákony pro lidi, cz* [online]. © AION CS 2010-2022 [cit. 16. 12. 2022]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1997-227>
- ČESKO. *Zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon) - znění od 1. 2. 2022*. In: *Zákony pro lidi.cz* [online]. © AION CS 2010-2022 [cit. 9. 11. 2022]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2004-561>
- ČESKO. *Zákon č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících a o změně některých zákonů – znění od 12. 1. 2016*. In: *Zákony pro lidi.cz* [online]. © AION CS 2010-2022 [cit. 9. 11. 2022]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2004-563#f2876082>
- DISMAN, Miroslav. *Jak se vyrábí sociologická znalost: příručka pro uživatele*. Páté, nezměněné vydání. Praha: Univerzita Karlova, nakladatelství Karolinum, 2021. ISBN 978-80-246-5053-1.
- DOBIÁŠOVÁ, P. *Analýza potřeb cílové skupiny děti a mládež: Závěrečná zpráva ze sociologického šetření*, [online] ESF. 2014, [cit. 20. 9. 2022] Dostupné z: [https://www.kpssmb.cz/dokumenty\\_2014-2018/Priloha\\_c\\_7\\_Deti\\_a\\_mladez.pdf](https://www.kpssmb.cz/dokumenty_2014-2018/Priloha_c_7_Deti_a_mladez.pdf)
- DOLEŽALOVÁ, Antonie. *Ekonomie, filantropie, altruismus: úvod do studia*. Praha: Oeconomica, 2008. ISBN 978-80-245-1471-0.
- DVOŘÁK, Tomáš. *Nadace a nadační fondy: text zákona s poznámkami*. Praha: ASPI, 2007. Právnícké osoby. ISBN 978-80-7357-292-1.

- EHSV, Program pro Evropu: Návrhy občanské společnosti [online]. Evropský hospodářský a sociální výbor: Evropský hospodářský a sociální výbor, 2009 [cit. 09.11. 2022]. Dostupné z: [https://www.vlada.cz/assets/ppov/rnno/vybor-pro-eu/2008/zapis\\_V-EU\\_06\\_26\\_2009\\_priloha\\_3.pdf](https://www.vlada.cz/assets/ppov/rnno/vybor-pro-eu/2008/zapis_V-EU_06_26_2009_priloha_3.pdf)
- FELCMANOVÁ, Lenka a Martina HABROVÁ. *Katalog podpůrných opatření: dílčí část: pro žáky s potřebou podpory ve vzdělávání z důvodu sociálního znevýhodnění*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2015. ISBN 978-80-244-4655-4.
- FRIČ, P. *Občanská společnost a definice NNO, vývoj, stav a trendy. Dílčí studie pro Koncepci politiky vlády vůči nestátním neziskovým organizacím do roku 2020*. [online]. 2015 [cit. 9. 02. 2023] Dostupné z: [http://www.vlada.cz/assets/ppov/rnno/dokumenty/studie\\_fric\\_pro\\_web.pdf](http://www.vlada.cz/assets/ppov/rnno/dokumenty/studie_fric_pro_web.pdf).
- FRIEDLAENDEROVÁ, H. *Čtenářství dětí v době koronavirové pandemie*. Knihovna: knihovnická revue. 2021, 32(2), 70–74. ISSN 1801-3252.
- GAJDOVÁ, K. *Ekonomika neziskových organizací*. Karviná: Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné, [online]. 2020 [cit. 16. 12. 2022]. Dostupné z: [https://is.slu.cz/el/opf/zima2020/EVSBPEN0/2713020/Ekonomika\\_neziskovych\\_organizaci\\_studijni\\_opora\\_2020\\_Gajdova.pdf](https://is.slu.cz/el/opf/zima2020/EVSBPEN0/2713020/Ekonomika_neziskovych_organizaci_studijni_opora_2020_Gajdova.pdf)
- GAMBRILL, E., *Social work practice: a critical thinker's guide*. Oxford: Oxford University Press, 2006. ISBN 0-19-517342-2.
- GEISLER, H, HOLEŇOVÁ, A., HOROVÁ, T. a kol. *Výstupní analytická zpráva o současné situaci a potřebách pečujících osob a bariérách pro poskytování neformální péče v ČR. Výstupy projektu Podpora neformálních pečovatelů I*. [online]. © Institut dalšího vzdělávání. 2015. [cit. 4. 1. 2023]. Dostupné z: <https://nepe.cz/nepe1.php>.
