

Vysoká škola ekonomická v Praze

Fakulta managementu

DIPLOMOVÁ PRÁCE

2012

Lenka Havlová

Vysoká škola ekonomická v Praze
Fakulta managementu

Katedra managementu veřejného sektoru



**Možnosti rozvoje dobrovolnictví
v Jindřichově Hradci**

Autor diplomové práce: Bc. Lenka Havlová

Vedoucí diplomové práce: Mgr. Jaroslava Sedláková, PhD.

Rok obhajoby: 2012

Prohlášení:

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma „Možnosti rozvoje dobrovolnictví v Jindřichově Hradci“ vypracovala samostatně a veškerou použitou literaturu a další prameny řádně označila a uvedla v přiloženém seznamu literatury.

V Jindřichově Hradci, 30. 4. 2012

.....
podpis studenta

Anotace

Možnosti rozvoje dobrovolnictví v Jindřichově Hradci

Diplomová práce se zaměřuje na dobrovolnictví v sociálních službách v Jindřichově Hradci a možnost jeho dalšího rozvoje. Základem práce je zmapování současné situace dobrovolnictví fungujícího v této oblasti v Jindřichově Hradci. Na základě zjištěných informací je sestaven a následně rozpracován návrh projektu, který by měl umožnit další rozvoj dobrovolnických aktivit. Práce se opírá i o praktické zkušenosti, které autorka získala během několikaleté praxe v dobrovolnictví.

Possibilities for expansion volunteering in Jindrichuv Hradec

Diploma thesis is focused on volunteering in social services in Jindrichuv Hradec and potential developments. Work is based on mapping of current situation of volunteering in this region. This ascertained information is used for compilation a concept of project which should facilitate further development of volunteer activities. This work is supported thank author's experience which was gained during several years in volunteering.

Duben 2012

Poděkování

Tímto bych chtěla poděkovat především své vedoucí práce paní Mgr. Jaroslavě Sedlákové, PhD., za trpělivost a velmi cenné rady, které mi pomohly při psaní této práce. Zároveň bych také ráda poděkovala zástupcům organizací, se kterými jsem spolupracovala, za jejich ochotu věnovat mi svůj čas.

Obsah

Úvod.....	9
1. Sociální služby	11
1.1. Definice služeb	11
1.2. Veřejné služby	11
1.3. Co jsou sociální služby	12
1.4. Triáda sociálních služeb	14
2. Organizace poskytující sociální služby	17
2.1. Organizace	17
2.2. Financování	22
2.3. Personální zajištění	29
3. Dobrovolnictví	32
3.1. Definice dobrovolnictví	32
3.2. Dobrovolnictví ve světě a v ČR	34
3.3. Dobrovolnické programy	36
3.4. Dobrovolnická centra	37
4. Management dobrovolnictví	40
4.1. Proces managementu dobrovolnictví	40
4.2. Koordinátor dobrovolníků	46
4.3. Pojištění dobrovolníků	47
4.4. Bariéry dobrovolnictví	47
5. Metodika práce	49
6. Současnost dobrovolnictví v Jindřichově Hradci	51
6.1. Silné stránky dobrovolnictví	52
6.2. Slabé stránky dobrovolnictví	53
6.3. Příležitosti dobrovolnictví	54
6.4. Ohrožení dobrovolnictví	55
7. Návrh projektu	57
7.1. Metoda SMART	57
7.2. Metoda síťového grafu a kritické cesty	61
7.3. Definiční tabulka činností	62

8. Návrh řešení	64
8.1. Základní ustanovení	64
8.2. Zázemí projektu.....	68
8.3. Realizace.....	72
8.4. Náplň práce koordinátora	77
9. Shrnutí	81
Závěr	83
Zdroje	85
Seznam obrázků	88
Seznam tabulek	88
Příloha č. 1 - Organizace poskytující sociální služby v Jindřichově Hradci	1
Příloha č. 2 – Osnova řízeného rozhovoru	2
Příloha č. 3 - Postup pro nově zakládané dobrovolnické centrum.....	3

Úvod

Dobrovolnictví je oblast lidské činnosti, která je velmi speciální a v České republice prozatím nedocenená. Mnoho lidí si často klade otázku, proč se člověk v době, kdy se každá koruna počítá, rozhodne stát dobrovolníkem a věnovat se činnosti, za kterou nedostane žádnou finanční odměnu.

Dobrovolnictví se podle některých zdrojů začalo objevovat již ve 13. století a jeho tradice se udržela dodnes. Stejně jako se vyvíjí různé obory a vědní disciplíny, ani dobrovolnictví nezůstalo v původní nezměněné podobě. Z počáteční vzájemné pomoci mezi sousedy se začala organizovat dobrovolná pomoc prostřednictvím církví a následně se této činnosti ujal i světské spolky, které se zaměřovaly na podporu různých aktivit – kultura, písemnictví, sport, děti a mládež a další.

Toto téma jsem si zvolila, protože se dobrovolnické činnosti věnuji prakticky od svých patnácti let a za tu dobu jsem stihla poznat jeho různé podoby a způsoby organizace. Účastnila jsem se veřejných sbírek, pomáhala při hipoterapiích a organizování akcí, později jsem se zapojila i do Programu Pět P. Z vlastní zkušenosti tak mohu posoudit výhody a nevýhody jednotlivých forem dobrovolnictví.

Největší zkušenosti s dobrovolnictvím jsem získala díky Programu Pět P v Jindřichově Hradci, do kterého jsem zapojena již pět let. Po dvou letech svého působení jako dobrovolník jsem se stala i asistentkou koordinátora a v následujícím roce koordinátorkou a v této pozici setrvávám dodnes. Díky této příležitosti se mi ještě více podařilo proniknout do oblasti dobrovolnictví a jeho organizování a seznámit se i s ostatními dobrovolnickými aktivitami pořádanými přímo v Jindřichově Hradci, ale i jinde v republice. Předností Programu Pět P, oproti ostatním dobrovolnickým aktivitám v tomto městě, je především jeho akreditace u Ministerstva vnitra, která mu dává určitý status a záruku kvality a zároveň také možnost čerpat finanční prostředky z rozpočtu MV ČR. Neznamená to však, že by ostatní programy byly méně kvalitní nebo zajímavé. Během své praxe jsem se setkala také s převažující neinformovaností veřejnosti. Ač je dobrovolnictví v Jindřichově Hradci relativně rozvinuté, mnozí lidé nemají přehled o aktivitách, které se v jejich městě realizují. Zároveň se i dobrovolnické programy potýkají s nezájmem a problémy při shánění dobrovolníků i podpory.

Proto jsem se rozhodla v rámci své diplomové práce zaměřit na zmapování existujících dobrovolnických programů a jejich fungování a potřeb. Zároveň chci ale také prozkoumat potenciál dalšího rozvoje dobrovolnictví a vyhledat organizace, které by dobrovolníky do své činnosti chtěly zapojit, ale zatím se jim to z určitých důvodů nepodařilo. Jelikož je však dobrovolnictví velmi rozsáhlou kapitolou, vytyčila jsem si pro tuto práci pouze určitou oblast, které se chci věnovat. Jsou jí sociální služby, jelikož v rámci nich už dobrovolnické programy v Jindřichově Hradci probíhají a je zde tedy určitý základ, který se může dále rozvíjet a následně i rozšiřovat do dalších oblastí veřejných služeb.

Cílem této práce je zhodnotit současnost dobrovolnictví v sociálních službách v Jindřichově Hradci, určit jeho potenciál k dalšímu rozšiřování a navrhnout možnost, jakým způsobem by se mohlo dále ubírat a vylepšovat. Výsledkem této práce bude vytvoření návrhu na projekt, který by zaštitil veškeré dobrovolnické aktivity v sociálních službách a zároveň také poskytl možnost jiným organizacím zapojit do své činnosti dobrovolníky.

První část práce bude zaměřena na představení teoretického základu, od kterého se celá práce odvíjí. V této části se čtenáři seznámí s pojmem sociální služby a jejich zařazení mezi veřejné služby a služby všeobecně. Dále jim bude představena triáda aktérů podílejících se na realizaci sociálních služeb, kdy hlavní pozornost bude věnována především poskytovatelům. U nich se zaměřím na právní formy poskytovatelů, financování a personální zajištění sociálních služeb. Díky úpravě zákona č. 108/2006 Sb., o sociálních službách mohou v tomto oboru od roku 2007 působit i dobrovolníci, a proto další kapitola teorie vysvětlí, co je to dobrovolnictví, jak funguje dobrovolnictví v ČR a ve světě, co je to dobrovolnický program a dobrovolnické centrum a v neposlední řadě bude čtenářům představena i teorie managementu dobrovolnictví. V dalších částech se budu věnovat konkrétní situaci dobrovolnictví v Jindřichově Hradci, zhodnocení jeho silných a slabých stránek, příležitostí a ohrožení a následně pak přikročím ke svému návrhu na vylepšení současné situace. Na konci práce budou shrnuty veškeré poznatky, ze kterých vyvodím své závěry.

1. Sociální služby

Na trhu existuje specifický druh služeb, kde se setkává nabídka a poptávka po radě či pomoci v určitých aspektech lidského života. Tento typ služeb se nazývá veřejné služby, jelikož se zaměřuje na zkvalitnění života lidí (veřejnosti) a měl by být za určitých podmínek přístupný prakticky komukoli. Součástí těchto služeb jsou i tzv. sociální služby.

1.1. Definice služeb

„Služby jsou aktivity poskytované osobou nebo firmou jiné osobě nebo firmě, které jsou nehmotné a jež se netýkají ani nevztahují k fyzickému produktu. Stejně jako komodity, mají i služby různé definující charakteristiky, které je odlišují od produktů: nehmotnost (nedotknutelnost, intangibility), kupující nemůže službu vidět předtím, než je provedena a případně i poskytnuta; nedělitelnost (inseparability), služby vyžadují zapojení a angažovanost poskytovatele; variabilitu (proměnlivost, variability), služby od různých poskytovatelů se mohou lišit ve kvalitě, úrovni služeb atd.; krátkou trvanlivost (perishability), hodnota služeb existuje v čase, kdy je kupující dostává (to znamená, že služby nemohou být skladovány a použity v pozdějším čase).“ (Clemente, 2004, str. 265)

Vzhledem k těmto specifikům je poskytování služeb velmi náročnou oblastí činnosti organizace. O to více, pokud se organizace zaměřuje pouze na poskytování služeb a neprodukuje žádné hmotné výrobky.

Ve svém díle Marketing od A do Z zmiňuje Kotler v rámci definice služeb jednu zásadní věc. Organizace nemá poskytovat pouze dobré služby, tím si jí nikdo nevšimne. Pokud chce být konkurenceschopná či se přiblížit pozici leadera na trhu, musí se organizace zaměřit na to, aby právě její služby byly jedny z nejlepších. Kotler také zmiňuje snadnou pomůcku, jak úspěchu dosáhnout a to jsou 3P – být promptní, pružný a přátelský. Tato poučka platí obecně pro všechny služby.

V rámci poskytování služeb existuje i jeden zvláštní druh, který se neřídí tržními pravidly. Tento typ se nazývá veřejné služby.

1.2. Veřejné služby

Podle definice z přílohy usnesení vlády ČR č. 164 ze dne 20. února 2002 k návrhu věcného záměru zákona o standardizaci vybraných veřejných služeb: *„Veřejnými službami se rozumí služby vytvořené, organizované nebo regulované orgánem veřejné správy*

k zajištění, aby byla služba poskytována způsobem, který lze považovat za nezbytný pro uspokojení společenských potřeb při respektování principu subsidiarity.“

„Z ekonomického hlediska je veřejná služba ekonomickým statkem, jehož spotřebitelem (reálnými i potenciálním) je veřejnost. Znamená to, že veřejná služba je veřejným statkem (statkem kolektivní spotřeby). V souladu s tímto závěrem (a předpokladem) může být veřejná služba čistě veřejným statkem (kvantitativně i kvalitativně nedělitelným ve spotřebě) či smíšeným veřejným statkem.“
(Ochrana, 2007, str. 9)

Pod pojmem veřejná služba si představíme konkrétní poskytované služby, které splňují výše zmíněné podmínky. Podle Analýzy veřejných služeb Ministerstva vnitra se tyto služby nazývají věcné veřejné služby a kromě nich Ministerstvo vnitra do veřejných služeb dále řadí ještě finanční podporu a správní činnost. Věcné veřejné služby se pak dále mohou členit na služby v oblasti zdravotnictví, kultury, vzdělávání, ochrany a tvorby životního prostředí a sociální služby. (Frič, 2001)

1.3. Co jsou sociální služby

„Sociální služby jsou všechny služby, krátkodobé i dlouhodobé, poskytované oprávněným uživatelům, jejichž cílem je zvýšení kvality klientova života, případně i ochrana zájmů společnosti“ (Matoušek, 2003, str. 214)

Sociální služby definuje i zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách. V tomto zákoně jsou, kromě základního vymezení sociálních služeb, vysvětlení souvisejících pojmů a uvedena kritéria pro poskytování a přijímání sociálních služeb, taxativně vymezeny i služby, které do tohoto odvětví spadají.

„Základními sociálními službami jsou podle zákona o sociální pomoci: ubytování, stravování, hygiena, pomoc při zajištění chodu domácnosti, kontakt se společenským prostředím, poradenství, pomoc při prosazování práv a zájmů, služby výchovné, vzdělávací a aktivizační a sociálně terapeutické služby.“ (Matoušek, 2003, str. 214)

Sociální služby jsou velmi významnou pomocí pro občany, kteří jsou z jakéhokoli důvodu omezeni v možnosti postarat se sami o sebe. Této možnosti využívá stále více osob a podmínky sociálních služeb se tedy zpřísňují, ale na druhou stranu je také snaha o zvyšování kvality jejich poskytování. Významným krokem bylo zavedení standardizace sociálních služeb, které v ČR funguje od roku 2002.

„Cílem sociálních služeb je umožnit lidem v nepříznivé sociální situaci využívat místní instituce, které poskytují služby veřejnosti i přirozené vztahové sítě, zůstat součástí přirozeného místního společenství, žít běžným způsobem. Poskytované sociální služby zachovávají a rozvíjejí důstojný život těch, kteří je využívají, jsou bezpečné a odborné.“ (MPSV, 2002, str. 7)

Standardy kvality sociálních služeb určují základní požadavky a rozsah služeb, které musí být klientům poskytnuty. Organizace poskytující sociální služby musí mít přesně stanovený cíl, s jehož obsahem musí souhlasit všechny ostatní vydané dokumenty. *„Zařízení má povinnost formulovat a zveřejnit prohlášení poskytovat služby v souladu s metodikou, s respektem k individuálním potřebám a volbám uživatelů.“* (MPSV, 2002, str. 7)

Jak již bylo zmíněno, poskytování sociálních služeb se řídí podle nového zákona 108/2006 Sb., o sociálních službách. Tento zákon je již v souladu s Evropskými zákony o poskytování sociálních služeb a také se opírá o standardy kvality. Ty se v tomto zákoně odráží především ve čtvrté části, Inspekce poskytování sociálních služeb, kdy se komise sestavená k inspekci řídí podle předepsaných standardů, které se týkají především úrovně kvality sociálních služeb v oblasti personálního, provozního a v oblasti vztahů mezi poskytovateli a osobami.

Zákon také upravil třídění sociálních služeb, které do roku 2007 rozlišovalo služby sociální péče na:

- a) výchovnou a poradenskou činnost;
- b) ústavní sociální péči;
- c) péči v ostatních zařízeních sociální péče;
- d) pečovatelskou službu;
- e) stravování.

Podle nové úpravy zákona se rozlišují tři oblasti sociálních služeb a to:

- a) **Sociální poradenství**, které obsahuje další dvě oblasti - **základní sociální poradenství**, pomocí kterého se dostávají k osobám postiženým nepříznivou sociální situací informace, jak tuto situaci řešit, a **odborné sociální poradenství**, které se zaměřuje na rady jednotlivým okruhům sociálních skupin (senioři, děti, lidé s handicapem atd.). Příkladem zařízení pro odborné sociální poradenství jsou manželské a rodinné poradny, poradny pro seniory či pro lidi s handicapem a mnoho dalších.

- b) **Služby sociální péče** se snaží pomoci osobám při zajišťování jejich psychické a fyzické soběstačnosti a dosáhnout tak jejich začlenění do běžného života, které jim jejich stav dovoluje.
- c) **Služby sociální prevence** napomáhají zabránit sociálnímu vyloučení osob, které jim hrozí z důvodu krizové sociální situace, životních návyků, způsobu života vedoucímu ke konfliktu se společností, sociálně znevýhodňujícího prostředí či ohrožení práv a oprávněných zájmů trestnou činností jiné fyzické osoby.

Sociální služby se dají také členit z pohledu místa poskytování. V tomto případě rozlišujeme:

- a) **Pobytové služby**, které jsou poskytovány ve specializovaném zařízení a jsou spojené s ubytováním osob.
- b) **Ambulantní služby** jsou služby poskytované opět ve specializovaném zařízení, do kterého klienti dochází a v rámci kterých se neposkytuje ubytování.
- c) **Terénní služby**, kdy sociální pracovníci poskytují služby přímo v klientově přirozeném sociálním prostředí. (Hyánek, 2007)

1.4. Triáda sociálních služeb

Z výše uvedených poznatků vyplývá, že sociální služby mají v podstatě tři důležité aktéry, kterými jsou garant, poskytovatel a příjemce sociálních služeb. Tito tři aktéři tvoří tzv. triádu. Tento pojem se používá především v komunitním plánování sociálních služeb, což je proces spolupráce zadavatelů, poskytovatelů a uživatelů na určitém území při plánování a vyjednávání o změnách s cílem zkvalitnění poskytovaných služeb v tomto regionu.

1.4.1. Zadavatel sociálních služeb

Zadavatelem neboli garantem je všeobecně ten, kdo má zájem o dodávku nějaké služby. Za tuto službu zaplatí a tím i určuje její množství a kvalitu. V případě sociálních služeb je hlavním garantem stát. Tento fakt vyplývá ze zákona č. 108/2006 Sb., o sociálních službách a jím nastavených parametrů na financování. Sociální služby jsou financované přímo ze státního rozpočtu a to formou dotací přímo poskytovatelům sociálních služeb nebo poskytnutím příspěvků přímo uživatelům.

Mezi zadavatele se mimo jiné počítají obce i kraje, i přesto že nesplňují základní definici garanta. Řadí se sem zejména kvůli své zákonné pravomoci připravovat střednědobé plánovací dokumenty pro rozvoj sociálních služeb. Z tohoto důvodu také udávají kvalitu právě kraje a obce a poskytují tak podklady pro stát, jak bude třeba tyto služby financovat. Kraje a obce nejsou ze zákona nuceny sociální služby financovat, záleží na rozhodnutí jejich výkonných orgánů, zda část svého rozpočtu určí i na financování tohoto typu služeb.

Na plánování sociálních služeb by se taktéž měly podílet i další úřady, které nevychází primárně ze zákona o sociálních službách, ale z jiných právních předpisů, které poskytování sociálních služeb ovlivňují. Příkladem může být úřad práce vycházející z pracovněprávních předpisů o péči o handicapované či Regionální rady příslušného regionu soudržnosti, pokud jsou některé sociální služby financované z fondů Evropské unie, a některé další. (Komunitní plánování, online)

1.4.2. Poskytovatel sociálních služeb

Poskytovatelem sociálních služeb je organizace registrovaná u příslušného krajského úřadu či zákonem definované osoby, u nichž se registrace nevyžaduje. Sociální služby je možné brát jako činnost neziskovou i podnikatelskou a mohou je poskytovat jak právnické tak i fyzické osoby.

Poskytovatelem sociálních služeb je i nadále stát v podobě Ministerstva práce a sociálních věcí, který je zřizovatelem 5 zařízení, a obce a kraje v samostatné působnosti.

„Obec a kraj tedy v triádě hrají roli jak zadavatelů, tak poskytovatelů. Jejich pozice poskytovatele při tom není marginální. Kromě toho, že územní samosprávný celek může poskytovat služby vlastními prostředky (např. svou organizační složkou, dříve rozpočtovou organizací), je i v nepřímém postavení poskytovatele, tj. subjektu, který je za poskytování služeb státem financován, též jako zřizovatel příspěvkových organizací, jež jsou sice samostatnými právními osobami, nicméně napojenými na rozpočet obce/kraje a podléhajícími v podstatných věcech rozhodování a metodickému řízení ze strany samosprávných orgánů.“ (Komunitní plánování, online)

1.4.3. Příjemce sociálních služeb

Příjemcem sociálních služeb se může stát prakticky jakákoli osoba, jelikož například poradenské služby jsou poskytovány neomezeně. V užším slova smyslu jsou podle Zákona o sociálních službách uživateli: „osoby sociálně vyloučené nebo ohrožené

sociálním vyloučením v důsledku nepříznivé sociální situace a osoby postižené zdravotně natolik, že je postižení činí nebo může činit závislé na pomoci jiné osoby. Zvláštní skupinou uživatelů pak se stávají zdravotně postižené osoby, u nichž je kvalifikovaně zjištěn takový stupeň závislosti na pomoc jiné fyzické osoby při péči o sebe a zajištění soběstačnosti, opravňující postiženého k nároku na státní příspěvek na péči.“ (Komunitní plánování, online)

2. Organizace poskytující sociální služby

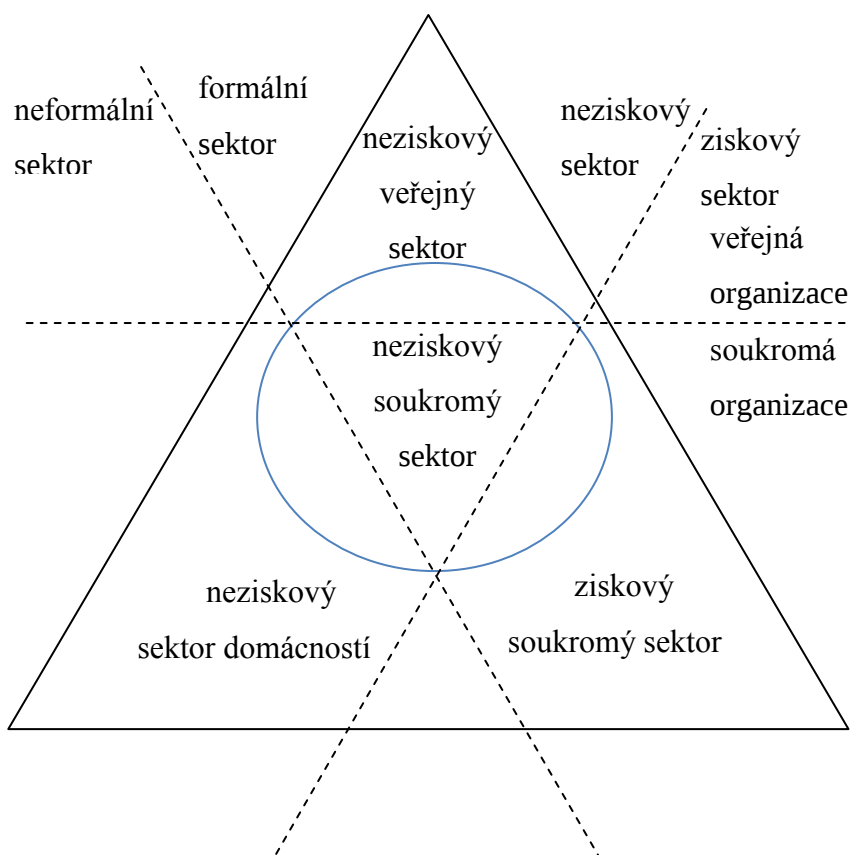
V předchozí kapitole byly nadefinovány sociální služby jako takové a aktéři, kteří v rámci sociálních služeb figurují. V následující kapitole budou vysvětlena jednotlivá specifika organizací poskytujících sociální služby, jak tyto organizace mohou být financovány a jaké podmínky platí pro personální zajištění.

2.1. Organizace

Po vzniku České republiky se zde otevřela možnost vstupu do neziskového odvětví i soukromých organizací. Služby do té doby poskytované centrálně státem začaly nabízet i různá občanská sdružení, církve a další organizace, začalo tak vznikat i konkurenční prostředí, které si vyžádalo změnu mnoha legislativních předpisů.

Nově vzniklou situaci a vznik dalších sektorů nejlépe vystihuje Pestoffův „welfare triangle“.

