

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE

Filozofická fakulta

Katedra sociologie

Bakalářská práce

Marie Kotálová

Komparace vybraných organizací sociálních hnutí

Comparison of Selected Social Movement Organizations

Praha 2015

Vedoucí práce: Mgr. Jaromír Mazák

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracovala samostatně, že jsem řádně citovala všechny použité prameny a literaturu a že práce nebyla využita v rámci jiného vysokoškolského studia či k získání jiného nebo stejného titulu.

V Praze dne 31. července 2015

.....

Marie Kotálová

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala vedoucímu mé bakalářské práce Mgr. Jaromíru Mazákovi za ochotu, cenné rady a připomínky při zpracování této práce. Dále bych chtěla poděkovat všem organizacím, které se podílely na výzkumu zpracovávaném pro potřeby této práce.

Abstrakt

Tato bakalářská práce porovnává organizace sociálních hnutí na základě teorie mobilizace zdrojů. Ve vztahu ke zdrojům využívají organizace různé strategie a cílem této práce je identifikace podobností a odlišností těchto strategií. Práce se zaměřuje na materiální zdroje, lidské zdroje a na internet. V teoretické části je nejprve přiblížena problematika občanské společnosti a organizací občanské společnosti, dále je představena teorie mobilizace zdrojů včetně specifikace jednotlivých druhů zdrojů a následuje popis vybraných strategií organizací. V empirické části je provedena komparace vybraných organizací sociálních hnutí, pro dosažení cíle byla zvolena metoda polostrukturovaných rozhovorů provedených se zástupci organizací.

Klíčová slova

Občanská společnost, sociální hnutí, mobilizace zdrojů, materiální zdroje, lidské zdroje, internet, fundraising, komercializace, profesionalizace

Abstract

This bachelor thesis compares the social movement organizations on the basis of the resource mobilization theory. In relation to the resources, organizations use various strategies. Aim of this thesis is to identify similarities and differences in the strategies that organization use in relation to selected resources. This thesis focuses on material resources, human resources and the Internet. The theoretical part introduces the issue of civil society and civil society organizations. The largest part is devoted to the theory of resource mobilization, including the specification of individual types of resources and followed by a description of selected organization strategies. In the empirical part is made a comparative analysis of selected social movement organizations. To achieve the objective it was chosen a method of semi-structured interviews with representatives of selected organizations.

Key words

Civil society, social movements, resource mobilization, material resources, human resources, Internet, fundraising, commercialization, professionalization

Obsah

Úvod.....	8
Teoretická část.....	9
1. Občanská společnost.....	9
1.1 Vymezení pojmu.....	9
1.2 Organizovaná občanská společnost.....	9
1.3 Organizace občanské společnosti.....	10
2. Aplikace teorie mobilizace zdrojů.....	13
2.1 Teorie mobilizace zdrojů.....	13
2.2 Materiální zdroje.....	14
2.2.1 Organizace a jejich financování před rokem 1989.....	15
2.2.2 Organizace a jejich financování po roce 1989.....	15
2.2.3 Fundraising.....	17
2.2.4 Komeracionalizace.....	20
2.2.5 Výzkumné otázky.....	21
2.3 Lidské zdroje.....	21
2.3.1 Profesionalizace organizace.....	22
2.3.2 Profesionalizace práce s dobrovolníky.....	23
2.3.3 Firemní dobrovolnictví.....	24
2.3.4 Výzkumné otázky.....	25
2.4 Internet.....	26
2.4.1 Virtuální aktivismus.....	26
2.4.2 Klktivismus.....	28
2.4.3 Slacktivismus.....	29
2.4.4 Virtuální dobrovolnictví.....	30
2.4.5 Výzkumné otázky.....	30
Empirická část.....	31
3. Použitá metodologie.....	31
4. Vybrané organizace.....	32
4.1 Maltézská pomoc, o.p.s.....	32

4.2	Mesada, o.s.....	33
4.3	Pohoda, o.p.s	34
4.4	Portus Praha, z.ú.....	35
4.5	Užitečný život, z.s.	35
5.	Analýza.....	37
5.1	Organizace z hlediska činnosti.....	37
5.2	Struktura finančních zdrojů.....	38
5.2.1	Struktura finančních zdrojů v roce 2013.....	38
5.2.2	Vývoj struktury finančních zdrojů.....	44
5.2.3	Stabilita zdrojů.....	50
5.2.4	Fundraising.....	52
5.3	Struktura lidských zdrojů.....	53
5.3.1	Profesionalizace organizací.....	53
5.3.2	Postoj k firemnímu dobrovolnictví.....	56
5.4	Internet jako zdroj.....	57
5.4.1	Možnosti propagace přes internet.....	57
5.4.2	Postoj organizací k internetu.....	58
	Závěr.....	61
	Seznam použitých zdrojů.....	63
	Seznam grafů.....	69
	Seznam tabulek.....	70
	Seznam příloh.....	71
	Příloha č. 1: Scénář rozhovoru.....	72

Úvod

Tato bakalářská práce se zabývá komparací organizací sociálních hnutí na základě teorie mobilizace zdrojů. Tato teorie se vyvinula v rámci zkoumání sociálních hnutí. Ta jsou součástí občanské společnosti. V teoretické části proto bude nejprve přiblížena problematika občanské společnosti včetně jejího dělení na organizovanou a neorganizovanou část. Dále bude následovat popis organizací občanské společnosti, práce se zaměří na jejich charakteristiky, druhy a také oblasti, ve kterých mohou působit. Dále bude pojednáno o teorii mobilizace zdrojů, o jednotlivých typech zdrojů a o způsobech jejich získávání. Ve zbylé části práce bude věnována pozornost materiálním zdrojům, lidským zdrojům a internetu, jelikož i internet může pro organizace představovat významný zdroj.

V kapitole „Aplikace teorie mobilizace zdrojů“ budou uvedeny různé strategie, které organizace mohou využívat ve vztahu k vybraným zdrojům. V části práce o materiálních zdrojích bude pojednáno o způsobu financování organizací během komunistického režimu a po jeho pádu. Práce se dále bude zabývat fundraisingem a komercializací, která bývá v literatuře často spojována s profesionalizací. Proces profesionalizace bude společně s firemním dobrovolnictvím přiblížen v následující kapitole o lidských zdrojích. Teoretickou část uzavře pojednání o internetu, virtuálním aktivismu a jeho trendech a také o virtuálním dobrovolnictví.

Empirická část bude spočívat v provedení komparace vybraných organizací sociálních hnutí. Cílem této části práce je identifikace podobností a odlišností ve strategiích, které organizace využívají ve vztahu ke zdrojům. Pro dosažení cíle bude zvolena metoda polostrukturovaných rozhovorů, které budou provedeny se zástupci vybraných organizací. V empirické části bude nejprve uvedeno, proč je zvolena právě tato metoda. Poté bude následovat stručné představení jednotlivých organizací, tyto organizace budou vybrány z podobné oblasti působení. Zároveň se bude jednat o organizace, které ve společnosti vykonávají servisní a advokační funkci. Následně bude provedena komparace těchto organizací.

Teoretická část

1. Občanská společnost

1.1 Vymezení pojmu

Občanská společnost představuje velice starý pojem, o kterém se vedou úvahy již od antiky (Petrušek, 2006, str. 226). Názory na občanskou společnost však nejsou jednotné, někdy si i odporují, je proto obtížné vymezit obecnou definici. Většina autorů pojem občanská společnost využívá k vyjádření problematického vztahu mezi veřejným a soukromým (Seligman, 1992, str. 3). Dalo by se tedy říci, že tvoří prostor, ve kterém se realizuje svobodné jednání občanů a sdružování mezi třemi subjekty – rodinou, trhem a státem (Skovajsa, 2010, str. 62). Konkrétní definice může znít tedy takto: „*Občanská společnost je především oblastí lidského sdružování neformálního nebo formálního charakteru, hnutí a iniciativ, spolků, společností, církví, asociací, svazů, klubů, nadací a dalších subjektů*“ (Skovajsa, 2010, str. 63). Je zřejmé, že se nejedná o jednotný celek, kde by u všech panovaly stejné názory, zájmy či preference. Naopak je velice strukturovaná, pestrá a tím i lákavá pro člověka, jelikož aktivním účastníkům zajišťuje jisté uspokojení z jejich činnosti (Loužek, 2012, str. 88).

Občanská společnost je založena na principech, jako je solidarita a otevřená a svobodná komunikace (Dohnalová, 2004, str. 15). V každé svobodné zemi proto vznikají různé organizace občanské společnosti a mohou jich existovat i desetitisíce najednou (Skovajsa, 2010, str. 63). V současnosti je někdy považována „*za nástroj svobody a záruku demokracie*“ (Müller, 2003, str. 14). Aktivity občanů však mohou mít i negativní nádech, v těchto případech se jedná o taková sdružení a hnutí, která jsou netolerantní, protidemokratická či xenofobní. Pokud nastane taková situace, tak se většinou mluví o neobčanské společnosti (Kopecký, 2003, str. 11).

1.2 Organizovaná občanská společnost

Občanskou společnost je možné rozdělit na dvě části. První je tzv. neorganizovaná občanská společnost, do které bývají zařazováni například samotní občané, demonstrace,

veřejná shromáždění a neformální společenství a sítě. Pro tuto bakalářskou práci je však mnohem podstatnější její druhá složka, tedy organizovaná občanská společnost, která bývá označována i jako občanský, neziskový, nezávislý, třetí či dobrovolnický sektor (Skovajsa, 2010, str. 30). Terminologie je v tomto případě nejednotná, přestože dané pojmy označují podobný a v některých případech i stejný výsek sociální reality. Odlišují se však v tom, že kladou jiný důraz na různé stránky této reality a současně mají i jinak vymezené hranice. Skovajsa pro pojmenování oblasti organizovaného a formálního sdružování mimo stát a trh preferuje termín občanský sektor (2010, str. 18). Ten je chápán jako něco, co pravděpodobně vždy existovalo v každé lidské společnosti, jelikož projevy lidské solidarity jsou snad tak staré jako člověk sám. Postupně docházelo k vytváření různých dobročinných organizací, přesto je této sféře věnována mnohem větší pozornost až v posledním půlstoletí a dokonce se stává samostatnou oblastí společenského života. Občanský sektor dnes tedy představuje „spontánní a vždy dílčí sebe-organizace individualizované společnosti okolo veřejných zájmů“ (Sokol, 2002, str. 4). O organizacích občanské společnosti blíže pojednává následující kapitola.

1.3 Organizace občanské společnosti

Organizace občanské společnosti označují různá formalizovaná sdružení či skupiny jednotlivců, jež nespádají pod vládní ani ziskový soukromý sektor (Dohnalová, 2004, str. 148). Mezi jejich hlavní činnosti patří především sdružování, spolupráce, poskytování pomoci, vykonávání užitečné činnosti (Dohnalová, 2004, str. 103). Je tedy zřejmé, že se v současných demokratických zemích v podstatě neustále setkáváme s těmito aktivitami. Jelikož sama společnost je tak pluralitní a pestrá, existují rozmanité druhy jednání, jak vyjádřit svou solidaritu ostatním. Někteří mohou shánět potraviny pro bezdomovce, druzí se například snaží pomoci osobám se zdravotním postižením (Skovajsa, 2010, str. 18). Každá organizace občanské společnosti vytváří své konkrétní hodnotové systémy, zájmy a cíle, kterých se snaží dosáhnout. A pokud s nimi jedinec souhlasí a je ochotný plnit případné požadavky organizace, tak bez rozdílu jako každý jiný občan má příležitost stát se jejím členem. Podle Tocquevilla „od této chvíle už nejsou izolovaní jedinci, ale síla, kterou je vidět zdaleka a jejíž činnost slouží jako příklad; která mluví a lidé naslouchají“ (1992, str. 83; překlad Dohnalová).

Takové organizace mohou přinášet užitek pouze svým členům, v některých případech i jejich rodinným příslušníkům, anebo z nich má prospěch celá veřejnost či alespoň její část. Vyznačují se několika základními charakteristikami, mezi které patří (Skovajsa, 2010, str. 39):

- *soukromý charakter* – daný subjekt je nezávislý na státu, přesto od něj může získávat značné množství prostředků k činnosti a jeho členové mohou být zároveň i zástupci státu;
- *organizovanost* – má alespoň zárodky formální organizovanosti;
- *samosprávnost* – je schopný řídit sám sebe;
- *zásada nerozdělování zisku* – jeho účelem není tvorba a následné rozdělení zisku, přesto zisku může dosáhnout, avšak využívá ho pro splnění svého cíle;
- *dobrovolnost* – v určité míře využívá účast dobrovolníků na svých činnostech.

Pokud bychom se na organizace podívali z hlediska činnosti, kterou provádějí, tak bychom mohli odlišit tři druhy (Skovajsa, 2010, str. 41):

- *zájmové* – umožňují svým členům možnost sebevyjádření, realizaci vlastních zájmů, způsob trávení volného času. Bývají sem tudíž zařazovány různé sportovní a umělecké spolky, zájmové kroužky apod.;
- *advokační* – jejich poslání spočívá ve veřejném obhajování zájmů, patří sem lobbistické skupiny, odbory, ale i organizace, které se snaží například o uznání práv konkrétních sociálních skupin, o ochranu životního prostředí;
- *servisní* – svým členům i nečlenům nabízejí různé služby, často proto působí v oblastech, jako je zdravotnictví, vzdělávání, sociální problémy apod.

