



EVROPSKÁ UNIE  
Evropské strukturální a investiční fondy  
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání



Název projektu	Zvýšení kvality vzdělávání na Slezské univerzitě v Opavě ve vazbě na potřeby Moravskoslezského kraje
Registrační číslo projektu	CZ.02.2.69/0.0/0.0/18_058/0010238

# Neziskový sektor a dobrovolnictví

## Distanční studijní text

**Miroslav Pilát**

**Opava 2021**



**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**  
FAKULTA VEŘEJNÝCH  
POLITIK V OPAVĚ

**Obor:** Veřejní správa a sociální politika; speciální pedagogika.

**Klíčová slova:** Veřejný sektor, neziskový sektor, sociální služby, dobrovolnictví.

**Anotace:** Cílem studijní opory je seznámit studenty Fakulty veřejných politik Slezské univerzity v Opavě, kteří se připravují na práci v oblasti veřejné správy a speciální pedagogiky se základní pojmy a okruhy témat z oblasti neziskového sektoru a dobrovolnictví, se kterými se v praxi nejčastěji mohou setkat. Seznamuje rovněž studenty s problematikou poskytování a plánování sociálních služeb v České republice.

**Autor:** **PaedDr. Miroslav Pilát, Ph.D.**

## Obsah

ÚVODEM.....	8
RYCHLÝ NÁHLED STUDIJNÍ OPORY.....	9
1 VEŘEJNÝ A NEZISKOVÝ SEKTOR .....	10
1.1 Veřejný sektor .....	10
1.1.1 Příčiny existence veřejného sektoru.....	11
1.1.2 funkce veřejného sektoru .....	12
1.2 Neziskový sektor.....	13
2 OBČANSKÁ SPOLEČNOST A OBČANSKÝ SEKTOR.....	15
2.1 Občanská společnost a občanský sektor.....	15
2.2 Typologie občanských organizací v ČR.....	17
2.3 Členství v občanských organizacích .....	18
3 CHARAKTERISTIKA A TYPOLOGIE NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍ .....	21
3.1 Charakteristika neziskových organizací.....	21
3.2 Typologie neziskových organizací a právní úprava neziskových organizací v ČR 22	
3.2.1 Vývoj legislativy týkající se NNO podle jednotlivých právních typů.....	22
3.2.2 Občanská sdružení/spolky (do 31. prosince 2013) .....	23
3.2.3 Občanská sdružení/spolky (po 1. lednu 2014).....	24
3.2.4 Nadace a nadační fondy (do 31. prosince 2013).....	25
3.2.5 Nadace a nadační fondy (po 1. lednu 2014) .....	26
3.2.6 Obecně prospěšné společnosti (do 31. prosince 2013).....	27
3.2.7 Obecně prospěšné společnosti (po 1. lednu 2014).....	28
3.2.8 Ústavy .....	28
3.2.9 Účelová zařízení církví .....	28
4 VYBRANÁ SPECIFIKA ŘÍZENÍ NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍ .....	31
4.1 Řízení lidských zdrojů v neziskových organizacích .....	32
4.1.1 Lidské zdroje v neziskových organizacích .....	32
4.1.2 Odpovědnost za vztahy v organizaci .....	32
4.1.3 Organizace personální práce v neziskových organizacích.....	34
4.2 Personální práce s dobrovolníky .....	35
4.2.1 Koordinace práce s dobrovolníky .....	35

4.2.2	Získávání dobrovolníků .....	36
4.2.3	Výběr dobrovolníků .....	37
4.2.4	Práce s dobrovolníky v organizaci .....	39
4.2.5	Představení a zapojení.....	39
4.2.6	Supervize, hodnocení a ocenění dobrovolníků .....	41
4.2.7	Ukončování spolupráce s dobrovolníky.....	41
5	FINACOVÁNÍ NNO Z VEŘEJNÝCH A ROZPOČTŮ A SOUKROMÝCH ZDROJŮ. VYBRANÉ FUNDRAISINGOVÉ NÁSTROJE.....	44
5.1	Veřejní zdroje.....	46
5.1.1	Přímé zdroje .....	46
5.1.2	Nepřímé zdroje.....	49
5.2	Soukromé zdroje .....	51
5.2.1	Vlastní zdroje NNO .....	51
5.2.2	Zdroje od soukromých osob.....	52
5.3	Vybrané fundraisingové nástroje .....	54
5.3.1	Podstata a definice fundraisingu .....	54
5.3.2	Metody a nástroje fundraisingu .....	55
6	SOCIÁLNÍ SLUŽBY V ČR A PROCES JEJICH POSKYTOVÁNÍ .....	59
6.1	Stručný náhled vývoje poskytování sociálních služeb v ČR do roku 2006 a jejich legislativního ukotvení.....	60
6.1.1	Právní úprava sociálního zabezpečení na sklonku normalizace .....	60
6.1.2	Od sociálního zabezpečení k sociální pomoci (1990–1998).....	62
6.1.3	Od věcného záměru zákona o sociální pomoci k zákonu o sociálních službách63	
6.1.4	Česko-britský projekt na podporu reformy sociálních služeb .....	64
6.1.5	Nejdůležitější systémové změny nové právní úpravy sociálních služeb .....	68
6.2	Formy poskytování a typologie sociálních služeb. Standardy kvality sociálních služeb70	
6.2.1	Formy poskytování a typologie sociálních služeb .....	70
6.2.2	Standardy kvality sociálních služeb.....	71
7	KOMUNITNÍ PLÁNOVÁNÍ SOCIÁLNÍCH SLUŽEB.....	75
7.1	Komunita a komunitní práce .....	76
7.1.1	Komunita.....	76
7.1.2	Komunitní práce.....	77

7.2	Základní charakteristika a definice komunitního plánování sociálních služeb... 78
7.2.1	Vymezení pojmu komunitní plánování sociálních služeb ..... 78
7.3	Komunitní plánování z pohledu právního řádu České republiky. Účastníci komunitního plánování sociálních služeb ..... 80
7.3.1	Komunitní plánování z pohledu právního řádu České republiky ..... 80
7.3.2	Účastníci komunitního plánování sociálních služeb..... 81
7.3.3	Vyvážení organizačních struktur v procesu komunitního plánování ..... 84
7.4	Dostupnost sociálních služeb. Redukce stávajících sociálních služeb..... 86
7.4.1	Dostupnost sociálních služeb ..... 86
7.4.2	Redukce stávajících služeb ..... 88
7.5	Potřeby uživatelů a potencionálních uživatelů sociálních služeb ..... 89
7.5.1	Vymezení potřeb, potřeby uživatelů a potencionálních uživatelů ..... 89
7.5.2	Zjišťování potřeb uživatelů sociálních služeb ..... 90
7.5.3	Zjišťování a analýza potřeb uživatelů sociálních služeb ..... 92
7.6	Fáze komunitního plánování ..... 93
7.6.1	Evaluace v komunitním plánování sociálních služeb ..... 95
7.6.2	Schválení komunitního plánu ..... 96
8	ZAPOJOVÁNÍ VEŘEJNOSTI. PODSTATA ZAPOJOVÁNÍ VEŘEJNOSTI. VÝHODY A NEVÝHODY ZAPOJOVÁNÍ VEŘEJNOSTI..... 98
8.1	Některé obavy ze zapojování veřejnosti..... 99
8.2	Některé mýty o zapojování a participaci veřejnosti ..... 100
8.3	Důvody pro zapojování veřejnosti a výhody zapojování veřejnosti ..... 101
8.4	Nevýhody systému zapojování veřejnosti..... 102
8.5	Úrovně zapojení veřejnosti..... 102
8.6	Participace v procesu plánování sociálních služeb ..... 104
9	DOBROVOLNICTVÍ, POJEM, ZÁKLADNÍ PRINCIPY DOBROVOLNICTVÍ. VŠEOBECNÁ DEKLARACE O DOBROVOLNICTVÍ..... 108
9.1	Dobrovolnictví – vymezení pojmu a definice ..... 108
9.2	Základní principy dobrovolnictví..... 111
9.3	Všeobecná deklarace o dobrovolnictví ..... 113
10	DRUHY A OBLASTI DOBROVOLNICTVÍ. DOBROVOLNICTVÍ V USA A EVROPĚ, MEZINÁRODNÍ DOBROVOLNICKÉ ORGANIZACE ..... 117
10.1	Druhy dobrovolnictví ..... 117
10.2	Oblasti dobrovolnictví ..... 120

10.3	Dobrovolnictví v USA a Evropě, mezinárodní dobrovolnické organizace ...	123
10.3.1	Dobrovolnictví v USA .....	123
10.3.2	Dobrovolnictví v Evropě.....	124
11	HISTORIE DOBROVOLNICTVÍ V ČR. PRÁVNÍ ÚPRAVA DOBROVOLNICTVÍ V ČR .....	127
11.1	Historie dobrovolnictví v ČR .....	128
11.1.1	Počátky dobrovolnictví na našem území .....	128
11.1.2	Dobrovolnictví po vzniku samostatného Československa.....	128
11.1.3	Dobrovolnictví po roce 1989 .....	130
11.2	Právní úprava dobrovolnictví v ČR .....	131
12	OSOBNOST DOBROVOLNÍKA A SPECIFICKÉ NÁROKY KLADE NA NI. MOTIVY K DOBROVOLNÉ ČINNOSTI. SYNDROM VYHOŘENÍ U DOBROVOLNICKÉ PRÁCE .....	136
12.1	Osobnost dobrovolníka.....	137
12.2	Motivy dobrovolné činnosti.....	138
12.3	Specifické nároky kladené na osobnost dobrovolníka .....	139
12.4	Syndrom vyhoření u dobrovolnické práce.....	141
12.4.1	Syndrom vyhoření.....	141
12.4.2	Fáze syndromu vyhoření.....	142
12.4.3	Prevence syndromu vyhoření.....	143
13	SUPERVIZE.....	145
13.1	Pojem supervize.....	145
13.2	Funkce, znaky, cíle a formy supervize .....	147
13.2.1	Funkce supervize .....	147
13.2.2	Znaky supervize .....	149
13.2.3	Cíle supervize.....	150
13.2.4	Formy (typy, modely) supervize.....	151
13.3	Supervize, hodnocení (evaluace) a ocenění a odměňování dobrovolníků.....	154
13.3.1	Supervize dobrovolníků .....	154
13.3.2	Hodnocení či evaluace dobrovolníků.....	156
13.3.3	Ocenění a odměňování dobrovolníků .....	156
	LITERATURA .....	159
	SHRNUTÍ STUDIJNÍ OPORY .....	169
	PŘEHLED DOSTUPNÝCH IKON.....	170



## ÚVODEM

Vážené čtenářky, vážení čtenáři,

na místo sáhodlouhého úvodu mi dovoluťe malou vzpomínku. Když jsem v polovině devadesátých let minulého stoléní měl možnost poprvé vycestovat na pracovní stáž zaměřenou na poskytování sociálních služeb do Holandska, navštívil jsem kromě jiného pro nás tehdy velmi moderní zařízení sociálních služeb pro seniory. Nejenom že mne velmi překvapily odborné i politické diskuze o tom, zda mají být v jedné místnosti ubytování senioři dva z důvodu zachování sociálních kontaktů, či jeden, z důvodu akceptování soukromí, ale nejvíce mne v odpoledních hodinách zaujal čilý pohyb osob, které zjevně nepatřily k personálu zařízení, a které dělaly společníky seniorům v zařízení. Byli to dobrovolníci. Na můj dotaz položený jednomu z nich, který byl českým emigrantem a středoškolským profesorem ve zralém věku, jsem obdržel lakonickou odpověď: „Hypotéku na dům mám splacenou, auto v garáži a děti zaopatřené. Takže konečně mohu být užitečný i jiným.“



## **RYCHLÝ NÁHLED STUDIJNÍ OPORY**

Předmětem studijního textu jsou nejen témata týkající se veřejného a neziskového sektoru, ale také vybraná témata v oblasti poskytování sociálních služeb a komunitního plánování sociálních služeb a dobrovolnictví. Po prostudování textu student získá teoretické poznatky nutné k práci v oblasti neziskového sektoru a dobrovolnictví. Student se rovněž stručně seznámí se syndromem vyhoření v pomáhajících profesích a supervizi jako účinným preventivním nástrojem proti syndromu vyhoření.

# 1 VEŘEJNÝ A NEZISKOVÝ SEKTOR



## RYCHLÝ NÁHLED KAPITOLY

Úvodní kapitola nastiňuje veřejný sektor, jeho význam a funkce a v neposlední řadě neziskový sektor. Pro snadnější orientaci studenta jsou v kapitole objasněny základní pojmy.

---



## CÍLE KAPITOLY

Student by měl mít po prostudování této kapitoly teoretické poznatky v těchto oblastech:

- Veřejný sektor a jeho některé definice.
- Funkce veřejného sektoru.
- Příčiny existence veřejného sektoru.
- Základní pojmy z oblasti neziskového sektoru.



## ČAS POTŘEBNÝ KE STUDIU

K prostudování této kapitoly student potřebuje 45 minut.

---



## KLÍČOVÁ SLOVA KAPITOLY

Veřejný sektor, funkce veřejného sektoru, příčiny existence veřejného sektoru, neziskový sektor.

### 1.1 Veřejný sektor

Veřejný sektor není v literatuře jednoznačně definován. Existují celé řady faktorů ovlivňující rozsah a strukturu veřejného sektoru. Jedná se zejména o faktory: ekonomické, geopolitické, historické, kulturně náboženské, politické a demografické (Tetřevová, 2008). Autoři Halásek a Lenert definují veřejný sektor jako „...vše, co je ve státním vlastnictví. Toto kritérium vlastnictví není nejpřesnějším vymezením, neboť některé činnosti veřejného sektoru mohou zajišťovat subjekty, které jsou ve vlastnictví krajů nebo obcí,

*a také instituce pověřené těmito činnostmi na základě příspěvků, grantů apod. Proto se častěji užívá: vše, co je ve veřejném vlastnictví“ (Halásek a Lenert, 2008, s.1).*

Podle Streckové „...je veřejný sektor ta část národního hospodářství, která je financována z veřejných financí, řízená a spravovaná veřejnou správou, rozhoduje se v ní veřejnou volbou a podléhá veřejné kontrole“ (Strecková, 1998, s. 23)

Veřejný sektor je specifickou součástí ekonomiky, poskytování veřejných služeb je jeho smyslem. Není založen na ziskovém principu (na rozdíl od soukromého sektoru), z veřejných rozpočtů (jsou naplňovány prostřednictvím daní) získává finanční prostředky na své fungování. Služby, které jsou ve veřejném sektoru, jsou financovány z veřejných prostředků. Základem veřejného sektoru je veřejná správa, která je tvořena soustavou úřadů s centrální nebo územní působností. Vedlejším sektorem jsou také organizace, které poskytují veřejné služby (školy, nemocnice, divadla atd.) a jsou financované z veřejných financí, které jsou uskutečňovány prostřednictvím daní, poplatků, cel a dalších příjmů (Halásek a Lenert, 2008; Strecková, 1998).

### 1.1.1 PŘÍČINY EXISTENCE VEŘEJNÉHO SEKTORU

Pokud nastane situace, že soukromý sektor selhává, nastupuje do popředí veřejný sektor, který se snaží předcházet selhání trhu či následně řeší důsledky selhání trhu (Peková, Pilný a Jetmar, 2012). Příčiny, které vedou k selhání trhu a tím posílení existence veřejného sektoru, jsou především mikroekonomické, makroekonomické a mimoekonomické.

#### **Mikroekonomické příčiny existence veřejného sektoru:**

- Kolektivní statky – trh není schopen zajistit kolektivní statky v požadované kvantitě i kvalitě. Tyto statky jsou spotřebovány kolektivně, jedná se o čisté a smíšené veřejné statky.
- Nedokonalá konkurence – situace, kdy na trhu zanikají drobní výrobci a objevují se oligopoly či monopoly. Monopol je extrémní případ, kdy v daném odvětví vystupuje pouze jeden výrobce, který má nad spotřebitelem úplnou moc a je schopen ovlivnit cenu na trhu. Zvýšení cen a existence monopolu působí jako ohrožení hospodářské soutěže, a proto se zde provádějí státní zásahy.
- Nedostatek informací – zabraňuje efektivnímu rozhodování. Výrobci se nemohou efektivně rozhodovat co, v jakém množství a v jaké kvalitě vyrábět. Spotřebitelům chybí kvalitní informace, podle kterých by se rozhodli, do čeho vloží své finanční prostředky. Proto dochází k finančním ztrátám a k neefektivní alokaci zdrojů. Vláda se takovým situacím snaží předcházet tím, že vydává různé právní normy a zřizuje či financuje příslušné instituce,
- Externalita – znázorňují vedlejší, nezamýšlené efekty. K tržnímu selhání dochází při pozitivní a negativní externalitě. Pozitivní externalitou je myšlen případ, kdy dojde

k přenosu užitku na jiný subjekt bez placení tohoto užitku a k negativní externalitě dochází při vzniku škody bez zpětné kompenzace (Peková, 2005; Tetřevová, 2008).

### **Makroekonomické příčiny existence veřejného sektoru:**

nedostatečné využívání zdrojů a lidského potenciálu – nejsou dostatečně využity výrobní faktory (práce, přírodní zdroje, kapitál a technologie) a to má za následek zhoršení makroekonomické stability země. Prostřednictvím státních zásahů je třeba zajistit stabilní hospodářský růst, stabilní nezaměstnanost a vnější rovnováhu ekonomiky (Peková, 2005; Tetřevová, 2008).

### **Mimeoekonomické příčiny existence veřejného sektoru:**

- Zmírnění nerovnosti mezi subjekty na trhu – v každé společnosti žijí občané bohatí i chudí. Někdo se chudý narodí, jiný se naopak stane chudým během svého života a dostává se do finanční tísně (Peková, 2005). „*Tržní systém vede k různému rozdělování bohatství, které může většina voličů – daňových poplatníků považovat za nespravedlivé*“ (Peková, 2005, s. 18). Stát se snaží svými zásahy zmírnit problémy polarizace bohatství a chudoby a tím dosáhnout větší spravedlnosti v rozdělování. Příkladem může být udělení stipendia a tím poskytnout chudému studentovi lepší podmínky pro vzdělání (Peková, 2005).

- Zvyšování kvality lidského potenciálu – prostřednictvím větší kvalifikace a lepším vzděláním pomoc k ekonomickému růstu. V současné době jsou pořádány různé rekvalifikační kurzy, které mají pomoci nezaměstnaným k lepšímu uplatnění na trhu práce (Peková, 2005).

Za další mimoekonomické příčiny může být považována potřeba zachování institucionálních hodnot či brán ohled na kvalitu životního prostředí (Peková, 2005).

## **1.1.2 FUNKCE VEŘEJNÉHO SEKTORU**

Mezi základní funkce veřejného sektoru patří funkce sociální, politická a ekonomická. Tetřevová (2008) tyto funkce rozšiřuje ještě o funkci etickou. **Sociální funkcí** se rozumí prospěšnost výsledků veřejného sektoru, zejména služeb pro sociálně slabší vrstvy obyvatel, např. v oblasti sociální péče. Veřejný sektor ovlivňuje také sociální vazby a sociální postavení občanů. **Politickou funkcí** se rozumí využití veřejného sektoru v politickém souboji, v procesu veřejné volby. Veřejný sektor ovlivňují jednotlivé dílčí politiky, např. bezpečnostní politika státu, školská politika, dopravní politika, zdravotní politika, kulturní politika, bytová politika atd. **Ekonomickou funkcí** veřejného sektoru je zabezpečování veřejných statků, také odstraňování následků negativních externalit z důvodu selhání trhu. Externality jsou specifickým jevem, jedná se o výsledek určité aktivity spotřebitelů i výrobců. Důsledkem těchto externalit se stává nezamýšlený, nechtěný vnější efekt. Externality mohou být pozitivní (jako např. užitek ze vzdělávání, lepší uplatnění na trhu práce, vyšší životní úroveň, vyšší zisk, vyšší produktivita práce, vyšší hospodářský růst) a negativní, kdy aktivita jednoho subjektu vyvolá náklad, který

subjekt nehradí a přenáší ho na jiné subjekty (např. znečišťování životního prostředí atd.) (Peková, Pilný a Jetmar, 2012; Tetřevová, 2008).

## 1.2 Neziskový sektor

Neziskový sektor je jedním z klíčových prvků fungujícího demokratického systému. Přináší do společnosti různorodost a napomáhá rozvoji odlišných názorů. Po pádu komunismu se po roce 1989 neziskové organizace opětovně rozvíjí a stávají se důležitou součástí veřejného života. Za poslední desetiletí je nevládní sektor nejrychleji se rozvíjejícím sektorem naší společnosti. Ačkoliv český neziskový sektor může být podle tvrdých dat považován svou velikostí spíše jako průměrný, ve srovnání se zbytkem postkomunistických zemí v Evropě vychází jako největší. Jaké organizace tvoří neziskový sektor v Česku? Nejde pouze o politické nadace a think tanky, jak se předpokládá, protože patří k těm nejvýraznějším zástupcům nevládního sektoru. Nestátních neziskových organizací (dále jen „NNO“) jsou u nás stovky tisíc, například sportovní svazy, turistické oddíly, dobrovolní hasiči či chovatelé a zahrádkáři. Mezi nevládní organizace patří ale také profesionální poskytovatelé sociálních služeb, ochránci menšin a lidských práv, životního prostředí nebo protikorupční hlídači. Nevládní organizace hrají ve zdravé a demokratické společnosti jednu z nejdůležitějších rolí. Jsou ztělesněním občanské iniciativy a vůle se angažovat, organizovat se od spodu a podílet se na rozvoji celku. NNO představují protiváhu společnosti, ve které se hledí pouze na individuální zájmy jednotlivců. Chrání slabší, bezbranné či marginalizované. Takové, kteří se za svá vlastní práva neumí nebo nemohou postavit sami. Kromě lidí se zastávají také zvířat či životního prostředí. Chrání základy solidarity a udržitelného života. A v neposlední řadě také myšlenek a hodnot, na kterých bylo vybudováno Československo a později obnovená demokracie v Česku (Klečková, 2020).

### OTÁZKY



- Jaké znáte funkce veřejného sektoru?
- Jaké jsou příčiny existence neziskového sektoru?
- Co si představujete pod pojmem „neziskový sektor“?



## **SHRnutí KAPITOLY**

Úvodní kapitola objasňuje pojmy veřejný a neziskový sektor. Dále se zabývá příčinami existence a funkcemi veřejného sektoru a v neposlední řadě nastiňuje v základních rysech problematiku neziskového sektoru. Součástí úvodní kapitoly je také definice základních pojmů užívaných v předmětné oblasti.

---

## 2 OBČANSKÁ SPOLEČNOST A OBČANSKÝ SEKTOR

### RYCHLÝ NÁHLED KAPITOLY



Kapitola popisuje občanskou společnost, občanský sektor a dobrovolnické aktivity ve čtyřech základních oblastech.

---

### CÍLE KAPITOLY



Student by měl být schopen po prostudování této kapitoly:

- Identifikovat čtyři základní oblasti občanské společnosti
  - Popsat rozdíly mezi vzájemně a obecně prospěšnými neziskovými organizacemi.
- 

### ČAS POTŘEBNÝ KE STUDIU



K prostudování této kapitoly student potřebuje 1 hodinu.

---

### KLÍČOVÁ SLOVA KAPITOLY



Občanská společnost, občanský sektor, typologie občanských organizací v ČR.

---

### 2.1 Občanská společnost a občanský sektor

Ve svých vstupních úvahách o občanské společnosti a neziskových organizacích budeme vycházet z podle nás nezpochybnitelné axiomy, která tvrdí, že zdrojem, resp. generátorem neziskové společnosti jsou aktivní občané. Bez nich žádná občanská společnost neexistuje. V zemi, kde jsou lidé občansky pasivní, anebo jsou donuceni neziskové aktivity jenom předstírat, nelze o občanské společnosti mluvit. Pod občanskými aktivitami pak rozumíme aktivity občanů zaměřené na správu věcí veřejných. Občanskou společnost tedy tvoří občané, kteří se dobrovolně podílejí na spravování věcí veřejných. Mohou tak činit mnoha způsoby, jedním z nich je angažovanost v neziskových organizacích. Angažovanost

občanů v neziskových organizacích je kolektivně a formálně organizovaná. Probíhá formou členství a dobrovolnických aktivit pro tyto organizace a tvoří jen jednu ze čtyř základních oblastí občanské společnosti, která nás však bude v následujícím textu nejvíce zajímat (Frič, 2016).

Už delší dobu vícero autorů zabývajících se občanskou společností upozorňuje na to, že neziskové organizace sice tvoří jeden celek (organizovanou občanskou společnost či neziskový sektor), nejde však o homogenní celek. Někteří z nich jdou dokonce tak daleko, že rozlišují různé druhy občanské společnosti podle charakteru neziskových organizací, které do nich patří. Např. Foley and Edwards (in Frič, 2016) mluví o občanské společnosti I. a II. přičemž tu první podle nich tvoří organizace v oblasti welfare služeb (sociální, zdravotní, vzdělávací) a tu druhou zájmové organizace v oblasti sportu, kultury a rekreace.

Hasenfeld a Gidron doplňují tuto kategorizaci o advokační organizace, které člení na občanskou společnost III.A, skládající se z tradičních advokačních organizací (jako jsou odbory) a občanskou společnost III.B, kterou tvoří nové advokační organizace reprezentující nová sociální hnutí (Hasenfeld a Gidron, in Frič, 2016). Smyslem kategorizací tohoto typu je vytvořit nástroj pro analýzu vnitřní struktury občanského aktivismu.

Jiní autoři využívají kategorie či typy neziskových organizací jako faktor (nezávislou proměnnou), který ovlivňuje variabilitu společenských jevů souvisejících s občanskou společností, jako jsou např. motivace dobrovolníků (Janoski a Wilson, in Frič 2016), míra a charakter důvěry (Sivesind, Pospíšilová a Frič, in Frič, 2016), sociální kapitál členů neziskových organizací (Stolle a Rochon, in Frič, 2016) nebo parametry demokracie (Uhlin, in Frič 2016). Salamon a Sokolowski prostřednictvím kategorizace neziskových organizací zjišťovali diference v kompozici neziskových organizací, resp. v kvalitě neziskového sektoru v různých zemích (in Frič 2016). V našem textu využíváme kategorizaci neziskových organizací obdobným způsobem, jen s tím rozdílem, že má sloužit k vytvoření plastičtějšího obrazu neziskového sektoru a ke sledování změn v kompozici jeho vnitřních segmentů v jedné zemi, tj. v České republice v období po pádu vlády Komunistické strany Československa.

Vytvořit všeobecně akceptovanou kategorizaci neziskových organizací je pravděpodobně nemožné už vzhledem k jejich velké rozmanitosti a specifikám, které jsou typické pro jednotlivé země a regiony. Většinou je jako analytický nástroj využívána dvoučlenná kategorizace neziskových organizací: „service“ and „expressive“ (Salamon a Sokolowski, in Frič, 2016), „self-oriented“ and „community-oriented“ (Janoski a Wilson, in Frič, 2016) nebo „advocacy“ and „recreational“ (Uhlin, in Frič, 2016). Frič se rozhodl využít podrobnější, tj. čtyřprvkovou kategorizaci, která se odvíjí od kombinace dvou kritérií: 1. funkčního zaměření a 2. sledovaného zájmu neziskové organizace (2016).

V literatuře věnované analýze charakteru neziskových organizací je značná pozornost věnována jejich původu, příčinám jejich vzniku, poslání a funkcím, které ve společnosti plní. Množství autorů přichází s různými přístupy k identifikaci funkcí neziskových organizací. Výchyt těchto funkcí se pohybuje od dvou do několika desítek. Vedení principem



Occamovy břitvy můžeme funkce neziskových organizací zredukovat na dvě základní: servisní a advokační. První znamená poskytování služeb klientům, tj. přímé řešení veřejných problémů. Druhá funkce reprezentuje boj za práva, resp. obhajobu práv konkrétních skupin, společnosti či lidstva jako celku, tj. zasahování do rozhodování o řešení veřejných problémů (jak na úrovni jednotlivých veřejných politik, tak na úrovni velké, resp. stranické politiky). Neziskové organizace obvykle plní obě dvě funkce současně, nicméně jedna z nich v jejich činnosti převažuje, nebo je dominantní. To znamená, že primárním účelem neziskové organizace může být buď poskytovat služby, nebo ovlivňovat politiku. Proto můžeme neziskové organizace rozdělovat na servisní a advokační. Obě dvě základní funkce mohou neziskové organizace plnit buď dovnitř (v zájmu svých členů), anebo navenek (v zájmu veřejnosti, společnosti, lidstva ...). Znovu můžeme říct, že každá nezisková organizace sleduje mix těchto dvou zájmů, nicméně většinou jeden z nich v její činnosti převažuje, a proto můžeme neziskové organizace členit na **vzájemně a obecně prospěšné** (Frič, 2016).

## 2.2 Typologie občanských organizací v ČR

Kombinace principů funkčního zaměření a sledovaného zájmu definuje čtyři základní segmenty neziskového sektoru, resp. čtyři základní typy neziskových organizací, jež jsou obsaženy v níže uvedené tabulce. První tvoří „tradiční zájmové organizace“ (spolky a sdružení) v oblastech sportu, kultury, rekreace, komunitního rozvoje, z nichž mnohé byly založeny ještě před nástupem vlády Komunistické strany Československa v r. 1948. Druhý segment obsahuje „nové servisní organizace“ poskytující služby jako jsou sociální a zdravotní péče, vzdělávání, humanitární pomoc a charita, které mohly vzniknout až po pádu vlády komunistů. Do třetího segmentu patří „tradiční advokační organizace“, tj. odbory, zaměstnanecké svazy, profesní organizace (komory) a politické strany, které reprezentují stará politická hnutí typická pro industriální společnost. Poslední čtvrtý segment tvoří „nové advokační organizace“, tj. organizace nových sociálních hnutí, která se zabývají ochranou životního prostředí a práv zvířat, ochranou lidských a občanských práv (práv spotřebitelů, minorit apod.) (Frič, 2016).

### SLEDOVANÝ ZÁJEM:

FUNKCE: VZÁJEMNĚ PROSPĚŠNÝ		OBEČNĚ PROSPĚŠNÝ
<b>Servisní</b>	<b>1. Tradiční zájmové organizace</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- sport,</li> <li>- rekreace,</li> <li>- komunitní rozvoj,</li> <li>- zájmové kroužky.</li> </ul>	<b>2. Nové servisní organizace</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- sociální a zdravotní péče</li> <li>- vzdělávání,</li> <li>- humanitární pomoc, charita.</li> </ul>

### Advokační 3. Tradiční advokační organizace

- odbory,
- zaměstnanecké svazy,
- profesní organizace (komory),
- politické strany,

### 4. Nové advokační organizace

- ochrana ŽP a práv zvířat,
- ochrana lidských práv,
- ochrana občanských práv  
(práv spotřebitelů, minorit...)

Zdroj: Frič, 2016, s. 17, upraveno.

## 2.3 Členství v občanských organizacích

Zatímco celkové údaje o vývoji počtu organizací ukazují na neustálou expanzi českého neziskového sektoru, údaje o členství vypovídají spíše o jeho úpadku. Celkový pokles členů neziskových organizací tedy není způsobený zanikáním těchto organizací v české společnosti. Organizace zůstávají a dokonce se množí, ale mají méně členů a (jak ukážeme níže) více zaměstnanců než dříve. Od r. 1999 se počet neziskových organizací zvýšil téměř o polovinu, ale počet jejich členů se zmenšil o jednu třetinu. Celkový podíl členů neziskových organizací na populaci ČR klesl o 21 procentních bodů – z 59 na 38 %. A jak jsou na tom jednotlivé segmenty neziskového sektoru? Získaná data svědčí o jejich velmi nerovnoměrném vývoji (Frič, 2016).

Zatímco podíl členů nových, obecně prospěšných organizací se zvyšuje, podíl členů tradičních, vzájemně prospěšných organizací klesá, a to docela rapidně. V případě tradičních advokačních organizací od r. 1995 do r. 2009 poklesl jejich podíl na populaci více než devítinásobně. Za stejné období klesl podíl tradičních zájmových organizací v populaci ze 48 na 34 %. Tradičním advokačním organizacím se rapidně snižovala členská základna už od poloviny devadesátých let. Úroveň členství klesla také církvím organizacím. Nejrapidnější pokles členství v poslední dekádě zaznamenaly odbory – z 10 % v r. 2002 kleslo na 3 % v r. 2009 I počet masovějších akcí odborů začal na přelomu století klesat (Frič, 2016).

Rychlejšímu růstu segmentu nových servisních organizací brání skutečnost, že český veřejný sektor si ještě stále ponechává ve vlastnictví naprostou většinu organizací, které tyto služby zabezpečují. Jde o tzv. příspěvkové organizace, které může zakládat, jak stát, tak samosprávy krajů a obcí. Jejich počet časem neklesá, jak by se dalo čekat, ale naopak stoupá – v r. 1995 jich bylo zhruba tři tisíce, v r. 2004 jich však už bylo téměř dvanáct tisíc (Angelovská, Frič a Goulli, 2009). Což jde proti převládajícím modernizačním trendům v oblasti veřejných politik.

K privatizaci welfare služeb (v oblasti školství, sociálních a zdravotních služeb) došlo jen v malé míře a zásadně naráží na „nedostatek politické vůle“ privatizovat příspěvkové organizace v oblasti welfare služeb. Nárůst členství v nových obecně prospěšných organizacích nedokázal vyvážit pokles členů v tradičních, vzájemně prospěšných organizacích. Trend poklesu členství v neziskových organizacích je tedy dominantním

fenomémem organizované občanské společnosti, který nabývá poměrně hrozivých rozměrů (viděno z hlediska rozvoje neziskového sektoru) (Frič, nedatováno).

Trvalá ztráta členství vypovídá o vzdalování se organizované občanské společnosti od běžného občana, resp. můžeme dokonce mluvit o paradoxním jevu vykořeňování neziskových organizací z veřejného života občanů. Neziskové organizace samozřejmě neodcházejí z veřejné scény, ale odcizují se potřebám občanského života běžného českého člověka. Navrátil a Pospíšil zaznamenávají tento fenomén v segmentu nových advokačních organizací a mluví o odstupu organizovaných občanských aktérů od občana a komunity. Podle nich občané cítí, že aktivity advokačních organizací nejsou v souladu s jejich názory a neodpovídají potřebám jejich občanského angažmá (in Frič, 2016).

Členství klesá navzdory tomu, že počet neziskových organizací neustále stoupá (zatím nedošlo ke stavu nasycení v počtu neziskových organizací, dokonce ani v čase největší ekonomické krize). Dochází tedy k nárůstu neziskových organizací bez širší členské základny, což platí hlavně pro nové servisní organizace. To znamená, že slabá občanská zakořeněnost se týká hlavně tohoto typu organizací. Tradiční zájmové organizace jsou na tom z hlediska členství pořád lépe navzdory velkým ztrátám v členské základně (Frič, nedatováno).

## OTÁZKY



- Jaký vnímáte rozdíl mezi pojmy občanský sektor a občanská společnost?
- Co je to čtyřprvková kategorizace neziskových organizací?
- Jaký je rozdíl mezi vzájemně a obecně prospěšnými neziskovými organizacemi?
- Jaké jsou tradiční zájmové organizace?
- Jaké jsou nové advokační organizace?



## **SHRnutí KAPITOLY**

---

Kapitola popisuje občanskou společnost, občanský sektor a dobrovolnické aktivity ve čtyřech základních oblastech, které jsou v textu popsány z hlediska několika autorů. Dále se zabývá typologií neziskových organizací v České republice a problematice členství v občanských organizacích od roku 1989.

---

### 3 CHARAKTERISTIKA A TYPOLOGIE NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍ

#### RYCHLÝ NÁHLED KAPITOLY



Kapitola si klade za cíl seznámit studenty s charakteristikou a typologií neziskových organizací a stručně informovat o jednotlivých právních typech neziskových organizací v České republice do 31.12. 2013 a od 1.1. 2014, kdy nabyla účinnost nová právní úprava v dotčené oblasti.

---

#### CÍLE KAPITOLY



Student by měl po prostudování této kapitoly:

- Charakterizovat neziskové organizace.
  - Znat typologii neziskových organizací.
  - Rozpoznat rozdíly, které v této oblasti přinesl zákon č. 89/2012 Sb.
- 

#### ČAS POTŘEBNÝ KE STUDIU



K prostudování této kapitoly student potřebuje 1,5 hodiny.

---

#### KLÍČOVÁ SLOVA KAPITOLY



- Charakteristika neziskových organizací, typologie neziskových organizací, zákon č. 89/2012 Sb.
- 

#### 3.1 Charakteristika neziskových organizací

Mezinárodně uznávanou charakteristiku nevládních neziskových organizací definovali ve svých dílech profesori **Salamon a Anheier**. Tito autoři chápou neziskový sektor jako

soubor institucí, které existují vně státních kultur, avšak slouží v zásadě veřejným zájmům, na rozdíl od zájmů nestátních. Za určující považují 5 základních vlastností podle, kterých je možné identifikovat NNO, kterými jsou:

**1) Institucionalizované (organized)** - mají jistou organizační strukturu, bez ohledu na to, zda jsou formálně nebo právně registrovány.

**2) Soukromé (private)** - jsou institucionálně odděleny od státní správy, ani jí nejsou řízeny. Neznamená to, že nemohou mít státní podporu, ale rozhodující je zde fakt, že základní struktura neziskových organizací je v podstatě soukromá.

**3) Neziskové (non-profit)** - neziskové organizace mohou svou činností vytvářet zisk, ale ten musí být použit na cíle dané posláním dané organizace.

**4) Samosprávné a nezávislé (self-governing)** - mají vlastní strukturu, která jim umožňuje vlastní kontrolu činnosti, to znamená, že neziskové organizace nejsou ovládány zvenčí a jsou schopny mít vlastní řízení. Nejsou kontrolovány státy ani jinými externími institucemi.

**5) Dobrovolné (voluntary)** - jsou specifické dobrovolnou účastí na svých činnostech. Dobrovolnost může být dána např. výkonem neplacené práce pro organizaci, formou darů či čestné účasti ve správní radě (Salamon a Anheier, 1996).

Obdobné znaky subjektů jsou uváděny ve studiích týmu Johns Hopkins University v USA. „*Je to organizovanost, oddělenost od vlády, založení za jiným účelem, než je podnikání, samosprávnost a dobrovolnost*“ (Rektořík, 2000, s. 139).

## 3.2 Typologie neziskových organizací a právní úprava neziskových organizací v ČR

V českém právu neexistuje souhrnný právní předpis definující neziskové organizace (dále jen „NNO“). Ta může mít celou řadu právních forem, které upravuje celá řada právních předpisů. Stěžejním právním předpisem, který se týká neziskových organizací, jejich vznikem, činností či zánikem, je zákon č. 89/2012 Sb., nový občanský zákoník účinný od 1. 1. 2014, který upravuje právní poměry právnických osob soukromého práva ČR, kam patří i nevládní neziskové organizace (Vít, 2015).

### 3.2.1 VÝVOJ LEGISLATIVY TÝKAJÍCÍ SE NNO PODLE JEDNOTLIVÝCH PRÁVNÍCH TYPŮ

Statusová legislativa vůči NNO prodělala po roce 1990 mnoho zásadních změn, a proto je potřebné popsat nejen současné právní poměry jednotlivých právních forem, jež jsou na základě užšího výkladu Rady vlády pro neziskové organizace (dále jen „RVNNO“) za NNO považovány. Jak již bylo uvedeno, jedná se o občanská sdružení / spolky, obecně

prospěšné společnosti, nadace a nadační fondy, účelová zařízení církví a ústavy (nová právní forma zřízená NOZ). Zvláštní důraz je věnován současnosti, kdy po nabytí účinnosti NOZ probíhá zásadní změna legislativního prostředí, kterému se NNO postupně přizpůsobují. Zákon č. 82/2012 Sb., Občanský zákoník, ve znění pozdějších předpisů, (dále jen „NOZ“), který nabyl účinnosti 1. ledna 2014, obecně upravuje postavení právnických osob soukromého práva (mezi které neziskové organizace patří), speciálně je pak upraveno postavení spolků (dříve občanských sdružení), nadací a nadačních fondů a ústavů. Souběžně s účinností NOZ došlo ke zrušení původních zákonů upravujících postavení jednotlivých neziskových organizací: zákon č. 83/1990 Sb., o sdružování občanů, zákon č. 248/1995 Sb., o obecně prospěšných společnostech, zákon č. 227/1997 Sb., o nadacích a nadačních fondech. Transformaci NNO upravují přechodná ustanovení NOZ a dávají jim tříletou lhůtu, kdy se musí novým právním poměrům přizpůsobit (Státní politika, 2015).

Zákonem č. 304/2013 Sb., o veřejných rejstřících právnických a fyzických osob, došlo k úpravě povinností jednotlivých neziskových organizací. Od 1. ledna 2014 jsou všechny NNO (s výjimkou evidovaných – církevních – právnických osob<sup>1</sup>) zapisovány do veřejných rejstříků, které vedou rejstříkové soudy. Touto úpravou došlo mimo jiné ke změně rejstříkového místa pro občanská sdružení / spolky, které se do té doby registrovaly na Ministerstvu vnitra ČR. Nadacím, nadačním fondům a obecně prospěšným společnostem přinesl tento zákon úpravu zapisovaných údajů a změnu rozsahu listin zakládaných do sbírky listin (Deverová, 2015). Z hlediska NNO se veřejný rejstřík stal základním nástrojem ke zvýšení transparentnosti především spolků, které jsou nově do rejstříku spolků zapisovány s údaji, které do té doby zveřejňovány nebyly (Státní politika, 2015).

### 3.2.2 OBČANSKÁ SDRUŽENÍ/SPOLKY (DO 31. PROSINCE 2013)

Realizace práva na sdružování občanů, to byl základní úkol zákona č. 83/1990 Sb., o sdružování občanů, který v roce 1990 umožnil zakládat snadno a bez administrativních překážek členskou organizaci – občanská sdružení. Tato právní forma si získala okamžitě velkou oblibu<sup>35</sup> a vznikala (a stále vzniká) v nepřeberných variantách. Kromě svého prvotního účelu občanská sdružení / spolky plní mnoho dalších rolí a funkcí. Vykonávají různé veřejně či vzájemně prospěšné aktivity, poskytují služby veřejnosti, a dokonce neziskově podnikají. Jsou právní formou, která získává nejvíce dotací z veřejných rozpočtů, a z titulu své právní formy jsou také osvobozeny od některých daní nebo mají rozsáhlé daňové úlevy. Jednoduchost založení občanských sdružení, snadné zrušení a nepatrné povinnosti, které zákon kladl na jejich řízení a finanční hospodaření, byly přitažlivými vlastnostmi pro masové využívání této právní formy. Tato jednoduchost měla také zásadní nevýhody: malá transparentnost, snadná zneužitelnost a nízká ochrana osob, které s občanskými sdruženími vystupovaly do právních vztahů (Deverová, 2015; Státní politika, 2015).

---

<sup>1</sup> Evidované církevní právnické osoby jsou dle zákona č. 3/2002 Sb., o svobodě náboženského vyznání a postavení církví a náboženských společností, zapisovány do rejstříku vedeného Ministerstvem kultury ČR.

V průběhu platnosti zákona č. 83/1990 Sb., o občanských sdruženích, nedošlo k jeho zásadnější novelizaci, byť byl kritizován např. za neexistenci veřejného rejstříku. Problematikým se stala interpretace ustanovení § 1 odst. 3 daného zákona registrujícím orgánem (Ministerstvem vnitra), jejímž obsahem bylo tvrzení, že občanská sdružení nemohou poskytovat služby. Tento výklad se dotkl zejména občanských sdružení poskytujících sociální služby. Ministerstvo vnitra požadovalo při změně stanov občanských sdružení ukončení činnosti, resp. převod do obecně prospěšné společnosti. Tento požadavek, který se ukázal jako neopodstatněný, a s tím související problémy vedly k přípravě zákona č. 68/2013 Sb., o změně právní formy občanského sdružení na obecně prospěšnou společnost a o změně zákona č. 248/1995 Sb., o obecně prospěšných společnostech a o změně a doplnění některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů, který nabyl účinnosti dne 1. dubna 2013 a umožňoval transformaci občanských sdružení do konce roku 2013 (Deverová, 2015; Státní politika, 2015).

### **3.2.3 OBČANSKÁ SDRUŽENÍ/SPOLKY (PO 1. LEDNU 2014)**

Podle NOZ jsou spolky charakterizovány jako samosprávné subjekty, do jejichž činnosti může stát zasahovat pouze v mezích zákona veřejnoprávní úpravou a v rozsahu nezbytném k ochraně veřejného zájmu. S účinností NOZ se registrovaná občanská sdružení považují za spolky. Spolky, vzniklé jako občanská sdružení před rokem 2014, mají možnost změnit svojí právní formu na sociální družstva nebo ústavy, což jim umožňují příslušná přechodná ustanovení NOZ. Spolky jsou zapisovány do veřejných rejstříků soudy jako ostatní právnické osoby soukromého práva. Stanovy spolků musely být přizpůsobeny nové právní úpravě nejpozději do 31. prosince 2016. Skutečnost, že spolky musí být zapsány do veřejného rejstříku, vedeného krajskými soudy, výrazně mění situaci ve prospěch jejich větší transparentnosti vůči veřejnosti. NOZ hovoří o spolcích jako o členských korporacích a stanoví, že hlavní činností spolků je uspokojování a ochrana zájmů, k jejichž naplňování byl spolek členy založen. Spolek jako členská korporace pracuje z vůle svých členů – což ovšem neznamená, že nemůže poskytovat služby veřejnosti, pokud jej členové spolku k takové činnosti určili. Členským záležitostí spolku se NOZ věnuje velice zevrubně. Jde v zásadě o největší odlišnost oproti původní právní úpravě, kdy členský princip občanského sdružení nebyl v příslušném právním předpise podrobněji rozveden a ani v realitě fungování občanských sdružení mu nebyla přikládána velká důležitost. Stanovy spolku musí povinně upravit práva a povinnosti členů spolku, a to jako základní podmínku založení spolku (Vít, 2015; Státní politika, 2015).

Často zmiňovanou otázkou je problematika hlavní a vedlejší činnosti. NOZ explicitně uvádí, že spolky nemohou být zakládány pro podnikání nebo jinou výdělečnou činnost. Mohou však provozovat vedlejší hospodářskou činnost, je-li jejím účelem podpora hlavní činnosti nebo hospodárné využití spolkového majetku. Zákon rozlišuje mezi podnikáním, které mohou spolky ve vedlejší činnosti provozovat, a jinou výdělečnou činností. Veškerý zisk plynoucí z vedlejší činnosti by měl být použit pouze pro spolkovou činnost, kterou spolek provádí ve své hlavní činnosti, pro kterou byl zřízen, ale také pro svoji správu.



V rámci hlavní činnosti může spolek vykonávat výdělečnou činnost pouze za předpokladu, že jsou současně splněny dvě podmínky:

- a) výdělečná činnost je prostředkem dosahování účelu spolku, ke kterému byl založen,
- b) výdělečná činnost nedosahuje takové úrovně, aby ji bylo možné považovat za činnost „srovnatelnou s podnikáním“, tedy za soustavnou činnost provozovanou za účelem dosažení zisku (Vít, 2015; Státní politika, 2015).

### 3.2.4 NADACE A NADAČNÍ FONDY (DO 31. PROSINCE 2013)

Možnost opětovného vzniku nadací přinesla novela Hospodářského zákoníku z roku 1990. Zákon byl v případě nadací velmi stručný a umožnil zakládat právnickým a fyzickým osobám nadace (účelové fondy), které neměly sloužit k výdělečným účelům. Právnické osoby tohoto typu vznikaly registrací na okresních národních výborech. Po zrušení okresních úřadů v roce 2002 převzaly zbytkovou agendu nadací a nadačních fondů krajské úřady – dodnes vedou seznam nadací, které nezvládly transformaci podle nové legislativy z roku 1997 a nebyly přitom de iure zrušeny. Poněkud obšírněji se nadacím věnovala až novela občanského zákoníku z roku 1991, která zakotvila, že nadace mohou být zřizovány k dosahování obecně prospěšného účelu, a demonstrativně uvedla oblasti, které byly za obecně prospěšné považovány (Deverová, 2015; Státní politika, 2015).

V období let 1990 až 1997 postupně podle těchto vágních právních úprav vzniklo více než 5 000 nadací, které ve většině případů neměly majetkový základ, ale svůj účel naplňovaly realizací vlastních aktivit, projektů a programů obdobně, jako další právní formy NNO. Změnu, a pro většinu existujících nadací drastickou, přinesl až zákon č. 227/1997 Sb., o nadacích a nadačních fondech. Tato právní úprava umožnila zřízení dvou typů nadačních subjektů – nadací a nadačních fondů, stanovila jejich majetkový základ a způsob hospodaření s ním (v případě nadací povinnost minimálního nadačního jmění ve výši 500 000 Kč). Hlavní činností bylo stanovení poskytování nadačních příspěvků a také byly podrobně upraveny náležitosti právního jednání zřizovatele, nutného k založení nadací a nadačních fondů. Z původně vzniklých více než 5 000 nadací se dokázalo transformovat pouze cca 250 nadací, a to především z důvodu velkých obtíží při zřizování povinného nadačního jmění. Začaly vznikat také nadační fondy. Nastavení jasných pravidel činnosti nadací, ze kterých vznikly právní subjekty s majetkovým základem, umožnilo státu prostřednictvím RVNNO a jejího sekretariátu zahájit rozdělování NIF do nadačního jmění vybraných nadací. Zákon č. 227/1997 Sb., o nadacích a nadačních fondech, byl ještě jednou podstatněji, a to z iniciativy RVNNO, novelizován v roce 2010.<sup>51</sup> Novela zjednodušila možnost realizace vlastních projektů a programů, aniž by bylo nutné náklady na tuto činnosti zahrnovat do režie nadace či nadačního fondu. Cesta k uvolnění možností, a tím i schopností dnes již etablovaných a zkušených nadací a nadačních fondů, zvyklých pracovat ve velmi přísném právním režimu, vede dál až k současné právní úpravě (Deverová, 2015; Státní politika, 2015).

### 3.2.5 NADACE A NADAČNÍ FONDY (PO 1. LEDNU 2014)

NOZ přináší nadacím a nadačním fondům mnohé koncepční (i terminologické) změny, se kterými se tyto subjekty musí vypořádat maximálně do tří let po nabytí jeho účinnosti. NOZ rozděluje právní úpravu nadací a nadačních fondů do dvou částí, přičemž úprava nadačních fondů se vyznačuje velkou mírou liberalizace, protože jsou upraveny pouze základní statusové otázky a dílčí specifika této právní formy. Nadace a nadační fondy jsou zařazeny mezi fundace – tedy právnické osoby tvořené majetkem, vyčleněným k určitému účelu. Tyto právnické osoby nemají vlastníka a majetek do nich vložený je spravován nadací či nadačním fondem samostatně pouze podle zákona, podle jejich nadační listiny a případně statutu. Tato úprava je ale na opačné straně pomyslné přímky mezi restrikcí a liberalizací – zatímco původní zákon č. 227/1997 Sb., o nadacích a nadačních fondech, zpříšňoval poměry nadací a nadačních fondů, a to nad rámec obdobných evropských úprav, NOZ poměry široce liberalizuje (Vít, 2015; Státní politika, 2015).

Jedním z hlavních rozdílů mezi nadacemi a nadačními fondy je dočasnost účelu nadačních fondů, a naopak trvalost účelu nadací. Další zásadní odlišností je také míra možné dispozice s majetkem ve vlastnictví nadace či nadačního fondu. V případě nadace se jedná při nakládání s nadační jistinou v souladu s péčí, jakou výše uvedený zákon ukládá při správě cizího majetku. Oproti tomu nadační fond nevytváří nadační jistinu ani nadační kapitál. Těmto rozlišením se pak podřizují další rozdíly mezi oběma právními formami. Účel, který je klíčovou hodnotou každé nadace i nadačního fondu, může být nejen účelem veřejně prospěšným, ale nově též dobročinným. Rozdíl mezi oběma typy je především v okruhu osob, které nadace či nadační fond hodlá podporovat (typicky rodinné nadace) (Vít, 2015; Státní politika, 2015).

Jednou ze zásadních změn je posílení postavení zakladatele, který může zasahovat do činnosti nadace v takovém rozsahu, jaký si v zakládací listině vymezil. Touto změnou došlo k prolomení zásady neměnnosti zakládací listiny tak, jak jí znal zákon č. 227/1997 Sb., o nadacích a nadačních fondech. V této souvislosti je třeba zmínit také přechodné ustanovení NOZ, které v průběhu dvou let od nabytí účinnosti NOZ dává zakladateli možnost přizpůsobit zakladatelské právní jednání úpravě nadační listiny. Tato možnost však není totožná s povinností právnické osoby přizpůsobit společenskou smlouvu nebo statut úpravě občanského zákoníku. Další, nikoliv nepodstatnou změnou, je vypuštění tzv. pravidla hospodárnosti, které nadace a nadační fondy v souladu s dříve platným zákonem č. 227/1997 Sb., o nadacích a nadačních fondech, musely stanovit a dodržovat. NOZ vychází z právního názoru, že je dostačující, když nadace nebo nadační fond účtují o nákladech na vlastní správu odděleně. Údaj o těchto nákladech musí být zveřejněn ve veřejné výroční zprávě a podléhá kontrole auditorem. Toto již samo o sobě zajišťuje dostatečnou transparentnost hospodaření nadace. NOZ přináší nadacím možnost realizovat vlastní činnost k naplnění svého účelu. Nově nadacím umožňuje i podnikání ve vedlejší činnosti za předpokladu, že výnos (zisk) z tohoto podnikání může být použit jen k podpoře naplňování účelu nadace (Vít, 2015; Státní politika, 2015).

### 3.2.6 OBECNĚ PROSPĚŠNÉ SPOLEČNOSTI (DO 31. PROSINCE 2013)

Od roku 1996 byl zákonem č. 248/1995 Sb., o obecně prospěšných společnostech, umožněn vznik nového typu právnických osob. Obecně prospěšné společnosti jsou právnické osoby soukromého práva, které jsou řazeny mezi NNO. Původním záměrem bylo vypracovat zákon, který se měl stát střešním zákonem instalujícím typ NNO, nemající na rozdíl od občanských sdružení členskou základnu, ani ryze majetkový základ jako je tomu u nadací a nadačních fondů. Cílem zákona bylo vytvořit právnickou osobu soukromého práva, která by byla transparentním, obecně prospěšným subjektem, který by poskytoval rozličné služby veřejnosti ve veřejně prospěšných oblastech a měl zákonem určené povinnosti (včetně zápisu do veřejného rejstříku). Panovala také představa, že na základě tohoto zákona dojde k transformaci příspěvkových organizací, zřizovaných orgány veřejné správy a poskytujících služby převážně v sociální, zdravotnické, vzdělávací a kulturní oblasti. Při projednávání v Poslanecké sněmovně Parlamentu ČR byl vládní návrh zákona podstatně změněn. Záběr zákona se zúžil a ve výsledku přinesl jen nový typ právnické osoby soukromého práva, která byla zařazena do kolekce ostatních forem NNO. Přesto, že se očekávání spojená s tímto zákonem nenaplnila, došlo k vyplnění určité mezery mezi typy NNO – byl vytvořen základ ke vzniku neziskových společností, které při využití svého majetkového základu a lidského potenciálu budou poskytovat kvalifikované a profesionálně dobře ošetřené služby ve veřejném zájmu. Také došlo k prvním úvahám o zakotvení veřejné prospěšnosti jako vlastnosti některých forem právnických osob (Státní politika, 2015).