Obrázek 1: Sektorové vymezení neziskového sektoru



Zdroj: Boukal, 2009, str. 17

„Tento model rozděluje hospodářství na čtyři sektory na základě tří kritérií:

- podle kritéria financování provozu a rozvoje na sektor ziskový a neziskový;*
- podle kritéria vlastnictví na sektor soukromý a veřejný;*
- podle míry formalizace na sektor formální a neformální.“*

(Boukal, 2009, str. 17)

Propojením těchto tří kritérií nám vzniknou čtyři trojúhelníky, které značí čtyři různé sektory a to neziskový veřejný sektor, ziskový soukromý sektor, neziskový sektor domácností a uprostřed nám vznikne neziskový soukromý sektor.

Mezi všemi oblastmi působí vzájemné vztahy a díky tomu se i jednotlivé sektory vzájemně ovlivňují a jsou na sebe velmi úzce vázané. Půlkruhové oblasti v modelu jsou takzvané smíšené organizace, které tvoří přechody mezi jednotlivými sektory a jsou z hlediska výzkumu, ale i praktické politiky, nejzajímavější. (Hyánek, 2007)

V této práci se však zaměřím pouze na dva ze zmíněných sektorů, ve kterých se vyskytují organizace poskytující sociální služby, a to jsou veřejné a nestátní neziskové organizace.

2.1.1. Veřejné neziskové organizace

U veřejného sektoru je v první řadě důležité rozlišovat mezi státním a municipálním veřejným sektorem. Tyto dvě oblasti se liší především ve vlastnictví a způsobu rozhodování. *„Oproti státní správě a státnímu veřejnému sektoru jsou v rámci územní samosprávy a municipálního veřejného sektoru ve větším rozsahu zastoupeny prvky přímého demokratického rozhodování (na úrovni státní správy jde spíše o delegování práva rozhodovat o věcech veřejných na zastupitele voličů).“* (Hamerníková, 2000, str. 42)

Neziskové organizace nejsou zakládány primárně za účelem dosahování zisku, ale především mají za úkol dosáhnout přímého užitku. *„Zakladateli jsou veřejné subjekty (státní orgány, města, obce), které vkládají do zakládaných samostatných neziskových subjektů prostředky bez očekávání dosaženého zisku, protože jsou zainteresovány na daném přímém užitku (tohoto užitku nelze dosáhnout ziskovým způsobem a vzhledem k jeho rozsahu a významu je nutné založit samostatný subjekt). Majetek vložený do neziskového veřejného subjektu obvykle zůstává v držení zakládajícího veřejného subjektu.“* (Boukal, 2009, str. 11)

Mezi veřejné neziskové organizace se řadí organizační složky a příspěvkové organizace státu či municipalit, fondy a veřejnoprávní instituce.

Příspěvkové organizace

Příspěvkové organizace jsou zřizovány ve veřejném sektoru pro zajištění smíšených veřejných statků. Na rozpočet svého zřizovatele jsou příspěvkové organizace vázány saldem svého rozpočtu. Tento typ organizace je samostatnou právnickou osobou a účetní jednotkou, tudíž může vstupovat do některých právních úkonů samostatně a má svůj zvláštní rozpočet oddělený od rozpočtu zřizovatele. Příspěvková organizace je oprávněna za svou činnost vybírat uživatelské poplatky, jejichž výši stanovuje zřizovatel. Tyto příspěvky se stávají příjmem organizace, nicméně nestačí na pokrytí veškerých nákladů spojených s činností. Z toho důvodu dostávají příspěvkové organizace ze strany zřizovatele dva druhy příspěvku (od toho odvozen název tohoto typu organizace) a to běžný příspěvek na provoz a kapitálový příspěvek na investice a rozvoj organizace. Některé příspěvkové organizace mohou být i odvodové, pokud tak za konkrétních podmínek stanoví zřizovatel, což znamená, že jejich příjmy jdou do rozpočtu zřizovatele. (Peková, 2005)

Ke své činnosti používají příspěvkové organizace majetek, svěřený zřizovatelem do správy, o který musí pečovat. Příspěvkové organizace mají ze zákona stanovenou povinnost vytvářet peněžní fondy, kterými jsou:

- a) rezervní fond;
- b) investiční fond (fond reprodukce majetku);
- c) fond odměn;
- d) fond kulturních a sociálních potřeb;

Dle zřizovatele rozlišujeme dva typy příspěvkových organizací - státní příspěvkové organizace, které se řídí podle §53 – §72 zákona č. 218/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech a příspěvkové organizace územně samosprávného celku řídící se podle §27 - §37a zákona č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů.

Organizační složky

Organizační složky vznikají zejména na základě rozhodnutí volených orgánů. Tato veřejnoprávní organizace nemá vlastní právní subjektivitu a zakládá se tehdy, není-li potřeba na zajištění činnosti velký počet zaměstnanců, složité a rozsáhlé vybavení majetkem, další vnitřní členění a nedochází ke složitým právním vztahům k okolí.

Potřeby organizačních složek jsou financovány z rozpočtu zřizovatele a stejně tak jejich příjmy, které nejsou příliš vysoké, jdou rovnou do rozpočtu zřizovatele. (Peková, 2005)

Dle zřizovatele opět rozlišujeme dva typy organizačních složek a to organizační složky státu a organizační složky územně samostatných celků. Organizační složka státu se řídí dle §45 – §52 a §63 - §72 zákona č. 218/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech a liší se od druhého typu organizačních složek tím, že je samostatnou účetní jednotkou. Organizační složka územně samosprávného celku se řídí dle §24 -§26 zákona č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů a je přímo napojená na rozpočet svého zřizovatele, tudíž není samostatnou účetní jednotkou.

2.1.2. Soukromoprávní neziskové organizace

Nestátní neziskový sektor (non-profit) nebo také třetí sektor se velmi podobá veřejnému sektoru, liší se však ve způsobu vlastnictví, kdy veškerý majetek je v rukou organizací a institucí tohoto sektoru a jejich financování nemusí být nutně napojeno na veřejné rozpočty. *„Zaměstnanci tohoto sektoru nejsou státními zaměstnanci, a dokonce zde často funguje princip dobrovolné práce, spolu s principem občanské solidarity, filantropie či charity.“* (Hamerníková, 2000, str. 42) Oblasti činnosti těchto organizací se velmi často shodují s působností organizací veřejného sektoru. Vznik takového konkurenčního prostředí blahodárně působí na snahu zvyšování kvality služeb v obou sektorech, ale zároveň může vést i k vzájemné spolupráci.

Mezi soukromoprávní neziskové organizace patří nadace a nadační fondy, občanská sdružení, zájmová sdružení právnických osob, obecně prospěšné společnosti, profesní komory a své specifické místo zde mají i evidované právnické organizace (církevní organizace).

Občanské sdružení

„Občanské sdružení je sdružení fyzických či právnických osob za účelem realizace společného zájmu (nenáboženského, nepolitického, nepodnikatelského charakteru), které registruje ministerstvo vnitra.“ (Boukal, 2009, str. 41) Žádost podává přípravný výbor, který je složený minimálně ze tří fyzických osob, kdy alespoň jedna z nich je starší 18 let.

Zakládacím a zároveň i organizačním dokumentem občanského sdružení jsou stanovy, jejichž struktura a obsáhlost není přesně stanovena a závisí na složitosti organizace a oboru činnosti sdružení. Povinně stanovy musí obsahovat název sdružení, sídlo, hlavní cíle, práva a povinnosti členů, orgány a jejich způsob ustavování, ustanovení o organizačních jednotkách a zásady hospodaření.

Občanská sdružení se řídí podle zákona č. 83/1990 Sb., o sdružování občanů. Při zakládání občanského sdružení se schází členská schůze, které schvaluje stanovy a volí statutární orgány. Nutné je také zvolit předsedu občanského sdružení. Členské schůze se konají v pravidelných intervalech, které jsou uvedené ve stanovách. Z každé schůze je nutné udělat zápis, který se archivuje a obsahuje označení jednání, ze kterého byl pořízen, datum a hlavní body jednání. (Boukal, 2009)

Občanské sdružení může vlastnit majetek, v tom případě je však nutné vést účetnictví. K jeho zajištění je taktéž nutné mít určité příjmy, čím vzniká povinnost platby daní a registrace na finančním úřadu.

Podle chystané novely občanského zákoníku by měla právní forma občanského sdružení zaniknout a být nahrazena jinou formou, která už však neumožní poskytovat žádné veřejně prospěšné služby. Existující občanská sdružení se tak budou muset transformovat do jiného právního subjektu.

Obecně prospěšné společnosti

Obecně prospěšná společnost se řídí zákonem č. 248/1995 Sb., o obecně prospěšných společnostech, ve znění pozdějších novel.

„Obecně prospěšná společnost je právnickou osobou, která poskytuje veřejnosti obecně prospěšné služby. Podle zákona není přesně definováno, jaké činnosti jsou obecně prospěšné, a proto tuto otázku řeší např. v případě sporu soud. Z tohoto důvodu je klíčové, jak zřizovatel obecně prospěšné společnosti zformuluje poslání zřizovaného subjektu a jednoznačností formulací v zakladatelské smlouvě předejde případným dohadům.“ (Boukal, 2009, str. 58)

Obecně prospěšné společnosti mohou zakládat fyzické i právnické osoby (včetně krajů, obcí a státu). Zakladatelem může být jedna i více osob, které vznik organizace stvrzují podpisem smlouvy.

„Na rozdíl od občanského sdružení o. p. s. musí poskytovat obecně prospěšné služby (občanské sdružení může dělat cokoliv, není-li to zákonem zakázáno, a jeho činnost

má spíše vzájemně prospěšný charakter). Tyto obecně prospěšné služby poskytuje všem za stejných podmínek. Proti občanskému sdružení, s nímž se občas zaměňuje, je o. p. s. mnohem více nezávislá na zřizovateli (tím může být na rozdíl od o. s. i cizinec) a vykazuje mnohem výraznější rysy samosprávného řízení (u o. s. jsou zřizovatelé většinou zastoupení v orgánech sdružení). Výhodou o.p.s. je dále větší transparentnost a průhlednost z pohledu dárců (o. p. s. nesmí být na rozdíl od o. s. nečinná déle než 6 měsíců, jinak je zrušena).“ (Boukal, 2009, str. 61)

Evidované právnické osoby (Církevní organizace)

Církev a náboženské společnosti se řídí podle zákona č. 3/2002 Sb., o církvích a náboženských společnostech. Církev a náboženské společnosti mají právo spravovat své záležitosti, do kterých se mimo jiné počítá i to, že mohou nezávisle na státních orgánech zřizovat řeholní a další církevní instituce. *„Církev a náboženské společnosti jsou dobrovolná společenství osob s vlastní strukturou, orgány, vnitřními předpisy, náboženskými obřady a projevy víry, které jsou založené za účelem vyznávání určité náboženské víry ať veřejně nebo soukromě, a zejména s tím spojené shromažďování, bohoslužby, vyučování a duchovní služby.“* (Boukal, 2009, str. 62)

Registrované církve či náboženské společnosti mohou zakládat právnické osoby pro poskytování charitativních služeb a to se zaměřením na zdravotnické či sociální služby. Účelové zařízení církví se zřizuje zakládací listinou registrované církve nebo náboženské společnosti, kterou musí podepsat členové statutárního orgánu a tyto podpisy musí být právně ověřené. Kromě zakládací listiny musí také vytvořit stanovy, které určují, jakým způsobem se ustavují a odvolávají členové statutárního orgánu, délka jejich volebního období, rozsah oprávnění statutárního orgánu jednat jménem organizace a druh obecně prospěšných služeb, které organizace bude poskytovat. (Boukal, 2009)

2.2. Financování

Aby mohly organizace poskytovat své služby, je třeba, aby měly k dispozici dostatečné finanční zázemí na pokrytí svých nákladů. Možnosti získávání financí jsou různorodé a pro každou organizaci i jinak dostupné. Každá organizace si musí hlídat své možnosti a omezení získávání financí. Například veřejné neziskové organizace jsou více či méně napojené na rozpočet svého zřizovatele a dostávají od něj určité finanční prostředky na zajištění jak běžných tak i kapitálových výdajů. Tuto výhodu

soukromoprávní neziskové organizace nemají. I přesto mohou získat z veřejných rozpočtů také určité příspěvky či dotace udělované na podporu jejich činnosti. Zmíněné finanční prostředky však nemusí být, na rozdíl od veřejných neziskových organizací, uděleny vždy. Všeobecně platí, že je třeba neziskové organizace financovat z více různých zdrojů - veřejných i soukromých.

2.2.1. Veřejné financování

Kromě organizačních složek a příspěvkových organizací mohou z veřejných financí čerpat i nestátní neziskové organizace a to buď z institucí státní správy (ministerstev) či od samosprávy a to převážně ve formě dotací. Kromě dotací však mohou také čerpat:

- zdroje související se zadáním veřejné zakázky;
- zdroje vyplývající ze smluv o poskytování služeb;
- zdroje poskytované na základě zákona (tento okruh se týká církevních organizací, veřejných a soukromých škol a politických stran);
- ostatní (většinou výjimečné) zdroje (Nadační investiční fond).

2.2.2. Financování z neveřejných zdrojů

Financování mimo veřejné zdroje je závislé na jednotlivcích či na firmách a jiných organizacích. Proto například Boukal rozlišuje tyto formy financování z neveřejných zdrojů:

Individuální dárcovství

Individuální dárci (tuzemští i zahraniční) jsou velmi důležitým zdrojem financí a péče o ně by měla být jedním z hlavních bodů, kterými se bude organizace zabývat. Ve větších organizacích mívá na starosti práci s individuálními dárci a jinými sponzory specializovaný pracovník, tzv. fundraiser. Práce s individuálními dárci by měla být strategicky vedená a měla by být utvořena interní databáze všech dárců, která obsahuje důležité informace jak pro identifikaci, tak i takové, které mohou přispět k větší spokojenosti přispěvatele. (Boukal, 2009)

„Pri tejto metóde ide o veľké množstvo „drobných“ darcov, kde strata jedného či dvoch (na rozdiel od podpory z veľkých nadácií) „nepoloží“ organizáciu. To je jeden z dôvodov, ktoré túto metódu predurčujú na to, aby zabezpečila stabilitu organizácie. Na druhej strane získanie dostatočného množstva takýchto darcov, aby sa zabezpečila zaujímavá čiastka, môže na strane neziskovej organizácie vyžadovať množstvo ľudských, materiálnych i nemateriálnych kapacít. „ (Majduchová, 2004, str. 146)

Existuje mnoho spôsobů, jakým mohou individuální dárci organizaci podpořit. Může se jednat o jednorázové dary, pravidelné dary – například zasílání příspěvků z bankovního účtu, dárcovské SMS či věnování daru prostřednictvím závěti. Finanční dary mohou být nízké, ale i vysoké. Údaje o způsobu a výšce daru je také dobré vést v databázi a podle toho také k jednotlivým dárcům přistupovat, protože každý z nich potřebuje jinou pozornost a péči.

Majduchová dále ve svém díle uvádí tyto formy individuálního dárcovství:

- a) srážky ze mzdy;
- b) veřejná dobročinná akce;
- c) přímý kontakt;
- d) členské příspěvky;
- e) zasláním poštou či telefonicky.

Zároveň také zmiňuje, že v celém procesu oslovování dárců vystupují většinou čtyři subjekty – média, sponzoři, zprostředkovatelé a individuální dárci. Tyto skupiny pracují s různými faktory, které individuální dárcovství ovlivňují. Jsou to především emoce, důvěra, snadnost darování a jednoduchost komunikace. Člověk se při dárcovství ve výsledku nerozhoduje rozumově, ale spíše na základě emocí a důvěry v organizaci, že se získanými dary naloží, jak slibuje. V neposlední řadě by také měli mít lidé cestu, jak se stát dárce, co nejjednodušší, a proto je třeba, aby informace o organizaci a její činnosti byly snadno k naleznutí a jednoznačné.

Firemní dárci

Firmy a podnikatelské organizace jsou dalším významným zdrojem pro neziskový sektor. Jejich spoluprací získávají obě strany, jak nezisková organizace, která dostává finanční či materiální prostředky, tak soukromá organizace, která tímto způsobem zlepšuje svůj image a může získat i nové kontakty.

V souvislosti s firemním dárcovstvím se čím dál častěji objevuje pojem společenská odpovědnost firem (Corporate Social Responsibility). Největší rozmach zaznamenala tato aktivita v 90. letech minulého století, ale její počátky sahají i dále do minulosti, objevují se například už v podniku Tomáše Bati. Společenská odpovědnost firem je v podstatě očekávání, že firma bude šetrnější k životnímu prostředí, bude navazovat dobré vztahy se svými zaměstnanci, zajímá se o dění v regionu a spolupracuje i s místním neziskovým sektorem. Toto všechno by mělo být zapracováno do firemní strategie a mělo by se to odehrávat na dobrovolném základu. (Boukal, 2009)

Bohužel však firemní dárcovství je v naší republice prozatím na svém počátku a opravdová spolupráce ziskového a neziskového sektoru je výhledem do budoucna. Podobná situace je i na Slovensku.

„Podnikateľský sektor je momentálne nedostatočne motivovaný pre spoluprácu s neziskovým sektorom, jednak pre minimálnu daňovú stimuláciu, jednak pre obmedzené chápanie medzisektorovej spolupráce ako čisto vzťahu darca - príjemca bez ďalších možných obojstranných výhod a strategických prínosov. Chýbajúca podniková kultúra spoločenskej angažovanosti, etický kódex podnikania so sociálnymi rozmermi a koncept sociálnej zodpovednosti podnikov za rozvoj svojej komunity sú rovnako problémami, ktorým musia len pomaly sa rozvíjajúce partnerstvá medzi podnikmi a neziskovým sektorom čeliť. Pritom často nie sú chápané ako prostriedky vytvárania pozitívnej publicity podniku, odlišenia sa od konkurencie, motivácie vlastných zamestnancov či ako spôsoby objavovania nových príležitostí na trhu.“ (Majduchová, 2004, str. 142)

Sponzoring

Často zaměňovanými pojmy bývají firemní dárcovství a sponzoring. Sponzoring je na rozdíl od dárcovství gestem, které je kompenzováno určitou službou. Firma poskytne neziskové organizaci finanční dar na základě sponzorské smlouvy, kde se organizace zavazuje uvádět firmu nebo její logo například na svých webových stránkách, tiskových materiálech, ve výročních zprávách a tak podobně. Sponzoring je u nás běžněji využívanou formou podpory neziskového sektoru.

Tuzemské i zahraniční nadace

„Nadace a nadační fondy jsou účelovými sdruženími majetku, jejichž hlavním posláním je poskytování nadačních příspěvků - grantů - třetím osobám (zejména z výnosů z vlastního majetku a dalších příjmů). Svou podstatou představují zdroje finančních prostředků pro veřejně prospěšné aktivity. Podílejí se na podpoře mnoha různorodých oblastí a aktivit ve všech regionech České republiky.“ (Fórum dárců, online)

V současné době je v ČR registrováno okolo 1000 nadačních fondů a 400 nadací. Rozdíl mezi těmito dvěma právními formami je především v povinném nadačním jmění. Nadace a nadační fondy se mohou sdružovat v tzv. Fóru dárců neboli Asociaci nadací a nadačních fondů. Na webových stránkách tohoto sdružení lze nalézt informace o členských nadacích a nadačních fondech, podmínkách členství a také o programech, které vypisují.

Kromě Fóra dárců se informace o jednotlivých nadacích a nadačních fondech dají nalézt v registrech krajských soudů, u kterých je veřejnosti přístupná sbírka listin. Mezi nejznámější české nadace patří ADRA, Konto bariéry, Nadace rozvoje občanské společnosti (NROS) a její projekt Kuře, Nadace Olgy Havlové, Nadace ČEZ a mnoho dalších. Kromě českých nadací působí na našem území i zahraniční nadace podporující rozvoj českého neziskového prostředí. Nejznámější je Nadace Open Society Fond.

Veřejné sbírky, loterie

Speciálním zdrojem financí mohou být i veřejné sbírky či příjmy dosažené z loterií a her. Veřejné sbírky se řídí zákonem č. 117/2001 Sb., o veřejných sbírkách a jedná se o *„získávání a shromažďování dobrovolných peněžitých příspěvků od předem neurčeného okruhu přispěvatelů pro předem stanovený veřejný účel, zejména humanitární nebo charitativní, rozvoj vzdělávání, tělovýchovy nebo sportu, nebo ochranu kulturních památek, tradic nebo životního prostředí.“* Novelizací zákona je zákon č. 120/2012 Sb.,

Veřejná sbírka může být pořádána pouze právnickou osobou se sídlem na území ČR nebo obec a okruh přispěvatelů je náhodný. To znamená, že předem není známo, kdo přispěje a kdo ne. Nejdůležitějším rysem veřejné sbírky je, že se koná pro veřejně prospěšný účel. Tento účel musí být předem nahlášen a jeho prospěšnost posuzuje krajský úřad. Maximální délka veřejné sbírky je tři roky a jedna právnická osoba může pořádat i několik veřejných sbírek najednou, nicméně každá sbírka musí být povolena pro jiný účel. (Boukal, 2009)

Veřejná sbírka se ze zákona může realizovat šesti způsoby a to shromažďováním příspěvků na předem vyhlášeném zvláštním bankovním účtu, sběrnými listinami, pokladničkami, prodejem předmětů, prodejem vstupenek a pronájmem telefonní linky. Tyto metody lze vzájemně kombinovat a během sbírky i měnit, ubírat či přidávat. Pokud však začne realizátor sbírky využívat novou metodu, musí tuto skutečnost nahlásit na krajském úřadě. V ostatních případech není změnu povinen hlásit.

Možností získání finančních prostředků je i pořádání různých loterií a her. V tomto případě je nutné řídit se podle zákona č. 202/1990 Sb., o loteriích a jiných podobných hrách, který byl k 1. 1. 2012 novelizován. Zákon také stanovuje, jaké procento z výtěžku loterie je třeba odevzdat na veřejně prospěšné účely, ke kterým byla spuštěna. (Boukal, 2009)

2.2.3. Samofinancování

Čím dál více se u neziskových organizací začíná objevovat trend financování činnosti z vlastních zdrojů získaných další většinou podnikatelskou činností. Je to velmi kontroverzní zdroj financování, jelikož už samotnou podstatou odporuje názvu nezisková organizace a jejímu způsobu fungování.

Aby se mohla nezisková organizace zabývat i jinou činností než tou, pro kterou byla zřízena, je třeba, aby splnila několik základních podmínek. Jde především o to, aby měla přesně a pevně stanovený strategický plán, který je realistický a rozpracovaný do podrobnějších akcí, aby si plně uvědomovala své poslání, jehož dodržení musí být pro organizaci primární a musí mít dobře nastaveny vnitřní procesy a účetnictví, aby byla schopna udržet a rozlišit dvě různé činnosti.

Financovat organizaci z vlastních zdrojů je možné několika způsoby:

- a) **Členské poplatky**, které jsou nejčastěji používaným nástrojem. Členové organizace přispívají určitou částkou na chod organizace a za to získávají určitou protihodnotu, například slevu na vzdělávací semináře, předplatné časopisu vydávaného organizací a tak podobně. Tento způsob je využitelný především u organizací s širokou členskou základnou, jejichž posláním je uspokojovat potřeby svých členů.
- b) **Platby za poskytované služby** jsou dalším finančním zdrojem. Služby, za které se mohou zavést poplatky, jsou například školení, poradny, ubytování, stravování či ošetrovatelské práce. Zpoplatněním služeb, které byly dříve

poskytovány bezplatně, může organizace získat prostředky pro svůj další rozvoj a financování činnosti, nicméně to pro ni na druhou stranu znamená nutnost zabezpečit co nejvyšší kvalitu zpoplatněných služeb. Poplatky mohou mít v podstatě dva různé efekty, buď klienty odradí od využívání služby, nebo začnou mít příjemci služeb za danou cenu vyšší nároky na jejich kvalitu.