Mezi organizace občanského sektoru patří obecně prospěšné společnosti, nadace a nadační fondy, občanská sdružení, církevní organizace či odbory (Skovajsa, 2010, str. 39). Je zřejmé, že se pod organizace občanské společnosti dají zařadit všelijaké podoby lidského sdružování. A pokud jde o oblasti, ve kterých působí, tak se nachází v opravdu širokém spektru oblastí – „od humanitární pomoci přes podporu lidských práv až k ochraně životního prostředí“ (Dohnalová, 2004, str. 17). Oblasti, kde jsou organizace nejčetnější, jsou v jednotlivých zemích podobné. Jedná se o sociální služby, zdravotnictví, vzdělávání, kulturu a rekreaci. Mezi další, avšak méně časté oblasti působení, patří například tělovýchova,

mládež, výzkum, věda, regionální rozvoj, životní prostředí, právo, politika, prosazování a obhajoba práv, náboženské aktivity apod. (Dohnalová, 2004, str. 66). Tato práce se na organizace zaměří spíše z hlediska činnosti, kterou vykonávají, pozornost bude věnována servisním a advokačním organizacím.

2. Aplikace teorie mobilizace zdrojů

Tato část práce nejprve pojednává o teorii mobilizace zdrojů a o různých zdrojích a způsobech jejich získávání. V této kapitole následně není věnována pozornost všem typům zdrojů, které se objevují v literatuře, ale pouze vybraným zdrojům, jako jsou peníze a lidská práce a čas. K těm je přidán i internet, jelikož v dnešní době plně informačních a telekomunikačních technologií má nezastupitelný význam i v případě organizací občanské společnosti, pro které může představovat velice významný zdroj. Následně jsou uvedeny různé strategie, které organizace mohou využívat ve vztahu k těmto zdrojům.

2.1 Teorie mobilizace zdrojů

Tato práce se zaměřuje na komparaci organizací podle strategií, které organizace využívají ve vztahu k různým zdrojům. Využívám proto teorii mobilizace zdrojů, která se vyvinula v rámci zkoumání sociálních hnutí. Ty představují *„kolektivní snahy o prosazení společného zájmu či uskutečnění společného cíle s pomocí kroků podniknutých mimo sféru zavedených institucí“* (Giddens, 2013, str. 923). Na problematiku sociálních hnutí můžeme nahlížet i z odlišných pohledů, jako je například struktura politických příležitostí a rámování. V této bakalářské práci je pozornost zaměřena pouze na teorii mobilizace zdrojů.

Rozvoj teorie mobilizace zdrojů se datuje do druhé poloviny 60. a 70. let 20. století (Giddens, 2013, str. 927). Díky této koncepci došlo k velmi podstatnému obratu v chápání toho, jak organizace sociálních hnutí fungují, od této doby již nesymbolizují *„iracionální odezvu špatně socializovaných nebo vykořeněných sociálních skupin“* (Znebežánek, 1997, str. 94). Přestože jejich členové pociťují chronickou nespokojenost, tak naopak jednájí racionálně a účelově a k mobilizaci dochází v té chvíli, kdy mají k dispozici zdroje. Ty jsou pro ně opravdu nezbytné, jelikož bez nich by nemohl fungovat žádný podobný typ organizace. A čím větší množství zdrojů mají k dispozici, tím spíše se jim i podaří dosáhnout dané sociální změny. Aktivistické skupiny tedy mohou disponovat různými zdroji, jejich dostupnost je však proměnlivá. Existuje několik typů, které spadají pod dvě větší kategorie, konkrétně pod tzv. tvrdé a měkké zdroje. Mezi „tvrdé“ zdroje patří (Císař, Navrátil, & Vráblíková, 2011, str. 151):

- *sociálně-organizační* – označované i jako organizační zázemí, které nemusí být pouze vlastní, avšak může být i přivlastněné. Organizace sociálních hnutí mohou v tomto případě využívat například infrastrukturu výzkumných pracovišť, univerzit či církví;
- *materiální* – neboli finanční prostředky anebo majetek;
- *lidské* – kterými jsou míněni především zaměstnanci, dobrovolníci a členové.

Oproti nim existují i zdroje „měkké,“ kam spadají dva typy zdrojů (Císař, Navrátil, & Vráblíková, 2011, str. 151):

- *morální* – sem patří zejména solidarita, legitimita a podpora ze strany morálních autorit anebo celebrit;
- *kulturní* – speciální znalosti a aktivistické know-how.

Organizace sociálních hnutí se odlišují nejen v tom, jaké mají zdroje a v jakém množství, avšak i ve způsobech, kterými je získávají. K tomu dochází prostřednictvím čtyř mechanismů, jimiž jsou (Císař, Navrátil, & Vráblíková, 2011, str. 154):

- *individuální zdroje* – individuální dary, příspěvky členů;
- *produkty vlastní činnosti* – poradenství, prodej produktů apod.;
- *patronát* – prostředky od státní správy, nadací, filantropických a mezinárodních organizací, zde jsou to tudíž zdroje externí;
- *přivlastnění zdrojů někoho jiného* – zde se jedná o již dříve uvedené zázemí organizace, které ne vždy mají vlastní. Mohou si proto pro své záměry přivlastňovat již existující organizace a instituce (Císař, 2008, str. 80).

2.2 Materiální zdroje

Pod materiální zdroje bývá řazen finanční a fyzický kapitál, jako jsou peněžní prostředky, kancelářské prostory, majetek, vybavení a zásoby (Edwards & McCarthy, 2004, str. 127). V předchozí kapitole bylo řečeno, že je můžeme získat čtyřmi způsoby – je možné si

přivlastnit ty, které patří někomu jinému, získat je od individuálních osob (tzv. dárců), skrze produkty vlastní činnosti či se jich domoci skrze patronát (Císař, 2008, str. 80).

2.2.1 Organizace a jejich financování před rokem 1989

„Občanská společnost má v českých zemích dlouhou tradici a sehrála svou roli v historii národa – při národním obrození v 19. století, v období vzniku ČSR v roce 1918 nebo při tzv. sametové revoluci v roce 1989“ (Vajdová, 2005, str. 21). Pod vedením komunistů neziskové organizace také existovaly, avšak je pravda, že *„pokud měly neziskové organizace nějaký život za minulého režimu, tak jen těžký“* (Fojtů, 2010). Po válce a po nástupu komunistického režimu často docházelo k jejich výraznému omezení - sdružení byl sebrán majetek, následně došlo k omezení jeho činnosti, až bylo zcela zakázáno (Fojtů, 2010). Anebo byly některé organizace stíhané státem či působily v ilegalitě. Na druhou stranu však existovaly i organizace, kterým se podařilo sdružovat poměrně velký počet osob, jednalo se o sportovní, kulturní a zájmové organizace. Podmínkou jejich fungování bylo to, že musely být součástí Národní fronty, v bývalém režimu se přesto vyskytovaly ve velkém množství. V jejich rámci někdy docházelo i k uskutečňování spontánních občanských aktivit, jako byla například, v rámci sdružení ochránců přírody, kritika přístupu k životnímu prostředí (Vajdová, 2005, str. 21). Organizace však neexistovaly v takové podobě, v jaké je známe v současnosti. Dnešní dobrovolnost organizací se za minulého režimu jevila jako nepředstavitelná. Organizace byly totálně závislé na financích od státu a ten jim proto následně mohl určovat, co mohou a nemohou dělat. Jako jedním z příkladů by mohlo být uvedeno nezbytné napojení organizací na struktury komunistické strany (Fojtů, 2010).

2.2.2 Organizace a jejich financování po roce 1989

Změna společenských poměrů v roce 1989 byla pro organizace občanského sektoru skutečně klíčová. V roce 1990 docházelo ke vzniku ohromného množství organizací, jelikož začal platit zákon, který upravoval vznik občanských sdružení (Fojtů, 2010). Některé z těchto nových organizací byly i advokační, které jako takové mohly začít existovat až po pádu

komunistického režimu (Císař, 2008, str. 105). Od této doby počet servisních, advokačních i zájmových organizací stále narůstá, avšak mnohem pomalejším tempem (Fojtů, 2010).

Císař (2008) ve své knize analyzuje finanční situaci neziskových organizací ve střední a východní Evropě a zkoumá při tom, jak se od počátku 90. let 20. století měnila struktura zdrojů u jednotlivých typů organizací. Říká, že nestátní organizace získávaly nejvíce zdrojů ze získaných příspěvků, poplatků a vlastních příjmům. V polovině 90. let u nich dokonce představovaly téměř polovinu všech příjmů, v této době byl tedy velice dobře zaveden mechanismus agregace i samostatné produkce. V 90. letech v zemích SVE (střední a východní Evropy) tudíž v nevládních sektorech převažovaly organizace, které byly na členských příspěvcích a poplatcích vesměs závislé. Jednalo se především o organizace kulturní, rekreační, odborové svazy a profesní sdružení (Císař, 2008, str. 104). V letech 1995 a 1996 bylo v České republice nejvíce kulturních a rekreačních organizací, které byly následovány organizacemi zaměřenými na vzdělávání a na sociální služby (Císař, 2008, str. 105). Jednalo se tedy o organizace orientované na poskytování služeb, které existovaly i před rokem 1989 (Císař, 2008, str. 109). Advokační organizace se oproti nim nacházely v poněkud odlišné situaci, jelikož začaly existovat až po pádu komunistického režimu. Po svém vzniku nemohly získávat finance prostřednictvím agregace, ani samostatné produkce. A přestože *„veřejné financování nevládního sektoru v České republice bylo v devadesátých letech na vzestupu, advokační organizace nově ustavené po roce 1989 z něho neměly téměř žádný prospěch“* (Císař, 2008, str. 109). Toto financování stále vykazuje vzorec z minulosti, jelikož během komunistického režimu a i po jeho zhroucení stále nejvíce těží organizace zaměřené na poskytování služeb (Císař, 2008, str. 109).

Systematická data o složení příjmů nejsou u advokačních organizací k dispozici. Přesto se dá určitý vývoj finanční struktury od počátku 90. let vysledovat u environmentálních advokačních organizací. Ze začátku 90. let také není možné získat výroční zprávy, z kvalitativních studií však vyplývá, že ekologické advokační organizace nebyly příliš schopné získávat finance jiným způsobem než z vnějších zdrojů (nejedná se o členské příspěvky). Na konci 90. let byla situace obdobná, stále měly poměrně malý podíl individuálních přispěvatelů. Jak uvádějí *„výsledky průzkumů veřejného mínění, které na jedné straně vypovídají o relativně velké ochotě české populace darovat peníze dobrovolným organizacím, na druhé straně však ukazují, že většina těchto peněz proudí do charitativních organizací a organizací orientovaných na poskytování služeb“* (Císař, 2008, str. 107). Přesto u environmentálních advokačních organizací lze nalézt výjimky, je jí například organizace Greenpeace, která je schopná motivovat velký počet individuálních přispěvatelů. Pokud

bychom se zaměřili na příspěvky od státu, ty se s postupem let příliš nezvyšovaly. Advokační organizace proto nemohly spoléhat ani na jeden z těchto dvou uvedených finančních zdrojů (členské příspěvky, státní příspěvky), dominantním zdrojem pro ně tudíž byly grantové projekty a zahraniční nadace (Císař, 2008, str. 109). Ty v 90. letech tvořily největší část příjmů nejen u ekologických, ale i u dalších advokačních organizací, jelikož mezinárodní programy pomoci se v České republice snažily budovat občanskou společnost a podpořit tak demokracii. Jednalo se o flexibilní, poměrně administrativně nenáročně programy, které byly vskutku důležité v období po pádu komunismu. Také netrvaly na finanční spoluúčasti a zajišťovaly organizacím počáteční i provozní kapitál (Císař, 2008, str. 112). Takováto podpora převažovala zpočátku od USA, amerických soukromých nadací a jednotlivých evropských vlád, jako bylo Nizozemsko, Spojené království apod. Na konci 90. let bylo mnoho těchto programů redukováno či zcela ukončeno a po vstupu České republiky do Evropské unie jich ubylo ještě víc. Český nevládní sektor je však stále podporován i jinými zahraničními zdroji než jen z Evropské unie (Císař, 2008, str. 115).

2.2.3 Fundraising

Nestátní neziskové organizace musí neustále řešit problém, jakými zdroji mohou zajistit své fungování. Boukal na začátku své knihy uvádí, že celkově došlo ke zvýšení profesionality a tu je nutné „*propojit s profesionálním zajišťováním zdrojů a s jejich efektivním využíváním*“ (2013, str. 11). Dochází tím ke změně pozice veřejných rozpočtů, které pro organizace doposud představovaly dominantní zdroj, úloha profesionálního fundraisingu pro nestátní neziskové organizace tím vzrůstá (Boukal, 2013, str. 11). A v současnosti tou „*největší chybou, jaké se můžou neziskové organizace ve fundraisingu dopustit je, že se do něj nikdy nepustí*“ (Šobánková, 2010, str. 8).