- GELDARD, K. (Ed.). *Practical Interventions for Young People at Risk*. London: SAGE. 2009. ISBN 978-1847875624
- GULOVÁ, Lenka. *Sociální práce: pro pedagogické obory*. Praha: Grada, 2011. Pedagogika (Grada). ISBN 978-80-247-3379-1.
- HAVRÁNKOVÁ, O. *Případová práce*. In MATOUŠEK, O. a kol. *Metody a řízení sociální práce*. Praha: Portál, 2003. ISBN 80-7178-548-2
- HAVRÁNKOVÁ, O. *Skupinová práce*. In MATOUŠEK, O. a kol. *Metody a řízení sociální práce*. Praha: Portál, 2003. ISBN 80-7178-548-2
- HEIDEROVÁ, H. *Potřeby dítěte* [online]. 2016 [cit. 9. 02. 2023] Dostupné z: <https://intime.upol.cz/wp-content/uploads/2020/11/prezentace-pece-o-dite.pdf>



- HEJDUKOVÁ, Pavlína, Michaela KRECHOVSKÁ a Dita HOMMEROVÁ. *Řízení neziskových organizací: klíčové oblasti pro jejich udržitelnost*. Praha: Grada Publishing, 2018. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3075-2.
- Havlíková, J., Hubíková, O., Trbola, R., Musil, L. *Kvalita výkonu sociální práce očima sociálních pracovníků*. [online]. Praha: VÚPSV, 2021, [cit. 13. 03. 2023] Dostupné z: [https://www.rilsa.cz/wp-content/uploads/2023/02/vz\\_490.pdf](https://www.rilsa.cz/wp-content/uploads/2023/02/vz_490.pdf)
- HENDL, Jan a Jiří REMR. *Metody výzkumu a evaluace*. Praha: Portál, 2017. ISBN 978-80-262-1192-1.
- HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*. Čtvrté, přepracované a rozšířené vydání. Praha: Portál, 2016. ISBN 978-80-262-0982-9.
- HITCHCOCK, L., *Social Work Practitioners and Practice Evaluation: How Are We Doing?*. *Journal of Human Behavior in the Social Environment* [online]. 2010, 20(8), 963-973 [cit. 25.11. 2022]. ISSN 1091-1359. Dostupné z: [https://www.researchgate.net/publication/241744973\\_Social\\_Work\\_Practitioners\\_and\\_Practice\\_Evaluation\\_How\\_Are\\_We\\_Doing](https://www.researchgate.net/publication/241744973_Social_Work_Practitioners_and_Practice_Evaluation_How_Are_We_Doing)
- HRADCOVÁ, D., *Studijní opora k předmětu Řízení kvality služeb, ODBORNÁ ČÁST*, FHS UK, Praha. 2022
- HRUŠKA, Lubor a kol. *Evaluační zpráva k projektu Rozvoj dobrovolnictví v ČR*. Ostrava: ACCENDO, 2022
- HOSÁKOVÁ, J., HLUBKOVÁ Z., HYPŠOVÁ M., *Sebepoškozování adolescentů jako edukační problém*, Ústav ošetřovatelství, Fakulta veřejných politik v Opavě, Slezská univerzita v Opavě, [online]. 2018 [cit. 25. 09. 2022]. Dostupné z: <https://osp.slu.cz/pdfs/osp/2018/01/04.pdf>
- HUSÁROVÁ, A., FILIPCZYK, M. *Brožura o evaluaci*. Praha: ASPRA a.s, 2008
- HYÁNEK, V. PAŘIL, V., PEJCAL, J. *Studie Vymezení občanského sektoru a nestátních neziskových organizací v rámci národního hospodářství*. [online]. 2020 [cit. 25. 03. 2023]. Dostupné z: [https://www.vlada.cz/assets/ppov/rnno/dokumenty/Studie\\_Socioekonom\\_vyznam\\_NO.pdf](https://www.vlada.cz/assets/ppov/rnno/dokumenty/Studie_Socioekonom_vyznam_NO.pdf)
- CHEETHAM, J., *Evaluation as a Tool in the Development of Social Work Discourse*, SAGE Publications, London, 1998
- CHEETMAN, J.; FULLER, R.; McIVOR, G.; PETCH, A. *Evaluating Social Work Effectiveness*. Buckingham: Open University Press. 2000

- Child Care Aware® of America. Child Care Aware® of America[online]. Child Care Aware® of America, 2022 [cit. 06. 07. 2022]. Dostupné z: <https://www.childcareaware.org/about/child-care-aware-of-america/>
- Child Care Aware of America, *Annual report 2021*, [online] 2021 [cit. 06. 07. 2022]. Dostupné z: [https://info.childcareaware.org/hubfs/2021%20CCAoA%20Annual%20Report%20\(3\).pdf](https://info.childcareaware.org/hubfs/2021%20CCAoA%20Annual%20Report%20(3).pdf)
- IWÚP, *Informační web územního plánování*, Ministerstvo pro místní rozvoj, [online] 2020 [cit. 17. 03. 2023]. Dostupné z: <https://portal.uur.cz/spravni-usporadani-cr-organy-uzemniho-planovani/nuts.asp>
- JACKSON, P. M. a C. V. BROWN. *Ekonomie veřejného sektoru*. Praha: Eurolex Bohemia, 2003. Ekonomie (Eurolex Bohemia). ISBN 8086432092.