- c) Organizace se může také samofinancovat za pomoci **prodeje vlastního zboží**. Tento typ samofinancování je využíván především u organizací, které v rámci své činnosti vytváří nějaké produkty. Výrobky většinou korespondují se zaměřením organizace a do prodeje tak většinou jdou různé ruční výrobky z chráněných dílen, malované obrázky od dětí s handicapem, knížky a publikace a jiné.
- d) Nezisková organizace může také využít svého **hmotného majetku**, který momentálně nevyužívá a **pronajímat** ho k jiným účelům. Je však nutné, aby si dala pozor na subjekt, kterému svůj majetek pronajme, aby nebylo poškozeno dobré jméno organizace či majetek samotný.
- e) Kromě hmotného majetku disponují neziskové organizace i **nehmotným majetkem**, především svým jménem a vším, co se pod ním skrývá. Toho lze využít například uzavřením smlouvy s komerční firmou (např. potravinovou), kdy tato firma umístí na svůj výrobek logo neziskové organizace s příslibem, že z každého zakoupeného výrobku půjde určitý obnos či procento na potřeby dané neziskové organizace. Opět je ale nutné vybírat vhodného partnera, který bude spolehlivý a nepoškodí neziskovou organizaci.
- f) V neposlední řadě je také možnost **investování** přebytečných finančních prostředků neziskové organizace. Většinou se této možnosti využívá, když nezisková organizace získá vysokou částku (například díky odkazu prostřednictvím závěti) a není schopna tuto sumu najednou vyčerpat. Investice by však neměly být příliš riskantní a u některých typů neziskových organizací nejsou ani povolené nebo jsou omezeny souhlasem zřizovatele (jedná se zejména o veřejné neziskové organizace). (Boukal, 2009; Majduchová, 2004)

Jednou z výhod samofinancování u neziskových organizací je zvýhodnění při placení daní a poplatků, které umožňuje zákon č. 586/1992 Sb., o dani z příjmu. Zároveň je také samofinancování dobrým zdrojem finančních prostředků na překlenutí časového období mezi granty a dotacemi a také k pokrytí různých nákladů, jelikož takto získané

finance nejsou účelově vázány na konkrétní položky rozpočtu. Na druhou stranu však není samofinancování využitelné jako jediný zdroj financování, jelikož je relativně rizikové a jeho zavedení není jednoduché. Neexistuje žádný přesný návod, jak lze financování z vlastních zdrojů v organizaci uplatnit. Další nevýhodou je, že tento způsob financování není použitelný u všech neziskových organizací.

2.3. Personální zajištění

Důležitým zdrojem, bez kterého by nemohla existovat žádná organizace, jsou lidé. Ve službách více než jinde se projevuje nutnost zajistit kvalitní lidský kapitál, aby mohla být služba úspěšná a užitečná.

Organizační složkou, která pracuje s lidmi, je oddělení personálního managementu. To má všeobecně na starost výběr, vzdělání, hodnocení a další růst všech osob podílejících se na chodu organizace.

„Personálny manažment predstavuje ucelený systém rozvoja personálu, systém formovania pracovných vzťahov a systém vytvárania optimálnych podmienok pre efektívne pôsobenie pracovníkov v pracovnom procese s využitím účinných metód vedenia ľudí pri plnení strategických zámerov a cieľov organizácie. Personálny manažment tvorí jednu stránku manažmentu, pričom jeho špecifikom je to, že objektom jeho pôsobenia nie sú suroviny, peniaze, stroje, ale živí mysliaci, tvoriví pracovníci. Domnievame sa, že uvedená charakteristika v plnom rozsahu platí ako v ziskových, tak aj neziskových organizáciách.“
(Majduchová, 2004, str. 93)

Důležitým bodem personálního managementu a managementu celkově je stanovit, kolik a jaká pracovní místa budou v organizaci vytvořena a jaké podmínky musí uchazeči splnit, aby mohli pracovní pozici získat. Dále je také třeba určit, jaké povinnosti a kompetence se k pozici váží a v neposlední řadě i způsob hodnocení výkonu pracovníků.

„Nejen v podniku, ale i v neziskových organizacích je nutné popsat jednotlivá pracovní místa tak, aby bylo jasné, že jejich náplň směřuje k stejnému poslání. K nim je pak nutno přiřadit jednotlivé osobnosti personifikující pracovní místa. Vhodnost vybrané osobnosti spočívá nejen v jeho odbornosti, ale i ve vůli ke spolupráci a hledání východisek při řešení problémů.“ (Boukal, 2009, str. 126)

V neziskovém sektoru se více než kde jinde vyskytují lidé, kteří svou práci považují za poslání a vykonávají ji nejen kvůli obživě, ale i z určitého vnitřního přesvědčení, že je jejich pomocí třeba.

„Vnitřní ztotožnění s posláním a z něho vyplývající ochota k dobrovolným aktivitám je specifickým rysem lidí angažovaných v neziskovém sektoru (tento rys není typický pro výdělečné subjekty).“ (Boukal, 2009, str. 126)

V neziskových organizacích působí celá škála různých pracovníků ať placených zaměstnanců, civilních zaměstnanců (členové správní rady) nebo dobrovolníků. V sociálních službách působí kromě vedení a administrativních pracovníků především specializovaní odborní zaměstnanci. Náležitosti, které je třeba splnit, aby se mohl člověk stát pracovníkem v sociálních službách, jsou nadefinované v zákonu o sociálních službách.

Zákon definuje pozici sociálního pracovníka a pracovníka v sociálních službách. Dále také zmiňuje zdravotnické a pedagogické pracovníky, jejichž pracovní podmínky jsou stanoveny ve zvláštním právním předpisu.

„Sociální pracovník vykonává sociální šetření, zabezpečuje sociální agendy včetně řešení sociálně právních problémů v zařízeních poskytujících služby sociální péče, sociálně právní poradenství, analytickou, metodickou a koncepční činnost v sociální oblasti, odborné činnosti v zařízeních poskytujících služby sociální prevence, depistážní činnost, poskytování krizové pomoci, sociální poradenství a sociální rehabilitaci.“ (zákon č. 108/2006)

Kromě způsobilosti k pracovním úkolům, bezúhonnosti a zdravotní způsobilosti musí také sociální pracovník splňovat tzv. odbornou způsobilost. Odbornou způsobilostí může být vyšší odborné vzdělání v oborech zaměřených na sociální práci, sociální pedagogiku, sociální a humanitární práci či podobné obory. Také se může jednat o vysokoškolské vzdělání magisterského či bakalářského stupně zaměřené na sociální práci, sociální politiku, speciální či sociální pedagogiku a tak podobně. Další možností jsou také akreditované vzdělávací kurzy ve výše uvedených oblastech, které se poskytují v rozsahu nejméně 200 hodin, kde zároveň platí i podmínka praxe při výkonu povolání sociálního pracovníka v trvání nejméně 5 let a dokončeného vysokoškolského studia v jiném než výše uvedeném oboru. Zároveň jsou také sociální pracovníci povinni i nadále se vzdělávat, obnovovat a upevňovat své znalosti.

Pracovníkem v sociálních službách je ten, kdo vykonává přímou obslužnou péči o osoby v ambulantních nebo pobytových zařízeních sociálních služeb, základní výchovnou nepedagogickou činnost spočívající v prohlubování a upevňování základních hygienických a společenských návyků nebo pečovatelskou činnost v domácnosti osoby s fyzickými či psychickými obtížemi. (zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách)

U výkonu činnosti pracovníka v sociálních službách platí stejné podmínky jako u sociálního pracovníka, liší se pouze ve způsobu získání odborné způsobilosti. Tou se v daném případě rozumí dosažení základního či středního vzdělání v sociální oblasti a absolvování akreditovaného kvalifikačního kurzu.

Kromě pracovníků s odbornou způsobilostí mohou díky novelizaci zákona č. 108/2006 Sb., působit v sociálních službách také dobrovolníci. Tato možnost existuje díky odstavci 2 §115 s platností od 16. října 2007: *„Při poskytování sociálních služeb působí rovněž dobrovolníci za podmínek stanovených zvláštním právním předpisem. Tímto zvláštním právním předpisem se rozumí zákon č. 198/2002 Sb., o dobrovolnické službě a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů.“* (zákon č. 118/2006)

Z podmínek vyplývajících ze standardů kvality a zákona o sociálních službách nemohou dobrovolníci vykonávat žádnou odbornou práci, ale i přesto je jejich pomoc v tomto odvětví nezastupitelná. Dobrovolníci nemohou nahradit placené pracovníky, takže to není levná náhrada pracovní síly, spíše pomáhají nabízené služby ještě rozšířit a tím i činnost celé organizace zkvalitnit.

3. Dobrovolnictví

Dobrovolnictví je fenomén vyskytující se ve společnosti již od dávné minulosti a v současné době tvoří velkou podporu v činnosti neziskového sektoru při jednorázových i dlouhodobých aktivitách.

„Dopad dobrovolnictví na hospodaření neziskové organizace je mimořádný. Představuje skrytý ekonomický zdroj a zvláště amatérské organizace ve sportu, kultuře, při zájmových činnostech, humanitárních organizacích, ochraně životního prostředí se bez dobrovolníků prostě neobejdou. Úkolem vedoucích pracovníků neziskových organizací je seznámit se podrobně s motivy a přínosy, které jim dobrovolnictví skýtá, a maximálně využít jeho potenciálu. Zároveň však musí do hloubky znát a zvažovat rizika, náklady a negativní dopady, které mohou vést k nežádoucím výsledkům a rozčarováním.“ (Boukal, 2009, str. 133)

3.1. Definice dobrovolnictví

„Dobrovolnictví je neplacená a nekariéerní činnost, kterou lidé provádějí proto, aby pomohli svým bližním, komunitě nebo společnosti.“ (Matoušek, 2003, str. 55)

Dobrovolník je člověk věnující se ve svém volném čase prospěšné činnosti bez nároku na finanční odměnu. Dobrovolníkem se může stát prakticky kdokoli, kdo chce pomáhat jiným. Není však pravdou, že by dobrovolníci nic nezískali, místo peněz se jim dostává mnoha nových zkušeností a jiných forem odměny. *„Dobrovolnictví není obět, 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, 2002, str. 18)

Dobrovolnické aktivity jsou různého charakteru a zasahují do více oborů, což znamená, že je můžeme pro lepší přehlednost členit podle určitých společných znaků. Ve svém díle Dobrovolníci a metodika práce s nimi v organizacích uvádí Jiří Tošner a Olga Sozanská členění podle:

- 1) Historického vývoje na **evropský model dobrovolnictví**, tzv. **komunitní**, kdy se dobrovolníci spontánně setkávají na základě společných zájmů a na **americký model dobrovolnictví** neboli **manažerský**, který je založený na profesionálně fungujících dobrovolnických centrech. Ta vyhledávají altruisticky zaměřené lidi, kterým nabízí dobrovolnictví v různých oblastech.

- 2) Cesty, kterou se dobrovolnictví ubírá na **to, jež vzniká „zdola nahoru“** a **to, které působí zvenčí dovnitř**. V prvním případě se jedná o dobrovolnictví založeném na vývoji od neformální skupiny až k registrované neziskové organizaci. V dobrovolnictví působícím zvenčí dovnitř se rozhodnou profesionální organizace s placenými zaměstnanci, že by rády do své činnosti zařadily i dobrovolníky.
- 3) Role, kterou dobrovolnictví hraje v organizaci, kdy je **na dobrovolnících závislý chod celé organizace, dobrovolníci vykonávají činnost spolu se zaměstnanci** nebo **činnost dobrovolníků není pro vlastní chod organizace nepostradatelná**, ale pomáhá zkvalitňovat služby.
- 4) Časového vymezení, kdy rozlišujeme **jednorázové dobrovolnické aktivity**, například účast na sbírkách, benefičních koncertech či jiných akcích, **dlouhodobou dobrovolnou pomoc**, která se koná většinou pravidelně po delší časový úsek, a **dobrovolnou službu**, která se odehrává většinou mimo zemi původu dobrovolníka a trvá několik měsíců až roky.

Dobrovolnictví by měla být aktivita, která prospívá jiným lidem. Člověk může pomoci někomu v rodině, svému sousedovi či někomu úplně neznámému. Díky tomu lze také rozlišovat tři typy dobrovolnictví - občanskou výpomoc, kdy aktivita je zaměřena ve prospěch rodiny či sousedů, vzájemně prospěšné dobrovolnictví, kdy je pomoc směřována do řad okolní komunity (v obci, sportovním klubu apod.), a veřejně prospěšné dobrovolnictví, jehož příjemcem může být prakticky kdokoli bez jakékoli vzájemné vazby.

Podobné členění dobrovolnictví zmiňuje ve svém díle i další autor: „*Dobrovolnictví lze rozlišit na vzájemně prospěšné a veřejně prospěšné. V prvním případě jde o zájmové skupiny sdílející osobní zájem. Veřejně prospěšné dobrovolnictví spočívá v poskytnutí části času a vlastních dovedností pro veřejně prospěšnou činnost.*“ (Matoušek, 2003, str. 55)

V neposlední řadě lze také dobrovolnictví rozlišovat podle oblasti, kde jeho aktéři působí. Potom rozlišujeme dobrovolnictví v oblasti ochrany životního prostředí, humanitárních organizací a organizací na ochranu lidských práv, v kulturní či sportovní a vzdělávací oblasti. Jedním z možných oborů, kde lze využít dobrovolníky, jsou také zdravotnické a sociální služby. A právě na dobrovolnictví v sociálních službách se zaměřuje tato práce.

„Dobrovolníci v sociálních službách jsou lidé poskytující podporu a pomoc bez nároku na odměnu – někdy po patřičném zaškolení – buď samostatně, nebo ve spolupráci

s placenými profesionály... Dobrovolníci se uplatňují při práci s téměř všemi typy sociálně handicapovaných lidí, od malých dětí bez rodinného zázemí až po staré lidi žijící v ústavech.“ (Matoušek, 2003, str. 54)

3.2. Dobrovolnictví ve světě a v ČR

Spolupráce s dobrovolníky se využívá prakticky ve všech vyspělých zemích světa. Jednotlivé státy se však od sebe vzájemně liší jak historickým vývojem, tak i ekonomicky a sociálně. Tyto rozdílné hodnoty se následně promítají i do postoje občanů k dobrovolnictví.

3.2.1. Dobrovolnictví ve světě

Dobrovolnictví a především organizované dobrovolnictví nefunguje všude stejně. Každá země má svůj systém podpory dobrovolnictví a její obyvatelé pociťují různou potřebu podílet se na utváření občanské společnosti a pomáhat druhým lidem. Nejvíce rozvinuté je dobrovolnictví zejména ve Spojených státech amerických a v západní Evropě.

Dobrovolnictví v USA

Dobrovolnictví v USA má dlouholetou historii a je velmi rozvinuté. Je to z toho důvodu, že velký podíl obyvatel USA považuje dobrovolnou činnost za přirozenou součást života, a proto se jí věnuje relativně vysoké procento lidí.

Na rozvoji a vztahu k dobrovolnictví měla především historie a způsob, jakým se americká populace utvářela. Prakticky už od začátku osidlování tohoto kontinentu Evropany, se tvořila civilizace na bázi společných domluv a svazků nikoli politických výnosů. V průběhu historie vytvořili zdejší obyvatelé mnoho spolků a iniciativ, které se zabývaly různými oblastmi života (občanská válka, hnutí za svobodu otroků, hnutí za volební právo všech občanů a další).

Dobrovolnictví v USA je organizováno především přes dobrovolnická centra, což jsou sdružení na podporu a rozvoj dobrovolnických aktivit. Mají na starost propagaci dobrovolnictví, vyhledávání, výcvik a supervizi dobrovolníků, získávání finančních prostředků a podobně. Existují dobrovolnická centra různých velikostí a s různým počtem profesionálních zaměstnanců, účel mají však všechny stejný – rozvoj a rozšíření dobrovolnictví mezi co nejširší vrstvy obyvatel a péči o stávající dobrovolníky. (Tošner, 2002)

Dobrovolnictví v Evropě

Vzorem v oblasti dobrovolnictví se pro Českou republiku mohou stát i některé státy západní Evropy. I přesto, že je v každé z těchto zemí dobrovolnictví vybudováno na jiném principu, se díky dostatečné propagaci a podpoře, ať už ze strany státu či jiných organizací, rozšířilo mezi velkou část obyvatelstva. V Německu má dobrovolnictví největší oporu v církvích a široké síti charit. Nejčastější oblastí využívání dobrovolníků je pomoc při integraci přistěhovalců a navazování mezinárodních vazeb v Evropě i ve světě. Oproti tomu například ve Francii je největší členská základna dobrovolníků v oblasti sportu a kultury a v rekreačních aktivitách. Vysoké vládní podpory se dostává dobrovolníkům zejména v Anglii, kde, ač obyvatelé sami pocítují potřebu jiným pomáhat a zajišťovat soběstačnost občanů bez zásahů státu, vytváří vláda mnoho různých programů a iniciativ podporujících toto chování. (Tošner, 2002)

3.2.2. Dobrovolnictví v ČR

„Spolková činnost a s ní související dobročinnost se rozkošatěla v českých zemích zejména v 19. století, kdy vznikla řada vlasteneckých spolků na podporu umění, kultury, vědy a vzdělání. Některé z nich přetrvaly v určité podobě dodneška – Hlávkova nadace, spolek Mánes, Sokol aj.“ (Tošner, 2002, str. 29)

S tímto datováním souhlasí i další autoři a jako důvod uvádí rychlou změnu společnosti a odklon od náboženství. *„Dobrovolnictví jako činnost konaná mimo hlavní zaměstnání se rozvíjí se vznikem občanského spolkového života v 19. století. Jednalo se o odpověď na vzrůstající počet lidí žijících v nedůstojných podmínkách v období prudkého rozmachu industrializace, která sice přinesla nebyvalý technický pokrok, ale zároveň rozvrátila dosavadní strukturu společnosti a přinesla bídu lidí nevlastnicích půdu, kteří hledali obživu v rychle rostoucích městech. Charakteristický pro toto období byl odklon od náboženského poslání jako primárního motivu dobrovolnictví a jeho náhrada silným akcentem na národnostní prvek.“* (Boukal, 2009, str. 134)

Dobročinnost se dále rozvíjela i za vzniku samostatného Československa a vznikaly tak různorodé organizace oficiálního i polooficiálního charakteru. Tento pozitivní vývoj byl však přerušen druhou světovou válkou a následně vznikem socialistického státu. Tou dobou se pojem dobrovolnictví posunul do jiného významu.

„Spontánní motivace k obecně prospěšné činnosti byla deformována do totálního nasazení občanů pro budování socialismu vyžadovaného pomocí nátlaku a veřejnou

propagandou, která byla ve značném měřítku skutečně účinná... Pro mladé lidi bylo např. nutností být alespoň formálním členem Socialistického svazu mládeže, aby se mohli věnovat svému skutečnému zájmu. Většinou však lze říci, že dobrovolnictví získalo v období 1948 – 1989 nálepku něčeho neautentického, vnucovaného, čemu je potřeba se pokud možno vyhnout. Tato příchut' zůstává v povědomí mnoha českých občanů dodnes.“ (Boukal, 2009, str. 135)

Činnosti nezávislých organizací byly v období socialismu postupně potlačovány nebo úplně přerušeny, majetek nadací a spolků byl konfiskován a to samé čekalo i církve a jejich organizace. Obnova nastala až po roce 1989, kdy přišla myšlenka vzniku občanské společnosti a obnovy solidarity mezi občany. Z iniciativy lidí se opět začaly sdružovat určité skupiny věnující se dobrovolně různým aktivitám v oblasti práce s dětmi a mládeží, sociálních služeb, ekologie a podobně a z těchto dobrovolných svazků postupně vznikaly organizace, které se časem profesionalizovaly. Některé organizace obnovily po roce 1989 svou činnost a v rámci restitucí jim byla navracena většina zabaveného majetku. K těmto organizacím patří například YMCA, Sokol, Skaut-Junák a další. (Tošner, 2002)

V současné době se dobrovolnictví stále více rozvíjí a i přes převažující nezájem veřejnosti a obtížné získávání podpory se nachází čím dál více lidí, kteří chtějí udělat něco pro své okolí a věnovat se dobrovolnické činnosti. V porovnání s USA či západoevropskými státy však ještě stále zaostáváme. Prvním krokem ke zlepšení pozice dobrovolníků u nás bylo vydání zákona č. 198/2002 Sb., o dobrovolnické službě a změně některých zákonů, který zpracovává podmínky fungování dobrovolnických programů a organizací.

3.3. Dobrovolnické programy

Dobrovolnický program je aktivita, která pomáhá zapojit dobrovolníky do činnosti organizace. Pokud se pro tento krok organizace rozhodne, musí nejprve připravit podmínky a interní prostředí ke vstupu a práci dobrovolníků. *„Prvým krokem pri vytváraní dobrovoľníckeho programu je vyjasnenie si dôvodu, pre ktorý chce organizácia zapojiť dobrovoľníkov do svojich aktivít. Organizácia, jej vedenie, zamestnanci ako aj komunita musia mať jasnú predstavu o dôvodoch, pre ktoré sa rozhodli dobrovoľníkov zapojiť do práce organizácie.“* (Majduchová, 2004, str. 105)

Organizace by měla mít přesnou představu o tom, jak bude pracovní místo dobrovolníka vypadat, jaká bude jeho pracovní náplň, jaké povinnosti a pravomoci bude dobrovolník mít, komu se za svou činnost zodpovídá a jak se bude jeho práce hodnotit.

Příkladem dobrovolnických programů fungujících po celém území ČR, které mají přesně nastavená pravidla a metodiku, mohou být Program Pět P nebo LATA. Většina dobrovolnických programů bývá nastavena pro podmínky jednotlivých regionů a i přesto, že se skrývají pod různými názvy, mají společnou cílovou skupinu. Jedná se o dobrovolnictví v nemocnicích, práce s dětmi a mládeží, práce s lidmi s handicapem a podobně.

Z praxe jednotlivých dobrovolnických programů vyplývá, že je lepší vést alespoň minimální evidenci dobrovolníků, která může obsahovat:

- a) doklad o přijetí dobrovolníka (např. smlouva);
- b) doklady o případném vzdělání a zkušenostech dobrovolníka;
- c) dokument obsahující náplň práce dobrovolníka;
- d) hodnocení dobrovolníka. (Majduchová, 2004)

V jiných zdrojích je uváděna i další dokumentace, která by neměla u dobrovolnických programů chybět. Její podrobnost je závislá na složitosti programu. Dalšími evidovanými dokumenty mohou tak například být:

- a) etický kodex dobrovolníka, který udává jeho práva a povinnosti;
- b) smlouva o pojištění zodpovědnosti za škodu;
- c) smlouva o pojištění pro případ úrazu a pojištění odpovědnosti za škodu. (Dobrovolnictví, online)

Aby bylo možné tyto smlouvy uzavírat, je nutné, aby byl dobrovolnický program zaštiťen nějakou organizací. Může to být vlastní organizace, která dobrovolníky využívá, ale čím dál častěji se objevují tzv. dobrovolnická centra, která vysílají dobrovolníky a mají s přijímajícími organizacemi uzavřenou smlouvu.

3.4. Dobrovolnická centra

V úvodu této kapitoly je důležité seznámit se s nejčastěji používanými pojmy. I přesto, že je u nás dobrovolnictví ukotveno již od roku 2003, je výklad jednotlivých názvů stále rozporuplný. Nejčastěji zaměňovanými pojmy je dobrovolný a dobrovolnický a z toho plynoucí názvy dobrovolná organizace a dobrovolnická organizace. I v odborné literatuře lze nalézt definice, které jsou s tímto tvrzením v rozporu.

„Dobrovolnická organizace je organizace sdružující občany, kteří společně pracují pro obecné blaho bez nároku na plat. Vytvářejí tak alternativu ke státním organizacím, resp. k organizacím zřízeným samosprávou, ba dokonce podle některých autorů představují nejvýznamnější aktéry žádoucího trendu v soudobých společnostech – odklonu od dirigistického státu směrem k občanské společnosti... Dobrovolnické organizace jsou méně formální, pružné, ale také méně stabilní než jiné organizace.“ (Matoušek, 2003, str. 55)

Podle Jiřího Tošnera a Olgy Sozanské je rozdíl výše zmíněných dvou slov zásadní, ač mají stejný základ. Slovo dobrovolný vyjadřuje vlastní výkon činnosti či služby bez nároku člověka na odměnu. Zatímco dobrovolnická činnost znamená organizování dobrovolných aktivit. Z toho vyplývající definice pro dobrovolnou organizaci a dobrovolnickou organizaci.

„Dobrovolnická organizace je ta, která se zabývá převážně organizací dobrovolné činnosti. Jsou to například dobrovolnická centra v Praze, Brně, Plzni, Kroměříži, Českých Budějovicích, Ústí nad Labem a další organizace, jež organizují dobrovolnou službu, jako Česká národní agentura Mládež, INEX, VONOTÉ a další.