Fundraising představuje pojem, který je pro občanský sektor typický (Dohnalová, 2004, str. 68). Do češtiny by mohl být přeložen jako „pěstování fondů“ a jeho definice by mohla znít tímto způsobem: „*Fundraising představuje systematické získávání finančních i nefinančních zdrojů, které nezisková organizace potřebuje k realizaci svého poslání*“ (Boukal, 2013, str. 34). Tento termín byl poprvé vysloven na konci 40. let 20. století ve Spojených státech amerických, jelikož byl vznesen požadavek na systematizaci „fundraisingových“ aktivit organizací. Nestátní neziskové organizace do této doby nemusely vykazovat, co dělají se získanými prostředky, nebyly kontrolovány. Postupně se proto

nahromadily stížnosti nejen na způsoby užití těchto prostředků, ale i na mechanismy jejich shromažďování (Boukal, 2013, str. 32). V ostatních zemích je fundraising systematicky užíván teprve velice krátkou dobu a představuje spíše nejasný pojem, jelikož často bývá vymezován různými způsoby. Zároveň nebývá překládán do ostatních jazyků, jelikož přesný a výstižný ekvivalentní pojem pro něj zatím nebyl nalezen (Boukal, 2013, str. 33).

Ve Spojených státech amerických fundraising symbolizuje získávání zdrojů ze soukromých fondů, oslovování veřejných rozpočtů v USA fundraising nepředstavuje. „V evropském pojetí je možné za fundraising považovat i oslovování veřejných rozpočtů. Aktuálně jde o kombinování veřejných a soukromých zdrojů“ (Boukal, 2013, str. 37). Fundraising jako takový je vlastně variantou marketingu, kdy se jednotlivé organizace snaží upoutat „zákazníka“ (potenciální sponzor či dárcce) svou „nabídkou“ (poslání, které je konkretizované do produktu či do služby). Pokud je fundraising úspěšný, tak daného „zákazníka“ motivuje k opakované podpoře. A ideální je, pokud dochází i k navýšení této podpory (Boukal, 2013, str. 36). Pod pojmem „fundraising“ se skrývá mnoho různých nástrojů, kterými mohou neziskové organizace získávat podporu. Jedná se o tyto nástroje (Boukal, 2013):

- *individuální dárcovství* – spočívá na vybudování osobního vztahu mezi dobrovolnickou organizací a jejími dárci. A čím více organizace investuje do budování tohoto vztahu, tak tím vyšší dar může získat. Organizace může získat dárcce různými způsoby, například prostřednictvím „street fundraisingu,“ kdy dobrovolníci přímo venku na ulici jednají s potenciálními dárci. Dále je možné zaslat osobní či neosobní dopis, kontaktovat dárcce po telefonu nebo ho oslovit prostřednictvím sbírky. Individuální dárcovství nabývá různých forem, odlišují se adresné a neadresné formy. Mezi první uvedené patří dary ze závětí a mecenášství. A k neadresným formám individuálního fundraisingu se řadí veřejné sbírky, benefiční akce (aukce, tomboly, prodejní výstavy, sportovní akce, hudební, divadelní či výtvarné programy apod.) a prodej předmětů. Předměty k prodeji nemusí být vyrobeny klienty v neziskové organizaci. Rozvoj informačních a telekomunikačních technologií zároveň umožnil poskytnutí podpory i prostřednictvím zasílání dárcovských SMS (DMS) a prostřednictvím projektu Darujeme.cz a Daruj správně;
- *spolupráce s podniky* – je prospěšná pro obě strany. Nezisková organizace je tímto způsobem podporována ve své činnosti a pro podnik může mít tato spolupráce

marketingový význam. Podniky mohou organizaci nabízet služby, peněžní podporu, věcnou podporu anebo podporu při PR;

- *podpora od nadací* – jedná se o podporu od soukromoprávních subjektů, které byly založeny k tomu, aby poskytovaly finanční podporu projektům neziskových organizací;
- *vlastní hospodářské aktivity* – představují výnosy z vlastních aktivit nestátních neziskových organizací (i podnikatelských aktivit). Samofinancování může probíhat prodejem vlastních výrobků a služeb. Organizace také může získávat příjmy z členských příspěvků, z nehmotného majetku, z úroků z vkladů či z pronájmu dlouhodobého hmotného majetku. V poslední době se organizace vlastním hospodářským aktivitám více věnují;
- *sociální podnikání* – zabývají se jím tzv. sociální firmy. Sociální podnikání může být označeno za „*soustavnou činnost prováděnou samostatně, vlastním jménem, na vlastní odpovědnost za účelem dosažení zisku*“ (Boukal, 2013, str. 162). Zisk je následně použit k dosažení primárně sociálního cíle, jako je integrace sociálně či zdravotně znevýhodněných osob. Sociální firmy nabízejí těmto jedincům pracovní uplatnění v nejrůznějších oblastech. Nejčastěji se jedná o pohostinství, úklidové a zahradnické služby, grafika atd.;
- *spolupráce s veřejnými rozpočty* – je v České republice řazena mezi fundraisingové aktivity. Veřejnými rozpočty jsou státní fondy, rozpočty ministerstev, krajů a municipalit (místní rozpočty);
- *fondy Evropské unie* – již před vstupem do Evropské unie v roce 2004 mohly neziskové organizace čerpat finanční prostředky z programů PHARE, ISPA, SAPARD. Jednalo se o fondy tzv. předvstupní pomoci. Po vstupu do Evropské unie mohla Česká republika začít využívat i finanční podporu z národních programů (především strukturálních fondů) a komunitárních programů.

Prostřednictvím fundraisingu může organizace získat vskutku různé zdroje. Jak již bylo řečeno v definici fundraisingu, tak se nemusí jednat pouze o finance, ale i o nefinanční způsob pomoci. Zároveň může být tento způsob získávání prostředků prováděn i on-line, což rozšiřuje způsoby podpory. Boukal uvádí, že nestátní nezisková organizace může získávat (2013, str. 34):

- *hmotné zdroje* – v mnoha případech se stává, že oslovované subjekty neposkytnou organizacím peníze, ale spíše věcnou hodnotu. Může se jednat například o situaci, kdy počítačová firma věnuje výpočetní techniku anebo výrobce nábytku poskytne vybavení do klubovny apod. Do této možnosti se řadí i bartery, které představují obecně formu „*obchodní činnosti, při níž dochází ke směně zboží nebo služby přímo za jiné zboží nebo službu, aniž jsou použity peníze*“ (Boukal, 2013, str. 34). Podnik může poskytnout podporu dané organizaci a ta mu na oplátku dá svůj produkt. Jedná se tudíž o přímou směnu, která se může odehrát i mezi více než dvěma partnery;
- *informace* – servisní organizace či další subjekty mohou zajišťovat nestátním neziskovým organizacím informační zázemí. Dále sem bývá zařazována například i tvorba metodických příruček;
- *prostor pro reklamu* – oslovované subjekty mohou organizacím nabídnout prostor, kam by si mohly umístit své logo a nějaké další informace, které jsou podstatné pro realizaci jejich projektů. Tímto prostorem může být webová stránka, reklamní plocha, noviny či časopis;
- *služby* – organizacím může být například nabízena pomoc při psaní projektů a celkově při sepisování žádostí o podporu. Mohou mít také možnost poradenství a vzdělávacích programů, které se zaměřují na konkrétní profesní oblast;
- *práci* – i pracovníci některých podniků mohou sloužit jako jeden ze způsobů pomoci dobrovolnickým organizacím. V tomto případě se jedná o firemní dobrovolnictví, o kterém bude blíže pojednáno v kapitole o lidských zdrojích.

2.2.4 Komeracionalizace

Podle Salamona dochází od 80. let 20. století v neziskovém sektoru Spojených států amerických ke třem trendům – k růstu, komercionalizaci a profesionalizaci (2005, str. 92). Říká, že komercionalizace nastává v případech, kdy nestátní neziskové organizace (Salamon, 2005, str. 93; překlad Frič & Pospíšilová):

- „*získávají stále více prostředků z prodeje výrobků či služeb;*
- *dokázaly se přizpůsobit a vyhrávat v soutěži o veřejné prostředky, přestože ta stále více zdůrazňuje kritéria převzatá z komerční sféry;*

- *rozvíjejí vlastní podnikání (sociální podnikání) nebo se pouštějí do partnerství se ziskovými firmami;*
- *přebírají tržní kulturu a jazyk (zvýšený důraz na marketing, „produkty,“ „zákazníky“ apod.“*

V literatuře se však komercializace a profesionalizace organizací občanské společnosti často spojují. Komercializace u organizací představuje hlavně zvýšený důraz na efektivitu a výsledky. Tím dochází k situaci, kdy si neziskové organizace začnou přivlastňovat kulturu a postupy tržních organizací. Využívají praktiky, manažerské techniky a i management jako obor. Management dobrovolnictví tím začíná být chápán jako speciální profese a dá se následně mluvit o profesionalizaci nestátních organizací (Frič & Pospíšilová, 2010, str. 145).

2.2.5 Výzkumné otázky

V empirické části práce budou pro porovnání organizací nejprve uvedeny celkové objemy zdrojů jednotlivých organizací. Následně bych chtěla porovnat, jaké zdroje tvoří finanční strukturu jednotlivých organizací a jaký je jejich podíl na celkovém financování. Liší se organizace v tom, jak vypadá jejich struktura finančních zdrojů? A které finanční zdroje představují pro organizace největší část příjmu? A které nejmenší? Dále budu zjišťovat, zda se organizace liší v tom, jak vnímají stabilní a nestabilní zdroje. A v empirické části mě bude zajímat i to, jaké zdroje byly pro jednotlivé organizace zpočátku nejdůležitější a jak se u jednotlivých organizací odlišuje vývoj jednotlivých zdrojů v posledních letech. Dochází k růstu či k omezování těchto příjmů? Také bych chtěla porovnat, jak jsou na tom vybrané organizace v oblasti fundraisingu. Odlišují se v tom, do jaké míry se fundraisingu věnují? Zaměstnávají fundraisera? A věnují se stejným fundraisingovým aktivitám?

2.3 Lidské zdroje

Lidské zdroje jsou společně s materiálními nejdůležitějšími zdroji pro neziskovou organizaci, jelikož *„práce neziskové organizace přece doslova stojí na lidech“* (Šedivý

& Medlíková, 2009, str. 44). Kategorie lidských zdrojů proto zahrnuje zdroje, jako je práce, znalosti, zkušenosti či například dovednosti jedinců (Edwards & McCarthy, 2004, str. 127).

2.3.1 Profesionalizace organizace

Pojem profesionalizace můžeme definovat různými způsoby, vždy je však používán „*pro označení různých typů procesů, které vedou k rozvoji profese*“ (Šťovíčková Jantulová, 2005, str. 132). Tyto procesy jsou často spojené se vzděláním, s oblastí sociální a politické moci nebo také s dělbou práce. V průběhu těchto procesů dochází ke zvyšování socio-politické moci daných jedinců a také ke zvyšování jejich sociálního, ekonomického i kulturního kapitálu (Šťovíčková Jantulová, 2005, str. 132). Salamon uvádí, že profesionalizaci neziskových organizací je možné pozorovat především (2005, str. 95; překlad Frič & Pospíšilová):

- „*v nástupu fundraisingu jako specializované profese;*
- *ve vzniku řady infrastrukturních organizací, které poskytují zázemí ostatním dobrovolným neziskovým organizacím;*
- *v založení výzkumného a vzdělávacího aparátu, zaměřeného specificky na neziskový sektor;*
- *v tisku zaměřeném na neziskový sektor.“*

Šťovíčková Jantulová se zabývá procesem profesionalizace a v případové studii jedné ekologické organizace z České republiky poukazuje na to, jak ho tato organizace vnímá. Představuje pro ni skutečně velkou změnu, ke které v poslední době došlo. Zároveň ji vnímají ve více významech, znamená pro ně (2005, str. 136):

- *proces najímání odborníků* – ti se vyznačují specifickým věděním, mohou proto následně zastávat pozice, které souvisí s komunikací s veřejností a médii, se získáváním finančních zdrojů, účetnictvím, strategickým plánováním činnosti apod.;

- *proces zvyšování kvality a efektivity činnosti organizace* – organizační struktura se formalizuje, využívá se strategické plánování, pracovníci jsou zaměstnáváni na částečný nebo celý pracovní úvazek a využívá se činnosti odborníků;
- *dělbou práce* – na základě specializovaného vědění dochází k tomu, že „všichni již nedělají vše“ a práce je namísto toho rozdělována podle přesně stanovených pravidel. Různé činnosti se tudíž specializovaly, jedná se například o správu webových stránek, vydávání publikací, získávání financí, komunikaci s médii apod.

V organizaci dochází ke změně strategií jednání a proměňují se i aktéři a jejich role. Profesionálové tudíž představují nový typ aktérů a v organizaci představují samotné zaměstnance. Profesionalizace se tedy vždy *„pojí se skupinou jedinců, kteří jsou schopni využít své vědění nebo vzdělání, které je v mnoha ohledech jedinečné, pro řešení specifických sociálních problémů“* (Štovičková Jantulová, 2005, str. 133). Od neprofesionálů se odlišují také tím, že na základě svých znalostí mají moc rozhodovat o potřebách ostatních. Vědění pro ně není jen zdrojem moci, ale i prestiže.