Vedle toho, že do doby účinnosti zákona č. 248/1995 Sb., o obecně prospěšných společnostech, byla občanská sdružení považována na nejméně výhodnější právní typ NNO pro realizaci řady služeb a činností (včetně podnikání ve vedlejší činnosti), reakce státní dotační politiky i dotačních postupů územní samosprávy byla nad očekávání pomalá. Stát a jeho správa zareagovaly možností poskytovat dotace také obecně prospěšným společnostem teprve kolem roku 2002, kdy byly po sedmi letech od nabytí účinnosti příslušného zákona obecněprospěšné společnosti zahrnuty mezi subjekty, které o ně mohou žádat! Teprve od tohoto roku začaly být poskytovány státní dotace na projekty obecně prospěšných společností, ovšem pouze vždy z jednoho státního zdroje (šlo o jedinou formu NNO s tímto omezením) – nebyl tedy možný souběh zdrojů ze státního rozpočtu na financování určité služby. Ve výsledku to však znamenalo, že provozování tohoto typu neziskové organizace oproti občanským sdružením nemělo žádné výhody, a proto i rozvoj této formy NNO byl velmi pomalý. Novelou č. 231/2010 Sb. byla posílena akceschopnost, a tím konkurenceschopnost obecně prospěšných společností na trhu veřejně prospěšných služeb, a také byla zvýšena ochrana práv třetích osob. Základní odlišnosti obecně prospěšných společností však byly ponechány nebo dokonce posíleny – povinnost veřejné prospěšnosti, úplná reinvestice zisku do účelu obecně prospěšné společnosti, podrobení se veřejné kontrole a zvláštní role správní rady jako „strážce“ veřejně prospěšného účelu společnosti (Vít, 2015; Deverová, 2015; Státní politika, 2015).

### 3.2.7 OBECNĚ PROSPĚŠNÉ SPOLEČNOSTI (PO 1. LEDNU 2014)

Zákon č. 248/1995 Sb., o obecně prospěšných společnostech, byl NOZ zrušen. Obecně prospěšné společnosti po nabytí účinnosti NOZ mohou setrvat v právní formě obecně prospěšných organizací, a v tom případě se stále řídí zákonem č. 248/1995 Sb., o obecně prospěšných společnostech, ve znění platném k 31. prosinci 2013, nebo se tyto právnické osoby mohou (na základě přechodných ustanovení NOZ) rozhodnout pro transformaci na ústav, nadaci nebo nadační fond. Právní poměry, které tento zákon neupravuje, se řídí obecnou úpravou právnických osob v NOZ (Deverová, 2015; Vít, 2015; Státní politika, 2015).

### 3.2.8 ÚSTAVY

Ústav je novým typem právnické osoby, kterou občanský zákoník umožňuje založit za účelem provozování činnosti společensky nebo hospodářsky užitečné. Jedná se o kombinaci věcného základu (majetku) a osobní složky (lidských zdrojů), v tom se nejvíce přibližují současným obecně prospěšným společnostem. Činnost, kterou ústav provozuje, musí být poskytována nediskriminačně za předem stanovených podmínek, lze však stanovit charakteristiku skupiny osob, jimž bude tato činnost poskytována. Ústav může kromě své hlavní činnosti provozovat též činnost vedlejší, což může být i provozování obchodního závodu nebo jiná výdělečná činnost. Právní úprava ústavu se subsidiárně řídí ustanoveními týkající se nadací, avšak s výjimkou ustanovení o nadační listině a nadačním kapitálu. Ústavy teprve začínají vznikat, takže až budoucnost ukáže, jakým směrem se bude tato právní forma NNO ubírat (Deverová, 2015; Vít, 2015; Státní politika, 2015).

### 3.2.9 ÚČELOVÁ ZAŘÍZENÍ CÍRKVÍ

Historie vzniku katolických charit a evangelických diakonií, což jsou typická účelová zařízení církví, zřizovaných pro charitativní služby, sahají až do období první republiky. Tyto organizace se hlásí ke staleté tradici a zkušenosti církví v péči o potřebné. Přijetím zákona č. 308/1991 Sb., o svobodě víry a postavení církví a náboženských společností, získaly církve možnost zakládat účelová zařízení, která jsou zařazena do kolekce NNO, sledovaných RVNNO. Stalo se tak v podobě charit a diakonií. Charity zřídila a provozuje církev římskokatolická, diakonie pak různé evidované evangelické církve. Výše uvedený zákon byl nahrazen zákonem č. 3/2002 Sb., o svobodě náboženského vyznání a postavení církví a náboženských společností, který definoval účelová zařízení církví přesněji a stanovil jim určité obligatorní povinnosti, které první právní úprava neobsahovala. Účelová zařízení církví jsou tímto zákonem charakterizována jako jeden z typů evidované právnické osoby církví založené k poskytování obecně prospěšných služeb, tedy nikoliv pouze pro členy církve, která je založila, za předem stanovených a pro všechny uživatele stejných podmínek (Vít, 2015; Státní politika, 2015).

Účelové zařízení církve se zakládá rozhodnutím příslušného orgánu církve a zakládací listinou, kterou vydá jeho zakladatel. Příslušný orgán církve podává návrh na jeho evidenci do Rejstříku evidovaných právnických osob pověřenému orgánu státní správy, kterým je Ministerstvo kultury ČR. Tento orgán vede tři samostatné rejstříky, které mají podle zákona povahu veřejného seznamu – Rejstřík registrovaných církví a náboženských společností, Rejstřík svazů církví a náboženských společností a Rejstřík evidovaných právnických osob. Rejstřík evidovaných právnických osob je veřejně přístupný na webových stránkách Ministerstva kultury a jeho součástí je také sbírka listin a stanov účelového zřízení. V důsledku zákona č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon), který přinesl novou, jednotnou právní formu školskou právnickou osobu, došlo k transformaci účelových zařízení církví (speciálně církevních škol) na školské právnické osoby, které jsou registrovány Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy. Zákon č. 3/2002 Sb., o svobodě náboženského vyznání, postavení církví a náboženských společností, nepředepisuje povinnost určitých a konkrétních orgánů účelových zařízení církví. Stanoví pouze, že musí být zřízeny a zakládací listinou a stanovami pojmenovány a současně musí být popsána jasná procedura jejich ustanovování a způsob, který jednájí dovnitř i navenek. Obvyklými statutárními orgány účelových zařízení církví jsou jejich presidenti a ředitelé (Vít, 2015; Státní politika, 2015).

## OTÁZKY



- Jaké jsou základní vlastnosti, podle kterých je možné identifikovat NNO?
  - Kteří autoři definovali mezinárodně uznávanou charakteristiku nevládních neziskových organizací?
  - Které nové typy neziskových organizací přinesl NOZ?
  - Kdy začínaly u nás vznikat katolické charity a evangelické diakonie?
  - Díky které právní úpravě získaly církve možnost zakládat účelová zařízení, která jsou zařazena do kolekce NNO?
-



## **SHRnutí KAPITOLY**

V kapitole je popsána mezinárodně uznávaná charakteristika nevládních neziskových organizací definovali ve svých dílech autoři Salamon a Anheier. Kapitola je dále věnována základní deskripci jednotlivých právních typů neziskových organizací v České republice do 31.12. 2013 a od 1.1. 2014, kdy nabyla účinnost nová právní úprava v dotčené oblasti (zákon č. 89/2012 Sb.)

---

## 4 VYBRANÁ SPECIFIKA ŘÍZENÍ NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍ

### RYCHLÝ NÁHLED KAPITOLY



Kapitola se zaměřuje na vybraná specifika řízení neziskových organizací, a to zejména v oblasti lidských zdrojů; stručně je zde nastíněna i odpovědnost a vztahy v organizaci a organizace personální práce v neziskových organizacích. Akcentovaná je zde zejména personální práce s dobrovolníky v neziskových organizacích.

---

### CÍLE KAPITOLY



Po prostudování této kapitoly bude mít student teoretické znalosti v těchto oblastech:

- Lidské zdroje v neziskových organizacích.
  - Odpovědnost a vztahy v organizaci.
  - Organizace personální práce v neziskových organizacích.
  - Personální práce s dobrovolníky v neziskových organizacích.
- 

### ČAS POTŘEBNÝ KE STUDIU



K prostudování této kapitoly student potřebuje 3 hodiny.

---

### KLÍČOVÁ SLOVA KAPITOLY



Lidské zdroje, řízení lidských zdrojů, personální práce, dobrovolník, koordinátor dobrovolníků.

---

## 4.1 Řízení lidských zdrojů v neziskových organizacích

### 4.1.1 LIDSKÉ ZDROJE V NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍCH

Stejně jako pro podniky i pro neziskové organizace představuje lidský kapitál jejich nejdůležitější zdroj. Výkonný ředitel ovlivňuje stabilitu organizace v oblasti řízení, morálky, image a financí. Stejně tak zbývající vedoucí zaměstnanci mohou mít značný vliv (negativní nebo pozitivní) na organizaci. Zaměstnanci mohou být kreativní, pečující, všestranní, důmyslní a týmoví hráči. Nebo mohou organizaci rozvracen a být destruktivní – kazit morálku a vytvářet skandály, které mohou narušit reputaci dobročinné organizace, které trvalo léta, než ji vybudovala (Grobman, in Václavíková a kol., 2006).

Jedním ze specifických znaků lidských zdrojů v neziskových organizacích je jejich heterogenita. V těchto organizacích pracují jak vysoce kvalifikované specialisté (př. učitelé, lékaři, umělci, aj.), tak pracovníci vykonávající řídicí činnost (př. vrcholoví manažeři, vedoucí jednotlivých oddělení, aj.), ale také řada neprofesionálních pracovníků, kteří vykonávají obslužné práce různého charakteru (př. údržbáři, administrativní pracovníci, aj.). Dalším výrazným charakteristickým znakem lidských zdrojů v neziskových organizacích je to, že vedle placených pracovníků („profesionálů“) působí v těchto organizacích dobrovolníci, kteří vykonávají svou činnost bezúplatně (Duben, in Václavíková a kol., 2006).

Výzkum Workplace and Employee Survey provedený v Kanadě (McMullen, Schellenberg, 2002) v roce 1999 přinesl zajímavé zjištění týkající se charakteru zaměstnanosti a pracovních míst v neziskových organizacích:

- většinu zaměstnanců v neziskovém sektoru tvoří ženy (až  $\frac{3}{4}$  placených zaměstnanců),
- zaměstnanost v neziskovém sektoru se soustřeďuje na osoby středního věku,
- relativně velký podíl na zaměstnanosti v neziskovém sektoru mají lidé s univerzitním vzděláním, velký podíl na zaměstnanosti v neziskovém sektoru mají profesionálové a manažeři,
- téměř jedna pětina zaměstnanců má doma děti mladší než 12 let (Václavíková a kol., 2006).

### 4.1.2 ODPOVĚDNOST ZA VZTAHY V ORGANIZACI

Podle Rektořika (1998) není snad v žádné jiné oblasti řízení problematika neziskových organizací tak specifická, jako je tomu u vztahů mezi jednotlivými skupinami pracovníků – správní radou, managementem a dobrovolníky, kteří pracují na jednotlivých projektech. **Správní orgán** (zastupitelstvo, předsednictvo, představenstvo, rada, řídicí výbor) je většinou volený orgán složený až na výjimky z dobrovolníků, který zodpovídá v organizaci za strategická rozhodnutí. V jeho kompetenci bývá rozhodování o existenčních otázkách,



o poslání organizace, v nejobecnější rovině o programu a dále o obsazení nejvyšších manažerských funkcí. Navíc by měl nést i hlavní zodpovědnost za finanční zajištění činnosti organizace a hospodaření s těmito prostředky.

Podle Šedivého a Turnerové se v českém prostředí uplatňují dva odlišné typy správních rad (přičemž většina správních rad se nachází někde mezi nimi):

- Správní radu tvoří lidé, kteří mají velmi blízko k činnosti organizace. Správní a výkonná složka je úzce propojena. Členové takové rady jsou velmi aktivní v práci pro organizaci, rozumějí jejím problémům a jsou často odborníky v dané oblasti. Problémem je překrývání pravomocí, dochází pak k překrývání rolí v řízení organizace i k vnitřním konfliktům členů rady.
- Správní rada je tvořena známými osobnostmi, lidmi společensky aktivními, kteří propůjčují organizaci své jméno, protože považují její činnost za prospěšnou. Kvůli své časové vytíženosti se často nemohou tito členové účastnit jednání rad a nejsou tak seznámeni s činností a problémy organizace. Mohou být pak pasivní a jejich členství v radě pouze formální (2003).

**Management** je výkonným jádrem každé organizace. Většinou se jedná o profesionály, tuto úlohu však mohou v některých organizacích (př. občanských sdruženích) sehrávat i dobrovolníci. Mezi jeho úkoly patří například stanovení konkrétního programu a cílů na základě poslání organizace a strategických rozhodnutí rady, připravovat rozpočet organizace a účetní závěrku, vytvářet organizační a materiální zázemí pro práci dobrovolníků, společně s dobrovolníky naplňovat program organizace (jednotlivé projekty, akce, aj.), zajišťovat každodenní chod organizace, přímo komunikovat s klienty a dalšími cílovými skupinami, aj. (Václavíková a kol., 2006).

Jak již bylo řečeno, specifikem neziskové organizace je spolupráce profesionálních pracovníků s **dobrovolníky**. Jsou to lidé, kteří nabízí organizaci své znalosti, schopnosti, dovednosti a zkušenosti za dohodnutých podmínek a nejsou za tuto činnost finančně odměňováni. Organizace využívají dobrovolníky z několika důvodů:

- jsou levnější než zaměstnanci,
- určitá práce se pro ně hodí nejlépe,
- chtějí jim nabídnou šanci se něco naučit,
- chtějí obohatit a doplnit své profesionální služby,
- dobrovolníci mohou mít výchovný efekt na mezilidské vztahy (Václavíková a kol., 2006).

Co se týče činností, které mohou dobrovolníci pro organizaci vykonávat, může se jednat o vše podle potřeb organizace. Podle Plamínka a kol. (1996) dobrovolníci mohou pracovat

například jako členové správní rady, při zajišťování finančních prostředků, jako poradci a terapeuti, na krizové lince, poskytovat administrativní pomoc, mohou pracovat v obchodě či klubu dotyčné organizace, dělat „společníky“ klientům (starším lidem, mladým problémovým lidem), pomáhat pečovatelům, pracovat jako řidiči, podávat rady a informace, propagovat organizaci, pomáhat při propagačních kampaních či jiným způsobem hájit zájem organizace.

Rektořík (1998) doporučuje organizacím spolupracujícím s dobrovolníky zavést funkci **koordinátora dobrovolníků**, který může být součástí týmu zaměstnanců nebo může být sám dobrovolníkem. Mezi jeho úkoly patří například stanovení a aktualizace psaných předpisů organizace, doporučení oblastí využití dobrovolníků v organizaci, získávání a výběr dobrovolníků, vzdělávací programy dobrovolníků, hodnocení dobrovolníků, aj.

### 4.1.3 ORGANIZACE PERSONÁLNÍ PRÁCE V NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍCH

Co se týče řízení lidských zdrojů, v posledních letech neziskové organizace ztratily určitý obraz, který měly ve srovnání se svými výdělečnými protějšky. Dříve byly považovány za (Grobman, in Václavíková a kol., 2006):

- méně hierarchické,
- méně schopné či ochotné propustit neproduktivní zaměstnance,
- více neformálně řízené,
- platící méně a poskytující menší benefity za více odpracovaných hodin,
- řízené více altruisticky, s menším důrazem na hospodářský výsledek,
- více se zajímající o osobní spokojenost svých zaměstnanců.

Dnes se však ukazuje, že tento stereotyp již neplatí nebo se minimálně začíná otrásat v základech. Neziskové organizace dnes čelí stejné konkurenci a finančním tlakům na úspěch jako jejich výdělečné protějšky.

Kromě několika velkých neziskových organizací je neziskový sektor tvořen převážně menšími organizacemi, které nemají zřízen personální útvar a často ani specialistu, který by se zabýval pouze vykonáváním personální práce. Jejich funkci v těchto organizacích přebírá většinou vrcholové vedení organizace, případně je vykonáváním personálních činností pověřen některý z profesionálních funkčních pracovníků. Duben zdůrazňuje, že ten, kdo se v neziskové organizaci zabývá zabezpečováním personální práce, by měl znát následující skutečnosti:

- základní rozdíly mezi personálním systémem a personální činností ve veřejném a třetím sektoru a v normálním tržním sektoru,

- podstatné rozdíly mezi personálním řízením profesionálních a neprofesionálních a dobrovolných pracovníků,
- základní personální činnosti, které je třeba vykonávat ve všech organizacích, bez ohledu na to, zda mají, či nemají speciální personální útvar.

Jak již bylo řečeno, jedním ze základních specifických znaků neziskových organizací je právě jejich spolupráce s dobrovolníky. Té bude věnována následující podkapitola (in Václavíková a kol., 2006).

## 4.2 Personální práce s dobrovolníky

### 4.2.1 KOORDINACE PRÁCE S DOBROVOLNÍKY

Pokud organizace pracuje nebo hodlá pracovat s týmem dobrovolníků, je určitě výhodné zavést funkci koordinátora dobrovolníků. Koordinátor by měl rád pracovat s lidmi, mít dar řídit lidi a mít dostatek času k vykonávání této funkce. Ačkoliv tyto předpoklady vypadají samozřejmě, většina koordinátorů bývá obsazena do funkce, aniž by se organizace zajímala o tyto skutečnosti.

Plamínek a kol. (1996) uvádí hlavní úkoly koordinátora dobrovolníku:

- stanovení a aktualizace psaných předpisů organizace (pracovní řád, stanovy),
- stanovení určitých výhod a finančních podmínek pro dobrovolníky,
- doporučení, kde by dobrovolníci mohli být využiti v organizaci co nejefektivněji,
- popisy práce pro dobrovolníky,
- nábor dobrovolníků,
- vzdělávací programy pro dobrovolníky,
- hodnocení úrovně zapojení dobrovolníků, řešení situací, kdy je organizace nespokojená s jejich prací,
- organizovat příležitosti k poděkování a ohodnocení dobrovolníků,
- být obhájcem zájmů dobrovolníků vůči zaměstnancům,
- učit zaměstnance, jak pracovat s dobrovolníky, jak na ně dohlížet, jak je hodnotit a rozeznat vhodnost jejich umístění,
- odpovídat za problémy, které jsou spojené se zapojením dobrovolníků, řešit případné konflikty mezi dobrovolníky, příp. mezi dobrovolníky a zaměstnanci.

Koordinátor dobrovolníků může být součástí týmu zaměstnanců nebo může být také dobrovolníkem.

V malé organizaci může být koordinátorem vedoucí organizace. Je ale lepší, když funkci koordinátora plní někdo jiný, neboť vedoucí a manažeři nemají obvykle čas na to, aby věnovali této práci takovou pozornost, jaké si zaslouhuje.

#### 4.2.2 ZÍSKÁVÁNÍ DOBROVOLNÍKŮ

Metody získávání dobrovolníků jsou nejrůznější a vždy záleží na konkrétní akci. Často je lepší, když získávání dobrovolníků zajišťuje nějaký dobrovolník než zaměstnanec organizace. Motivы osoby, která je získávána a té, která získává, jsou obvykle podobné, a to usnadní jejich vzájemnou komunikaci.

Před tím, než organizace začne hledat dobrovolníka měla by přemýšlet o tom, co může nabídnout, například to může být hezká atmosféra, prestiž získaná prací pro určitou organizaci nebo nová zkušenost v profesi. Jakmile organizace dobře rozumí svým potřebám, ví, jaký typ člověka hledá, jak ho bude školit, připravovat, podporovat a hodnotit, může začít přemýšlet o tom, jak bude konkrétního dobrovolníka hledat.

Tošner a Sozanská (2006) mezi metodami získávání dobrovolníků uvádějí například letáky, plakáty či vývěsku, využití médií, náborové akce, spolupráci s dobrovolnickými centry, získávání dobrovolníků na středních a vysokých školách či osobní kontakty. Doporučují přitom kombinovat několik forem získávání. Frič (2000) uvádí, že organizace při získávání dobrovolníků využívají různé strategie, jejichž hlavním znakem je aktivní či pasivní přístup. Aktivní přístup předpokládá cílenou snahu o získávání dobrovolníků a představuje např. přednášky na školách, kde jsou prezentovány projekty a nabízen prostor pro dobrovolníky, adresné kontaktování vybraných osob či vlastní databáze dobrovolníků. Na druhé straně některé organizace pasivně očekávají, že se dobrovolník má sám i dobrovolně přihlásit. Místo aktivního vyhledávání zájemců spíše vyčkávají a spoléhají se na vlastní iniciativu dobrovolníků. Zde se pak jedná například o neformální a přátelské kontakty (Václavíková a kol., 2006).

Úspěšné získání dobrovolníka trvá určitý čas. Dobrá organizace by měla hledat vhodného dobrovolníka tak dlouho, jak je potřeba. Organizace by měla pamatovat na to, že každý člověk, se kterým mluví, je potenciálním dobrovolníkem. Členové organizace by měli na lidi kolem sebe působit tak, aby je přesvědčili, že dobrovolnictví je příležitostí k zapojení se do důležitých záležitostí. Základním prvkem efektivního oslovení je jasná definice práce dobrovolníka. Organizace musí definovat práci, kterou bude dobrovolník vykonávat a zdůraznit její význam pro úspěch celého programu. Organizace by například neměla vyhledávat dobrovolníky, kteří by vařili chudým a starým lidem, ale raději by měla hledat lidi, kteří chtějí řešit problém nedostatečně živěných a osamělých starých lidí nebo takové, kteří poskytnou řádné životní podmínky nevléčitelně nemocným nebo kteří

s využitím vlastní zkušenosti mohou pomoci těm, kteří se ocitli v podobné situaci. Je důležité povzbuzovat lidi k touze po řešení problémů ze života.

U pomoci, která není přímo spojena s asistencí lidem v nouzi v terénu, například administrativní práce, by měla organizace zdůraznit důležitost spojení této funkce s řešením celého problému. Organizace by také měla pamatovat na to, že způsob, jakým hledá dobrovolníka, závisí na hledaném typu osoby, například může potřebovat dobrovolníka na jednorázový úkol (jakým je jednoduchý lékařský test dětí, který provede lékař – dobrovolník), na pravidelný úkol nebo na dlouhodobý úkol (práce s nevléčitelně nemocnými lidmi). V případě, že organizace hledá člověka s určitou kvalifikací a osobností, současně by se měla ptát přátel a bývalých spolupracovníků dotyčného (Ochman a Jordan, in Václavíková a kol., 2006).

### 4.2.3 VÝBĚR DOBROVOLNÍKŮ

Příprava, školení a výcvik dobrovolníků záleží na charakteru činnosti. Jinak je třeba nakládat s člověkem hovořícím jednou týdně s penzisty v domově důchodců, zcela jinak je třeba proškolit člověka organizující letní dětský tábor. Na druhé straně je účelné zjišťovat pohnutky a motivy každého člověka, aby bylo možné odhadnout jeho výkon i následnou práci na udržení jeho motivace. Užitečný je dotazník nově přichozím, prostřednictvím něhož se dají zjistit nabídky a podmínky spolupráce. Výběr dobrovolníků pomocí výběrových řízení je důležitý zejména u složitějších, specifických prací. Těmi mohou být například koordinování humanitární pomoci nebo odborné vedení sportovních oddílů. Jednorázové akce, jednoduchá administrativa nebo fyzicky náročné práce se obvykle obejdou bez výběrových řízení, neboť na profilu a zkušenosti jedince obvykle tolik nezáleží (Václavíková a kol., 2006).

Poté, co koordinátor vybere potencionální dobrovolníky pro náročnější úkoly, by je měl pozvat k osobnímu rozhovoru. Během rozhovoru obě strany diskutují o svých očekáváních a úkolech, které se mají splnit. Koordinátor by měl určit termín setkání a měl by si vymezit čas na přátelskou a příjemnou výměnu informací na místě, kde nebudou vyrušováni. Na začátku rozhovoru by měl koordinátor ukázat, že je hrdý na organizaci, pro kterou pracuje. Čím přesněji si obě strany vyjasní svá očekávání, tím méně riskují budoucí nedorozumění. V diskuzi o povaze práce a o čase potřebném k jejímu splnění je rozhodující poskytnout dobrovolníkovi jakýsi vhled do norem, které organizace zachovává, a pozorně naslouchat jeho očekáváním. Společnou chybou, která se během rozhovoru vyskytuje, je opomenutí citlivých témat, protože diskuze o nich vypadá jako nemístná (Ochman a Jordan, in Václavíková a kol., 2006). Nejdůležitější součástí rozhovoru je definování závazků a dohoda obou stran o nich. Pro organizaci je to důležité, neboť získává nového člena, který bude mít určitá práva a povinnosti. Důležitost pro kandidáta spočívá v tom, že se bude muset přizpůsobit normám a pravidlům organizace. Během rozhovoru by měla každá strana položit řadu otázek. Základní otázky, na které by se měl ptát tazatel:

- Znáte zvláštnosti organizace, její cíle a hodnoty?
- Proč se zajímáte o tento druh práce?
- Jaká jsou vaše očekávání spojená s prací v naší organizaci?
- Pracoval jste někdy jako dobrovolník?
- Kolik času můžete věnovat práci v naší organizaci?
- Účastnil byste se rád zaškolení?
- Máte nějaké problémy (například zdravotní, geografické, dopravní)?
- Jaké máte zájmy, koníčky?
- Máte nějaké zkušenosti, které by vám pomohly v této práci?
- Dáváte přednost práci individuální nebo jako člen týmu?

Nejenom organizace vybírá dobrovolníka, ale dá se říci, že i dobrovolník si vybírá organizaci. Kandidát na dobrovolníka by si měl předem ujasnit své reálné možnosti. Nemálo zájemců nemá zpočátku žádnou představu, kolik času může projektu vlastně věnovat a potřebuje pomoci tuto představu získat (ICN, 2001). Dobrovolník by se měl tedy například ptát:

- Co mohu dělat?
- Kolik času chcete, abych vám věnoval? Je to pevná doba nebo pohyblivá?
- Budu mít někoho, koho mohu vždy kontaktovat?
- Zúčastním se nějakého školení?
- Funguje zde podpůrná skupina pro dobrovolníky?
- Budu mít možnost rozšířit svou zodpovědnost?
- Co se stane, když nebudu úspěšný, když mi to nepůjde? Budu se moci obrátit na někoho, kdo by mi pomohl?
- Když budu z práce unavený, necháte mě bez problémů odejít (Václavíková a kol., 2006)?

Existují úkoly, které by měly být uzavřeny na dobu určitou, například dětská terapie ne méně než na 6 měsíců, neboť by nebylo vhodné během této doby měnit dobrovolníka.

Ve všech případech je třeba, aby se organizace a dobrovolník dohodli na určitém čase pro podání výpovědi, například jeden měsíc před odchodem. Náhlá a nečekaná rezignace může způsobit řadu problémů. Během rozhovoru by měl koordinátor poskytnout kandidátovi konkrétní a srozumitelné odpovědi na všechny otázky. Bez ohledu na výsledek rozhovoru by setkání mělo být pozitivní zkušeností pro obě strany. Jestliže kandidát nespĺňuje očekávání organizace, koordinátor by měl hovořit otevřeně a měl by být připraven podat důvody pro jeho nepřijetí (Václavíková a kol., 2006).

Pokud dojde mezi organizací a dobrovolníkem ke vzájemné dohodě o spolupráci, a pokud tato spolupráce bude trvalá a pravidelná, doporučuje se dohodu potvrdit písemnou formou, která zatím není v neziskových organizacích obvyklá. Záleží většinou na dosavadních zkušenostech organizace s dobrovolníky, na množství zapojených lidí a na míře jejich odpovědnosti. Uzavřením písemné dohody nedochází k pracovněprávnímu vztahu dle zákoníku práce, ale jejím smyslem je předcházet nedorozuměním a konfliktům, které mohou být důsledkem nejasných podmínek spolupráce obou partnerů (Plamínek a kol., 1996).

#### **4.2.4 PRÁCE S DOBROVOLNÍKY V ORGANIZACI**

##### **POSLÁNÍ**

Klíčovou metodou pro komplexní zapojení dobrovolníků do organizace je jejich zapojení do poslání organizace. Když organizace chce řešit problémy, je důležité, aby byly známy uznávané hodnoty a stanovené cíle, které stimulují členy organizace k práci. Dobrovolníci nezůstanou dlouho v žádné organizaci, pokud nevidí důvod, pro který by tam dobrovolně pracovali. Dobrovolníci potřebují pocítit, že se účastní něčeho společensky důležitého a že jejich spolupráce s placenými zaměstnanci pomáhá dosáhnout společného cíle. Nic tak neodradí jako špatné příklady. To je jedním z důvodů, proč některé organizace nechtějí pracovat s žádnými dobrovolníky. Dobrovolníci plní určitý druh společenské kontroly a zajišťují, aby organizace opravdu hájila cíle a hodnoty, které hlásá. Když jsou všichni zaměstnanci organizace zapojeni do naplňování poslání, pak také dobrovolníci jsou skutečně zapojeni (Václavíková a kol., 2006).

#### **4.2.5 PŘEDSTAVENÍ A ZAPOJENÍ**

Mnoho lidí se necítí příjemně, když přicházejí na nové místo. Proto je pro organizaci rozhodující, aby seznámila dobrovolníky se všemi podrobnostmi práce. Organizace by měla mít jistotu, že atmosféra je příjemná a že úkoly jsou popisovány v náležitém pořadí. Dobrovolníci by si měli organizaci prohlédnout. Měli by být představeni lidem, se kterými budou pracovat. Příjemná atmosféra při vzájemném představení otevírá cestu pro další spolupráci. Po představení organizace jako celku by koordinátor měl jasně popsat práci a naplánovat zaškolení nového člověka. Toto zaškolovací období závisí na úkolech, které bude dobrovolník vykonávat. Školení a výcviky mohou být jedno až dvoudenní. To se týká

programů doučování dětí (Pět P) nebo příprava dobrovolníků pro sociální kontakt v nemocnicích a ústavech. Ovšem jsou školení dobrovolníků až několikátýdenní – to se týká linek důvěry nebo zahraniční dobrovolné služby. Konkrétní tréninky nebo výcviky probíhají na hladině obecné, kde se specifikují podmínky, úkoly, struktura organizace, místo, kontaktní osoba atd., a odborné, do kterých může patřit psychologie, odborné znalosti a mnohé jiné (Tošner a Sozanská, 2006). Na úplném začátku, kdy si dobrovolník ještě není úplně jist zvládnutím úkolů, potřebuje také pomoc a podporu koordinátora. Koordinátor se stará o to, aby dobrovolníkovi připravil pracovní prostor a aby s ním měl kontakt.

## **PŘÍPRAVNÉ OBDOBÍ**

Přípravné období dává oběma stranám možnost poznat jeden druhého a pomáhá v ujištění, že nikdo nebude v rozpacích, když se jedna ze stran rozhodne ukončit dohodu. Charakter práce a rozsah odpovědností napoví koordinátorovi, jak konkrétního člověka na práci připravit. Je rozdíl mezi dobrovolníkem, který píše adresy a lepí známky na obálky, a mezi tím, který poskytuje odborné poradenské služby. Organizace by neměla podceňovat potřebu připravit dobrovolníka na nadcházející úkoly.

## **PODPORA A ODBORNÝ DOHLED NAD DOBROVOLNÍKY**

Koordinátor by měl být charakterní člověk, který se stará o dobrovolníky. Když je potřeba, měl by koordinátor dobrovolníkům poskytnout podporu, zvláště když nejsou úspěšní. To je důvod pro nutný pravidelný kontakt. Ten se může uskutečňovat formou individuálních rozhovorů, ale i formou častých setkání všech dobrovolníků. Pravidelná komunikace umožňuje výměnu informací o tom, co se děje a jaké probíhají změny. Dobrá komunikace a otevřený způsob setkávání chrání organizaci před odchodem dobrovolníků. Když koordinátor vytváří atmosféru důvěry, dobrovolník se cítí v organizaci dobře. Důležitou úlohou setkávání je vzájemná podpora. V určitých programech, například při individuální práci s autistickými dětmi, je setkávání rodičů s dobrovolníky nezbytné pro určení další terapie dítěte. Koordinátor je zodpovědný za to, zda dobrovolníci dobře plní práci, a vyžaduje, aby vyhověli tomu, co přislíbili. Koordinátor má za úkol organizovat práci tak, aby každý jasně pochopil, co se od něho i od ostatních očekává. Koordinátor by měl poskytnout prostor pro rozvoj každému dobrovolníkovi, který se chce rozvíjet, a měl by podpořit ty, kteří mají v práci problémy (Václavíková a kol., 2006).

## **VZTAH MEZI DOBROVOLNÍKY A ZAMĚSTNANCI**

Práce dobrovolníků a atmosféra jimi vytvářená není vždy příjemná. Koordinátor by měl u zaměstnanců získat pro činnost dobrovolníků porozumění a uznání. Je to jeho odpovědnost, aby dobrovolníci nebyli zanedbáváni. Průběžná komunikace koordinátora s dobrovolníky a zaměstnanci zmírňuje napětí, které může vzniknout. Koordinátoři by také měli pamatovat na otázku budování partnerství mezi dobrovolníky a zaměstnanci. Dobrovolník by měl být představen nejdůležitějším lidem v organizaci, zván na setkání zaměstnanců a měl by být informován o politice organizace. Individuální přání a potřeby



dobrovolníka stejně jako ohraničení a vnímavost by neměly být přehlíženy (Ochman a Jordan, in Václavíková a kol., 2006).

#### 4.2.6 SUPERVIZE, HODNOCENÍ A OCENĚNÍ DOBROVOLNÍKŮ

Supervize je komunikace dobrovolníka a odborníka na neutrální půdě, která má dva hlavní úkoly. Jednak chránit dobrovolníka, především po psychologické stránce před vyhořením, a za druhé chránit klienta před nevhodnými aktivitami dobrovolníka. Supervizor činnost dobrovolníků pravidelně hodnotí, přičemž za hlavní cíl se zde považuje zkvalitnění jejich práce. Velmi důležité pro dobrovolníky je vhodná forma ocenění jejich práce. Už z definice dobrovolníka vyplývá, že takovým oceněním nemá být finanční odměna nebo jiné benefity odvíjející se od množství vykonané práce. Ovšem všechny ostatní formy odměnění jsou nejen vhodné, ale zřejmě i žádoucí pro dlouhodobější udržitelnost dobrovolníků a navozování příjemného prostředí. Vhodnými formami ocenění jsou vzájemná setkání v režii pořádající organizace a předávání symbolických odměn (např. od sponzorů a dárců). Dalšími dobrými a využívanými formami vyjádření díky dobrovolníkům je jejich uveřejnění ve výročních zprávách, publikace jejich zkušeností a činnosti široké veřejnosti, sledování jejich narozenin a mnohé další (Tošner a Sozanská, 2006).

Forma vyjádření vděčnosti přinese očekávané výsledky, pokud bude organizace myslet na to, že člověk by měl:

- vyjádřit vděčnost poměrně často,
- využívat různé formy poděkování,
- být upřímný,
- vyjádřit spokojenost s člověkem, nejen s prací,
- pamatovat na to, že poděkování by mělo být v souladu s výsledky,
- používat stejné nebo podobné odměny za stejné výsledky,
- věnovat zvýšenou pozornost těm výsledkům, kterých si sám dobrovolník velmi cení.

Pro odměňování dobrovolníků by měly být využívány různé způsoby. Ne každý člověk například chce být chválen před velkým publikem, dostávat diplomy, mít někoho, kdo podává informace o tom, co dělá po práci, nebo poskytovat rozhovory v médiích. Odměna podporuje motivaci, přispívá k dobré pracovní atmosféře a podporuje výkonnost. Organizace by měla pamatovat i na poskytování sociálních výhod, které mají zaměstnanci, například společný oběd v práci, ochranný oděv a přístup ke slevám (Václavíková a kol., 2006).

#### 4.2.7 UKONČOVÁNÍ SPOLUPRÁCE S DOBROVOLNÍKY

Jednou z náročných odpovědností koordinátora je propouštění nevyhovujících dobrovolníků. Znamená to shromáždit nezbytné argumenty, vykonat rozhodnutí a uskutečnit závěrečný rozhovor. Je vždy nepříjemné někoho propouštět. Rozhodnutí se však může stát

nevyhnutelným. Situace vypadá jako zvláště složitá, když člověk, který je propouštěn, je dobrovolník, který se svobodně rozhodl věnovat svůj čas, energii a motivaci pro práci v organizaci. Koordinátor může vůči němu cítit opravdovou vděčnost, a proto se mu nechce jej propustit. Koordinátor by si však měl uvědomit, že dobrovolník má své zájmy. To mění vztah mezi dobrovolníkem a organizací. Dobrovolník uspokojuje i své vlastní potřeby (Václavíková a kol., 2006).

Existují tři příležitosti, kdy koordinátor může říci dobrovolníkovi, že partnerství nebude fungovat (Ochman a Jordan, in Václavíková, 2006):

### **1. Během vstupního pohovoru.**

Zde je příležitost porovnat vlastnosti kandidáta s potřebami organizace. Jestliže se uchazeč nehodí pro organizaci, měl by mu to koordinátor zdvořile říci. Koordinátor by neměl věnovat přílišné úsilí tomu, aby našel zájemci odpovídající práci, pokud to nebude dobrý partner. Jestliže je to možné, bylo by dobré se pokusit najít mu místo v nějaké jiné organizaci. Zájemce může udělat tak dobrý dojem, že se koordinátor bude snažit naplnit jeho přání směřované k budoucí možné spolupráci nebo bude chtít najít takovou formu dohody, která uspokojí jak organizaci, tak dobrovolníka. Dobrovolníci by neměli být přijímáni jen proto, že požádali o spolupráci. V případě, že organizace přijme nevhodné osoby, což není vzácností, je obtížné pro ně najít úkoly a pak dělají cokoliv, jen aby měli dostatek činnosti.

### **2. Na konci zaškolovacího nebo zkušebního období.**

Toto období je nezbytné určit na samém začátku. Během tohoto období se obě strany vzájemně poznávají a jejich vztah se upevňuje. Dobrovolník se seznamuje s prací, atmosférou, se zvyky týmu a má možnost posoudit, zda je schopen splnit navržené úkoly. Na začátku nemohou dobrovolníci úplně rozpoznat, zda budou spokojeni s prací, kterou budou vykonávat. Také pro lidi v organizaci je důležité poznat nového člověka.

Jestliže koordinátor shromáždí negativní názory na nového dobrovolníka a je osobně přesvědčen, že se dotyčný člověk nehodí do týmu pracovníků, měl by ho o tom informovat na konci zkušební doby.

### **3. Když narůstají konflikty po zkušební době.**

Může se stát, že po úspěšném zvládnutí zkušební doby se objeví problémy. Takovéto situace mohou vzniknout, pokud dobrovolník neplní úkoly, nemůže zvládnout svou pozici, porušuje normy organizace nebo nemůže najít své místo v týmu pracovníků. Když koordinátor dostane signál o tom, že něco není v pořádku, měl by se s dobrovolníkem sejít a učinit následující kroky:

- Mluvit s dobrovolníkem.
- Jestliže určité dohody dobrovolník neplní, může ho koordinátor informovat o důsledcích takového postoje, popíše hranice, které nesmí být překročeny a může navrhnout jeho propuštění.
- Jestliže se přes varování chování dobrovolníka nezmění, koordinátor by ho měl propustit.

Často je obtížné s jistotou rozeznat, zda určitý problém bude znamenat v budoucnosti další komplikace. Jestliže dobrovolník má nějaký problém, koordinátor by mu měl nabídnout pomoc, ale nesmí riskovat rozvrácení organizace. Skutečnost, že dáme dobrovolníkovi neomezené možnosti ke změně, může způsobit zničení spolupráce týmu. Ostatní si mohou všimnout, že existují výjimky z pravidel a mohou začít následovat tento špatný příklad. Taková situace může také spustit negativní emoce, protože odlišné jednání s lidmi může mezi nimi způsobit i značné podráždění. Rozloučení může být obtížné, a to dokonce i tehdy, když je jasné, že partnerství nebude dobré. Říci dobrovolníkovi na shledanou zdvořilým způsobem bez ohledu na okolnosti propuštění je důkaz vysoké úrovně organizace (Václavíková a kol., 2006).

## OTÁZKY



- Kdo tvoří většinu zaměstnanců v neziskovém sektoru?
- Jaké jsou dva základní typy správních rad v neziskových organizacích v ČR?
- Kdo koordinuje práci s dobrovolníky?
- Jaké znáte metody získávání dobrovolníků?
- Kdy může říct koordinátor dobrovolníkovi, že partnerství nebude fungovat?

## SHRNUTÍ KAPITOLY



Kapitola se zaměřuje na vybraná specifika řízení neziskových organizací, a to zejména v oblasti lidských zdrojů. V kapitole jsou stručně nastíněna témata odpovědnost a vztahy v organizaci a organizace personální práce v neziskových organizacích. Důraz je kladen na personální práci s dobrovolníky v neziskových organizacích.

## 5 FINACOVÁNÍ NNO Z VEŘEJNÝCH A ROZPOČTŮ A SOUKROMÝCH ZDROJŮ. VYBRANÉ FUNDRAISINGOVÉ NÁSTROJE



### RYCHLÝ NÁHLED KAPITOLY

NNO jsou zvláštním typem právnických osob, a to i z hlediska získávání finančních zdrojů, které samy ve větší míře nevytvářejí, ale získávají na své projekty. Kapitola se zabývá veřejnými a soukromými zdroji v oblasti financování neziskových organizací. Dále představuje podstatu a definice fundraisingu a vybrané fundraisingové nástroje.



### CÍLE KAPITOLY

Po prostudování této kapitoly bude mít student znalosti v těchto oblastech:

- Financování neziskového sektoru v oblasti veřejných zdrojů.
- Financování neziskového sektoru v oblasti soukromých zdrojů.
- Vybrané fundraisingové nástroje.



### ČAS POTŘEBNÝ KE STUDIU

K prostudování této kapitoly student potřebuje 2 hodiny.



### KLÍČOVÁ SLOVA KAPITOLY

Financování NNO, veřejné zdroje, soukromé zdroje, fundraisingové nástroje.

NNO jsou zvláštním typem právnických osob, a to i z hlediska získávání finančních zdrojů, které samy ve větší míře nevytvářejí, ale získávají na své projekty. Tyto finanční zdroje mají většinou projektovou povahu, jsou tedy účelově vázány na realizaci konkrétního projektu, který se donor rozhodl podpořit. NNO získávají tyto finanční i nefinanční prostředky z různých zdrojů, hovoříme tedy vícezdrojovém financování NNO.

NNO v současné době získávají v různých kombinacích následující finanční zdroje:

### **Veřejné zdroje:**

- ***Přímé zdroje:***

- o Veřejné rozpočty:

- Státní rozpočet (dotace, veřejné zakázky).

- Krajské rozpočty (dotace, dary, veřejné zakázky).

- Obecní rozpočty (dotace, dary, veřejné zakázky).

- Státní fondy (dotace, veřejné zakázky).

- o Zahraniční zdroje:

- Zdroje z EU prostřednictvím státního rozpočtu (dotace).

- Komunitární programy EU.

- Zdroje mimo EU (např. Finanční mechanismy EHP a Norska, Program švýcarsko-české spolupráce).

- ***Nepřímé zdroje (daňové úlevy, osvobození apod.).***

### **Soukromé zdroje:**

- ***Vlastní zdroje NNO:***

- o Příjmy z vlastní činnosti:

- Tržby za služby a výrobky, včetně pronájmu nemovitostí.

- Sponzoring.

- o Příjmy z majetku:

- Prodej nemovitostí.

- Bankovní úroky.

- Majetkové podíly v jiných osobách.

- o Členské příspěvky.

- **Zdroje od soukromých osob:**

- o Dary od fyzických osob.

- o Firemní filantropie:

- Dary.

- Poskytované služby pro bono.

- Dobrovolnická činnost zaměstnanců firem.

- o Nadační příspěvky nadací a nadačních fondů.

- o Dobrovolnická činnost.

- o Veřejné sbírky.

- o Podíl na výnosu z loterií a hazardních her (již neexistuje) (Státní politika, 2015).

## 5.1 Veřejní zdroje

### 5.1.1 PŘÍMÉ ZDROJE

NNO z veřejných rozpočtů získávají dotace a veřejné zakázky. Veřejná správa podporuje NNO prostřednictvím dotací ze dvou důvodů: Především prostřednictvím NNO realizuje politiku státu v oblastech, ve kterých je zajišťování takových potřeb výhodnější a efektivnější, pokud jsou provozovány NNO. Stát také dotováním NNO vyjadřuje svou podporu neziskovému sektoru jako celku. Tyto dvě tendence není vždy možné přesně odlišit a v dotačních politikách složek státu jsou většinou obsaženy obě. Co se týče veřejných zakázek, již jasně převažuje snaha státu zajistit si pomocí NNO potřebné služby. O jisté míře podpory neziskového sektoru lze hovořit v případě tzv. společensky odpovědného zadávání veřejných zakázek, kdy jsou určitým způsobem zvýhodněni ti uchazeči, kteří např. zaměstnávají osoby se zdravotním postižením, což jsou většinou právě neziskové organizace. Vzhledem k tomu, že údaje o objemech veřejných zakázek, jejichž příjemci jsou NNO, neexistují v ucelené podobě, zabývá se následující text o národních zdrojích pouze dotacemi (Státní politika, 2015).

### STÁTNÍ ROZPOČET

Dotace jsou NNO ze státního rozpočtu poskytovány jednak na základě zákona č. 218/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech a o změně některých souvisejících zákonů (rozpočtová pravidla), ve znění pozdějších předpisů, a jednak na základě zákona o státním rozpočtu na příslušný rok. Důležitým předpisem, kterým se řídí poskytování dotací NNO na úrovni státních orgánů, jsou *Zásady*, jejichž aktuální znění bylo schváleno usnesením

vlády ze dne 1. února 2010 č. 92, ve znění usnesení vlády ze dne 19. června 2013 č. 479 a usnesení vlády ze dne 6. srpna 2014 č. 657. Zásady jsou dokumentem, jehož autorem a gestorem je RVNNO, resp. její sekretariát. V různě modifikované podobě existují Zásady již od roku 2001. Zásady jsou závazným předpisem pro ústřední orgány státní správy poskytující dotace NNO a jsou jimi sjednoceny základní principy poskytování dotací NNO ze státního rozpočtu (vymezení příjemců dotací, náležitosti rozhodnutí o poskytnutí dotace, možnosti spolufinancování dotace, termíny dotačního řízení apod.). Zatímco Zásady upravují poskytování dotací po procesní stránce, stránku obsahovou definuje další dokument, zpracováváný RVNNO a schvalovaný vládou: *Hlavní oblasti státní dotační politiky vůči NNO vždy pro následující rozpočtový rok*. Účelem jejich stanovení je vymezení prostor státní dotační politiky vůči NNO a jeho konkrétní naplnění dotačními programy, které jsou v kompetenci jednotlivých resortů. Hlavní oblasti státní dotační politiky vůči NNO pro následující rozpočtový rok jsou zpracovávány sekretariátem RVNNO na základě podkladů od dotujících resortů a po dohodě s nimi (Státní politika, 2015).

Posledním dokumentem, který se zabývá státní dotační politikou jako provázaným celkem, je dokument s názvem *Rozbor*. Tento analytický materiál předkládá RVNNO každoročně vládě ČR. Rozbor obsahuje údaje o všech dotacích poskytnutých NNO ze státního rozpočtu a státních fondů a údaje o všech dotacích z rozpočtů územně samosprávných celků. Rozbor zahrnuje i dotace poskytnuté NNO v rámci finanční spoluúčasti státního rozpočtu a rozpočtů krajů na projektech financovaných z evropských fondů. Rozbor se nepodílí na určování směrů či rámce státní dotační politiky, jedná se spíše o způsob kontroly státní dotační politiky za minulý rok. Rozbor je vládě překládán již od roku 1999. Díky tomu RVNNO disponuje údaji o vývoji státní dotační politiky vůči NNO již po dobu 22 let. Rozbor je unikátní materiál, který poskytuje ucelenou analytickou informaci o dotační podpoře NNO z veřejných rozpočtů (Státní politika, 2015).

## **KRAJSKÉ ROZPOČTY**

Z krajských rozpočtů jsou dotace NNO poskytovány na základě zákona č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů, ve znění pozdějších předpisů, a dle zákona č. 129/2000 Sb., o krajích (krajské zřízení), ve znění pozdějších předpisů. Poskytování dotací NNO patří do samosprávné působnosti krajů, neexistuje tedy žádná koordinační role státu, resp. RVNNO (na rozdíl od dotační politiky státu). Rozdíly mezi kraji sice existují, nicméně celkově odpovídá struktura poskytovaných dotací z krajských rozpočtů státní úrovni, tzn., že na prvním místě je opět oblast tělovýchovy (33 % objemu dotací), na druhém místě sociální věci a politika zaměstnanosti (22 % objemu dotací) a na třetím místě kultura a ochrana památek (15 % objemu dotací). Skoro 40 % objemu krajských dotací bylo vyplaceno z rozpočtu hlavního města Prahy. Celkem bylo v roce 2013 z krajských rozpočtů a z rozpočtu hlavního města Prahy vyplaceno formou dotací 1 684 538 000 Kč (Státní politika, 2015).

## OBECNÍ ROZPOČTY

Dotace NNO z obecních rozpočtů jsou poskytovány na základě zákona č. 128/2000 Sb., o obcích (obecní zřízení), ve znění pozdějších předpisů, a také na základě zákona č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů, ve znění pozdějších předpisů. Stejně jako v případě krajů se jedná o výkon samosprávy, stát tedy do zaměření jednotlivých dotačních programů nijak nezasahuje. Obce (bez hlavního města Prahy) poskytly NNO v roce 2013 celkem 3 263 485 000 Kč. Nejvíce byla podpořena oblast „Tělovýchova“ (44,5 %), „Kultura a ochrana památek“ (19,5 %) a „Sociální věci a politika zaměstnanosti“ (18,3 %) (Státní politika, 2015).

## STÁTNÍ FONDY

NNO čerpají dotace i ze státních fondů. Konkrétně se jedná o tyto subjekty: Státní fond životního prostředí, Státní fond kultury, Státní fond kinematografie, Státní fond rozvoje bydlení, Státní zemědělský intervenční fond a Státní fond dopravní infrastruktury. Obecně lze konstatovat, že objemy dotací z těchto fondů poskytovaných NNO mají dlouhodobě rostoucí charakter (Státní politika, 2015).

## ZDROJE EU PROSTŘEDNICTVÍM STÁTNÍHO ROZPOČTU

Tyto zdroje, které jsou uvolňovány prostřednictvím národních operačních programů, resp. Programu rozvoje venkova, jsou finančními prostředky z rozpočtu EU, které sice procházejí státním rozpočtem a bývají z něj často předfinancovány, nelze je však považovat za dotace ze státního rozpočtu. Jejich administrace se řídí předpisy stanovenými EU. I z tohoto důvodu jsou tyto prostředky pro většinu NNO poměrně nedostupné a NNO také nepatří k příliš úspěšným žadatelům. Nicméně pro úspěšné žadatele mají tyto prostředky hned několik výhod: dotace jsou často víceleté a umožňují tak NNO plánovat dlouhodoběji, jsou zpravidla řádově vyšší než dotace národní, přísnými požadavky na jejich administraci nutí NNO k profesionalizaci a mnohdy vytvářejí žádoucí tlak na NNO k uzavírání partnerství s podnikatelskými subjekty, orgány samosprávy apod. Komplikovanost získání a využívání těchto zdrojů, právě tak jako rizika s těmito finančními zdroji spojená, kladou na nedostatečně personálně zajištěné NNO velké nároky. Proto v programovém období 2007–2013 získala podporu z Evropských fondů jen necelá 2 % NNO. Ukázalo se, že značnou pomocí v této absorpční kapacitě byly různé nástroje typu globálních grantů a individuálních projektů, někdy administrovaných mimo orgány veřejné správy (například Nadací rozvoje občanské společnosti). Zajímavým nástrojem, využívaným ve venkovských oblastech ČR, je metoda LEADER, která podporuje partnerství neziskového sektoru s veřejným a soukromým, a zároveň rozděluje na místní úrovni dotace na menší projekty. V období 2014–2020 lze očekávat prostřednictvím tohoto tzv. komunitně vedeného místního rozvoje (CLLD), administrovaného místními akčními skupinami, které patří mezi NNO, zvýšení objemu dotačních prostředků do prostředí NNO (Státní politika, 2015).



## ZDROJE MIMO EU

V podmínkách ČR jsou to především Finanční mechanismy EHP / Norska (2004–2009), resp. EHP fondy a Norské fondy (2009–2014), a Program česko-švýcarské spolupráce. Všechny tyto programy obsahují kromě jiného i zvlášť vyčleněné prostředky, tzv. blokové granty, určené výhradně pro NNO. Tyto prostředky jsou rozdělovány třemi nadacemi, které se na základě výběrového řízení staly součástí implementační struktury – jde o Nadaci rozvoje občanské společnosti, Nadaci partnerství a Nadace Open Society Fund Praha (Státní politika, 2015).

Z EHP a Norských fondů jsou podporovány aktivity NNO v oblasti lidských práv, dětí a mládeže v ohrožení, sociální inkluze a životního prostředí. Tematická zaměření (a oblasti zaměření) Programu česko-švýcarské spolupráce jsou tato: 1. Bezpečnost, stabilita a podpora reforem (iniciativy regionálního rozvoje v okrajových nebo znevýhodněných regionech, prevence a řízení katastrof, modernizace soudnictví, posílení institucí a kapacit v boji proti korupci a organizovanému zločinu), 2. Životní prostředí a infrastruktura (obnova a modernizace základní infrastruktury a zlepšení životního prostředí, zlepšení životního prostředí), 3. Podpora soukromého sektoru (zlepšení přístupu k financování pro malé a střední podniky, zlepšení regulace ve finančním sektoru), 4. Rozvoj lidských zdrojů a sociální rozvoj (výzkum a vývoj, zdraví), 5. Speciální alokace (blokový grant, fond na přípravu projektů, švýcarský management programu, česká technická asistence) (Státní politika, 2015).

### 5.1.2 NEPŘÍMÉ ZDROJE

Stát podporuje NNO kromě finančních transferů i nepřímo. Konkrétně se jedná o různá osvobození od daní či slevy na dani, která jsou určena těm subjektům, které mají právní formu NNO. Tento přístup je však poněkud nešťastný, protože nereflktuje aktivity konkrétního subjektu, ale pouze jeho právní formu. Změnit tento nevyhovující stav měl nový zákon, který by definoval tzv. status veřejné prospěšnosti, jehož nositelé by měli nárok na různé daňové úlevy a zvýhodnění bez ohledu na svou právní formu. Bohužel, zákon o statusu veřejné prospěšnosti dosud přijat nebyl, ačkoli první práce na této právní normě byly zahájeny již v roce 2008 (Státní politika, 2015).