Dobrovolné organizace jsou např. Hnutí DUHA, YMCA či Skaut-Junák a Sokol, jejichž činnost je postavena na dobrovolnících. Vymezení nejsou striktní, protože např. YMCA se při přípravě akcí chová jako agentura organizující činnosti dobrovolníků a dobrovolnická centra využívají dobrovolníky i „pro sebe“ jako jiné dobrovolné organizace.“ (Tošner, 2002, str. 36)

V předchozích odstavcích byl zmíněn název dobrovolnické centrum. Jedná se o organizaci, která se přímo specializuje na práci s dobrovolníky a zajišťuje veškerou práci s nimi od jejich získávání, školení, pojištění, vedení, až po vysílání do přijímajících organizací a hodnocení. Kromě přímé práce s dobrovolníky také získává finance pro dobrovolnické aktivity, zvyšuje povědomí veřejnosti o dobrovolnictví pomocí různých PR aktivit a provozuje další podpůrné činnosti.

„Dobrovolnické centrum je organizace, která zájemcům v ČR zprostředkovává příležitosti k dobrovolné práci a vyhledává dobrovolníky pro organizace, které je potřebují...

Dobrovolnické centrum vzdělává manažery dobrovolnické činnosti; organizuje vlastní dobrovolnické programy; vytváří a udržuje příslušné informační databáze; propaguje dobrovolnictví v médiích; získává informace o potřebách dobrovolnické práce od obcí, krajů a ústředních orgánů státní správy; případně se účastní mezinárodní spolupráce v dobrovolnických aktivitách.“ (Matoušek, 2003, str. 54)

„Posláním dobrovolnických center je propagace a podpora myšlenky dobrovolnictví ve společnosti a spolupráce s neziskovými organizacemi v regionu s cílem zapojení co největšího počtu obyvatel do řešení problémů komunity.“ (Tošner, 2002, str. 100). Toto poslání realizují dobrovolnická centra podle Tošnera a Sozanské těmito aktivitami:

- a) spoluprací s masmédií, obcemi, samosprávami i státními orgány;
- b) vlastními dobrovolnickými programy;
- c) spoluprací s regionálními partnery;
- d) vzděláváním a výzkumem;
- e) mezinárodní spoluprací.

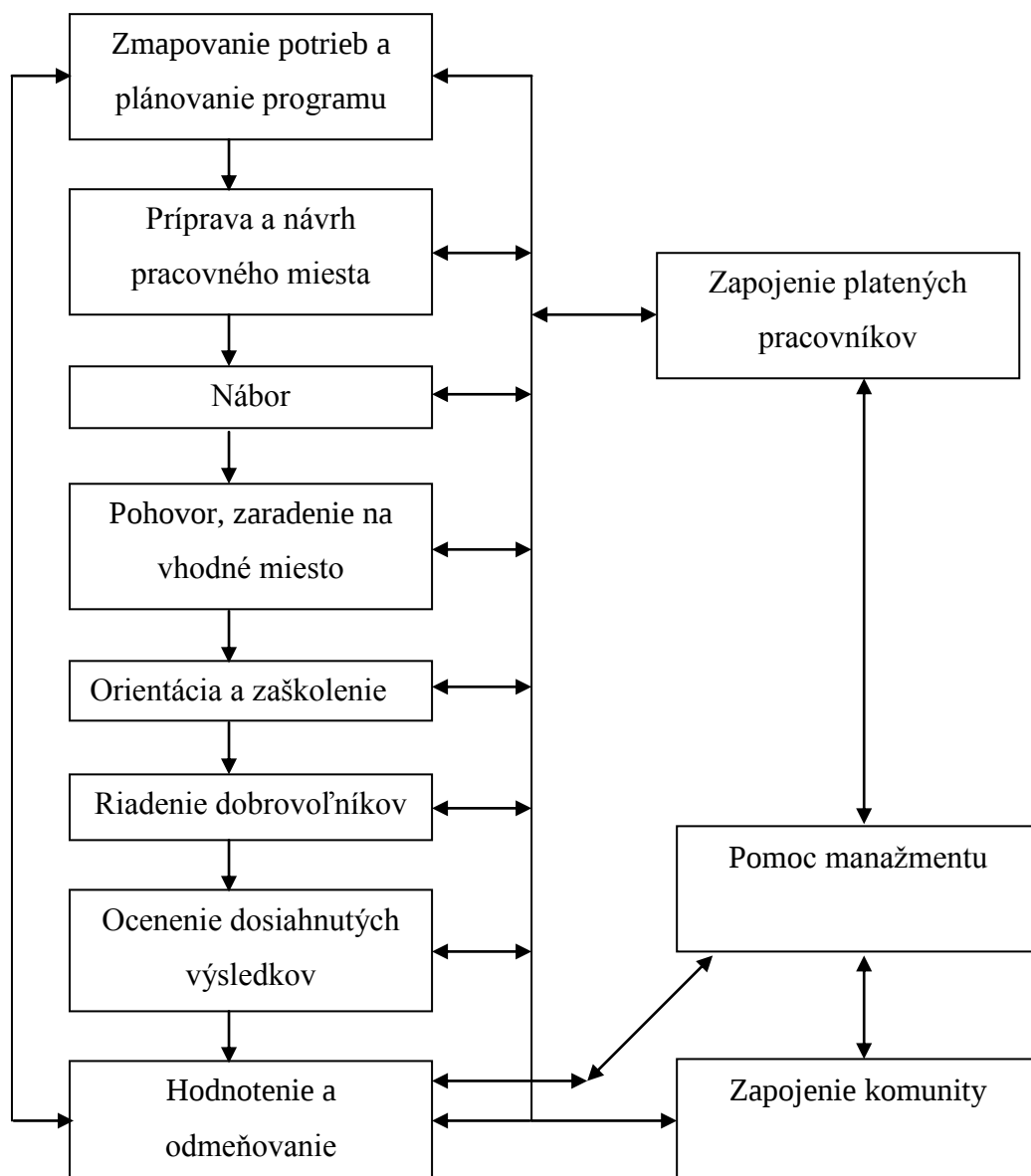
Dobrovolnická centra tedy zajišťují kompletní management dobrovolnických aktivit. Díky tomu také vznikla nová vědní disciplína tzv. management dobrovolnictví, který se zabývá vedením a péčí o dobrovolníky a dobrovolnické programy.

4. Management dobrovolnictví

Stejně jako jiné činnosti i dobrovolnictví funguje lépe, pokud jsou přesně stanovená pravidla a postupy, které se musí dodržovat. Proto je třeba si práci s dobrovolníky rozdělit na fáze a ke každé fázi si určit úkoly a činnosti, které je třeba splnit.

4.1. Proces managementu dobrovolnictví

Obrázek 2: Proces manažmentu dobrovoľníkov



Zdroj: Majduchová, 2004, str. 103

Na obrázku č. 2 je vidět schéma postupu práce s dobrovolníky, kdy na levé straně jsou aktivity přímo související s řízením dobrovolníků a na pravé straně jsou faktory, které ovlivňují ty, kteří s dobrovolníky pracují nebo s nimi přijdou do styku jiným způsobem.

4.1.1. Zmapování potřeb a plánování dobrovolnického programu

Hned na začátku je důležité ujasnit si průběh dobrovolnického programu a jeho zázemí. Také je třeba zmapovat zdroje k získávání dobrovolníků, jaké činnosti by dobrovolníci měli vykonávat, způsob jejich hodnocení a odměňování, z jakých finančních zdrojů se budou hradit náklady na program, připravit dokumentaci k programu, nachystat organizaci a její prostředí na zapojení dobrovolníků a zajistit koordinátora a supervizora programu.

4.1.2. Příprava a návrh pracovního místa dobrovolníka

Pracovní náplň dobrovolnickovy činnosti by měla být zajímavá, nesmí mu připadat nudná a zbytečná, a měla by být co nejvíce v souladu s představami a motivací dobrovolníka. Organizace si musí stanovit naprosto přesně, na co by chtěla dobrovolníka využít. *„Než se pustíte do dobrovolnictví s plným záběrem, měli byste mít zpracován seznam činností, které u vás mohou dobrovolníci vykonávat. V každém případě by se jejich výběru měli zúčastnit nejen koordinátoři a ostatní zaměstnanci, ale i pacienti, klienti či jiní příjemci služeb.“* (Tošner, 2002, str. 74)

Aby se podařilo organizaci udržet si dobrovolníka, měla by podle Heleny Majduchové splnit tyto čtyři základní podmínky:

- a) **Vytvořit pocit sounáležitosti** a podílu na práci, kdy by měl být dobrovolník schopen říct, k čemu jeho práce je, na co navazuje a měl by být schopen zhodnotit výsledky své práce. To dobrovolníkovi přináší pocit hrdosti a zodpovědnosti.
- b) **Zachovat právo na názor**, kdy je jasné, že dobrovolník spadá pod někoho jiného, který jeho práci usměrňuje. Organizace by však měla také dát dobrovolníkovi prostor na vlastní kreativitu a zvolení si způsobu výkonu dané práce.

- c) **Zodpovědnost za výsledky** nejen své práce ale i celého projektu. Dobrovolník by si měl uvědomovat, že výsledky jeho práce ovlivňují celý projekt, a proto by měl být motivován podávat co nejlepší výkony.
- d) **Povinnost vést záznamy**, která umožňuje kontrolovat a hodnotit výsledky práce dobrovolníků a tím je i stimulovat k lepším výkonům

„Vytváření nabídky činností pro dobrovolníky je trvalý a otevřený proces, nabídka se postupně rozšiřuje tak, jak si pracovníci troufnou dobrovolníky zapojit, jak jim to dovolí jejich zkušenosti a jak se mění a vyvíjí organizace.“ (Tošner, 2002, str. 75)

4.1.3. Získávání (nábor) dobrovolníků

Vyhledávání nových dobrovolníků je činnost, která nemá konce. Dobrovolníci se v programech často mění a programy se vyvíjí a rozšiřují, a proto je třeba hledat neustále nové adepty. U získávání nových dobrovolníků je nejdůležitější ujasnit si, zda organizace hledá dobrovolníky na jednorázovou akci či dlouhodobou spolupráci. Podle toho také bude volit své metody.

Nejčastěji využívané metody oslovení potenciálních dobrovolníků jsou:

- Rozdávání **letáků**, vyvěšování **plakátů** či zveřejnění informací na **vývěsce**, kde se lidé mohou dozvědět základní informace o programu a proč jsou hledáni dobrovolníci.
- Zveřejnění informací o náboru dobrovolníků (a pro jakou činnost) v **místním tisku nebo v regionálním rozhlasovém či televizním vysílání**.
- **Náborová akce** konaná účelně k získávání nových dobrovolníků často spojená s akcí, kde se očekává zájem veřejnosti – koncert, veletrh, výstava.
- **Spolupráce s dobrovolnickými centry**, která jsou vysílajícími organizacemi dobrovolníků.
- Prezentace na **středních a vysokých školách**, které jsou oproti jiným zemím u nás velkým zdrojem dobrovolníků. Je však důležité studenty zaujmout a dobře motivovat, aby byli ochotni zapojit se do dobrovolnické práce. Nestačí jim tedy rozdat letáky a dát informace na vývěsku, ale je lepší se s nimi setkat osobně. Nejúčinnější bývá setkání s některým z dobrovolníků předcházejícího ročníku programu.

- **Osobními kontakty** lze také získat nové dobrovolníky. Jsou to například přátelé, kolegové, příbuzní či známí, se kterými účastník programu komunikuje a motivuje je k tomu, aby se stali také dobrovolníky. (Tošner, 2002)

Pokud je třeba získat dobrovolníky na jednorázové akce, jako jsou například sbírky, benefiční aktivity či roznášení brožur a letáků, které nevyžadují speciální znalosti a schopnosti, může se využít nástrojů hromadného oslovení (letáky, vývěsky, náborová akce). Chce-li však organizace získat dobrovolníky pro dlouhodobou spolupráci na pravidelných aktivitách, kde jsou již účastníci více angažováni a je třeba je určitým způsobem připravit a vést, je lepší je oslovit a poznat osobně. V tomto případě je většinou zapotřebí zvolit si předem přesnou cílovou skupinu, kterou chtějí pro svůj dobrovolnický program získat, a utvořit náborový proces šitý na míru.

4.1.4. Pohovor, zařazení a školení dobrovolníků

Jakmile získá organizace zájemce o dobrovolnictví, je třeba s nimi uskutečnit vstupní pohovor. Toto setkání je lepší naplánovat s každým adeptem zvlášť, aby mu mohla být věnována dostatečná pozornost. Koordinátor programu se může dozvědět potřebné informace a i budoucí dobrovolník má možnost zeptat se na otázky, které ho zajímají. Tato fáze slouží k bližšímu poznání a i k informování, jaká jsou očekávání obou aktérů.

Pokud se chce zájemce i po vstupním pohovoru stát dobrovolníkem, je třeba, aby se zúčastnil úvodního školení (výcviku). Tento výcvik má dvě části – obecnou a odbornou. V obecné části se účastníci dozvědí informace o organizaci, ve které budou působit, o práci dobrovolníka a podmínkách jejich zapojení. Odborná část se potom zaměřuje na práci s motivací a obavami a podrobné představení konkrétní náplně činnosti dobrovolníků v nabízených programech. Účastníci si také vyzkouší různé modelové situace a hraní rolí, kdy se dostanou nejen do situace dobrovolníka, ale také například klienta či spolupracovníků.

Výcviku by se měl pokud možno účastnit i nějaký pracovník z organizace, jelikož právě on má nejlepší přehled o činnostech, které by měl dobrovolník vykonávat. Další částí výcviku, ne už však ve všech případech povinnou, je psychologické posouzení dobrovolníků. Tohoto hodnocení by se měli účastnit především dobrovolníci, které čeká náročná práce či samostatná práce s dětmi, aby se zjistilo, zda jsou k těmto úkonům zralí a způsobilí.

4.1.5. Řízení dobrovolníků

Řízení dobrovolníků je jednou z nejdůležitějších činností, které mají vedoucí dobrovolnických programů na starost. Dobrovolník by neměl být pod neustálou kontrolou, jelikož by mu to jeho práci znepříjemňovalo a odrazovalo ho to, ale zároveň je třeba mít přehled, zda plní své úkoly a zda vše probíhá řádně. Řízení a kontrola dobrovolníků jsou prováděny nejen pro zajištění spokojenosti klientů, ale také kvůli ochraně dobrovolníků. Jejich detailnost je závislá především na druhu vykonávané činnosti dobrovolníkem.

Podle Heleny Majduchové lze rozlišovat čtyři druhy řízení dobrovolníků:

- a) **Úplná kontrola ze strany dobrovolníka**, kdy si svou práci řídí dobrovolník naprosto sám, nepodává žádné informace a manažer ani supervizor nemají na jeho práci žádný vliv. Tento způsob je velmi riskantní, jelikož se ztrácí nad dobrovolníkem kontrola, dobrovolník může přecenit své schopnosti a mohou vzniknout případně i nějaké škody.
- b) **Průběžná kontrola manažerem**, při které si dobrovolník sám určuje pracovní postup, ale o své práci průběžně informuje supervizora, který mu poskytuje zpětnou vazbu.
- c) **Konzultace pracovního postupu**, při kterých sdělí dobrovolník své plány na pracovní postup supervizorovi či vedoucímu programu a ten mu musí jeho návrhy schválit. Dobrovolníci pravidelně připravují zprávy o průběhu jejich činnosti a předkládají plány na další období.
- d) **Dobrovolníci jsou bez práva na rozhodování o vlastním postupu**. Tento přístup je nejméně doporučovaný, protože je demotivující a zároveň i náročný pro supervizora i vedoucího programu. (Majduchová, 2004)

Nejideálnějším stupněm kontroly je druhý a třetí, kdy dobrovolník má jistou autonomii, ale vedoucí programu může průběžně kontrolovat jeho postupy a výsledky. Kontrola dobrovolníků probíhá většinou na tzv. supervizních setkáních (supervizích).

Metod vedení supervizí je celá řada, přičemž supervize dobrovolníků jsou nejpodobnější těm, které probíhají u pomáhajících profesí. *„Supervizi dobrovolníků si představujeme jako komunikaci dobrovolníka, respektive skupiny dobrovolníků, se supervizorem v neohrožujícím prostředí, které umožní dobrovolníkům konzultovat svoje postoje a pocity pramenící z jejich činnosti. Supervize zároveň chrání zájem klienta před případnými nevhodnými aktivitami dobrovolníka.“* (Tošner, 2002, str. 81)

Supervize by neměly probíhat jako kontrola v pravém slova smyslu, měly by spíše poskytovat dobrovolníkům možnost svěřit se se svými zážitky a pocity a získat od supervizora či ostatních členů skupiny zpětnou vazbu. „*Možnost otevřeně se svěřit se svými pochybnostmi a omyly, bez obavy z nepochopení a výčitek, tedy profesionálně provedená supervize je řídkým jevem i v managementu placených zaměstnanců. O to obtížněji se prosazuje při práci s dobrovolníky.*“ (Tošner, 2002, str. 82)

Dle náročnosti programu je třeba stanovit správnou časovou frekvenci supervizních setkání. Často se konají každý měsíc nebo alespoň jednou za čtvrt roku, aby kontakt mezi vedením a dobrovolníkem úplně nevypřchal.

4.1.6. Hodnocení a odměňování dobrovolníků

K obtížným úkolům všech manažerů patří i hodnocení lidí, které vedou. O to obtížnější je hodnotit činnost lidí, kteří nejsou za své výkony nijak placeni. I přes rozdíl mezi dobrovolníky a zaměstnanci by se mělo k jejich hodnocení přistupovat stejně. Nejdůležitější je, aby byli hodnocení předem seznámeni s podmínkami a aspekty, které se budou posuzovat, jakým způsobem bude hodnocení probíhat, a především by měli také znát důvod, proč hodnocení probíhá. To znamená, že by měl mít každý dobrovolnický program předem stanovenou metodiku hodnocení účastníků, se kterou jsou všichni srozuměni a souhlasí s ní.

Hodnocení je zpětnou vazbou pro dobrovolníky a mělo by vést ke zlepšení jejich výkonů a motivaci, nikoli k znepríjemnění práce. Může se však také stát, že se při hodnocení přijde na závažné nedostatky v práci dobrovolníka, a proto je třeba se s ním rozloučit. Je to nelehký úkol pro manažera, ale i v dobrovolnické činnosti je třeba trvat na určité kvalitě odváděné práce.

Ačkoli nemohou dobrovolníci za svou činnost pobírat žádnou finanční odměnu, neznamená to, že se nemohou odměnit jiným způsobem. Slova díků jsou minimem, kterého by se dobrovolníkovi mělo dostat. Často se využívá i různých příležitostí, kdy lze vyjádřit svou vděčnost také veřejně. Je to například zmínění jmen dobrovolníků ve výroční zprávě, poděkování u příležitosti nějaké společenské akce, pozvánka na společný výlet, sportovní aktivitu a tak podobně. Není důležité, jakým způsobem je vděčnost vyjádřena, ale její upřímnost. Přehnané děkování bez upřímných úmyslů je prakticky zbytečné a v určitých případech i demotivující.

4.1.7. Doplnkové činnosti

a) **Komunikace s obcemi, samosprávami a státními orgány**, která je zapotřebí pro navázání dobrých vztahů a získání možnosti podpory z veřejných rozpočtů. Obce, kraje i státní orgány vypisují často programy na podporu různých oblastí lidské činnosti a je dobré mít přehled o termínech a podmínkách získání těchto finančních prostředků. Zároveň se také tyto instituce mohou podílet a podporovat dobrovolnictví poskytnutím prostor, partnerstvím při pořádání akcí a poskytováním aktuálních informací o změnách v legislativě a dalších právních normách. Komunikace se správními orgány je také potřeba, chce-li dobrovolnický program získat či obnovit akreditaci nebo je třeba, aby se registroval (např. registrace na odboru sociálně právní ochrany dětí, registrace pro zacházení s osobními údaji, ...)

b) **PR aktivity** v dobrovolnictví jsou velmi důležité pro navázání kontaktu jak s potenciálními dobrovolníky, tak i ostatními členy komunity, ve které se dobrovolnické aktivity realizují. Díky PR kampaním se rozšiřuje povědomí veřejnosti o dobrovolnictví a o konkrétních aktivitách, slouží k získání podpory finanční, materiální i jiné a v neposlední řadě může pomoci i k výchově budoucích generací k podílu na utváření občanské společnosti a k většímu uznání dobrovolnické práce.

c) **Zajišťování finančních zdrojů** je velmi důležité pro zabezpečení zázemí a podmínek pro fungování dobrovolnických programů. I neziskové činnosti potřebují mít své vedení, prostory, pojištění dobrovolníků, popř. i potřebné pomůcky pro výkon dobrovolnické činnosti. O získávání finančních prostředků viz kapitola 2.2. Kromě finančních zdrojů je však také možné získat různé materiální dary, jak od firem, tak i od individuálních dárců.

4.2. Koordinátor dobrovolníků

V předchozích kapitolách byl mnohokrát zmíněn manažer neboli koordinátor dobrovolnických projektů. Jedná se o člověka (či více osob), který má na starost organizování celého dobrovolnického programu od nastavení pravidel, náboru, výběru a výcviku dobrovolníků až po jejich kontrolu, hodnocení a odměňování.

Koordinátor je také kontaktní osobou mezi organizací, zaměstnanci, dobrovolníky a klienty. Vyjednává s veřejnými institucemi a správními orgány, komunikuje s médii a snaží se propagovat dobrovolnictví a jednotlivé programy. Prakticky musí plnit veškeré činnosti zmíněné v kapitole 4. 1.

Koordinátor může být placeným zaměstnancem či dobrovolníkem spadajícím pod metodického vedoucího, který je u organizace zaměstnán. Kromě práce s lidmi, kdy jedním z jeho nejdůležitějších úkolů je také stmelování kolektivu dobrovolníků, je také v náplni práce koordinátora sestavení a vedení dokumentace (viz kapitola 3.3).

Koordinátor není vázán povinností dosáhnout určitého stupně vzdělání, nicméně se doporučuje, aby prošel alespoň kurzem managementu dobrovolnictví. Zároveň je také výhodou, pokud dříve koordinátor působil jako dobrovolník nebo pomáhal při realizaci některých dobrovolnických aktivit.

4.3. Pojištění dobrovolníků

Jako při jakékoli jiné činnosti se i při dobrovolnické aktivitě účastník vystavuje určitému riziku, a proto je lepší uzavřít i v rámci dobrovolnických programů pojištění. Na trhu existuje mnoho produktů poskytujících pojištění proti různým rizikům. Mezi nejčastěji uzavírané pojistky v dobrovolnictví patří:

- a) **Úrazové pojištění** (pokud ho dobrovolník nemá uzavřeno jako občan), které se využívá především u činností, kde hrozí riziko újmy na zdraví. Toto pojištění kryje následky úrazu či akutních onemocnění, náklady na léčení a další výdaje spojené s úrazem.
- b) **Pojištění odpovědnosti za škodu**, které se uzavírá na škodu způsobenou dobrovolníkem při výkonu jeho činnosti.
- c) **Kombinace** předchozích dvou, případně další připojištění.

4.4. Bariéry dobrovolnictví

Ač je možné v dobrovolnictví spatřovat velkou výhodu a pomoc při realizování veřejných služeb, objevují se různé bariéry, které jeho rozvoji brání. Tyto bariéry lze posuzovat z dvou různých pohledů - z pohledu veřejnosti a z pohledu organizací.

Vzhledem k historickým okolnostem, kterými česká společnost prošla, je dobrovolnictví na našem území zatím velmi nedoceněnou a nepochopenou aktivitou. Proto se koordinátoři programů při nábořech setkávají u lidí především s nezájmem. Není to však jediný důvod, proč se dobrovolnictví prozatím věnuje tak málo lidí. Průzkumu bariér dobrovolnictví se věnoval i Pavol Frič a Tereza Pospíšilová.

Při zjišťování důvodů, proč se lidé nezapojují do dobrovolnictví, nejčastěji respondenti uváděli – nemám zájem; nevím, kde začít nebo nemám čas. Další zmiňovanou bariérou dobrovolnictví jsou různé technické překážky, jako dojezdová vzdálenost, hlídání dětí či zdravotní problémy.

Další velkou bariérou rozvoje dobrovolnictví je nezapojování dobrovolníků ze strany organizací. Nejde ani tak o nezájem jako spíše o obavy a neochotu podstoupit všechny kroky nutné k zajištění dobrovolnického programu. Na příkladu průzkumu v domovech důchodců uvádí některé bariéry Jiří Tošner a Olga Sozanská. Nejčastěji organizace jmenují:

- nedostatečné řízení činnosti dobrovolníků;
- nezájem organizace o dobrovolníky;
- obavy z rizika úrazu;
- obavy ze zneužití klienta dobrovolníkem;
- nedůvěra v čestné motivy dobrovolníka;
- pracovní vytíženost současných pracovníků;
- nedostatek informací o dobrovolnictví;
- názor, že u nás nejsou zájemci o dobrovolnictví.