Činnost profesionálů se tudíž odlišuje od dobrovolníků, jelikož dobrovolníci vykonávají svou práci dobrovolně a nedostávají za ni ani zapláceno. Jedná se tedy o jakýsi *„servis pro druhé, který má jistý formální charakter“* (Štovičková Jantulová, 2005, str. 134). Důvodem je především osobní přesvědčení, ale i snaha o politickou nezávislost na státní moci. Dalo by se tedy říci, že dobrovolník je reprezentantem zodpovědného občanství (Štovičková Jantulová, 2005, str. 134). Dobrovolná práce tudíž představuje jeden ze základních zdrojů neziskových organizací, kdy jedinci dané organizaci poskytují především svůj čas a vědění (Štovičková Jantulová, 2005, str. 134)

2.3.2 Profesionalizace práce s dobrovolníky

Podle Friče a Pospíšilové (2010) je možné odlišit profesionalizaci organizace od profesionalizace práce s dobrovolníky, která se dá v podstatě pojmout i jako styl řízení dobrovolníků. Tímto rozlišením řeší *„teoretickou možnost, že profesionalizovaná organizace s dobrovolníky spolupracuje nestrukturovaným, neformálním způsobem (např. to lze předpokládat u odborů), nebo že ryze amatérská organizace pracuje s dobrovolníky“*

formalizovaným způsobem“ (Frič & Pospíšilová, 2010, str. 145). Bývají rozlišovány dva styly řízení dobrovolníků (Frič & Pospíšilová, 2010, str. 146):

- *programový* – který je typický pro servisní organizace. Vyznačuje se větší formálností, členy a funkcionáře přijímá například na základě procedur, jako je formální školení. Zároveň získává členy i mimo okruh přátel, známých a spolupracovníků. Bývá proto nazýván i jako „model dobrovolnictví jako zaměstnání“ a v organizacích oproti členskému stylu převládá;
- *členský* – je spíše u organizací, které dosahují kolektivních cílů. Často je proto spojován s kolektivním vzorcem a současně je méně orientovaný na výsledek. Vyznačuje se i menší formálností, školení v tomto případě být nemusí. A své členy běžně rekrutuje z okruhu známých a přátel, funkcionáři se většinou stávají dlouhodobí členové.

2.3.3 Firemní dobrovolnictví

Podle některých autorů představuje firemní dobrovolnictví jeden z budoucích trendů dobrovolnictví. Druhým je dobrovolnictví virtuální, o kterém bude pojednáno v další kapitole. Teoreticky bychom „*mohli firemní a virtuální dobrovolnictví spojovat s novým vzorcem dobrovolnictví*“ (Frič & Pospíšilová, 2010, str. 99). Firemní dobrovolnictví je v České republice podporované od konce 90. let 20. století a podstatnou roli při jeho propagaci hraje například Fórum dárců. Frič uvádí, že pro tuto dobrovolnickou činnost může být výhodnější používat pojmenování „dobrovolnictví podporované zaměstnavatelem,“ jelikož firmy nemusí být jedinými zaměstnavateli, kteří ji podporují. V České republice je však běžnější užívat termín „firemní dobrovolnictví.“ Ten se často užívá, protože ho u nás neziskové organizace nejčastěji organizují, například oproti dobrovolnictví ve veřejné správě (Frič & Pospíšilová, 2010, str. 99).

Firemní dobrovolnictví představuje v České republice poměrně nový fenomén. Jedná se proto o jev spíše marginální, avšak nezanedbatelný. Firemní dobrovolníci někdy přímo bývají i členy některé organizace občanské společnosti. Anebo se v některých případech i sami rozhodnou pro dobrovolnictví v jedné z organizací, nemusí k tomu být vedeni svým zaměstnavatelem. K dobrovolnictví podporované zaměstnavatelem často dochází v malých a středních „podnicích“ (Frič & Pospíšilová, 2010, str. 100). Firemní dobrovolníci jsou

„dobrovolnický činní v rámci svého zaměstnání“ (Frič & Pospíšilová, 2010, str. 132). Firma jim poskytuje čas, ale i motivaci k této činnosti. Dobrovolníci mohou vykonávat (Byznysprospolecnost.cz):

- *práci s klienty* – jedná se o asistenci při kolektivních či individuálních programech s klienty, jako jsou kreativní díly, procházky apod. Dobrovolník je v tomto případě pod odbornou supervizí;
- *manuální práce* – v tomto případě pracuje v prostředí organizace, avšak není ve styku s klienty. Jde o aktivity, jako je čištění louky, natírání plotu, úklidové práce apod.;
- *odbornou práci* – zde se nejčastěji jedná o konzultace, které mohou být právní, PR, marketingové apod. Případně může jít i o stínování členů managementu dané organizace občanské společnosti.

Na závěr je vhodné říci, že dobrovolnictví podporované zaměstnavatelem přináší mnoho výhod pro všechny zúčastněné strany. Pro firmu může znamenat zlepšení image, posílení věrnosti značce, zlepšení výkonnosti týmů, vytvoření zdravější komunity pro podnikání apod. Zaměstnanec tímto způsobem získává nové dovednosti, větší spokojenost, motivaci ke konání něčeho užitečného. Neznámé prostředí například podněcuje i jeho schopnost učit se novým věcem a stimuluje jeho inovativní myšlení. Výhody z firemního dobrovolnictví čerpá i daná nezisková organizace, která tím zvyšuje počet dobrovolníků, pomáhá vytvoření pracovních míst, zvyšuje porozumění, boří bariéry apod. (Dobrovolnik.cz).

2.3.4 Výzkumné otázky

U jednotlivých organizací bych v empirické části chtěla nejprve porovnat, jaký je početní stav zaměstnanců a dobrovolníků a co patří mezi jejich běžné aktivity. Zároveň se budu zabývat i způsoby, jakými organizace získávají dobrovolníky. Dále bych chtěla porovnat, do jaké míry došlo v jednotlivých organizacích k profesionalizaci, za jakých podmínek a co si pod profesionalizací představují. Následně bych chtěla zjistit, zda organizace využívají možnost firemního dobrovolnictví. Odlišují se v tom, jakými způsoby využívají těchto dobrovolníků? A odlišují se i v tom, jak firemní dobrovolnictví vnímají?

2.4 Internet

V roce 1997 hlásala studie v časopise *Foreign Affairs*, že tou nejpodstatnější příčinou, díky které došlo k ohromnému nárůstu vlivu občanské společnosti na dění ve světě, byl rozvoj internetové komunikace a počítačů (Bělohoubek, 2005, str. 4). Později i generální tajemník OSN Kofi Annan prohlásil, že *„informační technologie umožnily občanské společnosti stát se skutečným strážcem demokracie a dobré vlády. Utlačovatelé se již nemohou déle skrývat uvnitř svých hranic. Silná občanská společnost, propojená přes hranice moderními komunikačními technologiemi, jim to nedovolí. V určitém slova smyslu jde o novou supervelmoc – lidé odhodlaní k lepšímu životu ve svobodě“* (citováno v Bělohoubek, 2005, str. 1). Počátky samotné internetové sítě přitom spadají již do konce 60. let 20. století, kdy existovala nejprve pro vědecké účely a později i pro vojenské (po roce 1975). Internet jako takový se objevil v roce 1982 a jeho rychlý vzestup následoval na počátku 90. let, kdy se stal dostupnějším většímu počtu lidí (DiMaggio, Hargittai, Neuman, & Robinson, 2001, str. 307). A jelikož *„společnost nelze oddělit od současných technologických a mediálních forem“* (Bělohoubek, 2005, str. 5), tak není divu, že se fenomén internetu stal předmětem zkoumání pro mnoho vědců. První sociolog, který zkoumal sociální dopady digitálních komunikačních technologií, byl Daniel Bell (DiMaggio, Hargittai, Neuman, & Robinson, 2001, str. 309). Další autor, jenž má velký vliv na studium internetu, je například Manuel Castells.

2.4.1 Virtuální aktivismus

Castells tvrdí, že v dnešní době existuje nový typ sociálních hnutí, který označuje jako „networked social movement“ (2012, str. 15). Do českého jazyka by se toto označení dalo přeložit jako síťová či zasíťovaná sociální hnutí. Ve své knize uvádí příklady hnutí, pro které bylo užití internetu skutečně důležité. Nejprve to bylo povstání za svobodu a důstojnost v Tunisku a „kuchyňská revoluce“ na Islandu. Těmito protesty se následně inspirovalo mnoho dalších, mohli bychom jmenovat například hnutí Occupy, Indignados, revoluci v Egyptě či další protesty v rámci Arabského jara. Bydžovská (2011) tvrdí o Arabském jaru, že *„internet byl jeho katalyzátorem. Jeden z lídrů egyptské revoluce řekl, že používají Facebook, aby organizovali, kde se sejdou, Twitter, aby komunikovali a Youtube,*

aby vyprávěli svůj příběh.“ Noam Chomsky se zase blíže zabývá hnutím Occupy, které užívalo web a sociální sítě především jako prostředek k organizaci osobních setkání. Jiné aktivistické skupiny přitom na web a na sociální sítě mohou někdy přímo spoléhat a většina je užívá téměř ke všemu, tedy k uveřejňování prohlášení, organizování, získávání informací (Chomsky, 2014, str. 84). Chomsky o sociálních sítích tvrdí, že na jednu stranu jsou velice užitečné, je nutné „*si ale uvědomovat, čím doopravdy jsou. Nenahrazují osobní styk ani skutečnou interakci ani klasická média*“ (2014, str. 85).

Příchod internetu umožnil aktivismu na sebe vzít novou podobu. Pro 21. století tudíž vzniká nový model občanského aktivismu, který bývá označován různými termíny, jako je online aktivismus, digitální aktivismus, kyberaktivismus, hactivismus, netaktivismus atd. (Frič & Vávra, 2012, str. 96). V posledních letech jeho síla stále roste a to především díky globálnímu masovému rozšíření elektronických sítí, jako je Twitter, Facebook, MySpace apod. (Frič & Vávra, 2012, str. 95). Existuje však více způsobů, jakými je možné docílit virtuálního aktivismu, patří mezi ně (Holoubková, 2010):

- *webové stránky* – představují základní prostředek virtuálního aktivismu, který seznamuje veřejnost s danou skupinou a s jejími cíli. Hlavním účelem webových stránek může být snaha zaujmout, dále mají webové stránky i jiné výhody;
- *sociální sítě* – jsou vhodné pro jednotlivce i skupiny. Organizace na nich mohou propagovat svou činnost a mobilizovat přívržence. Další výhodou je například i to, že lidé se zde nemusejí osobně znát, ale i tak mohou podporovat určitou myšlenku. V současnosti existuje velké množství sociálních sítí, jako je Facebook, Twitter, MySpace, Youtube, Hi5;
- *prostředky komunikace v online prostředí* – sem se řadí e-mailový aktivismus, který bývá využíván i v lokálních sítích. A jelikož šetří čas adresátů i odesílatelů, tak představuje jeden z nejefektivnějších nástrojů. Na druhou je výhodný pouze pro jasná a stručná sdělení. Do této kategorie dále patří i Chat a Instant Messangery a Skype, které oproti e-mailu nabízejí možnost komunikace v reálném čase. A bez fyzické přítomnosti účastníků se tímto způsobem dají pořádat různé debaty, konference či schůze;
- *blogging* – angažovat se nemusí pouze organizace, ale možnost mají i jednotlivci. Blogging je pro ně jedním ze způsobů, jak toho docílit. Jedná se o poměrně úspěšnou metodu, kdy se jedinec či malá skupinka zajímá o nějakou problematiku a na blozích poté může vyjadřovat svůj názor. Zároveň tímto

způsobem i informuje a vzdělává veřejnost. Často tyto blogy obsahují odkazy na konkrétní organizace, které mají dočinění s danou problematikou;

- *online petice* – petice jako taková představuje klasický prostředek, kterým je možné vyjádřit svou nespokojenost se současným děním. Dnes kromě těch papírových mohou lidé podepsat i petice elektronické, které existují již od počátku 90. let. A jelikož online petice mohou být distribuovány prostřednictvím elektronické pošty a webových stránek, jsou schopné získat velké množství podpisů v krátkém čase.

Frič a Vávra se zabývají otázkou, zda tento virtuální aktivismus zachrání občanskou společnost v jejím postupném úpadku. Stát se virtuálním aktivistou je v současnosti poměrně snadné, proto se s tímto aktivismem pojí často i negativní hodnocení. Virtuální aktivismus bývá někdy označován jako klikivismus anebo slacktivismus (2012, str. 95). Co tyto pojmy znamenají, přiblíží následující podkapitoly.

2.4.2 Klikivismus

„*I kliknutí může znamenat změnu,*“ hlásá web Klikivisti.cz. To znamená, že virtuálním aktivistou se můžeme stát i prostřednictvím jednoho kliknutí. Někteří tuto aktivitu však nepovažují za „skutečnou angažovanost“ a klikání počítačovou myší je podle nich povrchní (Frič & Pospíšilová, 2010, str. 96). Klikivismem se blíže zabývá například White, který říká, že „*klikivismus se má k aktivismu stejně jako McDonald's k pomalému jídlu. Hamburger sice může vypadat jako jídlo, ale životadárné živiny už z něj dávno vyprchaly*“ (White, 2010; překlad Kouřil). Tento způsob aktivismu podle něj přejímá marketingovou ideologii. To způsobuje, že taktiky výzkumu trhu a reklamy k prodeji toaletního papíru mohou být stejně tak účinné jako při zakládání sociálního hnutí. Skutečné protesty, které by změnily společnost, dnes upadají na významu. Namísto nich se upřednostňují spíše způsoby kontroly formulací a testování témat, jelikož dnešním cílem je oslovit co největší počet lidí. I proto po svých členech tyto organizace požadují stále méně. Aktivismus a účast na politickém dění se tím proměňuje na jednoduché proklikávání odkazů (White, 2010).