Největší dopad na NNO má z daňových předpisů zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, ve znění pozdějších předpisů. Jedna z posledních novel tohoto zákona již byla zpracovávána s ohledem na přípravu zákona o statusu veřejné prospěšnosti. Po jeho zamítnutí Senátem ČR muselo Ministerstvo financí novelu rychle přepracovat, aby mohla vejít v platnost i bez zákona o statusu veřejné prospěšnosti. Zákon definuje veřejně prospěšného poplatníka jako poplatníka, který v souladu se svým zakladatelským právním jednáním, statutem, stanovami, zákonem nebo rozhodnutím orgánu veřejné moci jako svou hlavní činnost vykonává činnost, která není podnikáním. Dále zákon vymezuje subjekty, které veřejným poplatníkem nejsou, mezi jinými i nadace, které dle svého zakladatelského právního jednání slouží k podpoře osob blízkých zakladateli, nebo jejichž činnost směřuje

k podpoře osob blízkých zakladateli. S výjimkou těchto nadací jsou tedy veřejně prospěšným poplatníkem všechny standardní NNO. U veřejně prospěšného poplatníka nejsou předmětem daně příjmy z nepodnikatelské činnosti za podmínky, že výdaje (náklady) vynaložené podle tohoto zákona v souvislosti s prováděním této činnosti jsou vyšší, a dále dotace, příspěvky, podpory nebo jiná obdobná plnění z veřejných rozpočtů. Naopak, předmětem daně jsou vždy příjmy z reklamy, z členských příspěvků, v podobě úroků a z nájemného. Veřejně prospěšní poplatníci musí vést účetnictví tak, aby byly vedeny odděleně příjmy, které jsou předmětem daně, od příjmů, které předmětem daně nejsou nebo jsou, ale jsou od daně osvobozeny. Totéž se týká vedení výnosů (nákladů). U obecně prospěšných společností a ústavů jsou předmětem daně všechny jejich příjmy (Státní politika, 2015).

V minulosti byly NNO také osvobozeny od daně darovací. Ta však byla s platností od 1. ledna 2014 zrušena a příjmy z darů (nyní bezúplatných plnění) řeší také zákon o daních z příjmů. Od daně se tak osvobozuje bezúplatný příjem veřejně prospěšného poplatníka, pokud je nebo bude využit na vědu a vzdělávání, na výzkumné a vývojové účely, na kulturu, na školství, na policii, na požární ochranu, na podporu a ochranu mládeže, na ochranu zvířat a jejich zdraví, na účely sociální, zdravotnické a ekologické, humanitární, charitativní, náboženské pro registrované církve a náboženské společnosti, na tělovýchovné a sportovní, a politickým stranám a politickým hnutím na jejich činnost, na financování odstraňování následků živelní pohromy nebo na jeho kapitálové dovybavení. Tato osvobození se nepoužijí, pokud je poplatník neuplatní. Rozhodnutí o uplatnění / neuplatnění osvobození nelze zpětně měnit. Od daně se dále osvobozuje bezúplatný příjem, plynoucí do veřejné sbírky, na humanitární nebo charitativní účel nebo přijatý z veřejné sbírky (Státní politika, 2015).

Veřejně prospěšný poplatník si může také snížit základ daně až o 30 % (maximálně o 1 000 000 Kč) za podmínky, že takto ušetřené prostředky použije na krytí nákladů (výdajů) souvisejících s činnostmi, z nichž získané příjmy nejsou předmětem daně, a to nejpozději ve třech po sobě následujících zdaňovacích obdobích. Obecně prospěšná společnost a ústav musí tyto prostředky použít v následujícím zdaňovacím období ke krytí nákladů (výdajů) prováděných nepodnikatelských činností. Pokud 30 % snížení činí méně než 300 000 Kč odečte se od základu daně 300 000 Kč, maximálně však do výše základu daně. Od daně silniční dle zákona č. 16/1993 Sb., ve znění pozdějších předpisů, jsou osvobozeny ty NNO, které jsou veřejně prospěšným poplatníkem s úzkým základem daně podle zákona o daních z příjmů, a silniční motorové vozidlo používají k činnosti, která není předmětem daně z příjmů právnických osob (Státní politika, 2015).

## 5.2 Soukromé zdroje

### 5.2.1 VLASTNÍ ZDROJE NNO

NNO mohou dosahovat vlastních příjmů buď z hlavní činnosti, nebo z vedlejší činnosti. Příjmů z hlavní činnosti mohou dosahovat obecně prospěšné společnosti a ústavy, protože poskytují služby, které mohou být zpoplatněny, a pravděpodobně i nadace. Také spolky mohou dosahovat příjmů z hlavní činnosti, avšak podle § 217 NOZ podnikání nebo jiná výdělečná činnost hlavní činností spolku být nemůže. Pokud jde o případný zisk z podnikání či výdělečné činnosti, musí být použit pouze na podporu hlavní činnosti (Státní politika, 2015).

Vlastní zdroje NNO je možné rozdělit dle Kamenického do několika skupin:

- Příjmy z prodeje služeb (např. služby sociální péče, volnočasové aktivity, vzdělávání apod.).
- Příjmy z prodeje výrobků (např. chráněné dílny, produkty sociálních podniků).
- Příjmy z veřejných rozpočtů na základě veřejných zakázek.
- Inominátní stavy (např. individuální projekty, kdy je příjemcem dotace kraj a NNO si vysoutěží část těchto prostředků podle zákona veřejných zakázkách).
- Příjmy z reklamy (sponzoring soukromých firem).
- Investování, účast na podnikání jiných osob (kromě obecně prospěšných společností, které mají zákonem výslovně zakázáno účastnit se na podnikání jiných osob; obecně prospěšné společnosti tedy mohou využívat jen spořicíh účtů, investicí do fondů peněžního trhu, dluhopisů apod.)
- Výnosy z investice do nemovitostí (2015).

Specifickou formou vlastních zdrojů jsou členské příspěvky, které se však týkají pouze spolků, pokud spolek členské příspěvky svými stanovami zavede. Svěbytnou a rychle se rozvíjející formou získávání vlastních příjmů je sociální podnikání, jehož jsou NNO hlavními propagátory. Řada NNO sociální podniky již provozuje a jejich úspěšný provoz jim pomáhá financovat aktivity v hlavní činnosti. V současné době je však hlavním problémem v této oblasti neexistence všemi aktéry (především veřejnou správou) sdílené definice sociálního podniku a sociálního podnikání, která by umožnila lépe sociální podnikání ukotvit v oblasti daňové, veřejných zakázek apod. Určitým problémem je také to, že podnikání mohou NNO provozovat pouze ve vedlejší činnosti a případný zisk nemůže být použit jinak než

v naplňování účelu konkrétní NNO. To vše by měl vyřešit zákon o sociálním podnikání, jehož návrh již řadu let připravuje (Státní politika, 2015).<sup>2</sup>

## 5.2.2 ZDROJE OD SOUKROMÝCH OSOB

### DARY OD FYZICKÝCH OSOB

Dary od fyzických osob neboli individuální dárcovství patří ke zdrojům příjmů českých NNO, které mají velký rozvojový potenciál, neboť každoročně přispívá na charitu jen necelých 20 % občanů a spíše drobnějšími částkami. Dary jsou nejčastěji poskytovány na pomoc dětem, chudým a zejména postiženým živelními pohromami, kdy česká veřejnost reaguje velmi citlivě. Prostředky mohou být poskytovány buď jednorázově, nebo kontinuálně, přičemž NNO se samozřejmě snaží vybudovat si síť stálých přispěvovatelů, aby jim individuální dárcovství zaručovalo stabilní příjmy do budoucna. Trend stálých přispěvovatelů přišel původně do ČR s nadnárodními NNO typu Greenpeace nebo UNICEF, ale již se v ČR etabloval a rozvíjí se. O objemu individuálních darů jsou k dispozici jen velmi skrovné údaje. Určitý obrázek si můžeme utvořit z dat Ministerstva financí, resp. z údajů z daňových přiznání fyzických osob. Data se samozřejmě týkají jen fyzických osob (jde tedy o osoby, které věnovaly opakované nebo vyšší dary), které si uplatnily odpočet hodnoty darů od základu daně, což je jediný z nástrojů státu na podporu individuálního dárcovství. Jde o možnost odečíst v případě fyzických osob v úhrnu až 15 % základu daně. Dosažení tohoto procenta jednotlivými dárci je však zcela výjimečné a zřejmě se týká jen velkých a ojedinělých darů (Státní politika, 2015).

### FIREMNÍ FILANTROPIE

Firemní filantropie / dárcovství je součástí společenské odpovědnosti firem. Jedná se o oblast, která prodělává velmi dynamický rozvoj. Nejde jen o pouhé poskytování finančních darů na veřejně prospěšné účely. Větší firmy už mají zřízené pozice manažerů CSR, kteří se věnují jak firemnímu dárcovství, tak propracovaným programům, ve kterých kombinují různé přístupy – peněžní dary, věcné dary, zvýhodněné ceny svých služeb či služby pro bono, propůjčování svých zaměstnanců jako dobrovolníků do NNO, sbírky mezi svými zaměstnanci atd. Stále více firem si uvědomuje potřebu tzv. odpovědného podnikání, resp. uvědomují svou společenskou odpovědnost. Ve finále to však může znamenat i snížení přímé podpory pro NNO, protože trend odpovědného podnikání posunuje priority firem směrem např. k environmentální politice firmy, k odpovědnému vztahu k dodavatelům i zákazníkům, k zvláštnímu zacházení se svými zaměstnanci, přičemž podpora neziskového

---

<sup>2</sup> Návrh zákona o integračním sociálním podnikání, který má pomoci zaměstnávání lidí, kteří jsou dlouhodobě bez práce a jsou sociálně znevýhodněni. Byl po neurálním stanovisku Vlády ČR byl v létě 2021 předán k projednání poslancům Parlamentu ČR.

sektoru je jen jednou z částí firemní strategie odpovědného podnikání. Co se týče dárců, právnické osoby si mohou odečíst od základu daně hodnotu bezúplatných plnění, poskytnutých na účely uvedené v § 20 odst. 8, a to do výše max. 10 % základu daně. I v tomto případě není tato možnost firmami využívána v plné míře (Státní politika, 2015).

### **VEŘEJNÉ SBÍRKY**

Velice významným zdrojem NNO jsou příjmy z veřejných sbírek, které řada z nich pořádá. Jde vlastně o druh dárcovství fyzických a právnických osob, podřízený režimu zákona č. 117/2001 Sb., o veřejných sbírkách a o změně některých zákonů (zákon o veřejných sbírkách). Podle něj je veřejnou sbírkou získávání a shromažďování dobrovolných peněžitých příspěvků od předem neurčeného okruhu přispěvatelů pro předem stanovený veřejně prospěšný účel, zejména humanitární nebo charitativní, rozvoj vzdělání, tělovýchovy nebo sportu, nebo ochrana kulturních památek, tradic nebo životního prostředí. Veřejné sbírky smějí konat jen právnické osoby. Veřejné sbírky nelze považovat pouze a jen za finanční zdroj – veřejnost svými dary dává také najevo důvěru organizaci, která sbírku pořádá, a vůli podílet se na řešení problémů, ke kterým se sbírka vztahuje. Z tohoto hlediska jsou veřejné sbírky výrazem určité občanské angažovanosti ve věcech veřejných. Mezi tradiční veřejné sbírky s nejvyšší výtěžností patří především permanentní sbírky jako Tříkrálová sbírka Charity ČR, sbírka Nadačního fondu Českého rozhlasu Světluška, sbírka Pomozte dětem Nadace rozvoje občanské společnosti a další. S inovativním projektem tzv. dárcovské SMS jako formy veřejné sbírky, které je českou specialitou, přišlo Fórum dárců, které je ve spolupráci s mobilními operátory dodnes realizuje. Uživatel odešle z mobilního telefonu speciální SMS v ceně 30 Kč, přičemž 28,50 Kč jde na konto vybrané NNO a zbytek pokrývá technické, organizační a koordinační zajištění projektu, včetně servisu pro NNO a veřejnost (Státní politika, 2015).

### **NADAČNÍ PŘÍSPĚVKY NADACÍ A NADAČNÍCH FONDŮ**

NNO se mohou ucházet o nadační příspěvky u nadací a nadačních fondů v jejich grantových programech. Nadace a nadační fondy mají při tvorbě smlouvy o nadačním příspěvku větší volnost, než je tomu u dotací z veřejných rozpočtů, a navíc nadační příspěvky většinou pokrývají finanční potřeby NNO, které není možné uspokojit z jiných zdrojů. Vzhledem k tomu, že nadace a nadační fondy jsou subjekty soukromého práva, neexistuje žádný ucelený zdroj dat o tom, v jakých objemech byly a jsou nadační příspěvky poskytovány. Jediným zdrojem údajů jsou povinné veřejné výroční zprávy nadací a nadačních fondů, které ovšem vypovídají o jednotlivém nadačním subjektu a není možné, bez hloubkového výzkumu, získat údaje pro obecný přehled (Státní politika, 2015).

### **DOBROVOLNICKÁ ČINNOST / PRÁCE**

Specifickým případem soukromého zdroje NNO je dobrovolnická činnost / práce. Značný podíl dobrovolné, tedy neplacené práce dobrovolníků na fungování NNO, je jedním ze základních znaků NNO a většinou podmínkou jejich fungování. Dobrovolnická

práce / činnost je pro NNO jednoznačně zdrojem, neboť dobrovolníková práce vytváří pro NNO ekonomické hodnoty, zatímco náklady na osobu dobrovolníka jsou velmi nízké díky neexistenci mzdových a podobných nákladů. Dobrovolnická činnost / práce je často považována jako zdroj i díky tomu, že někteří poskytovatelé dotací či nadačních příspěvků ji uznávají jako součást povinného spolufinancování projektu, na který NNO žádá dotaci (Státní politika, 2015).

## **PODÍL NA VÝNOSU Z LOTERIÍ A HAZARDNÍCH HER**

V minulých letech měly NNO možnost získávat finanční prostředky z povinných odvodů z loterií a jiných podobných her, neboť jistou část byli provozovatelé těchto her povinni odvádět na veřejně prospěšné účely. Tato povinnost však byla od 1. ledna 2012 zrušena zákonem č. 458/2011 Sb., o změně zákonů související se zřízením jednoho inkasního místa a dalších změnách daňových a pojistných zákonů, a byla nahrazena speciálním odvodem z provozování loterií a jiných podobných her, jehož výnos se rozděluje mezi státní rozpočet a rozpočty obcí. NNO sice teoreticky mohou na tyto prostředky dosáhnout žádostmi o podporu na obce či stát, avšak přímý vztah mezi odvody z loterií a příjmy NNO již neexistuje (Státní politika, 2015).

## **5.3 Vybrané fundraisingové nástroje**

### **5.3.1 PODSTATA A DEFINICE FUNDRAISINGU**

Organizace, které nejsou zakládány za účelem dosahování zisku, ale jejich hlavním cílem je užitek, jenž má charakter veřejné služby, se při naplňování svého poslání neobejdou bez finančních ani lidských zdrojů. Fundraising je právě tou aktivitou, která má za cíl zajistit neziskové organizaci potřebné zdroje pro svoji činnost.

Ačkoli fundraising je anglické slovo, běžně se používá i v českém jazyce. V překladu znamená zvyšování fondu (fund – fond, raising – zvyšování), nebo „...*získávání finančních prostředků*“ (Boukal, 2013, s.34); pro český ekvivalent dokonce navrhuje výraz „*pěstování fondů*“.

Machálek a Nesrstová (2011, s.11) fundraising definují jako „*systematický a organizovaný proces získávání prostředků pro zajištění programových i provozních aktivit a rozvoje neziskové organizace.*“

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

Švrčinová (2006, s.6) dokonce na fundraising pohlíží jako na „...*vědu*“ o tom, jak druhé motivovat k dobrým skutkům, jak je přesvědčit, že peníze nejsou všechno a dát jim možnost darovat i svůj čas, zájem, důvěru.“

Z výše uvedených definic je zřejmé, že fundraising nemusí být jen o získávání finančních prostředků, ale i o vzdělávání a motivaci lidí k tomu, aby se chtěli podílet na poslání organizace buď prací ve svém volném čase, nebo přispěním finančním či věcným darem.

### 5.3.2 METODY A NÁSTROJE FUNDRAISINGU

V této podkapitole představíme tzv. „fundraisingové portfolio“, řadu metod (Švrčinová, 2007), pomocí kterých lze z určitého zdroje získat podporu. V zájmu dlouhodobého růstu zisku je vhodné metody různě kombinovat a dobře načasovat. Podle Švrčinové (2007) má každá fundraisingová metoda svůj vlastní životní cyklus, který prochází 4 fázemi a ty mohou být různě dlouhé: uvedení, růst, zralost, vyčerpání a úpadek. Ve chvíli, kdy jedna metoda upadá, jiná by se měla nacházet ve fázi růstu. Z evaluace a z měření efektivity by mělo organizaci být zřejmé, která z metod se nejvíce vyplatila a je vhodné ji nadále rozvíjet a naopak, kterou metodu vynechat.

#### OSOBNÍ SETKÁNÍ

Osobní kontakt představuje nejúčinnější metodu fundraisingu. Vyžaduje podrobnou znalost zásad úspěšného jednání, znalost asertivního chování, dostatek zkušeností a řečnickou obratnost. Při osobním setkání je podstatné mít jasnou představu o tom, co organizace potřebuje a o kolik chce dárce požádat. Stěžejní pro žádající organizace je mít dobré jméno a důvěryhodný projekt (Rektořík a kol., 2010). Jedná se o časově náročnější metodu.

#### TELEFONICKÁ KAMPAŇ

Telefonické kampaně jsou na rozdíl od osobního setkání z hlediska času méně náročné a jejich prostřednictvím lze oslovit více potenciálních dárců. Nevýhodou je, že jde o neosobní formu oslovení. V důsledku toho může docházet k unáhleným závěrům a odmítnutím ze strany potenciálního dárce. V případě úspěšného oslovení je dárce následně kontaktován formou osobního setkání nebo je mu zasláno písemné poděkování (Boukal a kol., 2013).

#### VEŘEJNÁ SBÍRKA

Veřejná sbírka představuje neadresnou formu individuálního dárcovství, kterou mohou NNO využít pro oslovení svých podporovatelů a široké veřejnosti. Pořádání sbírek je upraveno zákonem č. 117/2001 Sb., o veřejných sbírkách, ve znění pozdějších předpisů, přičemž sbírkou dle tohoto zákona je stanoveno pouze shromažďování finančních prostředků, nikoli hmotných darů. Za veřejnou sbírku je rovněž považováno adresné oslovování osob za účelem poskytnutí finančního příspěvku jako např. zasílání složenek, direct mailing, pronájem telefonní linky (sbírka realizovaná formou dárcovských SMS/DMS, Čistý výtěžek sbírky je organizátor povinen použít k předem stanovenému účelu, který

musí být výhradně veřejně prospěšné povahy, nelze jej následně použít pro jiné účely v organizaci, která sbírku pořádala (Boukal a kol., 2013).

### **CHARITATIVNÍ (BENEFIČNÍ) AKCE**

Charitativní (benefiční) akce jsou další možnou formou sbírky, kterou mohou NNO pořádat a tím oslovit individuální nebo firemní dárci či sponzory. Tímto nástrojem lze získat i ty podporovatele, kteří se akce neúčastní pro její účel, ale pro její kulturní náplň či program. Často se jedná o prodejní výstavy, festivaly, hudební, výtvarné a divadelní programy, plesy, aukce, tomboly, sportovní akce, výlety, rauty aj., kdy dárci NNO přispívají formou úhrady vstupného. V ceně vstupného musí být odlišena ta část, která je příspěvkem na sbírku. Pro úspěšnost této formy získávání finančních prostředků je nezbytná dobrá organizace a zejména medializace akce, jinak může celý projekt končit ztrátou (Boukal a kol., 2013).

### **PÍSEMNÁ ŽÁDOST O GRANT NEBO DOTACI**

Žádost o grant se pojí s finančním příspěvkem získaným ze soukromého sektoru, od nadací a nadačních fondů, zatímco žádost o dotaci se vztahuje k příspěvku, který lze obdržet od ministerstev, krajů a obcí. V obou případech se jedná o písemný dokument, nejčastěji ve formě vypracovaného projektu, kde žadatel stručně představí svou organizaci a její činnost, popíše problémy, které projekt hodlá řešit, a způsob jejich řešení, včetně předpokládaného rozpočtu a způsobu hodnocení výsledků. Podmínky a pravidla předkládání žádostí a poskytování prostředků jsou stanoveny dotačním programem či grantovým řízením jednotlivých nadací a nadačních fondů. Velmi často je požadováno spolufinancování a výjimkou není ani zpětné financování, kdy organizace získá veškeré prostředky až po ukončení projektu. Do takovýchto projektů se mohou pustit ty organizace, které mají dostatečně velký vlastní kapitál, aby si samy mohly projekt předfinancovat. Tento trend je běžný zejména u Strukturálních fondů financovaných z Evropské unie. Častokrát je požadováno i partnerství s jinými organizacemi či spolupráce s dalšími subjekty (Šobánková, 2010).

### **DIRECT MAIL – POŠTOVNÍ KAMPAŇ**

Direct mail patří mezi efektivní formy komunikace, kdy prostřednictvím dopisu nebo v současné době daleko častěji prostřednictvím e-mailu lze oslovit velké množství předem vytipovaných subjektů ze skupiny potenciálních i stávajících dárců pomocí osobních dopisů.

Norton (2009) direct mail dělí na:

- cold mailing (do této doby nebyl navázán kontakt),
- warm mailing (kontakt je navázán, tyto lidé se zajímají o práci organizace), a
- výměnnou rozesílku (výměna seznamu dárců s jinou organizací).



Úspěch této metody především závisí na schopnosti umět oslovit vhodnou cílovou skupinu a na samotném sdělení, tj. na formě a obsahu dopisu. Vzhledem k tomu, že direct mail je zasílán na konkrétní jméno a adresu, je nezbytné se řídit zákonem č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů, ve znění pozdějších předpisů, ve kterém je upraveno, jakým způsobem je možno adresy cílové skupiny získat a jak s kontakty dárců dle zmíněného zákona dále nakládat.

### **DÁRCOVSKÉ ESEMESKY (DMS A SMS)**

Využití DMS (Donnors Message Services) je pohodlnou službou a skvělým nástrojem pro velmi rychlé poskytnutí daru. Ačkoli se jedná o malé částky, lze je zasílat opakovaně a ve výsledném součtu tak lze dosáhnout na slušně vysokou částku. Tento způsob darování je osvobozen od DPH a je pohodlný jak pro dárcce, tak pro NNO. Podmínkou je zveřejnění konkrétního účelu, na který jsou DMS zasílány (nelze je použít na obecnou nebo nedefinovanou podporu organizace) a časově ohraničené období. Organizace musí být následně schopná doložit, že dar použila na avizovaný účel. Provozovatelem této služby je zapsaný spolek – Fórum dárců (Deník neziskovky, 2012).

DMS mají svou komerční sestru – premium SMS (Short Message Services). NNO si může u patřičné firmy koupit službu, která navenek funguje úplně stejně jako DMS, jen není osvobozena od daně. V tomto případě se nejedná o dar, ale o mikroplatební nástroj. NNO uzavře smlouvu s provozovatelem, potenciálním dárcům se sdělí telefonní číslo a klíčové slovo a opakovaně začnou být vyzýváni k zasílání SMS. Tento způsob podpory je pro organizaci značně nevýhodný, neboť na marži firmy, operátora a na daně jde až 70 % částky ze zaslané zprávy (Deník neziskovky, 2012).

### **INTERNET A WEBOVÉ STRÁNKY**

V současné době na webových stránkách neziskových organizací obvykle nechybí ani odkaz pro rychlou a pohodlnou online platbu přes systémy jako je PaySec, mPeníze, PayPal; také tyto aktivity Rektorič (2010) označuje jako online fundraising. Z ankety, kterou mezi NNO uspořádalo Fórum dárců v roce 2014, vyplývá, že online dárcovství, ať již běžné, či sbírkové účty organizací, spolu s dárcovskými SMS, má mezi neziskovými organizacemi prioritu.

Bez ohledu na využívání online zasílání finančních příspěvků je třeba zdůraznit, že webová stránka organizace představuje silný informační a komunikační kanál s vnějším okolím. To platí i pro Českou republiku, kde podle výzkumu ČSÚ v roce 2015 internet pravidelně využívalo 63,2 % populace starší 16 let a přes 80 % mladých lidí, zejména vysokoškolsky vzdělaných (Informační společnost, 2016). Machálek a Nesrstová (2011) upozorňují na důležitost prezentace výroční zprávy na webu, jako důležité součásti komunikace při budování dlouhodobých vztahů s dárci. Výroční zpráva je vizitkou, ve které organizace prezentuje, jak se svěřenými prostředky transparentně naložila.

## PEER-TO-PEER FUNDRAISING

Mezi další moderní nástroje, které se v České republice začínají pomalu rozvíjet, patří tzv. „P2P fundraising“, známý jako sociální, osobní nebo týmový. Tento způsob fundraisingu spočívá v tom, že se uspořádá akce v rámci, které se vybírají finanční prostředky pro konkrétní neziskovou organizaci či projekt. Typicky se jedná například o účast v běhu, kde výše vybrané finanční částky peněz se odvíjí od počtu uběhnutých kilometrů, (čím více kilometrů bude zaběhnuto, tím částka bude vyšší). Je zde využívána jak síť stávajících dárců, tak jsou oslovováni i další lidé, přátelé a spolupracovníci, aby se zapojili do podpory dané organizace, či projektu (Šertlerová, 2016).



### OTÁZKY

- Jaká jsou specifika financování NNO?
- Jaké znáte veřejné zdroje financování NNO?
- Jaké znáte soukromé zdroje financování NNO?
- Jaké znáte zdroje mimo EU?
- Co si představujete pod pojmem „direct mail“?



### SHRNUTÍ KAPITOLY

Kapitola popisuje NNO jako zvláštním typ právnických osob, a to i z hlediska získávání finančních zdrojů, které samy ve větší míře nevytvářejí, ale získávají na své projekty. Dále se kapitola zabývá veřejnými a soukromými zdroji v oblasti financování neziskových organizací. V závěru představuje podstatu a definice fundraisingu a vybrané fundraisingové nástroje.

## 6 SOCIÁLNÍ SLUŽBY V ČR A PROCES JEJICH POSKYTOVÁNÍ

### RYCHLÝ NÁHLED KAPITOLY



Kapitola se bude zabývat stručným náhledem vývoje poskytování sociálních služeb v ČR do roku 2006 a jejich legislativního ukotvení. Seznámíte se právní úpravou sociálního zabezpečení na sklonku normalizace a legislativními základy sociální reformy. Dále se seznámíte s formami poskytování a typologií sociálních služeb dle zákona č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, ve znění pozdějších předpisů. Závěrečná subkapitola je rámcově věnována standardům kvality sociálních služeb.

### CÍLE KAPITOLY



Prostudováním této kapitoly získá student přehled v těchto oblastech:

- Klíčové požadavcích EU, které jsou kladeny na služby ve veřejném zájmu.
- Česko-britský projektu s názvem Podpora MPSV při reformě sociálních služeb, který probíhal v naší republice v letech 2000-2003.
- Sociální služby a standardy kvality sociálních služeb.

### ČAS POTŘEBNÝ KE STUDIU



K prostudování této kapitoly student potřebuje 2 hodiny.

### KLÍČOVÁ SLOVA KAPITOLY



Sociální služby, klíčové požadavky EU, česko-britského projekt, sociální pomoc, zákon č. 108/206 Sb., o sociálních službách, typologie a formy poskytování sociálních služeb, standardy kvality sociálních služeb.

## 6.1 Stručný náhled vývoje poskytování sociálních služeb v ČR do roku 2006 a jejich legislativního ukotvení

V souvislosti s politicko-ekonomickými změnami v ČR po roce 1989 zaznamenala poskytovaná pomoc a podpora lidem se specifickou mírou podpory a lidem sociálně a zdravotně znevýhodněným řadu významných změn. Tento zmíněný rozvoj sociálních služeb byl zejména na začátku devadesátých let minulého století charakterizován určitou živelností v pozitivním slova smyslu, která se snažila spontánně reagovat na aktuální potřeby praxe. Vzniklá situace na trhu služeb tak výrazně předběhla vývoj legislativy, která donedávna, a to zejména v oblasti financování sociálních služeb, preferovala rigidní strukturu stávající zděděné sítě rezidenčních služeb. Na důsledky ekonomické transformace a disproporce v oblasti sociálních služeb se snažily spontánně reagovat především nově vznikající nestátní subjekty, které ale brzdilo zaostávání legislativy za skutečnými potřebami v oblasti poskytování sociálních služeb.

I přes zjevnou snahu o deetatizaci a deinstitucionalizaci v oblasti poskytování sociálních služeb byl dominantním poskytovatelem těchto služeb do poměrně nedávné doby stát. Největším problémem v realizaci dalšího rozvoje v celé oblasti poskytování sociálních služeb byla až do roku 2006 dlouhodobá absence moderní legislativy, která by kromě vymezení kompetencí v ose stát – kraj – obec umožnila rovný přístup k finančním prostředkům potřebným pro zajišťování služeb a reflektovala by stávající stav praxe.

Přestože od roku 1989 prošly legislativní proměnou prakticky všechny oblasti společenského života v naší republice, v oblasti poskytování sociálních služeb tato dlouho očekávaná změna nastala až v roce 2006 přijetím zákona č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, který částečně reaguje na zásadní společenské změny, odborné trendy a na požadavky praxe.<sup>3</sup>

### 6.1.1 PRÁVNÍ ÚPRAVA SOCIÁLNÍHO ZABEZPEČENÍ NA SKLONKU NORMALIZACE

V oblasti sociální péče a služeb se na sklonku 80. let střetávaly rozdílné tendence. Podle Šiklové (2012) se už v sedmdesátých letech rozvíjely různé formy územní sociální péče o staré lidi (pečovatelská služba, tzv. domovinky, geriatrické ambulance i denní stacionáře) a o děti. Sociální práce se také rozvíjela v odborech péče o pracující ve velkých závodech a podnicích, kde se jí v době normalizace věnovala řada lidí, kteří nemohli z politických

---

<sup>3</sup> Svobodná volba sociální služby a s ní spojená diverzita sociálních služeb tvoří základní atributy vzniku trhu sociálních služeb, kterému však v našich podmínkách bránil, a dokonce dodnes brání nerovný přístup k veřejným finančním zdrojům ze strany poskytovatelů sociálních služeb. Pojení „trh služeb“ tak může působit z tohoto pohledu poněkud eufemisticky. Tento termín však používá řada autorů (Michalík, 2007; Molek, 2011; Čámský, Sembdner a Krutilová, 2011), stejně jako současná praxe. Přelomovou etapou oblasti vývoje legislativy upravující poskytování sociálních služeb v ČR bylo podle našeho názoru období 2000–2006, kdy se spojilo několik faktorů, jejichž synergickým efektem bylo přijetí zákona č. 108/2006 Sb., o sociálních službách. První koncepční návrh na změnu legislativní úpravy v oblasti poskytování sociálních služeb však předložil již v roce 1990 tehdejší předseda parlamentní komise České národní rady pro otázky zdravotně postižených Ing. Pavel Dušek.

důvodů vykonávat svou původní profesi, a kam se v posledních letech normalizace přesouvaly různé sociální služby poskytované do té doby státní správou a kde vznikala systemizovaná místa sociálních pracovníků. V souvislosti s připravovaným omezením či zastavením výroby v některých velkých podnicích se koncem 80. let hledalo řešení očekávaných sociálních problémů, byly dány podněty k vypracování koncepce sociální politiky i obnovení vysokoškolského vzdělání sociálních pracovníků (Janák a Pilát, 2012).

Druhou stranu mince představovaly např. snahy režimu utajit a cenzurovat výsledky mnoha výzkumů sociálních problémů či nedostatek sociálních pracovníků v důsledku dlouhodobého podceňování a degradace oboru, kteří chyběli i pro tzv. odborné sociální služby, tj. pro péči o děti, pro osoby se změněnou pracovní schopností, pro obtížně přizpůsobivé jedince, pro vězeňství, pro řešení sociálních otázek občanů „cikánského původu“, pro příslušníky národnostních menšin i pro staré lidi (Šiklová, 2012).

Zákon č. 100/1988 Sb., o sociálním zabezpečení, přijatý v červnu 1988 tuto vnitřní rozpornost systému sociální péče neřešil a v podstatě jen kopíroval předchozí zákon. Sociální péči byla věnována třetí část, v jejíž první hlavě byly vymezeny cíle, kategorie uživatelů a formy sociální péče. Formální změnou bylo spojení péče o zdravotně postižené občany a staré občany v páté hlavě zákona. Tento krok nerespektoval odlišnost sociálních situací těchto dvou skupin klientů, problémem byla i skutečnost, že v zákoně nebyly definovány ani pojmy „starý občan“ či „těžce zdravotně postižený občan“, což vedlo k nejasnostem při určování oprávněných osob. Spojená zůstávala péče o občany, kteří potřebují zvláštní pomoc, a o tzv. společensky nepřizpůsobené občany (Koldinská a Marková, 2001).

Výše uvedené zákony a prováděcí vyhlášky s účinností od 1. října 1988 zakotvily centralizovaný systém sociálního zabezpečení s paternalistickou úlohou státu jako monopolního poskytovatele dávek a služeb, financovaný ze státního rozpočtu, s nejednotnou a roztržitou právní úpravou, nerovností účastníků a řadou dalších nedostatků, který plně nevyhovoval ani potřebám tehdejšího socialistického režimu (Koldinská, 2013).

Stát, který byl za poskytování kvalifikovaných a dostupných sociálních služeb ze zákona odpovědný, nedisponoval žádnou koncepcí rozvoje sociálních služeb, dominantní složkou ve spektru poskytovaných sociálních služeb byly pobytové sociální služby, které se omezovaly na domovy důchodců a ústavy sociální péče. Uživatelé sociálních služeb z pohledu dnešní terminologie byli oficiálně označováni za „svěřence“, což samo o sobě dokladuje tehdejší přístup ke klientům a k jejich lidským a občanským právům. Vzdělávání pracovníků v sociálních službách jak na pregraduální, tak na postgraduální úrovni bylo zabezpečeno na bazální úrovni v oboru speciální pedagogika, který se kromě jiného tendenčně opíral o sovětské poznatky. V tzv. ústavním modelu, který odrážel institucionální povahu sociálních služeb, dominoval středně zdravotnický personál, což výrazně posilovalo ošetrovatelský přístup ke klientům. Obyvatelé ústavních zařízení byli silně stigmatizováni, běžnou součástí poskytovaných sociálních služeb v této době byly tepláky jako ústavní „stejnokroj“, značky na oblečení, nedůstojné tykání klientům ze strany pracovníků i absence soukromí. Kompetence orgánů státní správy na různých úrovních při

poskytování sociálních služeb nebyly dostatečně v praxi vyjasněny, neexistovalo metodické vedení pracovníků sociálních služeb ani možnost dalšího vzdělávání či zvyšování kvalifikace a úrovně.

## 6.1.2 OD SOCIÁLNÍHO ZABEZPEČENÍ K SOCIÁLNÍ POMOCI (1990–1998)

### LEGISLATIVNÍ ZÁKLADY SOCIÁLNÍ REFORMY

Po listopadu 1989 bylo třeba vytvořit nový, moderní decentralizovaný systém sociálního zabezpečení motivující klienta. Politika sociálního zabezpečení představovala spolu s aktivní politikou zaměstnanosti, politikou pracovních příjmů a rodinnou politikou jeden z pilířů reformy. Jejím cílem bylo vytvoření fungujících systémů zdravotního, nemocenského a důchodového pojištění odděleného od státního rozpočtu včetně možnosti připojištění, státní sociální podpory a přetvoření sociální péče v moderní systém sociální pomoci, zahrnující i sociální služby. Výchozím nosným prvkem reformy sociální péče byl koncept tzv. záchranné sociální sítě, čímž byl míněn systém minimální podpory obyvatel s minimálními příjmy, který měl sloužit ke zmírnění negativního dopadu sociálních důsledků „transformačního šoku“ (Koldinská a Marková, 2001; Koldinská, 2013).

Koncept sociální pomoci vychází ze základního předpokladu, že v současných společensko-ekonomických podmínkách nese každý občan odpovědnost sám za sebe i svoji budoucnost. Tento systém v sobě zahrnuje především sociální prevenci, sociálně právní ochranu, řešení sociální a hmotné nouze a zabezpečení zvláštních potřeb, a to zejména prostřednictvím sociálních služeb. Systém sociálních služeb je rovněž systémem sociální ochrany, kde zdravotní a sociální rizika jsou eliminována sociální službou.

Jestliže první etapa sociální reformy do roku 1992 odpovídala „sociálnědemokratickému“ modelu scénáře, od roku 1993 se v oblasti sociálního zabezpečení začaly prosazovat „neoliberální tendence“. Přesto reforma pokračovala a v roce 1995 byly přijaty další dva klíčové zákony, a to v květnu zákon č. 117/1995 Sb., o státní sociální podpoře, a koncem června zákon č. 155/1995 Sb., o důchodovém pojištění (Rys, 2003; Koldinská, 2013).

### PŘÍPRAVA ZÁKONA O SOCIÁLNÍ POMOCI

Přetrvávání staré právní úpravy sociálních služeb v první polovině 90. let potvrzuje podle našeho mínění závěr V. Ryse, že hospodářská transformace „*může probíhat bez potíží, a dokonce i snadněji, se starým systémem sociálního zabezpečení a s jeho částečnými úpravami a doplňky, ovšem jen tak dlouho, dokud zůstane operačním*“ (Rys, 2003, s. 65).

Teprve v roce 1994 začaly na Ministerstvu práce a sociálních věcí ČR (dále jen MPSV) přípravy nového zákona o sociální pomoci, při nichž bylo postupně vytvořeno 17 návrhů, většina ale zůstala ve stádiu podkladů pro interní diskusi na ministerstvu. První návrh zásad nového zákona předložený Legislativní radě vlády ČR v roce 1994 byl v podstatě

modifikaci stávající právní úpravy. Postavení nestátních poskytovatelů sociálních služeb se prakticky nezměnilo, k plánovanému snížení role státu ani rozdělení působnosti mezi státní a samosprávné orgány v oblasti sociální pomoci nedošlo (Koldinská a Marková, 2001).

I když byl tento návrh také zamítnut, vycházelo z něj paragrafované znění zákona o sociální pomoci, předložené spolu s návrhy prováděcích předpisů na přelomu let 1996 a 1997. Tento návrh upřesňoval definici obtížné sociální situace a uváděl taxativní výčet forem sociální pomoci k jejímu překonání (informace o možnostech řešení, dávky, sociální služby, zajištění nezbytných podmínek pro přežití a vyhledávání osob v obtížné sociální situaci, jinak se však lišil pouze v dílčích záležitostech (Koldinská a Marková, 2001).

V důvodové zprávě k návrhu zmíněného zákona se uvádělo, že „navržená právní úprava přebírá stav, který se osvědčil“. „Tato věta byla impulsem pro první veřejné masivní vystoupení organizací zdravotně postižených v České republice“ (Michalík, 2007, s. 17), požadujících změnu systému sociálních služeb, zejména jejich financování a možnosti klientů svobodně rozhodovat o jejich volbě. Petice podepsaná více než 30 tisíci občanů měla příznivý ohlas ve sdělovacích prostředcích i veřejném mínění a iniciovala řadu politických jednání, která vyvrcholila 25. dubna 1997 na zasedání rozšířeného předsednictva Vládního výboru pro zdravotně postižené občany za účasti premiéra Václava Klause, členů vlády a dalších činitelů. Na jednání bylo dohodnuto, že MPSV zpracuje hodnocení vývoje sociální péče od roku 1990 a do čtyř měsíců bude předložen k dalšímu jednání návrh přechodu k novému systému sociálních služeb (Michalík, 2007).

Záměr schválený až po pádu Klausovy vlády 23. února 1998 přechodnou vládou J. Tošovského, vycházel ze zavedení „obtížné sociální situace“ v podobě hmotné nouze a sociální nouze a zrušení kategorie sociální potřeby včetně příslušného zákona. Sociální pomoc měly poskytovat státní orgány, obce a nestátní subjekty, tj. fyzické i právnické osoby poskytující sociální služby, měla být zavedena tzv. akreditace v oblasti sociálních služeb i účinná ochrana práv uživatelů služeb prostřednictvím kontroly činnosti jejich poskytovatelů inspektorem sociální pomoci MPSV vybaveným poměrně rozsáhlými kompetencemi. K úhradě sociálních služeb se mezi dávkami na zabezpečení zvláštních potřeb zaváděl příspěvek na péči jako účelová opakující se peněžní dávka pro osoby závislé pro nepříznivý zdravotní stav na péči jiné osoby, jež podle Michalíka (2007) tvořila základ pro odstranění nerovnosti mezi poskytovateli a uživateli sociálních služeb.

### **6.1.3 OD VĚCNÉHO ZÁMĚRU ZÁKONA O SOCIÁLNÍ POMOCI K ZÁKONU O SOCIÁLNÍCH SLUŽBÁCH**

#### **LEGISLATIVNÍ ZMĚNY V LETECH 1998–2002**

Tošovského „poloúřednická“ vláda neměla pochopitelně dostatek času k realizaci věcného záměru, který byl zpočátku odborníky dost ostře kritizován a novým sociálnědemokratickým ministrem práce a sociálních věcí Vladimírem Špidlou odmítnut.

*„Následující tři roky byly vyplněny opakovanými pokusy o vytvoření staronového systému vycházejícího především z principu komunitního plánování. To však pouze decentralizuje jednotný státní systém rozhodování zadavatele o podobě sít sociálních služeb na celou řadu místních subsystémů, v nichž však nemá uživatel nadále žádnou rozhodovací pravomoc. Žádný z těchto pokusů nebyl v legislativním procesu, vzhledem k účinné opozici organizací zdravotně postižených, úspěšný“ (Michalík 2007, s. 18).*

Začátkem roku 2000 začaly práce na věcném záměru zákona o sociálních službách. V souvislosti s reformou veřejné správy bylo jedním z cílů přenesení služeb na úroveň obcí a krajů, předpokládala se povinná registrace jejich poskytovatelů, tj. MPSV, obcí a krajů i nestátních subjektů, stanovení standardů a dobrovolných akreditací i zavedení určitého systému kontroly (Koldinská a Marková, 2001).

V letech 1998–2002 se současně s přípravami nové legislativní úpravy dále několikrát měnil zákon č. 100/1988 Sb., o sociálním zabezpečení. Ke skutečně závažné změně došlo při jeho novelizaci zákonem ze dne 13. června 2002, č. 320/ Sb., o změně a zrušení některých zákonů v souvislosti s ukončením činnosti okresních úřadů. Díky úspěšné spolupráci NRZP ČR se skupinou poslanců vedenou Václavem Krásou se podařilo upravit a rozšířit § 73a tak, že poskytovateli sociálních služeb mohou být kraje, obce, organizace a občané (odst. 1), jimž se poskytují ze státního rozpočtu „podle zvláštního zákona účelově určené příspěvky na úhradu nákladů za tyto služby“ (odst. 2), přičemž pravidla pro jejich poskytování, zejména podmínky, výši a lhůty poskytování příspěvků za jakých podmínek, v jaké výši a v jakých lhůtách jsou příspěvky poskytovány, mělo podle odst. 3 určit vládní nařízení (zákon č. 320/2002 Sb.: čl. XXV). Podle Michalíka citovaný paragraf, jenž „...poprvé v historii zrovnoprávnil všechny poskytovatele sociálních služeb a nepřímo umožnil klientům jejich volbu, se následně setkal s mimořádným odporem ministerstva financí i ministerstva práce a sociálních věcí. To navrhlo jeho zrušení v rámci „povodňového balíčku“ již o několik měsíců později. I tuto hrozbu dokázaly organizace zdravotně postižených znovu odvrátit, když při schválení novely zákona došlo pouze k odložení účinnosti paragrafu na 1. 1. 2004“ (Michalík, 2007, s. 18).

#### **6.1.4 ČESKO-BRITSKÝ PROJEKT NA PODPORU REFORMY SOCIÁLNÍCH SLUŽEB**

Přestože poskytování sociálních služeb je Evropskou unií vnímáno především jako předmět národních politik členských států, stála Česká republika na začátku nového tisíciletí před úkolem vydefinovat pojmy kvalita a dostupnost v sociálních službách s ohledem na ochranu práv uživatelů sociálních služeb a připravit pro jejich aplikaci do praxe legislativní a formální prostředí. Sociální služby jsou při tom chápány jako nezbytný nástroj, prostřednictvím kterého je možno těchto cílů na lokální úrovni dosáhnout, a tím je uvádět v život. Evropská unie rovněž hovoří o službách ve veřejném (obecném) zájmu, mezi něž se také počítají sociální služby, na jejichž regulaci jsou kladeny tři klíčové požadavky. Prvním je kvalita sociálních služeb, která je charakterizována jako souhrn vlastností a charakteristik služby, jež souvisejí s jejich schopnostmi uspokojit známé či předpokládané potřeby uživatelů služeb. Druhým požadavkem je dostupnost sociálních služeb, a to



jak fyzická, tak ekonomická, sociální, informační a psychologická. Třetím požadavkem je ochrana uživatelů služeb, která je zabezpečována transparentností a bezpečností při poskytování sociálních služeb a aktivní účastí uživatelů při plánování i poskytování sociálních služeb (Skříčková et al., 2007).

Z tohoto důvodu se MPSV ČR koncem devadesátých let minulého století rozhodlo uskutečnit rozsáhlou reformu sociálních služeb, kterou podporovala navázaná spolupráce s britským Ministerstvem pro mezinárodní rozvoj, která poskytovala možnost využít zahraničních zkušeností a dosáhnout souladu s požadavky na regulaci sociálních služeb a praxí v zemích EU. Tato spolupráce byla realizována formou česko-britského projektu s názvem Podpora MPSV při reformě sociálních služeb, který probíhal v naší republice v letech 2000-2003 (Česko-britský projekt, 2001; Janák a Pilát, 2012).

Jedním z hlavních cílů reformy bylo vypracování nové legislativní úpravy v oblasti poskytování sociálních služeb a souvisejících činností, jejíž účinnost byla předpokládána k 1. 1. 2003. Základním záměrem reformy bylo postavit občana jako uživatele na první místo, podpořit rozvoj sociálních služeb založených na aktivitě a dobré praxi, zjednodušit a zprůhlednit proces poskytování sociálních služeb, zapojit do tohoto procesu širokou veřejnost a zvýšit odpovědnost za poskytování sociálních služeb na místní a regionální úrovni (Janák, Pilát, 2012).

Strategie projektu byla strukturována do tří vzájemně propojených modulů – pilotních projektů, jejichž výstupy byly testovány ve vybraných regionech.

**První modul** se zabýval analýzou potřeb a plánováním služeb na místní úrovni a zavedením postupů pro komunitní plánování a probíhal na území bývalého okresu Písek. Cílem tohoto modulu byl rozvoj inovativních sociálních služeb ve zmíněné lokalitě a zavedení postupů komunitního plánování sociálních služeb.

**Druhý modul**, který pokrýval oblast standardů kvality a systému jejich účinné kontroly a zavádění systémů udělování licencí, probíhal na území bývalého okresu Olomouc u vybraných poskytovatelů, uživatelů a zadavatelů sociálních služeb.

**Třetí modul** se zabýval analýzou činností MPSV ČR, vytvářením strategií a s nimi souvisejících podpůrných metodických postupů. Tento modul směřoval k vytvoření modelu tvorby politiky a rozvoji informační strategie pro interní a externí jednání Ministerstva práce a sociálních věcí ČR, k ověření procedur, které podporují dosažení politických cílů, které budou konzistentní se zásadami reformy veřejné správy, a to na všech úrovních veřejné správy. Česko-britský projekt Podpora MPSV při reformě sociálních služeb byl v červenci roku 2003 úspěšně ukončen. (Janák, Pilát, 2012).

Jedním z předpokládaných výstupů této reformy bylo rovněž vypracování a přijetí nové legislativní úpravy, týkající se poskytování sociálních služeb a souvisejících činností v České republice, jejíž účinnost byla schválena Parlamentem České republiky k 1. 1. 2007 (zákon o sociálních službách č. 108/2006 Sb.). Ke klíčovým cílům reformy sociálních

služeb patří ochrana zranitelných skupin obyvatelstva, a to jak zajištěním kvality sociálních služeb za účelem ochrany uživatelů jako jednotlivců, kteří využívají sociální služby, tak komunitním plánováním, jehož smyslem je chránit zájmy uživatelů jako skupiny tím, že bude zapojena do rozvoje sociálních služeb ve svém regionu.

## **PŘÍPRAVA NOVÝCH PŘEDPISŮ V LETECH 2003–2006**

I přes určité nedostatky a obecnost výše zmíněného dokumentu se diskuse o něm stala důležitou platformou pro výměnu názorů nad podobou a fungováním připravovaného moderního systému sociálních služeb u nás a ovlivnila pozitivně vývoj teorie i praxe v oblasti poskytování sociálních služeb. Výstupy projektu byly promítnuty do návrhu věcného záměru zákona o sociálních službách, který byl postoupen do vnějšího připomínkového řízení v roce 2003.

Zmíněný návrh byl v srpnu roku 2003 předán k projednání Legislativní radě vlády ČR, která ve svém závěrečném stanovisku ze dne 16. října akceptovala většinu připomínek a doporučila vládě neschválit návrh věcného návrhu zákona o sociálních službách. Na základě tohoto stanoviska vláda na svém jednání dne 12. listopadu 2003 věcný záměr zákona o sociálních službách neschválila a vrátila jej Ministerstvu práce a sociálních věcí ČR k přepracování. To v poměrně krátké době připravilo nový věcný záměr zákona o sociálních službách, který byl dne 28. května 2004 vládou schválen a ministři práce a sociálních věcí bylo usnesením vlády uloženo vypracovat paragrafové znění zákona o sociálních službách a předložit jej do šesti měsíců vládě ke schválení (Michalík, 2007).

## **VĚCNÝ ZÁMĚR ZÁKONA O VÝKONU SOCIÁLNÍ PRÁCE A VZDĚLÁVÁNÍ SOCIÁLNÍCH PRACOVNÍKŮ**

Takřka paralelně s přípravou nového věcného záměru o sociálních službách byl na základě usnesení vlády ČR č. 434 ze dne 7. 5. 2003 o Koncepti celoživotního vzdělávání sociálních pracovníků v letech 2003–2004 vypracován Věcný záměr zákona o výkonu sociální práce a vzdělávání sociálních pracovníků. Na jeho přípravě, která započala v říjnu roku 2003, se podílela mezirezortní pracovní skupina pro celoživotní vzdělávání pracovníků, jejímiž členy byli kromě zástupců dotčených rezortů i odborníci z praxe.

Zajímavé se z dnešního pohledu bezesporu jeví kategorizace sociálních pracovníků dle složitosti výkonu práce a náročnosti na kvalifikační požadavky, která se ve zmíněných tezích objevuje.<sup>4</sup> Vláda České republiky na svém jednání dne 26. ledna 2005 projednala Teze legislativního zakotvení výkonu sociální práce a vzdělávání sociálních pracovníků svým usnesením č. 107 zamítla práce na samostatné legislativní úpravě, kterou měl být zákon o výkonu sociální práce a vzdělávání sociálních pracovníků. Uložila tehdejšímu

---

<sup>4</sup> Materiál rozlišuje šest kategorií sociálních pracovníků: sociální pracovník asistent, samostatný sociální pracovník, samostatný odborný sociální pracovník, sociální pracovník specialista na koncepční práci, sociální pracovník specialista-supervizor a manažer služeb sociální práce.

ministru práce a sociálních věcí zpracovat předmětné teze do návrhu zákona o sociálních službách.<sup>5</sup>

## PŘIJETÍ ZÁKONA O SOCIÁLNÍCH SLUŽBÁCH

Teprve v roce 2005 byla předložena k vnějšímu připomínkovému řízení nová základní právní norma, která měla konečně moderním způsobem upravovat poskytování a financování sociálních služeb. Nad návrhem zákona o sociálních službách se rozpoutaly bouřlivé diskuse, a to jak ze strany organizací hájících zájmy osob se zdravotním postižením, tak samotných poskytovatelů sociálních služeb a zadavatelů sociálních služeb, reprezentovaných zejména Asociací krajů ČR a Svazem měst a obcí ČR. Výsledkem jednání byla kompromisní podoba návrhu zákona o sociálních službách, která byla Poslanecké sněmovně Parlamentu ČR předložena vládou dne 7. září 2005 jako sněmovní tisk č. 11020/0, který byl ve třetím čtení usnesením č. 2092 schválen a 17. ledna 2006 postoupen k projednání do Senátu ČR, kde byl projednán 9. února 2006 a vrácen sněmovně s pozměňovacími návrhy k projednání. Zde byl přijat usnesením č. 2263 ze dne 14. března 2006 a 31. března 2006 vyhlášen jako zákon č. 108/2006 Sb. s účinností od 1. ledna 2007.

V zákoně, který přinesl do systému sociálních služeb v ČR mnohem více změn, než by se mohlo ze začátku zdát, jsou stanoveny základní zásady a pravidla pro poskytování sociálních služeb a podrobně upravuje okruh sociálních situací a způsobů jejich řešení. Základní filozofie jeho vzniku se opírala o dva základní cíle. Prvním z nich bylo zabezpečení kvalifikovaných a dostupných služeb těm, kteří je nezbytně potřebují, druhým narovnání právních vztahů mezi státem, poskytovateli a zejména uživateli sociálních služeb s akcentem na ochranu jejich práv a respektování jejich důstojnosti. Právě v tomto momentě přinesl zákon zásadní změnu, a to tím, že opustil dosavadní paternalisticko-direktivní praxi a vytvořil prostředí pro rozvoj vztahů mezi poskytovateli a uživateli sociálních služeb, které byly postaveny na základě dobrovolnosti, rovnoprávnosti a zejména na individuálním přístupu k uživatelům sociálních služeb, jejich sociálním začleňování a předcházení sociálnímu vyloučení (Čámský, Sembdner a Krutilová, 2011).

Ústředním filozofickým prvkem zákona je snaha o aktivizaci uživatelů sociálních služeb s cílem převzít spoluodpovědnost za svůj osud a řešení svojí nepříznivé sociální situace a omezit závislost na poskytovaných sociálních službách. Jedním z hlavních cílů zákona o sociálních službách je podporovat proces sociálního začleňování a sociální soudržnost společnosti při respektování zásad, že poskytovaná pomoc a podpora lidem v nepříznivé sociální situaci musí být zejména dostupná, efektivní, kvalitní, bezpečná a v neposlední řadě hospodárná.

---

<sup>5</sup> V rámci legislativního procesu byla nakonec problematika výkonu sociální práce a vzdělávání sociálních pracovníků legislativně ukotvena v §§ 90 až 98 zákona o sociálních službách, kde jsou stanoveny předpoklady pro výkon činnosti v sociálních službách.