Se všemi zmíněnými bariérami je třeba pracovat a snažit se je alespoň částečně odbourat dostatečnou osvětou a propagací dobrovolnictví, jelikož většina z těchto bariér vzniká díky mýtům o dobrovolnictví, které se ve společnosti vyskytují.

Výše zmíněné bariéry ze strany organizací se snaží odstraňovat dobrovolnická centra, která poskytují veškerý servis přípravy a prověření dobrovolníků a do organizace už přichází vybraný vyškolený dobrovolník, který je většinou i pojištěný pro případ úrazu či způsobení škody.

5. Metodika práce

S dobrovolnictvím je možné se setkat v mnoha oborech lidské činnosti. Dobrovolníky nalezneme v oblasti práce s dětmi a mládeží, ochrany přírody, v sociálních službách, zdravotnictví, ale například i v komerčních společnostech, jelikož se čím dál více rozmáhá trend firemního dobrovolnictví. Z důvodu rozsáhlosti možností jsem si pro zkoumání dobrovolnictví v Jindřichově Hradci zvolila pouze jednu oblast, tou jsou sociální služby.

Organizace, které budou předmětem průzkumu, jsou registrovanými poskytovateli sociálních služeb podle zákona č. 108/2006 Sb., ve znění pozdějších předpisů. Jejich názvy, zaměření a kontakty lze získat v krajském registru poskytovatelů sociálních služeb. Informace získané z registru porovnám s organizacemi podílejícími se na posledním komunitním plánování sociálních služeb v Jindřichově Hradci a případně si u přebytečných organizací ověřím, proč nejsou vedené v registru poskytovatelů sociálních služeb Jihočeského kraje. Seznam oslovených respondentů je uveden v Příloze č. 1.

K průzkumu současné situace dobrovolnictví v Jindřichově Hradci jsem se rozhodla použít metodu řízeného rozhovoru s vedoucími organizací či se zaměstnanci pověřenými prací s dobrovolníky. Účelem těchto rozhovorů je zjistit, jak organizace využívají práce dobrovolníků. Podle odpovědi se respondenti následně zařadí do jednoho ze tří okruhů otázek.

První okruh se bude týkat poskytovatelů služeb, kteří již dobrovolníky zapojili. Budu se jich ptát, do jaké činnosti jsou dobrovolníci zapojeni, jak jsou s jejich prací spokojeni, kolik dobrovolníků využívají, kdo dobrovolníky vede a kontroluje, zda uvažují o rozšíření dobrovolnických aktivit. Druhý a třetí okruh otázek se týká respondentů, kteří s dobrovolníky ještě nepracují, přičemž jedni o jejich zapojení uvažují a druzí s dobrovolníky pracovat nechtějí vůbec. Ti, kteří chtějí dobrovolníky zapojit, budou tázáni, proč doposud dobrovolníky nezapojili, a následně jim budou kladeny podobné otázky jako u první skupiny – jaké aktivity by měli dobrovolníci vykonávat, kolik dobrovolníků by využili, co od dobrovolníků očekávají a jakým způsobem by se chtěli na jejich práci podílet. Třetí okruh otázek se týká organizací, které s dobrovolníky nepracují a o spolupráci neuvažují. Jim položené otázky mají za úkol zjistit, proč se takto rozhodli a za jakých podmínek by byli případně ochotni svůj názor přehodnotit. Přesné znění otázek je uvedeno v Příloze č. 2.

Výsledky z rozhovorů budou shrnuty spolu s poznatky z teoretické části a vlastními zkušenostmi do přehledu vycházejícího ze struktury SWOT analýzy. Zde uvedu, co považuji za silné a slabé stránky dobrovolnictví v Jindřichově Hradci a kde spatřuji jeho příležitosti a ohrožení. Na základě tohoto přehledu pak vypracuji projekt, který zohlední všechny zjištěné informace a jehož výsledkem se stane návrh, jakým způsobem lze rozvíjet dobrovolnické aktivity v Jindřichově Hradci.

Jako jedna z alternativ se nabízí i profesionálně vedené dobrovolnické centrum. Proto v návrhové části uvedu, jaká je vize, mise a strategie budoucího dobrovolnického centra a využiji dvě techniky projektového řízení, kterými jsou metoda SMART a síťový graf. Název SMART je zkratkou pěti anglických slov, které vyjadřují, jaký má být projekt a jeho cíle - konkrétní (specific), měřitelné (measurable), přidělitelné (assignable), dosažitelné (realistic) a časově ohraničené (time-bound). Síťový diagram je grafickým vyjádřením průběhu projektu. K jeho sestavení je nutné vyjádřit veškeré činnosti, dobu trvání a vzájemnou návaznost v definiční tabulce. Obě tyto metody napomáhají k utřídění myšlenek a sestavení kroků, které je třeba učinit, v jakém pořadí a jak dlouho bude celý projekt trvat.

Po systematickém utřídění jednotlivých kroků bude následovat jejich podrobné rozpracování, které bude vycházet z osnovy vzniklé propojením kapitoly 4, doporučení Jiřího Tošnera a Olgy Sozanské (viz Příloha č. 3) a magisterské práce na téma Dobrovolnická centra v ČR – Metodika založení dobrovolnického centra. Také přihlédnu k nárokům Ministerstva vnitra při podávání žádosti o akreditaci programů podle zákona č. 198/2002 Sb., o dobrovolnické službě, aby se na základě výstupů této práce mohl formulář pro akreditaci snadno zpracovat a podat.

Výsledkem mé diplomové práce by měl být návrh na projekt připravený k realizaci, v němž budou podrobně rozpracovány všechny body, které je třeba zajistit, aby mohlo dobrovolnictví fungovat a rozvíjet se. Celkové poznatky a výsledky praktické části budou uvedeny v kapitole Shrnutí, následovat bude Závěr, který bude kompletním souhrnem diplomové práce.

6. Současnost dobrovolnictví v Jindřichově Hradci

Dobrovolnictví v sociálních službách se v Jindřichově Hradci začalo nejvíce rozvíjet od roku 2002, kdy zde bylo vytvořeno občanské sdružení OKNA. To z počátku fungovalo celé na principu dobrovolnictví a začalo zavádět různé dobrovolnické programy včetně programu Pět P, který je rozšířen po území celé republiky. Není však pravdou, že by před tím v Jindřichově Hradci dobrovolnictví vůbec neexistovalo. Dobrovolníků bylo využíváno již dříve například v Centru pobytových a ambulantních služeb Bobelovka.

Ke shrnutí současné situace dobrovolnictví v sociálních službách v Jindřichově Hradci slouží následující tabulka, která zpracovává informace získané z řízených rozhovorů se 13 poskytovateli sociálních služeb v Jindřichově Hradci. Mimo jiné se zde odráží i mnou nabyté zkušenosti a poznatky z teoretické část. Jednotlivé body budou rozvedeny v dalších podkapitolách.

Tabulka 1: Dobrovolnictví v sociálních službách v Jindřichově Hradci

	Pozitivní vliv	Negativní vliv
	Silné stránky	Slabé stránky
Vnitřní prostředí	Fungující programy s tradicí	Nízký zájem ze strany veřejnosti
	Podpora samosprávou a jinými organizacemi	Nízký zájem o zapojení do dobrovolnictví
	Spolupráce se školami	Roztříštěnost aktivit
	Dobrovolníci převážně studenti	Dobrovolníci převážně studenti
	Výchova budoucích dobrovolníků	Slabá propagace
		Nedostatečná aktivita organizací
Vnější prostředí	Příležitosti	Ohrožení
	Rozšíření spolupráce se školami	Narůstající nezájem o dobrovolnictví
	Manažerská praxe	Nedostatečné personální obsazení
	Poptávka ze strany organizací	Nedostatek finančních prostředků
	Podpora jinými organizacemi	Vyšší poptávka než nabídka
	Potenciál pro další rozšiřování	

Zdroj: vlastní

6.1. Silné stránky dobrovolnictví

Mezi silné stránky lze řadit především dobře **fungující programy s dlouholetou tradicí**. K těmto programům patří především Program Pět P, D-klub a sportovní klub Kapři, které fungují pod občanským sdružením OKNA. Kromě tohoto sdružení zapojuje dobrovolníky například i Farní charita při pravidelné Tříkrálové sbírce nebo dochází dobrovolníci do Centra pobytových služeb Bobelovka potěšit zdejší obyvatele. Tyto programy jsou nejen pomocí pro klienty, ale také se zde nabízí možnost opřít se o jejich zkušenosti při utváření dalších dobrovolnických programů pracujících s podobnou cílovou skupinou.

Za silnou stránku dobrovolnictví lze považovat i **oporu v různých institucích**. Svou podporu dobrovolnictví poskytuje například Jihočeský kraj, město Jindřichův Hradec a zejména Programu Pět P pomáhá také Fakulta managementu VŠE Praha. Podporu poskytují nejen místní organizace a instituce, ale také organizace z jiných měst jako například Národní dobrovolnické centrum HESTIA, které nabízí zprostředkování pojištění dobrovolníků a pořádá vzdělávací kurzy v oblasti managementu dobrovolnictví a supervize.

Dobrovolnictví je také ve velké míře **podporováno ze strany většiny škol v Jindřichově Hradci**. Vedení škol poskytuje prostor vedoucím dobrovolnických programů ve vyučovacích hodinách pro představení dobrovolnických aktivit a získávání nových dobrovolníků. S tím se pojí i fakt, že převážnou část dobrovolníků tvoří **studenti středních a vysoké školy**, kteří mohou svým příkladem inspirovat své kamarády a další kolegy ve škole k zapojení do dobrovolnictví. Více než u jiných se u mladých sdružujících se lidí projevuje jev, že příklady táhnou. A pokud se podaří u některého z vůdčích typů podchytit zájem o dobrovolnictví, může pomoci získat i mnoho dalších zájemců z řad svých vrstevníků. Zároveň jsou mladí lidé i velmi vitální a kreativní, a proto mohou dobrovolnické programy velmi obohatit.

Mezi další silné stránky dobrovolnictví lze zařadit i fakt, že většina lidí, kteří se někdy v životě věnovali dobrovolnictví, tuto životní dráhu nikdy úplně neopustí a **vychovávají ke stejným hodnotám i své děti**. Takže je například v Jindřichově Hradci velmi častým úkazem, že se dobrovolnictví věnuje téměř celá rodina.

6.2. Slabé stránky dobrovolnictví

Všeobecně panují v dobrovolnictví dvě velmi slabé stránky a to převažující **nezájem veřejnosti o dobrovolnictví** a jeho aktivity a **nezájem lidí stát se dobrovolníky**. Tato apatie je způsobená zejména historickými zkušenostmi a jejich přenášení na další generace. Dobrovolnictví je považováno za zbytečné a neužitečné. Postupnou osvětou a úsilím některých lidí se tento mýtus začíná vyvracet. Bohužel však nejspíš potrvá ještě nějakou dobu, než i v naší republice dosáhne dobrovolnictví takového postavení jako například v západní Evropě či v USA.

Slabou stránkou dobrovolnictví v Jindřichově Hradci je i **roztříštěnost dobrovolnických aktivit**, tudíž pro zájemce o dobrovolnictví není možné nalézt někde ucelené informace. Každý program si dělá svůj vlastní nábor, vede své vlastní dobrovolníky, a pokud má přebytky v rozpočtu, musí je utratit pro své účely i když neefektivně. Dobrovolnické programy by přitom mohly vzájemně spolupracovat a poskytovat si podporu metodickou, personální případně i materiální.

Stejně jako silnou stránkou, může být fakt, že **převážná část dobrovolníků jsou studenti**, i slabou stránkou. Nevýhodou je, že většina studentů středních škol po maturitě město opouští a jde studovat jinam nebo se stěhuje i za prací. Vzhledem k věkovému omezení od osmnácti let, které si mnoho programů nastavuje kvůli plné trestní odpovědnosti, to pro převážnou část dobrovolnických programů znamená, že se mohou do jejich činnosti zapojit maximálně na dva roky. Odchod studentů po maturitě však může být výhodou pro jiná města, protože zapálení dobrovolníci většinou ve své činnosti pokračují tam. Studenti vysoké školy mají tu výhodu, že jsou již plnoletí, tudíž se mohou účastnit dobrovolnického programu po celou dobu studia. Jejich nevýhoda však bývá, že pochází převážně z jiných měst a tak dojíždí pouze na část týdne a v době volna se ve městě, kde se škola nachází, nepobývají.

Ačkoliv se existující programy a jejich zastřešující organizace snaží informovat veřejnost o své činnosti a o možnosti zapojit se, stále se mezi lidmi vyskytuje **velká neinformovanost**. Je to zapříčiněno mimo jiné i slabým zájmem médií, která vyhledávají spíše tzv. senzace. To nutí organizace a dobrovolnické programy vyhledávat jiné informační kanály, které však nejsou tolik efektivní (např. výroční zprávy, časopis vydávaný organizací, webové stránky apod.). Jejich neefektivita tkví v tom, že pokud se člověk konkrétně o danou organizaci nezajímá, většinou se k informacím o ní nedostane.

Oslabení dobrovolnictví není způsobeno pouze neznalostí ze strany veřejnosti, ale i **nedostatečnou aktivitou organizací**. Mnohé organizace by zavést dobrovolnictví chtěly, ale v cestě jim stojí i několik překážek. Nejčastější příčinou bývá administrativa a další práce související se zapojením dobrovolníků, strach z dopadu dobrovolnické práce na organizaci nebo názor, že se dobrovolníci stejně nenajdou. Samozřejmě existují i organizace, které dobrovolníky zapojit nemohou, například kvůli zachování soukromí klientů, nedovolují jim to vnitřní předpisy nebo o tuto službu klienti nejeví žádný zájem (například různé sociální poradny).

6.3. Příležitosti dobrovolnictví

Jednou z možných příležitostí dobrovolnictví je navázat ještě **užší spolupráci se středními školami** v oblasti propagace a získávání nových dobrovolníků. V Jindřichově Hradci se konkrétně nachází tyto střední školy:

- Střední odborná škola a Střední odborné učiliště;
- Střední zdravotnická škola;
- Obchodní akademie T. G. Masaryka;
- Gymnázium Vítězslava Nezvala;
- Výchovný ústav, střední škola a školní jídelna;
- Soukromá střední škola obchodu, služeb a provozu hotelů.

Nejvíce angažovanou je v současné době Střední zdravotnická škola, jejíž studenti se zapojují například do SK Kapři, programu Pět P (a mimo sociální služby například i do oblastního spolku Českého červeného kříže). Spolupráce s ostatními středními školami, je prozatím spíše nárazová. Jedná se především o pomoc při náboru nových dobrovolníků či rozdávání informačních letáků. Tato spolupráce by se mohla rozrůst o pravidelné besedy ve třídách s cílem přiblížit dobrovolnictví, jeho účel a jak se studenti mohou v Jindřichově Hradci zapojit. Nabízí se taktéž spolupráce při konání různých aktivit a školení nebo například možnost pro celý ročník ujmout se realizace některých projektů (například uspořádání sbírky či spolupráce při benefičních akcích).

Další velkou příležitostí je **partnerství s Fakultou managementu**. Nejedná se pouze o dobrý zdroj dobrovolníků, ale také profesionálů, kteří mohou získat zkušenosti z manažerské praxe při podílení se na realizaci či samotném vedení některých dobrovolnických programů a aktivit. Tato spolupráce probíhá například už s Programem Pět P, kdy si pozici koordinátora tohoto programu předávají studenti fakulty.

Našlo se i mnoho studentů, kteří nebyli součástí programu a přesto chtěli dobrovolnictví podpořit. I těmto aktivitám fakulta již několikrát poskytla zázemí a finanční a materiální podporu. Ačkoli je dobrovolnictví neziskovou činností, dá se v něm načerpat mnoho zkušeností, které se při práci manažera mohou hodit. Jde například o zkušenosti z oblasti lidských zdrojů, jednání s úřady, fundraisingu, psaní grantů (projektů) či PR aktivit.

O příležitosti k rozvoji dobrovolnictví svědčí i velká **poptávka ze strany organizací** poskytujících sociální služby. Z celkových 13 oslovených organizací jich polovina projevila zájem o spolupráci s dobrovolníky, přičemž pět z nich (Bobelovka, Centrum sociálních služeb Jindřichův Hradec, Farní charita Jindřichův Hradec, o. s. LORM a o. s. OKNA) s dobrovolníky již nějakým způsobem pracuje a rádo by tyto aktivity dále rozšiřovalo.

Z řízeného rozhovoru také vyplynulo, že by projekt na podporu a rozšíření dobrovolnictví v Jindřichově Hradci měl možnost získat **podporu ze strany organizací**, které chtějí s dobrovolníky pracovat. Tato pomoc by se u jednotlivých organizací lišila. Některé jsou schopné pomoci zajistit finanční prostředky pro zaopatření dobrovolníků, jiné mají možnost získat supervizora na kontrolu a pomoc dobrovolníkům. Kromě zainteresovaných organizací svou pomoc také nabízí blízké dobrovolnické centrum v Soběslavi, kde se dá načerpat mnoho informací a inspirace a metodickou pomoc také může poskytnout i Národní dobrovolnické centrum HESTIA.

Dobrovolnictví v Jindřichově Hradci však nefunguje pouze v oblasti sociálních služeb, takže se zde otevírá další **prostor pro rozšiřování působnosti dobrovolníků** například do velmi podobných aktivit ve zdravotnických službách (o tuto pomoc by například stáli zprostředkovatelé Domácí zdravotní péče) nebo do odvětví práce s dětmi a mládeží.

6.4. Ohrožení dobrovolnictví

Možná ohrožení dobrovolnictví v Jindřichově Hradci jsou podobná jako u dobrovolnictví kdekoli jinde. Největším nebezpečím je možnost **narůstajícího nezájmu o dobrovolnictví** ať už přímo o zapojení nebo celková lhostejnost vůči dobrovolnictví jako takovému. Jedno souvisí s druhým. Pokud se bude do dobrovolnictví zapojovat stále méně lidí, nebude to ani zajímavé téma, kterým by se chtěla veřejnost zabývat.

Z druhého pohledu pokud se o dobrovolnictví nebude zajímat veřejnost jako o poutavé téma, nebudou se o něm dále šířit informace a lidé nebudou motivováni se aktivně účastnit. Nevidí důvod, proč provozovat aktivitu, která není ve společnosti uznávaná a ceněná.

Dalším faktorem ohrožujícím dobrovolnictví může být i klesající zájem o organizaci dobrovolnických programů, vedení dobrovolníků, ale také podílení se na supervizích. Toto **nedostatečné personální obsazení** je způsobeno především finančními a časovými nároky na jednotlivce. Profesionální vedení dobrovolníků není momentálně natolik perspektivní, aby mohlo koordinátora uživit, na druhou stranu je však časově náročné a proto je velmi komplikované věnovat se této činnosti při zaměstnání. Stejný problém se vyskytuje i u profesionálů, kteří mohou vést supervizní setkání. Pokud tedy převáží trend neustálého časového vytížení a honby za penězi nad odhodláním dělat správné a prospěšné věci, bude dobrovolnictví upadat.

S předcházejícím faktorem ohrožení souvisí i další a to **ubývajících finance** nejen z veřejných rozpočtů na podporu dobrovolnictví. Základním pravidlem pro financování a zajišťování zázemí pro neziskové organizace je získávání prostředků z více různých na sobě nezávislých zdrojů. To znamená kombinovat veřejné zdroje, individuální dárcovství, firemní dárcovství, sponzoring a podávání žádostí na různé dotační programy a do nadací. Projekt závislý pouze na jednom zdroji financování je velmi rizikový a může i zaniknout, pokud vzniknou na straně poskytovatele financí nějaké problémy. Při současné recesi dochází ke snižování přerozdělovaných peněz z veřejných i soukromých rozpočtů a neziskové organizace a projekty tuto etapu musí nějakým způsobem překonat. Zde se nabízí možnost spojení dobrovolnických aktivit do určitého celku, kde lze využívat společných prostředků a tím snižovat náklady.

Dobré fungování dobrovolnictví ohrožuje i **poptávka organizací převyšující nabídku dobrovolníků**. Tento problém byl zmíněn již výše, ale pokud je tento trend dlouhotrvající, může způsobit i demotivaci organizací. Pokud se organizace rozhodne, že dobrovolníky zapojí, připraví veškeré podmínky a dobrovolníci nejsou, jejich odhodlání a nadšení bude opadávat a nejspíš už ani v budoucnu neprojeví zájem, zkusit absolvovat tento proces znovu.

7. Návrh projektu

Mise dobrovolnického centra

Být zprostředkovatelem kontaktu mezi dobrovolníky a přijímajícími organizacemi v oblasti sociálních služeb. Zastřešovat a vést dobrovolnické aktivity, při kterých je třeba své členy vybrat, připravit, vysílat a kontrolovat během jejich činnosti. Zároveň být rádcem a metodickým vedoucím při přípravě a nastavení podmínek organizací na přijetí dobrovolníků do jejich provozu.

Vize dobrovolnického centra

Vylepšit současnou situaci poskytovaných sociálních služeb v Jindřichově Hradci a zároveň se stát institucí rozvíjející dobrovolníky i veřejnost v oblasti vzájemné pomoci a dobrovolnictví. Po zavedení dobrovolnictví v sociálních službách napomoci rozvoji dobrovolných aktivit i v dalších veřejných službách.

Strategie odlišení

Dobrovolnické centrum v Jindřichově Hradci se zaměří především na strategii odlišení, jelikož služby podobného rozsahu a komplexnosti zde ještě žádná organizace neposkytuje. To bude pro nově vznikající centrum komparativní výhodou vůči ostatním jindřichohradeckým dobrovolnickým organizacím, které působí ve stejné, ale i jiných oblastech veřejných služeb. Geograficky nejbližšími organizacemi nabízejícími podobné služby jsou dobrovolnické centrum Rolnička v Soběslavi, dobrovolnické centrum ADRA a dobrovolnické centrum při Diecézní charitě v Českých Budějovicích, jejichž působnost ale na území Jindřichova Hradce nedosahuje.

7.1. Metoda SMART

S – konkrétní

Práce s dobrovolníky je náročná časově i personálně. Z tohoto důvodu se mnoho organizací brání zapojení dobrovolnictví do jejich činností, i když by o to stály. Řešením tohoto problému je vytvořit zastřešující dobrovolnické centrum, které by zajistilo veškeré aktivity související s řízením dobrovolníků a spoluprací při přípravě a realizaci dobrovolnických aktivit na pracovištích přijímajících organizací. Toto centrum vznikne pod občanským sdružením OKNA, které s dobrovolníky spolupracuje již 9 let a má bohaté zkušenosti i potřebné zázemí. Dobrovolnické centrum bude sídlit v administrativní budově

v prostorách současné klubovny pro program Pět P, jelikož jsou prozatím nedostatečně využívány. Činnosti, které bude mít dobrovolnické centrum na starost, jsou:

- a) řízení dobrovolníků – nábor, výběr, výcvik, kontrola, hodnocení;
- b) administrativní práce – vedení dokumentace, komunikace s veřejnými institucemi;
- c) PR aktivity;
- d) fundraising;
- e) spolupráce s přijímajícími organizacemi – jejich příprava a komunikace s nimi.

Přijímajícími organizacemi se stanou:

- a) Bobelovka – centrum pobytových a ambulantních služeb, příspěvková organizace;
- b) Centrum pro zdravotně postižené, pracoviště Jindřichův Hradec;
- c) Centrum sociálních služeb Jindřichův Hradec, příspěvková organizace;
- d) Farní charita Jindřichův Hradec, evidovaná právnická osoba;
- e) Občanské sdružení OKNA;
- f) Občanské sdružení LORM, Jindřichův Hradec;
- g) Zařízení FOD Klokánek Jindřichův Hradec, občanské sdružení.

M - měřitelné

1) Počet zapojených dobrovolníků

Za předpokladu, že každý dobrovolník bude vykonávat činnost pouze v jednom programu, je prozatímní maximální kapacita 93 dobrovolníků. Toto číslo je horní hranicí, které nemusí být dosaženo, jelikož často dobrovolníci vykonávají více činností najednou.

2) Počet realizovaných programů a zapojených organizací

Dobrovolníci budou vysíláni do 12 různých programů realizujících se v rámci 7 přijímajících organizací.