V současnosti existuje například globální klikvistická síť Avaaz.org (Kouřil, 2010). Přestože funguje teprve pět let, tak již představuje největší online aktivistickou organizaci

na světě. Avaaz se do několika cizích jazyků překládá jako „hlas“ a jak uvádí na svých webových stránkách, jejich původní mise je: *„Dát dohromady občany všech zemí, aby se překlenula propast mezi světem, který máme a světem, který všichni všude chtějí“* (Avaaz.org). Upozorňuje proto na porušování demokracie a lidských práv, na korupci a na mnoho dalších problémů ve společnosti. Avaaz.org má velkou výhodu v tom, že může podávat a šířit petice, lidé z celého světa tak mají možnost se vyjádřit. Mezi další aktivity této online organizace také patří organizování pochodů, protestů či dalších akcí (Zelinka, 2014).

2.4.3 Slacktivismus

Další formou virtuálního aktivismu je takzvaný „slacktivismus,“ jedná se o pojem, který je složený ze dvou anglických slov – activism a slack. Již překlad těchto termínů dává slacktivismu spíše negativní nádech, jelikož druhé slovo v českém překladu označuje lenivost či lajdáctví (Lauschmann, 2012). Jedná se o situaci online aktivismu, kde se jedinec například přidá do určité skupiny na sociální síti Facebook. Tento počin po něm nevyžaduje velkou aktivitu, ani nějakou osobní investici, natož osobní oběť (Lauschmann, 2012). A způsobuje to, že člověk má následně dobrý pocit, že vykonal něco užitečného, co nějakým způsobem změní svět k lepšímu (Morozov, 2009).

Slacktivismus v posledních letech láká stále více aktivistů, dokonce i široké masy lidí (Lauschmann, 2012). Může to mít několik důvodů, někdo například může být tak zaměstnaný, že nemusí mít dostatečné množství času na to, aby se věnoval řešení určitých problémů. Přestože ty pro něj mohou být vskutku palčivé (Lauschmann, 2012). Slacktivismus také představuje ideální formu aktivismu, kterou může vykonávat lenivá a pohodlná generace osob. Morozov (2009) se táže, proč by se lidé měli obtěžovat myšlenkou, že by při skutečném protestu mohli být zatčeni nebo by se mohli stát obětí policejní brutality, když se jim dnes naskytuje místo na protestování ve virtuálním světě?

Přestože slacktivismus může vypadat jako spíše neúspěšná forma aktivismu, názory na něj nejsou tak jednotné. Sdílená videa a online petice mohou mít v některých případech pozitivní vliv na chod politiky, protože mohou sloužit ke zviditelnění určitých problémů ve společnosti. Díky slacktivismu je tudíž možné něco ovlivnit či změnit, důležitá při tom však je i účast odhodlaných jedinců a organizací, kteří se často zapojují do oslovování potenciálních dárců, získávání podpisů pod petice či například dobrovolnictví (Lauschmann, 2012).

2.4.4 Virtuální dobrovolnictví

Jedním z budoucích trendů dobrovolnictví je zajisté dobrovolnictví virtuální (Frič & Pospíšilová, 2010, str. 99). Online dobrovolnictví představuje takovou práci, která je neplacená, dobrovolná a vykonávána prostřednictvím internetu. Virtuální dobrovolníci se mohou věnovat činnostem, jako je digitalizace textů, údržba webových stránek, výzkum, poradenství, fundraising, PR, moderování online diskuzí apod. (Frič & Vávra, 2012, str. 95). Online dobrovolnictví však postrádá jeden z rysů, který je u dobrovolnictví tradiční. Jedná se o interakci tváří v tvář. Virtuální dobrovolnictví se však překvapivě pozitivně pojí s formálním dobrovolnictvím a se členstvím v organizacích občanské společnosti. Znamená to tedy, že tento způsob dobrovolnictví není možné označit jako alternativu vůči formálnímu dobrovolnictví. Virtuální dobrovolníci se často věnují i dobrovolnické činnosti „tváří v tvář“ (Frič & Pospíšilová, 2010, str. 102). Online dobrovolnictví však z kvantitativního hlediska představuje teprve nastupující fenomén. A toto tvrzení platí dvojnásobně pro Českou republiku (Frič & Vávra, 2012, str. 95).

2.4.5 Výzkumné otázky

V empirické části bych nejprve chtěla zjistit, jakými způsoby organizace využívají internet ke své propagaci. Dále mě bude zajímat, které z vybraných organizací jsou na internetu aktivnější. Pozornost bude následně věnována spíše webovým stránkám. Chtěla bych zjistit, jak organizace pohlíží na webové stránky jako na možnost propagace. Liší se v tom, za jakým konkrétním účelem začaly využívat webové stránky? A odlišují se i názory jednotlivých organizací na propagaci prostřednictvím webových stránek? Spatřují některé organizace ve využívání webových stránek i nějaké nevýhody?

Empirická část

3. Použitá metodologie

Cílem této práce je provedení komparace na základě teorie mobilizace zdrojů a identifikace podobností a odlišností ve strategiích, které organizace ve vztahu k různým zdrojům využívají. Konkrétně se jedná o materiální zdroje, lidské zdroje a o internet. Empirická část obsahuje komparaci pěti organizací, s jejichž zástupci byly provedeny rozhovory. Byl zvolen kvalitativní výzkum, jelikož kvalitativní metody se oproti kvantitativním „*pokoušejí sbírat detailní data úžeji vymezeného problému, jež umožňují hlubší porozumění jednotlivým jevům sociálního života*“ (Giddens, 2013, str. 60). Na druhou stranu mají i svá omezení. „*Cílem je získat podrobné informace o daném problému a kontextech, ve kterých se objevuje, za pomoci malého množství respondentů. Tyto informace se posléze ale nedají vztahovat na větší skupinu lidí*“ (Strnadová, 2012). Další nevýhodou může například být to, že výsledky do určité míry podléhají subjektivní interpretaci výzkumníka.

Sběr dat byl proveden metodou polostrukturovaného rozhovoru, která je poměrně flexibilní. Výzkumník si vytvoří scénář rozhovoru na dané téma (příloha č. 1), avšak v průběhu dotazování má možnost upravovat pořadí otázek či nějaké otázky přidávat. A pokud se nějaká otázka jeví jako nevhodná, tak ji může i vynechat. Během rozhovoru dochází i ke změně formulací, volbě slov a v případě nejasností i k poskytnutí vysvětlení (Zhang & Wildemuth, 2009, str. 222). Tímto způsobem byly provedeny celkem čtyři rozhovory v délce 35–60 minut, které byly zaznamenány na diktafon. S rozhovory souhlasili zástupci z organizací Užitečný život, z.s. (17. 6. 2015), Maltézská pomoc, o.p.s. (18. 6. 2015), Mesada, o.s. (22. 6. 2015) a Pohoda, o.p.s. (25. 6. 2015). Přepisy těchto rozhovorů jsou obsaženy v příloze (příloha č. 2-5). Po provedení rozhovoru s organizací Užitečný život, z.s. byly ještě e-mailem zaslány doplňující informace o finančních zdrojích (příloha č. 7). Analýza v následující části bakalářské práce však vychází z údajů získaných z pěti organizací, jelikož pro organizaci Portus Praha, z.ú. bylo kvůli časovému vytížení vhodnější vyplnit scénář elektronickou formou. Odpovědi na otázky byly zaslány dne 26. 6. 2015 a jsou uvedeny v příloze č. 6. Dále jsou v analýze využity informace, které jednotlivé organizace uvádějí na svých webových stránkách.

4. Vybrané organizace

Již Lucius Annaeus Seneca tvrdil, že „člověk je zrozen k vzájemné pomoci.“ Ve své bakalářské práci jsem proto rozhodla porovnávat organizace, které především poskytují sociální služby handicapovaným. Kromě toho se některé z nich i snaží prosazovat práva lidí s handicapem. V následující části práce jsou stručně představeny jednotlivé organizace a poté následuje jejich komparace na základě získaných dat.

4.1 Maltézská pomoc, o.p.s.

Nestátní nezisková organizace Maltézská pomoc, o.p.s. (dále jen „Maltézská pomoc“) byla v roce 2002 zřízena Českým velkopřevorstvím Suverénního řádu Maltézských rytířů. Ve správní a dozorčí radě se proto můžeme setkat s některými členy Českého Velkopřevorství, přesto Maltézská pomoc není církevní společností. „*My jsme normální obecně prospěšná společnost řídící se podle českých zákonů*“ (Maltézská pomoc, 18. 6. 2015). Organizace má celkem 11 center, a to v Praze, Brně, Olomouci, Mělníku, Pardubicích, Uherském Hradišti, Otrokovicích, Žatci, Přerově, Šumperku a České Lípě. Avšak spolupracuje například i s partnerskou organizací Českou maltézskou pomocí, která sídlí v Českých Budějovicích.

Samotný řád Maltézských rytířů má již 900letou tradici v pomoci trpícím. Maltézská pomoc se řídí heslem „pomoc potřebným,“ do její cílové skupiny tudíž nepatří pouze osoby s handicapem, avšak i další skupiny lidí, co pomoc potřebují. Velkou pozornost zaměřují na opuštěné staré lidi, kteří v některých případech jsou upoutaní na lůžko. Dále organizace pečuje o chudé rodiny, děti z dětských domovů a kojeneckých ústavů, mládež, nemocné, o rodiny s dětmi ze sociálně znevýhodněného prostředí a o mnoho dalších osob, kteří pomoc potřebují. Snaží se je začlenit do života společnosti v rámci psychických a fyzických možností každého jedince. Současně se snaží bojovat se sociální izolací klientů.

Maltézská pomoc poskytuje například službu osobní asistence, kterou provádí profesionální zaměstnanci. „*Čili naše osobní asistentky a asistenti k nim chodí na dvě, na tři, na čtyři, někdy i na šest, na osm hodin. Pomůžou jim pokud možno k plnohodnotnému životu*“ (Maltézská pomoc, 18. 6. 2015). Chodí vlastně k lidem, kteří nechtějí do domova důchodců ani do jiných ústavů. Touží být doma, přestože nejsou soběstační. Maltézská pomoc také

poskytuje sociálně aktivizační služby pro rodiny s dětmi a nabízí i další služby, které vykonávají zaměstnanci. Neméně důležité jsou u Maltéžské pomoci i dobrovolnické programy. *„To jsou dobrovolníci, kteří si k těm seniorům chodí pouze povídat. Jedná se o lidi, kteří si nemají s kým povídat, povídají si jedině s televizí, s rozhlasem nebo se psem. Jsou většinou sami, již málo vycházejí a chtěli by s někým mít kontakt“* (Maltéžská pomoc, 18. 6. 2015).

4.2 Mesada, o.s.

Od roku 2000 fungovala v Písku pobočka občanského sdružení Rytmus, ta se následně přeměnila na občanské sdružení Mesada, o.s. (dále jen „Mesada“). Na Ministerstvu vnitra České republiky byla Mesada zaregistrována v roce 2002 a v tuto dobu bylo vytvořeno i první pracoviště v Českých Budějovicích. Centrála v Písku však vznikla až k 1. lednu 2003. Postupně vznikaly i další pobočky, ještě v roce 2003 byla založena ve Vimperku a o rok později v Jindřichově Hradci. V současnosti již neexistuje pobočka v Českých Budějovicích, jelikož nezískala potřebné dotace na sociální rehabilitaci (podporované zaměstnávání).

Mesada znamená španělsky „podporu.“ Tato organizace usiluje o respektování a prosazování práv lidí s handicapem a zároveň se je snaží podpořit při integraci do společnosti. Mesada se zpočátku zajímala především o podporované zaměstnání. *„To je taková metoda, jak dostat lidi se zdravotním postižením na otevřený trh práce. Není to chráněná dílna, tohle pochází vlastně ze Spojených států. Nejdříve to dělali jenom pro lidi s mentálním postižením a postupem doby se to rozšířilo na další cílové skupiny - na lidi se zdravotním postižením, ale někde se to uplatňuje třeba na maminkách, které se vrátí po mateřské, na bezdomovcích. Těch cílových skupin je daleko více“* (Mesada, 22. 6. 2015). Tato služba je odlišná od ostatních služeb díky takzvané „pracovní asistenci.“ *„To znamená, my tomu člověku najdeme místo na otevřeném trhu práce, on tam dostane smlouvu a my jsme domluvení s tím zaměstnavatelem, že tam s ním dva měsíce nebo měsíc nebo půl roku bude někdo chodit do práce, aby se to tam naučil“* (Mesada, 22. 6. 2015). Není důležité, aby se naučil pouze tu práci, avšak podstatné je i začlenění jednice do sociálních vazeb. Mesada však měla s podporovaným zaměstnáním komplikace na Krajském úřadě Jihočeského kraje, podle kterého představuje službu zaměstnanosti, nikoli sociální službu. Návrh metodiky

z Ministerstva práce a sociálních věcí dnes již říká, že podporované zaměstnávání je součástí sociální rehabilitace. V současné době poskytuje Mesada především tyto služby:

- *sociální rehabilitaci s prvky podporovaného zaměstnávání* – Písek, Vimperk, Jindřichův Hradec;
- *osobní asistenci* – Písek, Jindřichův Hradec;
- *sociálně aktivizační služby pro seniory a osoby se zdravotním postižením* – Jindřichův Hradec.