- ČERMÁKOVÁ, Kristýna a Milena JOHNOVÁ. *Zavádění standardů kvality sociálních služeb do praxe: průvodce poskytovatele*. Praha: Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2002. ISBN 80-86552-45-4.
- JURAJDOVÁ, H. *Teorie sociální práce*. vyd. 1. Jihlava: SVOŠŠ. 2012
- KAČENA, L. *Evaluace vs. interní audit*, [online] 2016 [cit. 10. 02. 2023] Dostupné z: [https://czecheval.cz/př%C3%ADlohy/lkacena\\_evaluace\\_vs\\_interni\\_audit\\_ces.pdf](https://czecheval.cz/př%C3%ADlohy/lkacena_evaluace_vs_interni_audit_ces.pdf)
- KALOUSOVÁ, P. *Studie o firemním dárcovství*, MPSV, Praha, [online] 2013, [cit. 06. 01. 2023] Dostupné z: [https://www.vlada.cz/assets/ppov/rnno/dokumenty/studie\\_kalousova\\_darcovstvi\\_pro\\_web.pdf](https://www.vlada.cz/assets/ppov/rnno/dokumenty/studie_kalousova_darcovstvi_pro_web.pdf)
- KIEFER, L. *How Social Work Practitioners Evaluate their Practice*. Retrieved from *Sophia*, the St. Catherine University repository, [online] 2014 [cit. 13. 02. 2023], Dostupné z: [https://sophia.stkate.edu/msw\\_papers/550](https://sophia.stkate.edu/msw_papers/550)
- KINKOR, M. Komunitní práce. In MATOUŠEK, O. a kol. *Metody a řízení sociální práce*. Praha: Portál, 2003. ISBN 80-7178-548-2
- KLEČKOVÁ, A. *Fenomén jménem neziskovky*, Institut pro politiku a společnost, Policy paper, [online]. 2020 [Cit. 3.3.2023]. Dostupné z: <https://www.politikaspolecnost.cz/wp-content/uploads/2020/04/Fenomén-jménem-neziskovky-IPPS.pdf>
- KRATOCHVÍL, Stanislav. *Skupinová psychoterapie v praxi*. Praha: Galén, 1995. ISBN 80-85824-20-5.

- KREITNER, R. *The Principles of Management*, 11th Edition. Boston: Cengage Learning. 2008. ISBN: 978-0-547-14848-9
- KOCOURKOVÁ, Jana a KOUTEK, Jiří, *Sebevražedné chování*. Vyd. 2. Praha: Portál, 2007. 127 s. ISBN 978-80-7367-349-9.
- KOCMAN D. *Kam se poděl duch standardů? Řízení kvality jako problém sociálních služeb*, [online]. 2013 [Cit. 3.3.2023] Dostupné z: <http://www.kvalitavpraxi.cz/res/archive/025/002862.pdf?seek=1403177153>
- KOUTEK, J. a KOCOURKOVÁ, J. *Sebevražedné chování: současné poznatky o suicidalitě a její specifika u dětí a dospívajících*. Praha: Portál, 2007. ISBN 978-80-7367-349-9.