3) Roční rozpočet *

Položka	Částka v Kč
Materiální náklady celkem	28 000
Vybavení dobrovolnického centra (knihy, hry, stoly, police)	10 000
Propagační materiály	7 000
Kancelářské potřeby (toner, papíry, desky,...)	4 000
Hygienické a zdravotnické potřeby	5 000
Výtvarné potřeby	2 000
Nemateriální náklady celkem	81 500
Pronájem klubovny	24 000
Energie	20 000
Náklady na školení 250 Kč x 3 dny x 30 účastníků**	22 500
Pojištění dobrovolníků a výpisy z trestního rejstříku	10 000
Cestovné	5 000
Mzdové náklady celkem	330 200
Koordinátor (plný úvazek, 15 000 Kč/měsíc, sociální a zdravotní pojištění)	241 200
3 supervizoři (DPP, 200 Kč/hod, 400 hod)	80 000
Vedení účetnictví dobrovolnického centra (DPP, 150Kč/hod, 60 hodin)	9 000
celkem	439 700

* Kalkulace se opírá o rozpočet akreditovaného programu Pět P a podmínky žádosti o dotaci u MV ČR

**Počet účastníků je vztažen k počátku dobrovolnického centra a počítá se zaplněnými kapacitami v již existujících dobrovolnických programech. Do dalších let se může snižovat, jelikož dobrovolníci zůstávají v programech i více let

A – odpovědnost v rámci hierarchie (dohromady 20 osob)

- 1) Zadavatel – občanské sdružení OKNA – z pozice zastřešující organizace schvaluje náležitosti projektu a poskytuje zázemí.
- 2) Dozor – hlavní ekonomka občanského sdružení – kontroluje hospodaření dobrovolnického centra a podílí se na přípravě jeho rozpočtu a psaní grantů.
- 3) Manažer projektu – koordinátor dobrovolnického centra – má na starosti chod projektu a plnění všech činností.

- 4) Kontaktní osoby – jsou realizátory dobrovolnických aktivit na konkrétních pracovištích:
 - a) kontaktní osoba pro centrum pobytových a ambulantních služeb Bobelovka;
 - b) kontaktní osoba pro Centrum pro zdravotně postižené, pracoviště Jindřichův Hradec;
 - c) kontaktní osoba pro Centrum sociálních služeb Jindřichův Hradec;
 - d) kontaktní osoba pro Farní charitu Jindřichův Hradec;
 - e) kontaktní osoba pro Občanské sdružení OKNA;
 - f) kontaktní osoba pro pobočku občanského sdružení LORM Jindřichův Hradec;
 - g) kontaktní osoba pro Zařízení FOD Klokánek.
- 5) Specialisti – supervizoři – mají na starost poskytování profesionální zpětné vazby dobrovolníkům:
 - a) supervizor pro oblast práce s dětmi a mládeží;
 - b) supervizor pro oblast práce s handicapovanými;
 - c) supervizor pro oblast práce se seniory;
 - d) supervizor Farní charity.
- 6) Ostatní spolupracovníci – vedoucí jednotlivých zařízení – podíl na nastavování podmínek v zařízeních a při přípravě smluv mezi nimi a dobrovolnickým centrem:
 - a) vedoucí centra pobytových a ambulantních služeb Bobelovka;
 - b) vedoucí Centra pro zdravotně postižené, pracoviště Jindřichův Hradec;
 - c) ředitel Centra sociálních služeb Jindřichův Hradec;
 - d) vedoucí Farní charity Jindřichův Hradec;
 - e) vedoucí pobočky občanského sdružení LORM, Jindřichův Hradec;
 - f) ředitelka Zařízení FOD Klokánek, Jindřichův Hradec.

R – reálnost

Město Jindřichův Hradec má necelých 22 tisíc obyvatel a existuje zde mnoho institucí, ve kterých lze získávat dobrovolníky. V roce 2010 bylo v sociálních službách zapojeno více než 60 dobrovolníků, ať už do jednorázových nebo dlouhodobějších aktivit. Kromě sociálních služeb se dobrovolníci zapojují i v jiných oblastech, například v rámci činnosti YMCA nebo oblastního spolku Českého červeného kříže. Dobrovolnictví v Jindřichově Hradci je tedy na vysoké úrovni, ale stále se zde, vzhledem k poptávce, nachází určitý potenciál dalšího rozvoje a rozšiřování.

T – termíny

Stanovení termínů důležitých činností:

- 1) začátek projektu: 1. září 2012;
- 2) vypracování a podání grantů: dle výzev pro rok 2013;
- 3) žádost o akreditaci: červen 2013;
- 4) nábor dobrovolníků: září – říjen 2013;
- 5) výcvik dobrovolníků: 25. – 27. října 2013;
- 6) zapojování dobrovolníků: od listopadu 2013.

Doba trvání je:

- 1) úvodní přípravná fáze projektu - trvání 12 měsíců;
- 2) následná fáze - trvání neomezeno.

7.2. Metoda síťového grafu a kritické cesty

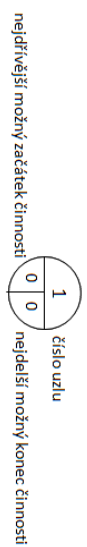
Tato metoda se také využívá při projektovém řízení a slouží k časovému uspořádání jednotlivých činností a určení jejich vzájemné návaznosti. K roztřídění činností slouží definiční tabulka, v níž je uvedeno označení činnosti, doba jejího trvání a činnosti, které bezprostředně předcházejí a následují. Z definiční tabulky následně vychází grafické vyjádření ve formě síťového diagramu. V něm jsou také vyznačeny jednotlivé činnosti a délka jejich trvání. Začátek a konec aktivit je označen uzlem, který je v horní části očíslován a v dolní části jsou uvedeny časy nejdřívějšího možného začátku dané činnosti a nejpozdějšího možného konce předcházející činnosti. Díky těmto údajům umožňuje síťový graf vypočítat a vyznačit tak zvanou kritickou cestu (v grafu zvýrazněna červenou barvou). Ta určuje nejdelší možný termín dokončení projektu, který je v tomto projektu více než dva roky. Zároveň můžeme v síťovém grafu vypočítat i časové rezervy jednotlivých činností, kterých lze využít při realizaci projektu a neohrozit tím jeho další pokračování.

7.3. Definiční tabulka činností

Tabulka 2: Definiční tabulka činností

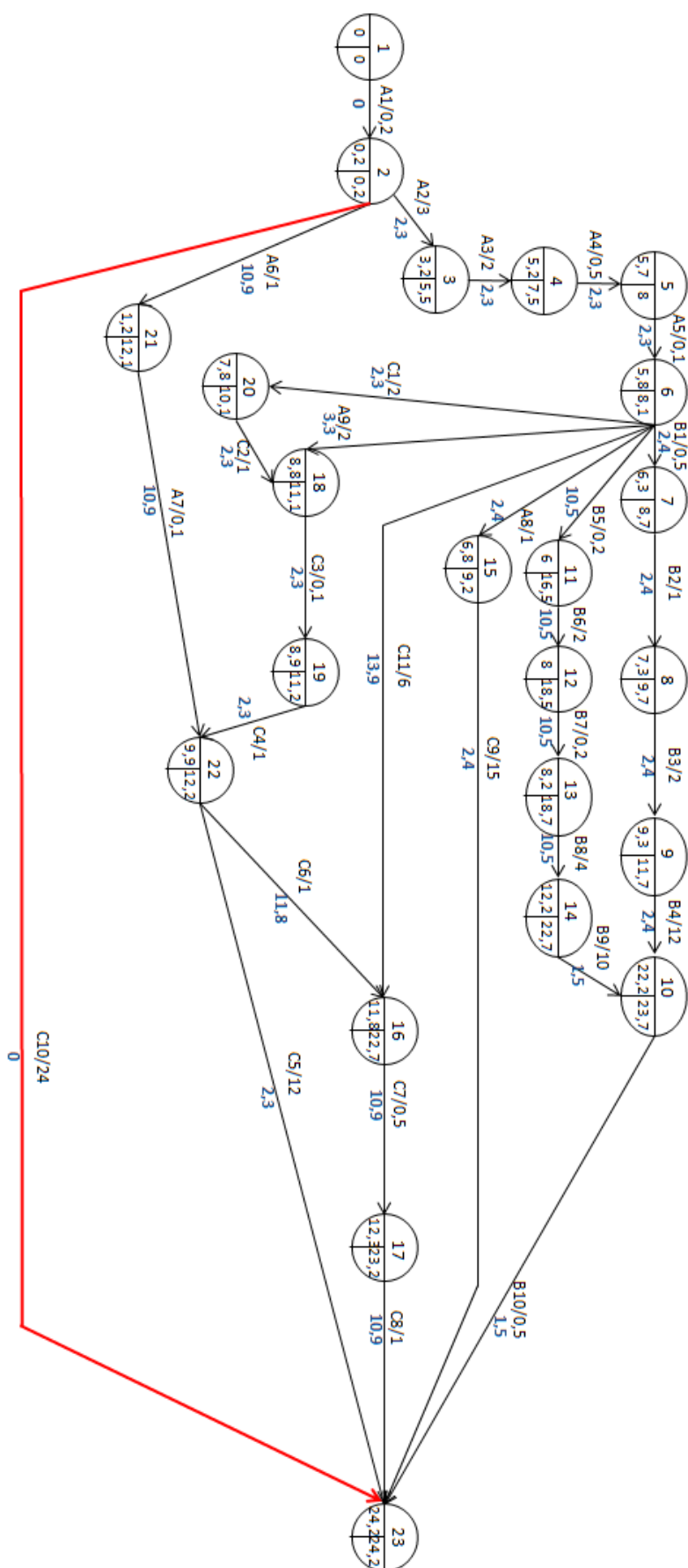
označení	činnost	dobu trvání	předchozí činnost	následující činnost
A - úvodní fáze				
A1	zajištění zaštiťující organizace	0,2	Z	A2, A6, C10
A2	příprava smluv	3	A1	A3
A3	příprava podmínek v organizacích	2	A2	A4
A4	výběr kontaktních osob	0,5	A3	A5
A5	podepsání smluv s organizacemi	0,1	A4	A8, A9, B1, B5, C1, C11
A6	výběr supervizorů	1	A1	A7
A7	podepsání smluv se supervizory	0,1	A6	C6
A8	příprava propagačních materiálů	1	A5	C9
A9	příprava vzdělávacích materiálů	2	A5	C3
B - granty				
B1	průzkum aktuálních grantů	0,5	A5	B2
B2	sepsání žádostí	1	B1	B3
B3	čekání na vyrozumění	2	B2	B4
B4	užívání prostředků	12	B3	B10
B5	sepsání žádosti o akreditace	0,2	A5	B6
B6	čekání na vyrozumění	2	B5	B7
B7	sepsání žádosti o dotaci	0,2	B6	B8
B8	čekání na vyrozumění	4	B7	B9
B9	užívání prostředků	10	B8	B10
B10	vyúčtování	0,5	B4, B9	K
C - realizace				
C1	nábor dobrovolníků	2	A5	C2
C2	výběr dobrovolníků	1	C1	C3
C3	výcvik dobrovolníků	0,1	A9, C2	C4
C4	zapojení dobrovolníků do činností	1	C3	C5, C6
C5	činnost dobrovolníků	12	C4	K
C6	kontrola dobrovolníků	1	A7, C4	C7
C7	hodnocení dobrovolníků	0,5	C6, C11	C8
C8	odměňování dobrovolníků	1	C7	K
C9	PR aktivity	15	A8	K
C10	vedení dokumentace	24	A1	K
C11	komunikace s kontaktními osobami	6	A5	C7

Zdroj: vlastní



$A1/0,2$ → činnost/doba trvání
 0 → rezerva = (nejdělivější možný konec činnosti - nejdělivější možný začátek činnosti - doba trvání)

Obrázek 3: Síťový graf



Zdroj: vlastní

8. Návrh řešení

Jako optimální řešení výše popsané situace se jeví založení dobrovolnického centra v Jindřichově Hradci, které by sloužilo k zastřešení dobrovolnických aktivit a zároveň by se stalo i vysílající organizací dobrovolníků pro zájemce, kteří nechtějí podstupovat celý proces managementu dobrovolnictví (viz kapitola 4.1).

V této kapitole se zaměřím na popsání podmínek a pravidel, za kterých by projekt dobrovolnického centra mohl vzniknout a fungovat.

8.1. Základní ustanovení

Nejprve je nutné si rozmyslet celkovou podobu vznikající organizace. Jaké jsou cíle a účel projektu, jestli se bude jednat o samostatnou organizaci či pouze projekt spadající pod nějakou neziskovou organizaci, kdo bude osobou zodpovídající za jeho fungování.

8.1.1. Cíle projektu

Cílem dobrovolnického centra je zajistit veškeré řízení dobrovolnických aktivit - nábor, výběr, výcvik, supervizi a pojištění dobrovolníků, administrativní práce a komunikaci s potřebnými organizacemi a veřejnými institucemi a též podporovat dobré jméno dobrovolnictví u veřejnosti i uvnitř organizací. Výsledkem činnosti dobrovolnického centra je vytvoření ucelené databáze připravených dobrovolníků a organizací pracujících s dobrovolníky v Jindřichově Hradci a zprostředkovávání jejich vzájemného styku. Tato databáze musí zohledňovat i jednotlivé požadavky dobrovolníků a organizací a měla by se neustále obnovovat. Dobrovolníci se mění, noví přicházejí a jiní zase odcházejí, a zároveň mohou i organizace pracující s dobrovolníky přehodnocovat svá přání nebo se může měnit jejich počet.

Už z názvu dobrovolnické centrum vyplývá, že se jedná o centralizaci určitých informací a procesů, které se šíří ze střediska dále do okolí. Dobrovolnické centrum by tedy mělo být určitým zázemím s přehledem o dobrovolnickém dění v daném městě, na které se může v případě potřeby kdokoli obrátit za účelem získání informací, pomoci nebo pokud se chce přímo zapojit do dobrovolnictví. Zároveň by centrum nemělo být pasivní a pouze čekat na zájemce, jelikož je jeho dalším úkolem snažit se spolupracovat s různými institucemi (školami, správou města a úřady), organizacemi (poskytovateli sociálních služeb, jinými dobrovolnickými centry, dárce) i s veřejností. V rámci těchto vztahů by mělo šířit nejen informace o konkrétních realizovaných programech

v Jindřichově Hradci, ale také o dobrovolnictví všeobecně.

Tento účel je mimo jiné naplňován i při různých náborových a mediálních kampaních, kdy centrum oslovuje veřejnost a nabízí možnost přidat se k některému z dobrovolnických programů. Během těchto akcí je osloveno velké množství lidí, aby se podařilo alespoň v některých vzbudit zájem a zvědavost a také odhodlání ke kontaktování dobrovolnického centra o bližší informace. Tento prvotní kontakt není tak osobní, ale pomáhá předběžně zjistit, koho tato problematika alespoň částečně zajímá. Další kontakt však musí být už osobní, aby se mohl zájem jednotlivců podchytit a prohloubit.

Dobrovolnické centrum je i vzdělávací institucí, která pomáhá při přípravě dobrovolníků na jejich budoucí uplatnění nejen úvodním výcvikem, ale také dalším rozšiřováním jejich „kvalifikace“ pomocí různých speciálních a odborných seminářů, které samo pořádá nebo zprostředkuje dobrovolníkům nabídky jiných organizací. Získání dalšího vzdělání a zkušeností je pro dobrovolníky benefitem, který mohou později v životě využít i mimo dobrovolnictví.

Klientela dobrovolnického centra bude různorodá. O spolupráci s dobrovolníky mají zájem poskytovatelé sociálních služeb pracující se seniory, zde jde především o zajištění společníků na verbální komunikaci, hraní společenských her, luštění křížovek, procházky a jiné aktivity vyplňující volný čas seniorů. Další cílovou skupinou jsou mladí lidé s určitým zdravotním handicapem, kde jde také o vyplnění jejich volného času. Tito lidé jsou však i přes svůj handicap velmi aktivní, a proto vyhledávají spíše sportovní vyžití jako je turistika, tance nebo kolektivní sporty a míčové hry. Poslední skupinou jsou děti a mládež ohrožené sociálním vyloučením nebo sociálně patologickými jevy (drogy, záškoláctví, šikana, delikvence ...). Zde se vyskytují dva různé požadavky, jedním je zprostředkování možnosti doučování a asistence dobrovolníků při učení, druhou oblastí činnosti dobrovolníků je také aktivní vyžití dětí – sport, tanec, různé akce (Mikulášská nadílka, pálení čarodějnic, Den dětí).

8.1.2. Forma zastřešení

Jedním z prvních kroků před zřízením dobrovolnického centra v Jindřichově Hradci je rozmyšlení, jakou formu by mělo mít. Jestli je lepší vytvořit samostatnou organizaci pracující s dobrovolníky, nebo vytvořit projekt dobrovolnického centra, který zastřeší jiná organizace a nebude tak mít vlastní právní subjektivitu. Obě možnosti mají svá pozitiva i negativa.

Pokud dobrovolnické centrum funguje jako samostatná organizace, může vystupovat vlastním jménem, je nezávislé ve svém rozhodování a nikdo ho nemůže napadnout za zaujatost či preference jiných organizací v oblasti jeho působení. Zároveň je ale tato forma náročná na personální obsazení, jelikož už se nejedná pouze o zajištění pozice koordinátora a supervizora. Samostatná organizace musí nabývat určité právní formy, například občanské sdružení (tato možnost nejspíše zanikne s novelou občanského zákoníku), obecně prospěšná společnost, evidovaná právnická osoba, popř. příspěvková organizace, je-li zřizovatelem stát či samosprávný celek a tyto formy mají své nároky na personální obsazení (představenstvo, předseda, výkonný výbor, ředitel apod.). Zároveň musí organizace mít vlastního či externího účetního a véde dokumentaci nejen týkající se dobrovolnictví, ale také povinnou administrativu vyplývající ze zvolené právní formy (výroční zprávy, zápisy z členských schůzí, účetní uzávěrky, ...). Jedním z dalších problémů může být i to, že nově vzniklá organizace je pro veřejnost neznámá, s jejím názvem si nedokážou lidé nic spojit. Pověst (jméno) organizace se musí budovat od základu, což může trvat i několik let.

Pokud vzniká dobrovolnické centrum jako projekt, nad jehož realizací si vezme záštitu některá z již fungujících organizací, přinese to do začátku několik zásadních výhod, od kterých se může centrum odrazit. Jedná se zejména o známost organizace, pod kterou bude dobrovolnické centrum fungovat, veřejnost a jiné instituce si mohou centrum spojit s předchozími zkušenostmi s organizací, což může být výhodou. Zároveň má také existující organizace vlastní personální zázemí, takže, pokud se podaří centrum včlenit do běžného chodu, nemusí se vytvářet žádná nová pracovní místa (výjimkou je pozice koordinátora dobrovolnického centra). Kromě personálního zázemí může poskytnout dobrovolnickému centru i své know – how, případně také prostory či jinou formu podpory. Nevýhodou však v tomto případě je, že dobrovolnické centrum nemůže působit úplně samostatně, musí se zodpovídat vedení organizace a má vymezené pole působnosti. Také se nemůže příliš rozvíjet, pokud k tomu nejsou uzpůsobeny podmínky, aby nedošlo k přetížení „mateřské organizace“.

Druhá zmíněná možnost se jeví pro dobrovolnické centrum v Jindřichově Hradci jako nejlepší řešení. Zaštitující organizací by se mělo stát občanské sdružení OKNA, jelikož o této spolupráci již dlouho uvažuje a navíc má s prací s dobrovolníky velké zkušenosti. V současné době je jak organizací využívající dobrovolníky pro své potřeby

(tábory, benefiční akce), tak vysílající organizací, která zprostředkovává návštěvy dobrovolníků D-klubu obyvatelům domova pro seniory. Pod sdružením fungují i různé dobrovolnické programy, které jsou na chodu organizace prakticky nezávislé, jako například sportovní klub Kapři. Jedním z nich je i Program Pět P, pro jehož účely jsou pronajímány prostory, kterých je možné využít i pro jiné aktivity. Dalším velkým pozitivem je dobré jméno tohoto sdružení mezi ostatními poskytovateli sociálních služeb. Tento poznatek vyplynul z provedených řízených rozhovorů. To může pomoci i k větší důvěře při realizaci dobrovolnického centra a vůči vyslaným dobrovolníkům. Občanské sdružení také udržuje spolupráci se školami a dalšími organizacemi, na kterou lze snadno navázat například při nábořech či nabídce jiných akcí a aktivit.

Nově vzniklé dobrovolnické centrum bude fungovat pod vlastním jménem a mělo by být co nejméně závislé na o. s. OKNA. Vedoucí centra bude mít volnou ruku při řízení své práce a neměl by být spojen s jinými činnostmi sdružení (např. by se nemělo jednat o pracovníka chráněného bydlení či chráněných dílen). Spojovacím článkem se stane především spolupráce s účetním oddělením, které bude zpracovávat účetní uzávěrky a bude pomáhat s přípravou rozpočtů pro granty a s vyúčtováváním přijatých dotací. V oblasti vysílání dobrovolníků by mělo mít o. s. OKNA pozici jako ostatní přijímající organizace, aby nevznikla vůči centru nedůvěra, že je zaujaté a upřednostňuje některé organizace.

8.1.3. Zodpovídající osoba

Osoba, která by se měla stát zodpovědnou za fungování dobrovolnického centra, tak zvaný koordinátor dobrovolnického centra, by se měla orientovat v problematice dobrovolnictví. Velkou výhodou jsou zkušenosti nabyté během působení jako dobrovolník, popř. i získaná praxe při vedení nějakého dobrovolnického programu či akce.

I pro občanské sdružení OKNA by byla pozitivní již dřívější spolupráce s touto osobou, protože vědí, co od sebe mohou očekávat, a bude zde větší důvěra v kvalitu odvedené práce. Ačkoli by mělo být dobrovolnické centrum samostatné, bude oficiálně jednou ze složek organizace a koordinátor tedy jejím zaměstnancem. To dává sdružení právo vybrat si podle svého úsudku toho nejvhodnějšího, tudíž hledat v první řadě v interních zdrojích či mezi partnery.

Koordinátorovi může při jeho práci velmi pomoci, pokud se orientuje, nebo má přímo vzdělání v oblasti managementu dobrovolnictví, případně i další přehled o řízení neziskových organizací, PR metodách, lidských zdrojích a nedělá mu problém

komunikovat. Výše vyjmenované dovednosti jsou typické pro řízení jakékoli organizace a u vedení dobrovolnických aktivit jsou o to více třeba. Pro správné motivování k zapojení do dobrovolnictví, udržení dobrovolníků, získání pozornosti veřejnosti a prosazení dobrovolnictví celkově, je třeba velkého úsilí, odhodlání, ale také schopnosti toho všeho dosáhnout. Co vše bude náplní koordinátora, zmíním v kapitole 8.4.

8.2. Zázemí projektu

Vzhledem k plánované formě dobrovolnického centra nebude vznikat projekt na „zelené louce“ a bude tak mít do začátku poskytnutý určitý servis. Ke zjištění základních potřeb pro založení dobrovolnického centra se opřu o klasickou ekonomickou teorii tří výrobních faktorů, kterými jsou půda, práce, kapitál. Převedením výrobních faktorů na podmínky dobrovolnictví získávám tři podstatné složky, které je třeba získat, aby mohlo dobrovolnické centrum fungovat. Těmito složkami jsou prostory pro výkon činnosti, lidské zdroje a finanční a materiální zdroje.

8.2.1. Prostory

Pro realizaci dobrovolnického centra v Jindřichově Hradci je třeba zajistit prostory, které by tvořily koordinátorovo zázemí pro práci a kam by mohli případně chodit zájemci o dobrovolnictví osobně získávat informace. K zajištění ochrany osobních dat je nutné mít určité zabezpečené prostory s uzamykatelnými skříněmi, kde se mohou skladovat interní dokumenty. Často totiž zpracovávají osobní informace dobrovolníků a neměl by k nim mít přístup nikdo jiný než koordinátor popřípadě supervizor.

Je optimální, aby výše uvedené prostory mohly být též využívány k pravidelným schůzkám s dobrovolníky, supervizím, společným akcím nebo školením. V Jindřichově Hradci se nabízí možnost umístit dobrovolnické centrum do prostor klubovny Pět P. Jedná se o dvě místnosti, v jedné místnosti probíhají většinou schůzky dvojic a v druhé místnosti supervize a jiné schůzky s koordinátorem Pět P. Klubovna však bývá využívána pouze několik hodin týdně, a to většinou v odpoledních až podvečerních hodinách. Proto by další využití klubovny bylo vítané a také efektivnější vzhledem k vynaloženým financím na nájem.