### 6.1.5 NEJDŮLEŽITĚJŠÍ SYSTÉMOVÉ ZMĚNY NOVÉ PRÁVNÍ ÚPRAVY SOCIÁLNÍCH SLUŽEB

Zásadním systémovým prvkem v oblasti poskytování sociálních služeb je bezesporu **příspěvek na péči**, který ve svém důsledku výrazně posiluje kompetence osob, které jsou závislé na pomoci jiné osoby, a pomáhá rozvíjet trh sociálních služeb. Jedná se o dávku, která by měla osobě, jejíž zdravotní stav vyžaduje péči jiných osob, umožnit zajištění potřebné pomoci, a to především prostřednictvím poskytování potřebných sociálních služeb. Tato dávka nahradila dvě dosud existující dávky v předchozím systému sociálního zabezpečení, které byly poskytovány rovněž z důvodu nutnosti zabezpečit péči o osoby prostřednictvím péče jiných osob. Jednalo se o příspěvek při péči o blízkou nebo jinou osobu, který patřil do systému sociální péče pečující osobě, a o zvýšení důchodu pro bezmocnost, který náležel osobě vyžadující péči formou dávky důchodového zabezpečení. O podobu příspěvku na péči a stanovení stupňů závislosti na pomoci jiné osoby byla vedena řada jednání, jedna z prvních verzí počítala s tím, že příspěvek bude vyplácen prostřednictvím poukázek a rozlišovala šest stupňů závislosti na pomoci jiné osoby.

Zástupci organizací hájící zájmy osob se zdravotním postižením nakonec prosadili stávající variantu, kdy příspěvek na péči náleží osobě, o kterou má být pečováno, nikoliv osobě zajišťující, a byly stanoveny čtyři stupně závislosti. Příjemce musí podle zákona příspěvek využívat pouze na sociální služby, podle odhadu MPSV se však značná část finančních prostředků určených na výplatu příspěvku na péči nevrací do systému sociálních služeb (příjemci příspěvku si za něj nenakupují sociální služby), ale stává se zdrojem zvyšování životní úrovně příjemců nebo jejich rodin. Tato skutečnost je zřejmě jedním z hlavních důvodů, proč je tak často upravovaná jeho výše, a to zejména v prvním stupni závislosti na pomoci druhé osoby.

Mezi další systémové změny, které výrazně ovlivnily poskytování sociálních služeb, bezesporu patří **nová typologie služeb, registrace a povinnosti poskytovatelů, institut smlouvy o poskytnutí sociální služby, legislativní ukotvení povinností poskytovatelů sociálních služeb, kompetence veřejné správy a plánování sociálních služeb a působnost orgánů veřejné správy** jak v samostatné, tak přenesené působnosti, a to zejména v oblasti zajišťování sociálních služeb, zjišťování informací o dostupnosti sociálních služeb a plánování sociálních služeb<sup>6</sup> a **kontrola v sociálních službách**.

Zákon rovněž upravuje problematiku **financování sociálních služeb, správní delikty (přestupky) a předpoklady pro výkon sociálního pracovníka a předpoklady pro výkon činnosti v sociálních službách**. Sociální práci jako profesi nebyla do té doby

---

<sup>6</sup> Pojmem „plánování rozvoje sociálních služeb“ byl v české legislativě nahrazen pojem „komunitní plánování sociálních služeb“. Z hlediska obce lze komunitní plánování pojmut jako souhrnný název pro aktivní úsilí obce o dlouhodobé a průběžné zapojování veřejnosti do záležitostí komunity, jejich plánování a v neposlední řadě i rozhodování o nich. Někdy se mylně spojují pojmy „obec“ a „komunita“, což bývá zdrojem častých nedorozumění. Potíž je v tom, že pojem „komunita“ není v našem právním řádu pojmem legislativním ani správním, váže se především na aspekty sociálně psychologické, respektive sociologické (Ulehla, 2002b).

věnována náležitá pozornost. Zákon se zaměřuje především na předpoklady k výkonu povolání sociálního pracovníka s cílem jejich sjednocení a nastolení takové úrovně odborné způsobilosti, která odpovídá náročnosti této profese. Vzhledem ke skutečnosti, že studium sociální práce bylo v našich podmínkách koncipováno až počátkem devadesátých let minulého století, zákon upravuje podmínky, za kterých mají možnost vykonávat sociální práci i absolventi jiných oborů v oblasti pomáhajících profesí a stanovuje tak předpoklady pro výkon činnosti v sociálních službách. Přes některé nedostatky, které zmíněná oblast legislativní úpravy vykazovala (zákon původně nerefletoval v oblasti kvalifikačních předpokladů některé obory pomáhajících profesí, jako např. sociální patologii), se jedná se o prvotní ucelenou právní úpravu předpokladů k výkonu povolání sociálního pracovníka a dalších odborných pracovníků v sociálních službách.

Rozhodně je možno konstatovat, že i přes veškeré slabiny zákona o sociálních službách a neúměrně dlouhý časový interval, který byl potřebný k jeho přijetí, byl v České republice konečně nastolen moderní legislativní rámec pro poskytování sociálních služeb, zavádění standardů kvality sociálních služeb a komunitní plánování sociálních služeb.

#### **vyhláška č. 505/2006 Sb., ve znění pozdějších předpisů**

Ministerstvo práce a sociálních věcí podle § 119 odst. 2 zákona č. 108/2006 Sb., o sociálních službách vydalo dne 15. listopadu 2006 vyhlášku č. 505/2006 Sb., kterou se provádějí některá ustanovení zákona o sociálních službách. V první části vyhlášky je upraven způsob hodnocení schopnosti zvládat základní životní potřeby pro účely stanovení stupně závislosti. Druhá část vyhlášky stanovuje rozsah úkonů poskytovaných v rámci základní činnosti u jednotlivých druhů sociálních služeb a rovněž tak stanovuje maximální výše úhrad za poskytování některých sociálních služeb. Ve třetí části, která podrobně upravuje ustanovení § 91 zákona o sociálních službách, jsou definovány zdravotní stavy, které vylučují poskytování sociálních služeb a pro které může poskytovatel sociálních služeb odmítnout uzavřít smlouvu o poskytování sociálních služeb s fyzickou osobou v nepříznivé sociální situaci. Ve čtvrté části je popsána struktura kvalifikačního kurzu pro pracovníky v sociálních službách. Pátá část vyhlášky je věnována hodnocení plnění standardů kvality sociálních služeb a informacím o výsledku provedené inspekce, šestá část se zabývá náležitostmi průkazu zaměstnance obce a zaměstnance kraje oprávněného k výkonu činnosti sociální práce. Vyhláška obsahuje přílohu č. 1, ve které jsou vymezeny schopnosti zvládat základní životní potřeby, přílohu č. 2, která se zabývá obsahem jednotlivých standardů kvality sociálních služeb a přílohu č. 4, která se zabývá obory vzdělání, při nichž se nevyžaduje absolvování kvalifikačního kurzu pro pracovníky v sociálních službách. Tento právní předpis rovněž prošel od data svého vydání řadou změn, které reflektovaly změny v zákoně o sociálních službách, mezi nejvýznamnější změny bezesporu patří ty, které reagovaly na Sociální reformu v roce 2012.

## 6.2 Formy poskytování a typologie sociálních služeb. Standardy kvality sociálních služeb

### 6.2.1 FORMY POSKYTOVÁNÍ A TYPOLOGIE SOCIÁLNÍCH SLUŽEB

Sociální službou se dle § 3 písm. a) zákona č. 108/2006 Sb., o sociálních službách rozumí „činnost nebo soubor činností zajišťujících pomoc a podporu osobám za účelem sociálního začlenění nebo prevence sociálního vyloučení...“, přičemž sociální vyloučení je zde definováno jako vyčlenění osoby mimo běžný život společnosti s nemožností zapojení se v důsledku nepříznivé sociální situace.

Sociální služby jsou podle zákona poskytovány lidem nacházejícím se v nepříznivé sociální situaci a umožňují vést běžný způsob života s přihlédnutím k zachování lidské důstojnosti osob. Rozsah a forma poskytované pomoci v rámci sociálních služeb musí zachovávat lidskou důstojnost, vycházet i z individuálně určených potřeb klientů, musí je vést k samostatnosti a motivovat je k aktivním činnostem. Poskytovateli sociálních služeb jsou podle zákona územní samosprávné celky a jimi zřizované právnické osoby, další právnické osoby, fyzické osoby, ministerstvo a jím zřízené organizační složky státu nebo státní příspěvkové organizace. Sociální služby jsou poskytovány bez úhrady nákladů nebo za částečnou nebo plnou úhradu nákladů.

Podle zákona o sociálních službách sociální služby zahrnují sociální poradenství, služby sociální péče a služby sociální prevence, které mohou být poskytovány formou pobytových, ambulantních anebo terénních služeb.

- **Pobytovými službami** se rozumí služby spojené s ubytováním v zařízeních sociálních služeb, jako jsou např. domovy pro osoby se zdravotním postižením nebo domovy pro seniory. V praxi se pro pobytové služby používá také synonymum rezidenční zařízení.
- **Ambulantní službami** se rozumí služby, za kterými uživatel dochází nebo je doprovázen či dopravován do zařízení sociálních služeb, jako jsou např. denní centra nebo nízkoprahová denní centra; součástí služby není ubytování.
- **Terénními službami** se rozumí služby, které jsou uživatelům poskytovány v jejich přirozeném prostředí, kterým je především myšlena domácnost, ale tyto služby mohou být poskytovány i komunitě. Jedná se např. o pečovatelskou službu, osobní asistenci nebo terénní programy.

Podle zákona č. 108/2006 Sb., o sociálních službách ve znění pozdějších předpisů, sociální služby dále zahrnují:

- **Sociální poradenství**, které zahrnuje základní a odborné poradenství.
  - a) **Základní sociální poradenství** poskytuje osobám potřebné informace přispívající k řešení jejich nepříznivé sociální situace. Sociální poradenství je základní činností při

poskytování všech druhů sociálních služeb. Poskytovatelé sociálních služeb jsou vždy povinni tuto činnost zajistit.

**b) Odborné sociální poradenství** je poskytováno se zaměřením na potřeby jednotlivých okruhů sociálních skupin osob v občanských poradnách, manželských a rodinných poradnách, poradnách pro seniory, poradnách pro osoby se zdravotním postižením, poradnách pro oběti trestných činů a domácího násilí. Zahrnuje též sociální práci s osobami, jejichž způsob života může vést ke konfliktům se společností.<sup>7</sup>

- **Služby sociální péče**, které napomáhají osobám zajistit jejich fyzickou a psychickou soběstačnost s cílem umožnit jim nejvyšší možné zapojení do běžného života společnosti a v případech, kdy toto vylučuje jejich stav, zajistit jim důstojné prostředí a zacházení. Každý má právo na poskytování sociální péče v nejméně omezujícím prostředí.

- **Služby sociální prevence**, které napomáhají zabránit sociálnímu vyloučení osob, které jsou tímto ohroženy pro krizovou sociální situaci, životní návyky a způsob života vedoucí ke konfliktu se společností, sociálně znevýhodňující prostředí a ohrožení práv a oprávněných zájmů trestnou činností jiné fyzické osoby. Cílem služeb sociální prevence je napomáhat osobám k překonání jejich nepříznivé sociální situace a chránit společnost před vznikem a šířením nežádoucích společenských jevů. Předmětem obsahu této podkapitoly není se podrobněji zabývat taxativním vymezením jednotlivých sociálních služeb a specifikací jejich obligatorních a fakultativních činností, tuto problematiku podrobněji rozpracovává zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, ve znění pozdějších předpisů a vyhláška č. 505/2006 Sb., kterou se provádějí některá ustanovení zákona o sociálních službách, ve znění pozdějších předpisů u jednotlivých služeb a následně některé další publikace.<sup>8</sup>

## 6.2.2 STANDARDY KVALITY SOCIÁLNÍCH SLUŽEB

Dalším významným materiálem, který reflektuje práci zmíněného česko-britského projektu, je konzultační dokument Bílá kniha v sociálních službách, kterou vydalo MPSV ČR v únoru roku 2003. Termín bílá kniha není v našem kontextu příliš užíván a je převzat ze slovníku Evropské unie, kde bílé knihy mají charakter doporučení. Bílé knihy lze nalézt jak na úrovni Evropské unie, tak na úrovních národních, kde jsou pojímány jako dlouhodobé programové dokumenty vlád v dílčích oblastech. V bílých knihách se rovněž diskutují způsoby řešení definovaných problémů a jsou v nich navrhovány podrobné programové návrhy řešení problémů. Vzniku bílé knihy zpravidla předchází široká veřejná diskuse.

---

<sup>7</sup> Součástí odborného poradenství bylo do 1. 1. 2014 i půjčování kompenzačních pomůcek. Tato obligatorní činnost byla zákonem č. 316/1013 Sb. vypuštěna s odůvodněním, že tato úprava umožní poskytovatelům sociálních služeb zařadit půjčování kompenzačních pomůcek mezi fakultativní činnosti za úhradu s tím, že je žádoucí, aby půjčovny mohly být provozovány i poskytovateli jiných druhů služeb.

<sup>8</sup> Např. KRÁLOVÁ Jarmila a Eva RÁŽOVÁ. *Sociální služby a příspěvek na péči 2012*. 4. aktualizované a přepracované vydání. Olomouc: Anag, 2012. ISBN 978-80-7263-748-5.

V Bílé knize o sociálních službách v úvodu nalézáme snahu o odpověď na otázku, co jsou to sociální služby a kdy lidé sociální služby potřebují. Dále jsou zde definovány základní principy, které rozhodují o způsobu, jak jsou služby organizovány, doručovány a financovány. Existuje sedm vůdčích principů tvořících základ všech moderních sociálních služeb, které jsou uvedeny v dokumentu Bílá kniha v sociálních službách (MPSV, 2003):

- nezávislost a autonomie pro uživatele služeb – nikoliv závislost,
- začlenění a integrace – nikoliv sociální vyloučení,
- respektování potřeb – služba je určována individuálními potřebami a potřebami společnosti, neexistuje model, který vyhovuje všem,
  - partnerství – pracovat společně, ne odděleně,
  - kvalita – záruka kvality poskytuje ochranu zranitelným skupinám obyvatelstva, to znamená i občanům se specifickou mírou podpory,
    - rovnost bez diskriminace,
    - standardy kvality sociálních služeb národní, rozhodování v místě.

Jak z výše uvedených principů vyplývá, kvalita služeb a standardy kvality služeb patří mezi nosné principy, které determinují základ poskytování moderních sociálních služeb. Smyslem celého procesu hodnocení kvality sociálních služeb je v první řadě ochrana uživatelů sociálních služeb, tedy i osob se specifickou mírou podpory a osob sociálně a zdravotně znevýhodněných, před poskytnutím nekvalitní služby či institucionálním zneužitím. Dalším aspektem tohoto procesu je potřeba sledovat způsob a efektivitu využití veřejných zdrojů, ze kterých jsou sociální služby, jako služby veřejné, financovány.

Cílem zavádění standardů kvality sociálních služeb je kromě zabezpečení základní úrovně kvality všech poskytovaných služeb i snaha nijak neomezit rozvoj druhové rozmanitosti nově vznikajících typů sociálních služeb s důrazem na současnou úroveň poznání a aktuální stav v sociálních službách a v neposlední řadě je co nejvíce přiblížit konkrétním potřebám všech lidí, kteří sociální služby využívají (MPSV, 2002).

Jak vyplývá z obsahu předchozí části, jedním z klíčových cílů reformy sociálních služeb je ochrana zranitelných skupin obyvatelstva (tedy i osob se specifickou mírou podpory) a uživatelů sociálních služeb, a to dvojnásobně:

- zajištěním kvality sociálních služeb za účelem ochrany uživatelů jako jednotlivců, kteří využívají sociální služby,
- komunitním plánováním, jehož smyslem je chránit zájmy uživatelů jako skupiny tím, že bude zapojena do rozvoje sociálních služeb ve svém regionu (MPSV, 2002).

Standardy kvality sociálních služeb „popisují, jak má vypadat kvalitní sociální služba. Jsou souborem měřitelných a ověřitelných kritérií, nikoliv návrhem zákona či vyhlášky. Jejich smyslem je umožnit a průkazným způsobem posoudit kvalitu poskytované služby, nikoliv stanovit, jaká práva a povinnosti mají zařízení a uživatelé sociálních služeb. Podstatným rysem standardů je jejich obecnost, jsou použitelné pro všechny druhy



*sociálních služeb. K vysoké míře obecnosti vedla MPSV snaha neomezit stávající druhy sociálních služeb administrativním členěním a umožnit dosáhnout stanovených požadavků i malým a začínajícím zařízením, která pružně reagují na aktuální potřeby uživatelů vytvářením nových druhů služeb“ (Johnová, 2003, s. 4).*

Při tvorbě standardů kvality sociálních služeb byly využity prvky a poznatky z oblasti zajišťování kvality užívané v jiných odvětvích, kde kvalita je chápána jako určitá schopnost uspokojit zájmy a potřeby zákazníků. Promítneme-li tuto schopnost do oblasti poskytování sociálních služeb, které bezesporu patří ke službám veřejným, docházíme k závěru, že kvalita se musí odvíjet od uspokojování potřeb a zájmů nejen samotných uživatelů sociálních služeb, ale i zájmu zadavatelů sociálních služeb, tedy těch subjektů, které služby objednávají a platí z veřejných zdrojů (Johnová, 2003).

*Kvalita v oblasti poskytování sociálních služeb je „...popsána prostřednictvím souboru jednotlivých kritérií (vlastností a charakteristik), o nichž se předpokládá, že ovlivňují schopnost služeb naplnit zájmy a potřeby obou uvedených skupin – uživatelů i zadavatelů. Snahou MPSV bylo v tomto směru vytvořit takový soubor kritérií, s jejichž pomocí bude možno poznat, zda služby podporují osobní růst a nezávislost uživatele. Důležitým znakem kvality sociální služby je její schopnost podporovat jednotlivé uživatele v naplňování cílů, kterých chtějí pomocí sociálních služeb dosáhnout při řešení vlastní nepříznivé situace“ (Valenta, Müller et al., 2007, s. 233).*

Cílem zavádění standardů kvality sociálních služeb je kromě zabezpečení základní úrovně kvality všech poskytovaných služeb i snaha nijak neomezit rozvoj druhové rozmanitosti nově vznikajících typů sociálních služeb s důrazem na současnou úroveň poznání a aktuální stav v sociálních službách a v neposlední řadě je co nejvíce přiblížit konkrétním potřebám všech lidí, kteří sociální služby využívají (MPSV, 2002).

V rámci druhého modulu česko-britského projektu byly testovány dvě verze standardů, nakonec bylo přijato, jak výše uvádíme, celkem 17 standardů kvality služeb – 8 procedurálních, 3 personální a 6 provozních. Zmíněné standardy byly testovány jak u poskytovatelů služeb rezidenčních, tak terénních a ambulantních. Zprávy z těchto inspekcí, ratifikované externí skupinou odborníků, jasně ukazují, že standardy jsou realistické a dosažitelné během určitého času.

Po dlouhých odborných i politických diskusích se nakonec ve vyhlášce č. 505/2006 Sb., kterou se provádějí některá ustanovení zákona o sociálních službách, ve znění pozdějších předpisů, konkrétně v příloze č. 2, hovoří o obsahu **15 standardů kvality sociálních služeb** (8 procedurálních, 2 personálních a 5 provozních). Povinnost poskytovatelů sociálních služeb dodržovat standardy kvality sociálních služeb je zakotvena v zákoně o sociálních službách, konkrétně v § 88 písm. h).



## OTÁZKY

- Z jakých modulů se skládal česko-britský projekt s názvem „Podpora MPSV při reformě sociálních služeb“?
- Jaká legislativní změna poprvé zrovnoprávnila všechny poskytovatele sociálních služeb v ČR?
- Jaké nejdůležitější systémové změny v oblasti poskytování sociálních služeb přinesla nová právní úprava a jaký má název?
- Jaké znáte typy poskytování sociálních služeb dle zákona č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, ve znění pozdějších předpisů?
- Co jsou to standardy kvality sociálních služeb a jak se člení?



## SHRNUTÍ KAPITOLY

Tato kapitola se zabývala stručným náhledem vývoje poskytování sociálních služeb v ČR do roku 2006 a jejich legislativního ukotvení. Seznámili jste se v ní s právní úpravou sociálního zabezpečení na sklonku normalizace a legislativními základy sociální reformy, klíčovými požadavky EU na služby poskytované ve veřejném zájmu, česko-britským projektem s názvem „Podpora MPSV při reformě sociálních služeb“, a přípravou zákona o sociálních službách. Dále jste byli seznámeni s formami poskytování a typologií sociálních služeb dle zákona č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, ve znění pozdějších předpisů. V závěru jste měli možnost se rámcově věnovat standardům kvality sociálních služeb.

---



## KORESPONDENČNÍ ÚKOL

Najděte v oblasti odborné literatury další dvě definice sociálních služeb, které nejsou uvedeny v tomto textu. Vycházejte minimálně ze dvou odborných zdrojů, řádně citujte. Odevzdejte zpracované v rozsahu 2 NS do IS SU dle termínu stanoveného pedagogem na počátku semestru.

## 7 KOMUNITNÍ PLÁNOVÁNÍ SOCIÁLNÍCH SLUŽEB

### RYCHLÝ NÁHLED KAPITOLY



Kapitola se zabývá metodou komunitního plánování sociálních služeb jako dynamicky se rozvíjejícím nástrojem zajišťování dostupnosti sociálních služeb, který má jasné ukotvení ve stávající legislativě i současné praxi na úrovni obcí, svazku obcí i krajů.

### CÍLE KAPITOLY



Po prostudování této kapitoly získá student informace v těchto oblastech:

- Komunita, komunitní práce, komunitní plánování sociálních služeb.
- Komunitní plánování z pohledu právního řádu České republiky.
- Účastníci komunitního plánování sociálních služeb.
- Dostupnost sociálních služeb. Redukce stávajících sociálních služeb.
- Potřeby uživatelů sociálních služeb. Zjišťování potřeb uživatelů sociálních služeb.
- Fáze komunitního plánování sociálních služeb. Evaluace KPSS.

### ČAS POTŘEBNÝ KE STUDIU



K prostudování této kapitoly student potřebuje 3 hodiny

### KLÍČOVÁ SLOVA KAPITOLY



Komunita, komunitní plánování sociálních služeb, účastníci komunitního plánování sociálních služeb, dostupnost sociálních služeb, potřeby uživatelů sociálních služeb, fáze komunitního plánování sociálních služeb.

V kontextu komunitního plánování sociálních služeb nelze opomenout pojmy jako je komunita a komunitní práce.

## 7.1 Komunita a komunitní práce

### 7.1.1 KOMUNITA

Dříve než se začneme podrobněji zabývat charakteristikami a definicemi komunitního plánování sociálních služeb, považujeme za nutné se alespoň marginálně dotknout problematiky definice pojmu komunita.

Pojem komunita je často v intencích komunitního plánování v našich podmínkách pojímán spíše z geografického hlediska. Podle Materové (2003, s. 5) je komunita „*tvořena lidmi, kteří žijí v jednom místě, mají mezi sebou různé sociální vazby a jsou citově vázáni nejen k sobě navzájem, ale též k místu, kde žijí.*“

Není a ani nemůže být předmětem této části naší práce komparovat a analyzovat vybrané esencialistické, a naopak konstruktivistické teorie a definice pojmu komunita a ani se tímto pojmem zabývat v kontextu globalizace a postmodernismu, ale přesto se domníváme, že tento výklad pojmu komunita je chápán velmi široce. V kontextu komunitního plánování lze jen velmi obtížně připustit to, že lidé žijící v uměle a účelově vytvořených mikroregionech či na území správního obvodu obce s rozšířenou působností či dokonce regionů, zakládají vzájemné sociální a emoční vazby. Naopak se domníváme, že proces komunitního plánování je možno ve svých důsledcích chápat jako proces budování komunity.

Brueggemann (2002, s. 115) na otázku, co je to komunita odpovídá, že „*...komunity jsou přirozená lidská společenství založená na vztazích a sdílených zážitcích, ve kterých si navzájem dáváme smysl našich životů, naplňujeme naše potřeby a dosahujeme společenských cílů. Náš sklon k vytváření komunit zajišťuje, že se staneme lidmi, jakými se máme stát, objevíme smysl života, vytvoříme etické hodnoty a rozvineme kulturu, což by osamělí izolovaní jedinci nemohli. Když mluvíme o komunitě, mluvíme zároveň o dvou věcech. Komunita je určena v místě a čase a zároveň čas i místo přesahuje. Komunita je zakotvena v určitém místě, struktuře a přítomnosti, ale sama přesahuje své umístění; nemůže být svázána strukturou nebo pouhou historií.*“

Role komunity v moderní společnosti je dle Brueggemana (2013) vymezena minimálně jejími třemi základními funkcemi, ať existuje kdekoliv a kdykoliv. Komunita je zdroj vlastního já, komunita je nositel vlastního já a komunita je prostředek, díky kterému se jednotlivá já přeměňují na lidstvo, na lidi. V tomto pojetí je komunita prostředek, kterým se osamělé, izolované lidské bytosti stávají lidmi. Vaše Já je společenské Já. Toto společenské Já je výsledek komplexního procesu interakce mezi dalšími lidmi, skupinami a komunitou jako celkem.

Keller (1996, s. 512) definuje komunitu obecně jako „*...sociální útvar charakterizovaný jednak zvláštním typem sociálních vazeb uvnitř, mezi členy, jednak specifickým postavením navenek, v rámci širšího společenského prostředí.*“

V současné době dominují postmoderní přístupy ke studiu komunit, které akcentují vzájemnou interakci a sdílené významy, nikoliv tedy struktury či místa. Komunita je tedy pojímána jako subjekt konstruovaný komunikací. K tomu, abychom se mohli cítit součástí nějaké komunity, je potřeba vymezit i prostor, kam nepatříme, to znamená rozlišit hranice „uvnitř“ a „vně“, které jsou konstruovány zejména pomocí symbolů a rituálů (Zatloukal, 2006).

Zjednodušeně můžeme tedy konstatovat, že jakékoli veřejné označení a potvrzení hranic komunity zvyšuje uvědomění lidí, že patří do komunity.

Podle Wilmotta (in Příhodová, 2004) existují tři hlavní kategorie vymezení komunity:

- a) komunita definovaná lokalitou či teritoriem,
- b) komunita zájmů,
- c) komunita lidí spojených společnými podmínkami či problémem.

*„Komunitou rozumíme lidi, kteří žijí v geograficky definované oblasti a mezi kterými existují vzájemné sociální vazby: přátelství, známosti, účast v ekonomické směně...“* (Šťastná, 2016, s. 9). Pro komunitu jsou zásadní pocity solidarity a sounáležitosti mezi jejími účastníky – někteří autoři hovoří o takzvaném smyslu pro komunitu (v angličtině označováno jako sense of community) (Šťastná, 2016).

Provedeme-li komparaci zmíněných definic pojmu komunita z pohledu komunitního plánování sociálních služeb, docházíme k názoru, že za nejprůběžnější a nejjednodušší se jeví definovat komunitu pomocí lokality, i když nemůžeme opomenout aspekty vztahové a ani symbolické hranice komunity.

### 7.1.2 KOMUNITNÍ PRÁCE

V kontextu komunitního plánování sociálních služeb považujeme za důležité alespoň rámcově vymezit pojem komunitní práce. Komunitní práce je v našich podmínkách poměrně novou formou sociální práce, ve světě má přibližně stoletou tradici. Především z ideologických důvodů se komunitní práce v pravém slova smyslu (blízká euroamerickému pojetí) u nás rozšiřuje až od začátku devadesátých let minulého století.

Metodu komunitní práce, k jejímž základním modelům patří i komunitní plánování, popisuje Kinkor (2008) jako proces, díky kterému můžeme lidem pomoci, aby společnou aktivitou účinně řešili problémy celé komunity, a zkusili tak zkvalitnit životní podmínky, ve kterých se nacházejí. Tento proces potřebuje profesionálního pracovníka, který bude v průběhu tohoto snažení v komunitě přítomen a bude jí v jejím snažení nápomocen.

Podle Younghusbandové (in Hartl, 1997, s. 27) je *„...komunitní práce jednou ze tří metod sociální práce, která se zaměřuje zejména na pomoc lidem v rámci místní komunity, snaží se určit jejich sociální potřeby, zvážit nejúčinnější způsoby jejich naplnění a začít na nich pracovat do té míry, jak to umožňují zdroje, které jsou k dispozici.“*

„Komunitní práce je metoda velmi univerzální – lze jí řešit místní problémy v oblasti sociálních služeb a zdravotní péče, etnického napětí, vzdělávání, ale i sousedských vztahů, životního prostředí atd. Komunitní práce je také velmi variabilní – každá situace vyžaduje odlišné řešení, které je do velké míry nepřenositelné do jiných situací. To klade velký důraz na kreativitu komunitního pracovníka, realizačního týmu i obyvatel komunity“ (Kinkor, 2008, s. 255).

Pro komunitní práci je charakteristické, že spojuje lidi v komunitě v úsilí o zjištění jejich potřeb a v realizaci nějaké akce či akcí, které by měly vést k jejich naplnění. Tím komunitní práce přispívá ke kvalitě života lidí a umocňuje jejich vliv na procesy, které je ovlivňují (Mayo, in Zatloukal, 2008).

V české praxi se komunitní práce využívá zejména v oblasti komunitního plánování sociálních služeb či zapojování veřejnosti do strategického plánování v oblasti regionálního rozvoje. Další aktivitou je komunitní organizování, které se využívá zejména při tvorbě koalic nestátních neziskových organizací. Dále bývají realizovány projekty komunitního rozvoje v sociálně vyloučených lokalitách, které vycházejí z pokusů aplikovat sociální práci při řešení problému sociální exkluze (Gojová, 2013).

## **7.2 Základní charakteristika a definice komunitního plánování sociálních služeb**

### **7.2.1 VYMEZENÍ POJMU KOMUNITNÍ PLÁNOVÁNÍ SOCIÁLNÍCH SLUŽEB**

V současné době se můžeme v oblasti teorie i praxe komunitního plánování setkat s řadou různých definic tohoto pojmu. Mezi nejčastěji užívané patří následující, která vymezuje komunitní plánování sociálních služeb jako „metodu, která umožňuje zpracovávat rozvojové materiály pro různé oblasti veřejného života na úrovni obce i kraje. Postupy a techniky komunitního plánování lze použít pro všechny oblasti veřejného života, protože slouží k tomu, aby se dotčené cílové skupiny a široká veřejnost mohly vyjádřit a zapojit do přípravy podkladů pro strategická rozhodnutí obce“ (Oriniaková a Rosecký, 2003, s. 1).

Pojem komunitního plánování bývá rovněž často v podmínkách České republiky definován jako:

- „Metoda, kterou lze na úrovni obcí nebo krajů plánovat sociální služby tak, aby odpovídaly místním specifikům i potřebám jednotlivých občanů.
- Otevřený proces zjišťování potřeb a zdrojů a hledání nejlepších řešení v oblasti sociálních služeb“ (Vasková a Žežula 2002, s. 4).

Tato definice vychází z řady zahraničních zkušeností a její platnost byla potvrzena mnohaletou praxí v řadě demokratických zemí, ve kterých se zapojování veřejnosti do rozhodovacích procesů v oblasti veřejného života stalo samozřejmostí.

Podle Vaskové a Žežuly (2002) se kromě jiného jedná rovněž o metodu, která výrazně posiluje principy zastupitelské demokracie.

Matoušek (2016, s. 94) popisuje komunitní plánování jako „*přímé vyjednávání mezi zřizovateli, poskytovateli a uživateli sociálních služeb, jehož cílem je zlepšit místní sociální politiku nebo charakter sociálních, případně dalších souvisejících služeb...*“, jehož výsledkem je komunitní plán.

V širším pojetí pojímá Brueggemann (2013) komunitní plánování jako proces, jehož pomocí jsou zajišťovány služby ve veřejném zájmu těch, kteří je využívají. Metoda komunitního plánování vytváří prostor spolupráce mezi občany, zástupci místních samospráv, nevládními neziskovými organizacemi, institucemi veřejné správy a dalšími subjekty, včetně subjektů fungujících na komerční bázi. V rámci komunitního plánování jde rovněž o mapování zdrojů, které mohou přispět k rozvoji služeb ve veřejném zájmu, za klíčový prvek autor považuje posilování účasti občanů na rozhodovacích procesech v komunitě.

Obdobný pohled na komunitní plánování nabízí Popple (1995), který je chápe jako proces, během kterého jsou analyzovány místní podmínky, programy a služby. Nezbytnou součástí komunitního plánování je přitom stanovení cílů a priorit pro jejich další rozvoj a jsou mobilizovány zdroje pomoci a hodnocení efektivity programů a služeb.

Jedním z charakteristických znaků metody komunitního plánování sociálních služeb je „*důraz kladený:*

- *na zapojování všech, kterých se zpracovávaná oblast týká,*
- *na dialog a vyjednávání,*
- *na dosažení výsledku, který je přijat a podporován většinou účastníků“*

(Oriniaková a Rosecký 2003, s. 2).

„*Z hlediska obce lze komunitní plánování pojmut jako souhrnný název pro aktivní úsilí obce o dlouhodobé a průběžné zapojování veřejnosti do záležitostí komunity, jejich plánování a v neposlední řadě i rozhodování o nich. Někdy se mylně spojí pojmy obec a komunita a toto spojení bývá zdrojem častých nedorozumění. Potíž je v tom, že pojem komunita není v našem právním řádu pojmem legislativním ani správním. Tento pojem se především váže na aspekty sociálně psychologické, respektive sociologické“* (Úlehla, 2002a, s. 6).

Komunitní plánování se zásadně odlišuje od strategického plánování právě tím, že tvorba komunitního plánu je realizována v procesu komunikace a spolupráce širokého spektra lidí žijících v dané komunitě a území, pro které se komunitně plánuje. Lidé, kteří se dobrovolně zapojují do procesu komunitního plánování, jsou různých profesí a mají různá postavení ve společnosti. Snahou realizátorů komunitního plánování by vždy mělo být zapojit do

procesu politiky, úředníky, poskytovatele a uživatele služeb, úřady práce a zaměstnavatele, a tím vytvořit tvořivé a živoucí prostředí, které umožní vnést do plánu potřeby a názory komunity. Na zmapované a získané potřeby je potom nutné reagovat ze strany realizátorů komunitního plánování adekvátní nabídkou sociálních služeb, která musí být propojena s lidskými, finančními a materiálními zdroji. Je důležité mít na paměti, že samotný proces komunitního plánování je stejně důležitý jako výsledný písemný dokument – komunitní plán – a opačně (Krbcová Mašíňová a Polesný, 2008).

Pomocí komunitního plánování lze plánovat sociální služby v komunitě tak, aby zejména odpovídaly místním potřebám, aby byly poskytovány efektivně a na plánování sociálních služeb participovali (nebo měli možnost participovat) všichni, kterých se to týká.

## **7.3 Komunitní plánování z pohledu právního řádu České republiky. Účastníci komunitního plánování sociálních služeb**

### **7.3.1 KOMUNITNÍ PLÁNOVÁNÍ Z POHLEDU PRÁVNÍHO ŘÁDU ČESKÉ REPUBLIKY**

**Komunitní plánování sociálních služeb** je pojem užívaný v ČR běžně pro „plánování rozvoje sociálních služeb“, které bylo až do 1. 1. 2015 zakotveno v zákoně o sociálních službách v § 3, písm. h) plán rozvoje sociálních služeb jako „*výsledek procesu aktivního zjišťování potřeb osob ve stanoveném území a hledání způsobů jejich uspokojování s využitím dostupných zdrojů, jehož obsahem je popis způsobu zpracování plánu, popis a analýza existujících zdrojů a potřeb osob, kterým jsou sociální služby určeny, včetně ekonomického vyhodnocení, strategie zajišťování a rozvoje sociálních služeb, povinnosti zúčastněných subjektů, způsob sledování a vyhodnocování plnění plánu a způsob, jakým lze provést změny v poskytování sociálních služeb.*“

Zákon o sociálních službách v § 95 ukládá krajům zjišťovat potřeby poskytování sociálních služeb osobám nebo skupinám osob na svém území, zajišťovat dostupnost informací o možnostech a způsobech poskytování sociálních služeb na svém území a zejména zpracovávat střednědobý plán rozvoje sociálních služeb ve spolupráci s obcemi na území kraje, se zástupci poskytovatelů sociálních služeb a se zástupci osob, kterým jsou poskytovány sociální služby. Kraj dále informuje obce na území kraje o výsledcích zjištěných v procesu plánování; při zpracování plánu kraj přihlíží k informacím obce o kapacitě sociálních služeb, které jsou potřebné pro zajištění potřeb osob na území obce a spoluvytváří podmínky pro zajištění potřeb těchto osob.

Z předchozího textu zřetelně vyplývá, že kraje mají povinnost na základě zjištěných potřeb zpracovávat ve spolupráci s dotčenými subjekty střednědobý plán sociálních služeb, ale v zákoně nebyla jasně definována metoda a proces, kterým by mělo být výsledku dosaženo. V návrhu zákona projednávaném v roce 2005 bylo střednědobé plánování sociálních služeb obligatorně uloženo jak obcím, tak krajům v jejich samostatné působnosti. Obligatorně ustanovená povinnost obcím zpracovávat střednědobé plány byla



a dodnes je předmětem řady odborných a politických diskusí. Při projednávání návrhu zákona o sociálních službách došlo v Senátu Parlamentu ČR ke schválení pozměňovacího návrhu, který vymezil zpracování střednědobého plánu sociálních služeb na úrovni obcí jako činnost fakultativní.<sup>9</sup>

Novela zákona o sociálních službách z roku 2014<sup>10</sup> přinesla v oblasti střednědobého plánování poměrně významné změny, a to zejména v § 3 písm. h) kdy za střednědobý plán rozvoje sociálních služeb se „...*považuje strategický dokument obce nebo kraje schválený na dobu 3 let, který je výsledkem aktivního zjišťování potřeb osob na území obce nebo kraje a hledání způsobů jejich uspokojování s využitím dostupných zdrojů...*“.

Další významnou změnu v oblasti plánování sociálních služeb přinesla vyhláška č. 387/2017 Sb., kterou se mění vyhláška č. 505/2006 Sb., kterou se provádějí některá ustanovení zákona o sociálních službách, ve znění pozdějších předpisů, která vkládá do textu vyhlášky sedmou část, která nově upravuje podmínky pro zpracování a strukturu střednědobého plánu rozvoje sociálních služeb kraje. Co se týče zahájení zpracování střednědobého plánu spolu s popisem způsobu možnosti zapojení do jeho zpracování mají kraje za povinnost informovat občany kraje na své úřední desce způsobem umožňujícím dálkový přístup. V analytické části plánu musí být kromě jiného uvedeno zhodnocení potřeb a nepříznivých sociálních situací občanů kraje ve vztahu k sociálním službám a zajištění těchto potřeb na území kraje, kvalifikovaný odhad počtu osob, kterým jsou sociální služby poskytovány, a odmítnutých zájemců o jednotlivé druhy sociálních služeb, a to vždy minimálně na území správního obvodu obce s rozšířenou působností a shrnutí výsledků analýz potřeb v oblasti zajištění sociálních služeb ze střednědobých plánů rozvoje sociálních služeb obcí, případně správních obvodů obcí s rozšířenou působností, svazků obcí, mikroregionů nebo místních akčních skupin v daném kraji. Kraje mají rovněž za povinnost zpracovávat akční plán, který reaguje na východiska popsaná v analytické části střednědobého plánu a obsahuje vždy nejméně náležitosti stanovené v § 39 a odst. 3 písm. b) předmětné vyhlášky.

### 7.3.2 ÚČASTNÍCI KOMUNITNÍHO PLÁNOVÁNÍ SOCIÁLNÍCH SLUŽEB

Již ze samotného obsahu pojmu komunitní lze předpokládat, že celé komunitní plánování ve všech jeho fázích probíhá za účasti komunity, tedy zejména zástupců uživatelů, poskytovatelů, zadavatelů sociálních služeb a veřejnosti. Základním principem komunitního plánování sociálních služeb je **princip triády**, který deklaruje podmínku, že v rámci metody a procesu komunitního plánování sociálních služeb spolu plánují a spolupracují minimálně tři strany:

<sup>9</sup> Viz PILÁT, Miroslav. Komunitní plánování sociálních služeb v současné teorii a praxi. Praha: Portál, 2015. ISBN 978-80-262-0932-4.

<sup>10</sup> Zákon č. 254/2014 Sb., ze dne 22. října 2014, kterým se mění zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, ve znění pozdějších předpisů, zákon č. 111/2006 Sb., o pomoci v hmotné nouzi, ve znění pozdějších předpisů, a zákon č. 73/2011 Sb., o Úřadu práce České republiky a o změně souvisejících zákonů, ve znění pozdějších předpisů.

- **uživatelé sociálních služeb,**
  - **zadavatelé sociálních služeb,**
  - **poskytovatelé sociálních služeb,**
- které mají mezi sebou rovné postavení.

Oriniaková et al. uvádí, že „zapojení všech zúčastněných stran je bezpodmínečně nutné, protože cílem plánování je vytvořit takový systém sociálních služeb, který odpovídá zjištěným potřebám komunity. Tyto potřeby proto musí být společně formulovány všemi, koho se sociální služby dotýkají. Je naprosto nepřijatelné potřeby kterékoliv strany bagatelizovat, nebo naopak vyžadovat jakýsi společenský „mandát“ k prezentaci potřeb. Každý, kdo je ochoten se do KPSS zapojit, tedy především nést svoji odpovědnost, má právo o svých potřebách a očekáváních hovořit. Zde máme na mysli především uživatele sociálních služeb, a to zejména ty uživatele, které je obtížné oslovit a do procesu KPSS zapojit.“ (2005, s. 25)

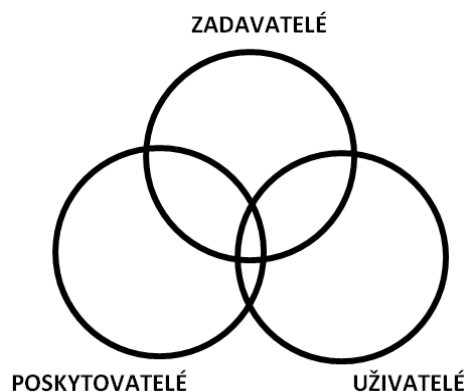
I přes probíhající diskuse, zda je nutné dodržovat paritní zastoupení všech skupin na všech úrovních organizační struktury KPSS je zcela nepochybné, že princip triády je jedním z klíčových prvků komunitního plánování sociálních služeb, který ve svojí podstatě činí komunitní plánování sociálních služeb komunitním. Kromě zadavatelů, uživatelů a poskytovatelů se na tvorbě komunitního plánu sociálních služeb podílejí také další subjekty, jako jsou odborníci, představitelé institucí, kteří úzce spolupracují s poskytovateli sociálních služeb (republiková a městská policie, hygienická stanice, odborní lékaři, úřady, nemocnice, zaměstnavatelé apod.), příbuzní či blízcí uživatelů a široká veřejnost.

Krbcová Mašínová a Polesný (2008) zdůrazňují, že z pohledu managementu se komunitní plánování uskutečňuje ve třech vzájemně propojených rovinách, ve kterých účastníci komunitního plánování pracují:

- politická rovina – zde pracují zadavatelé plánů,
- odborná rovina – zde pracují poskytovatelé služeb a jiní odborníci,
- uživatelská rovina – zde pracují uživatelé služeb a veřejnost.

„Představíme-li si situaci jako tři propojené kruhy, tak v prvním kruhu jsou místní samosprávy a obce, mikroregiony či svazky obcí, které jsou nositeli veřejných prostředků, prostřednictvím kterých financují sociální služby v rozsahu řádově stamilionů korun ročně. Spolu s Úřadem práce ČR, který do regionální politiky přináší prostředky prostřednictvím aktivní politiky zaměstnanosti, se souhrnně nazývají **zadavatelé**“ (Krbcová Mašínová a Polesný, 2008, M1 9).

Ve druhém kruhu jsou znázorněny subjekty, které vykonávají sociální službu pro cílové skupiny znevýhodněné na trhu práce. Jedná se především o neziskové organizace, organizace zřizované institucemi či soukromými subjekty, které souhrnně vystupují pod názvem **poskytovatelé**. Mezi nestandardní poskytovatele lze zahrnout i zaměstnavatele, kteří vytvářejí nové pracovní příležitosti pro sociálně znevýhodněné osoby na trhu práce. Ve třetím kruhu se objevují **uživatelé** jako koneční příjemci pomoci, tedy skupiny znevýhodněné na trhu práce (Krbcová Mašínová a Polesný, 2008)



Zdroj: Krbcová Mašínová, Polesný, M1, s. 10

Není výjimkou, že v pracovních skupinách, které jsou základním kamenem organizační struktury komunitního plánování, najdeme jedince, kteří jsou zároveň poskytovateli a uživateli sociální služby. Považujeme za užitečné, aby oni sami definovali svoji roli v procesu komunitního plánování sociálních služeb. Tato identifikace je nutná pro ostatní účastníky komunitního plánování z důvodu vyjasnění rolí a postojů v procesu plánování.<sup>11</sup>

### UŽIVATELÉ SOCIÁLNÍCH SLUŽEB

Za nejdůležitější účastníky procesu komunitního plánování sociálních služeb jsou bezesporu považováni uživatelé sociálních služeb. Pod pojmem uživatel sociálních služeb rozumíme osoby v nepříznivé nebo tíživé sociální situaci, které sociální služby využívají a pro které jsou tyto služby určeny. Jejich zastoupení a pohled je v komunitním plánování nepostradatelný, protože jedině oni mohou vyjádřit svůj názor, zviditelnit své zájmy a přímo se vyjádřit k tomu, co vnímají za nejlepší a nejpotřebnější. Právě tímto způsobem se mohou aktivně podílet na utváření podoby sociálních služeb v dané komunitě (MPSV, 2004).

---

<sup>11</sup> V rámci tvorby Metodik pro plánování sociálních služeb bylo dohodnuto, že vystoupení takových členů pracovní skupiny budou vnímána spíše jako vystoupení poskytovatelů služeb, ale v praxi je tento fenomén jen velmi těžko rozpoznatelný (Skříčková, 2007). Autor se v praxi setkal i s případem, kdy člen pracovní skupiny vystupoval ve třech rolích. Jako osoba se zdravotním postižením byl uživatelem služby, současně byl i ředitelem sociální služby, která mu byla poskytována. V posledních komunálních volbách byl navíc tento člen zvolen do zastupitelstva města, takže zároveň reprezentovat i zadavatele, což ho stavělo do nezáviděníhodné situace, která mu přinášela, dle jeho sdělení, řadu vnitřních konfliktů.

## **POSKYTOVATELÉ SOCIÁLNÍCH SLUŽEB**

Poskytovatelé sociálních služeb jsou v podstatě subjekty, které služby nabízejí a poskytují, a to bez ohledu na jejich právní formu existence. Poskytovatel sociálních služeb může být jak fyzická osoba, tak nestátní nezisková organizace, organizace zřízená obcí, organizace zřízená krajem, či organizace zřízená státem. Tím, že se poskytovatelé sociálních služeb aktivně zapojí do procesu komunitního plánování, mají možnost přímé účasti na tvorbě místní sociální politiky a na zmapování aktuálních potřeb uživatelů sociálních služeb v komunitě.

## **ZADAVATELÉ SOCIÁLNÍCH SLUŽEB**

Zadavatelem sociálních služeb je ten subjekt, který je odpovědný za zajištění sociálních služeb, které odpovídají místním potřebám, v našem případě zadavatelem rozumíme zejména obce a kraje. Zastupitelé jako volení reprezentanti veřejnosti by měli vytvářet podpůrné politické klima pro realizaci komunitního plánu. Je velmi důležité, aby obec usnesením zastupitelstva deklarovala své odhodlání rozvíjet sociální služby, které se tak stane jak projevem politické vůle v obci, tak potvrzením legitimacy komunitního plánování a zárukou pro zapojení dalších účastníků (Vasková a Žežula, 2002).

## **VEŘEJNOST**

Jak z předchozího vyplývá, posilování pocitu sounáležitosti, motivace a zvýšení zájmů občanů a cílových skupin uživatelů o proces komunitního plánování je bezesporu pro obec přínosem. Dlouhodobá a koncepční spolupráce se zástupci rozličných zájmových skupin při přípravě různých rozvojových dokumentů v obci je nezbytnou podmínkou pro vznik partnerství a následně i pro jejich realizaci. U náročných integrovaných a komunitních projektů je zároveň nezbytným předpokladem pro jejich vícezdrojové financování. Získávání názorů příslušníků komunity se stává zároveň zpětnou vazbou pro celý proces komunitního plánování. Takto vytvořené partnerství je jedinou správnou cestou, jak zjistit aktuální potřeby občanů v komunitě.

### **7.3.3 VYVÁŘENÍ ORGANIZAČNÍCH STRUKTUR V PROCESU KOMUNITNÍHO PLÁNOVÁNÍ**

Organizační struktura, řídicí struktura a dobře zvládnuté řídicí procesy tvoří jeden ze základních pilířů komunitního plánování, který je rovněž nástrojem pro efektivní zapojování všech účastníků komunitního plánování a pomocí něhož jsou v průběhu procesu komunitního plánování vytvářeny relativně pevné vztahy mezi jednotlivými prvky a činnostmi v systému. Primárním účelem budování organizačních struktur je iniciace, příprava a vytvoření organizačního prostředí, prostřednictvím něhož dosahujeme vizí a cílů komunitního plánu a potažmo i komunity. Spolu s Oriniakovou et al. (2005) považuje za důležité upozornit, že každá organizační struktura je svým způsobem originální a neopakovatelná, jelikož lidé, kteří se v dané komunitě na plánování podílí, mají

odlišné přednosti, nedostatky, jinou životní a profesionální zkušenost a také jiné podmínky pro zapojení do procesu komunitního plánování. Z tohoto pohledu je zřejmé, že snahy o transplantaci či implementaci převzatých organizačních struktur z jiných obcí nebo území byly, jsou a budou odsouzeny k nezdaru, jelikož organizační strukturu je vždy nutno přizpůsobit potřebám a charakteristikám lidí, a ne lidi pevné struktuře.

## ZÁKLADNÍ PRVKY ORGANIZAČNÍ STRUKTURY

Mezi základní prvky organizační struktury komunitního plánování patří pracovní skupiny a manažerský tým.

### Pracovní skupiny

Pro každou cílovou skupinu uživatelů, kteří jsou zastoupeni v procesu komunitního plánování, jsou většinou ustanoveny skupiny, které bývají nazývány skupinami koordinačními nebo také pracovními. Tyto skupiny jsou tvořeny zástupci poskytovatelů, uživatelů, zástupci státní správy a samosprávy a veřejnosti. V jejich čele stojí manažer skupiny, který skupinu zastupuje navenek, koordinuje její činnost, má iniciační roli, koordinuje řešení problémů a zakládá tvorbu nových projektů.

### Manažerský tým

Manažeři jednotlivých pracovních skupin ustanovených pro jednotlivé oblasti tvoří manažerský tým, který pracuje na základě smluvních vztahů se zadavatelem komunitního plánu. Manažerský tým je klíčovým subjektem pro tvorbu a implementaci komunitního plánu, každý jednotlivý manažer pracovní skupiny pak odpovídá za vytvoření návrhu plánu pro jemu svěřenou oblast. Manažerský tým kromě uvedeného úzce spolupracuje s politickou reprezentací a dotčenými zástupci veřejné správy a institucemi zapojenými do komunitního plánování sociálních služeb na daném území. Ve své činnosti se řídí organizačním a jednacím řádem, který by měl být schválen zadavatelem, tedy radou obce či kraje.

Organizační struktura komunitního plánování sociálních služeb na území města Olomouce



Zdroj: Pilát a Prachniarová, 2009, s. 8.

## **7.4 Dostupnost sociálních služeb. Redukce stávajících sociálních služeb**

### **7.4.1 DOSTUPNOST SOCIÁLNÍCH SLUŽEB**

Až do poměrně nedávné doby se v našich podmínkách v oblasti teorie i praxe poskytování sociálních služeb v souvislosti s jejich dostupností hovořilo pouze o typové a místní dostupnosti sociálních služeb. Úlehla (2008) se ve své práci podrobněji zabývá deskripcí obou zmiňovaných typů dostupnosti sociálních služeb a rozšiřuje je o dalších pět typů dostupnosti, které jsou popsány z pohledu uživatele sociálních služeb. Zajištěním dostupnosti sociálních služeb lze dosáhnout zvýšení spokojenosti občanů a získání jejich důvěry v to, že politické reprezentace obcí a krajů i jejich pracovníci se starají o jejich zájmy. Dostupnost sociálních služeb je tedy z tohoto pohledu klíčovým pojmem v oblasti plánování sociálních služeb.

Dostupnost sociálních služeb je možno chápat a popsat v různých souvislostech, které Úlehla (2008) popisuje následovně.

#### **MÍSTNÍ DOSTUPNOST**

V rámci plánování sociálních služeb je velmi důležité získat ucelený obraz o tom, jaké překážky a vzdálenosti musí uživatel překonat, aby se mohl dostat k dané službě. Kromě nabídky služeb na daném území je rovněž nutné zmapovat, jak daleko a jak často musí lidé za službou docházet či dojíždět a jak je zajištěna bezbariérová dostupnost služeb. Výsledkem tohoto procesu by měl být návrh plánu, který by měl řešit to, aby uživatelé za službami nemuseli docházet, ale naopak aby služby byly doručovány jim.

#### **TYPOVÁ DOSTUPNOST**

Pomocí mapy služeb, kterou vytváříme v analytické fázi KPSS, můžeme zjistit, jaká je na stanoveném území nabídka a typová rozmanitost sociálních služeb a do jaké míry tato nabídka odpovídá tomu, co lidé opravdu potřebují. Typologie sociálních služeb je zřetelně definována v zákoně o sociálních službách. Je nutno mít na zřeteli, že není důležité, aby na daném území byly zastoupeny všechny typy služeb, naopak takový přístup by byl neefektivní. Zastoupení typů služeb však musí odpovídat zjištěným skutečným potřebám.

#### **FINANČNÍ DOSTUPNOST**

Poskytování sociálních služeb není bezplatné. Při plánování rozvoje sociálních služeb je nutno rovněž analyzovat, zda budeme mít dostatek finančních prostředků na provozování sociální služby jak z veřejných zdrojů, tak z plateb od uživatelů sociálních služeb.

## **SOCIÁLNÍ DOSTUPNOST**

Sociální dostupnost je charakterizována jako měřítko toho, do jaké míry je stigmatizující a sociálně znevýhodňující být příjemcem určité sociální služby, jelikož její přijímání ve svém principu ukazuje na určitou neschopnost člověka řešit svou obtížnou sociální situaci vlastními silami. Je tedy potřeba rovněž zjišťovat, zda se jedná pro uživatele o společenský zisk nebo ztrátu, když se o nich ví, že přijímají určitou službu, a to nejlépe prostřednictvím poskytovatelů sociálních služeb.

## **PRIVÁTNÍ DOSTUPNOST**

Toto trochu nezvyklé označení znamená zkoumání toho, o jaké soukromí, o jaká práva, o jaké své zvyklosti přijde člověk tím, že začne přijímat nějakou službu. Mnoho lidí raději nepřijímá službu jen proto, že si chce zachovat to, oč by jako příjemci služby přišli, na straně druhé řada lidí se zcela nepřiměřeně vzdává svého soukromí a práv jen ze strachu, aby o svou službu nepřišli.