4.3 Pohoda, o.p.s

Organizace Pohoda, o.p.s (dále jen „Pohoda“) existuje v Praze již od roku 1998 a cílovou skupinou jsou pro ni osoby s mentálním postižením. Snaží se pro ně vytvořit takové podmínky, aby mohly žít plnohodnotným dospělým životem. A aby také „dosáhly na věci, na které dosáhnou běžní lidé v běžné společnosti nebo jejich vrstevníci bez postižení“ (Pohoda, 25. 6. 2015). Nabízí jim možnosti:

- *chráněného bydlení* – to je domovem pro ty, kteří potřebují každodenní pomoc od jiné osoby;
- *denních stacionářů* – slouží k všestrannému rozvoji, lidé se zde můžou zúčastnit aktivit, jako je hudební a divadelní díla, pracovní terapie apod.;
- *osobní asistence*;
- *odborného vzdělávání* – v současnosti nabízí organizacím podobného typu více než 12 druhů kurzů, které se týkají prevence syndromu vyhoření, hranic pracovníků v sociálních službách apod.

Organizace Pohoda také od roku 2011 provozuje svou vlastní kavárnu Bílá vrána, kde zaměstnává osoby s mentálním znevýhodněním. Anebo například nabízí i možnost cateringu.

4.4 Portus Praha, z.ú.

Sdružení Portus sídlilo od roku 1998 v Horním Maxově, kde usilovalo o transformaci ústavu sociální péče pro lidi s mentálním postižením. Rozhodlo se však vybudovat chráněné bydlení poblíž Prahy, proto bylo v roce 2001 založeno občanské sdružení Portus Praha. To dnes pokračuje v aktivitách nejen v Praze, ale i ve Středočeském kraji a některé projekty se týkají i celého území České republiky. Od 1. 1. 2015 má organizace jinou právní formu, dnes zní název Portus Praha, z.ú. (dále jen „Portus Praha“). Organizace nabízí osobám s mentálním postižením možnost chráněného bydlení a sociálně-terapeutické dílny, obojí je nabízeno v obci Slapy.

Pro Portus Praha je velice důležitá tzv. Akce cihla, která je poměrně známou benefiční sbírkou a osvětovou akcí. V Praze má tradici již od roku 2000. Přesto neprobíhá pouze v Praze, ale i v dalších přibližně 20 městech mají lidé příležitost si zakoupit onu symbolickou cihličku. A na svých webových stránkách dokonce nabízí možnost zakoupit si tzv. e-cihlu. Organizace Portus Praha je také zakladatelem potravinářské dílny v obci Davle, kde mohou klienti s mentálním postižením i s jinými handicapem nalézt pracovní uplatnění. V této potravinářské dílně vyrábí nakládané pochutiny, které jsou distribuovány pod značkou „Dobroty s příběhem.“ Každý rok také Portus Praha společně s Divadlem Studio DVA pořádá benefiční divadelní představení. Organizace příležitostně pořádá i happeningy či hudební koncerty a již delší dobu spolupracuje například s houslovým virtuosem Jaroslavem Svěceným a herečkou Simonou Stašovou.

4.5 Užitečný život, z.s.

Již v roce 1990 došlo ke vzniku projektu Užitečného života pod sdružením Auxilia a samotná organizace vznikla v roce o rok později. *„Sdružení vzniklo pro jeden konkrétní účel a bylo to, že se jezdily takzvané výjezdy do lázní v Železnici u Jičína, kde byla léčebna pro děti s dětskou mozkovou obrnou a prostě děti s handicapem, které se tam jezdily léčit“* (Užitečný život, 17. 6. 2015). V roce 1998 bylo v lázních změněno vedení a to již s Užitečným životem, z.s. (dále jen „Užitečný život“) nechtělo spolupracovat. Lázně postupně upadaly, až byly zrušeny a organizaci tímto skončil prvotní projekt. Následně začali členové Užitečného života organizovat menší víkendové akce, které pořádají dodnes. Mohou se jich účastnit jak

lidé s handicapem (převážně tělesným a smyslovým), tak i bez něj. V současnosti mají především dva typy projektů, první se jmenuje Koňská opera, která je na bázi hipoterapie. A druhým je Freedom4, kdy se integrovaná skupina scénického a moderního tance zabývá rozvojem tanečního pohybu a také bouráním fyzických zábran mezi lidmi s postižením i bez něj. Užitečný život občas dělá i kurzy na zakázku, jeden z nich byl například pro organizaci Člověk v tísni.

Užitečný život byl také průkopníkem na poli zážitkové pedagogiky pro skupiny, které byly složené z lidí majících postižení, ale i bez něj. Zážitková pedagogika zde funguje již 40 let a nejvíce se jí zabývá Prázdňinová škola Lipnice, ze které Užitečný život vychází. *„Funguje to na principu, že nejbližší, co je životu, je hra. Nejvíce se to dá přiblížit táboru pro děti akorát, že je pro dospělé. A není to jenom pár her, aby se lidé pobavili, ale má to nějaký hlubší smysl“* (Užitečný život, 17. 6. 2015). Hry, které jsou za sebou poskládané v určitém pořadí, jsou například malovací, fyzicky náročné, psychicky náročné apod. Během těchto her *„do toho člověk dává tak trošku vědomě a trošku nevědomě hodně ze sebe. A důležité je si uvědomit, co to s ním dělalo, protože hra je bezpečné prostředí, aby si vyzkoušel, jak funguje v kontextu s jinými lidmi, co to s ním dělá. Ty hry můžou s člověkem docela zamávat“* (Užitečný život, 17. 6. 2015). Zážitkovou pedagogiku dělal Užitečný život poměrně dlouho, teď se jí přibližně tři roky již nevěnuje.

5. Analýza

5.1 Organizace z hlediska činnosti

Pro tuto bakalářskou práci byly vybrány organizace, které ve společnosti vykonávají servisní a advokační funkci. Servisní organizace se především zaměřují na poskytování služeb různého druhu. Organizace občanské společnosti *„jsou dodavatelem celé řady služeb jak pro své členy nebo různé cílové skupiny, tak pro danou komunitu, resp. společnost jako celek“* (Frič & Bútora, 2005, str. 168). Tyto organizace na sebe přebírají takové závazky vůči občanům, které by v jiném případě měl na starost stát. Zároveň se zajímají o takové oblasti, která představují nevhodná místa pro podnikání soukromých firem. Nejvíce služeb nabízejí v oblasti vzdělávání, zdraví a sociální péče. Neziskové organizace tudíž poskytují služby, které z různých důvodů nejsou zabezpečovány veřejným, ani privátním sektorem (Frič & Bútora, 2005, str. 168). Anebo organizace občanské společnosti vstupují do konkurenčních vztahů se státními či komerčními organizacemi, pokud nabízejí podobné služby (Frič & Bútora, 2005, str. 170).

Advokační organizace se oproti předchozím snaží obhajovat práva a zájmy různých skupin lidí nebo veřejných zájmů. Aby dosáhly svých požadavků, tak často mobilizují širokou veřejnost a pokouší se ovlivnit rozhodnutí státní správy (Frič & Bútora, 2005, str. 170). Advokační funkci tudíž mají veškeré činnosti, které (Salamon, Hems, & Chinnock, 2000, str. 6):

- fungují jako prostředník mezi širším politickým děním a individuálním občanem;
- uvádějí skupinové požadavky do širšího veřejného povědomí;
- prosazují změny společenských podmínek nebo politiky;
- požadují politické nebo širší společenské změny (nejen jménem příslušníků vlastní skupiny ale také jménem celé veřejnosti).

Z toho vyplývá, že tyto aktivity nemusí usilovat o „dobro všech,“ avšak jedná se také o činnost takových organizací, jako jsou profesní asociace či nátlakové skupiny. Ty se především snaží získat hmotné užitky pouze pro své členy, přesto se často stává i to, že z nich nakonec profitují i nečlenové (Pospíšil, 2009, str. 6).

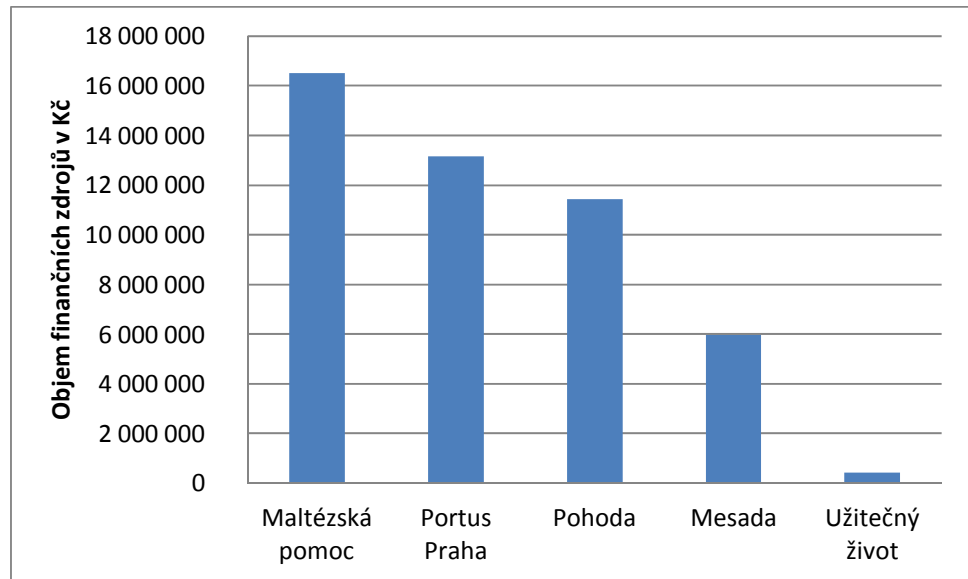
Nestátní neziskové organizace, které byly vybrány do této bakalářské práce, ve společnosti vykonávají servisní funkci anebo jejich aktivity představují kombinaci servisní

a advokační funkce. Jako čistě servisní organizace by se dala označit Maltézská pomoc a Užitečný život, které se snaží především o integraci jedinců s různými handicapy do společnosti. Kombinaci servisní a advokační funkce vykonávají zbylé tři organizace, které handicapovaným jedincům na jedné straně poskytují služby, snaží se o jejich osobní rozvoj, o jejich integraci. Na druhou stranu se Pohoda snaží i šířit nějaké poznatky do širší veřejnosti, Mesada se pokouší prosazovat práva lidí s handicapem a Portus Praha provádí průběžnou kampaň za práva lidí s mentálním postižením.

5.2 Struktura finančních zdrojů

5.2.1 Struktura finančních zdrojů v roce 2013

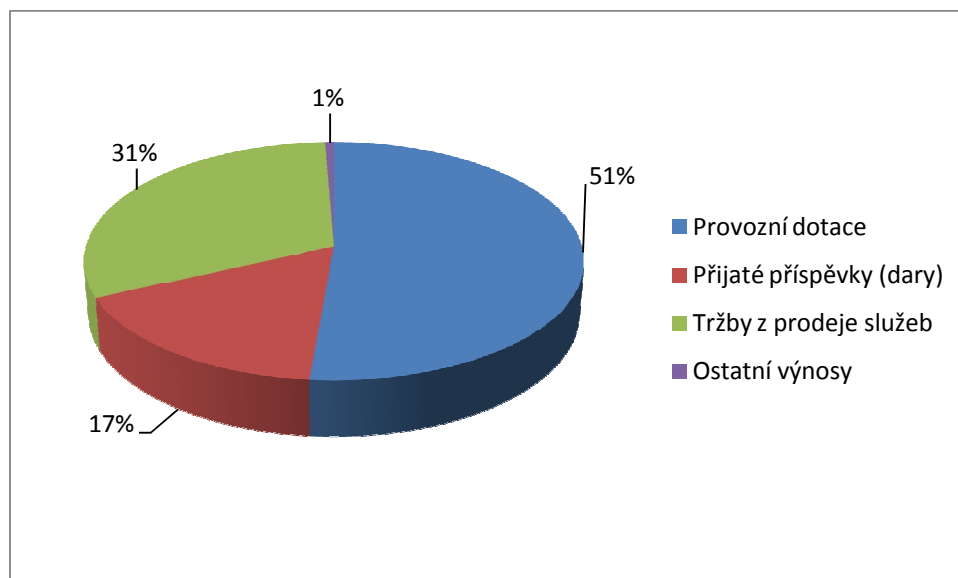
Na začátek kapitoly o finančních zdrojích je nejprve uvedeno srovnání organizací podle výše jejich celkových objemů finančních zdrojů. Celkový objem zdrojů u jednotlivých organizací za rok 2013 je uveden v grafu 1. Při zpracování tohoto grafu jsem vycházela z údajů zaslanych e-mailem od organizace Užitečný život (příloha č. 7) a z výročních zpráv organizací Maltézská pomoc, Mesada, Pohoda a Portus Praha. Pro porovnání využívám data z roku 2013, jelikož pro tento rok jsem získala přesné údaje o finančních zdrojích od všech organizací. Největší celkový objem zdrojů za rok 2013 měla Maltézská pomoc (16 524 000 Kč). Druhá v pořadí byla organizace Portus Praha (13 172 000 Kč), kterou následovala Pohoda (11 435 000 Kč). Mesada měla celkový objem finančních zdrojů opět o něco menší než jmenované organizace (5 980 000 Kč) a Užitečný život oproti ostatním získal nejméně finančních prostředků (438 000 Kč).