Tyto prostory nabízí i další výhody. Jelikož je klubovna umístěna v administrativní budově kousek od centra a od zastávky MHD, je přístupná prakticky všem. Navíc je v budově možnost připojení na internet a pro snadný přístup handicapovaných je možnost využívat výtah a bezbariérové WC.

8.2.2. Lidské zdroje

Dobrovolnické centrum využívá dva druhy lidských zdrojů, profesionální zaměstnance a dobrovolníky. Každá tato skupina má svá specifika a bez jejího přínosu by dobrovolnické centrum nemohlo existovat.

Mezi profesionální zaměstnance se řadí koordinátor dobrovolnického centra a jeden či více supervizorů. O koordinátorovi dobrovolnického centra se zmiňovaly již předchozí kapitoly a podrobnosti o jeho práci budou zmíněny i v dalších kapitolách.

Supervizor je člověk, který pomáhá dobrovolníkům správně řešit různé situace, do kterých se během své činnosti dostanou, a poskytuje jim profesionální zpětnou vazbu. Supervizor by měl být profesionál orientující se v oboru psychologie, sociologie a navazujících vědách, které mohou pomoci analyzovat a řešit situace vzniklé u lidí, kteří se vyskytují v sociálních službách. Pro osvojení dovedností nutných pro supervize existují speciální školení a výcviky.

Z řízených rozhovorů vyplynulo, že pro dobrovolnické centrum v Jindřichově Hradci je několik možností, kde získat supervizora pro dobrovolníky. Jednou z alternativ je využití supervizora Programu Pět P, který má zkušenosti v oblasti práce s dětmi a mládeží a s handicapovanými. Další nabídka byla ze strany Farní charity, která má k dispozici vlastního supervizora z Českých Budějovic zkušeného v oblasti doučování dětí z pěstounských rodin, a Centrum sociálních služeb Česká by si také bylo schopné zajistit vlastního supervizora. Pokud by však ani to nestačilo, je možné obrátit se na psycholožku z FOD Klokánek, která nabízela možnost zprostředkování kontaktu s dalšími osobami, které by případně mohli supervizi provádět. Rozhodně by bylo výhodou využívat několika různých supervizorů, jelikož každý má zkušenosti z jiné oblasti a pro jednoho supervizora by mohlo být přílišnou zátěží procházet tolika supervizemi najednou a v budoucnu by hrozila i jeho ztráta.

U některých dobrovolnických činností není nutné pořádat supervizní setkání (např. jednorázové akce a sbírky), popřípadě není-li dobrovolnická činnost natolik náročná, aby musela podléhat supervizím, poskytuje zpětnou vazbu a vedení diskuse pouze koordinátor centra popř. programu. Jedná se o tzv. intervizi.

Ani bez dobrovolníků by celý tento projekt neměl smysl. Dobrovolníky pro centrum je možno získávat na 6 středních školách viz kapitola 6.3, Fakultě managementu, případně i z řad veřejnosti. K jejich oslovení doporučuji využít několika metod. Existující dobrovolnické programy využívají například možnost rozhovorů se studenty ve třídách, webové stránky, vývěsky, zprávy v tisku, informační letáky nebo zapojení dobrovolníci předávají svá doporučení známým a kamarádům a šíří tak zároveň i dobrou pověst dobrovolnictví. Výhodou dobrovolnického centra u všech těchto metod je, že jsou informace poskytované komplexně, zájemci o dobrovolnictví si mohou rozmyslet a vybrat oblast, ve které by mohli působit, a nemusí přitom informace složitě vyhledávat. Zároveň není ani takovou zátěží pro školy vyhledávat pro každý program zvlášť místo v rozvrhu, kdy by mohl koordinátor přijít.

Přihlášení zájemci by se však neměli stát hned dobrovolníky, ale měli by projít i úvodním výběrem, který je většinou ve formě osobního rozhovoru. Během něj se zjišťuje motivace k dobrovolnictví, jaká oblast dobrovolnictví dotyčného zajímá, jestli má nějaké předcházející zkušenosti ať už s dobrovolnictvím nebo s cílovou skupinou, se kterou by chtěl pracovat, jak by si svou dobrovolnickou práci představoval a co od ní očekává. Zároveň tato schůzka slouží k doplnění informací, které budoucího dobrovolníka zajímají a nepodařilo se mu je zatím nikde získat nebo by je potřeboval blíže vysvětlit. I během těchto rozhovorů může část zájemců odpadnout, jelikož zjistí, že jejich představy o práci dobrovolníka byly jiné.

8.2.3. Financování

U dobrovolnického centra v Jindřichově Hradci bude nutné, jako u většiny jiných neziskových projektů, zajistit finance z různých zdrojů, jelikož organizace nemůže sama tento projekt finančně udržet.

Jako jeden ze základních kroků, jak získat finance, je podat žádost o akreditaci dle zákona č. 198/2002 Sb., o dobrovolnické službě a pokud bude dobrovolnickému centru přidělena, může následně žádat i o dotaci z rozpočtové kapitoly Ministerstva vnitra. Akreditace také slouží jako známka kvality projektu.

Další žádost o podporu projektu bude směřovat na město Jindřichův Hradec, jelikož by rozšíření dobrovolnictví do dalších sociálních služeb pomohl k jejich zkvalitnění a tím i k vyššímu přínosu pro města. Krajský úřad také nabízí podporu různým projektům pomocí vypsaných grantových projektů.

V současné době jsou aktuální dva, na které by se mohla podat žádost o podporu dobrovolnického centra. Jsou jimi Příspěvkový program Podpora sociálních služeb a Grantový program na podporu sociální začleňování osob ohrožených sociálním vyloučením na území Jihočeského kraje 2012.

Další možnost je obrátit se s žádostí také na různé nadace. V první řadě se centrum obrátí na nadace, se kterými má zastřešující organizace či její partneři zkušenosti. Jsou to například NROS a projekt Kuře či Nadace OKD – Program Pro zdraví, která však většinou přispívá na nákup materiálního vybavení či strojů a 80% jejích finančních prostředků je rozděleno na Moravě. Na zbytek území připadá pouze 20%. Lze se obrátit i na nadace velkých společností, jako jsou Nadace O2 pomocí výzvy na otevřené grantové programy, Nadace ČEZ v rámci programu Podpora regionů nebo Nadace Preciosa s Programem podpory humanitární a sociální oblasti. Zároveň lze využít i výhody, že se ve výkonném a správním výboru občanského sdružení nacházejí mladí lidé a lze zažádat do Nadace Vodafone na program V pohybu, který podporuje aktivitu mladých lidí do 30 let. Nepřispívá však na mzdové prostředky.

Velkou pomocí při financování provozu neziskových organizací jsou i prostředky ze soukromého sektoru. Na tuto oblast však při začátku provozu nelze spoléhat, jelikož je třeba ukázat výsledky projektu, aby bylo firmám co nabídnout a mohlo se jim doložit, že podpoří dobrou a fungující aktivitu.

8.2.4. Přijímající organizace

Dobrovolnické centrum jako vysílající organizace musí vzniknout v místě, kde je o zapojení dobrovolníků zájem i ze strany organizací. Ne všechny jsou takové, aby na jejich pracovišti mohli působit dobrovolníci. Z těchto důvodů i někteří jindřichohradečtí poskytovatelé sociálních služeb při řízených rozhovorech informovali, že s dobrovolníky nepracují a ani o tuto spolupráci nemají zájem. Ostatní organizace dobrovolníky zapojit chtějí, ale jejich zkušenosti a poskytované podmínky jsou různorodé.

Proto je třeba u každé budoucí přijímající organizace projít určitým průzkumem, kdy budou zmapovány její procesy a možnosti, provedou se informační pohovory

s vedením i se zaměstnanci, aby byli seznámeni, co přináší zapojení dobrovolníků. Zároveň se budou zjišťovat jejich hlavní požadavky a představy o práci dobrovolníků, aby se mohly zpracovat smlouvy mezi dobrovolnickým centrem a organizací. Zde budou přesně nastavené podmínky a práva a povinnosti jednotlivých smluvních stran. Je třeba ustanovit kontaktní osobu, která bude mít dobrovolníky na starost na místě výkonu jejich činnosti, bude zajišťovat kontrolu, pomoc i vzájemnou komunikaci s koordinátorem centra.

Tento úvodní proces může trvat i delší časové období, ale je důležité jej nepodcenit, jelikož se po uzavření smlouvy chyby v jednotlivých částech těžce napravují. Jedním z hlavních úkolů dobrovolnického centra je zajistit dobrovolníkům co nejlepší zázemí, péči a dobré podmínky pro jejich činnost. Špatně nastavená smlouva může poškodit jak dobrovolnické centrum, tak především samotného dobrovolníka nebo z druhého úhlu pohledu i samotnou přijímající organizaci.

Při přípravě smlouvy se musí vycházet ze základního smluvního předpisu, který se bude upravovat podle zjištěných podmínek, typu vykonávané dobrovolnické služby a nároků obou smluvních stran.

8.3. Realizace

Po zajištění vhodného zázemí pro vznik dobrovolnického centra pokračuje vlastní vznik a práce s dobrovolníky. Proces je stejný jako u dobrovolnických programů, pouze se pracuje s větším počtem zainteresovaných lidí a musí se upřesnit budoucí působíště dobrovolníků a k němu nastavit konkrétní podmínky.

8.3.1. Školení

Všichni dobrovolníci absolvují úvodní výcvik, který bude zaměřen na představení dobrovolnictví a jednotlivých dobrovolnických aktivit. Účastníci budou mít možnost blíže se seznámit s dobrovolnickým centrem, jeho podmínkami a seznámit se spolu navzájem. Zároveň, po dohodě s oblastním spolkem Českého červeného kříže, projdou školením první pomoci. Centrum zprostředkuje i setkání s psychologem, pohovor nad životopisem a účastníci si vyzkouší zajímavé modelové situace z různých oblastí sociálních služeb. První pomoc, psychologické testy a další znalosti nejsou nutností pro každou dobrovolnickou činnost, ale mohou dobrovolníka velmi obohatit a přinést mu i do osobního života mnoho nových informací. Navíc dobrovolnické centrum získá jistotu, že bude pracovat opravdu s kvalitními a připravenými lidmi. Náhled do různých oblastí

dobrovolnictví v sociálních službách během výcviku může napomoci dobrovolníkům, kteří ještě nejsou rozhodnutí, do jaké oblasti by se rádi zapojili, aby našli to, co jim bude nejvíce vyhovovat.

Všichni dobrovolníci poté ještě absolvují školení BOZP (bezpečnosti a ochrany zdraví při práci) a PO (požární ochrany) přímo na místě výkonu činnosti. V případě potřeby určitých programů, které to mají jako podmínku, absolvují dobrovolníci i další konkrétní doplňkové kurzy. Z momentálních zájemců o dobrovolníky to jsou organizace LORM, která musí dobrovolníky zaškolit v oblasti práce s nevidomými a Farní charita, jejíž dobrovolníci by navštěvovali především romské děti v pěstounských rodinách a doučovali je.

Úvodní školení by se mělo konat v nějakém neutrálním prostředí, nejlépe mimo Jindřichův Hradec. Pomůže to účastníkům k větší psychické pohodě a snadnějšímu sblížení. Dobrovolníci by si měli z úvodního výcviku odnést co nejlepší pocity a zážitky, na které mohou vzpomínat a které je budou motivovat a povzbuzovat v jejich činnosti.

K většímu účinku úvodního kurzu poslouží i vzdělávací texty, které shrnují základní poznatky, jež by si měl dobrovolník osvojit. Dále obsahují pravidla dobrovolnické práce, fungující dobrovolnické programy, jejich náplň a příklady dobré praxe, tedy příběhy a zkušenosti dobrovolníků, kteří jsou již aktivní.

Dobrovolnické centrum bude v budoucnu zajišťovat i další průběžné vzdělávání pro dobrovolníky podle jejich zájmu či aktuálnosti některých témat. Tyto kurzy už budou nepovinné.

8.3.2. Supervize a kontrola

Práce dobrovolníků je třeba určitým způsobem monitorovat, aby se případným problémům včas zamezilo a také aby nedošlo k neplnění povinností obou smluvních stran, velkému přetěžování či dokonce pracovnímu zneužívání dobrovolníků. K tomuto účelu se budou pořádat supervize a jiné druhy kontroly. Kontrola ani supervize nesmí být pro dobrovolníky stresující či demotivující. Především supervize má dobrovolníky v jejich činnosti podporovat a pomáhat jim. Teprve potom přichází na řadu kontrola případně i vzdělávání.

Supervize budou pořádané dobrovolnickým centrem ve spolupráci se supervizory, se kterými má podepsanou smlouvu. Supervizorů by mělo mít dobrovolnické centrum více a s různými oblastmi zaměření. Pro přijímající organizace je také možné zprostředkovat si

vlastní supervize. O tuto možnost stojí například Farní charita, ale na jejich pořádání se bude podílet i koordinátor dobrovolnického centra, aby měl o práci dobrovolníků přehled.

Ze supervizí se budou odevzdávat pravidelné zápisy a prezenční listiny. Dobrovolníci mají taktéž za úkol odevzdat před supervizí zápisy či shrnutí své práce za dané období mezi setkáními. Je to výkaz odvedené práce a supervizor má při kontrole z čeho vycházet.

Frekvence supervizních setkání je určena náročností dobrovolnické práce. Pokud budou dobrovolníci provozovat spíše samostatné aktivity, jako je například Program Pět P či docházení na doučování dětí do romských rodin, měli by mít supervize co nejčastěji, nejlépe jednou za měsíc. U pořádání sportovních aktivit pro děti či handicapované, případně u jiných kolektivních činností supervize nemusí být tak časté, stačí třikrát, čtyřikrát do roka. Přesné časové rozmezí supervizí u jednotlivých programů budou stanoveny po poradě se supervizorem dané činnosti.

8.3.3. Hodnocení a odměňování

I když jde o specifickou oblast, je v dobrovolnictví jako v každé jiné práci třeba podané výkony určitým způsobem hodnotit a odměnit. Hodnocení dobrovolníků probíhá na základě zjištěných informací ze supervizí, ze zpráv z dobrovolnické činnosti a především i z informací a schůzek s přijímajícími organizacemi a kontaktními osobami.

Dobrovolníci za svou práci nemohou brát finanční odměnu. To však neznamená, že se nemohou odměnit jiným způsobem. Aby byli dobrovolníci motivováni v dobrovolnické práci setrvat, je třeba, aby věděli, že je jejich práce ceněná a užitečná. K tomu se budou využívat především poděkování na veřejných akcích, které bude dobrovolnické centrum pořádat nebo se na nich podílet, zveřejňování poděkování a jmen dobrovolníků ve výročních zprávách, člancích a na webových stránkách. Kromě poděkování však bude ještě dobrovolnické centrum zasílat přání s drobným dárkem k narozeninám a dalším svátkům a osobním výročím.

Dobrovolníci se budou také odměňovat účastí na různých společných sportovních či společenských akcích, aktivizačních pobytech či besedách se zajímavými lidmi z oboru. Dobrovolnické centrum bude také pořádat či zprostředkovávat různé vzdělávací kurzy, kterými by se mohli dobrovolníci obohatit. Nabídka aktivit zmíněných v tomto odstavci je však z velké části závislá na finančních možnostech centra či výsledku vyjednávání.

Jako další forma odměny se naskytla možnost uzavřít dohodu s Univerzitním sportovním klubem Fakulty managementu. V případě zájmu je tedy pro dobrovolníky možné získat členství za zvýhodněnou cenu platící pouze pro studenty fakulty. To umožňuje účastnit se po celý rok různých druhů sportů a navštěvovat jednou za týden na dvě hodiny bazén.

8.3.4. Pojištění

Všichni dobrovolníci budou pojištěni základní pojistkou odpovědnosti pro případ způsobení škody na zdraví, majetku či finanční újmy jiné osobě při výkonu dobrovolné činnosti. O zprostředkování pojistky bude jednáno s Národním dobrovolnickým centrem HESTIA, které zprostředkovává pojištění pro různé dobrovolnické organizace u Hasičské vzájemné pojišťovny. Toto pojištění je velmi výhodné a umožňuje průběžně jednou za dva měsíce upravovat seznam pojištěnců podle jejich aktuálního počtu.

8.3.5. Dokumentace

Jednou z povinností koordinátora je vedení dokumentace potřebné pro řízení dobrovolnického centra. Mezi tyto dokumenty se budou řadit:

- 1) **Vstupní dotazník**, který vyplňují zájemci o dobrovolnictví, aby je mohl koordinátor před osobním setkáním alespoň částečně poznat. Tento dotazník se zaměřuje především na základní informace o dobrovolníkovi (jméno, věk, vzdělání, zájmy) a doplňující údaje, například odkud se o dobrovolnickém centru dozvěděl a co od dobrovolnictví očekává.
- 2) **Registrační karta dobrovolníka**, kde budou uvedeny osobní údaje a kontakty na dobrovolníka, jeho praxe, škola, případně zaměstnání a zájmy. Touto kartou se přihlašuje zájemce do registru dobrovolníků. Karta se vyplňuje na konci výcvikového období
- 3) **Rozvázání spolupráce s dobrovolníkem** se vyplňuje, pokud dobrovolník vystupuje z programu po vzájemné dohodě. Rozvázání smlouvy s dobrovolnickým centrem podepisují oba účastníci, jak koordinátor, tak i dobrovolník.
- 4) **Jednostranná výpověď ze strany dobrovolníka nebo organizace**, která se používá v případě, že dojde k vážnému porušení pravidel nebo přerušení komunikace s koordinátorem centra.

- 5) **Smlouva mezi dobrovolníkem a centrem**, kterou se dobrovolník i centrum zavazují plnit uvedené podmínky. Smlouva bude obsahovat účel dohody, závazky dobrovolnického centra, závazky dobrovolníka, kodex dobrovolníka, závěrečná ustanovení a závazek mlčenlivosti. Po prostudování stvrzuje dobrovolník i zástupce centra svým podpisem, že byli se všemi body smlouvy seznámeni a souhlasí. Smlouva zaniká podepsáním rozvázání spolupráce či jednostrannou výpovědí.
- 6) **Smlouva mezi přijímající organizací a centrem**. Tato smlouva se týká podmínek pro vysílání dobrovolníků do organizace. Bude obsahovat předmět dohody, podmínky a dobu dobrovolnické činnosti, závazky dobrovolnického centra, závazky přijímající organizace, podmínky ukončení smlouvy, závěrečná ustanovení a v příloze jméno kontaktní osoby a její závazky. Svým podpisem stvrzují obě strany souhlas s podmínkami smlouvy. Zároveň s podmínkami musí souhlasit i kontaktní osoba, pokud jí je někdo jiný než statutární zástupce podepisující smlouvu. Smlouva zaniká naplněním některým z případů uvedených ve smlouvě.

Obě zmíněné smlouvy vycházejí ze zákona č. 198/2002 Sb., o dobrovolnické službě a z občanského zákoníku. V případě, že bude dobrovolnické centrum akreditované, je to jeho povinností tyto podmínky splnit.

- 7) **Souhlas s medializací fotografií a příběhů**, který podepisuje zástupce přijímající organizace, zákonný zástupce či osoby, se kterými se dobrovolník schází a které jsou způsobilé k podpisu oficiálního dokumentu.
- 8) **Etický kodex dobrovolníka** je v podrobnější podobě součástí smlouvy podepsané mezi dobrovolníkem a dobrovolnickým centrem. Svým podpisem stvrzuje dobrovolník, že se bude podle těchto pravidel řídit. Zároveň bude veřejný kodex obsahující základní pravidla dobrovolnické činnosti vyvěšen v dobrovolnickém centru a budou s ním obeznámeny i přijímající organizace, aby mohly případné přestupky hlásit.
- 9) **Výpis z trestního rejstříku a čestné prohlášení**. Jsou dva dokumenty potvrzující bezúhonnost dobrovolníka. V zákoně č. 198/2002 Sb., o dobrovolnické službě jsou vypsány přesné oblasti, kdy je třeba odevzdat výpis z trestního rejstříku. V ostatních případech záleží na nastavení dobrovolnickým centrem či programem. Výpis z trestního rejstříku se bude vybírat především

od dobrovolníků pracujících s dětmi a mládeží. V ostatních případech se bude toto potvrzení o bezúhonnosti nahrazovat čestným prohlášením, že dobrovolník nebyl trestán ani není v současné době v trestním řízení.

10) Potvrzení o studiu či zaměstnání

V případě odeslání originálních potvrzení o studiu či zaměstnání a výpisů z trestního rejstříku, popř. čestného prohlášení úřadům, se u koordinátora evidují jejich kopie.

11) **Informační texty pro dobrovolníky**, které budou součástí vzdělávacích materiálů pro dobrovolníky a měl by je tak vlastnit každý dobrovolník. Budou také přístupné k nahlédnutí v dobrovolnickém centru.

12) **Další smlouvy a dohody** vyplývající z činnosti centra:

- kopie žádosti a vyrozumění o akreditaci;
- smlouva o pojištění;
- žádosti a smlouvy s nadacemi;
- žádosti a vyrozumění o udělení dotace.

8.4. Náplň práce koordinátora

V předchozích kapitolách byly zmíněny všechny činnosti, které jsou nutné ke zřízení a fungování dobrovolnického centra. Většinu těchto činností má na starost zřizovatel a následně koordinátor. Vzhledem k velikosti Jindřichova Hradce a předpokládanému rozsahu dobrovolnictví jsou tyto činnosti plánovány jako pracovní náplň pro jednu osobu na plný úvazek. Náplní práce koordinátora by se stal nábor a řízení dobrovolníků, komunikace s organizacemi a veřejnými institucemi, fundraising, PR a vedení administrativy.

8.4.1. Nábor a řízení dobrovolníků

Viz kapitoly 4 a 8.3.

8.4.2. Komunikace s přijímajícími organizacemi

Koordinátor má na starost komunikaci a spolupráci na nastavení podmínek v přijímajících organizacích. Poskytovatelé sociálních služeb v Jindřichově Hradci, kteří se chtějí zapojit či rozšířit práci s dobrovolníky, jsou v současnosti:

- Bobelovka – centrum pobytových a ambulantních služeb, příspěvková organizace;
- Centrum pro zdravotně postižené, pracoviště Jindřichův Hradec;
- Centrum sociálních služeb Jindřichův Hradec, příspěvková organizace;
- Farní charita, evidovaná právnická osoba;
- Občanské sdružení OKNA;
- Občanské sdružení LORM;
- Zařízení FOD Klokánek, občanské sdružení.

V těchto organizacích nelze zavést dobrovolnictví najednou. Některé již mají s dobrovolnictvím alespoň nějaké zkušenosti, někde se budou dobrovolníci zapojovat poprvé. Proto je třeba, aby koordinátor začal postupně v jednotlivých organizacích vyjednávat o podmínkách spolupráce, připravilo se prostředí pro vstup dobrovolníků do organizace a určila se kontaktní osoba, která bude mít dobrovolníky na starost. Až se podaří připravit a zapojit dobrovolníky v jedné organizaci, může koordinátor pokračovat dál. Je třeba postupovat systematicky a nesnažit se spolupracovat na počátku se všemi organizacemi najednou, aby se mohl koordinátor věnovat důkladné přípravě organizace a nic nepodcenil.

Po zapojení dobrovolníků už bude komunikace koordinátora s organizací probíhat pouze prostřednictvím kontaktní osoby, která má dobrovolníky na starost a kontroluje jejich práci. Zároveň by se koordinátor jednou za rok sešel s vedením organizace pro zpětnou vazbu, jak je s prací dobrovolníků spokojeno a co to organizaci přináší. Tato schůzka se může uskutečnit i se všemi organizacemi najednou.

8.4.3. Komunikace s úřady a veřejnými institucemi

Dobrovolnické centrum a jeho koordinátor musí komunikovat s úřady a jinými veřejnými institucemi a to hned v několika rovinách. V případě akreditace udržuje kontakt s oddělením preventivních programů a dobrovolnické služby Ministerstva vnitra ČR, aby věděl o termínech uzávěrek na žádosti o dotaci, podal včas žádost o akreditaci či její obnovu a měl informace o zamýšlených či realizovaných změnách v legislativě, které se týkají dobrovolnictví. Současně se této komunikace může využít při žádostech na kraj či město o záštitu pořádaných akcí.

Znamená to i kontakt s příslušnými osobami, které mají na starost vypisování výzev ke grantům a přijímání žádostí od organizací, které mají zájem se zapojit. O finanční prostředky se může žádat i v rámci pořádání jednorázových akcí zároveň se záštitou.