## **KONKURENČNÍ DOSTUPNOST**

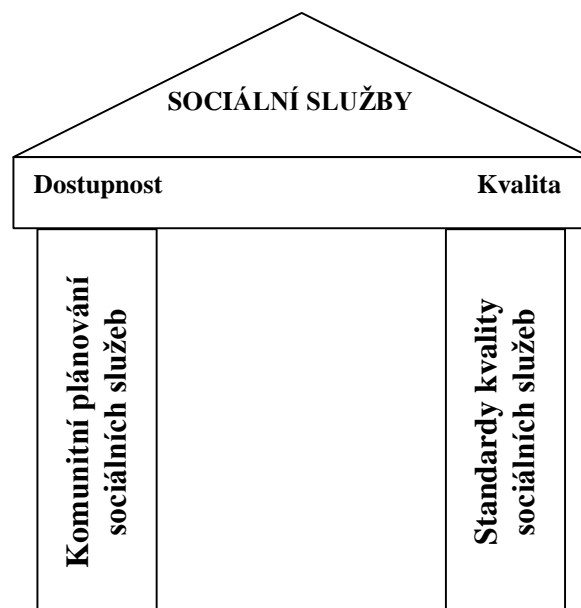
Za velmi důležité považujeme aspekt svobodné volby zájemce o službu, to znamená, zda existuje možnost volby mezi různými poskytovateli sociálních služeb. V oblasti komunitního plánování je tato otázka velmi důležitá, protože konkurence poskytovatelů přináší svobodnější volbu uživatelů a ve svém důsledku by měla zvyšovat kvalitu a snižovat náklady na službu.

## **INFORMAČNÍ DOSTUPNOST**

Je obecně známá skutečnost, že většina příjemců sociálních služeb si opakovaně stěžuje na nedostatek informací, které potřebují pro vlastní rozhodování ve vztahu k dané službě. Tuto skutečnost potvrzuje většina průzkumů prováděných v rámci komunitního plánování sociálních služeb v ČR.

Zjednodušeně můžeme tedy konstatovat, že zlepšováním dostupnosti sociálních služeb lze dosáhnout toho, že lidé budou mít k dispozici takové služby, které opravdu potřebují a zároveň lze transformovat, reformovat nebo zrušit takové služby, které jsou na daném území neefektivní nebo nadbytečné.

Vedle standardů kvality sociálních služeb, jejichž naplňování má za úkol zajistit kvalitu poskytovaných služeb, je komunitní plánování sociálních služeb účinným nástrojem k zajištění kvalitních a dostupných sociálních služeb. Jak je z níže uvedeného schématu zřejmé, kvalita a dostupnost tak tvoří pomyslné pilíře, na kterých by měl systém poskytování sociálních služeb v ČR spočívat.



Zdroj: Zatloukal, 2006, s. 82

#### 7.4.2 REDUKCE STÁVAJÍCÍCH SLUŽEB

Kvalitní komunitní plán a proces jeho vzniku většinou odhalí, které sociální služby nejsou v lokalitě potřebné, anebo jejich nabídka převyšuje poptávku. V devadesátých letech minulého století nastal očekávaný rozvoj zejména v oblasti poskytování sociálních služeb osobám znevýhodněným zdravotním handicapem, který byl zejména v prvním období charakterizován určitou živelností v pozitivním slova smyslu, která se snažila spontánně reagovat na aktuální potřeby praxe. Tato situace měla za následek, že zejména ve větších městech bylo možno pozorovat prudký nárůst sociálních služeb pro osoby se zdravotním handicapem, který reagoval nejenom na potřeby a poptávku, ale často odrážel i vzájemnou rivalitu poskytovatelů služeb. Takto vzniklý převis poněkud nepřehledné nabídky služeb s sebou nesl stín nedůvěry jak u uživatelů a jejich zákonných zástupců, tak i zástupců orgánů veřejné správy, které se podílely na financování sociálních služeb.

Tento problém může pomoci řešit právě metoda komunitního plánování, jejímž hlavním cílem je zejména vytvořit systém sociálních služeb na místní úrovni, který odpovídá zjištěným místním potřebám, reaguje na lokální odlišnosti a zajišťuje, že finanční prostředky vynakládané na služby jsou využívány efektivně. Tento cíl se však v praxi obtížně naplňuje, přestože se nabízí řada důvodů pro zrušení či omezení sociálních služeb v lokalitě.<sup>12</sup>

<sup>12</sup> Službu například využívá málo uživatelů, náklady na poskytování služby jsou neúměrně vysoké; služba nespĺňuje kritéria kvality daná standardy kvality sociálních služeb; klienti využívají spíše fakultativní činnosti, jež služba nabízí; výstupy z realizovaných analýz vykazují, že po službě není poptávka.



Rušení či omezení provozu sociální služby je vždy nepopulární krok, ke kterému se většinou ze strany realizátorů komunitního plánu nikdo nechce hlásit. V případě, že na daném území chybí jiný typ služby, považujeme za nejméně bolestivé řešení nabídnout v rámci procesu komunitního plánování podporu zanikající službě a materiální, finanční či personální pomoc, bude-li ochotna toto bílé místo na mapě služeb zaplnit.

### **Marginálie I.**

Podle Úlehly (2004) poskytování sociálních služeb trpí několika syndromy. Jedním z nich se syndrom opičí matky. Říká se, že některé opičí matky milují své potomky „opičí láskou“ a nedokáží je pustit ze své náruče, dokonce mnohdy i když opičátko je mrtvé, ještě je stále tahají s sebou. Podobné neschopnosti je mnoho mezi poskytovateli a zadavateli sociálních služeb. K tomu říkají Indiáni z Dakoty, že když jezdec zjistí, že jede na mrtvém koni, je nejlepším řešením sesednout. Namísto toho v sociálních službách byla vynalezena řada „opičích“ řešení:

- vzít si silnější bič,
- vyměnit jezdce,
- sestavit komisi ke studiu koně,
- uskutečnit výzkum efektivity, zda by se lehčímu jezdcovi nejelo na mrtvém koni lépe,
- zařídít návštěvy v cizině, jak se tam jezdí na mrtvých koních,
- změnit standardy tak, aby do jízdy zahrnuly i mrtvé koně,
- najmout si poradce pro jízdu na mrtvých koních,
- povýšit mrtvého koně do pozice supervizora,
- tvrdit, že mrtvý kůň nemusí být krmen, což je skvělé snížení nákladů, a mnoho dalších.

Jinými slovy, je pro nás těžké připustit, že změny v sociálních službách znamenají také jejich omezení (Úlehla, 2004).

## **7.5 Potřeby uživatelů a potencionálních uživatelů sociálních služeb**

### **7.5.1 VYMEZENÍ POTŘEB, POTŘEBY UŽIVATELŮ A POTENCIONÁLNÍCH UŽIVATELŮ**

Potřeby uživatelů sociálních služeb a jejich zjišťování jsou, jak je již výše uvedeno, bezesporu ústředními pojmy a nástroji jak v oblasti plánování sociálních služeb, tak jejich poskytování. Jedním z největších, ale bohužel také nejčastějších omylů v oblasti plánování sociálních služeb je skutečnost, že tomuto fenoménu je věnována pozornost pouze v analytické fázi procesu komunitního plánování, bez uvědomění si skutečnosti, že potřeby uživatelů se nejen dynamicky vyvíjejí, ale někdy dokonce radikálně mění. Pojem potřeba je velmi široký, zákonem u nás nedefinovaný a bývá velmi často různě interpretován. Zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, ve znění pozdějších předpisů, v ustanoveních § 94 a § 95 poněkud nešťastně obsahuje formulaci, kterou ukládá za povinnost obcím a krajům zjišťovat potřeby poskytování sociálních služeb osobám nebo skupinám osob na svém území.

Tato poněkud zavádějící dikce zákona může vést a často v praxi vede k tomu, že při zjišťování potřeb uživatelů se v dotaznících zjišťují chybějící služby dle typologie služeb zákona o sociálních službách, a nikoliv potřeby podpory či pomoci uživatelům sociálních služeb nebo zájemcům o ně. Spolu s Úlehlou jsem přesvědčen, a současná praxe to i potvrzuje, že lidé jsou schopni velmi dobře specifikovat a popsat svoje potřeby, ale že řadu z nich nelze řešit sociální službou, jelikož sociální služby pochopitelně nemohou řešit celé spektrum lidských potřeb. Dostupnost sociálních služeb a potřeby osob na daném území jsou jednoznačně ve vzájemném vztahu, dostupnost by měla odpovídat na potřeby (Úlehla, 2008).

Znalost potřeb uživatelů sociálních služeb se tedy stává základním informačním zdrojem při vytváření komunitního plánu sociálních služeb, a to zejména z toho důvodu, že komunitní plán má vycházet vstříc potřebám uživatelů služeb s ohledem na místní možnosti a podmínky. Ve své podstatě se jedná o zcela zásadně nový přístup, který je de facto tím, co dělá plánování sociálních služeb komunitním.

### 7.5.2 ZJIŠŤOVÁNÍ POTŘEB UŽIVATELŮ SOCIÁLNÍCH SLUŽEB

Problematikou zjišťování potřeb z pohledu sociokulturní antropologie se ve své práci zabývá Kavalír (2006). Kavalír poukazuje na tu skutečnost, že paradoxně proces zjišťování potřeb uživatelů sociálních služeb, který by v žádném případě neměl sloužit jako náhrada přímé participace uživatelů na procesu komunitního plánování, bývá obvykle nejslabším článkem analytické části komunitního plánování sociálních služeb. Důvod lze spatřit v tom, že techniky zjišťování potřeb uživatelů si vyžadují dostatečný a erudovaný znalostní základ z oblasti sociologie a kulturní antropologie.

„Bradshaw (in Ervin, 2000) rozlišuje čtyři druhy potřeb: normativní, pocitované, vyjádřované a srovnávací“ (Kavalír, 2006, s. 32).

Kavalír (2006) je ve svojí práci popisuje následujícím způsobem, který nám může lépe pochopit komplexnější hodnocení potřeb.

**Normativní potřeby** (normative needs) jsou na základě studií a dlouhodobé zkušenosti s uživateli sociálních služeb určovány poskytovateli služeb anebo experty. Někdy mohou mít podobu měřitelných čísel, v sociální oblasti se například jedná o stanovení hranice chudoby, která je vyjádřena určitým procentem z příjmu. Potřebu tak zakládá odchylka od normativu. V oblasti komunitního plánování sociálních služeb se můžeme setkat s normativy stanovenými Průšou (1997), které stanovují počet míst u vybraných typů rezidenčních služeb připadajících na 1000 nebo 10 000 obyvatel a jejichž přepočtem je možné získat údaje odpovídající řešenému území. Tyto údaje je však nutno brát pouze orientačně, jelikož nerespektují specifické situace u obyvatel jednotlivých obcí a regionů. Na druhé straně jsou často jediným referenčním rámcem umožňujícím srovnání a z dnešního pojetí se jedná o jistý kvantitativní standard.

**Pocitované potřeby** (felt needs) bývají zjišťovány tak, že lidé jsou přímo dotazováni, co aktuálně chtějí. Vzhledem ke skutečnosti, že je velmi pravděpodobné, že dotazované osoby budou své potřeby rozšiřovat o svá ideální přání, je často obtížné je stanovit. Na druhé straně se setkáváme se skutečností, že někteří lidé se ostýchají si vědomě připustit, že nějakou pomoc skutečně potřebují. Navíc není reálné očekávat, že lidé budou schopni definovat své potřeby tak, aby byly kompatibilní s konkrétní sociální službou.

**Vyjadřované potřeby** (expressed needs) jsou chápány jako pocitované potřeby, které směřují k poptávce po nějakém zásahu nebo řešení. Jako příklad uvádí Ervin (in Kavalír, 2006) lobování nebo demonstrace, kdy lidé dávají přímo najevo, co chtějí. V oblasti poskytování sociálních služeb se zpravidla jedná o vyhledání příslušné sociální služby a o oslovení poskytovatele jako zájemce o službu, popřípadě zápis do pořadníku čekatelů na službu. V rámci komunitního plánování sociálních služeb nacházíme prostor pro vyjadřované potřeby právě v pracovních skupinách, ve kterých by měli být podle hlavních zásad komunitního plánování zapojeni rovněž uživatelé sociálních služeb. Je zřejmé, že motivací pro zapojení se do pracovních skupin ze strany uživatelů sociálních služeb je právě motivováno úsilím o prosazení řešení konkrétních potřeb postavených na reálném základě než formulování vizí řešících hypotetické situace.

**Koncept komparativních potřeb** (comparative needs) vychází z předpokladu, že lidé spadající do určité kategorie mívají většinou stejné nebo alespoň podobné potřeby. Můžeme tedy vycházet z předpokladu, že i když sociálních služeb využívají pouze zástupci určité kategorie, budou mít i ostatní stejné nebo podobné potřeby. V oblasti plánování sociálních služeb lze definovaného souboru komparativních potřeb pro určité cílové skupiny uživatelů sociálních služeb využít jako jednoho z podkladů v regionech, kde se nepodaří kontaktovat a popřípadě zapojit uživatele řešené cílové skupiny (např. u lidí ohrožených drogovou závislostí, kteří využívají služeb neznámých poskytovatelů v jiných regionech, kdy poskytovatelé sociálních služeb s regionální působností nezjišťují bydliště uživatelů, a proto se nemohou vyjádřit k počtu uživatelů v dané oblasti a ani s nimi zprostředkovat kontakt).

*„Pro účely zjišťování potřeb uživatelů při komunitním plánování sociálních služeb postačí zredukování 4 Bradshawových typů potřeb na 2 kategorie:*

- 1. potřeby deklarované uživateli služeb (pocitované a vyjadřované),*
- 2. potřeby uživatelů stanovené poskytovateli a dalšími odborníky v dané oblasti (normativní/komparativní)“ (Kavalír, 2006, s. 37).*

Je přínosné mít z teorie potřeb na zřeteli, že běžně dochází k odlišnostem mezi tím, jak různí lidé dokáží artikulovat své potřeby, při čemž někteří mohou mísit své „skutečné“ potřeby s ideálními přáními řešícími jejich hypotetické situace. Proto konečným arbitrem znění a definice potřeb uživatelů je vždy někdo jiný, někdo, kdo má možnost nadhledu, srovnání a analýzy a syntézy (Skříčková et al., 2007)

### 7.5.3 ZJIŠŤOVÁNÍ A ANALÝZA POTŘEB UŽIVATELŮ SOCIÁLNÍCH SLUŽEB

Empirické metody a techniky zjišťování potřeb uživatelů potřebují dostatečný znalostní základ z oblasti sociologie a kulturní antropologie. Koordinátoři komunitního plánování nebo manažerský tým však obvykle nejsou zároveň odborníky právě v této oblasti, takže jednak neumějí tento průzkum kvalitně navrhnout, realizovat a zpracovat, ale v podstatě ani zadat. Při zjišťování potřeb je v tomto případě nezbytná spolupráce s odborníky. Komunitní plánovači mohou využít studentů oborů sociologie, sociální práce, kulturní antropologie apod. Je potřebné, aby sběr dat vedl odborník, který šetření zaštití a připraví vzdělání tazatelů, např. zmiňovaných studentů.

Důležitá je spolupráce s poskytovateli služeb, protože u některých cílových skupin, jako jsou například uživatelé návykových látek, těžko mohou uspět tazatelé, kteří se v terénu neorientují. Přitom považujeme za žádoucí, aby se na realizaci zjišťování potřeb uživatelů řídicí skupina podílela v co největší míře. Zadání zkoumání potřeb uživatelů služeb pouze expertům může vést k tomu, že jako výstup výzkumu získáme údaje, které nedostatečně mapují to, co potřebujeme vědět; při šetření potřeb pouze expertním přístupem se z něho vytrácí místní jedinečnost. Pokud zadavatelé výzkumu chtějí provádět výzkum prostřednictvím expertů, je třeba, aby se zadavatelé alespoň aktivně podíleli na jeho přípravě (Oriniaková et al., 2005).

Často se v praxi stává, že účastníci komunitního plánování nemají zcela jasnou představu o tom, co mohou od zjišťování potřeb a sběru dat očekávat a zejména k čemu je možné získané údaje využít, a proto jejich očekávání mohou být nereálná. Rovněž tak si neuvědomují, že analýza potřeb má limitní dotaci nejen časovou, finanční či personální, ale také metodologickou. Právě při volbě výzkumných metod již může docházet k výrazné redukci dat, která budou získávána a zaznamenávána. Už ta skutečnost, že začneme v dané lokalitě uživatele aktivně vyhledávat, oslovovat je a analyzovat jejich potřeby nikoliv na základě statistických údajů, ale z jejich odpovědí a vyprávění, je pro proces a výsledek komunitního plánování značným přínosem. Bez přímého zapojení uživatelů podstupujeme riziko, že výsledkem našeho snažení bude pouze statistické zjišťování počtu a rozložení sociálních služeb na daném území bez odpovědi na otázku, zda stávající síť poskytovaných sociálních služeb odpovídá skutečným potřebám občanů v komunitě (Oriniaková et al., 2005).

Domníváme se, že zklamání, která mohou přinést výsledky expertního výzkumu, mohou mít kořeny v neznalosti předností a nedostatků jednotlivých výzkumných metod ze strany zadavatelů výzkumu a na druhé straně ve špatné orientaci v systému sociálních služeb a znalosti místních specifik ze strany expertů. Z našeho pohledu lze prvopočáteční a úzkou spoluprací mezi zadavateli a experty předcházet nedorozuměním a případným zklamáním. V první řadě je nutno definovat cíl a hlavní úkoly, které mají být splněny, zvolit metody a následně zpracovat plán postupu prací. Volba vhodných výzkumných metod musí být spjata s cílem a předmětem práce. V této fázi je nutno mít rovněž na zřeteli podstatné rozdíly mezi kvalitativními a kvantitativními metodami výzkumu, které nespočívají pouze v odlišných filozofických základech, ale také v povaze získávaných dat a personální,

a finanční náročnosti. Pro získávání informací od uživatelů v oblasti zjišťování jejich potřeb a zájmů v rámci řešení výzkumu lze rovněž úspěšně používat integrovaný přístup s převahou kvantitativní strategie, který klade zásadní důraz na interakci mezi tím, kdo je dotazován (byť použitím dotazníku), a tazatelem, u níž je v průběhu výzkumu kladen důraz na interakci všech participujících subjektů. Kromě zmíněných metod sběru dat lze rovněž využívat formální i neformální setkávání uživatelů, při čemž je nutné dopředu vypracovat strategii a metodiku sběru, analýzy, vyhodnocení a interpretace takto získaných dat.

## 7.6 Fáze komunitního plánování

Komunitní plánování sociálních služeb se realizuje v jednotlivých fázích, které na sebe navazují. V odborných publikacích, metodikách komunitního plánování a praxi se můžeme setkat s různým členěním procesu plánování a jeho modifikacemi.

Brueggemann (2002; 2013) rozlišuje celkem jedenáct na sebe navazujících fází, od vytváření vazeb, struktur a sítí, až po monitoring a hodnocení plánu.

Oriniaková a Rosecký (2003) uvádějí, že komunitní plánování sociálních služeb probíhá ve třech základních fázích, přičemž zapojování veřejnosti musí probíhat po celou dobu přípravy, zpracování i implementace komunitního plánu. V první, úvodní fázi je zpracována situační analýza oblasti rozvoje lidských zdrojů, ve druhé fázi je připravena strategická část komunitního plánu a třetí fáze zahrnuje zejména realizaci komunitního plánu a jeho aktualizaci.

V některých pozdějších metodických doporučeních i v praxi se setkáváme s následující modifikací tohoto základního členění:

- přípravná / hodnotící fáze,
- analyticko popisná fáze,
- fáze plánování,
- fáze realizační / implementační.

**Přípravná fáze** je úvodní částí celého procesu KPSS. Na počátku jde o získávání zdrojů potřebných pro zajištění procesu komunitního plánování, a to zejména o získání a vzdělávání lidí, neboť ti jsou hybnou silou celého komunitního plánování. Jak jsme uvedli výše, úvodním krokem k celému procesu komunitního plánování sociálních služeb je vytvoření rovnostranné triády poskytovatel – uživatel – zadavatel. Rozšířením triády dojde k vytvoření řídicí skupiny. Jejím prvním krokem je zhodnocení podmínek pro zahájení procesu KPSS, na jehož základě vznikne zadání a plán práce na komunitním plánu sociálních služeb, který se stane podkladem pro zformování další organizační struktury. Je velmi důležité, aby úvodní fázi provázela lokální mediální informační kampaň, která sleduje tři zásadní cíle, a to informovat o úvodní části komunitního plánování, informovat o sociálních službách a získat zpětnou vazbu od občanů (Oriniaková a Rosecký, 2003).

Neopomenutelným krokem v přípravné fázi je *získání podpory ze strany politické reprezentace*.

**Analyticko-popisná fáze** v rámci procesu komunitního plánování sociálních služeb je spojena s postupy vedoucími k získání popisu aktuální situace v regionu v sociální oblasti, s důrazem na mapování sociálních služeb. Analýzy vznikají v procesu komunitního plánování postupně. Zatímco demografické údaje se shromažďují a zpracovávají na začátku procesu, tak údaje pro analýzy prioritních oblastí se doplňují ve fázi plánování, po formulaci priorit. Mezi základní vstupy analytické fáze patří popis aktuální situace v obci (regionu), sociálně demografická analýza, analýza potřeb uživatelů a poskytovatelů, analýza finančních toků v sociálních službách na daném území, SWOT analýzy a mapy služeb za jednotlivé pracovní skupiny a analýza již existujících dat a dokumentů. Velmi cenným zdrojem informací jsou již zpracované dokumenty o současné sociální situaci v lokalitě. Existuje řada dokumentů, které jsou k dispozici na různých institucích, avšak není s nimi aktivně pracováno v rámci multidisciplinární spolupráce v jednotlivých problematikách sociální oblasti.

Prvním úkolem ve fázi plánování je zpracování vize, jak mají sociální služby v dané komunitě vypadat. Je tedy třeba se dohodnout na společné představě, jak bude vypadat systém sociálních služeb a jak budou naplňovány všechny aktivity komunitního plánu. Je důležité, aby si účastníci procesu komunitního plánování vzájemně vyjasnili, jaká je společná představa o systému poskytování sociálních služeb v komunitě a čeho chtějí dosáhnout, jeho společnou představu zapíšete jako jednoduché, výstižné vyjádření v podobě poslání a vize.

Hlavním cílem fáze plánování je vyjednávání a společná dohoda o návrzích priorit do komunitního plánu sociálních služeb. Převážná část práce spočívá na vytvořených pracovních skupinách či vytvořených týmech k dané problematice, jejichž členové diskutují o prioritách ve změnách v sociálních službách pro konkrétní cílovou skupinu. Vzájemná dohoda o prioritách komunitního plánu je důležitým rozhodnutím, protože podmiňuje další rozvoj nebo útlum konkrétních sociálních služeb. Priority jsou rozpracovány do jednotlivých opatření a konkrétních aktivit, které zajistí jejich realizaci. Finální verze komunitního plánu, do které byly zapracovány připomínky získané v procesu veřejného projednávání návrhu komunitního plánu, musí být předložena k projednání a schválení politické reprezentaci obce.

**Realizační (implementační) fáze** je naplněním a uskutečněním dohodnutých plánů. Zároveň s řízením realizace probíhá i kontrola a monitorování průběhu naplňování jednotlivých cílů a opatření komunitního plánování sociálních služeb. Výsledky monitoringu jsou velmi důležitým pokladem pro úvodní – hodnotící fázi nového cyklu KPSS pro nové plánovací období. Při implementační fázi musíme klást důraz na naplňování a hodnocení jednotlivých cílů a opatření, vytváření systému podpory pro implementaci a využívání a upevňování organizační struktury, která byla v rámci komunitního plánování vytvořena.

„Základem pro efektivní monitorování a vyhodnocování je volba vhodného systému práce, který zaručí, že vždy získáte ucelený obraz o stavu realizační fáze KPSS. Správně zvolený systém monitoringu a vyhodnocování je schopen v každém monitorovacím okamžiku přinášet řídicí skupině informace o tom, zda se stav a realizace KPSS shoduje (nebo neshoduje) s původním plánem“ (Oriniaková, 2005, s. 109).

Kromě toho správně zvolený systém může přispět k včasnému rozpoznání případných ohrožení procesu realizace jednotlivých cílů a opatření a může být rovněž cenný pro případné korekce celého procesu a jeho zkvalitňování.

Implementační fázi celý proces komunitního plánování nekončí, řada informací, nenaplněných cílů a opatření a různých dalších výstupů procesu komunitního plánování se stává podkladovým materiálem další přípravné, a především analytické fáze nového procesu KPSS pro nové plánovací období. **Tato cykličnost procesu KPSS je jedním z hlavních a determinujících znaků metody komunitního plánování.**

### 7.6.1 EVALUACE V KOMUNITNÍM PLÁNOVÁNÍ SOCIÁLNÍCH SLUŽEB

Velmi významnou, ale ne příliš populární, a dokonce často opomíjenou součástí procesu KPSS je hodnocení neboli evaluace, prostřednictvím které zjišťujeme, jaké změny komunitní plánování v oblasti poskytování sociálních služeb přineslo, přičemž nestačí výstupy plánování pouze popsat, ale je nutné je především interpretovat.

Evaluace (z fr. évaluer – vyhodnotit) je systematické posouzení kvality a hodnoty, popřípadě významu určitého objektu. Obvykle se vztahuje k tzv. programové evaluaci jako sociálně vědní aktivitě zaměřené na sběr, analýzu, interpretaci, syntézu a sdělování informací o činnosti a efektivitě veřejných politik a programů (Rossi, Lipsey a Freeman, 2004).

„Pro účely komunitního plánování budeme evaluaci chápat jako proces důkladného sběru a následného zhodnocení informací o průběhu tvorby a implementace komunitního plánu a o jeho kvalitativních i kvantitativních výsledcích, s cílem učinit na základě zjištěných skutečností potřebná rozhodnutí“ (Krbcová Mašínová a Polesný, 2008, M9, s. 6).

Pokud evaluační proces vhodně uchopíme, může nám například pomoci ověřit, zda opravdu naplňujeme to, co si myslíme, že naplňujeme.

Praktické schéma procesu evaluace nabízejí autoři Taylor-Powellová, Steeleová a Douglah (in Zatloukal, 2008). Popisují v něm pět základních fází, jimž je třeba věnovat pozornost:

1. zapojení stakeholders, tedy zainteresovaných osobností a skupin v komunitě,
2. zaměření evaluace – jde o stanovení předmětu zájmu a cíle evaluace,
3. sběr dat – je důležité naplánovat, odkud získáme informace nezbytné pro hodnocení,

4. interpretace dat – protože rozhodující nejsou pouhá data, ale jejich interpretace, je nutné naplánovat, jakým způsobem bude s daty dále nakládáno a jakým způsobem z nich hodnotitelé budou vyvozovat své závěry,
5. využití – při evaluaci je třeba si počínat stále s ohledem na to, k čemu má evaluace sloužit.

Kromě těchto fází by se podle autorů do plánu evaluace mělo promítnout i řízení evaluace (odpovědnosti, rozpočet, časový plán apod.) a je vhodné udělat i malou metaevaluaci, tedy zhodnocení samotné evaluace.

## 7.6.2 SCHVÁLENÍ KOMUNITNÍHO PLÁNU

Finální verze komunitního plánu musí ještě projít určitým schvalovacím procesem. Za strategické považujeme projednat komunitní plán v dotčených komisích rady obce (města), jako např. sociální komise, zdravotní komise, komise pro prevenci kriminality apod. Je-li v obci zřízena komise pro rady pro komunitní plánování, je pochopitelně projednání finální verze v této komisi nezbytné. Ve zmíněných komisích rady obce většinou zasedají odborníci z celého politického spektra zastoupeného v zastupitelstvu obce a jejich doporučení ke schválení komunitního plánu směrem k radě a zastupitelstvu obce může celý proces schvalování usnadnit. Za vhodné považujeme rovněž představení finální verze v jednotlivých zastupitelských klubech, praxe však bývá taková, že zastupitelské kluby se spíše spoléhají na názory svých členů v odborných komisích rady.

Schvalování komunitního plánu politiky nemusí být úplně jednoduchý a hladký proces. Politici jsou pochopitelně zvyklí schvalovat takové dokumenty, za jejichž realizaci nesou více méně odpovědnost. Z tohoto důvodu je pro ně někdy obtížněji pochopitelné, že automaticky nepřebírají odpovědnost za naplňování cílů a opatření, u kterých by mohlo v průběhu implementace komunitního plánu dojít k selhání realizátora, a že schválení komunitního plánu z jejich strany má čistě deklaratorní povahu.



### OTÁZKY

- Jaký je vztah mezi komunitní prací a komunitním plánováním?
- Co znamená princip triády?
- Jaké další typy dostupnosti sociálních služeb vymežil ve svojí práci Úlehla (2008)?
- Jaké druhy potřeb uživatelů sociálních služeb znáte?



- Z jakého důvodu je redukce stávajících sociálních služeb nezbytnou součástí procesu KPSS?

---

### **KORESPONDENČNÍ ÚKOL**



Popište, co je podle zákona č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, ve znění pozdějších předpisů, obsahem komunitního plánu. Vycházejte minimálně ze dvou odborných zdrojů, řádně citujte. Odevzdejte zpracované v rozsahu 2 NS do IS SU dle termínu stanoveného pedagogem na počátku semestru.

---

### **SHRNUTÍ KAPITOLY**



Jednotlivé podkapitoly pokrývají témata, jakými jsou základní charakteristiky a definice KPSS, účastníci KPSS, potřeby uživatelů sociálních služeb a metody jejich zjišťování, jednotlivé fáze procesu komunitního plánování a zjišťování potřeb uživatelů sociálních služeb.

## 8 ZAPOJOVÁNÍ VEŘEJNOSTI. PODSTATA ZAPOJOVÁNÍ VEŘEJNOSTI. VÝHODY A NEVÝHODY ZAPOJOVÁNÍ VEŘEJNOSTI



### **RYCHLÝ NÁHLED KAPITOLY**

Kapitola se věnuje problematice zapojování veřejnosti, mýty o zapojování veřejnosti, výhodami a nevýhodami zapojování veřejnosti, obavami ze zapojování veřejnosti a úrovněmi zapojování veřejnosti. Závěr je věnován stručnému náhledu do problematiky participace při plánování sociálních služeb.

---



### **CÍLE KAPITOLY**

Po prostudování této kapitoly získá student informace, které jsou nezbytné k znalosti o:

- Problematice zapojování veřejnosti.
  - Problematice participace při plánování sociálních služeb.
  - NIMBY syndromu.
- 



### **ČAS POTŘEBNÝ KE STUDIU**

K prostudování této kapitoly student potřebuje 1 hodinu.

---



### **KLÍČOVÁ SLOVA KAPITOLY**

Veřejnost, zapojování veřejnosti, NIMBY syndrom, participace.

---

Zapojování veřejnosti nebo také účast veřejnosti na rozhodování se neomezuje pouze na rozšiřování informací, ale jeho podstatou je získávání názorů veřejnosti a využití těchto názorů při přípravě rozhodnutí. Vnímání a přijetí každého rozhodnutí veřejné správy ze strany veřejnosti je zásadně ovlivněno měrou, jakou mohou občané ovlivnit jeho znění. Zapojení veřejnosti je velmi důležitou a velmi širokou oblastí fungování neziskového sektoru, komunitní práce a potažmo i dobrovolnictví.

## 8.1 Některé obavy ze zapojování veřejnosti

Jak z předchozího vyplývá, posilování pocitu sounáležitosti, motivace a zvýšení zájmů občanů a cílových skupin uživatelů o proces komunitního plánování je bezesporu pro obec přínosem. Dlouhodobá a koncepční spolupráce se zástupci rozličných zájmových skupin při přípravě různých rozvojových dokumentů v obci je nezbytnou podmínkou pro vznik partnerství a následně i pro jejich realizaci. U náročných integrovaných a komunitních projektů je zároveň nezbytným předpokladem pro jejich vícezdrojové financování. Získávání názorů příslušníků komunity se stává zároveň zpětnou vazbou. Takto vytvořené partnerství je jedinou správnou cestou, jak zjistit aktuální potřeby občanů.

V první řadě je třeba upozornit na skutečnost, že zapojování veřejnosti do rozhodovacích procesů je v mnohých komunitách novinkou, která vzbuzuje i určité obavy, a to zejména u politické reprezentace. Creighton (in Zatloukal, 2008) a Úlehla (2002a) uvádějí několik možných obav, které mohou mít místní politici při úvahách o intenzivnějším zapojení občanů do rozhodování v komunitě, které mohou podle Úlehly (2002a, s. 8) ústit v následující otázky:

- *„Nepodkopává toto pojetí principy zastupitelské demokracie?*
- *Neznamená to, že zastupitelé budou mít svázané ruce?*
- *Nedodává to „aktivistům“ nepřiměřenou důležitost?*
- *Neotevívá se tím přílišný prostor všem, kdo jsou proti?*
- *Není to jen příležitost pro poraženou opozici? “*

Někteří volení zástupci mají starost, zda široké zapojení veřejnosti nepodkopává zastupitelský systém vládnutí a nedostává se příliš blízko k přímé demokracii. Zastupitelská tělesa, která mají snahu veřejnost široce zapojit, obvykle zjišťují, že participace veřejnosti neomezuje politickou úlohu volených zástupců, ačkoli tuto úlohu v leccem pozměňuje. Jestliže zastupitelé mohou mít starost o podstatu zastupitelského vládnutí, v mnoha komunitách se dnes obyčejný člověk necítí částí rozhodovacího procesu. Rozhodnutí dělá „radnice“, „politici“, „ti nahoře“, mnoho lidí je také přesvědčeno, že rozhodují jacísi neznámí experti, či že rozhodování mají v rukách jakési tajemné či dokonce spiklenecké síly (Úlehla, 2002a).

### Marginálie II.

V nejmenovaném městě, kde se autor řadu let aktivně podílel na tvorbě a realizaci komunitního plánování obava tehdejší politické reprezentace, že se do komunitního plánování sociálních služeb zapojí jeden velmi mediálně známý „odpůrce“, vedla k tomu, že do jednacího řádu pracovních skupin nechala rada města zapracovat klauzuli, že o přijetí nového člena rozhodne rada obce; v dalším volebním období tuto pravomoc přenesla na věcně příslušného člena rady. Je poněkud paradoxní, že „obávaný odpůrce“ neprojevil o zapojení do komunitního plánování v obci zájem, přestože poskytování sociálních služeb byla problematika, ve které se dobře orientoval a řadu let v sociálních službách pracoval.

## 8.2 Některé mýty o zapojování a participaci veřejnosti

Autorky Teuschelová a Oriniaková (2003) ve svojí publikaci uvádějí několik mýtů, se kterými se můžeme setkat při zapojování a participaci veřejnosti do rozhodování o věcech veřejných, které níže stručně popisujeme. Na jedné straně přistupují občané k zapojování veřejnosti s nedůvěrou, na druhé straně jsou ti, co mají moc rozhodnout, často přesvědčeni, že zapojování veřejnosti proces prodražuje, prodlužuje anebo se „zbytečným odhalováním“ zvyšuje společenský odpor vůči plánovaným opatřením. Přesto jsou prokazatelné výhody zapojení veřejnosti opomíjeny a k procesům zapojení veřejnosti se přistupuje z mnoha důvodů s nedůvěrou.

### MÝTUS Č. 1 – JE TO KOMUNISTICKÉ

*„Zapojování veřejnosti je v postkomunistické společnosti poměrně nový fenomén a jeho prosazování se potýká s mnoha překážkami. Tradice účasti veřejnosti na rozhodování byla za komunismu nepochybně zkompromitována a zformalizována. Názvy používané nyní při zapojování veřejnosti jako občanská poradní komise nebo plánovací víkend jsou potom vnímány jako další subotník nebo v našich podmínkách nepovinně povinná „akce Z“. (Teuschelová a Oriniaková, 2003, s. 3)*

### MÝTUS Č. 2 – JE TO DRAHÉ

Světová banka (in Teuschelová a Oriniaková, 2003) v této souvislosti uvádí, že oproti obvyklému názoru nemusí být zapojení veřejnosti nákladné a obvykle stojí méně, než se očekávalo. Je zřejmé, že na to, aby se mohlo uskutečnit např. veřejné projednání, je nutné vynaložit další finanční prostředky. Na počátku se díky zapojení veřejnosti realizace významného rozhodnutí prodraží.

*„Na druhé straně jsou však zvýšené počáteční náklady vyváženy úsporami v dalších fázích realizace. Díky zapojení veřejnosti se zpracuje projekt, který je „šitý“ na místní podmínky. Propagace, která je součástí zapojení veřejnosti, zvýší společenskou a politickou průchodnost navrhované akce. Pokud vtáhneme veřejnost do přípravy významného rozhodnutí od počátku, vyhneme se situaci, kdy veřejnost zablokuje rozhodnutí těsně před jeho uskutečněním, a my ušetříme náklady spojené se soudním řešením sporu.“ (Teuschelová a Oriniaková, 2003, s. 3)*

### MÝTUS Č. 3 – TRVÁ TO PŘÍLIŠ DLOUHO

Zapojování veřejnosti vyžaduje dostatečný čas pro informování občanů, sběr a vyhodnocování jejich připomínek. To způsobuje odklad v počáteční fázi rozhodovacího procesu. Mezinárodní studie ukazují, že čím dříve v rozhodovacím procesu je se zapojováním veřejnosti započato, tím efektivnější proces probíhá. Včasné zapojení veřejnosti umožňuje investorovi získat další informace, které mohou být přímo použity v plánování záměru a které by získával jen se značnými obtížemi. Včasné informování

veřejnosti o chystaném opatření pomáhá zajistit hladký průběh pozdějšího projednávání bez zbytečných emocí, včasná komunikace zamezuje pochybnostem o cílech projektu. Obecným argumentem prezentovaným i Světovou bankou je, že kvalitní zapojení veřejnosti obvykle vyžaduje prodloužení přípravné fáze rozhodování, veřejnost musí být informována, její připomínky analyzovány a zapracovány. Po počátečním zdržení však nastává zrychlení celého rozhodovacího procesu a vzniklé časové ztráty se vyrovnávají (Teuschelová a Oriniaková, 2003).

#### **MÝTUS Č. 4 – ZVYŠUJE SPOLEČENSKÝ ODPOR**

Dalším důvodem, pro který není zapojování veřejnosti do rozhodování obvykle používáno, je obava, že zvyšuje pravděpodobnost veřejného odporu vůči návrhu. Faktem je, že veřejné projednávání činí proces rozhodování transparentním. Otevření plánovacího procesu může zvýšit nebezpečí odmítnutí projektu kvalitně informovanou veřejností. Transparence také nutí investory přijmout rozhodnutí, které nevyhovuje nutně beze zbytku jejich záměrům.

*„Je nutné si uvědomit, že v demokratické společnosti ani uzavřené rozhodování neutají potenciálně kontroverzní opatření veřejné správy nebo investiční záměry. Vzhledem k existujícím požadavkům na pasivní i aktivní přístup k informacím je pravděpodobné, že kontroverzní opatření bude odhaleno např. politickou opozicí, národními nebo lokálními nevládními organizacemi, případně médii“ (Teuschelová a Oriniaková, 2003, s. 4).*

### **8.3 Důvody pro zapojování veřejnosti a výhody zapojování veřejnosti**

Existuje mnoho důvodů pro zapojování veřejnosti. Podle Teuschelové a Oriniakové (2003) k zapojování veřejnosti přispívá zejména některý z těchto důvodů: právní důvody, sociálně-politická potřeba nebo pragmatická motivace. Z pohledu zapojování veřejnosti do procesů komunitního plánování považujeme za nejdůležitější sociálně-politické důvody, které autorky shrnují následovně.

Včasným a kvalitním zapojením veřejnosti získává obec a její politická reprezentace přirozenou cestou podporu mezi občany pro svá rozhodnutí, což kromě jiného přináší i vyšší kredibilitu zastupitelů a příznivý ohlas občanů, kteří oceňují transparentnost a otevřenost. Rovněž tak zohlednění širokého spektra názorů může ve svém důsledku předcházet budoucím konfliktům. Kromě toho dalším přínosem pro vedení obce, která se soustavně zabývá zapojováním veřejnosti, je nastolení vzájemné důvěry mezi občany a vedením obce, zlepšení atmosféry v obci a další možnost pro politickou reprezentaci, jak zviditelnit a vysvětlit svoje názory. Sociálně-politické důvody pro zapojení veřejnosti jsou postaveny na zjištění, že pouhý soulad předpokládaných záměrů s právními a technickými normami nemusí být postačující zárukou bezkonfliktnosti prováděných rozhodnutí.

Nejdůležitějším sociálně-politickým důvodem pro zapojení veřejnosti je výskyt tzv. NIMBY syndromu.<sup>13</sup>

*NIMBY je termín užívaný k označení odporu občanů k záměru, který z hlediska technických norem nemá racionální základ. Komunita trpící NIMBY syndromem a priori protestuje proti jakékoliv technické argumentaci a kloní se k iracionální argumentaci proti navrhovanému rozhodnutí. V případě nezvládnutí situace může vzniknout i skupinová hysterie. NIMBY tak může za následek zamítnutí záměru bez ohledu na jeho soulad s platnými předpisy a normami a bez ohledu na jeho technickou správnost. Kvalitní komunikace rozhodovatele s občany je prvním krokem k tomu, aby jej občané přijali za kompetentního člověka,<sup>14</sup> který může rozhodovat o určitých změnách jejich životních podmínek“ (Teuschelová a Oriniaková, 2003, s. 8)*

## 8.4 Nevýhody systému zapojování veřejnosti

Kromě výše popsaných výhod zapojování veřejnosti do procesu plánování tento systém může přinášet i nevýhody. Zapojení veřejnosti bývá často provázeno finančními a časovými obtížemi, které mohou být i komplikovány problémy spojenými s nedostatkem zkušeností v oblasti zapojování veřejnosti. Zapojení veřejnosti na počátku projektu většinou prodlužuje jeho přípravnou fázi a přináší s sebou i organizační potíže. Počáteční investice spojené se zapojováním veřejnosti se navíc obtížně zdůvodňují. Již na počátku je nutno počítat s finanční a časovou rezervou na její realizaci. Je rovněž nezbytné určit tým lidí, kteří budou kompetentní komunikaci s veřejností zajišťovat. Je třeba mít na zřeteli, že neodborně vedené zapojování veřejnosti může přinést nulové nebo dokonce negativní důsledky a často vede k nízké účasti občanů na veřejném projednávání záměru.

## 8.5 Úrovně zapojení veřejnosti

V literatuře se můžete setkat s typologií zapojování veřejnosti do věcí veřejných, které vám mohou zlepšit orientaci v tom, jakým způsobem se veřejnost zapojuje do procesů tvorby koncepcí a rozhodování. Asi nejnámější a nejvíce citovaný je tzv. žebřík občanské participace, na kterém v roce 1969 americká vědkyně a politická konzultantka **Sherry Arnstein** ve své stati „A Ladder of Citizen Participation“ (1969) zřehlednila a vymezila

---

<sup>13</sup> Spojení písmen NIMBY je akronym, tvořený počátečními písmeny anglických slov Not In My Back Yard, tj. česky „ne na mém dvorku“. Charakterizuje postoje lidí, kteří odmítají, aby nějaká obecně spíše prospěšná nebo dokonce nezbytná stavba byla nablízku jejich domova. Předmětem takových protestů bývá typicky dálnice, letiště, skládka, ale také věznice nebo útulek pro uprchlíky. Pojem se poprvé vyskytl v USA, počátkem 80. let 20. století. Podrobné studium průvodních projevů a společenského pozadí MIMBY přineslo jasný poznatek, že tento jev není vyvolán manipulací s občany, nýbrž jejich oprávněnou nedůvěrou v rozhodnutí, která nejsou dostatečným způsobem veřejně kontrolována.

<sup>14</sup> Je zřejmé, na jaké otázky chtějí občané získat odpověď – jsou to zejména otázky spojené s (a) možnými koncepčními a praktickými alternativami, k vyřešení neuspokojivého stavu, ze kterého každý návrh rozhodnutí vychází, (b) vlivy rozhodnutí a kvalitou zmírňující opatření, (c) kompenzacemi nevýhodných řešení. V případě, že ti, co rozhodují, jsou schopni kvalifikovaně řešit tyto problémy, pak je téměř jisté, že se NIMBY v dotčené komunitě nevyskytne.

osm úrovní příček participace, které blíže popisuje řada autorů zabývajících se danou problematikou (Kolářová, 2008; Kubalčíková a Krchňavá, 2010; Zatloukal, 2008). Z tohoto důvodu na tomto místě nabízíme méně známé členění úrovní zapojení veřejnosti tak, jak je ve své práci popisují Teuschelová a Oriniaková (2003).

Z níže uvedeného pohledu na typologii zapojení veřejnosti je zřejmé, že každá úroveň účasti občanů umožňuje naprosto odlišnou míru veřejné kontroly připravovaných rozhodnutí.

### **ÚROVEŇ 1: PŘÍMÁ DEMOKRACIE**

*„Při využití principů přímé demokracie dává „rozhodovatel“ právo rozhodnout zcela do rukou občana. Občané sami většinou prostřednictvím různých forem hlasování vybírají řešení. Nejčastěji uváděným postupem přímé demokracie jsou referenda. V České republice je institut formálního referenda vyhrazen pouze pro některé situace, nicméně neformální referendum může být využito v řadě dalších případů“ (Teuschelová a Oriniaková, 2003, s. 12).*

### **ÚROVEŇ 2: SPOLEČNÉ ROZHODOVÁNÍ S DOTČENÝMI OBČANY**

Při společném rozhodování se zástupci veřejnosti přímo podílejí na rozhodování. Rozhodovatel, který přistupuje k tomuto zapojení občanů, je ochoten otevřeně diskutovat o koncepčním řešení záměru a společně se zainteresovanými stranami optimalizovat připravované rozhodnutí. *„Společné plánování může přinést „rozhodovateli“ zamezení veřejným střetům, zvýšení jeho veřejného kreditu a podporu realizace takto přijatých rozhodnutí“ (Teuschelová a Oriniaková, 2003, s. 12).* Jako příklad společného plánování je možno uvést ustanovení jednoúčelových občanských poradních komisí, akční plánování atd.

### **ÚROVEŇ 3: OFICIÁLNÍ KONZULTACE S VEŘEJNOSTÍ**

Oficiální konzultace s veřejností jsou oficiálním jednáním „rozhodovatele“ s dotčenými a zainteresovanými občany. *„Konzultace se od sběru názorů a připomínek občanů odlišuje především v jasně stanovené povinnosti rozhodovatele použít získané informace pro rozhodovací proces – rozhodovatel se volbou této úrovně veřejně zavazuje, že seriózně posoudí všechny přijaté podněty“ (Teuschelová a Oriniaková, 2003, s. 12-13).*

Oficiální konzultace s veřejností jsou nejčastěji používány tam, kde si připravované rozhodnutí vyžaduje (ať z právních či politických důvodů) seriózní veřejnou diskusi o záměru. Mezi metody veřejných konzultací můžeme zejména řadit veřejná slyšení a konzultace s neziskovými organizacemi a občanskými iniciativami.

#### ÚROVEŇ 4: SBĚR NÁZORŮ A PŘIPOMÍNEK OBČANŮ

*„Sběr názorů a připomínek občanů umožňuje zjistit a posoudit pravděpodobné reakce občanů na přijímaná rozhodnutí“ (Teuschelová a Oriniaková, 2003, s. 13).*

Ti, co rozhodují, si v tomto případě jsou ochotni si doplnit svůj přehled o problematice, avšak volbou těchto postupů nejsou nijak zavázáni k tomu, aby poskytnuté podněty, jakkoliv zohlednil. Občané jsou tak žádáni o předložení připomínek bez získání základní záruky, že jejich názory budou brány v úvahu. Příklady užívaných postupů představují zejména přímé rozhovory s dotčenými obyvateli, průzkumy veřejného mínění atd.

#### ÚROVEŇ 5: VĚCNÉ INFORMOVÁNÍ VEŘEJNOSTI

*„Základní podmínkou seriózní snahy o zapojení veřejnosti je přehledné informování občanů o probíhajícím rozhodovacím procesu. Tato forma „zapojení“ pouze poskytuje informace, přičemž sama o sobě neusnadňuje sběr a podávání připomínek“ (Teuschelová a Oriniaková, 2003, s. 13).* Věcné informování veřejnosti by proto mělo být používáno tam, kde jsou řešené problémy jasné a rozhodovatel chce pouze zvýšit transparentnost probíhajícího rozhodovacího procesu, a to zejména prostřednictvím plakátů, oznamovacích tabulí umístěných poblíž předpokládané realizace záměru, informačních sdělení v lokálních médiích atd.

#### ÚROVEŇ 6: MANIPULACE S VEŘEJNÝM MÍNĚNÍM

*„Nejnižší úrovní zapojení veřejnosti jsou pokusy o manipulaci s veřejným míněním. Pokusy o manipulaci s veřejným míněním jsou používány tam, kde zásadní rozhodnutí již byla učiněna a občanům je nutno daná rozhodnutí „srozumitelnou formou vysvětlit“ (Teuschelová a Oriniaková, 2003, s. 13).*

Pokusy o manipulaci s veřejným míněním vzhledem k informačním aspektům považovat za nejprimitivnější pokus o zapojení veřejnosti. S těmito pokusy se můžeme zejména setkat u firem na public relations a u rozhodovatelů, kteří chtějí veřejnost na rozhodnutí „připravit“. *„Manipulační postupy tak poskytují společnosti významnou službu, neboť veřejně ukazují na nekompetentnost nebo neserióznost rozhodovatele, který se k nim uchyluje“ (Teuschelová a Oriniaková, 2003, s. 13).*

### 8.6 Participace v procesu plánování sociálních služeb

Obsah slova „participace“ si mohou různí jedinci vysvětlovat odlišně a stejně tak tomu bude zřejmě s odlišnými představami o pojmu participace u zástupců uživatelů, zadavatelů a poskytovatelů sociálních služeb. V praxi se můžeme setkat s tím, že pojem „participace“



bývá zaměňován za termín „zapojování“,<sup>15</sup> popřípadě jsou tato slova pojímána jako **synonymická**.

Adams (in Kubalčíková, 2009) oba termíny odlišuje. Zapojování definuje jako širokou škálu aktivit, od jednorázových konzultací až po rovnocenné partnerství, jejichž prostřednictvím může uživatel získávat určitou kontrolu nad rozhodováním. Participaci pak Adams považuje za další fázi zapojování, kdy uživatelé mají podstatně větší prostor sehrávat aktivnější roli a mají více moci a prostředků ovlivňovat politiku a management služeb.

*„Princip participace uživatelů sociálních služeb není a zřejmě ani nebude vždy přijímán bezvýhradně a řada profesionálů, manažerů či politiků si při využití metody komunitního plánování v praxi může položit otázku: Proč se mají uživatelé na procesu komunitního plánování účastnit? Nejjednodušší odpověď zní: Protože je to jejich právo“*<sup>16</sup>(Kubalčíková, 2009, s. 89).

Kromě toho Kubalčíková (2009, s. 89) uvádí *„...řadu jiných konstruktivních argumentů: účast uživatelů může přispět ke zvyšování kvality služeb a tyto se mohou stávat více inkluzivní; posilují se mezilidské vztahy, vazby a sociální dovednosti; uživatelé znají místní poměry (prostředí, vztahy, historické souvislosti apod.); otevírá se prostor pro participaci dalších osob a lze získat zdroje pro proces plánování (finanční, personální, materiální); lidé si osvojí demokratické způsoby rozhodování a tím pádem se identifikují s výsledky rozhodnutí.“*

Na druhé straně je třeba mít na zřeteli, že participace uživatelů vždy klade značné požadavky na organizátory komunitního plánování, kdy je zejména třeba zohlednit skupiny uživatelů, u nichž existují z nejrůznějších důvodů (historických, společenských, ale i fyzických) bariéry pro účast na procesu rozhodování, jako např. osoby se zdravotním postižením, etnické menšiny, lidé bez přístřeší apod. (Kubalčíková, 2009).

Při komunitním plánování dochází k zapojení organizované i neorganizované veřejnosti do plánování a rozhodování o veřejných záležitostech, lze je tedy označit jako nástroj politické participace. Politickou participací rozumíme přímou účast občanů na procesech vládnutí. Základním projevem politické participace je volební účast, lze ovšem vytvářet i další více nebo méně institucionalizované nástroje umožňující i jiné způsoby pro zapojení

---

<sup>15</sup> Přesný anglicky ekvivalent tohoto slova je „involvement“. V českém diskursu je někdy používán ve stejném slova smyslu také pojem „začleňování“ uživatele – anglicky slovní ekvivalent „including“, což ovšem může být matoucí, jelikož pojem začleňování neboli „inkluzie“ je v oblasti sociální politiky, ale i sociální práce užíváno jako opozitum slova „exkluze“ a spojováno s problematikou sociálního vyloučení (Kubalčíková, 2009).

<sup>16</sup> Např. článek 26 Charty základních práv EU stanoví u osob s postižením právo participovat na životě místního společenství (Evropský parlament, 2000). V případě dětí a dospívajících je ve článku 12 Konvence o právech dětí (OSN, 1989) stanovena povinnost vlád a profesionálů zahrnout dospívající do konzultací o podobě a způsobu poskytování služeb (Adams, 2008). Obdobně lze dohledat v řadě mezinárodních či národních dokumentů, které jednotlivé vlády přijaly za závazné, princip participace např. u etnických skupin, seniorů, migrantů, týraných a zneužívaných osob apod. (Kubalčíková, 2009).

občanů do rozhodování veřejné správy a přenášení vlivu z volených orgánů přímo na občany (Bernard, 2007).

Zapojování obecně může mít různé podoby, od spíše pasivního (dotazníková šetření, diskuse s občany, veřejná slyšení apod.) až po velmi intenzivní formy, při nichž občané získávají určité rozhodovací pravomoci, jako je přizvání občanů do plánovacích komisí, referenda apod. Metoda komunitního plánování umožňuje různé typy zapojování občanů, od pasivních (zjišťování informací od občanů) až po intenzivní (pravidelná účast na tvorbě komunitního plánu). KPSS je jedním z mála rozšířených a značně institucionalizovaných participativních nástrojů používaných v České republice. Rozvoj participativních nástrojů a zapojování dotčených aktérů do rozhodování o veřejných záležitostech a o poskytování veřejných služeb přitom odpovídá současným převládajícím trendům komunální veřejné správy i v řadě okolních zemí (Denters a Rose, in Bernard, 2010).

Participativní prvky v plánování sociálních služeb se navíc mohou stát prostředkem zmocnění (empowerment) znevýhodněných uživatelů k možnosti podílet se na utváření vlastních životních podmínek. Neméně důležitý přínos komunitního plánování spočívá v participaci občanů na rozhodování, ve zvýšení důvěryhodnosti a transparentnosti politických rozhodnutí místních zastupitelů, v možnosti setkávat se a vzájemně poznávat a navazovat kontakty při práci v pracovních skupinách a v efektivním řešení problémů – tedy v tom, co bývá označováno za růst sociálního kapitálu komunity (Havlíková a Hubíková, 2007).