- KOZLOVÁ, L. *Determinanty individuálního a firemního dárcovství v ČR*, Diplomová práce, [online]. Brno, 2014 [Cit. 3.3.2023] Dostupné z: [https://is.muni.cz/th/zvdpu/diplomova\\_prace\\_kozlova\\_final.pdf](https://is.muni.cz/th/zvdpu/diplomova_prace_kozlova_final.pdf)
- KUCHAROVÁ, V. – BARVÍKOVÁ, J. – HÖHNE, S. – NEŠPOROVÁ, O. – PALONCYOVÁ, J. – VIDOVICOVÁ L.: *Zpráva o rodině 2020*. [online]. Praha: VÚPSV, v. v. i., 2020. [Cit. 27.3.2023] Dostupné z: [https://katalog.vupsv.cz/fulltext/vz\\_477.pdf](https://katalog.vupsv.cz/fulltext/vz_477.pdf)
- LEVINE, Peter A. a Maggie KLINE. *Trauma očima dítěte: probouzení obyčejného zázraku léčení: od raného dětství po dospívání*. Praha: Maitrea, 2012. ISBN 978-80-87249-27-7.
- MALÍK HOLASOVÁ, Věra. *Kvalita v sociální práci a sociálních službách*. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-4315-8.
- MARADA, Radim. Růstová dilemata občanského sektoru. In MARADA, Radim (ed.). *Dilemata občanské společnosti*. Brno: Masarykova univerzita, 2005. Sociální studia, 1/2005. ISSN 1214-813X.
- MATĚJČEK, Zdeněk. *Co děti nejvíc potřebují*. Vyd. 5. Praha: Portál, 2008. Rádci pro rodiče a vychovatele. ISBN 978-80-7367-504-2.
- MATOUŠEK, O. *Metody a řízení sociální práce*. vyd. 1. Praha: Portál, 2003. ISBN 80-7178-548-2
- MATOUŠEK, O. *Slovník sociální práce*. Vyd. 2., přeprac. Praha: Portál, 2008. ISBN **978-80-7367-368-0**

- MATOUŠEK, Oldřich. *Sociální služby: legislativa, ekonomika, plánování, hodnocení*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Portál, 2011. ISBN 978-80-262-0041-3.
- MATOUŠEK, Oldřich, Pavla KODYMOVÁ a Jana KOLÁČKOVÁ, ed. *Sociální práce v praxi: specifika různých cílových skupin a práce s nimi*. Vyd. 2. Praha: Portál, 2010. ISBN 978-80-7367-818-0.
- MÁTEL, Andrej. *Teorie sociální práce I: sociální práce jako profese, akademická disciplína a vědní obor*. Praha: Grada Publishing, 2019. ISBN 978-80-271-2220-2.
- MC LANAHAN, S.. *Family Instability and Complexity after a Nonmarital Birth: Outcomes for Children in Fragile Families*. In *Social Class and Changing Families in an Unequal America*. Carlson MJ, England P (eds.). [online]. Stanford, CA: Stanford University Press. 2011, [Cit. 8.3.2023] Dostupné z: <https://crcw.princeton.edu/publications/books/2011/McLanahan.pdf>
- MCNEECE, A., Thyer, B.: *Evidence-Based Practice and Social Work*. Journal of Evidence-Based Social Work, 2004.
- MPSV *Sociální služby: způsoby pomoci*, [online]. 2015 [cit. 30.06.2022] Dostupné z: <http://www.mpsv.cz/cs/18661>
- MPSV *Sociální služby: Poskytovatelé a dostupnost* [online]. 2015 [cit. 30.06.2022] Dostupné z: <http://www.mpsv.cz/cs/18661#sspd>.
- MPSV. *Sociální služby a příspěvek na péči* Praha. [online]. 2009 [cit. 30.06.2022] Dostupné z: [https://www.mpsv.cz/documents/20142/955203/Socialni\\_sluzby\\_a\\_prispevek\\_na\\_peci.pdf/74b07644-586b-4990-c2a8-1a150f50eb0c](https://www.mpsv.cz/documents/20142/955203/Socialni_sluzby_a_prispevek_na_peci.pdf/74b07644-586b-4990-c2a8-1a150f50eb0c)
- MPSV, *Inovace v práci s ohroženými dětmi a jejich rodinami, Základní principy vybraných inovativních přístupů a služeb pro ohrožené děti a jejich rodiny*, Praha, 2018
- MPSV, *Koncepce vzdělávání pracovníků v sociálních službách*, [online]2021 [Cit. 13.12.2022]Dostupné z: [https://www.mpsv.cz/documents/20142/1864299/KONCEPCE\\_VZDEĽAVÁNÍ\\_PSS.pdf/ef452b1d-6091-236b-3511-01b6afe7eb8b](https://www.mpsv.cz/documents/20142/1864299/KONCEPCE_VZDEĽAVÁNÍ_PSS.pdf/ef452b1d-6091-236b-3511-01b6afe7eb8b)
- MIOVSKÝ, Michal. *Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu*. Praha: Grada, 2006. Psyché (Grada). ISBN 8024713624.