Poslední rovina je čistě informační, kdy se městu a kraji zasílají informace o průběhu činnosti dobrovolnického centra, jaké proběhly akce, co je v plánu do budoucna, kolik dobrovolníků je do aktivit zapojených a jaké ohlasy má dobrovolnické centrum u veřejnosti a v médiích.

8.4.4. Fundraising

Finanční prostředky nejsou pro dobrovolnické centrum potřeba pouze na začátku k založení a uvedení do provozu, ale především během jeho fungování, aby bylo možné ho udržet. Vzhledem k tomu, že nemá zastřešující organizace svého fundraisera, bude shánění finančních prostředků také jedním z úkolů koordinátora.

Návrhy na zdroje finančních prostředků do začátku dobrovolnického centra jsou zmíněné v kapitole 7.2.3. Na nadace a veřejné rozpočty se bude dobrovolnické centrum obracet i během svého dalšího provozu. Bohužel však neziskových organizací žádajících o podporu přibývá, přerozdělované prostředky se snižují, projekty tak musí být čím dál zajímavější, aby posudkové komise zaujaly.

Finanční prostředky lze získat také od soukromých společností. Navázání takového partnerství však stojí mnoho systematického úsilí a delší časové období, než se podnikatele podaří získat. Žádosti o podporu či sponzorské dary chodí do podniků den co den velké množství, a proto je třeba se nějakým způsobem odlišovat a zaujmout.

Doporučovaným postupem pro fundraisery, kterým by se koordinátor měl řídit, je začít sjednáním osobního setkání. Na něm pouze představí organizaci, co vykonává a nabídne i určitou formu spolupráce, například možnost firemního dobrovolnictví, zprostředkování teambuildingového pobytu či možnost podílet se jakýmkoli způsobem na konkrétní akci. Často společnosti raději dají hmotné dary než finance, proto je dobré na začátku přijmout jakoukoli formu podpory a ukázat pomocí fotografií a zpráv, jakým způsobem podpora jejich firmy přispěla a pomohla. To je může přitáhnout k většímu daru či finanční pomoci. Kromě této péče je také dobré svým partnerům posílat přání k Vánocům, k svátku a významným jubileím nebo zvát zástupce na různé akce a posezení. Aby však mohlo dobrovolnické centrum oslovovat firemní dárce, musí si nejprve vybudovat jméno, aby jim mělo co nabídnout.

8.4.5. PR aktivity

Aby si mohlo dobrovolnické centrum vybudovat dobré jméno a pověst, musí se koordinátor věnovat i propagaci a medializaci svých činností. Nejvíce může neziskové organizace a projekty podpořit partnerství s konkrétním novinářem či médiem, které jim vždy zarezervuje volné místo pro uveřejnění článků či zpráv s aktualitami o jejich činnosti.

Velmi důležité je oslovování regionálních médií, která zajistí, že o činnosti dobrovolnického centra budou vědět především obyvatelé Jindřichova Hradce a okolí, kteří jsou i cílovou skupinou při vyhledávání dobrovolníků či při žádání o spolupráci a pomoc. Pokud se však podaří zaujmout i médium, které zasahuje větší území, pomůže to vylepšit jméno centra i dobrovolnictví.

Regionální média, na která se lze v Jindřichově Hradci obrátit jsou:

- Jindřichohradecký deník;
- Týdeník Jindřichohradecka;
- Jindřichohradecká televize.

Dále lze oslovit oblastní či celorepubliková média s regionální pobočkou, jako jsou:

- Česká televize;
- Televize Nova;
- Televize Prima family;
- Mladá fronta;
- Český rozhlas;
- Hitrádio Faktor;
- Rádio Blaník;
- Rádio Kiss Jižní Čechy;
- RTA.

Tiskové zprávy je také možné zasílat na Českou tiskovou kancelář, kde si mohou jednotlivá média stahovat informace.

PR aktivity však nezahrnují pouze komunikaci s médii, ale jakékoli aktivity, které napomohou zviditelnění. K tomuto účelu bude dobrovolnické centrum využívat také letákových kampaní, nástěnek, pořádání veřejných akcí, propagování pomocí webových stránek vlastních i cizích (př. dobrovolnik.cz) a facebookových aplikací.

9. Shrnutí

Dobrovolnictví v Jindřichově Hradci je na svém vzestupu a nabízí se zde mnoho příležitostí, jak jej dále rozvíjet. Chybí ale koordinace dobrovolnické činnosti. Za nejvhodnější způsob rozvoje dobrovolnictví proto považuji založení dobrovolnického centra, které poskytne zázemí dobrovolníkům a umožní je zapojit do činnosti organizací, které o to stojí, ale nemají kapacitu či odvahu na realizaci.

Zájem organizací jsem zjišťovala během řízených rozhovorů, ze kterých vyplynulo, že více než polovina oslovených poskytovatelů sociálních služeb v Jindřichově Hradci má o spolupráci s dobrovolníky zájem. Zároveň z průzkumu vyplynuly i možnosti jednotlivých organizací, kolik dobrovolníků organizace potřebují, jaké činnosti by dobrovolníci vykonávali a v neposlední řadě, jakým způsobem by se organizace na jejich činnosti chtěly podílet.

Z průzkumu dále vyplynuly určité silné a slabé stránky dobrovolnictví v Jindřichově Hradci a objevily se také různé příležitosti a ohrožení. Ze získaných údajů jsem vyhodnotila, že pokud se má dobrovolnictví v Jindřichově Hradci dále rozvíjet, je třeba ho určitým způsobem povzbudit. Jedinou možnou alternativou vzhledem k potížím, které pociťují organizace při shánění a práci s dobrovolníky, je centralizovat řízení činností spojených s dobrovolnictvím do jednoho projektu. Utvořit přehled o nabídce dobrovolníků a o požadavcích organizací a pomoci k vzájemné saturaci, tedy založit dobrovolnické centrum.

Toto centrum by mělo na starosti veškeré aktivity spojené s dobrovolnickou činností a jejím zajištěním. Nevzniklo by však jako samostatná organizace ale jako projekt pod záštitou neziskové organizace. Centrum povede koordinátor, který by měl mít příslušné vzdělání a zkušenosti a v nejlepším případě již dříve spolupracoval se zastřešující organizací.

Náplní práce koordinátora by byla personalistika a řízení lidských zdrojů, tedy nábor, výběr, výcvik a řízení dobrovolníků, a dále také vedení administrativy, propagace a finanční zajištění dobrovolnického centra. Z poznatků a získaných zkušeností mohu říct, že plnění všech výše uvedených činností zabere více než 40 hodin týdně, a proto doporučuji, aby byl koordinátor zaměstnán v centru na plný úvazek.

Dobrovolnické centrum bude žádat o akreditaci u Ministerstva vnitra podle zákona č. 198/2002 Sb., o dobrovolnické službě, proto musí splnit mnoho povinností předepsaných tímto zákonem. Pokud se však podaří akreditaci získat, bude moci dobrovolnické centrum žádat o přidělení dotace z rozpočtu ministerstva a zároveň bude titul akreditovaného programu pro veřejnosti i jiné organizace garancí kvality.

Závěr

Cílem mé práce bylo zhodnotit současnou situaci dobrovolnictví v sociálních službách v Jindřichově Hradci a navrhnout, jakým způsobem dosáhnout jeho dalšího rozvoje a zlepšení.

Abych se mohla věnovat tomuto tématu, bylo nutné seznámit se s širokou rešerší literatury, která se týká sociálních služeb a jejich možností, ale také dobrovolnictví, metodiky řízení dobrovolnických programů a průzkumů v řadách veřejnosti o názorech na dobrovolnictví a zapojení do něj.

Na základě takto získaných teoretických poznatků jsem se rozhodla pro použití řízených rozhovorů vedených s vedoucími či jinými pověřenými zaměstnanci všech organizací poskytujících sociální služby v Jindřichově Hradci. Tato metoda se velmi osvědčila, jelikož se mi podařilo získat více informací, než bylo původním cílem průzkumu. Teoretický základ a získané údaje mi následně posloužily k určení silných a slabých stránek dobrovolnictví v Jindřichově Hradci a také pomohly odhalit, jaké příležitosti se zde ještě naskytují, kterých lze využít, na co si je naopak třeba dát pozor.

Z rozhovorů zároveň vyplynulo, že v Jindřichově Hradci by byl zájem o organizaci či projekt, který by pomáhal k zapojení dobrovolníků do činností organizace a zároveň i zajišťoval veškeré práce související s řízením dobrovolníků. To je právě směr, jakým způsobem dále dobrovolnictví v Jindřichově Hradci rozvíjet. Řešením klíčové otázky mé diplomové práce se tak ukázalo založení dobrovolnického centra, které bude zajišťovat potřebnou činnost a vysílat dobrovolníky do organizací poskytujících sociální služby.

Jako optimální způsob realizace se jeví založit dobrovolnické centrum jako projekt fungující pod záštitou již existující neziskové organizace. Centrum by ale vykonávalo svou činnost samostatně a na „mateřskou organizaci“ by bylo napojeno pouze přes účetnictví, případně by alespoň zpočátku využívalo i její další podpory, než bude schopno se plně osamostatnit.

Vedoucím dobrovolnického centra bude koordinátor zaměstnaný na plný úvazek, jehož pracovní náplní se stane zajištění práce s dobrovolníky, administrativa, komunikace s ostatními organizacemi a veřejnými institucemi, zajištění propagace dobrovolnictví a dobrovolnických programů v Jindřichově Hradci a v neposlední řadě také shánění finančních prostředků pro fungování dobrovolnického centra.

Postup činností a jejich časové uspořádání jsem zobrazila v síťovém grafu, ze kterého vyplynulo, že by se měl projekt nejdéle zrealizovat do dvou let. První rok bude probíhat přípravná fáze projektu a nastavování veškerých pravidel, na jejichž základě bude fungovat centrum i samotná realizace dobrovolnických aktivit v přijímajících organizacích. V následujícím roce už započne vlastní činnost centra, to je vyhledávání, výcvik a zapojení dobrovolníků do organizací.

Dobrovolnické centrum požádá o akreditaci u Ministerstva vnitra na základě zákona č. 198/2002 Sb., o dobrovolnické službě, díky které, následně po jejím obdržení, může žádat o dotaci na realizaci projektu. O získání dalších finančních prostředků se bude usilovat i u města, kraje, různých nadací a soukromých subjektů.

Cíl této práce se podařilo naplnit. Na základě výstupu praktické části lze zpracovat žádost o udělení akreditace a projekt by mohl být realizovatelný prakticky ihned. Návrh na zřízení dobrovolnického centra a jeho fungování může sloužit s menší obměnou i pro další organizace v jiných městech, pokud se rozhodnou k podobnému kroku.

Zdroje

Literatura

- [1] BOUKAL, P. *Nestátní neziskové organizace: (Teorie a praxe)*. 1. vydání. Praha: Oeconomica, 2009. ISBN 978-80-245-1650-9.
- [2] CLEMENTE, M. N. *Slovník marketingu*. 1. vydání. Brno: Computer Press, 2004. ISBN 80-251-0228-9.
- [3] FRÍČ, P., GOULLI, R. *Neziskový sektor v České republice*. Praha: Eurolex Bohemia, 2001. ISBN 80-86432-04-1.
- [4] FRÍČ, P. a kol. *Dárcovství a dobrovolnictví v České republice (Výsledky výzkumu NROS a AGNES)*. Praha: AGNES, NROS, 2001. ISBN 80-902633-7-2.
- [5] FRÍČ, P., POSPÍŠILOVÁ, T. a kol. *Vzorce a hodnoty dobrovolnictví v české společnosti na začátku 21. století*. Praha: AGNES, 2010. ISBN 978-80-903696-8-9.
- [6] HAMERNÍKOVÁ, B. *Financování ve veřejném a neziskovém nestátním sektoru*. Praha: Eurolex Bohemia, 2002. ISBN 80-902752-3-0. Stran 213.
- [7] HYÁNEK, V., PROUZOVÁ, Z., ŠKARABELOVÁ, S. a kol. *Neziskové organizace ve veřejných službách*. 1. vydání. Brno: Centrum pro výzkum neziskového sektoru, 2007. ISBN 978-80-210-4423-4.
- [8] KOSINA, K. *Dobrovolnictví a metodika práce s dobrovolníky*. Praha: Agnes, 2003. ISBN 80-902633-X-7.
- [9] KOTLER, P. *Marketing od A do Z*. 1. vydání. Brno: Computer Press, 2003. ISBN 80-7261-082-1.
- [10] MAJDUCHOVÁ, H. a kol. *Neziskové organizácie*. Bratislava: SPRINT, 2004. ISBN 80-88848-59-8.
- [11] MAJTAN, M. *Projektový management, nové trendy v managementu*. Bratislava: Ekonóm, 2002. ISBN 80-225-1553-1.
- [12] MATOUŠEK, O. *Slovník sociální práce*. 1. Vydání Praha: Portál, 2003. ISBN 80-7178-549-0.
- [13] MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ. *Zavádění standardů kvality sociálních služeb do praxe. Průvodce poskytovatele*. Praha: Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2002. ISBN 80-86552-45-4.
- [13] OCHRANA, F. *Veřejné služby. Jejich poskytování, zadávání a hodnocení*. 1. vydání. Praha: Ekopress, 2007. ISBN 978-80-86929-31-6.

- [14] PEKOVÁ, J., PILNÝ, J., JETMAR, M. *Veřejná správa a finance veřejného sektoru*. 3. vydání. Praha: ASPI, a.s., 2008. ISBN 978-80-7357-351-5
- [15] TOŠER, J., SOZANSKÁ, O. *Dobrovolníci a metodika práce s nimi v organizacích*. 1. vydání. Praha: Portál, 2002. ISBN 80-7178-514-8.

Internetové odkazy:

- [1] **Centrum komunitní práce Ústí nad Labem.** Komunitní plánování. *Web o komunitním plánování*. [Online] [Citace: 15. 2. 2012] Dostupné z: <http://www.komunitniplanovani.com/>
- [2] **Forum dárců.** Forum dárců Czech donors forum. *Nadace*. [Online] [Citace: 3. 26. 2012] Dostupné z: <http://www.donorsforum.cz/nadace.html>
- [3] **Město Jindřichův Hradec.** Jindřichův Hradec oficiální stránky města. *Komunitní plán*. [Online] [Citace: 27. 2. 2012] Dostupné z: <http://www.jh.cz/cs/mestsky-urad/odbory-uradu/odbor-socialnich-veci/komunitni-plan/>
- [4] **Ministerstvo práce a sociálních věcí.** Ministerstvo práce a sociálních věcí. *Registr poskytovatelů sociálních služeb*. [Online] [Citace: 29. 2. 2012] Dostupné z: <http://iregistr.mpsv.cz/sluzba/rozsirenevyhledavanisluzby>
- [5] **Ministerstvo vnitra ČR.** Archiv 2008. *Příloha usnesení vlády ČR č. 164 ze dne 20. února 2002 k návrhu věcného záměru zákona o standardizaci vybraných veřejných služeb*. [Online] [Citace: 24. 2. 2012] Dostupné z: http://aplikace.mvcr.cz/archiv2008/odbor/moderniz/koncepce/v_sluzby/stra_zpr.html
- [6] **Ministerstvo vnitra ČR.** Archiv 2008. *Analýza veřejných služeb*. [Online] [Citace: 27. 2. 2012] Dostupné z: http://aplikace.mvcr.cz/archiv2008/odbor/moderniz/koncepce/v_sluzby/analy_vs.html
- [7] **Ministerstvo vnitra ČR.** Dobrovolnická služba. *Akreditace*. [Online] [Citace: 27. 2. 2012] Dostupné z: <http://www.mvcr.cz/clanek/dobrovolnicka-sluzba-akreditace.aspx?q=Y2hudW09Mw%3d%3d>

- [8] **Jihočeská univerzita.** Zdravotně sociální fakulta. *Dobrovolnictví*. [Online] [Citace: 31. 3. 2012] Dostupné z:
<http://www.google.cz/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&frm=1&source=web&cd=1&ved=0CEoQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.zsf.jcu.cz%2Fstudium%2Fstudijni-programy-obory-kurzy%2Fpodpurne-studijni-texty%2Fspvs%2Fspvs-dobrovolnictvi%2F&ei=Y4t5T7S7K4HT4QTh6KTSdg&usg=AFQjCNF UPr5ahW Uya9mDA3U78UxD25t0Q&sig2=0Wv2ypnn2XktQm6wnCGUVw>

Další zdroje:

- [1] Řízené rozhovory s poskytovateli sociálních služeb v Jindřichově Hradci
- [2] Zákon č. 117/2001 Sb., o veřejných sbírkách a o změně některých zákonů (zákon o veřejných sbírkách), ve znění pozdějších předpisů.
- [3] Zákon č. 120/2012 Sb., kterým se mění zákon č. 117/2001 Sb., o veřejných sbírkách a o změně některých zákonů (zákon o veřejných sbírkách), ve znění pozdějších předpisů.
- [4] Zákon č. 218/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech a o změně některých souvisejících zákonů (rozpočtová pravidla), ve znění pozdějších předpisů.
- [5] Zákon č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů, ve znění pozdějších předpisů.
- [6] Zákona č. 83/1990 Sb., o sdružování občanů, ve znění pozdějších předpisů
- [7] Zákonem č. 248/1995 Sb., o obecně prospěšných společnostech a o změně a doplnění některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů.
- [8] Zákona č. 3/2002 Sb., o svobodě náboženského vyznání a postavení církví a náboženských společností a o změně některých zákonů (o církvích a náboženských společnostech), ve znění pozdějších předpisů.
- [9] Zákon č. 495/2005 Sb., kterým se mění zákon č. 3/2002 Sb., o svobodě náboženského vyznání a postavení církví a náboženských společností a o změně některých zákonů (o církvích a náboženských společnostech), ve znění pozdějších předpisů.
- [10] Zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, ve znění pozdějších předpisů.
- [11] Zákon č. 198/2002 Sb., o dobrovolnické službě a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů.

Seznam obrázků

Obrázek 1: Sektorové vymezení neziskového sektoru	17
Obrázek 2: Proces manažmentu dobrovolníků.....	40
Obrázek 3: Síťový graf	63

Seznam tabulek

Tabulka 1: Dobrovolnictví v sociálních službách v Jindřichově Hradci	51
Tabulka 2: Definiční tabulka činností.....	62

Příloha č. 1 - Organizace poskytující sociální služby v Jindřichově Hradci

- 1) Bobelovka – centrum pobytových a ambulantních služeb
- 2) Centrum pro zdravotně postižené, pracoviště Jindřichův Hradec
- 3) Centrum sociálních služeb Jindřichův Hradec
 - a) Domov seniorů Jindřichův Hradec – domov seniorů a domov se zvláštním režimem
 - b) Sociální služby Česká – denní a týdenní stacionář, domov pro osoby se zdravotním postižením
 - c) Manželská a předmanželská poradna Jindřichův Hradec – sociální poradenství
- 4) Farní charity Jindřichův Hradec, evidovaná právnická osoba
- 5) LORM, občanské sdružení
- 6) Mesada, občanské sdružení
- 7) OKNA, občanské sdružení
- 8) P.Centrum Jindřichův Hradec – Meta, občanské sdružení
- 9) Proutek, občanské sdružení
- 10) Výchovný ústav pro mládež v Jindřichově Hradci, příspěvková organizace
- 11) THEIA – Pomoc v krizi, občanské sdružení
- 12) Ledax o.p.s.
- 13) Zařízení FOD Klokánek v Jindřichově Hradci

Příloha č. 2 – Osnova řízeného rozhovoru

1) Využíváte ve vašem zařízení na nějaké činnosti dobrovolníky?

A) ANO

- a. V jakých činnostech se u vás dobrovolníci uplatňují?
- b. Je jejich činnost spíše individuální nebo se organizují v nějakém dobrovolnickém programu pod určitým vedením?
 - i. pokud individuální, podle čeho se jejich práce řídí
 - ii. pokud organizovaní, kdo je vede (kontakt)
- c. Kolik dobrovolníků vaše zařízení přibližně využívá?
- d. Jak dobrovolníky získáváte?
- e. Jak jste s prací dobrovolníků spokojeni?
- f. Děláte supervize dobrovolníků?
 - i. Kdo je vede?
 - ii. Je vyškolen pro supervizní práci?
- g. Myslíte si, že by se dala práce dobrovolníků ve vašem zařízení i nadále rozvíjet či rozšiřovat a jakým způsobem?
- h. Máte v souvislosti s dobrovolníky nějaké finanční výdaje? Jaké a z čeho je hradíte?
- i. Spolupracujete s nějakou organizací zaměřenou na podobnou cílovou skupinu?

B) NE

- a. Zvažovali jste někdy možnost zapojit do vaší činnosti dobrovolníky?
- b. ANO
 - i. Proč jste doposud dobrovolníky nezapojili?
 - ii. Co by u vás dobrovolníci mohli vykonávat?
 - iii. Jaké dobrovolníky byste preferovali? (věk, vzdělání, pohlaví, ...)
 - iv. Co by měli dobrovolníci vědět a umět než by k vám přišli?
 - v. Kolik dobrovolníků si myslíte, že by se u vás mohlo uplatnit?
 - vi. Jak byste se chtěli podílet na dobrovolnické činnosti u vás (pouze přijímající organizace, podíl na jejich výcviku a supervizi, připravovat a řídit si je sami)
 - vii. Podíleli byste se i finančně na nákladech, když by bylo třeba?
- c. NE
 - i. Z jakého důvodu?
 - ii. Pokud by existovala organizace, která by zajistila přípravu a vedení dobrovolníků, zvažovali byste jejich zapojení?
 - iii. Pokud ano – viz otázka b.ii – b.vi

Příloha č. 3 - Postup pro nově zakládané dobrovolnické centrum

„Aby mohlo nově zakládané dobrovolnické centrum zajišťovat svoje poslání uvedené výše, doporučujeme dodržovat následující postup:

- zajištění finančních zdrojů – zpracování přehledu zdrojů reálných, apotenciálních, celostátních a regionálních nadací, sponzorů i jiných zdrojů, zpracování fundraisingového plánu a žádostí o granty a dotace podle uzávěrek a vypsaných programů a dotačních titulů;
- výběr koordinátora dobrovolnického centra zaměstnaného zpočátku alespoň na polovinu, optimálně na celý pracovní úvazek, včetně dalších spolupracovníků, jako jsou koordinátoři jednotlivých dobrovolnických programů a dobrovolní asistenti. Finančně výhodné je využít spolupráci s úřadem práce na zřízení veřejně prospěšného místa;
- zajištění výcviku pro koordinátora, pokud nemá větší zkušenost s dobrovolnictvím a neziskovým sektorem (doporučujeme zážitek vlastní dobrovolné činnosti či účast v některém dobrovolnickém programu);
- zajištění stáže pro koordinátora na pracovišti stabilizovaného dobrovolnického centra;
- zajištění technického zázemí – kancelář, telefon, počítač, dále kontaktní místnost, popř. jiná možnost vzít klienty mimo kancelář, kde koordinátor pracuje, možnost pronájmu klubovny a místnosti pro semináře;
- příprava informačních materiálů centra, kde bude sebe i organizaci prezentovat (databáze, portfolio, ...);
- prezentace dobrovolnického centra – spolupráce s místní správou a médii – navázání vztahů pro dlouhodobější spolupráci;
- zmapování sítě škol, spolků, klubů, církví – míst, kde můžeme dobrovolníky oslovit jako skupinu;
- zmapování organizací – obeslání informacemi, získání zpětné vazby, setkání s organizacemi – časový harmonogram, koordinátor zjišťuje, jaké jsou v regionu potřeby u cílově různě zaměřených organizací;
- příprava a realizace úvodního cyklu seminářů a diskusních klubů pro organizace;

- vytvoření skupin dobrovolníků při dobrovolnickém centru – mobilní dobrovolníci – pro jednorázové akce, nebo dobrovolníci pro dlouhodobou a pravidelnou spolupráci;
- vytvoření poradního výboru z významných osobností města, regionu, které chápou a podporují myšlenky dobrovolnictví;
- nabídka metodické pomoci organizacím při zavádění dobrovolnictví;
- příprava, konzultace a supervize koordinátorů dobrovolníků v organizacích;
- pomoc s organizací a účast na prvních výběrech a výcvicích dobrovolníků v organizacích
- účast (občasná) na supervizních setkáních dobrovolníků v organizacích;
- účast na supervizních setkáních pracovníků dobrovolníků dobrovolnických center.“ (Tošner, 2004, str. 102)