S problémy při participaci poskytovatelů a uživatelů služeb se nepotýkají jen české obce zapojené do procesu KPSS. Je to zkušenost, kterou popisují analytici komunitního plánování i v dalších zemích, které je uplatňují. Samotné formální zapojení různorodých aktérů do KPSS totiž ještě nevyovídá mnoho o tom, jakou roli ve skutečnosti v procesu plánování hrají. Jednotliví aktéři plánování mají v reálu různou míru vlivu a rovněž různou míru administrativní podpory. Řada aktérů se do plánování zapojuje spíše formálně a jejich role v procesu je výrazně pasivní. Mezi formální a pasivní členy patří často právě aktéři z řad uživatelů služeb (Bewley a Glendinning, in Bernard, 2010; Harrison a Fort, in Bernard, 2010).



## OTÁZKY

- Jaké znáte mýty o zapojování veřejnosti?
- Co znamená pojem NYMBY syndrom a jakou hraje roli v procesu komunitního plánování?
- Jaké znáte úrovně zapojování veřejnosti?
- Jaký je rozdíl mezi pojmy “participace“ a „zapojování“?

## **KORESPONDENČNÍ ÚKOL**



Sepište výhody a nevýhody zapojování veřejnosti, a to nejenom na základě informací z odborné literatury, ale i na základě vašich zkušeností či názoru. Vycházejte minimálně ze dvou odborných zdrojů, řádně citujte. Odevzdejte zpracované v rozsahu 2 NS do IS SU dle termínu stanoveného pedagogem na počátku semestru.

---

## **SHRNUTÍ KAPITOLY**



Kapitola se věnovala problematice zapojování veřejnosti, mýty o zapojování veřejnosti, výhodami a nevýhodami zapojování veřejnosti, obavami ze zapojování veřejnosti, úrovněmi zapojování veřejnosti a participace v procesu plánování sociálních služeb.

---

## 9 DOBROVOLNICTVÍ, POJEM, ZÁKLADNÍ PRINCIPY DOBROVOLNICTVÍ.VŠEOBECNÁ DEKLARACE O DOBROVOLNICTVÍ



### RYCHLÝ NÁHLED KAPITOLY

Tato kapitola se zabývá vymezením základních pojmů, jejichž osvojení považují za nezbytné jak pro vaše studium, tak vaši práci. Seznámíte se pojmy dobrovolnictví, dobrovolník, typy pomoci a Mezinárodní deklarací o dobrovolnictví.

---



### CÍLE KAPITOLY

Student získá po prostudování této kapitoly znalosti v oblastech:

- Základních pojmů a definic v oblasti dobrovolnictví.
  - Mezinárodní deklarace o dobrovolnictví.
- 



### ČAS POTŘEBNÝ KE STUDIU

K prostudování této kapitoly student potřebuje 1 hodinu.

---



### KLÍČOVÁ SLOVA KAPITOLY

- Dobrovolnictví, principy dobrovolnictví, Mezinárodní deklarace o dobrovolnictví.
- 

### 9.1 Dobrovolnictví – vymezení pojmu a definice

Na to, jak definovat dobrovolnictví není mezi vědci zabývajícími se společenskými vědami jednotný názor. Obvykle je pojímáno jako pomoc jiným lidem vykonávanou ze svobodné vůle a bez nároku na odměnu. Někdy je za dobrovolnictví považována jen pomoc, která je vykonávána prostřednictvím nějaké (neziskové, občanské) organizace a někdy podmínka formální organizovanosti není vyžadována. Jindy je tato pomoc striktně

považována za práci, jindy obecně za činnost (aktivitu). Někdy jsou z okruhu příjemců této pomoci vylučováni příbuzní a členové domácnosti dobrovolníků, někdy ne. Abychom byli aktuální, uvedeme alespoň dva příklady, z nichž první reprezentuje užší a druhý širší přístup k definování dobrovolnictví.

1. Manuál Mezinárodní organizace práce OSN (ILO) přichází z následující definicí dobrovolnické práce: „*Neplacená, nepovinná práce, což je čas, který jednotlivci bez nároku na plat věnují aktivitám vykonávaným pro lidi mimo jejich vlastní domácnost a to buď prostřednictvím organizace anebo přímo*“ (Frič a Vávra, 2012, s. 27).

2. Studie Evropské komise zabývající se dobrovolnictvím v členských státech EU vychází z předpokladu, že dobrovolnictví je jakákoliv formální či neformální aktivita, která je záležitostí individuálního výběru, a je vykonávána bez myšlenky na odměnu ve prospěch jiných (Frič a Vávra, 2012).

„*Dobrovolník je člověk, který bez nároku na finanční odměnu poskytuje svůj čas, svoji energii, vědomosti a dovednosti ve prospěch ostatních lidí či společnosti. Role dobrovolníka je vymezena tak, aby se příjemce pomoci na ni mohl v rámci dohodnuté spolupráce spolehnout. Dobrovolník může být vnímán jako spolehlivý pomocník, na kterého je možné mít podobné nároky jako na placené zaměstnance*“ (Tošner a Sozanská, 2006, s. 35).

V odborné literatuře můžeme nalézt rozlišení mezi formálním (organizovaným) a neformálním (neorganizovaným) dobrovolnictvím. V literatuře zabývající se dobrovolnictvím lze najít dokonce tři typy pomoci, které bývají zařazovány pod pojem dobrovolnictví. Jde o pomoc ve formě: 1. neplacené práce, 2. občanského aktivismu a 3. zábavy, resp. volnočasové aktivity (Rochester, in Frič a Vávra, 2012).

Všechny tři typy pomoci si podle nás zaslouží označení dobrovolnická činnost, protože ve všech třech případech se jedná o pomoc neplacenou, vykonávanou na základě svobodné vůle (bez donucení) a ve prospěch jiných. Otázkou tedy zůstává, jestli okruh příjemců dobrovolnické pomoci omezit na „cizince“, tj. vyloučit z něho rodinné příslušníky dobrovolníka, anebo ne. V tomto případě se přikláníme k názoru Louise Pennera, který poukazuje na to, že rodinné vztahy jsou natolik pevné, že pomoc v rámci rodiny má charakter (sankcionované) povinnosti, což je v protikladu s jedním z hlavních atributů dobrovolnické činnosti, tj. svobodnou vůlí, na základě, které se dobrovolník rozhoduje, jestli vůbec a komu bude pomáhat (Penner, in Frič a Vávra, 2012).

Dobrovolnictví není zcela zadarmo. Dobrovolníci, kteří nabízejí svůj čas a energii prostřednictvím dobrovolnických center potřebují koordinátora, který je za svoji práci placen. Přítomnost koordinátora je zdůvodněna a jeho mzda je dobře vynaložena a bohatě vyvážena činností dobrovolníků, jak z pohledu odpracovaných hodin, tak z pohledu kvality odvedené práce.

Dobrovolnictví jako veřejně prospěšnou činnost chápeme jako ochotu člověka dát část svého času a sil ve prospěch potřebné organizace nebo člověka, aniž by s příjemcem pomoci byl vázán přátelskými či jinými vazbami. Z dobrovolné činnosti má přínos nejen její příjemce, ale i dobrovolník, kterému přináší nové přátelské vztahy, nové zkušenosti a dovednosti, někdy i částečné řešení problému nezaměstnanosti. Dobrovolníky najdeme nejčastěji v nestátních neziskových organizacích, které po roce 1989 kromě obnovy své činnosti rehabilitují také dobrovolnictví, jako jednu z občanských činností, která je v řadě zemí světa považována za samozřejmou součást života. Je třeba připomenout, že dobrovolnictví má v českých zemích bohatou tradici. Jeho kořeny sahají do období národního obrození a následně do doby prvního československého státu po roce 1918, kdy dobrovolné spolky významně ovlivnily sociokulturní úroveň mladého českého státu. Oblasti s největším zapojením dobrovolníků v současnosti jsou ekologická oblast, humanitární a lidských práv, sociální a zdravotní, kulturní, sportovní, vzdělávací a oblast práce s dětmi a mládeží. Působení dobrovolných hasičů je příkladem nejen vzájemně prospěšného dobrovolnictví, ale plní zejména významnou roli ve veřejně prospěšných dobrovolnických aktivitách. Dobrovolní hasiči se podílí na odstraňování následků v případech povodní i jiných živelních pohrom, ekologických havárií a jiných mimořádných událostech. Spolupůsobí též při prevenci požárů a dalších podobných nežádoucích událostí (Tošner, 2010).

Lidé si pomáhají od nepaměti, solidarita a vzájemná pomoc tvoří základ existence lidské společnosti. Každý z nás je v životě občas dobrovolníkem. Těžko se hledá hranice mezi pomocí příbuzným, sousedům, kterým nabídneme pomoc, a dobrovolnou prací pro školu, sportovní klub či domov pro seniory. Pro lepší porozumění je třeba vymezit alespoň rámcově pojem dobrovolnictví, tak jak to ve svojí práci uvádějí Kořínková a Tošner (2005).

**Dobrovolná občanská výpomoc** – tato forma dobrovolnictví je tradiční součástí jakékoli společnosti již od prvopočátku její existence, zejména v evropském prostoru pod vlivem židovské a křesťanské morálky. Paradoxně byla tato forma dobrovolnictví značně rozvinuta v uplynulém období totalitní společnosti, kdy díky absenci fungujícího trhu a služeb byla většina občanů odkázána na vzájemné protislužby. Po roce 1989 se tato forma dobrovolnictví postupně transformuje v běžné tržní vztahy, dosud je běžná v rámci rodiny, širšího příbuzenstva a sousedských vztahů.

**Dobrovolnictví jako projev občanské angažovanosti** – kde rozlišujeme dobrovolnou činnost vzájemně a veřejně prospěšnou. Tedy do jaké míry je smyslem pomáhat si navzájem (skautský oddíl, mateřské centrum, spolek zahrádkářů) a do jaké míry je činnost přínosná i pro ostatní (denní centrum pro seniory, hypnoterapeutický klub pro děti a mládež s hendikepem, útulek pro opuštěné psy a kočky).

Nabízí se, i když nepřesné členění, kde na jednom pólu stojí „dobrovolnická služba“, důraz je kladen právě na slovo „služba“, v níž nabízíme převážně veřejně prospěšnou činnost, i když tím zároveň prospíváme sobě samému. Na druhém pólu je „dobrovolné členství“ v oddílu, hnutí, klubu matek aj., kde je důraz kladen právě na to „členství“ jako pocit, že někam patříme, i když zároveň konáme řadu veřejně prospěšných aktivit.

**Veřejně prospěšné dobrovolnictví** je vědomá, svobodně zvolená činnost ve prospěch druhých, kterou poskytují občané bezplatně. Dobrovolník dává vědomě část svého času, energie a schopností ve prospěch činnosti, která je časově i obsahově vymezena. Dobrovolnictví může být profesionálně organizováno, aniž by ztratilo svoji spontaneitu. Je pravidelným a spolehlivým zdrojem pomoci pro organizaci, která s dobrovolníky spolupracuje a zároveň zdrojem nových zkušeností, zážitků i příležitostí pro osobní růst dobrovolníků (Tošner a Sozanská, 2006).

## 9.2 Základní principy dobrovolnictví

Kořínková a Tošner (2005) ve svojí práci uvádějí **tři základní principy dobrovolnictví** v organizacích.

### PROFESIONÁLNÍ ŘÍZENÍ

Vstup dobrovolníka do organizace pracující se seniory představuje systémovou změnu a také otevření se okolnímu světu. Tato změna nemusí být žádoucí a přijatelná pro všechny, kdo se v organizaci pohybují.

### SPONTANEITA A TVOŘIVOST DOBROVOLNÍKŮ

Tam, kde již dobrovolníci působí, není pochyb o jejich přínosu. Do funkční organizace pracující se seniory přinášejí dobrovolníci uvolnění, dobrou náladu a nové nápady.

### KOMUNIKACE

Dobrovolná pomoc nemůže být vnucena, vychází z motivace dobrovolníka, při respektování potřeb seniorů či služeb pro ně určené. Při zvažování, jak začít organizovat dobrovolnictví, stojí na jedné straně míra spontaneity a tvořivosti dobrovolníků, a tedy jejich vlastní rozhodnutí, kdy a na co se soustředí. Na straně druhé stojí míra pravidel, kterým se dobrovolník musí podřídít, aby jeho činnost organizaci prospívala a nenarušovala její chod. Autoři doporučují hledat rovnováhu mezi oběma přístupy. Dobrovolná činnost je proces, na kterém se podílí celá organizace. 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.

Sociální a zdravotní oblast je v současné době jednou z nejpočetněji zastoupených z hlediska využití dobrovolnictví. Zároveň je to oblast, kde využití dobrovolníků vyžaduje profesionální management, protože dobrovolníci zde vstupují do sociálních a zdravotních institucí, které stále ještě fungují jako poměrně uzavřené systémy. V těchto zařízeních je třeba nejen připravit dobrovolníky na jejich činnost, ale především je třeba připravit organizaci na přijetí dobrovolníků, včetně vyškolení vlastních koordinátorů dobrovolníků v organizaci.

Tošner dále ve svojí práci (2010) uvádí **další principy**, na základě, kterých může dobrovolnictví nejen pomáhat potřebným, ale zároveň přispívat k mravní rehabilitaci národa. Dobrovolnictví, podobně jako celá naše společnost, stále ještě není podle Tošnera v takovém stavu, aby pro ni filantropické aktivity byly něčím běžným a přirozeným.

### **DOBROVOLNICTVÍ NENÍ OBĚŤ**

Jako konkrétní příklad můžeme uvést výsledky z průzkumu dobrovolníků provedeného v Pečovatelském domově v Praze-Řepích. Ukázalo se, že motivace dobrovolníků docházejících do domova, který je ve správě Kongregace milosrdných sester sv. Karla Boromejského, není především náboženská. Dále se ukázalo, že dobrovolníci nejsou lidé s nenaplněným volným časem nebo chybějícími rodinnými vazbami, ale jako nejlepší dobrovolníci se jeví humanisticky orientovaní jedinci, sociálně integrovaní a angažovaní v mnoha dalších aktivitách. Toto zjištění není náhodné a naše zkušenost ho jen potvrzuje (Tošner, 2010).

### **DOBROVOLNICTVÍ NENÍ ZCELA ZADARMO**

Také je třeba říci, že zde nehovoříme o dobrovolnictví typu: „Dnes já tobě, zítra ty mně“, kterému můžeme říkat přátelská či sousedská výpomoc. Tato forma vzájemné dobrovolné pomoci vždy byla, je a bude postavena na dobrých vztazích mezi lidmi v domě, ulici či obci, tedy v přirozené komunitě. Zabýváme se veřejně prospěšným dobrovolnictvím, kdy lidé nabízejí svůj čas a energii, aniž by očekávali „oplátku“. Toto dobrovolnictví lidé nabízejí prostřednictvím dobrovolnických center, nebo se obrátí na nejbližší organizaci, kde mohou pomoci. Dobrý příklad jsme viděli v pečovatelském ústavu v holandském Driebergenu se stovkou klientů, většinou ležících a chronicky nemocných, o které se stará necelá stovka placených zaměstnanců a kterým pomáhají téměř dvě stovky dobrovolníků. V ústavu pracuje placený koordinátor dobrovolníků a dostalo se nám důkazů, že jeho mzda je dobře vynaložena a bohatě vyvážena činností dobrovolníků, jak z pohledu odpracovaných hodin, tak z pohledu kvality péče (Tošner, 2010).

### **DOBROVOLNÍCI NEJSOU LEVNÁ PRACOVNÍ SÍLA**

V posledních letech se stává, že se na nás jako na dobrovolnické centrum obrátí organizace s tím, ať jim na určitý den pošleme určité množství dobrovolníků, protože je potřebují naléhavě na to a ono. Dobrovolná pomoc ale nemůže být předepsána, musí vyvěrat z potřeb a motivace dobrovolníků a musí respektovat potřeby klientů či služeb, které organizace poskytuje. Na druhé straně je několik málo omezení, které limitují činnost dobrovolníků. Mezi ně patří zásada, že dobrovolník by neměl nahrazovat práci profesionálů a dále že by neměl dělat činnosti, do kterých se nikomu nechce. Objednat si dobrovolníky jako předem připravený a hotový nástroj – o tom dobrovolnictví není (Tošner, 2010).



### 9.3 Všeobecná deklaráce o dobrovolnictví

Všeobecná deklaráce o dobrovolnictví byla schválena mezinárodní správní radou IAVE – Mezinárodní asociace pro dobrovolnické úsilí – na 16. světové konferenci dobrovolníků, konané v Amsterdamu v Nizozemí v lednu 2001, v Mezinárodním roce dobrovolníků.

**Dobrovolnictví je základním stavebním prvkem občanské společnosti. Uskutečňuje nejvyšší aspirace lidstva – touhu po míru, svobodě, příležitostech, bezpečí a spravedlnosti pro všechny.**

*Dobrovolnictví, individuální nebo skupinová činnost, umožňuje:*

- udržovat a posilovat takové lidské hodnoty jako jsou družnost, zájem o druhé a služba jiným lidem,
- aby jednotlivci mohli uplatňovat svá práva a odpovědnost jako příslušníci komunity a aby se zároveň mohli po celý život učit a růst, realizovat veškerý svůj lidský potenciál,
- propojení navzdory rozdílům, které nás neustále rozdělují, abychom mohli žít ve zdravých, udržitelných komunitách a abychom mohli společně usilovat o nalezení nových řešení pro společné úkoly a mohli jsme utvářet náš kolektivní osud.

Na úsvitu nového tisíciletí se dobrovolnictví stalo nepostradatelným prvkem každé společnosti. Účinně a prakticky převádí deklaraci Spojených národů, kde se praví: "My, lid," máme moc změnit svět, do běžného života.

Tato deklaráce podporuje právo všech žen, mužů a dětí svobodně se sdružovat a dobrovolně pracovat bez ohledu na kulturní a etnický původ, věk, pohlaví, tělesný stav a společenské nebo ekonomické postavení. Všichni lidé na celém světě by měli mít právo nabídnout jiným lidem a jejich komunitám svůj čas, schopnosti a energii prostřednictvím individuální či kolektivní činnosti a bez nároku na odměnu.

*Chceme rozvoj dobrovolnictví, které by:*

- pomohlo zapojit celou komunitu do identifikace a řešení jejích problémů,
- povzbuzovalo mládež a pomáhalo jí, aby se vedení prostřednictvím služby stalo pro ni trvalou součástí života,
- mluvilo za ty, kteří nemohou mluvit sami za sebe,
- umožnilo dalším lidem se do dobrovolnictví zapojit,
- doplňovalo, avšak nenahrazovalo odpovědnou činnost jiných sektorů i úsilí placených pracovníků,

- umožnilo lidem získat nové znalosti a dovednosti a plně rozvinout svůj potenciál, sebedůvěru a tvořivost,
- podporovalo rodinnou, komunitní, národní i globální solidaritu.

***Jsme přesvědčeni, že je společnou odpovědností dobrovolníků a zároveň i organizací a komunit, v nichž působí:***

- vytvářet prostředí, v němž dobrovolníci mají smysluplnou práci, která umožňuje dosáhnout dohodnutých výsledků
- definovat kritéria pro účast dobrovolníků, tedy i podmínky, za nichž by organizace a dobrovolník mohli své závazky ukončit, dále pak rozvíjet způsoby, jak činnost dobrovolníků řídit
- poskytovat dobrovolníkům a osobám, jimž slouží dostatečnou ochranu před riziky
- poskytovat dobrovolníkům vhodné školení, pravidelné hodnocení a uznání
- zajistit přístup pro všechny odstraněním veškerých bariér – fyzických, ekonomických, společensko-sociálních a kulturních – bránících jejich účasti

***V souladu se základními lidskými právy, která jsou vyjádřena v Deklaraci lidských práv Spojených národů a se zásadami dobrovolnictví a odpovědností dobrovolníků a organizací, v nichž působí, se obracíme na:***

**1) všechny dobrovolníky, aby projevíli své přesvědčení, že dobrovolnická činnost je tvůrčí a zprostředkující síla, která:**

- vytváří zdravé, udržitelné komunity, které uznávají důstojnost všech lidí,
- umožňuje všem lidem uplatňovat práva lidských bytostí a tím zlepšit vlastní život,
- pomáhá řešit společensko-sociální, kulturní, hospodářské a ekologické problémy,
- pomocí celosvětové spolupráce utváří lidštější a spravedlivější společnost,

**2) vedoucí představitelé:**

- ve všech oblastech, aby se spojili a vytvořili silná, viditelná a účinná místní a národní "dobrovolnická centra" - základní vedoucí organizace dobrovolnictví,
- vlád, aby zajistili pro všechny právo na dobrovolnou činnost, aby odstranili veškeré právní překážky bránící účasti na dobrovolné činnosti, aby zapojili dobrovolníky do své práce a poskytli nevládním organizacím prostředky i podporu pro účinnou mobilizaci a vedení dobrovolníků,

- v podnikání, aby povzbuzovali své zaměstnance a pomáhali jim působit v komunitě jako dobrovolníci a aby vyčlenili lidské i finanční zdroje pro rozvoj infrastruktury nezbytné pro podporu dobrovolnictví,
- v médiích, aby přinášeli příběhy dobrovolníků a poskytovali informace, které by lidi povzbuzovaly a pomáhaly jim zapojit se do dobrovolných činností,
- v oblasti vzdělávání, aby vedli lidi všech věkových skupin a pomáhali jim zapojit se do dobrovolných aktivit a aby lidem vytvářeli možnosti uvažovat o jejich službě a učit se z ní,
- církví, aby potvrdili dobrovolnictví jako správnou odpověď na duchovní výzvu sloužit všem lidem,
- nevládních organizací, aby vytvořili pro dobrovolníky přátelské organizační prostředí a aby vyčlenili lidské a finanční prostředky nezbytné pro účinné začlenění dobrovolníků.

#### **Obrácíme se na Spojené národy, aby:**

- vyhlásily toto desetiletí jako "Dekádu dobrovolníků a občanské společnosti" a stvrdily tím nezbytnost posílit instituce svobodných společností,
- uznaly logo - "červené V" za univerzální symbol dobrovolnictví.<sup>17</sup>

#### **OTÁZKY**



- Do jakého období se datují počátky dobrovolnictví u nás?
- Jaké znáte principy dobrovolnické práce?
- Co si představujete pod pojmem veřejně prospěšné dobrovolnictví?
- Kdy a kým byla schválena Všeobecná deklarace dobrovolnictví?

---

<sup>17</sup> Zpracováno podle [www.dobrovolnik.cz](http://www.dobrovolnik.cz).



## **KORESPONDENČNÍ ÚKOL**

Najděte v oblasti doporučené literatury další dvě definice dobrovolnictví, které nejsou uvedeny v tomto textu. Vycházejte minimálně ze dvou odborných zdrojů, řádně citujte. Odevzdejte zpracované v rozsahu 2 NS do IS SU dle termínu stanoveného pedagogem na počátku semestru.



## **SHRNUTÍ KAPITOLY**

Tato kapitola se zabývala vymezením základních pojmů v oblasti dobrovolnictví, seznámili jste se pojmem a pojetím dobrovolnické práce a dobrovolnictvím. Měli byste umět definovat pojem dobrovolnictví a dobrovolník z pohledu vybraných autorů a rozlišit různá pojetí dobrovolnictví. Byli jste seznámeni se základními principy dobrovolnictví. Kapitola se rovněž zabývala informacemi o Všeobecné deklaraci o dobrovolnictví.

---

## 10 DRUHY A OBLASTI DOBROVOLNICTVÍ. DOBROVOLNICTVÍ V USA A EVROPĚ, MEZINÁRODNÍ DOBROVOLNICKÉ ORGANIZACE

### RYCHLÝ NÁHLED KAPITOLY



V kapitole se studenti seznámí s typologií dobrovolnictví, oblastmi dobrovolnictví, dobrovolnictvím v USA a Evropě a mezinárodními dobrovolnickými organizacemi.

---

### CÍLE KAPITOLY



Student se bude po prostudování kapitoly orientovat v problematice:

- Typologie a oblasti dobrovolnictví.
  - Dobrovolnictví v USA a Evropě, mezinárodní dobrovolnické organizace
- 

### ČAS POTŘEBNÝ KE STUDIU



Student potřebuje k prostudování této kapitoly 1,5 hodiny.

---

### KLÍČOVÁ SLOVA KAPITOLY



Druhy dobrovolnictví, dobrovolná služba, dobrovolnictví v USA a Evropě, Červený kříž a Červený půlměsíc.

---

### 10.1 Druhy dobrovolnictví

Dobrovolná činnost se dá podle Němcové (2012) dělit podle několika hledisek:

- délka činnosti,
- zaměření činnosti,
- role dobrovolníka v organizaci.

**Podle délky činnosti dělí** Němcová (2012) dobrovolnou činnost na:

- **krátkodobou** – dobrovolník se věnuje činnosti v rádech dnů až týdnů;
- **dlouhodobou** – dobrovolník se zaváže provozovat dobrovolnou činnost po dobu minimálně půl roku až roku, opakovaná, pravidelná;
- **příležitostnou** – dobrovolník vypomáhá při různých příležitostných akcích (kampaně, sbírky, benefiční koncerty, jednorázové akce pro děti apod.).

**Podle zaměření činnosti** dělíme dobrovolnou činnost na:

- **občanskou výpomoc** – vzájemná pomoc v rámci rodiny a příbuzných. Bylo provozováno hlavně za bývalého režimu, kdy nebyly různé služby a produkty běžně dostupné, a proto docházelo k výměnnému obchodu jak produktů, tak služeb. Není to dobrovolnictví v pravém slova smyslu, jelikož v tomto případě dobrovolník předpokládá, že jeho služba bude, v případě potřeby, oplacena;

- **sousedskou výpomoc** – obdoba občanské výpomoci zaměřená na sousedy;

- **dobrovolnictví vzájemně prospěšné** – probíhá obvykle v rámci komunity vytvořené v obci, okolo fary, sportovního klubu apod. (Tošner a Sozanská, 2006). Jedná se o činnost v organizacích, které fungují hlavně pro své členy, tzn., vykonávám činnost dobrovolníka v určité organizaci a zároveň je to přínosem pro mě samotného. Příkladem tohoto typu organizací jsou Dobrovolní hasiči, Sokol apod. Dále sem patří organizace, které vznikly na podporu a pomoc svých členů, kteří jsou nějakým způsobem ve společnosti znevýhodněni – senioři, národnostní menšiny, handicapovaní;

- **veřejně prospěšné dobrovolnictví** – lidé nabízejí svůj čas a energii, aniž by očekávali „oplátku“. Toto dobrovolnictví lidé nabízejí prostřednictvím dobrovolnických center, nebo se obrátí na nejbližší organizaci, kde mohou pomoci (Tošner a Sozanská, 2006). Vychází z ochoty občanů angažovat se svobodně a dle svého přesvědčení, buď pro druhé, nebo pro určité změny ve společnosti. Na prvním místě zde hraje roli potřeba být užitečný svému okolí. Klasický příklad jsou dobrovolní dárci krve nebo horská služba. Tento typ dobrovolnictví chápeme jako ochotu člověka dát část svého času a sil ve prospěch potřebné organizace nebo člověka, aniž by s příjemcem pomoci byl vázán přátelskými či jinými vazbami. Z dobrovolné činnosti má přínos nejen její příjemce, ale i dobrovolník, kterému přináší nové přátelské vztahy, nové zkušenosti a dovednosti, někdy i částečné řešení problému nezaměstnanosti (Tošner, 2010).

**Dobrovolná služba** – se uvádí většinou jako samostatný druh činnosti a jedná se o dlouhodobý (minimálně několikaměsíční) závazek věnovat se dobrovolné práci často mimo svoji zemi. V ČR se objevuje až po roce 1989, kdy k nám přijelo mnoho dobrovolníků ze zahraničí, hlavně z USA a západoevropských zemí, kteří převážně vyučovali cizí jazyky. Postupem času začaly vznikat také české organizace, tzv. vysílací organizace, které zajišťují dobrovolnou činnost pro české dobrovolníky do zahraničí na různé typy dobrovolnických aktivit – pomoc v „pracovních táborech“, činnost v určité neziskové organizaci v zahraničí apod. V rámci tohoto typu zajišťují s přijímací organizací ubytování, stravu, pojištění a většinou i určité kapesné (Němcová, 2012).

### **Podle role, kterou hraje dobrovolník v organizaci**

*„Můžeme mluvit o míře vyžití pomoci dobrovolníků (dle Frič, P. a kol., 2001):*

- *Na dobrovolnicích je přímo závislý chod organizace – dobrovolníci se spolu s malým počtem profesionálů podílejí na naplňování hlavních cílů organizace. Tento typ je charakteristický např. při zajišťování humanitárních akcí, pro ekologické iniciativy a kampaně. Dobrovolníci jsou v tomto případě rozhodující silou organizace. Bez nich by nebylo možné realizovat příležitostné akce, kterými se organizace prezentuje a naplňuje svoje poslání.*
- *Dobrovolníci vykonávají činnost spolu s profesionálními zaměstnanci – dobrovolná činnost není základem provozu organizace. Objevuje se u zařízení sociálních a zdravotních. Dobrovolníci pomáhají se zajišťováním finančních prostředků, pomáhají se žehlením, starají se o recepci, zajišťují chod dobročinného obchodu, pomáhají s účetnictvím, někdy i s úklidem, popř. stavebními pracemi. Znamená to, že kdyby tuto činnost nevykonávali dobrovolníci, musela by být zajištěna profesionálně. Dobrovolníci takto přispívají ke snížení finančních nákladů organizace.*
- *Činnost dobrovolníků není pro vlastní chod organizace nepostradatelná – ale pomáhá zkvalitňovat poskytované služby či usnadňovat provoz. Jedná se o aktivity, jako jsou procházky s klienty, výtvarné či jazykové kroužky a další volnočasové aktivity. Na dobrovolném základě může být částečně postaveno poradenství v daňových a účetnických záležitostech, administrativní pomoc, manuální výpomoc apod. Dobrovolníci zde doplňují služby nebo přispívají ke zvýšení kvality, ale organizace by bez nich mohla existovat“ (Tošner a Sozanská, 2006, s. 39-40).*

## 10.2 Oblasti dobrovolnictví<sup>18</sup>

- Zdravotnictví,
- sociální služby,
- kultura,
- sport,
- děti a mládež,
- ekologie,
- mezinárodní dobrovolnictví a rozvojová spolupráce,
- při mimořádných událostech,
- firemní dobrovolnictví,
- v církvích a náboženských společnostech.

### DOBROVOLNICTVÍ VE ZDRAVOTNICTVÍ

*„Mezi profesionály je dobrovolník specialistou na lidský kontakt“*

Dobrovolnictví ve zdravotnictví se v České republice začalo postupně, ale systematicky objevovat od roku 2000. Mnoho dobrovolníků dnes působí nejen v lůžkových zdravotnických zařízeních, ale i ve „zdravotně sociálním terénu“, kde pomáhají hlavně lidem s různým typem zdravotního postižení. Svou činností jim usnadňují návrat do společnosti i fungování v běžném životě, umožňují zapojit se do aktivit, které by pro ně samotné byly těžko dostupné. Dobrovolníci jsou tak přirozeným mostem, který propojuje zdravotnickou a sociální oblast. V nemocnicích se dobrovolnický program osvědčil jako jeden z nástrojů, který prostřednictvím lidského kontaktu dobrovolníka s pacientem napomáhá aktivizaci, motivaci a psychické podpoře hospitalizovaných pacientů, přispívá k efektivnější organizaci práce a času personálu pro odbornou činnost i ke zlepšení celkové atmosféry nemocnice.

### DOBROVOLNICTVÍ V SOCIÁLNÍCH SLUŽBÁCH

Dobrovolníci v sociálních službách jsou lidským prvkem, přinášejí svou životní zkušenost a něco nového – stojí proti stereotypům, vnášejí do vztahů přátelství, zkvalitňují individuální přístup k uživateli a podílejí se na celkovém zkvalitnění sociální služby. Dobrovolníci nenahrazují práci profesionálů, neposkytují přímo sociální službu. Být dobrovolníkem v sociálních službách je ucelený cyklus v oblasti řízení lidských zdrojů – dobrovolníci jsou aktivně vyhledáváni, zpravidla jsou registrováni jako zájemci – následně pro svou činnost v sociálních službách proškoleni, získávají smlouvu a jsou koordinováni pověřenou osobou – v nejlepším případě přímo koordinátorem dobrovolníků. Jejich činnost je oceňována, kontrolována a také v závěrečné fázi cyklu dobrovolníka řádně ukončována.

---

<sup>18</sup> Zpracováno podle [www.dobrovolnik.cz](http://www.dobrovolnik.cz).



Zákon o sociálních službách umožňuje působení dobrovolníků v sociálních službách v rámci akreditovaného režimu dle zákona č. 198/2002 Sb., o dobrovolnické službě a o změně některých zákonů (zákon o dobrovolnické službě), ve znění pozdějších předpisů, který stanovuje podmínky a pravidla činnosti dobrovolníků. Na organizaci, v níž působí dobrovolníci v rámci sociálních služeb, jsou kladeny také další požadavky vycházející ze standardů kvality sociálních služeb.

### **DOBROVOLNICTVÍ V KULTUŘE**

Kulturní oblast zahrnuje celou škálu nestátních neziskových organizací, ve kterých se angažují tisíce dobrovolníků. Často se sami ani za „dobrovolníky“ nepovažují – ale všichni ti, kteří jsou členy neprofesionálních uměleckých souborů a spolků, organizují kulturní a společenské dění kolem sebe, ti, kteří se zabývají ochranou a revitalizací místních kulturních památek, i ti, kteří opatrují kroniky a tradice svých obcí – to jsou dobrovolníci v kultuře. V oblasti památkové péče existuje mnoho sdružení a společností, které pečují o zachování a obnovu kulturních památek. Často je jejich činnost spojena s konkrétní památkou – hradem, zámekem, divadlem, kostelem, galerií či muzeem.

### **DOBROVOLNICTVÍ VE SPORTU**

Organizovaných dobrovolníků ve sportu je v České republice zhruba 200 000 a zajišťují na celém jejím území nejrůznější činnosti nezbytné pro provozování organizovaného sportu. Jedná se o práci jak vysoce odbornou (trenéři, cvičitelé), vázanou na určité vzdělání, tak také o práci nevyžadující odbornou způsobilost (pořadatelství, organizování, doprava, údržba atd.). Bez přispění dobrovolníků by se stal sport mnohem nedostupnějším. Odhadovaná hodnota jejich práce převyšuje výši finanční podpory sportu z rozpočtu České republiky. Typickým znakem dobrovolnictví ve sportu je celoživotní spojení s jednou tělovýchovnou jednotou nebo jedním sportovním klubem. Zpravidla se sportovec zapojuje jako dobrovolník tam, kde sám aktivně sportuje nebo sportoval.

### **DOBROVOLNICTVÍ S DĚTMI A MLÁDEŽÍ**

Téma velmi široké a svým způsobem přesahující do všech ostatních oblastí. Děti a mládež se přirozeně vyskytují jak v sociální oblasti, tak ve sportu, životním prostředí apod. Děti jsou v ČR chápány jako lidé do 18 let, mládež pak do 26 let věku. Organizace dětí a mládeže jsou pak dle metodiky MŠMT organizace, kde je více než 75 % členské základny mladší 26 let. Organizace pracující pro děti a mládež se nezaměřují pouze na výchovnou aktivitu směrem ke členské základně, ale často například na práci s neorganizovanou mládeží, realizaci konkrétních projektů, zajištění příznivého prostředí pro děti a mládež. Dobrovolnictví je základním předpokladem pro činnost sdružení. Výchovná práce je v nich vykonávána výhradně dobrovolnický. Na zajištění těchto aktivit pracuje na 30 tisíc dobrovolníků, kteří vykonávají svou činnost dlouhodobě a pravidelně. Krátkodobě toto číslo narůstá až na dvojnásobek.

## **DOBROVOLNICTVÍ V EKOLOGII**

K péči o přírodní dědictví a životní prostředí přispívají dobrovolníci v České republice již od 19. století. Dnes v této oblasti působí stovky větších i menších organizací a spolků. S nimi desítky tisíc dobrovolníků pečují o významné přírodní lokality, sází stromy, starají se o ohrožená zvířata, budují naučné stezky, provádějí strážní službu nebo se věnují ekologické výchově dětí a mládeže či osvětě široké veřejnosti. Dobrovolnictví v oblasti životního prostředí má dlouhodobý přínos v mnoha oblastech. Dobrovolníci pečují o mnoho konkrétních chráněných či významných lokalit a pomáhají je tak uchovat pro naši i příští generace. Přispívají také k ochraně či záchraně mnoha živočichů ať už jde o obojživelníky, ptactvo či velké šelmy.

## **MEZINÁRODNÍ DOBROVOLNICTVÍ A ROZVOJOVÁ SPOLUPRÁCE**

Mezinárodní dobrovolnictví je specifickým typem spojeným s mezinárodní spoluprací a mezikulturním vzděláváním. Z tohoto důvodu tyto aktivity nelze jednoznačně oddělit od ostatních kategorií, protože i v zahraničí můžete pracovat na projektu, který se bude věnovat práci s postiženými dětmi, opravovat historickou památku či pomáhat připravovat umělecký festival pro děti z dětských domovů. Dnes vyráží do světa zhruba 1100 českých dobrovolníků a v Česku pracuje na oplátku asi 600 dobrovolníků zahraničních. Dobrovolnické pobyty v zahraničí lze dělit podle délky pobytu na krátkodobé, střednědobé a dlouhodobé.

## **DOBROVOLNICTVÍ PŘI MIMORÁDNÝCH UDÁLOSTECH**

V současné době působí v České republice dobrovolníci v krizových situacích zejména při záplavách. Dobrovolnická pomoc je v těchto situacích nezbytná a nenahraditelná. Lidé zasažení povodní její následky zvládají obtížně. Zejména na počátku – v prvních dnech po katastrofě – je potřeba a poptávka po dobrovolnících velmi vysoká nejen kvůli manuální pomoci s odstraňováním následků, ale také kvůli potřebě zasažených nebýt v „té“ situaci sami. Dobrovolnickou činnost pro zasažené obce zajišťují organizace, které působí na území celé republiky jako např. ADRA, Diakonie ČCE, Charita, ČČK nebo Člověk v tísni.

## **DOBROVOLNICTVÍ FIREM**

Firemní dobrovolnictví, které vychází z úmyslu firmy poskytnout svým zaměstnancům čas a motivaci k dobrovolnické činnosti, je součástí širšího konceptu Společenské odpovědnosti firem (CSR, Corporate Social Responsibility). Firmy hradí náklady na čas svých zaměstnanců, uznávají a oceňují jejich dobrovolnickou činnost. Firemní dobrovolníci investují své úsilí, energii a nápady do veřejně prospěšných programů. Na veřejně prospěšných organizacích je, aby vyjádřily své potřeby a vytvořily vhodné prostředí pro práci firemních dobrovolníků a staly se tak dobrými firemními partnery.

## DOBROVOLNICTVÍ V CÍRKVÍCH A NÁBOŽENSKÝCH SPOLEČNOSTECH

tj. činnost, kterou na základě dobrovolnosti organizují různé církve a náboženské společnosti; zasahuje téměř do všech oblastí společenského veřejného života, a ještě je toho mnoho, co dělají jednotliví věřící či členové náboženských společností dobrovolně pro život a chod vlastní církve nebo náboženské společnosti. Různých náboženských uskupení působí v ČR podle registru Ministerstva kultury celkem 35, ale existuje ještě mnoho dalších uskupení, kde je také hlavní motivací víra či přesvědčení, ale v registru nejsou (protože jsou např. málo početná skupina) nebo ani být nechtějí. A přesto mohou vykonávat mnoho dobré pro naši společnost – od té nejbližší – sousedské úrovně až po velká díla nadnárodního rozsahu. Dobrovolnictví v církvích i náboženských společenstvích je často považováno za kořen a podstatnou nenahraditelnou složku duchovního uskupení.

### 10.3 Dobrovolnictví v USA a Evropě, mezinárodní dobrovolnické organizace

Organizace spojených národů vyhlásila rok 2001, tedy začátek nového století i nového milénia, za Mezinárodní rok dobrovolníků. Učinila tak na návrh japonské vlády, která spolu s mezinárodními dobrovolnickými organizacemi chtěla ocenit roli tisíců dobrovolníků z celého světa, kteří se podíleli na odstraňování následků ničivého zemětřesení, jež postihlo Japonsko v roce 1995. Dobrovolnictví není v lidské společnosti něčím novým, v každé kultuře a společnosti pomáhali ti, kteří na tom byli lépe, méně šťastným, kteří kvůli nemoci, chudobě či přírodní katastrofě pomoc potřebovali. Solidarita a vzájemná pomoc tvoří základ existence lidské společnosti i všech náboženství.

Dobrovolnictví zahrnuje nejen činnost na místní a národní úrovni, ale také mezistátní a mezinárodní programy. Dobrovolníci hrají nezanedbatelnou roli v humanitárních programech OSN, v technické spolupráci, obraně lidských práv, v procesu podpory demokracie. Rovněž kampaně na podporu zvyšování gramotnosti a ochrany životního prostředí by se bez pomoci dobrovolníků neobešly.

#### 10.3.1 DOBROVOLNICTVÍ V USA

Největší rozmach zaznamenalo organizované dobrovolnictví v posledních třiceti letech. Zejména v Americe se dobrovolníci angažovali nejen v církevních či jiných spolcích, jak tomu bylo od středověku v Evropě, ale tradice dobrovolnictví se zde rozšířila natolik, že velká část obyvatel Spojených států a Kanady cítí potřebu dělat něco pro druhé, i když nejsou napojeni na nějakou konkrétní organizaci. V Severní Americe – na rozdíl od Evropy – existovala komunita vzájemně se podporujících občanů dříve, než byla vytvořena ústřední vláda, která zajišťovala základní funkce státu. Když přijeli první osadníci do Ameriky, vybudovali novou společnost založenou na dohodách uzavřených mezi svobodnými a rovnými lidmi. Život v nové zemi nebyl určován rozhodnutími vlády, ale spíše schopností lidí vzájemně si pomáhat. I v dalších stoletích se občanské iniciativy

v Americe účastnily na utváření veřejného a politického života. Bojovaly za zrušení otroctví, za rovnost volebního práva pro všechny, prováděly charitativní a osvětovou činnost. Dobrovolnictví zde tvoří přirozenou součást života, a to nejen v organizacích sdružených okolo určitého typu činnosti – skautingu, charity nebo sportovních klubů, ale také ve formě pomoci občanské komunitě. Tyto aktivity organizují mimo jiné i nově zakládaná dobrovolnická centra, kterých od roku 1970 v USA vzniklo více než pět set. Základním posláním dobrovolnických center je propagace a podpora dobrovolnictví, realizace vlastních dobrovolnických programů, organizování seminářů a workshopů a dalších typů vzdělávání pro neziskové organizace, ale i komerční firmy a vládní či regionální instituce. Centra se věnují otázkám dobrovolnického managementu, který obsahuje především metody vyhledávání, výběru, výcviku, supervize a hodnocení dobrovolníků. Jednotlivá centra se liší velikostí a počtem profesionálních pracovníků. Průzkumy ukazují, že dnes se v USA do dobrovolné činnosti zapojuje 20 % populace. V Kanadě je to procento ještě vyšší – až 25 % obyvatelstva. Dobrovolnická centra také spolupracují na státní i federální úrovni (Tošner a Sozanská, 2006).

Američtí dobrovolníci pracují dnes nejen ve své zemi, městě, komunitě, ale pomáhají při rozvojových a humanitárních projektech po celém světě. V roce 1961 prezident J. F. Kennedy založil v USA Mírové sbory (Peace Corps). Svou vizi formuloval slovy: „Neptejte se, co může vaše země udělat pro vás, ptejte se, co můžete udělat pro svou zemi vy.“ Mírové sbory měly kromě praktické pomoci také propagovat myšlenku světového přátelství. V současnosti je činných více než 7300 dobrovolníků Mírových sborů v 75 zemích světa. Pomáhají zajistit pitnou vodu tam, kde je jí nedostatek, vyučují děti, pomáhají zakládat malé firmy a zemědělské farmy, šíří osvětu o životním prostředí, sázejí stromy a bojují proti šíření AIDS. Dobrovolníci se mají stát dočasně součástí komunit, ve kterých pracují. Proto je věnována velká pozornost jejich jazykové a kulturní přípravě. Zkušenosti, které dobrovolníci získají během svého působení v cizí zemi, pak mohou dobře využít ve své profesionální kariéře. Údaj o dobrovolném působení a s ním spojené jazykové znalosti jsou významnými pozitivy v každém životopise žadatele o práci. Také do Československa přijeli velmi záhy po listopadu 1989 převážně mladí dobrovolníci z Peace Corps, aby zde po několik let vyučovali angličtinu či pomáhali rozvoji neziskového sektoru (Tošner a Sozanská, 2006)

### 10.3.2 DOBROVOLNICTVÍ V EVROPĚ

Evropská tradice dobrovolnictví se odvíjí od práce církevních charitativních organizací a rozmachu spolkových hnutí v době rozvoje průmyslové výroby. Tento tradiční model „zájmového“ dobrovolnictví byl v poslední době obohacen o systém dobrovolnických center podobně jako v Americe, avšak mezi jednotlivými evropskými zeměmi existují velké rozdíly co do počtu i fungování těchto center. V Německu získalo dobrovolnictví charakter nového sociálního hnutí či formování nové občanské společnosti. Dobrovolníci působí při integraci přistěhovalců, při budování mezinárodních vazeb na evropské i světové úrovni. Podporuje je síť jednoho sta dobrovolnických center a agentur po celém státě. Zvláštní pozornost je věnována mládeži. Ve výměně dobrovolníků je Německo snad

nejaktivnější zemí vysílající i přijímající. Tradiční síť charit zůstává v Německu i nadále největším „zaměstnavatelem“ dobrovolníků. Místní skupiny dobrovolníků napojené na církve a jejich zařízení, kterých je 3500, mají více než 80 tisíc členů. Jiná je situace ve Francii, která je zemí s tradicí silné centralizované vlády. Zákon z roku 1791 uvádí, že „žádná organizace nemá dovoleno jednat jako prostředník mezi občany a státem“. To vytvořilo státní monopol na vše, co se týkalo veřejného zájmu, s pouze minimálním prostorem pro veřejný sektor. Proto má dobrovolnictví ve **Francii** jinou pozici než v ostatních zemích. Nejčastěji se zde setkáme s dobrovolníky ve sportu, kultuře a rekreačních aktivitách. Pouze 13 % dobrovolníků pracuje v dobročinné péči zaměřené např. na seniory či bezdomovce. Na těchto poměrech se podílí profesionalizace sociálních služeb a klesající význam církve ve společnosti. Mezi země s dlouhou tradicí dobrovolnictví patří **Velká Británie**. Zejména charitativní činnost a vzájemná pomoc lidí v odlehlých oblastech venkova patří k tradičnímu anglickému stylu života. Dokonce i vojenská služba v Británii byla vždy nepovinná, což odráží vysoké vědomí občanské odpovědnosti za svou zem. Impulz občanské solidarity z let druhé světové války zůstal nevyužit v době budování státní sociální péče. Až v sedmdesátých letech 20. století bylo založeno britské Dobrovolnické centrum. Konzervativní tradice ostrovanů klade důraz na soběstačnost občanů a komunit a ponechává ve státní péči jen ty oblasti, kde je to nutné. Vláda ale podporuje dobrovolnictví celou řadou svých iniciativ, přičemž velký důraz je kladen zejména na propagaci dobrovolnictví mezi mládeží. Kromě národních dobrovolnických center v Anglii, Skotsku, Walesu a Severním Irsku existuje na vládní úrovni Active Community Unit, která koordinuje státní politiku dobrovolnictví. Zemí s tradičně rozvinutým smyslem pro vzájemnou pomoc je **Nizozemsko**. I když v průběhu šedesátých let minulého století byl systém spolků, zejména církevních, nahrazen intervencí silného sociálního státu, již o deset let později začaly skupiny občanů, nespokojených s tradičními postupy státní péče, zakládat vlastní svépomocné programy. Vznikly nové druhy dobrovolnictví, jako je např. pomoc bezdomovcům prostřednictvím přátelského vztahu s dobrovolníkem či pomoc pro lidi infikované HIV. Vláda začala připravovat právní podmínky pro působení dobrovolníků v různých sférách a zároveň financovala vznik dobrovolnických center. Decentralizace vládní politiky vložila hlavní díl odpovědnosti za dobrovolnictví na místní úřady. To umožňuje lepší propojení potřeb komunit a zainteresování místních lidí. Tak se také vytvářejí, či spíše obnovují dříve přirozené vztahy na úrovni obce, města, ulice (Tošner a Sozanská, 2006).

## MEZINÁRODNÍ DOBROVOLNICKÉ ORGANIZACE

Ve světě existuje řada asociací, které se snaží propojovat názorově a obsahově blízké organizace v různých částech planety a vytvářet tak mezinárodní sítě, jejichž vliv a význam pak daleko převyšují lokální charakter. K nejznámějším patří např. mezinárodní Červený kříž, Červený půlměsíc<sup>19</sup> či organizace, které pojí společný náboženský základ. Dobrovolnictví je zde prostředkem, jenž slouží k realizování záměrů a poslání těchto

---

<sup>19</sup> Červený kříž se snaží respektovat i některé náboženské odlišnosti světa, a proto národní společnosti v muslimském světě užívají název a znak **Červený půlměsíc**.

organizací. Vedle těchto organizací a sítí existují ale i takové, které se profesionálně věnují problematice dobrovolnictví v celosvětovém či regionálním měřítku, pořádají mezinárodní konference, sloužící k vzájemnému poznání a výměně zkušeností, vydávají tiskové materiály a díky informačním možnostem, daným novými technologiemi, jsou schopny operativně komunikovat bez ohledu na geografickou vzdálenost (Tošner a Sozanská, 2006).

Krátkodobé projekty v zahraničí tzv. **workcamps** jsou ve světě velmi rozšířené, netradiční formou poznávání cizích zemí a účasti na veřejně prospěšných projektech. Trvají zpravidla 2-3 týdny a účastní se jich 5–20 převážně mladých lidí z různých zemí světa, kteří zde společně žijí a pracují. Mohou to být projekty renovační (obnova hradů, zámků, kostelů), sociální (např. v domovech pro seniory), kulturní (příprava kulturních festivalů), ekologické aj. V Česku se takových projektů ročně uskuteční téměř 50. Cílem projektu není jen samotná práce, ale také navázání užších kontaktů s ostatními dobrovolníky a poznávání kulturních i jiných rozdílů. Na rozdíl od brigád je práce na workcampech neplacená, hostující organizace ale hradí stravu a ubytování. Mezi největší organizace organizující workcamps v České republice i zahraničí patří INEX – Sdružení dobrovolných aktivit či DUHA.<sup>20</sup>



## OTÁZKY

- Jaké znáte oblasti dobrovolnictví?
- Které země v Evropě mají nejdélejší tradici v oblasti dobrovolnictví?
- Jaké jsou nejznámější mezinárodní dobrovolnické organizace?



## SHRNUTÍ KAPITOLY

Tato kapitola se zabývala vymezením základních druhů a oblastí dobrovolnictví a seznámili jste se v ní stručně v USA a Evropě. Měli byste umět vyjmenovat jednotlivé oblasti dobrovolnictví a znát jeho typologii. Byli jste seznámeni s nejznámějšími mezinárodními organizacemi v oblasti dobrovolnictví.

---

<sup>20</sup> Zpracováno podle [www.dobrovolnik.cz](http://www.dobrovolnik.cz).

## 11 HISTORIE DOBROVOLNICTVÍ V ČR. PRÁVNÍ ÚPRAVA DOBROVOLNICTVÍ V ČR

### RYCHLÝ NÁHLED KAPITOLY



V této kapitole získáte základní informace o historii a právní úpravě dobrovolnictví v České republice, včetně jejího stručného vývoje.

---

### CÍLE KAPITOLY



Student získá znalosti o:

- Zákoně č. 198/2002 Sb., o dobrovolnické službě a o změně některých zákonů (zákon o dobrovolnické službě), ve znění pozdějších předpisů.
  - Historii dobrovolnictví na našem území.
  - Důvodech totalitních režimů u nás, které vedly ke zrušení organizací zabývajících se dobrovolnickou činností v ČR.
- 

### ČAS POTŘEBNÝ KE STUDIU



K prostudování této kapitoly student potřebuje 1 hodinu.

---

### KLÍČOVÁ SLOVA KAPITOLY



Zákon č. 198/2002 Sb., o dobrovolnické službě a o změně některých zákonů (zákon o dobrovolnické službě), ve znění pozdějších předpisů, Masarykova liga proti TBC, Československý červený kříž, UMCA, Skaut-Junák, Sokol, TIS, Brontosaurus.

---

## 11.1 Historie dobrovolnictví v ČR

### 11.1.1 POČÁTKY DOBROVOLNICTVÍ NA NAŠEM ÚZEMÍ

Solidarita a vzájemná pomoc tvoří základ existence lidské společnosti i všech náboženství. Historie organizované dobročinnosti sahá do období raného středověku. Její počátky jsou spjaty s církví, institucí, která má starost o blaho jiných zakotvenou ve svém poslání. Byly zakládány církevní řády a náboženská bratrstva, které se vedle duchovní péče věnovaly i charitativní činnosti. Při mnohých klášterech vznikaly špitály a útulky. Období husitské revoluce a husitských válek oslabilo monopolní postavení církve a posílilo vliv městského stavu. Tím byl dán impuls k postupnému zesvětštění dobročinných aktivit. Po roce 1620 bylo dominantní postavení církve obnoveno, ale z oblasti organizované dobročinnosti ji postupně vytlačoval stát. V období osvícenského absolutismu, za vlády Josefa II., bylo mnoho klášterů a mnišských bratrstev zrušeno, jejich majetek byl konfiskován a předán do rukou světské charity. Počátky dobrovolnictví v dnešním pojetí můžeme sledovat s nástupem raného kapitalismu a tím souvisejících společenských změn. Tato fáze vývoje společnosti se v našich zemích časově kryje s obdobím národního obrození. Od 30. let 19. století dochází k výraznému rozvoji organizované vlastenecké aktivity a vzniká velké množství spolků, nadací a občanských asociací. Jednalo se zejména o různé vlastenecké spolky na podporu umění, vědy a vzdělání. Bohatou strukturu tehdejší společnosti doplňovaly tělocvičné a okrašlovací spolky, pěvecké sbory, spolky hasičů aj. Kromě českých organizací vznikaly v té době na našem území i obdobné organizace německé. Národnostní akcent byl v této době velmi silný, řada dobrovolných organizací vznikla za účelem povznesení národního vědomí. Být součástí některé z těchto aktivit, vzdělávacího, muzejního, kulturního či turistického spolku bylo pokládáno za čest i vlasteneckou povinnost. V sedmdesátých letech 19. století už existovalo více než 3 000 různých spolků, v devadesátých letech přes 10 000 a jejich počet později ještě rostl. Některé z těchto spolků, jako například Sokol, přetrvaly přes společenské proměny naší země dodnes (Krátká, Pernicová et al., 2010).