- NASW *Standards for Social Work Case Management*. Prepared by the Case Management Standards Work Group Approved by the NASW Board of Directors, [online].

- 2011 [cit. 16. 11.2022]. Dostupné z: [http://www.socialworkers.org/practice/standards/sw\\_case\\_mgmt.asp#def](http://www.socialworkers.org/practice/standards/sw_case_mgmt.asp#def),
- Nadace Proměny Karla Komárka. České děti venku: Reprezentativní výzkum, kde a jak tráví děti svůj čas. Nadace Proměny Karla Komárka [online] 2016. [cit. 06.03.2023] Dostupné z: <http://www.nadace-promeny.cz/cz/vyzkum.html>
  - NEKOLA, M., *Pojďme se pobavit o interní evaluaci*, evaluuj.cz, 2021, [online] 2021 [cit. 20.03.2023], Dostupné z: <https://evaluuj.cz/pojdme-se-pobavit-o-interni-evaluaci/>
  - NESRSTOVÁ, J. *Friendsraising*, 2016, [online]. 2016 [cit. 13.01. 2023] Dostupné z: [https://i.zeleni.cz/sites/default/files/zp\\_att/friendsraising.pptx\\_1.pdf](https://i.zeleni.cz/sites/default/files/zp_att/friendsraising.pptx_1.pdf)
  - NEUBAUEROVÁ, Lucie. *Neziskové organizace v zemích OECD*. Plzeň, bakalářská práce (Bc.). ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI. Fakulta ekonomická [online]. Plzeň, 2015 [cit. 18. 10. 2022]. Dostupné z: <https://theses.cz/id/5jy0xo/>.
  - „NROS“ Nadace rozvoj občanské společnosti [online]. 2022 [cit. 11. 06. 2022]. Dostupné z: WWW: <https://www.nros.cz/hlavni-menu/kdo-jsme/o-nadaci/>
  - OECD. *OECD Labour Force Statistics 2018*. OECD Publishing, Paris. [online]. 2019 [cit. 18. 11. 2022]. Dostupné z: <https://doi.org/10.1787/g2g9fb3e-en>
  - O'NEILL, *Evaluation Handbook, Save the Children*, [online] 2012, [cit. 07.03. 2023] Dostupné z: <https://resourcecentre.savethechildren.net/pdf/5459.pdf>
  - OSPOD Praha 8, *Informace OSPOD Praha 8 pro školy a školská zařízení na území městské části* [online]. OSPOD Praha 8, 2021 [cit. 09.11. 2022]. Dostupné z: <https://m.praha8.cz/file/9uY/Informace-OSPOD-Praha-8-pro-skoly-a-skolska-zarizeni-na-uzemi-mestske-casti.pdf>
  - Payne, M. *Modern Social Work Theory* (3rd ed.). London: Palgrave. 2005 ISBN 0-925065-83-8
  - Péče o dárce, [online]. Praha 2023. [cit. 17.2.2023]. Dostupné z: <https://peceodarce.cz>
  - PEHALOVÁ, M., & KOMBEREC NOVOSADOVÁ, B. *Jak zvýšit dopad našich projektů*. [online]. 2019 [cit. 2022-03-11]. Dostupné z: WWW:[https://knihovna.impactacademy.cz/wp-content/uploads/2020/03/Pruvodce\\_Jak-zvyšit-dopad-našich-projektů\\_ePub.pdf](https://knihovna.impactacademy.cz/wp-content/uploads/2020/03/Pruvodce_Jak-zvyšit-dopad-našich-projektů_ePub.pdf)
  - PELIKÁNOVÁ, Anna. *Účetnictví, daně a financování pro nestátní neziskovky*. 3., aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2018. Účetnictví a daně (Grada). ISBN 978-80-271-2117-5.
  - PEMOVÁ, Terezie a Radek PTÁČEK. *Data o dětech: sociálně-právní ochrana dětí v České republice v datech*. Praha: Grada, 2022. ISBN 978-80-271-1338-5.

- PEMOVÁ, Terezie a Radek PTÁČEK. *Zanedbávání dětí: příčiny, důsledky a možnosti hodnocení*. Praha: Grada Publishing, 2016. ISBN 978-80-247-5695-0.