Graf 1 – Celkové objemy finančních zdrojů jednotlivých organizací v roce 2013

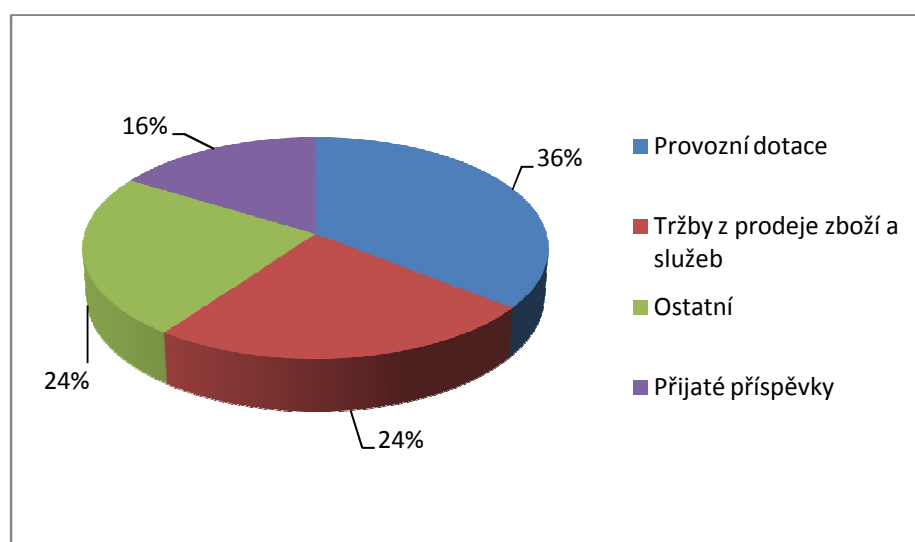
(Zdroj: zpracováno na základě dat z výročních zpráv)

Tato podkapitola dále odpoví na otázku: Jaké zdroje tvoří finanční strukturu jednotlivých organizací a jaký je jejich podíl na celkovém financování? Liší se organizace v tom, jak vypadá jejich struktura finančních zdrojů? A které finanční zdroje představují pro organizace největší část příjmu? A které nejmenší? Nejprve jsou uvedené údaje za jednotlivé organizace a poté následuje jejich komparace. Uvedené hodnoty jsou stále z roku 2013. **Maltézská pomoc** měla největší celkový objem finančních zdrojů. V grafu 2 je uvedeno rozložení jednotlivých zdrojů. Největší část byla tvořena dotacemi ze státního rozpočtu (8 490 000 Kč), větší část financování tvořily také tržby z prodeje služeb (5 154 000 Kč) a přijaté dary (2 774 000 Kč). Největší příspěvek organizace získala díky nadačnímu fondu Avast (400 000 Kč), nadaci Krása pomoci (365 000 Kč), nadačnímu fondu J&T (323 000 Kč), ale například i díky účasti na projektu „Čtení pomáhá“ (300 000 Kč). Další finanční dary pocházely od ČEPS a.s. (200 000 Kč) a od mnoha dalších dárců. Podle grafu 2 je také zřejmé, že z ostatních výnosů organizace nečerpala tolik financí (106 000 Kč).



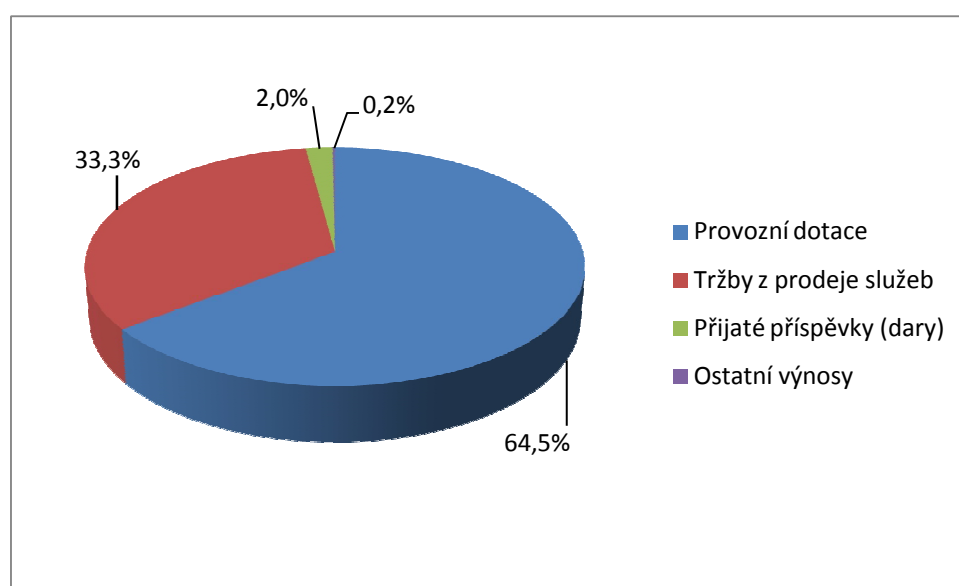
Graf 2 – Maltéžská pomoc: Podíl jednotlivých zdrojů na celkovém financování v roce 2013 (Zdroj: zpracováno na základě dat z výroční zprávy)

Portus Praha měla v roce 2013 celkový objem zdrojů 13 172 000 Kč. Nejvíce finančních prostředků pocházelo z dotací (4 700 000 Kč). Podobnou částku finančních prostředků organizace získala z prodeje zboží, vlastních výrobků a služeb (3 200 000 Kč) a ze zúčtování fondů, prodeje majetku a z jiných výnosů (3 126 000 Kč). Poměrně velké množství financí získala i formou příspěvků (2 146 000 Kč), tedy z přijatých darů a vybraných členských příspěvků.



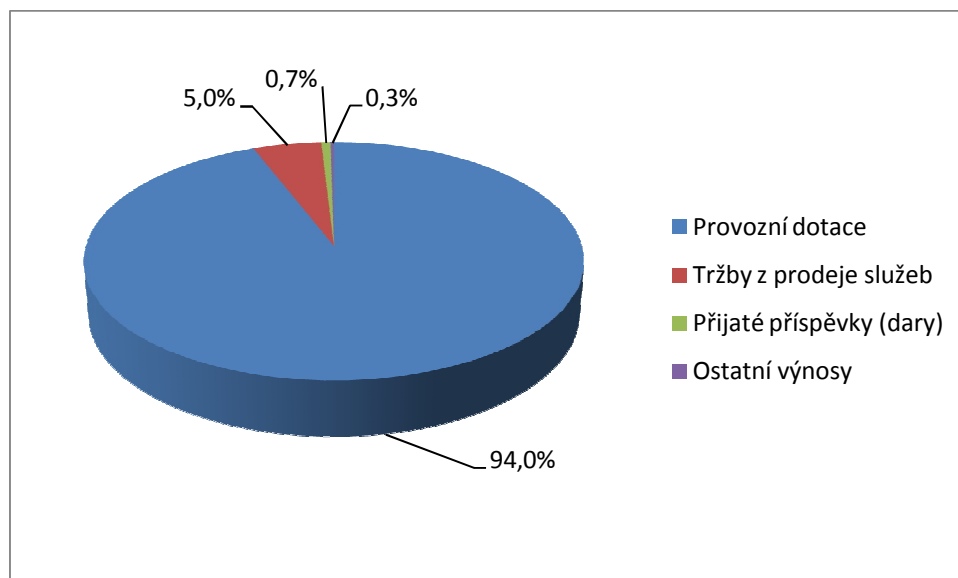
Graf 3 – Portus Praha: Podíl jednotlivých zdrojů na celkovém financování v roce 2013 (Zdroj: zpracováno na základě dat z výroční zprávy)

Pohoda měla v roce 2013 celkový objem zdrojů 11 435 000 Kč, z toho byla největší část tvořena provozními dotacemi od státu a samosprávných územních celků (7 380 000 Kč). V provozních dotacích jsou zahrnuty i dotace z Operačního programu Praha - Adaptabilita (OPPA), který je financován z Evropského sociálního fondu. Poměrně velké množství finančních prostředků organizace čerpala i z příjmů od uživatelů služeb (3 813 000 Kč). Menší podíl na celkovém financování měly přijaté dary (223 000 Kč) a ostatní výnosy (19 000 Kč), jako jsou tržby z prodeje majetku, úroky z bankovních účtů a jiné.



Graf 4 – Pohoda: Podíl jednotlivých zdrojů na celkovém financování v roce 2013
(Zdroj: zpracováno na základě dat z výroční zprávy)

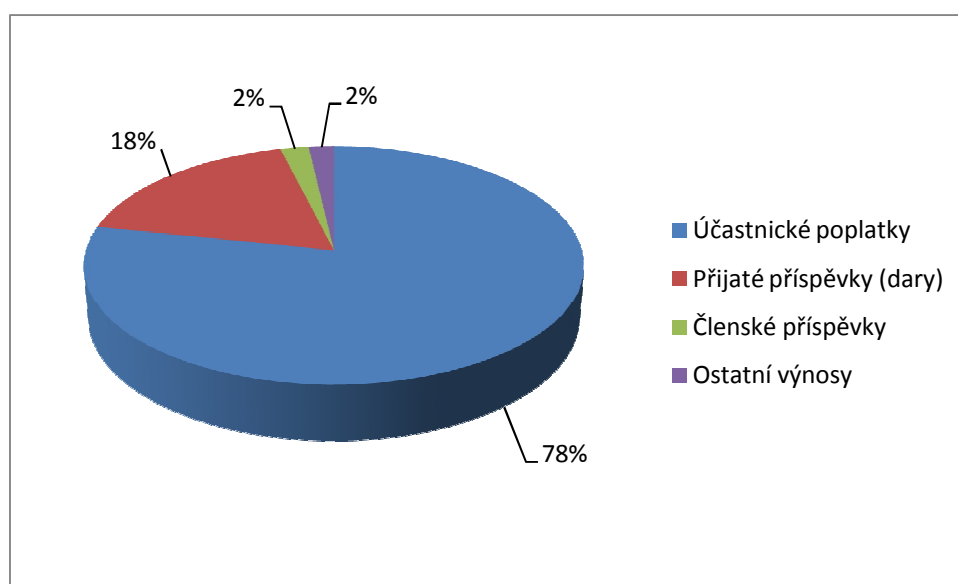
Celkový objem finančních zdrojů byl u **Mesady** celkem 5 598 000 Kč. Jeho převážnou část tvořily provozní dotace (5 627 000 Kč), do kterých jsou zahrnuty finanční prostředky z rozpočtů samosprávných územních celků, ze státního rozpočtu a z evropských fondů. Mesada získávala dotace v rámci Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost (OP LZZ). Dalším větším zdrojem financí byly tržby z prodeje služeb (298 000 Kč). Nějaké finanční prostředky získala Mesada i z přijatých darů (40 000 Kč) a z ostatních výnosů (15 000 Kč), jako jsou úroky a zúčtování fondů.



Graf 5 – Mesada: Podíl jednotlivých zdrojů na celkovém financování v roce 2013

(Zdroj: zpracováno na základě dat z výroční zprávy)

Organizace **Užitečný život** měla v roce 2013 celkový objem zdrojů 438 000 Kč. Největší objem finančních prostředků byl tvořen účastnickými poplatky (343 000 Kč), které platili zájemci o různé společenské akce. Dalším podstatným zdrojem byly dary (78 000 Kč). Méně podstatnou složku financování tvořily i roční členské příspěvky (9 000 Kč), které jsou stále ve výši 300 Kč na osobu. A nějaké peníze (8 000 Kč) získala například i z pronájmu materiálu, prodeje triček apod.



Graf 6 – Užitečný život: Podíl jednotlivých zdrojů na celkovém financování v roce 2013

(Zdroj: zpracováno na základě dat zaslaných od organizace Užitečný život)

V roce 2013 bylo financování u většiny organizací (Maltézská pomoc, Mesada, Pohoda, Portus Praha) tvořeno provozními dotacemi, příjmy z prodeje zboží a služeb, získanými finančními dary a ostatními výnosy. Podíly jednotlivých finančních zdrojů na celkovém financování se však u organizací odlišovaly. U jmenovaných organizací představovaly největší část příjmů dotace od státu a samosprávných územních celků. U Mesady a Pohody jsou do provozních dotací zahrnuty i dotace z projektů, které jsou financovány z evropských fondů. U Mesady tvořily provozní dotace dokonce 94 % celkového objemu finančních prostředků. U Pohody se jednalo o 65 %, u Maltézské pomoci o 51 % a u organizace Portus Praha o 36 % celkového objemu finančních zdrojů. Užitečný život se odlišuje od ostatních, jelikož mu stát přestal poskytovat dotace přibližně v letech 1997 a 1998. Největší část financování proto byla u Užitečného života tvořena účastnickými poplatky (78 %).