### 11.1.2 DOBROVOLNICTVÍ PO VZNIKU SAMOSTATNÉHO ČESKOSLOVENSKA

V roce 1918 došlo ke vzniku samostatného Československa a v následujících letech začaly vznikat další a další organizace nejrůznějšího druhu – někdy se o tomto období hovoří jako o zlatém věku neziskového sektoru. Jejich organizační forma byla různorodá, jednalo se o soukromé, obecní, náboženské a národnostní organizace. Většina z nich byla strukturována do sítě, která zahrnovala místní organizace, okresní a krajské pobočky a zemská nebo národní ústředí. Některé spolky měly široké pravomoci a je možno je charakterizovat jako polooficiální (Masarykova liga proti TBC, Československý červený kříž aj.). Idea protirakouské rezistence předchozího období byla nahrazena ideou nadšení budovatelů samostatné Československé republiky. Mnoho zejména mládežnických organizací, jako například YMCA, se těšilo přímé podpoře presidenta Masaryka, který v nich



viděl nástroj praktické realizace svých idejí filosofických a úsilí o vytvoření nové sebevědomé generace první republiky (Krátká, Pernicová et al., 2010).

Další vývoj těchto organizací ale narušila 2. světová válka. Pro silný národnostní akcent byla řada z nich zrušena, jiné byly transformovány do podoby vyhovující protektorátní správě. Ani po skončení války nedošlo k navázání na předchozí tradici dobrovolných organizací. Československo se stalo socialistickým státem a byl nastolen totalitní režim. Činnost nezávislých organizací byla cílevědomě a systematicky redukována nebo zcela podřízena politickému vedení státu a komunistické strany a podléhala kontrole. Všechny organizace musely být sdruženy v tzv. Národní frontě. Veškerý majetek nadací a spolků byl státem zabaven. Došlo ke zrušení všech církevních charitativních a sociálních organizací. Kolektivní dobročinnost však byla promyšleně využita pro cíle nově budované socialistické společnosti. Bez budovatelského nadšení, tedy dobročinnosti ve prospěch socialistického zřízení, by existence nového státu nebyla možná. Stačí připomenout velké „stavby socialismu“, plnění cílů pětiletok, tzv. brigády socialistické práce i nejrůznější pracovní brigády občanů a studentů při zajištění sklizně brambor, řepy apod. Dá se říci, že hnací sílu soukromého vlastnictví nahrazovalo morální nasazení „pracujících“, tedy všech občanů vystavených ideologickému tlaku. Tento tlak měl podobu propagandy a vnučené morální odpovědnosti. Tyto prostředky byly v prvních letech, zejména na počátku 50. let, skutečně účinné. Emocionálně motivované dobrovolnictví však bylo postupně nahrazeno altruismem z donucení. Kdo chtěl studovat nebo budovat kariéru, musel se „společensky angažovat“. Povinná práce zdarma byla běžná ve všech organizacích včetně samotné KSČ a její výčet či potvrzení o ní bylo součástí nejrůznějších posudků a doporučení. To přispělo k znehodnocení spontánní občanské aktivity včetně lokální svépomoci, jejíž známou náhražkou se stala akce Z. Ta byla iniciována vládním nařízením z roku 1959, typickou činností byl úklid sídlišť a tzv. jarní úklid („Z“ znamenalo zvelebování). V řadě obcí se svépomocně postavily místní prodejny, vybudovala se kanalizace apod. Postupem času se činnost v rámci akcí Z rozrostla, byla pevně naplánovaná, existovaly její řídicí orgány, metodické pokyny apod. Stále více občanů se jí také zúčastňovalo dobrovolně jen zdánlivě, jejich bezplatná účast byla různými prostředky vynucována. I to přispělo k tomu, že dobrovolnictví získalo punc něčeho neautentického, vnučovaného, čemu je potřeba se pokud možno vyhnout. Tato příchuť zůstává v povědomí řady českých občanů dodnes (Krátká, Pernicová et al., 2010).

Občas se dařilo skutečně dobrovolnou činnost a činorodost skrývat a rozvíjet, nesmělo jít ale o činnost nějakým způsobem konfliktní se zájmy režimu. Pravděpodobně první „novodobou“ dobrovolnou organizací byla ekologická organizace TIS – nejstarší nevládní ekologická organizace v ČR. TIS byl založen v roce 1958 jako Sbor ochrany přírody Společnosti Národního muzea na podnět O. Leiského a ve své činnosti vycházel z ideálů A. Schweitzera, E. T. Setona, M. Tyrše, T. G. Masaryka a A. B. Svojsíka. Rozvíjel moderní přístup k životu s dobrým a poučeným vztahem k přírodě – biosofii. Úspěšně vyřešil více než 30 celostátních ekologických výzkumných úkolů. Položil odborné základy ke zřízení několika chráněných území doma i v zahraničí. Jako první varoval veřejnost v rozhlase před nebezpečím pesticidů (Mlčící jaro 1966). Organizoval celostátní akce jako 1. duben –

Den ptactva, Stromy republiky. Dny ochrany přírody (dnes často uváděné jako Den Země). Uspořádal dvouleté školení Stráže přírody a krajiny a více než 100 letních ekologických táborů. Zorganizoval 16 výzkumných přírodovědných expedic do různých světadílů, více než 200 autokarových exkurzí do přírodních rezervací a za přírodními zajímavostmi v Čechách, na Moravě, na Slovensku i v okolních zemích a desítky dalších ekologických exkurzí. V letech 1979–1989 byl TIS z ideologických důvodů úředně zlikvidován (Krátká, Pernicová et al., 2010).

Téma ochrany přírody bylo také u zrodu Hnutí Brontosaurus. Tato původně jednorocní akce, reagující na vyhlášení roku 1974 Rokem životního prostředí na konferenci OSN ve Stockholmu, spontánně pokračovala v dalších letech. Změnila se na časově neomezený program výchovy k ekologickému myšlení a jednání. Začali vyrůstat organizátoři, tvořila se metodika akcí, vznikala jednotlivá centra. V roce 1978 proběhly první tábory pro mládež na pomoc přírodě – Prázdniny s Brontosaurom, které jsou dodnes jednou z hlavních činností této organizace.

### **11.1.3 DOBROVOLNICTVÍ PO ROCE 1989**

Po roce 1989 prošla česká společnost obdobím hledání vlastní identity. Základním tématem se na počátku stala myšlenka občanské společnosti založené na spolupráci a vzájemné solidaritě plnoprávných a svobodných občanů. Po několika letech, kdy česká společnost po dlouhé době prožila zkušenost s liberálně tržním hospodářstvím, individualismem a orientací na konzumní způsob života, se začal projevovat zájem občanů o jiný životní styl i o rozvoj tradičních humanistických hodnot. A jako jedna ze základních byla znovuobjevena přirozená lidská potřeba pomáhat ostatním a zajímat se o svět okolo. Občané rovněž začali hledat způsoby seberealizace, ve kterých by mohli využít svých dovedností a znalostí. Došlo k nebyvalému rozvoji neziskového sektoru. Byly obnoveny spolky a sdružení zakázané minulým režimem, jako např. YMCA, Sokol a Skaut-Junák. V krátké době se jim podařilo znovu vytvořit celostátní síť organizací, které jsou v podstatné míře založené na dobrovolné činnosti jejich členů. Vznikly tisíce nových neziskových organizací, které stavějí svoji činnost na nadšení pro věc a na pomoci dobrovolníků (Tošner a Sozanská, 2006).

V roce 1990 byl Federálním shromážděním přijat zákon č. 83/1990 Sb., o sdružování občanů. Později byly přijaty i další potřebné zákony, jako zákon č. 308/1991 Sb., o svobodě náboženské víry a postavení církví a náboženských společností, zákon č. 248/1995 Sb., o obecně prospěšných společnostech, zákon č. 227/1997 Sb., o nadacích a nadačních fondech a novela občanského zákoníku hovořící o zájmových sdruženích. Vývoj do roku 1989 odpovídá evropskému – komunitnímu – modelu dobrovolnictví, kde je dobrovolná činnost motivována společnými zájmy. Dobrovolníci se setkávají v přirozeném společenství, jako jsou církevní, sportovní a jiné dobrovolné organizace. Postupně se mohou stát profesionálními dobrovolnými centry, která si udržují svoje komunitní charakteristiky. Jsou specializovaná na určitou skupinu lidí či druh činnosti, nosné jsou především vzájemné přátelské vztahy.

Po roce 1989 vzniká nový typ manažersky řízeného dobrovolnictví, v němž se rozvíjí autentické dobrovolnické aktivity na profesionálním základě. Tzv. welfare (sociální, zdravotní, vzdělávací) služby sice i dnes stále z větší části poskytuje stát, ale počet občanských organizací a dobrovolníků v této oblasti narůstá a dobrovolnický sektor se vnitřní strukturou začíná přibližovat svým západním vzorům. Samozřejmou součástí této struktury je i komunitní dobrovolnictví. Komunity znevýhodněných, diskriminovaných, zdravotně postižených, marginalizovaných či sociálně vylučovaných občanů jsou v současnosti standardním předmětem i cílem dobrovolnických aktivit iniciovaných občanskými organizacemi. V současnosti se formuje nová tvář českého dobrovolnictví spojená s prudkým rozvojem elektronických komunikačních technologií. Jde o tzv. virtuální dobrovolnictví rozvíjející se v rámci virtuálních komunit vznikajících na internetu a často dosahujících celonárodních i globálních rozměrů. Jejich popularita narůstá téměř každým dnem hlavně u mladých lidí, kteří je spojují nejen s poskytováním služeb ale i se zábavou a občanským aktivismem zacíleným na otázky aktuálního společenského dění. Fenomén virtuálního dobrovolnictví, profesionalizace dobrovolnických služeb v oblasti sociální a zdravotní péče, kontinuita dobrovolnictví v zájmových organizacích společně se spontánní neformální pomocí či sousedskou výpomocí formují současnou tvář českého dobrovolnictví a zároveň se podílejí na budování komunitního života (služeb, zábavy, rituálů, vzdělávání ...) v české společnosti (Frič a Vávra, 2012).

Americký – manažerský – model se zaměřuje na vyhledávání dobrovolníků, jejichž činnost je pak nabízena v různých oborech a organizacích. Po revoluci byl tento aspekt občanské společnosti podporován zahraničními nadacemi, které v roce 1993 umožnily vznik občanského sdružení HESTIA s přívlastkem Národní dobrovolnické centrum. Jako zastřešující organizace přispívá k profesionalizaci dobrovolnického managementu prostřednictvím svých programů a vzniku regionálních dobrovolnických center. Významnou podporu dobrovolnictví na mezinárodní úrovni iniciovala Organizace spojených národů (OSN), která rezolucí Valného shromáždění OSN č. 52/17 ze dne 18. ledna 1998, jejímž spoluautorem je i Česká republika, vyhlásila rok 2001 Mezinárodním rokem dobrovolníků. Z této rezoluce vyplývá kromě jiného ocenění významu dobrovolnictví pro rozvoj společnosti a výzva pro členské státy OSN ke zlepšení právních a organizačních podmínek pro výkon dobrovolnické služby. Zákon o dobrovolnické službě č. 198/2002 Sb. vstoupil v platnost 24.5.2002 (Krátká, Pernicová et al., 2010).

## 11.2 Právní úprava dobrovolnictví v ČR

Dobrovolnickou službu upravuje zákon č. 198/2002 Sb., o dobrovolnické službě a o změně některých zákonů (zákon o dobrovolnické službě), ve znění pozdějších předpisů, účinný od 1. ledna 2003. Tímto zákonem se řídí pouze organizace, které získají akreditaci Ministerstva vnitra ČR na konkrétní projekt. Podle něj bezplatně vykonávaná dobrovolnická služba zahrnuje činnosti v oblasti pomoci zdravotně postiženým, sociálně slabým, nezaměstnaným, seniorům, imigrantům, drogově závislým osobám, obětem domácího

násilí, mládeži a dětem ve volném čase. Dále sem patří pomoc při katastrofách, v oblasti ochrany životního prostředí a při uchování kulturního dědictví.

Zákon zavedl do českého právního řádu mj. pojmy **dobrovolník, dobrovolnická služba, vysílající organizace, přijímající organizace**. Právě vztahem mezi dobrovolníkem a vysílající organizací se dobrovolnická služba podle příslušného zákona od ostatní občanské výpomoci liší. V naší republice existuje mnoho nestátních neziskových organizací (občanská sdružení, obecně prospěšné společnosti, církve aj.). Jenom některé mají akreditaci udělenou Ministerstvem vnitra ČR, to znamená, že jsou povinny řídit se zákonem o dobrovolnické službě, jsou oprávněny uzavírat se zájemci smlouvy o dobrovolnické službě a vyslat je po uzavření smlouvy do přijímajících organizací. Vysílající organizace je zodpovědná za výběr, evidenci, přípravu, pojištění dobrovolníka. Přijímajícími organizacemi jsou například různé charitativní organizace, sdružení zdravotně postižených, mateřská centra, azylové domy, protidrogová centra, poradenská zařízení, organizace Armády spásy atd., samozřejmě pokud projeví zájem o práci dobrovolníků (Dobrovolnická služba, 2013).

Z právní úpravy vyplývají také benefity, mezi které patří možnost úhrady veřejného zdravotního pojištění, možnost hrazení důchodového pojištění, možnost započítání doby výkonu dobrovolnické služby do náhradní doby zaměstnání při posuzování nároku podpory v nezaměstnanosti, výhody v oblasti daně z příjmu a daně darovací. Obecně lze říci, že hlavním cílem právní úpravy je profesionalizace a nastavení standardů činnosti nestátních neziskových organizací v oblasti dobrovolnictví. **Podstatou zákona** je tedy nastavení jasných, srozumitelných, právně podložených a vymahatelných pravidel pro všechny zúčastněné subjekty (tj. jak pro dobrovolníka, tak pro vysílající a přijímající organizaci). **Zákonem získává dobrovolník právní status. Akreditovanou vysílající organizací je pojištěn proti škodám na zdraví a na majetku.** Tato organizace také může hradit, je-li to součástí smlouvy s dobrovolníkem, případné náklady spojené s přípravou a lze s ní jednat také o dalších aspektech dobrovolnictví, např. o plné nebo částečné úhradě cestovních výdajů, ubytování a stravy. Je povinna zajistit řádné a zdravotně nezávadné ubytování, je-li dobrovolnická služba vykonávána mimo obec trvalého pobytu a vyžádat si od uchazeče podle povahy služby předložení výpisu z evidence Rejstříku trestů či potvrzení o zdravotním stavu. **Dobrovolník má nárok na zajištění kvalitní přípravy k výkonu dobrovolnické činnosti**, je-li potřebná, může absolvovat školení a být odborně veden v místě výkonu dobrovolnické služby. Má nárok na poskytnutí pracovních prostředků a ochranných pomůcek. Některé vysílající organizace mají své metodiky, podle kterých jsou dobrovolníci vybíráni a připravováni na svoji činnost, jejichž součástí jsou například pohovory, orientační psychotesty, dotazníky, školení a výcviky. **Zákon dále např. stanovuje náležitosti smlouvy mezi dobrovolníkem a vysílající organizací a vymezuje podmínky**, za kterých stát podporuje dobrovolnickou službu, a to včetně dotací nestátním neziskovým organizacím, které mají akreditovaný program podle tohoto zákona (Dobrovolnická služba, 2013).

## NOVELA ZÁKONA O DOBROVOLNICKÉ SLUŽBĚ

V červnu 2007 bylo uskutečněno dotazníkové šetření mezi nestátními neziskovými organizacemi zaměřené na pozitiva a negativa zákona o dobrovolnické službě. Část dotázaných podporovala změnu úpravy dobrovolnictví v celé jeho šíři, aby byla vyjádřena podpora všem formám dobrovolnické činnosti a všem subjektům, které jí realizují. Někteří z dotázaných byli mimo jiné pro úpravu zákona o dobrovolnické službě ve smyslu odstranění diskriminace členů jako dobrovolníků, kteří ze zákona nemohou vykonávat dobrovolnickou službu pro subjekty, jejichž jsou zároveň členy. V červenci 2008 proběhla diskuse v Muzeu Policie ČR s více než 40 nestátními neziskovými organizacemi a zástupci ústředních orgánů státní správy o podobě a změnách zákona. Dále proběhla řada jednání a konzultací s dotčenými subjekty. Představa o podobě legislativní úpravy zákona o dobrovolnické službě prodělala výrazný vývoj. Ministerstvo vnitra na základě získaných podnětů zpracovalo nejprve návrh nového zákona o dobrovolnictví a dobrovolnické službě, který měl být komplexní úpravou problematiky dobrovolnictví složenou ze dvou částí. První část měla upravovat dobrovolnictví, všechny jeho formy a organizace, jež se dobrovolnictvím zabývají. Druhá část obsahovala původní akreditovanou oblast dobrovolnické služby. Od tohoto návrhu zákona však bylo upuštěno po vnitroresortním připomínkovém řízení, které proběhlo v září 2009, a zejména po zjištění negativního stanoviska klíčových resortů státní správy na vytvoření zcela nové právní úpravy. Návrh zákona byl natolik široce a obecně pojatý, že byl označen za deklaratorní a nadbytečný. Navrhovaná legislativní úprava byla považována za velmi problematickou, protože by umožňovala legalizaci porušování nebo obcházení právních předpisů v oblasti pracovně právní, daňové apod. Jednotlivá ministerstva vznesla návrhy na úpravu zákona a doporučila provedení změn formou novely zákona o dobrovolnické službě (Jiránek, 2010).

Od listopadu roku 2009 začalo Ministerstvo vnitra pracovat na **novele zákona o dobrovolnické službě**. Novela se zaměřila na odstranění překážek dobrovolnické službě v souvislosti se stávající právní úpravou. Po dlouhých peripetiích dne 5. června 2014 nabývá účinnosti zákon č. 86/2014 Sb., kterým se mění zákon č. 198/2002 Sb., o dobrovolnické službě a o změně některých zákonů (zákon o dobrovolnické službě), ve znění pozdějších předpisů. Novela zákona o dobrovolnické službě provedená zákonem č. 86/2014 Sb., reaguje především na požadavky vyplývající ze zákona č. 89/2012 Sb., občanský zákoník, zákona č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích) a z usnesení vlády č. 611/2007 ke Koncepci státní politiky pro oblast dětí a mládeže na období 2007-2013 a usnesení vlády č. 108/2013 o Národním akčním plánu podporujícím pozitivní stárnutí pro období let 2013-2017.

## **ZÁKON O DOBROVOLNICKÉ SLUŽBĚ OD 5. ČERVNA 2014 NOVĚ UPRAVUJE A ZAVÁDÍ NÁSLEDUJÍCÍ:**

- Člen vysílající organizace může být pro tuto organizaci dobrovolníkem, pokud ovšem svou dobrovolnickou službu vykonává mimo své povinnosti vyplývající z jeho členského poměru k vysílající organizaci a ani k ní nemá žádný jiný právní vztah. To neplatí pro člena sociálního družstva, který nesmí vykonávat dobrovolnickou službu pro potřebu sociálního družstva, jehož je členem.
- Vysílající organizace musí být veřejně prospěšná dle § 146 zákona č. 89/2012 Sb., občanský zákoník. Tuto skutečnost při žádosti o akreditaci doloží písemným prohlášením.
- Vysílající organizace může být: nadace, nadační fond, ústav, sociální družstvo, spolek, obecně prospěšná společnost, právnická osoba církve anebo náboženské společnosti, církve anebo náboženské společnosti.
- Vysílající organizace je povinna vydat dobrovolníkovi na jeho žádost osvědčení o vykonané dlouhodobé dobrovolnické službě. Vzor osvědčení je přílohou novelizovaného zákona o dobrovolnické službě.
- Vysílající organizace je povinna informovat Ministerstvo vnitra o změně skutečností, které jsou rozhodné pro udělení akreditace, a ke kterým došlo v průběhu platnosti akreditace, a to do 1 měsíce ode dne, kdy se o takových změnách dozvěděla.
- Přijímající organizace musí být veřejně prospěšné, stejně jako vysílající. Přijímající organizace může být také fyzická osoba, na ni se požadavek veřejné prospěšnosti nevztahuje.
- Dalšími typy přijímajících organizací mohou být státní orgány, organizační složky státu, orgány a organizační složky územních samosprávných celků, státní příspěvkové organizace, příspěvkové organizace územních samosprávných celků a školské právnické osoby.
- Předmětem činnosti přijímající organizace již může být podnikání, přijímající organizace může mít právní formu např. a.s. anebo s.r.o., ale musí být veřejně prospěšná a dobrovolník v ní nesmí vykonávat takové činnosti, které by vykonával v rámci podnikání přijímající organizace.
- Akreditace se uděluje na 4 roky (Ministerstvo vnitra, 2014).

## OTÁZKY



- Jak se jmenují právní předpisy, které upravují dobrovolnictví v ČR?
- Kam sahají počátky dobrovolnictví v ČR?
- Kdy nabyl účinnost novela zákona o dobrovolnické službě a co podstatného přinesla?

## KORESPONDENČNÍ ÚKOL



Vyhledejte v zákoně o dobrovolnické službě náležitosti smlouvy mezi dobrovolníkem a vysílající organizací a podmínky, za kterých stát podporuje dobrovolnickou službu, a to včetně dotací nestátním neziskovým organizacím, které mají akreditovaný program podle tohoto zákona. Vycházejte minimálně ze dvou odborných zdrojů, řádně citujte. Odevzdejte zpracované v rozsahu 2 NS do IS SU dle termínu stanoveného pedagogem na počátku semestru.

---

## SHRNUTÍ KAPITOLY



Tato kapitola se zabývala informacemi o právní úpravě dobrovolnictví v České republice, včetně jejího stručného vývoje. Měli byste se orientovat v právní úpravě dobrovolnictví v ČR a znát nové právní instituty zákona o dobrovolnictví.

---

## 12 OSOBNOST DOBROVOLNÍKA A SPECIFICKÉ NÁROKY KLADE NA NI. MOTIVY K DOBROVOLNÉ ČINNOSTI. SYNDROM VYHOŘENÍ U DOBROVOLNICKÉ PRÁCE



### **RYCHLÝ NÁHLED KAPITOLY**

Tato kapitola se zabývá osobností dobrovolníka a specifickými nároky, které jsou na něj kladeny v oblasti dobrovolnické práce. Dále se seznámíte s motivy dobrovolné činnosti a osobnostními a morálními předpoklady a požadovanými dovednostmi a schopnostmi u dobrovolníků. Kapitola se rovněž zabývá syndromem vyhoření u dobrovolnické práce, jeho příčinami, fázemi vývoje syndromu vyhoření a prevencí syndromu vyhoření.

---



### **CÍLE KAPITOLY**

Student bude disponovat po prostudování této kapitoly znalostmi o:

- Osobnostních a morálních předpokladech pro dobrovolnickou práci.
  - Jednotlivé motivací dobrovolníků.
  - Syndromu vyhoření u dobrovolnické práce.
  - Příčinách syndromu vyhoření a jeho fázích a o prevenci syndromu vyhoření.
- 



### **ČAS POTŘEBNÝ KE STUDIU**

K prostudování této kapitoly student potřebuje 1,5 hodiny.

---



### **KLÍČOVÁ SLOVA KAPITOLY**

Emoční, behaviorální a kognitivní dovednosti, osobnostní a morální předpoklady, motivace dobrovolníků, syndrom vyhoření

---



## 12.1 Osobnost dobrovolníka

*„Dobrovolníkem může být tedy každý zralý a způsobilý člověk, který je ochoten věnovat svůj čas a kompetence. Zralost a způsobilost nemají organizace obvykle možnost testovat, tudíž posouzení těchto vlastností závisí na profesionálovi, který dobrovolníka přijímá. Konkrétní dobrovolná činnost však závisí na možnostech organizace a schopnostech dobrovolníka“* (Šormová a Klégrová, 2006, s. 11).

Tím, že možnost vykonávat dobrovolnou činnost je otevřena všem, není možné vymezit typické vlastnosti, které by dobrovolníci měli mít. Jedinou podmínkou výkonu dobrovolné činnosti je ochota lidí pracovat bez nároku na finanční odměnu. Mohli bychom však vymezit vlastnosti, které by mohly být dobrovolníkům při jejich dobrovolné činnosti ku prospěchu, ale i dobrovolné organizaci. Především se jedná o *„otevřenost, flexibilitu, schopnost spolupracovat, vnímavost, odpovědnost, toleranci a nezištnost“* (Šormová, Klégrová, 2006, s. 12).

K efektivitě dobrovolnictví patří také skutečnost, že dobrovolník zná své individuální nadání a dovednosti. Ty by měly zohledňovat i organizace, které dobrovolníkům úkoly zadávají s tím, že by neměly zapomínat poskytnout jim také prostor pro vlastní tvořivost. V praxi je důležité, aby dobrovolná organizace byla schopna správně sladit své potřeby s možnostmi a dispozicemi člověka, který chce u nich působit jako dobrovolník. Neboť pokud se této shody nepodaří dosáhnout, nemůže pak pomoc dobrovolníků být efektivní. Za tímto účelem mohou být užitečná například výběrová řízení, jejichž užití v praxi je však mnohdy sporadické vzhledem k tomu, že organizace jsou často vděčné, že se jim nějaké dobrovolníky vůbec podařilo sehnat (Šormová a Klégrová, 2006; Sozanská a Tošner, 2006).

V případě, že bychom chtěli osvětlit skutečnosti, na jejichž základě se lidé stávají dobrovolníky, bylo by možné hovořit o dvou momentech. Tím prvním je hledání nějaké příležitosti, kde by mohli jedinci využít svůj potenciál, nebo zájem o nějakou konkrétní činnost. Takoví lidé však mnohdy nemusí vědět, že existují nějaké instituce dobrovolnictví. Druhým momentem lze naopak označit přímo vůli a chuť se dobrovolníkem stát. Takoví lidé hledají místo, kde by se mohli uplatnit, prostřednictvím různých inzerátů či oslovením konkrétních organizací za tímto účelem (Šormová a Klégrová, 2006).

Není tolik podstatné, jestli je dobrovolník introvert nebo extrovert, cholerik nebo sangvinik nebo melancholik nebo flegmatik. Mezi důležité vlastnosti dobrovolníka patří:

- spolehlivost,
- zodpovědnost,
- prosociální přístup,
- přátelskost (Němcová, 2012).

## 12.2 Motivy dobrovolné činnosti

Velmi důležitou roli hraje **motivace dobrovolníka**, která nemusí být vždy jednoznačně prospěšná pro ostatní. Přehled nevhodných, někdy až nebezpečných motivů pro dobrovolnou práci uvádí Vitoušová (in Tošner a Sozanská, 2006, s. 45-46). „*Každý, kdo zodpovídá za práci s dobrovolníky, by měl být informován o existenci motivů, které jsou zejména pro nezištnou službu jiným lidem nebezpečné. Znat tyto motivy nestačí, je třeba umět je včas rozpoznat a zájemce o spolupráci s více zápornými motivy korektně odmítnout. Zvýšenou opatrnost by každá nezisková organizace měla projevit vůči následujícím devíti motivům uchazeče o dobrovolnou práci:*

1. *Soucit vedoucí k degradaci klienta.*
2. *Nepřiměřená a zbytečná zvědavost.*
3. *Služba pramenící z pocitu povinnosti.*
4. *Skutkaření, snaha něco si zasloužit.*
5. *Touha obětovat se, osobní neštěstí, se kterým si uchazeč neví rady, a proto chce ve službě hledat vlastní duševní rovnováhu.*
6. *Osamělost a z ní pramenící touha po přátelství.*
7. *Pocit vlastní důležitosti, nenahraditelnosti.*
8. *Nedostatek sebeúcty a s ním spojená touha potkat ještě ubožejší lidi.*
9. *Panovačnost, touha ovládat jiné a uplatnit svůj vliv.“*

*Ve všech těchto případech deklarovaná snaha pomoci zakrývá skutečnou touhu po moci nad někým jiným, po uznání apod. Pokud je nebezpečný motiv velmi silný, nebo je kombinován s některým z dalších negativních motivů, může nerozeznán silně poškodit klienta a vztahy mezi členy dobrovolnického týmu.“*

K uvedenému seznamu je třeba podotknout, že dokud bude prestiž dobrovolnictví ve společnosti malá, nebudou se tolik objevovat lidé s nebezpečnými motivy. Z praxe víme, že tu a tam se objeví zájemce o dobrovolnou činnost s nepřiměřenou mírou soucitu a pomáhání za každou cenu. Ti druzí s mocenskými motivy jsou mezi dobrovolníky zatím výjimečným jevem. Vzhledem k principu dobrovolné činnosti soudíme, že jich nikdy nebude tolik jako v jiných oblastech lidské činnosti, např. v politice. S rostoucím společenským uznáním dobrovolnictví však bude přibývat lidí, kteří by nejprve potřebovali porozumět a pomoci sami sobě, než budou schopni pomáhat jiným (Tošner a Sozanská, 2006).

### DĚLENÍ MOTIVACE DOBROVOLNÍKŮ PODLE:

- **Konvenční či normativní motivace** – dobrovolník přejímá morální hodnoty nejbližšího okolí nebo obecná neformální pravidla chování v dané společnosti. Tato motivace převažuje u 41 %. Nese stopy vlivu jak očekávání a vzorů chování v kruhu rodiny a známých, tak morálních imperativů širší společnosti. Častěji u lidí nad 60 let a věřících (má nejbliže k občanské výpomoci v rodině a komunitě).
- **Reciproční motivace** – hledá v dobrovolné práci prvky, které budou užitečné i pro něj samotného. Zájem o získávání nových zkušeností, navazování nových vztahů, snaha uplatnit své schopnosti a udržovat se v kondici. Vyskytuje se u 37 % dobrovolníků. Hlavně lidé do 30 let s jednoznačně ateistickým světonázorem (má nejbliže k dobrovolnictví vzájemně prospěšnému).
- **Nerozvinuté motivace** – u 23 % dobrovolníků, častěji u vysokoškoláků, a střední a starší generace (od 46 do 60 let) má nejbliže k dobrovolnictví veřejně prospěšnému (Tošner a Sozanská, 2006).

### 12.3 Specifické nároky kladené na osobnost dobrovolníka

Určit, jaký typ osobnosti se pro dobrovolnou činnost nejvíce hodí, lze jen obtížně. Samotný termín „typ“ nám vyjadřuje určitou charakteristiku, která je společná sice pro celou skupinu lidí, ne však všem. Tato charakteristika je vlastní pouze některým jedincům, kteří mají něco výrazně společného, ale kteří se zároveň od sebe v dalších znacích (např. úrovní inteligence) liší (Nakonečný, 2021).

Podle některých autorů (Nakonečný, 2021; Říčan, 2021;) by dobrovolník měl být spíše extravert. Tento typ osobnosti je podle nich schopen lépe zvládat dobrovolnickou práci. Ta je mimo jiné založena na získávání informací. Při této činnosti by měl dobrovolník preferovat svou intuici. Jestliže tak činí, může lépe porozumět skrytým informacím, orientovat se na budoucí možnosti, řídit se instinktem a vyjadřovat se kreativně.

V oblasti dobrovolnické práce se seniory by podle Aronové et al. (2008, s. 89) dobrovolníci měli mít:

*„Osobnostní a morální předpoklady*

- *slušné chování a jednání,*
- *vztah a postoj ke klientovi – ohleduplnost, takt, empatie, lidskost s dodržováním hranic, poctivost, spolehlivost, otevřenost, ochota, tolerance,*
- *schopnost respektovat klienta a chránit jeho práva.*

*Dovednosti a schopnosti*

- *komunikační dovednosti,*
- *schopnost naslouchat, vytvářet prostředí důvěry,*
- *spolupracovat,*

- *jednat s klienty,*
- *jiné dovednosti podle zaměření dobrovolnické činnosti.*“

K úspěšnému výkonu všech dobrovolné práce potřebuje mít dobrovolník určité kognitivní, behaviorální a emoční dovednosti.

### **KOGNITIVNÍ DOVEDNOSTI**

Mezi významné kognitivní dovednosti dobrovolníka patří porozumění postojům a názorům druhých lidí, chápání norem chování a pozitivní postoj k životu. Důležitou dovedností je vedení „vnitřního dialogu“, který dobrovolníkovi pomáhá zvládat obtížné situace a posiluje jeho volní kontrolu nad vlastním chováním. Pro dobrovolníka je také nezbytná dovednost konstruktivního rozhodování a řešení problémů, která zahrnuje ovládání prvotních impulsů, stanovení cílů a předvídaní následků (Goleman, 2020).

### **BEHAVIORÁLNÍ DOVEDNOSTI**

Pro dobrovolníka je tento druh dovedností velmi důležitý, protože komunikace je v kontaktu se seniorem stěžejní a má vliv na celý budoucí vztah. Důležitost komunikace nejlépe vystihuje Tomová: *„Komunikace mezi lidmi je neodmyslitelnou součástí bytí, existence člověka. Není nutné volit slova, stačí, že jsme, že se nějak pohybujeme, nějak tváříme, něco konáme a tím prozrazujeme na sebe spoustu informací, kterými si druhá strana utváří obraz o naší osobě, o nás. Vytváří si tak prvotní vjem a ten bývá buď vstupenkou do komunikačního prostoru a vzájemného přijetí, či v opačném případě zůstáváme za branami vzájemného porozumění a následně bezúspěšné spolupráce“* (2009, s. 26).

Behaviorální dovednosti dělíme na neverbální a verbální. V rámci neverbálních dovedností komunikuje dobrovolník prostřednictvím výrazu tváře, zbarvení hlasu, gest nebo očí. Verbální dovednosti představují dobrovolníkovi schopnost jasně formulovat požadavky, přijímat kritiku, být odolný vůči negativním vlivům a schopnost pomáhat ostatním (Goleman, 2020).

### **EMOČNÍ DOVEDNOSTI**

Dobrovolník by měl znát své emoce a být schopen je ovládat. To je spojeno s tzv. emoční inteligencí. Ta zahrnuje schopnost správně identifikovat emoce své i cizí, rozumět emocím a jejich jazyku, řídit emoce u sebe i u ostatních a využít emoce na podporu kognitivních činností a k motivaci adaptivního chování. Základním prvkem této inteligence je pak snaha zlepšit psychické fungování jedince v jeho reálném životě. Jestliže si člověk dobře uvědomuje a ovládá své emoce i emoce druhých, může se těšit z bohatšího a plnějšího života (Schulze a Roberts, 2007).

Mezi emoční dovednosti dobrovolníka řadíme projevování citů, jejich identifikaci a správné označení; ovládání impulsů a emocí a obratné zacházení s nimi. Další důležitou

dovedností je odhadování intenzity citů, uvědomování si rozdílu mezi city a činy a schopnost redukovat stres (Goleman, 2020).

Zásadní komunikační dovedností dobrovolníka je také umění naslouchat. Při aktivním naslouchání by se měl dobrovolník snažit co nejpřesněji pochopit, co mu druhý sděluje a zároveň mu dát najevo, že ho vnímá. Za tímto účelem by měl pozorně sledovat řečníka, udržovat vizuální kontakt, přikyvovat či klást doplňující otázky. Souhrnně můžeme tedy hovořit o sociálních dovednostech, bez nichž se neobejde žádná profese a ani dobrovolnictví. Mezi tyto dovednosti patří dovednost sebepoznání, poznávání druhých lidí, sebevýchovy, sebevzdělávání a vzájemné komunikace. Všechny tyto dovednosti pomáhají člověku efektivně jednat s druhými lidmi, předcházet konfliktům a nedorozuměním. Mimo jiné podněcují motivaci k práci, podporují tvořivé myšlení a zkvalitňují vztahy mezi lidmi na pracovišti. Zároveň zvyšují sebevědomí a přispívají k rozvoji osobnosti člověka ve všech oblastech jeho života (Jarošová, Komárková, Pauknerová a Pavlica, 2005).

## 12.4 Syndrom vyhoření u dobrovolnické práce

### 12.4.1 SYNDROM VYHOŘENÍ

*„Syndrom vyhoření je soubor typických příznaků vznikajících u pracovníků pomáhajících profesí v důsledku nezvládnutého pracovního stresu. Pracovníkem zde míníme jak profesionála, tak dobrovolníka“ (Matoušek a Hartl, 2008, s. 55).*

Podle autorů Tošnera a Tošnerové lze syndrom vyhoření popsat jako duševní stav objevující se často u lidí, kteří pracují s jinými lidmi a jejichž profese je na mezilidské komunikaci závislá. Tento stav ohlašuje celá řada příznaků: člověk se cítí celkově špatně, je emocionálně, duševně i tělesně unavený. Má pocity bezmoci a beznaděje, nemá chuť do práce ani radost ze života. Chronicky vyčerpaný pracovník nesnadno přiznává sobě i jiným své obtíže. Zatajuje úzkost, strach, vnitřní neklid a tenzi, únavu, slabost, nervozitu, neschopnost koncentrovat se, poruchy spánku, bolesti hlavy atd. Připadá mu nepatřičné, zejména pokud pracuje v pomáhající profesi, si stýskat na zpočátku nepodstatné příznaky. Je mu obtížné dát najevo, že si neví rady sám se sebou, vždyť pracuje s lidmi, kteří si se sebou nevědí rady v daleko větší míře. Vyhoření není výsledkem izolovaných traumatických zážitků, nýbrž se objevuje jako plíživé psychické vyčerpání, jako dlouhodobé působení stresujících podnětů. Důsledky se dostávají postupně. Počáteční entuziasmus pro práci, uspokojení z prvních úspěchů, nadšení ze seberealizace v povolání se postupně vytrácejí. Začíná se měnit profesionální chování člověka, vytrácí se zájem o klienty, pacienty či uživatele služeb, jejich stesky začínají být na obtíž, jsou odbývány ironickými poznámkami. Objevuje se podrážděnost, střídaná skleslostí, dostavuje se ztráta sebedůvěry a pocit vnitřní prázdnoty. Zátěžové situace se postupně přenášejí i do rodinného prostředí. Rodinní příslušníci poznávají, že něco není v pořádku, že se partner či partnerka mění, je podrážděný, hádá se, vybuchuje – houstne domácí atmosféra. Stres z povolání se

přelévá do domácího stresu a naopak. Na druhé straně může vyrovnané a harmonické domácí prostředí značně zmírnit intenzitu profesionální zátěže (Tošner a Tošnerová, 2002).

Syndrom vyhoření nevyhnutelně patří k pomáhajícím profesím, prakticky každý pracovník po určité době má některé jeho projevy. Nеспецифickou, obecnou příčinou jeho vzniku jsou zvláštní nároky, jež na pracovníka klade intenzivní kontakt s lidmi využívajícím sociální služby. Při běžném, neprofesionálním pomáhání mezi lidmi mívá jeden pomáhající na starosti obvykle jednoho člověka v tísní a má možnost kontakt s ním regulovat. Profesionální sociální práce přináší pracovníkům nepřetržitý kontakt se skupinami lidí, jejichž potřeby jsou akcentované, psychika je v nerovnováze a jejich představa o přiměřené pomoci není vždy realistická. Této zátěži jsou v některých případech vystaveni i dobrovolníci. Dlouhodobý kontakt s hendikepovanými lidmi vyžaduje ze strany pracovníka vysokou míru nezdolnosti a schopnost průběžně a efektivně se vyrovnávat s pracovním stresem, ze strany organizace vyžaduje zajištění podmínek minimalizujících popsany specifický stres (Matoušek a Hartl, 2008).

#### 12.4.2 FÁZE SYNDROMU VYHOŘENÍ

Syndrom vyhoření je důsledkem dlouhodobě působícího stresu a nevhodného vypořádávání se s psychickou i fyzickou zátěží. Chronickým stresem trpí především lidé vystavení trvalé zátěži v sociálně-emocionální oblasti. Jedná se o proces, jehož vrcholem je vyhoření a většinou trvá mnoho měsíců až let. Probíhá v několika fázích, které mohou být různě dlouhé.

Fáze vývoje syndromu vyhoření podle Tošnera a Tošnerové (2002):

- **nadšení** – vysoké ideály, vysoká angažovanost;
- **stagnace** – ideály se nedaří realizovat, mění se jejich zaměření. Požadavky klientů, jejich příbuzných, či zaměstnavatele začínají obtěžovat;
- **frustrace** – pracovník vnímá klienta negativně, pracoviště pro něj představuje velké zklamání;
- **apatie** – mezi pracovníkem a klientem vládne nepřátelství, pracovník se vyhýbá odborným rozhovorům s kolegy a jakýmkoliv aktivitám;
- **syndrom vyhoření** – dosaženo stadia úplného vyčerpání – ztráta smyslu práce, cynismus, odosobnění, odcizení, vymizení reflexe vnitřních norem.

Některé fáze syndromu vyhoření mohou být na člověku výrazně patrné, jiné mohou být jen naznačené a nevýrazné. Někdy si člověk uvědomuje, že je „přepracovaný“, jindy se necítí dobře a neví proč. Příčinu hledá většinou jinde, než ve svém životním rytmu a komunikačních stylech. Z poslední fáze úplně rozvinutého syndromu vyhoření je cesta zpět již velmi těžká. Je štěstí, pokud se podaří proces pochopit a zastavit ve fázích frustrace,

či apatie. Nejlepší předpoklady k tomu, abyste rozvoji burn-out syndromu zabránili, jsou ve fázi stagnace. Syndrom vyhoření nevzniká jen z prosté přemíry práce. Rozvoj burn-out syndromu riskuje pracovník na příklad když:

- shledává těžké říci „ne“ k dalším a dalším úkolům nebo odpovědnostem;
- je pod stálým tlakem náročných úkolů po delší dobu;
- jeho vysoké nároky vám ztěžují podělit se o práci s kolegy či podřízenými;
- se snažil dosáhnout příliš mnoho cílů po dlouhou dobu;
- dává příliš velkou emocionální podporu po dlouhou dobu (Tošner a Tošnerová, 2002).

### 12.4.3 PREVENCE SYNDROMU VYHOŘENÍ

Podle Matouška a Hartla (2003, s. 58) prevencí syndromu vyhoření u pomáhajícího profesí je:

*„• kvalitní příprava na profesi zahrnující výcvik v potřebných sociálních dovednostech i dostatečně dlouhou praxi s klientelou srovnatelného typu, s jakou se pak pracovník setkává v instituci, kde bude působit;*

*• jasná definice poslání organizace a metod práce, s nimiž se nastupující pracovník důkladně seznámí; jasná definice profesionální role pracovníka a náplně práce;*

*• existence systému zácviku nových pracovníků;*

*• možnost využít profesionálního poradenství poskytovaného zkušeným odborníkem ve vlastní instituci nebo jinde;*

*• existence programů osobního rozvoje a podpora dalšího vzdělávání pracovníků ze strany instituce, v níž jsou zaměstnáni;*

*• průběžná supervize;*

*• případové konference v jedné instituci nebo s účastí pracovníků několika spolupracujících institucí;*

*• omezení počtu případů, s nimiž je jeden pracovník v kontaktu během určité doby;*

*• nasazení více pracovníků v náročných programech se skupinami klientů;*

• *organizování programů, při nichž se klienti dostanou do jiného prostředí, a personál může objevit jejich skryté charakteristiky;*

• *omezení administrativní zátěže spojené s prací s klienty;*

• *omezení pracovního úvazku;*

• *kombinace přímé práce s klienty s jinými činnostmi, jež nezahrnují přímou práci s klienty*



## **OTÁZKY**

- Jaké znáte požadované osobnostní a morální předpoklady pro výkon dobrovolnictví?
  - Co si představujete pod pojmy emoční, behaviorální a kognitivní dovednosti?
  - Jaké znáte motivace dobrovolníků?
  - Jaké znáte příčiny syndromu vyhoření?
- 



## **KORESPONDENČNÍ ÚKOL**

Vyhledejte další tři motivační důvody dobrovolníků, které nejsou uvedeny v textu. Vycházejte minimálně ze dvou odborných zdrojů, řádně citujte. Odevzdejte zpracované v rozsahu 2 NS do IS SU dle termínu stanoveného pedagogem na počátku semestru.

---



## **SHRNUTÍ KAPITOLY**

V této kapitole jste se seznámili s problematikou osobnosti dobrovolníka a specifickými nároky, které jsou na něj kladeny v oblasti dobrovolnické práce se seniory. Dále jste byli seznámeni s motivy dobrovolné činnosti a osobnostními a morálními předpoklady a požadovanými dovednostmi a schopnostmi u dobrovolníků. Dále jste se seznámili se syndromem vyhoření u dobrovolnické práce, jeho příčinami, fázemi vývoje syndromu vyhoření a prevencí syndromu vyhoření.

---



## 13 SUPERVIZE

### RYCHLÝ NÁHLED KAPITOLY



Kapitola se zabývá pojmem supervize, s funkcemi, znaky, cíli a formami supervize a supervizí jako jedním z nejefektivnějších nástrojů v prevence syndromu vyhoření. V závěru kapitoly jste byli seznámeni se supervizí, hodnocením a oceněním dobrovolníků.

---

### CÍLE KAPITOLY



Po prostudování této kapitoly získá student informace o:

- Pojmu supervize.
  - Funkcích, znacích, cílech a formách supervize.
  - Supervizi, hodnocení a ocenění dobrovolníků.
- 

### ČAS POTŘEBNÝ KE STUDIU



K prostudování této kapitoly student potřebuje 2 hodiny.

---

### KLÍČOVÁ SLOVA KAPITOLY



Supervize, funkce, znaky, cíle a formy supervize, supervize dobrovolníků.

---

### 13.1 Pojem supervize

Pojem supervize je často v literatuře používán v různých významech, každý z autorů má na supervizi poněkud odlišný pohled.

„Výraz *supervize* byl odvozen od anglického výrazu *supervision*, a ten z latinského slova *super – nad a videre – hledět, vidět, zírat*“ (Havrdová a Hajný, 2008, s. 17).

Ve studijním materiálu Supervize v sociální práci (2007, s. 4) se latinské výrazy *super* a *videre* uvádějí v poněkud jiném překladu. Slovo *super* je zde chápáno jako „...nad nebo nej (nebo také nadměrnost, přehnanost) a *vision*, tj. vidina, zjevení, pohled (také básnická představivost nebo pověřivé vidění do budoucnosti)“.

Podle jiných autorů předpona *super* znamená „výše“ nebo „přes“ a kořen *visio* znamená „pohled“ (Úvod do supervize, 2002).

Jenom ten, kdo je ve výhodě postavení (nikoliv vždy jednoznačně hierarchickém) nad určitým terénem, má možnost jej vidět v celistvém kontextu a zprostředkovat svůj pohled těm, kteří k němu ze svého postavení nemají přístup. V tomto fenoménu je významný přínos supervize, která má být pomocí a podporou zejména pracovníkům v pomáhajících profesích, to znamená těm, kteří používají sami sebe jako nástroj své práce. Pojem supervize je však často vnímán i jinak. Slovo supervize bylo daleko dříve, než v češtině používáno v anglickém jazyce, odkud, jak je výš zmíněno, jazykově pochází.

V daném kontextu je překládáno jako:

- supervize, řízená praxe,
- inspekce,
- hospitace,
- dozor (Gavora, 2018).

Velký anglicko-český slovník (Hais a Hodek, 1997) překládá termín *supervision* do českého jazyka následovně: 1 dohled, dozor; 2 kontrola, řízení, vedení, inspekce, vrchní dozor; 3 školní inspekce, 4 řídčeji revize, redakce textu. Ani jeden z těchto překladů nepokrývá plně smysl slova ve významu, v němž je užíváno v pomáhajících profesích, tedy i v oblasti sociální práce. Snad i proto je v českém prostředí užíván výhradně anglicismus *supervize* a není snaha o jeho nahrazení jiným (českým) termínem.

Encyklopedie sociální práce uvádí, že „*supervize je systematická odborně vedená reflexivní interakce lidí směřující k prohloubení kvality práce v určité pracovní oblasti. Je uskutečňována na bázi kontraktu mezi zadavateli supervize, supervizorem a účastníky supervize a z něj se odvíjejícího pracovního spojení. Zaměřuje se na konkrétní možnosti vyladění pracovních postojů, postupů a vztahů s realizací profesionálních hodnot a cílů v pracovní situaci*“ (Havrdová, 2013, 514).

Tošner a Tošnerová (1999) supervizi v pomáhajících profesích chápou jako systematickou pomoc (individuální či skupinovou) při řešení profesionálních problémů v neohrožující atmosféře, která dovolí pochopit osobní, zejména emoční podíl člověka na jeho profesním problému.

## 13.2 Funkce, znaky, cíle a formy supervize

### 13.2.1 FUNKCE SUPERVIZE

Základní funkce supervize shrnul již před 90 lety do tří základních okruhů Dawson: podpora, vzdělávání a řízení (Dawson, in Michková, 2009). V současné době nelze v supervizi žádnou z funkcí označit za dominující. Různí autoři reprezentující odlišné přístupy se liší v názoru na to, nakolik významné jednotlivé funkce v dnešní supervizi jsou, a supervize se tak stává velmi různorodým útvarem, jehož konkrétní podoba v každé jednotlivé organizaci je vždy jedinečná.

Dle Kadushinova (in Havrdová a Hajný, 2008) rozdělení z roku 1976 má každá supervize tři základní funkce: administrativní, vzdělávací a podpůrnou. Přičemž v každé supervizi je každá z těchto tří složek v různé míře vždy zastoupena. Převládající funkci můžeme zjistit položením jednoduché otázky, a to, jaký je prvotní úkol supervizora.

V dnešní době jsou všechny funkce supervize v rovnováze, diskutuje se pouze o pořadí funkcí a o definicích, přičemž na posledním místě se většinou udává funkce podpůrná. Z výzkumu Michkové z roku 2009 vyplývá, že v České republice jsou upřednostňovány funkce podpůrná a vzdělávací. Z celkem 446 respondentů pouhá 1/3 uvažovala o řídicí funkci a 12,8 % respondentů spojuje se supervizí všechny tři její funkce (Michková, 2009).

#### ŘÍDICÍ (KONTROLNÍ, ADMINISTRATIVNÍ, NORMATIVNÍ) FUNKCE

Tsui (in Michková, 2009) uvádí, že supervize v sociální práci se vyvinula z administrativní činnosti „supervizorů“ v agenturách sociální péče a funkci kontrolní/řídicí považuje za prvotní. Tošner (2009, s. 8) tvrdí, že: „*supervize ve svém procesu sleduje a zajišťuje chápání a dodržování cílů organizace, programů a služeb. Pomáhá při stanovení priorit, kompetencí, pomáhá při sledování efektivity práce, práci s časem.*“

Jak upozorňuje Kopřiva (2016) prvek kontroly a řízení je v supervizi v sociální práci jednou z legitimních funkcí (na rozdíl od supervize např. v psychoterapii). Někteří autoři (např. Pelech a Bednářová, 2003) však prvek kontroly i v supervizi v sociální práci odmítají (Michková, 2009). Naopak kontrolu jako dominující funkci supervize nalezneme např. v definici Bláhy a Šemberové (2004), dle nichž je supervize proces řízení, koučování a monitorování práce druhých, vůči nimž je supervizor k těmto úkolům zmocněn.

Zjednodušeně by se dalo říci, že tato funkce se zaměřuje na kvalitu výkonu organizace nebo jejího člena v roli profesionála. Supervize zde hraje roli kontrolora kvality, který zajišťuje, že jsou správně chápány a dodržovány praktické postupy a cíle organizace. Supervizor je zde veden k tomu, aby nesl určitý díl odpovědnosti za blahobyt uživatelů služeb a dodržování standardů kvality a zároveň nesl odpovědnost za správné vykonávání práce supervidovaných (a to i když není jejich nadřízeným) i dodržování etických norem v supervizi. Je také nutné, aby se supervidovaní naučili lépe zvládat objem své práce, uměli

si stanovit priority a cíle a zároveň dokázali dobře ohodnotit efektivitu své práce (Hawkins a Shohet, 2016).

### **VZDĚLÁVACÍ (ROZVOJOVÁ, FORMATIVNÍ) FUNKCE**

Podle názoru Tsui (in Michková, 2009) se tato funkce pravděpodobně rozvinula na počátku 20. století společně s rozvojem vzdělávání v sociální práci. Na vzdělávací složku supervize se zaměřují Havrdová a Hajný (2008), kteří uvádějí, že smyslem supervize je postupně reflektovat vnitřní i vnější překážky a zdroje učení, aby pracovník dosáhl žádoucího cíle – tj. úrovně své profesionální kompetence.

Matuška (in Michková, 2009) označuje vzdělávání za těžiště supervizního procesu a někteří autoři považují supervizi přímo za celoživotní formu učení (Koláčková, 2003; Pelech, Bednářová, 2003), jejímž cílem má být rozvoj profesionálních kompetencí supervidovaných.

Havrdová (1999, s. 30) popisuje vzdělávací supervizi jednoduchou definicí, ve které uvádí, že: *„pomáhá pracovníkům stále se učit odborně se rozvíjet, takže jsou schopni zvládat společenské požadavky i požadavky své organizace a zavádět nové přístupy k práci podle měnících se potřeb.“*

Hawkins a Shohet (2016) popisují vzdělávací funkci jako reflektování a rozebírání práce supervidovaných s klienty, kdy supervizor jim může pomoci:

- aby začali klientovi lépe rozumět,
- sledovat své odezvy a reakce na klienta,
- pochopit, jakým způsobem probíhá interakce mezi nimi a klienty,
- sledovat, jakým způsobem působí na své klienty a dopady tohoto působení,
- hledat další možnosti při práci s klienty s podobnými problémy.

Zjednodušeně můžeme říci, supervize podporuje pracovníka v dalším profesním rozvoji a učí jej reagovat na měnící se potřeby klientů, pracoviště i společnosti. Cílem zájmu je zde tedy rozvoj odbornosti pracovníků.

### **PODPŮRNÁ (RESTORATIVNÍ) FUNKCE**

Podpůrná funkce supervize se projevuje spolunesením pracovní zátěže, sdílením, předáváním odhodlání a naděje. Jejím cílem je dobré zvládnutí profesních nároků pracovníkem. Neúspěchy a nezdary v sociální práci mohou vést ke ztrátě optimismu a důvěry ve schopnosti své i klientů (Novotná a Schimmerlingová, in Michková, 2009). Právě tomu by měla čelit supervize. Vztaheno k základnímu cíli supervize, tj. podporovat kvalitu pracovního výkonu supervidovaného, je cílem podpůrné supervize snižovat subjektivně

pocit'ovanou zátěž vyvolanou profesní činností, zvyšovat motivaci supervidovaného a podporovat úpravu pracovního prostředí (Coleman, in Michková, 2009).

Mojžíšová (2007) popisuje funkci podpůrnou následujícím způsobem:

- podpůrná funkce pomáhá řešit těžko řešitelné případy včetně toho, když se pracovník sám dostane do těžkostí,
- pomáhá vyrovnat se s pracovním přetížením a stresem,
- podporuje pracovníka v tom, aby byl schopen na supervizi otevřeně hovořit o svých potřebách, emocích, postojích, fantaziích a cítil důvěrnost vztahu mezi supervizorem a jím.

Podpůrnou funkci supervize rovněž zdůrazňují např. Tošnerová a Tošner (2002), kteří chápou supervizi v pomáhajících profesích jako systematickou pomoc (individuální či skupinovou) při řešení profesionálních problémů v neohrožující atmosféře, která dovolí pochopit osobní, zejména emoční podíl člověka na jeho profesním problému.