- PETERSÉN, A., *Evaluations That Matter in Social Work*, Öbero University, 2017, ISBN 978-91-7529-189-5
- PETRÁČEK, D., právník [ústní sdělení]. Řevničov, 05.04. 2023.
- „Pomozte dětem“ [online]. 2022 [cit. 11. 03. 2022]. Dostupné na WWW: <https://www.pomoztedetem.cz>
- POSPÍŠIL, David. *Národní strategie rozvoje sociálních služeb na období 2016-2025*. Praha: MPSV, 2015. ISBN 978-80-7421-126-3.
- POSPÍŠIL, Miroslav. *Neziskové organizace a jejich funkce v demokratické společnosti*. Brno: Společnost pro studium neziskového sektoru, c2009. ISBN 978-80-904150-3-4.
- POSPÍŠILOVÁ, Tereza. NAVRÁTIL Jiří. Analýza spolupráce státní správy se střešními organizacemi a sítěmi nestátních neziskových organizací, Výzkumná zpráva [online] Praha, 2022, s. 34 [cit. 06. 04. 2023]. Dostupné z: [https://www.vlada.cz/assets/ppov/rnno/aktuality/Vyzkumna\\_zprava\\_NNO\\_strechy\\_FI N.pdf](https://www.vlada.cz/assets/ppov/rnno/aktuality/Vyzkumna_zprava_NNO_strechy_FI_N.pdf)
- POTŮČEK, Martin. *Veřejná politika*. Upr., dopl. a aktualiz. vyd. v českém jazyce. Praha: Sociologické nakladatelství (SLON), 2005, Studijní texty (Sociologické nakladatelství). s.87. ISBN 8086429504.
- PRESSLEROVÁ, Pavla. Syndrom CAN, Šance dětem, [online] Praha, 2023, [cit. 06. 04. 2023]. Dostupné z: <https://sancedetem.cz/syndrom-can>
- PUNOVÁ, Monika a Jitka NAVRÁTILOVÁ. *Praktické vzdělávání v sociální práci optikou konceptu resilience*. Brno: Masarykova univerzita, 2014. ISBN 978-80-210-7337-1.
- Redakce Světa neziskovek, *Neziskové organizace v ČR*, [online]. 2014. [cit. 19. 03. 2023]. Dostupné z: <https://svetneziskovek.cz/management/neziskovy-sektor-v-cr>
- REICHEL, Jiří. *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů*. Praha: Grada, 2009. Sociologie (Grada). ISBN 978-80-247-3006-6.
- ROSSI, P. H., FREEMAN, H. E., LIPSEY, W. M. *Evaluation : a systematic approach. Thousand Oaks* : [online]. SAGE Publications, c1999. [cit. 11. 03. 2022]. Dostupné na WWW: <https://digitallibrary.tsu.ge/book/2021/may/rideri/Rossi-Evaluation-A-systematic-approach.pdf>

- ROZSÍVALOVÁ, E. Sebepoškození v dětství a dospívání. *Pediatric pro praxi*, 16(6), 392–394. [online]. 2015 [cit. 04. 04. 2023]. Dostupné z: <https://www.pediatricpropraxi.cz/pdfs/ped/2015/06/08.pdf>
- RYAN, K. SCHWANDT, T., *Exploring evaluator role and identity (Evaluation and Society)*. Greenwich: Information Age Publishing. 2002, ISBN 1-931576-85-8
- ŘEZNÍČEK, Ivo. *Metody sociální práce: Podklady ke stážím studentů a ke kazuistickým seminářům*. Praha: Sociologické nakladatelství, 2000. Studijní texty (Sociologické nakladatelství). ISBN 80-85850-00-1.
- SACKETT, David L a Sharon E STRAUSS, et. al. *Evidence-Based Medicine: How to Practice and Teach EBM*. 2. vydání. Praha: Churchill Livingstone, 2000. ISBN 04-430-6240-4.
- SHARLAND, E. Young People, Risk Taking and Risk Making: Some Thoughts for Social Work. *The British Journal of Social Work*, 36(2), 2006 2, pp. 47–265. [online]. [cit. 16. 03. 2022 ]. Dostupné z: <http://www.jstor.org/stable/23720910>
- SHELDON, Brian. “The Validity of Evidence-Based Practice in Social Work: A Reply to Stephen Webb.” *The British Journal of Social Work* 31, no. 5 [online]. 2001: 801–9. . [cit. 03. 04. 2023]. Dostupné z: <http://www.jstor.org/stable/23716353>.
- SAVE THE CHILDREN, *Results for children, Annual report 2021*, [online] Washington DC, 2021. [cit. 14. 02. 2023]. Dostupné z: <https://indd.adobe.com/view/55502056-583e-44b4-843e-cbb73e76eaf1>
- SAVE THE CHILDREN , *What we do*. [online]. London: Save the Children, 2022 [cit. 06. 07. 2022]. Dostupné z: <https://www.savethechildren.net/what-we-do>
- SKOVAJSA, Marek. *Občanský sektor: organizovaná občanská společnost v České republice*. Praha: Portál, 2010. ISBN 978-80-7367-681-0.
- SOCIAL REPORT STANDARD, *Manuál pro zpracování zpráv s analýzou společenského dopadu*[online]. 2014 [cit. 18. 11. 2022] Dostupné z: [https://ashoka-cee.org/czech/wp-content/uploads/sites/5/2018/03/Social-Reporting-Standard\\_CZ.pdf](https://ashoka-cee.org/czech/wp-content/uploads/sites/5/2018/03/Social-Reporting-Standard_CZ.pdf)
- STEJSKAL, Jan, Helena KUVÍKOVÁ a Kateřina MAŽÁTKOVÁ. *Neziskové organizace - vybrané problémy ekonomiky: se zaměřením na nestátní neziskové organizace*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012. ISBN 978-80-7357-973-9.
- STERN, E. *Impact Evaluation: A Guide for Commissioners and Managers*, [online]. 2015 [cit. 11. 03. 2022]. Dostupné na WWW: <https://www.bond.org.uk/sites/default/files/impact-evaluation-guide-0515.pdf>

- SVITÁKOVÁ, J. *Evaluace jako aplikovaný výzkum posuzující kvalitu a hodnotu intervencí, nástroj Teorie změny*, KISK, [online] 2019 [cit. 10. 03, 2023]. Dostupné z: [https://is.muni.cz/el/phil/jaro2020/ISKM04/um/prezentace\\_magistriKISK\\_8.11.2019.pdf?stahnout=1;dk=pljPLi2E](https://is.muni.cz/el/phil/jaro2020/ISKM04/um/prezentace_magistriKISK_8.11.2019.pdf?stahnout=1;dk=pljPLi2E).
- SVOBODA, D., *Evaluace dopadů a dopady evaluace, E valuace na rozcestí - trendy a praxe*, Česká Evaluační Společnost o.s., [online], 2016 [cit. 10. 03, 2023]. Dostupné z: [https://czecheval.cz/př%C3%ADlohy/dsvoboda\\_evaluace\\_dopadu\\_ces.pdf](https://czecheval.cz/př%C3%ADlohy/dsvoboda_evaluace_dopadu_ces.pdf)
- SVOBODA, D. *Teorie změny a logický rámeček* [online]. In: . 2017, [cit. 09.11. 2022]. Dostupné z: [https://czecheval.cz/př%C3%ADlohy/ws\\_svoboda\\_-\\_toc\\_2017\\_.pdf](https://czecheval.cz/př%C3%ADlohy/ws_svoboda_-_toc_2017_.pdf)
- ŠÁMALOVÁ, Kateřina a Igor TOMEŠ, ed. *Řízení sociálních procesů v České republice*. Praha: Univerzita Karlova, nakladatelství Karolinum, 2018. ISBN 978-80-246-4180-5.
- ŠEDIVÝ, Marek a Olga MEDLÍKOVÁ. *Public relations, fundraising a lobbying: pro neziskové organizace*. Praha: Grada, 2012. Management (Grada). ISBN 978-80-247-4040-9.
- ŠEVČÍKOVÁ, S., & NAVRÁTIL P. *Sociální práce jako institucionalizace rizika v pozdně moderní době*. Sociální studia, 2010
- ŠKARABELOVÁ, S. *Definice neziskového sektoru: Sborník příspěvků z internetové diskuse CVNS*. Brno: Masarykova Univerzita.2005. ISBN 8023940570.
- ŠVARŘÍČEK, Roman a Klára ŠEĐOVÁ. *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. Vyd. 2. Praha: Portál, 2014. ISBN 978-80-262-0644-6.
- TOŠNER, Jiří a Olga SOZANSKÁ. *Dobrovolníci a metodika práce s nimi v organizacích*. Vyd. 2. Praha: Portál, 2006. ISBN 80-7367-178-6.