Havrdová (1999) popisuje tzv. **kontinuum kontroly a podpory**, kdy supervize musí brát ohled jak na sebe vývoj pracovníků, tak na další souvislosti, ke kterým v tomto případě patří např. typ klientů, pro které je organizace zřízena, měnící se finanční zdroje, střídající se priority aj. V supervizi tak vzniká stálé napětí mezi podporou a kontrolou. Během supervizního setkání se tak může stát, že supervizor i supervizant vnímají každý jinak, ve kterém bodě kontinua se právě nacházejí. Je proto stále nutné tento průběh sledovat a vyjasňovat, aby nedocházelo k nedorozuměním.

Autor opory se na základě osobní empirie z praxe supervizora přiklání k názoru dalších autorů, že podpůrná funkce supervize je pro řadu pracovníků v pomáhajících profesích nejdůležitější. Jejím projevem je nejen sdílení zátěže, ale i předávání podpory a nadějí. Neúspěchy mohou vést ke ztrátě pracovního elánu a důvěry v sebe sama (popř. klienta). Pracovníci nebudou schopni dobře zvládat množství stresu, které jim práce s klienty přináší, nebudou mít potřebnou dávku podpory a ani myšlenky na další sebevzdělávání nebo na dodržování standardů kvality v sociální službě.

### 13.2.2 ZNAKY SUPERVIZE

Mezi základní **znaky dobré supervize**, tak jak jsou zmíněny v publikaci Supervize – kazuistiky (2004) patří:

- vytvoření dobrého vztahu mezi supervizorem a supervidovaným,
- vytvoření bezpečného místa podpory a přijetí,
- podávání informací a nových podnětů,
- stanovení dobrého kontraktu,
- vědomá práce s etickými problémy a normami.

Na tomtéž místě jsou zmíněny i **znaky špatné supervize**, jsou to:

- ponižování, kritizování, zahanbování,
- pouze poučující nebo pouze hladící podoba supervize – nevyváženost obou složek,
- špatně vytvořený vztah mezi supervizorem a supervidovaným.
- nedodržování hranice mezi supervizí a terapií,
- nejasný, špatně vytvořený kontrakt,
- nekompetentnost supervizora,
- špatné načasování intervencí supervizora – předbíhání supervidovaného.

### 13.2.3 CÍLE SUPERVIZE

Řada autorů definuje cíle supervize z různých úhlů pohledu. Kadushin a Harkness (in Michková, 2009, s. 18) definují cíle supervize takto: „poskytovat klientům výkonnou a účinnou službu prostřednictvím uspokojivého pracovního výkonu a profesionality řadových sociálních pracovníků.“ Krátkodobým cílem je v tomto případě zkvalitnění pracovního prostředí, rozvoj dovedností a znalostí zaměstnanců a jejich psychická podpora.

Cíle supervize lze rozdělit do 3 kategorií: cíle pro klienty, cíle pro supervidované a cíle pro supervizory a management organizace (Payne, 1994). Jednotlivé odlišnosti v cílech supervize jsou vysvětleny níže a z pohledu různých autorů.

Cíle supervize pro supervidovaného (Supervize v sociální práci, 2007, s. 7):

- *„další vzdělávání se,*
- *získání podpory,*
- *obrana proti syndromu vyhoření,*
- *posílení vlastní nezávislosti a získání nových (dalších) dovedností,*
- *zvýšení sebevědomí,*
- *podílení se na naplňování etického kodexu své profese,*
- *přinášet své organizaci kvalitně odvedenou práci a plnit její očekávání.“*

Havrdová a Hajný (2008) hovoří o **cílech supervize společných většině rolí manažerské supervize**, kterými jsou:

- zajišťování kvality supervize, která je v organizaci poskytována a její neustálé zlepšování,
- sledování zainteresovanosti a zaangažovanosti svých pracovníků,
- poskytování podpory svým podřízeným.

Manažeři v rolích supervizorů jsou svým pracovníkům k dispozici, musí se ujistit, že pracovníci vykonávají práci v souladu s hodnotami své organizace a profese a umožňují a podporují své podřízené v dalším profesionálním rozvoji – v sebevzdělávání.

Gabura a Pružinská (1995) rozpracovali **cíle supervize zaměřené na klienta** následujícím způsobem:

- učení se a získávání zkušeností,
- rozšiřování možností (alternativ) při práci s konkrétním případem,
- prevence poškození klienta pracovníkem,
- ověřování si správnosti svých vybraných postupů při práci s klienty a nejen s nimi, např. i s rodinou nebo skupinou,
- korigování neefektivních postupů.

**Cíle supervize mohou být krátkodobé** - např. získání několika elementárních profesionálních dovedností, vytvoření základních podmínek pracovního týmu k úspěšné práci, nebo dlouhodobé - např. formulace a monitoring plánů osobního rozvoje pracovníků, harmonizace fungování celé organizace, zvyšování citlivosti organizace na potřeby klientů.

V každém případě je třeba formu a cíl supervize před jejím zahájením jasně definovat a závazně určit, komu budou jaké informace ze supervize přístupné. Tato pravidla musí být zakotvena v supervizním kontraktu, tj. v dohodě mezi poskytovatelem a příjemcem supervize. Před zahájením supervize je třeba se přesvědčit o tom, jestli jsou s tímto zaměřením a způsobem provádění supervize všichni její účastníci srozuměni (Koláčková, 2003).

#### 13.2.4 FORMY (TYPY, MODEL) SUPERVIZE

V odborné literatuře můžete nalézt různé přístupy ke kategorizaci supervize. Autoři Havrdová a Kalina (2003) zavedli vlastní třídění, které vychází z faktorů, ovlivňujících uspořádání supervize. Jsou to zejména následující faktory:

##### a) „Kdo“ supervizi provádí (faktor autority)

Tento faktor vyvstal především z rozdílu mezi anglosaským a kontinentálním pojetím supervize a třídí supervizi na **externí a interní**.

**Za externí supervizi** označujeme takové uspořádání, kde supervizor není zaměstnancem organizace, v níž supervize probíhá – není zde tedy vztah nadřízenosti či podřízenosti vůči supervizantům, je omezeno riziko křížení rolí. Autorita supervizora je zde odvozena jednak z jeho přirozené autority (jak se chová, co zná a umí), jednak od autority zadavatele supervize (kdo supervizi zadal, zda nadřízený nebo pracovník sám, případně jiná autorita – třeba zřizovatel) a očekávaných výstupů.

**Interní supervizi** rozumíme takovou, kde supervizor je interním zaměstnancem organizace, v níž supervizi provádí. Supervizi může provádět buď přímý nadřízený pracovník (spojení autority vedoucího a autority supervizora) nebo k tomu určený pracovník s jinak vymezenou rolí. Faktor autority je v supervizi velmi významný. Je-li autorita ohrožující a vede k defenzivním reakcím ze strany pracovníka, je učení ohroženo.

Pokud supervizor autoritu nemá, je učení ohroženo také. Uspořádání supervize na externí či interní je nepochybně jedním z faktorů, kteří ovlivňují váhu autority a míru ohrožení z ní plynoucí.

V 60. a 70. letech vzniklo v západním světě hnutí za emancipaci od autority odborníků (např. antipsychiatrie, self-help apod.). Do supervize se v té době dostaly některé formy tzv. „**intervize**“, které přinesly dobrou zkušenost a s výhodou se využívají jako doplňující techniky supervize. Při intervizi jde o vzájemné poskytování supervize mezi kolegy. Autorita je tu nahrazena více či méně přesně danými pravidly, které zúčastněné strany svobodně respektují.

### ***b) „S kým“ je supervize prováděna (faktory role, kompetencí a vztahu)***

Supervizantem může být jednotlivec, skupina nebo tým (individuální, skupinová, týmová supervize). Toto rozlišení je spojeno s různými důrazy na vztahy a role v supervizi. Např. u týmové supervize si supervizanti přinášejí do supervize své reálné pracovní vztahy, což může usnadnit jejich reflexi, ovlivní to ale témata, která jednotliví členové do supervize budou ochotni přinést. Každé uspořádání něco umožňuje a něco znemožňuje – proto je třeba zvažovat, jaké uspořádání potřebují příslušné cíle supervizní práce.

Supervizantem mohou být podle role: studenti, zaměstnanci, vedoucí pracovníci, začínající pracovník nebo podle profese: psychoterapeuti, sociální pracovníci, pedagogové, ošetřovatelé aj. Supervizor musí znát roli a profesi supervizanta a odborné i pracovní kompetence, které jsou s nimi spojeny.

Podle toho, s kým je supervize prováděna, se rozlišuje **supervize studentů, supervize zaměstnanců, supervize v sociální práci apod.**

### ***c) „O čem“ supervize je (faktor zaměření)***

O čem supervize „má být“ je předmětem různých názorů. Např. Munson (in Havrdová a Kalina, 2003) trvá na tom, že supervize je o případu a o tom, co se k němu vztahuje. Naproti tomu Hawkins a Shohet (1994) zdůrazňují, že supervize je o pracovníkovi a o tom, co s případem dělá. Organizační přístup se zaměřuje na celkový program, strukturu a fungování organizace.

Podle výše uvedených hledisek můžeme rozlišit supervizi **případovou, poradenskou** nebo **programovou**. Supervize může jindy akcentovat podporu profesionálního růstu pracovníků a rozvoj organizační kultury učící se organizace – pak bývá nazývána rozvojová supervize.

Jiné členění podle předmětu ukazuje, že se supervize může zaměřovat na kontext, proces či vztahy. Podle toho bude volit supervizor různé modely a techniky přístupu. Je-li nejčastějším východiskem supervize případ, stále ještě lze rozlišit různé směry či témata, ke kterým se supervize může rozběhnout (Havrdová, 1999).



**d) „Jak“ je supervize prováděna (faktor přístupu)**

V literatuře je nejvíce vžitě rozlišení supervize na **administrativní, výukovou a podpůrnou**. V tomto členění se odráží převládající způsob práce v průběhu supervize. Při **administrativní supervizi** se vychází z toho, že jsou nějaké danosti (např. termíny práce, standardy kvality, objem financí, plán práce, vhodná struktura zaměstnanců apod.), které má supervizant (či organizace) naplnit a supervizor jim k tomu pomáhá. Hlavním nástrojem provádění supervize je tedy objasňování a motivování supervizanta, aby uspěl v dosažení daného cíle.

U **výukové supervize** jsou také určité danosti (kompetence, znalosti, dovednosti či postoje), kterých supervizant má dosáhnout – buď proto, že sám chce, nebo proto, že je to součástí jeho pracovní role, nebo prostě proto, že to přispěje k lepší práci s klientem či zlepšení pracovní situace. Supervizor používá různých metod, jak supervizanta motivovat ke kladení otázek a k formulaci potřeb učení, jak ho přivést k novému poznání, osvojení nových dovedností či nového postoje.

V **podpůrné** (někdy také poradenské) supervizi jde především o dodání síly a odvahy ke snášení stresu, ke zvládnání vlastních reakcí a růstových změn, k překonávání obtíží v práci, ve vztazích s kolegy a s vedením organizace.

Někdy se objevuje členění na supervizi **formální a neformální**. Rozdíl je spíše v genezi zahájení – někdy vzniká situace pro supervizi v neformálním kontextu a v původně neformálních vztazích (při náhodném posezení v šatně, v bufetu na konferenci apod.). Pokud původně neformální rozhovor otevře téma pro supervizi a obě strany se shodnou na přijetí odpovídající role (supervizanta, supervizora), kontrahují spolu cíle, případně stanoví pravidla, pak by se jednalo o neformální supervizi.

**e) „Kdy“ je supervize prováděna (časový faktor)**

V USA, kde se supervize rozvinula jako pravidelná součást práce a vedení sociálních pracovníků, je zdůrazňována nutnost **pravidelné supervize**. Existuje samozřejmě varianta tzv. **supervize ad hoc** nebo **příležitostné supervize** (viz též neformální supervize), dokonce krizové supervize. Taková supervize se třeba uskutečňuje, jen když se objeví problém (krizová) nebo jen když si pracovník supervizi sám vyžádá či supervizor je zrovna po ruce (příležitostná). Výhodou je snížení nákladů na supervizi, nevýhodou je výrazné zvýšení bariéry pro získání supervize (pracovník musí třeba selhat, aby mohl mít supervizi).

## **DALŠÍ FORMY SUPERVIZE**

Koláčková (2003) uvádí další následující formy supervize.

**Vzájemné konzultování dvou kolegů** (co-consultancy) čili reciproční supervize dvou kolegů s podobným rozsahem zkušeností poskytuje příležitost získat nadhled a zvážit

alternativní možnosti při vedení případu. (Předem musí být dohodnuto, kdo je supervizor a kdo supervidovaný.)

**Intervize** (peer-supervision) je, jak je výše uvedeno, supervizním setkáním skupiny bez supervizora. Jde o podobně funkčně postavené spolupracovníky sdílející odpovědnost za pracovní činnost, která formálně může náležet jednomu z nich. Praktické zkušenosti ze supervize ukazují, že tyto techniky jsou velmi oblíbené těmi, kdo mají disciplínu pravidla dodržet. Pro mnohé je udržení pravidel ale obtížné a přínos se pak vytrácí.

**Autovize** (autosupervize, sebesupervize) je proces sebereflexe pracovníka (supervizora). Pracovník (supervizor) sám sobě klade užitečné otázky, na něž hledá odpovědi. Všímá si svých postupů, pocitů a tělesných reakcí při práci s klientem (supervidovaným), které písemně (nebo s využitím audio – nebo videozáznamu) vyhodnocuje.

Borders a Leddick (in Havrdová, 1999) nabízejí pro tento proces následující otázky:

*Co jsem slyšel, že můj klient říká, a co jsem viděl, že dělá?*

*Co jsem si myslel a co jsem cítil o svém pozorování?*

*Jaké jsem měl alternativy, co říci a udělat v tomto momentu?*

*Jak jsem si mezi nimi vybral?*

*Jak jsem měl v úmyslu pokračovat se zvolenou možností reakce?*

*Co jsem skutečně udělal?*

## **13.3 Supervize, hodnocení (evaluace) a ocenění a odměňování dobrovolníků**

### **13.3.1 SUPERVIZE DOBROVOLNÍKŮ**

V různých odvětvích lidské činnosti existuje více směrů a škol supervize. Supervize dobrovolnictví má nejbližší k supervizi v pomáhajících profesích (např. v sociální práci). I zde existuje několik rozdílných směrů a z nich vyplývajících supervizních metod. 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. Jinak bude probíhat supervize při dobrovolné pomoci v hospici nebo na dětské onkologii a jinak při jednoduchých manuálních pracích. V prvních dvou případech se bude některými prvky blížit supervizi v psychoterapeutickém procesu, v posledním případě půjde o zhodnocení činnosti a ocenění dobrovolníků, tedy spíše o něco jako metodické setkání či pracovní poradou. U jednoduchých činností může funkci supervizora zastat koordinátor dobrovolníků jako metodický vedoucí programu. Naopak u činností náročných na vztah dobrovolník

a klient je role supervizora nezastupitelná. Koordinátor je v takových případech rád, že může obtížnější situace se supervizorem sám konzultovat (Tošner a Sozanská, 2006).

Princip supervize a její potřebnost ukážeme na konkrétním případě. V programu Pět P, kde dobrovolník tráví jedenkrát týdně volný čas s dítětem ve věku od 8 do 15 let, které má sociální, zdravotní či výchovné problémy, působí jako rozhodující faktor programu, že dospělý dobrovolník s dítětem je, naslouchá mu, bere ho vážně a je mu do určité míry rovnocenným partnerem. V našem konkrétním případě přišel dobrovolník Petr na supervizi s problémem, že po dvou měsících jejich setkávání se malý Luboš začíná chovat pro Petra těžko přijatelně. Projevovalo se to tím, že když měli stihnout tramvaj, tak se Luboš přivázal tkaničkami od bot k zábradlí a trucoval. Jindy zalezl v parku do křoví a odmítal se hnout. Při supervizním rozhovoru s Petrem se ukázalo, že Lubošovy „trucky“ se objevovaly vždy, když měla schůzka končit nebo když Petr upozorňoval, kolik jim zbývá ještě času. Výsledkem bylo poznání, že malý Luboš chtěl velkému Petrovi projevit svůj zájem a vztah k němu. Protože to jako chlapec v pubertě – navíc s narušeným zázemím doma – jinak neuměl, projevil to po svém. Supervize pomohla dobrovolníkovi proces pochopit a on se mohl přestat Lubošovými kousky trápit. Překonali spolu krizi, která by mohla jejich vztah zneprzyjemnit a možná vést k jeho ukončení (Tošner a Sozanská, 2006).

**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.**

Profesionálové – lékaři, učitelé, sociální pracovníci apod., kteří jsou převážně v kontaktu s lidmi, jsou ohroženi syndromem vyhoření, pokud nemají možnost svoje nahromaděné pocity ventilovat a problémy řešit, a k tomu je nejvhodnější právě pravidelná supervize.

U dobrovolníků hrozí spíše ztráta jejich motivace než syndrom vyhoření, a to tam, kde je na ně kladeno příliš mnoho úkolů nebo nemají dobře zajištěnou komunikaci s ostatními zaměstnanci. I v těchto případech je supervize prevencí před odchodem dobrovolníka. Stejně tak je supervizní sezení vhodnou příležitostí, jak ocenit dobrovolníka. Supervize dobrovolníků nehraje jen svoji základní roli jako zpětná vazba a komunikační kanál mezi dobrovolníky, ostatními pracovníky organizace a klienty, kterou zprostředkovává supervizor spolu s koordinátorem. Ukazuje se, že v našich (rozuměj postsocialistických) podmínkách supervize hraje i roli místa, kde dobrovolník cítí ocenění a respekt k tomu, co dělá, na rozdíl od západních zemí, kde takový respekt cítí od svých známých i širšího okolí. Supervize proto může sloužit také jako forma klubového setkání – místa, kde jsme spolu a kde je nám dobře. Setkávají se zde lidé, kteří si jsou blízcí zájmy i životními hodnotami (Tošner a Sozanská, 2006).

### 13.3.2 HODNOCENÍ ČI EVALUACE DOBROVOLNÍKŮ

Tento proces souvisí s hodnocením celé organizace. Záleží na rozhodnutí vedení organizace, zda a jak bude hodnotit svoji práci, aby ji mohla v objektivním světle prezentovat veřejnosti, médiím, sponzorům, dárcům, klientům a vlastním zaměstnancům. Slovo hodnocení má pro nás ještě nepříjemnou konotaci z minulosti, spojeno s osobní kritikou a negativními dopady na člověka. Za slovem hodnocení bychom si měli představit proces, jehož výsledkem je zkvalitnění naší práce, což neznamená, že bychom ji do té doby dělali špatně. Dobrovolníci si zaslouží, aby jejich činnost byla evidována, aby byly vykazovány počty hodin, které organizaci věnují, a také jejich přínos organizaci jako celku. Jednorázové akce s dobrovolníky se dají zhodnotit po skončení akce na setkání organizátorů i účastníků a sepsáním návrhů a připomínek. I v tomto případě je možné doporučit, aby už při přípravě akce byl určen člověk, který bude mít zhodnocen na starosti. Obtížnější je hodnocení dlouhodobého procesu, kdy dobrovolníci docházejí do organizace, postupně jich přibývá a jejich přínos se již nedá zhodnotit jednorázovým setkáním kompetentních osob. Osobní dojmy, příběhy a zážitky jednotlivci jsou důležité, a pro média dokonce podstatné, ale pro potřeby grantu, jímž žádat o podporu své činnosti, takové subjektivní výpovědi nestačí. Na zakázku profesionální agentuře, která by hodnocení provedla, se finance v neziskové organizaci většinou nenajdou, ale je možné využít studenty – stážisty, kteří potřebují zpracovat pro svoje studium seminární, ročníkové, postupové i diplomové práce. U studentů humanitních oborů nebývá problémem dohodnout se na práci, jež bude zaměřena na zhodnocení určitého úseku vaší činnosti, např. dobrovolné pomoci. Studenti jsou nezávislí pozorovateli, kteří mohou objektivizovat formou anket dotazníků, interview a obdobnými technikami procesy a změny, které u vás proběhly díky dobrovolníkům. Mohou tyto změny zaznamenat jak z pohledu klientů, tak zaměstnanců, vedení i veřejnosti. Výsledky slouží nejen k prezentaci, ale takt pro navržení změn, které by pomohly organizaci zkvalitnit její práci. Hodnocení může sloužit jednak k prokázání účinnosti pomoci dobrovolníků a jednak v ohodnocení vykonaného díla jako argumentu pro to, aby dobrovolnic tví bylo uznáno jako činnost, která má své místo i v tržní společnosti. Hodnocen se může stát přesvědčivým argumentem, že dobrovolnictví je zdrojem nejen lidskosti a síly, ale také ekonomickým přínosem pro společnost. V zahraničí je běžné že se hodiny odpracované dobrovolníky přepočítávají na peníze a jsou to každoročně neuvěřitelné, mnohamilionové částky (Tošner a Sozanská, 2006).

### 13.3.3 OCENĚNÍ A ODMĚŇOVÁNÍ DOBROVOLNÍKŮ

Jde o proces, který by měl provázet dobrovolníka celým jeho pobytem v organizaci. Již jsme uvedli, že vždy se budeme setkávat s dobrovolníky, kteří budou říkat, že o pochvalu a ocenění nestojí, ale i pro ty najdeme způsob, jak jim poděkovat. Dobrovolníky můžeme odměnit za jejich činnost mnoha způsoby. Samozřejmě odměnou je prostě „děkuji“ - to patří ke každému mezilidskému kontaktu. Na druhé straně formální poděkování se může stát frází, není-li sděleno s upřímným projevem zájmu o druhého. Proto by mělo být pamatováno na příležitosti, kdy je vhodné se s dobrovolníky sejít a ocenit jejich pomoc.

Příležitost je koncem roku, a to nejen ve spojení s Vánoci, ale 5. prosinec je Mezinárodním dnem dobrovolníků, kdy se v řadě zemí pořádají slavnostní akce, na nichž dobrovolníci dostávají dárky, diplomy a jiná ocenění. Vhodná doba je také před obdobím letních prázdnin, protože řada dobrovolníků na léto přerušuje svoji činnost a my máme zájem, aby se opět vrátili. Příležitostí jsou také data, která jsou důležitá pro organizaci – výročí založení či datum, které má vztah k poslání organizace, ale také např. svátek či narozeniny dobrovolníka (Tošner a Sozanská, 2006).

Nejméně jednou za rok by měl koordinátor spolu s vedením organizace uspořádat setkání dobrovolníků a zaměstnanců spojené s veřejným oceněním jejich zásluh a s předáním alespoň symbolické odměny. Dalšími možnostmi je uvedení jmen dobrovolníků ve výroční zprávě, pozvání dobrovolníků na neformální setkání týmu, na výlet, zájezd se zaměstnanci či klienty, zveřejňování jejich činnosti, zajištění volné vstupenky na sportovní, kulturní akci nebo poskytování jiných výhod plynoucích se záměrem organizace. Zpětná vazba mezi dobrovolníkem a organizací, realizovaná formou supervize či přátelského posezení spojeného s výměnou zkušeností a zážitků, stejně jako hodnocení jejich činnosti (a někde i hodnocení činnosti celé organizace), včetně pravidelných setkání spojených s jejich oceněním, je nejčastěji opomíjenou složkou práce nejen s dobrovolníky, ale i s profesionálními zaměstnanci. Dobře fungující zpětná vazba vždy přispívá nejen ke zlepšení kvality práce všech, ale i k pozitivní atmosféře v organizaci (Tošner a Sozanská, 2006).

## OTÁZKY



- Co je to evaluace dobrovolníků?
- Jaká jsou specifika supervize u dobrovolníků?
- Jaké znáte základní funkce supervize?
- Jaké jsou znaky dobré a špatné supervize?

---

## SHRNUTÍ KAPITOLY



Seznámili jste se s pojmem supervize, s funkcemi, znaky, cíli a formami supervize. V závěru kapitoly jste byli seznámeni se supervizí a hodnocením a oceněním dobrovolníků.

---



## LITERATURA

Předkládaný text je původní autorský (není-li uvedeno jinak), který případně rozpracovává témata či teze obsažené již v publikovaných pracích autora v níže uvedeném seznamu literatury.

### Výchozí autorovy práce

PILÁT, Miroslav. *Metoda komunitního plánování v novém systému sociálních služeb*. Olomouc, 2008, s. 286. Disertační práce. Pedagogická fakulta Univerzity Palackého v Olomouci, Katedra speciální pedagogiky. Vedoucí disertační práce Jan Michalík.

PILÁT, Miroslav. Příklad zapojování uživatelů sociálních služeb do procesu komunitního plánování. *Sociální práce/Sociálna práca*. 2009 ročník 9, č. 1, s. 147-149. ISSN: 1213-6204.

PILÁT, Miroslav. Komunitní plánování sociálních služeb v České republice. In: KAMÁNOVÁ, Irena, ŠTEFÁKOVÁ, Lenka a JUHÁSOVÁ, Lucia, eds. *Inovácie, plánovanie a kvalita sociálnych služieb v komunitě*. Zborník príspevkov z 1. ročníka medzinárodnej vedeckej konferencie. Ružomberok: Verbum – vydavateľstvo Katolíckej univerzity v Ružomberku, 2011, s. 16-28. 269 s. ISBN 978-80-8084-781-4.

PILÁT, Miroslav, Irena KAMÁNOVÁ, a Oľga OKÁLOVÁ. *Komunitné plánovanie sociálnych služieb (teoretické prístupy, manažment, fázy procesu plánovania)*. Ružomberok: Verbum 2012. ISBN 978-80-8084-886-6.

PILÁT, Miroslav. Social reform 2012 in the Czech Republic-chosen aspects. In: ŽILOVÁ, Anna, NOVOTNÁ, Alena, JOSEPH, Mary Venus & al., eds. *European and global contexts of poverty in the period of social and demographic transformations of the society*. Milano: EDUCatt, 2014, s. 179-188. ISBN 978-88-6780-072-8.

PILÁT, Miroslav. Metoda komunitního plánování jako nástroj k zajištění dostupnosti sociálních služeb prostřednictvím komunitní sociální práce. *Speciální pedagogika*. 2014, ročník 24, č. 2, s. 104-124, ISSN 121-2720.

PILÁT, Miroslav. *Komunitní plánování sociálních služeb v současné teorii a praxi*. Praha: Portál, 2015. ISBN 978-80-262-0932-4.

PILÁT, Miroslav. *Vybrané kapitoly z dobrovolnictví a dobrovolnické praxe*. Studijní opora. Opava: Slezská univerzita v Opavě, Fakulta veřejných politik, 2015.

PILÁT Miroslav. Příklad participace uživatelů na rozhodovacích procesech v oblasti financování sociálních služeb na úrovni obce nebo statutárního města Olomouc. *Sociální práce/sociálna práca*. 2019, ročník 19, č. 5. ISSN: 1213-6204. Online prakticko-publicistická část časopisu – rozhovor.

PILÁT Miroslav. Participace uživatelů sociálních služeb na rozhodovacích procesech v oblasti financování sociálních služeb na úrovni obce jako možný příklad prosazování jejich práv. In: SMUTEK, Martin, ed. *Sociální práce jako nástroj prosazování lidských práv a zkušenosti z oblasti sociální práce v období koronavirové krize* – Sborník textů z XVII. ročníku mezinárodní vědecké konference Hradecké dny sociální práce, Hradec Králové 17. 9. 2020. Hradec Králové: Gaudeamus, 2020, s. 127-135. ISBN 978-80-7435-802-9.

PILÁT Miroslav. Method of Community Planning of the Social Services As an Effective Means of Social Policy on the Level of Local Administrative Units. In: NÁLEPOVÁ, Veronika a Natalie UHROVÁ (eds.). *Proceedings of the International Scientific Conference ECONOMIC AND SOCIAL POLICY*. Ostrava: Vysoká škola PRIGO, 2020, pp. 346-361. ISSN 2571-1776/e-ISSN 2694 -796X /ISBN 978-80-87291-27-6.

HRUŠKA, Lubor, Andrea HRUŠKOVÁ, Jiří TOŠNER, Miroslav PILÁT a kol. *Analýza stavu dobrovolnictví v zahraničí a ČR* [online]. Ostrava: ACCENDO, 2018 [cit. 2018-28-8]. Dostupné z: <http://www.mvcr.cz/clanek/vystupy-projektu-rozvoj-dobrovolnictvi.aspx>

### **Další použitá a doporučená literatura**

ADAMS, Robert. *Empowerment, Participation and Social Work*. Palgrave, Basingstoke a New York, 2008. ISBN 978-0230019997.

ANGELOVSKÁ, Olga, Pavol FRIČ a Rochdi GOULLI. *Revitalizace a konsolidace neziskového sektoru po roce 1989*. Praha: AGNES, 2009. ISBN 978-80-903696-7-2.

ARNSTEIN, Sherry, R. *A ladder of citizen participation*. Journal of the American Institute of Planners. 1969, Volume 35, Issue 4, s. 216–224. DOI: 10.1080/01944366908977225.

ARONOVÁ, Klára et al. *Dobrovolnictví v domovech pro seniory. Příklady dobré praxe* [online]. Praha: c2008. [cit. 2015-8-26]. Dostupné z: <http://www.dobrovolnik.cz/res/data/002/000384.pdf>

BERNARD, Josef. *Komunitní plánování sociálních služeb a problémy participace*. Sociální práce/Sociálna práca. 2010, ročník 10, č. 3, s. 100-109. ISSN 1213-6204.

BLÁHA, Jan a Jana ŠEMBEROVÁ. *Anglický výkladový slovník vybraných odborných termínů z psychologie, sociologie, etiky a sociální práce*. Praha: Triton, 2004. ISBN 80-7254-467-5.

BOUKAL, Petr a kol. *Fundraising pro neziskové organizace*. Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 9788024744872.

BRUEGGEMANN, G. William. *The Practice of Macro Social Work*. Sekond Edition. Belmont, Kalifornia: BROOKS/COLE Thomson Learning, 2002. ISBN 0-534-57322-3.



BRUEGGEMANN, G. William. *The Practice of Macro Social Work. Edition 4.* Cengage Learning, 2013. ISBN-13 9780495602286.

ČÁMSKÝ, Pavel, Jan SEMBDNER a Dagmar KRUTILOVÁ. *Sociální služby v ČR v teorii a praxi.* Praha: Portál, 2011. ISBN 978-80-262-0027-7.

DENÍK NEZISKOVKY. *Dárcovská SMS není totéž, co placení smskou* [online] Praha:c2012 [cit. 2021-11-7]. Dostupné z: <https://denikneziskovky.cz/2012/08/23/darcovska-sms-neni-totez-co-placeni-esemeskou/>

DEVEROVÁ, Lenka. *Studie pro Koncepti politiky vlády vůči nestátním neziskovým organizacím do roku 2020, týkající vývoje legislativy* [online]. Praha: Vláda ČR, c2015 [cit. 2021-11-1]. Dostupné z: [https://www.vlada.cz/assets/ppov/rnno/dokumenty/studie\\_deverova\\_legislativa\\_pro\\_web.pdf](https://www.vlada.cz/assets/ppov/rnno/dokumenty/studie_deverova_legislativa_pro_web.pdf)

*Dobrovolnická služba* [online]. Praha: c2013 [cit. 2015-8-20]. Dostupné z: [https://portal.mpsv.cz/upcr/kp/olk/poradenstvi/Dobrovolnicka\\_sluzba.pdf](https://portal.mpsv.cz/upcr/kp/olk/poradenstvi/Dobrovolnicka_sluzba.pdf)

DUBEN, Rostislav: *Neziskový sektor v ekonomice a společnosti.* Praha: Codex Bohemia. 1996. ISBN 80-85963-19-1.

EVROPSKÝ PARLAMENT. *Charta základních práv Evropské unie* [online]. Nice, c2000 [cit. 2015-8-28]. Dostupné z: [http://www.euroskop.cz/gallery/6/2090-charta\\_zakladnich\\_prav\\_1.pdf](http://www.euroskop.cz/gallery/6/2090-charta_zakladnich_prav_1.pdf)

FRIČ, Pavol. *Strategie rozvoje neziskového sektoru.* Praha: Fórum dárců, 2000.

FRIČ, Pavol. *Občanský sektor v ohrožení?* Praha: SLON, 2016. ISBN 978-80-7419-243-2.

FRIČ, Pavol. *Občanská společnost a definice NNO, vývoj, stav a trendy* [online]. Praha: Vláda ČR, nedatováno [cit. 2021-11-1]. Dostupné z: [https://www.vlada.cz/assets/ppov/rnno/dokumenty/studie\\_fric\\_pro\\_web.pdf](https://www.vlada.cz/assets/ppov/rnno/dokumenty/studie_fric_pro_web.pdf)

FRIČ, Pavol a Martin VÁVRA. *Tři tváře komunitního dobrovolnictví.* Praha: Agnes, Hestia, 2012. ISBN978-80-903696-9-6.

GABURA, Ján a Jana PRUŽINSKÁ. *Poradenský proces.* Praha: SLON, 1995. ISBN 80-85850-10-9.

GABURA, Ján. *Supervízia v pomáhajúcich profesiach.* Nitra: Univerzita Konštantína Filozofa v Nitre, 2018. ISBN 978-80-558-1260-1.

GOJOVÁ, Alice. *Práce s komunitou.* In: MATOUŠEK, Oldřich a kol. *Encyklopedie sociální práce.* Praha: Portál, 2013, s. 309-312. ISBN 978-80-262-0366-7.

GOLEMAN, Daniel. *Emoční inteligence.* Praha: Grada Publishing, 2020. 978-80-7359-334-6.

HAIS, Karel a Břetislav HODEK. *Velký anglicko-český slovník*. 3. přeprac. vyd. Praha: Academia, 1997. 2 sv. ISBN 80-200-0673-7 (1. sv.), 80-200-0674-5 (2. sv.).

HALÁSEK, Dušan a David LENERT. *Ekonomika veřejného sektoru: (vybrané kapitoly)*. Ostrava: VŠB – Technická univerzita Ostrava, 2008. ISBN 978-80-248-1854-2.

HARTL, Pavel. *Komunita občanská a komunita terapeutická*. Praha: SLON, 1997. ISBN 80-85850-45-1.

HAVRDOVÁ, Zuzana. *Kompetence v praxi sociální práce*. Praha: Osmium, 1999. ISBN 80-902081-8-5.

HAVRDOVÁ, Zuzana, Martin HAJNÝ et al. *Praktická supervize: Průvodce supervizí pro začínající supervizory, manažery a příjemce supervize*. Praha: Galén, 2008. ISBN 978-80-7262-532-1.

HAVRDOVÁ, Zuzana. Supervize. In: MATOUŠEK, Oldřich a kol. *Encyklopedie sociální práce*. Praha: Portál, 2013, s. 514-516. ISBN 978-80-262-0366-7.

HAVRDOVÁ, Zuzana a Kamil KALINA. Supervize. In: KALINA, Kamil a kol. *Drogy a drogové závislosti – mezioborový přístup*. Praha: Rada Evropy/Úřad vlády ČR, 2003, s. 133-141. ISBN: 92-9168-088-5.

HAVLÍKOVÁ, Jana a Olga HUBÍKOVÁ. Význam komunitního plánování sociálních služeb při řešení problému sociální exkluze na lokální úrovni. *Sociológia*. 2007, roč. 39, s. 5-28. ISSN 1336-8613.

HAWKINS, Peter a Robert SHOHET. *Supervize v pomáhajících profesích*. 2. vyd. Praha: Portál, 2016. ISBN 978-80-262-0987-4.

ICN. *Dobrovolníci v neziskových organizacích*. Praha: 2001. ISBN 80-864-23-05-0.

*Informační společnost v číslech 2016* [online]. Praha: c2016 [cit. 2021-06-19]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/documents/10180/43344124/IS2016\\_Shrnuti.pdf/c87dbb00-de46-4ab6-b85b-f9725b0445c6?version=1.1](https://www.czso.cz/documents/10180/43344124/IS2016_Shrnuti.pdf/c87dbb00-de46-4ab6-b85b-f9725b0445c6?version=1.1)

JANÁK, Dušan a Miroslav PILÁT. Vývoj právních norem k sociální péči a sociálním službám v Československu a v České republice od roku 1956. In: KRAJČÍK, Vladimír, Dušan JANÁK ml. a kol. *Mikropodnikání v sociálních službách*. Ostrava-Opava: Vysoká škola podnikání a. s. a Slezská univerzita v Opavě, 2012, s. 13-64. ISBN 978-80-72-48-766-0.

JAROŠOVÁ, Eva, Růžena KOMÁRKOVÁ, Daniela PAUKNEROVÁ a Karel PAVLICA. *Trénink sociálních a manažerských dovedností: Metodický průvodce*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2005. ISBN 80-7261-135-6.

JIRÁNEK, Radek. Novela zákona o dobrovolnické službě. In: *Dobrovolnictví v české společnosti – současnost a perspektivy. Sborník z konference* [online]. Kroměříž: Klub

UNESCO Kroměříž a HESTIA-Národní dobrovolnické centrum Praha, 2010, s. 12-14 [cit. 2015-8-23]. Dostupné z: <http://www.unesco-kromeriz.cz/documents/publikace/25/dobrovolnictvi-v-ceske-spolecnosti-soucasnost-a-perspektivy-24-a-25-kvetna-2010.pdf>

KAVALÍR, Aleš. *Komunitní plánování sociálních služeb – příklad uplatnění antropologie v praxi*. Plzeň, 2006, 90 s. Diplomová práce. Filozofická fakulta Západočeské univerzity v Plzni, Katedra antropologie. Vedoucí diplomové práce Tomáš Hirt.

KAMENICKÝ, Jan. *Vlastní zdroje NNO a jejich výdělečná a podnikatelská činnost vývoj, stav a trendy* [online] Praha: 2015 [cit. 2015-06-19]. Dostupné z: [http://www.vlada.cz/assets/ppov/rnno/dokumenty/studie\\_kamenicky\\_pro\\_web.pdf](http://www.vlada.cz/assets/ppov/rnno/dokumenty/studie_kamenicky_pro_web.pdf)

KINKOR, Milan. Komunitní práce. In: MATOUŠEK, Oldřich et al. *Metody a řízení sociální práce*. Vyd. 2. Praha: Portál, 2008, s. 252-270. ISBN 948-80-7367-502-8.

KLEČKOVÁ, Adéla. *Fenomén jménem neziskovky* [online]. Praha: Institut pro politiku a společnost, 2020 [cit. 2021-9-18]. Dostupné z: <https://www.politikaspolecnost.cz/wp-content/uploads/2020/04/Fenom%C3%A9n-jm%C3%A9m-neziskovky-IPPS.pdf>

KOPŘIVA, Karel. *Lidský vztah jako součást profese*. 7. vyd. Praha: Portál, 2016. ISBN 978-80-262-1147-1.

KOLÁČKOVÁ, Jana. Supervize. In: MATOUŠEK, Oldřich a kol. *Metody a řízení sociální práce*. Praha: Portál, 2003. ISBN 80-7178-548-2.

KOLÁŘOVÁ, Ludmila. *Analýza koncepcí komunitního plánování v České republice na příkladu sociálních služeb*. Praha, 2008, 92 s. Diplomová práce. Fakulta sociálních věd Karlovy univerzity v Praze, Institut sociologických studií, Katedra veřejné a sociální politiky. Konzultant diplomové práce Pavel Mička.

KOLDINSKÁ, Kristina. *Sociální právo*. 2. vydání. Praha: C. H. Beck, 2013. ISBN 978-80-7400-474-2.

KOLDINSKÁ, Kristina a Hana MARKOVÁ. *Sociální pomoc a právo*. Praha: Orac, 2001. ISBN 978-80-86-19-938-2.

KOŘÍNKOVÁ, Ivana, Jiří TOŠNER a kol.: *Metodika integrace dobrovolnictví v zařízeních pro seniory (metodika zvyšování efektivity dobrovolnictví jako nástroje zlepšování kvality péče a důstojnosti života seniorů)*. Praha: Hestia NDC, 2005.

KRÁTKÁ, Karolína, Helena PERNICOVÁ et al. *Historie a současnost dobrovolnictví v České republice* [online]. Tišnov: Za sebevědomé Tišnovsko, o. s., c2010. [cit. 2015-8-23]. Dostupné z: [http://sebevedome.tisnovsko.eu/download/dobrovolnictvi\\_CR\\_final.pdf](http://sebevedome.tisnovsko.eu/download/dobrovolnictvi_CR_final.pdf)

KRBCOVÁ MAŠÍNOVÁ, Lenka a Michal POLESNÝ, eds. *Deset kroků procesem komunitního plánování*. Ústí nad Labem: Centrum komunitní práce Ústí nad Labem, 2008. ISBN 978-80-254-2800-9.

KUBALČÍKOVÁ, Kateřina a Anna KRCHŇAVÁ. Komunitní plánování jako prostor pro účast uživatelů na rozhodování: realita nebo iluze? O respektování principů jedné z metod sociální práce v praxi. *Sociální práce/Sociálna práca*. 2010, ročník 10, č. 3, s. 110–121. ISSN 1213-6204.

KUBALČÍKOVÁ, Kateřina. Role uživatele zjišťování potřeb v procesu komunitního plánování sociálních služeb. *Sociální práce/Sociálna práca*. 2009, ročník 9, č. 1, s. 85-96. ISSN 1213-6204.

MATEROVÁ, Jana. *Komunitní plánování sociálních služeb – metodika*. Praha: Agora Central Europe, 2003.

MATOUŠEK, Oldřich. *Slovník sociální práce*. Praha: Portál, 2016. ISBN 978-80-262-1154-9.

MATOUŠEK, Oldřich a Pavel HARTL. Nároky sociální práce a syndrom vyhoření. In: MATOUŠEK, Oldřich a kol. *Metody a řízení sociální práce*. Praha: Portál, 2008, s. 51-59. ISBN 978–80–7367–502–8.

MICHALÍK, Jan. *Právo a etika v péči o nemocné*. Brno: Moravskoslezský kruh, 2007. ISBN 978-80-239-9250-2.

MICHKOVÁ, Adéla. *Supervize v sociální práci v České republice*. České Budějovice: 2009, 111 s. Disertační práce. Jihočeská univerzita, Zdravotně sociální fakulta. Vedoucí práce Adéla Mojžíšová.

MINISTERSTVO VNITRA ČR. *Informace o novele zákona o dobrovolnické službě* [online]. Praha: c2014. cit. 2015-8-23]. Dostupné z: <http://www.mvcr.cz/clanek/informace-o-novele-zakona-o-dobrovolnicke-sluzbe.aspx>

MOJŽÍŠOVÁ, Adéla. *Studijní opora předmětu Metody sociální práce*. České Budějovice: Zdravotně sociální fakulta Jihočeské univerzity, 2007.

MOLEK, Jan. *Řízení organizací sociálních služeb – vybrané problémy*. Praha: VÚPSV, 2011. ISBN 978-80-7416-083-7.

MPSV. *Kvalita v sociálních službách*. Praha: Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2002. ISBN 80-86552-16-0.

MPSV. *Bílá kniha v sociálních službách* [online]. Praha: MPSV, c2003 [cit. 2015-1-26].

MPSV. *Průvodce procesem komunitního plánování sociálních služeb*. Praha: Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2004. ISBN 80-86878-03-1.

MACHÁLEK, Petr a Jitka NESRSTOVÁ. *Základy fundraisingu a projektového managementu*. Brno: Masarykova univerzita, 2011. ISBN 978-80-210-5518-6.

NAKONEČNÝ, Milan. *Psychologie osobnosti*. 2. vyd. Praha: Triton, 2011. ISBN 978-80-7553-886-4.

NĚMCOVÁ, Pavlína. *Dobrovolnictví*. Studijní opora. Opava: Slezská univerzita v Opavě, Fakulta veřejných politik v Opavě, 2012.

NORTON, Michael. *The Worldwide Fundraiser's Handbook*. Third Edition. London, 2009. ISBN 978 1 906294 33 5.

ORINIAKOVÁ, Pavla a kol. *Návrhy kapitol pro komunitní plánování sociálních služeb v ČR* [online]. Praha: Komunitní plánování, o. p. s., c2005 [cit. 2015-2-9]. Dostupné z: [http://www.mpsv.cz/files/clanky/2472/Kapitoly\\_KPSS.pdf](http://www.mpsv.cz/files/clanky/2472/Kapitoly_KPSS.pdf)

ORINIAKOVÁ, Pavla a Daniel ROSECKÝ. *Komunitní plánování sociálních služeb*. Plzeň: CpKP ČR, 2003.

PEKOVÁ, Jitka, Jaroslav PILNÝ a Marek JETMAR. *Veřejný sektor – řízení a financování*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012. ISBN 978-80-7357-936-4.

PEKOVÁ, Jitka. *Veřejné finance, úvod do problematiky*. 3. vydání, Praha: ASPI, a. s., 2005, 528 s., ISBN 80-7357-049-1.

PELECH, Lubomír a Zdena BEDNÁŘOVÁ. *Slabikář sociální práce na ulici: supervize, streetwork, financování*. Brno: Doplněk, 2003. ISBN 80-7239-148-8.

PAYNE, Malcolm. Personal supervision in social work. In: CONNOR, Anne and Stewart BLACK (Eds.). *Performance review and quality in social care*. London: Jessica Kingsley, 1994, s. 43–58. ISBN 1-85302-017-6.

PLAMÍNEK, Jiří a kol. *Řízení neziskových organizací*. Praha: Nadace Lotos, 1996.

POPPEL, Keith. *Analysing Community Work. Its Theory and Practice*. Open University Press, Buckingham-Philadelphia, 1995. ISBN 0-335-19409-5.

REKTOŘÍK, Jaroslav a kol. Třetí aktualizované vydání. *Organizace neziskového sektoru: základy ekonomiky, teorie a řízení*. Praha: Ekopress, 2010. ISBN 978-80-86929-54-5.

REKTOŘÍK, Jaroslav. *Neziskové organizace v ČR*. In: *Neziskové organizace v ČR, SR a Rakousku*. Brno: MU, 2000. s. 8-18. ISBN 80-210-2259-0.

REKTOŘÍK, Jaroslav. *Ekonomika a řízení neziskových organizací*. Brno: Masarykova univerzita, 1998. ISBN 80-2101-8100.

ROSSI, Peter H., Mark W. LIPSEY & Howard E. FREEMAN. *Evaluation: A Systematic Approach*. 7th. ed. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2004. ISBN 9780761908944.

RYS, Vladimír. *Česká sociální reforma (sociologická studie)*. Praha: Karolinum, 2003. ISBN 80-246-0588-0.

ŘÍČAN, Pavel. *Psychologie osobnosti*. 6. revidované a doplněné vydání, dotisk. Praha: Grada, 2021. ISBN 978-80-247-3133-9.

SALMON, Lester M. and Helmut K. AHHEIER. *Social Origins of Civil Society: Explaining the Nonprofit Sector Cross-Nationally*. Baltimore: The Johns Hopkins Institute for Policy Studies, 1996. ISBN 1-886333-26-2.

SCHULZE, Ralf, ROBERTS, R. D. a kol. *Emoční inteligence: Přehled základních přístupů a aplikací*. 1. vyd. Praha: Portál, 2007. ISBN 978-80-7367-229-4.

SKŘIČKOVÁ, Zuzana, ed. *Metodiky pro plánování sociálních služeb*. Praha: Centrum pro komunitní práci, 2007. ISBN 978-80-86902-44-9.

*Státní politika vůči nestátním neziskovým organizacím na léta 2015–2020* [online]. Praha: Vláda ČR, c2015 [cit. 2021-11-1]. Dostupné z: [https://www.vlada.cz/assets/ppov/rnno/dokumenty/statni\\_politika.pdf](https://www.vlada.cz/assets/ppov/rnno/dokumenty/statni_politika.pdf)

STRECKOVÁ, Yvonne. *Teorie veřejného sektoru: učební text*. Brno: Masarykova univerzita, 1998. ISBN 80-210-1737-6.

*Supervize v sociální práci – studijní materiál* [on-line]. České Budějovice: Teologická fakulta JU, c2007 [cit. 2014-78-10]. Dostupné z: [www: http://www.tf.jcu.cz/get-file/550e16b821e9344d](http://www.tf.jcu.cz/get-file/550e16b821e9344d)

ŠEDIVÝ, Marek a Jolana TURNEROVÁ. *Role správní rady v řízení neziskové organizace (se zaměřením na obecně prospěšné společnosti)*. Praha: ICN, 2003. ISBN 80-86423-08-5.

ŠERLTEROVÁ, Eliška. *Peer-to-peer Fundraising* [online]. Praha, 2016 [cit. 2021-11-1]. Dostupné z: <http://www.fors.cz/2016/06/17/peer-to-peer-fundraising/#.WEkPmOHhA1g>

ŠIKLOVÁ, Jiřina. Sociální práce v našem státě od druhé světové války do současnosti. In: MATOUŠEK, Oldřich a kol. *Základy sociální práce*. Praha: Portál, 2012, s. 139–154. ISBN 978-80-262-0211-0.

ŠOBÁŇOVÁ, Petra. *Fundraising*. Vyd. 2. Ostrava: Ostravská univerzita v Ostravě, 2010. ISBN 978-807-3687-502.

ŠORMOVÁ, Lucie a Alžběta KLÉGROVÁ. *Dobrovolnictví*. Praha: Vzdělávací institut ochrany dětí, 2006. ISBN 80-86991-68-7.

ŠVRČINOVÁ, Petra: *Řízení neziskových organizací II. Fundraising*. Ostrava: Ostravská univerzita v Ostravě, 2007. ISBN 978-80-7368-363-4.

TETŘEVOVÁ, Liběna. *Veřejná ekonomie*. Praha: Professional Publishing, 2008. ISBN 978-80-86946-79-5.

TEUSCHELOVÁ, Tereza a Pavla ORINIAKOVÁ. *Účast veřejnosti, proč a jak?* Plzeň: CpKP ČR, 2003.

TOMOVÁ, Šárka. Komunikace – dorozumívání nebo porozumění? *Sestra: Odborný časopis pro nelékařské zdravotnické pracovníky*, 2009, roč. 19, č. 9, s. 26. ISSN 1210-0404.

TOŠNER, Jiří. *Druhy dobrovolnictví* [online]. Praha: c2010 [cit. 2015-8-20]. Dostupné z: <http://www.dobrovolnik.cz/oblasti-dobrovolnictvi/druhy-dobrovolnictvi/>

TOŠNER, Jiří. *Supervize v sociálních službách: Podklady pro diskuzi o systematické supervizi v sociálních službách*. Praha: Hestia, 2009.

TOŠNER, Jiří a Tamara TOŠNEROVÁ. *Burn-out Syndrom: Syndrom vyhoření*. Brno: Hestia, 2002.

TOŠNER, Jiří a Olga SOZANSKÁ. *Dobrovolníci a metodika práce s nimi v organizacích*. Praha: Portál, 2006. ISBN 80-7367-178-6.

ÚLEHLA, Ivan. Předpoklady komunitního plánování. *Sociální politika*. 2002a, roč. 28, č. 3, s. 8-9. ISSN 0049-0962.

ÚLEHLA, Ivan. Sociálně psychologické aspekty komunitního plánování obcí. *Sociální politika*. 2002b, roč. 28, č. 12, s. 6–8. ISSN 0049-0962.

ÚLEHLA Ivan. *Úskalí komunitního plánování* [online]. Praha, c2004 [cit. 2015-3-8]. Dostupné z: [http://www.mestokyjov.cz/VismoOnline\\_Action-Scripts/File.ashx?id\\_org=7843&id\\_dokumenty=3167](http://www.mestokyjov.cz/VismoOnline_Action-Scripts/File.ashx?id_org=7843&id_dokumenty=3167)

ÚLEHLA, Ivan. Zajištění dostupnosti plánování sociálních služeb na principech komunitního plánování. In: *Manuál zadavatele sociálních služeb*. Praha: Instand, 2008.

VALENTA, Milan, Oldřich MÜLLER et al. *Psychopedie*. 3. doplněné a upravené vydání. Praha: Parta s. r. o., 2007. ISBN 978-80-7320-099-2.

VASKOVÁ, Vladana a Ondřej ŽEŽULA. *Komunitní plánování – věc veřejná*. Praha: Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR, 2002. ISBN 80-86552-30-6.

VÍT, Pavel. *Praktický právní průvodce pro neziskové organizace*. Praha: Grada Publishing a.s., 2015. ISBN 978-80-247-5477-2.

VÁCLAVKOVÁ, Lucie a kol. *Specifika řízení lidských zdroj v malých a středních podnicích neziskových organizacích* [online]. Praha: VŠE v Praze, Fakulta podnikohospodářská, c2006 [cit. 2021-11-7]. Dostupné z: [https://lucie.vaclavkova.com/wpcontent/uploads/2015/10/Vyzkumna\\_zprava\\_z\\_projektu\\_Vaclavkova.pdf](https://lucie.vaclavkova.com/wpcontent/uploads/2015/10/Vyzkumna_zprava_z_projektu_Vaclavkova.pdf)

ZATLOUKAL, Leoš. Komunitní plánování sociálních služeb v obcích – střet organizačních kultur? *Sociální práce/ Sociálna práca*. 2006, č. 3, s. 82–94. ISSN: 1213-6204.

ZATLOUKAL, Leoš. *Plánování rozvoje sociálních služeb metodou komunitního plánování*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2008. ISBN 978-80-244-2128-5.

### **Citované právní předpisy ČR**

Zákon č. 100/1988 Sb., o sociálním zabezpečení, ve znění pozdějších předpisů.

Zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, ve znění pozdějších předpisů.

Vyhláška č. 505/2006 Sb., kterou se provádějí některá ustanovení zákona o sociálních službách, ve znění pozdějších předpisů.



## SHRUTÍ STUDIJNÍ OPORY

Studijní opora je určena studentům Fakulty veřejných politik Slezské univerzity v Opavě, kteří se připravují na práci v oblasti veřejné správy a speciální pedagogiky. Cílem této studijní opory nebylo vytvořit ucelený studijní materiál, který by pojednával o tak široké problematice, jakou je neziskový sektor, dobrovolnictví a dobročinná práce, mojí snahou bylo vybrat ty základní pojmy a okruhy témat z oblasti neziskového sektoru a dobrovolnictví, o kterých se domnívám, že se s nimi v praxi nejčastěji setkáte. Mějte tedy na paměti, že se jednalo pouze o uvedení do široké problematiky, jehož cílem bylo seznámit vás se základními pojmy a poznatky dané problematiky. Stane-li se tento materiál oporou i ve vaší praxi, splní se moje další neskromné očekávání, ale znovu připomínám, že vaše práce se neobejde bez průběžné aktualizace doplňování předložených informací. To už ponechávám na vás, milí studenti.

Váš autor

## PŘEHLED DOSTUPNÝCH IKON



Čas potřebný ke studiu



Klíčová slova



Průvodce studiem



Rychlý náhled



Tutoriály



K zapamatování



Řešená úloha



Kontrolní otázka



Odpovědi



Samostatný úkol



Pro zájemce



Cíle kapitoly



Nezapomeňte na odpočinek



Průvodce textem



Shrnutí



Definice



Případová studie



Věta



Korespondenční úkol



Otázky



Další zdroje



Úkol k zamyšlení

Název: Neziskový sektor a dobrovolnictví  
Autor: **PaedDr. Miroslav Pilát, Ph.D.**  
Vydavatel: Slezská univerzita v Opavě  
Fakulta veřejných politik v Opavě  
Určeno: studentům SU FVPOpava  
Počet stran: 171

Tato publikace neprošla jazykovou úpravou.