- TOMAŠČÁKOVÁ, M., *Dopady nové legislativy na NNO v praxi*, [online]. 2014 [cit. 27. 11. 2022]. Dostupné z: <https://www.annojmk.cz/sites/all/files/annojmk-sbornik2014-1.pdf>
- UK FSV, *Vize rozvoje České republiky do roku 2015*. Centrum pro sociální a ekonomické strategie Praha: [online]. 2001 [cit. 08. 02. 2023]. 2001. Dostupné z: <https://ceses.cuni.cz/CESES-34-version1-vize2015.pdf>
- UNHCR, *Stanovisko UNHCR k zajišťování dětských uprchlíků a cizinců v souvislosti s migrací*, [online]. 2017 [cit. 06. 03. 2023]. Dostupné z: <https://www.refworld.org/cgi-bin/texis/vtx/rwmain/opendocpdf.pdf?reldoc=y&docid=5bf6c82b4>



- Ústav veřejného zdravotnictví a medicínského práva. *Potřeby, požadavky, práva a povinnosti dětí* [online].2009 [cit. 09. 11. 2022]. Dostupné z: [http://usm.lf1.cuni.cz/download/4p\\_deti.pdf](http://usm.lf1.cuni.cz/download/4p_deti.pdf)
- VÁCLAVKOVÁ, L. *Specifika řízení lidských zdrojů v malých a středních podnicích a neziskových organizacích*, [online]. 2007 [cit. 31. 07. 2022]. Dostupné z: [http://www.neziskovky.cz/sdata/Vyzkumna\\_zprava\\_z\\_projektu\\_476.pdf](http://www.neziskovky.cz/sdata/Vyzkumna_zprava_z_projektu_476.pdf)
- VÁLKOVÁ, Monika. *Hodnocení kvality poskytovaných zdravotních služeb*. Praha: Institut postgraduálního vzdělávání ve zdravotnictví, 2015. ISBN 978-80-87023-45-7.
- VÍT, Petr. *Praktický právní průvodce pro neziskové organizace*. Praha: Grada, 2015. Manažer. ISBN 978-80-247-5477-2.
- Vláda ČR. *Rozbor financování nestátních neziskových organizací z veřejných rozpočtů v roce 2016* [online] 2016. [cit. 16. 12. 2022] Dostupné z: [https://www.vlada.cz/assets/ppov/rnno/dokumenty/rozbor\\_2016\\_material\\_pro\\_web.pdf](https://www.vlada.cz/assets/ppov/rnno/dokumenty/rozbor_2016_material_pro_web.pdf)
- VOJTÍŠEK, P. *Sociální pracovník při metodickém vedení individuálního plánování*. In Sociální služby 11/2016. Tábor: APSS ČR. 2016
- VOJTÍŠEK, P. *Plánování a evaluace lokální veřejné politiky v sociálních službách v ČR*. In ŠÁMALOVÁ, K, TOMEŠ, I. a kol. Řízení sociálních procesů v České republice. Praha: Univerzita Karlova, Nakladatelství Karolinum. 2017
- VOJTÍŠEK, P. *Evaluace v praxi sociální práce v ČR očima sociálních pracovníků*, Časopis sociální práce, sociální práca [online]. Praha: časopis Sociální práce. 2018 [3. 8. 2022]. Dostupné z: <https://socialniprace.cz/online-clanky/evaluace-v-praxi-socialni-prace-v-cr-ocima-socialnich-pracovniku/>
- VOJTÍŠEK. *Evaluace v praxi sociální práce – Praktický průvodce pro sociální pracovníky*, Časopis sociální práce, sociální práca [online]. Praha: časopis Sociální práce. 2021 [3. 8. 2022]. Dostupné z: <https://socialniprace.cz/online-clanky/evaluace-v-praxi-socialni-prace-prakticky-pruvodce-pro-socialni-pracovniky/>
- VRUBLOVÁ, Yveta. Perinatální duševní zdraví. In Maxdorf jessenius. *Porodní asistence*. 1. vyd. Praha: Maxdorf jessenius, 2020. s. 611 -- 614. ISBN 978-80-7345-618-4.
- WOOD, A. *Self-harm in adolescents. Advances in Psychiatric Treatment* [online]. 2009, vol. 15, no. 6, p. 434–441. [cit. 2. 8. 2017]. ISSN 2056-4686. Dostupné z: <http://apt.rcpsych.org/content/15/6/4>