Dalším velkým příjmem pro většinu organizací (Maltézská pomoc, Mesada, Pohoda, Portus Praha) byly tržby z prodeje služeb a případně i z prodeje zboží. Příjmy z poskytování služeb tvořily poměrně velký podíl na celkovém financování u Pohody (33 %), Maltézské pomoci (31 %), a u organizace Portus Praha (24 %). Pro Mesadu představovaly menší zdroj financí (5 %). Všechny organizace získávají finanční prostředky z poskytnutých darů. Přibližně stejný podíl financování tvořily u Užitečného života (18 %), Maltézské pomoci (17 %) a u organizace Portus Praha (16 %). Mnohem menší podíl na celkovém financování představovaly u Pohody (2 %) a Mesady (0,7 %).

Členské příspěvky tvořily příjem pouze u dvou organizací, u Užitečného života představovaly poměrně malý podíl na financování (2 %). U organizace Portus Praha jsou výnosy z členských příspěvků zahrnuty do celkových přijatých příspěvků. U organizace Portus Praha však 1. ledna 2015 došlo ke změně právní formy, kdy se organizace transformovala na zapsaný ústav. A tato právní forma již neumožňuje vybírání členských příspěvků. Ostatní výnosy tvořily větší část financování u organizace Portus Praha (24 %). U zbylých organizací představovaly méně než 2 % na celkovém financování.

Největší podíl finančních zdrojů na celkovém objemu finančních prostředků u organizací tvořily buď státní dotace anebo účastnické poplatky. Oproti tomu nejmenší podíl byl u jedné organizace tvořen přijatými příspěvky a u ostatních se jednalo o součet ostatních výnosů. U organizace Užitečný život šlo také o členské příspěvky.

5.2.2 Vývoj struktury finančních zdrojů

V empirické části chci dále zjistit, jaké zdroje byly pro jednotlivé organizace zpočátku nejdůležitější a jak se u jednotlivých organizací odlišuje vývoj jednotlivých zdrojů v posledních letech. Dochází k růstu či k omezování těchto příjmů? V této části práci práce budou uvedené konkrétní hodnoty finančních zdrojů od roku 2010, jelikož od tohoto roku jsem získala spolehlivé údaje od všech organizací. Tabulky zde opět vychází z údajů zaslanych e-mailem od organizace Užitečný život a z výročních zpráv všech ostatních organizací.

Jak již bylo řečeno, **Maltézská pomoc** byla v roce 2002 založena řádem Maltézských rytířů. Aby organizace měla nějaké peníze, tak se členové řádu jednorázově složili, jednalo se přibližně o 1 000 000 Kč či 2 000 000 Kč. Po povodních v tom samém roce dostala Maltézská pomoc jednorázový dar z Německa, který byl ve výši 30 000 000 Kč. Organizace tím získala finanční prostředky na pomoc lidem postiženým povodněmi, a to především v oblasti Mělníka. Toto byly prvotní finance, ze kterých vycházela. Jelikož se však jednalo o jednorázové příspěvky, tak se organizace následně snažila získat dotace a další sponzory.

K rychlému růstu celkového finančního objemu docházelo u Maltézské pomoci od roku 2009, v tuto dobu se Maltézské pomoci změnilo vedení. Do této doby ji podle současného vedení řídily osoby s velkým sociálním cítěním, avšak s nedostatečnými ekonomickými znalostmi. Rok 2009 tudíž pro organizaci znamenal velký zlom, jelikož ji převzal člověk se zkušenostmi v ekonomii a Maltézská pomoc začala být řízena způsobem, jakým se řídí firmy. Celkový objem tedy začal narůstat, v roce 2009 měl hodnotu přibližně 5 000 000 Kč. Následující vývoj celkového objemu zdrojů i jednotlivých finančních zdrojů od roku 2010 je uveden v tabulce 1. Je zřejmé, že objemy jednotlivých finančních zdrojů (dotace, dary, tržby) s přibývajícím časem většinou narůstají. Pokles byl zaznamenán pouze u darů v roce 2013 a následně i v roce 2014. A poněkud odlišný vývoj je zaznamenán u kategorie ostatních zdrojů. V roce 2011 byla hodnoty ostatních zdrojů nulová, v dalších dvou letech začala narůstat, avšak v loňském roce došlo k poklesu.

Z tabulky vyplývá, že finanční zdroje získávané prostřednictvím státních dotací jsou pro Maltézskou pomoc nejdůležitější. A tato podpora také každý rokem narůstá. Velice důležité jsou i příjmy od uživatelů služeb, které také představují zdroj, který narůstá současně se státními dotacemi. Nejspíš je to tím, že čím více dostanou státních dotací, tak tím více mohou mít i klientů.

	2010	2011	2012	2013	2014
Dotace	3 278 000 Kč	4 084 000 Kč	5 564 000 Kč	8 490 000 Kč	13 562 000 Kč
Dary	1 458 000 Kč	2 401 000 Kč	2 877 000 Kč	2 774 000 Kč	1 837 000 Kč
Tržby	1 958 000 Kč	2 784 000 Kč	3 281 000 Kč	5 154 000 Kč	6 556 000 Kč
Ostatní	57 000 Kč	0 Kč	45 000 Kč	106 000 Kč	88 000 Kč
Celkem	6 751 000 Kč	9 269 000 Kč	11 767 000 Kč	16 524 000 Kč	22 043 000 Kč

Tabulka 1 – Maltézská pomoc: Vývoj finančních zdrojů v letech 2010-2014

(Zdroj: zpracováno na základě dat z výročních zpráv)

Sdružení Portus existovalo v Horním Maxově již od roku 1998 a v roce 2001 bylo založeno občanské sdružení **Portus Praha**. Celkový objem zdrojů organizace činil v roce 2001 přibližně 2 000 000 Kč a skládal se z fundraisingových aktivit (38 %), státních dotací (30 %), prodeje výrobků a služeb (23 %) a z příjmů od uživatelů sociálních služeb (9 %). Organizace se věnovala takovým fundraisingovým aktivitám, jako je konání benefiční aukce výtvarných děl či například pořádání Akce cihla. V dalších letech došlo k navyšování celkového objemu finančních zdrojů, jelikož přibývalo klientů sociálních služeb a organizace narůstala. Podle tabulky 2 je zřejmé, že v roce 2010 měla organizace Portus Praha celkový objem finančních zdrojů 14 691 000 Kč, tento objem v roce 2011 o něco poklesl. Rok 2012 zaznamenal opět nárůst a v letech 2013 a 2014 došlo opět k mírnému poklesu. Může to být tím, že organizace založila v roce 2013 společnost Portus Praha s.r.o., občanské sdružení je jejím vlastníkem. Tato společnost vznikla za účelem výroby na principu sociálního podnikání a zároveň kvůli tomu, aby nebyl zatížen rozpočet na poskytování sociálních služeb. Případný zisk ze sociálního podnikání je použit na charitativní účely anebo na vlastní rozvoj. V loňském roce měla organizace Portus Praha celkem přibližně 12 000 000 Kč. Údaje z roku 2014 nejsou uvedené v tabulce 2, jelikož výroční zpráva z tohoto roku zatím není dostupná. Přibližné podíly jednotlivých zdrojů vypadaly v loňském roce přibližně takto: podíl státních dotací (44 %), fundraisingové aktivity (34 %), příjmy od uživatelů sociálních služeb (20 %) a vzdělávání (2 %). Jak uvádí zástupce z organizace, tak vzdělávání je momentálně „v plenkách,“ do budoucna snad bude představovat stabilní zdroj organizace (Portus Praha, 26. 6. 2015)

Z tabulky 2 vyplývá, že pro organizaci Portus Praha byly vždy nejdůležitější státní dotace. Ze získaných dat je také zřejmé, že fundraising je pro organizaci skutečně podstatný. Pořádání různých akcí, založení sociálního podniku, získávání sponzorů a mnoho dalšího organizaci poskytuje skutečně velké množství finančních prostředků.

	2010	2011	2012	2013
Dotace	6 288 000 Kč	4 792 000 Kč	5 573 000 Kč	4 700 000 Kč
Dary	1 641 000 Kč	827 000 Kč	1 979 000 Kč	2 146 000 Kč
Tržby	5 014 000 Kč	4 417 000 Kč	4 450 000 Kč	3 200 000 Kč
Ostatní	1 748 000 Kč	1 948 000 Kč	1 685 000 Kč	3 126 000 Kč
Celkem	14 691 000 Kč	11 984 000 Kč	13 687 000 Kč	13 172 000 Kč

Tabulka 2 – Portus Praha: Vývoj finančních zdrojů v letech 2010-2013

(Zdroj: zpracováno na základě dat z výročních zpráv)

Financování **Pohody** se v roce 1998 skládalo z dotací z Ministerstva práce a sociálních věcí, z darů fyzických a právnických osob, z členských příspěvků apod. Celkový objem zdrojů nebyl příliš velký. V roce 1999 organizace získala mnohem větší množství finančních prostředků, byly například navýšeny státní dotace, přibylo dárců. Pohoda také získala finance z evropských fondů a zahraničních grantů. Nejpodstatnější však byly stále dotace od státu a poměrně důležité byly i přijaté finanční dary. Dotace od státu během let narůstaly a v roce 2007 dostala Pohoda ze státního rozpočtu dokonce 14 632 000 Kč. Další rok došlo k poklesu státních dotací na 10 028 000 Kč a Pohoda musela vyřešit problém chybějících finančních prostředků. Od roku 2008 získává příjem z prodeje vlastních výrobků a služeb, tímto způsobem získala v roce 2008 pouze 18 000 Kč. Další finanční prostředky získala z evropských strukturálních fondů (2 207 000 Kč), jednalo se o projekt, který se týkal vzdělávání pracovníků. Na základě získaných zkušeností se vzděláváním založila organizace v roce 2008 vzdělávací centrum. A aby byl tento typ sociálního podnikání oddělen od zbylé činnosti organizace, tak byl v roce 2009 registrován nový subjekt – Společnost Pohoda, o.p.s. (subjekt pro účely sociálního podnikání organizace Pohoda, o.s.). Ta organizuje vzdělávací akce pro veřejnost založené na uplatňování poznatků z praxe Pohoda, o.s. Vznikla však za tím účelem, aby získala finanční prostředky, které budou v budoucnosti směřovány zpět do hlavní činnosti o.s. Pohoda. V roce 2009 organizace získala také grant od zahraniční organizace NESsT, který od roku 2011 do 2013 financuje pouze Společnost Pohodu, o.p.s., z dalšího roku nejsou zveřejněné výroční zprávy. Se stejným záměrem jako tato společnost byl v roce 2011 otevřen sociálně prospěšný podnik Mléčný bar Bílá.

V tabulce 3 je zobrazen vývoj jednotlivých zdrojů. Přednášková činnost postupně přešla na Společnost Pohodu o.p.s., která vypracovává své vlastní výroční zprávy. Největším zdrojem jsou pro Pohodu stále státní dotace, které se v průběhu let spíše snižují. Od roku 2011

dochází i k omezování finančních darů a také ostatních výnosů. Oproti tomu však dochází k nárůstu tržeb z prodeje služeb.

	2010	2011	2012	2013
Dotace	8 328 000 Kč	7 934 000 Kč	7 128 000 Kč	7 380 000 Kč
Dary	3 659 000 Kč	4 331 000 Kč	1 970 000 Kč	223 000 Kč
Tržby	249 000 Kč	254 000 Kč	3 492 000 Kč	3 813 000 Kč
Přednášková činnost	525 000 Kč	56 000 Kč	0 Kč	0 Kč
Ostatní	209 000 Kč	957 000 Kč	108 000 Kč	19 000 Kč
Celkem	12 970 000 Kč	13 532 000 Kč	12 698 000 Kč	11 435 000 Kč

Tabulka 3 – Pohoda: Vývoj finančních zdrojů v letech 2010-2013

(Zdroj: zpracováno na základě dat z výročních zpráv)

V roce 2002 měla **Mesada** dvě pobočky – v Písku a v Českých Budějovicích. Během prvního roku fungování byly pro organizaci nejdůležitější státní dotace a dále i získané dary. Velice jí pomohl i grant od Nadace Eurotel ve výši 50 000 Kč. Celkový objem zdrojů byl v této době 165 000 Kč. V roce 2003 došlo k zakládání zbylých poboček v Jindřichově Hradci a ve Vimperku a objem zdrojů se vyšplhal na hodnotu 2 533 000 Kč. Největší část finančních prostředků tvořily dotace od státu a samosprávných územních celků, další peníze organizace získala z přijatých darů a z grantu z programu Socrates. V průběhu dalších let Mesada získávala finance ze státního rozpočtu, z darů a od roku 2005 například i z tržeb za prodané služby. V roce 2005 také začal projekt z Evropské unie a pro Mesadu představovaly evropské fondy největší finanční zdroj. V dalších letech tvořily dotace z evropských fondů a ze státního rozpočtu největší podíl na celkovém financování, v současnosti se jedná dokonce o 94 %. V současné chvíli se Mesada neúčastní žádného projektu z Evropské unie a čeká na další výzvy. Zbylé peněžní prostředky jsou tvořeny především z příjmů uživatelů služeb, přestože na osobní asistenci mají stanovenou nejnižší sazbu 90 Kč na hodinu. Pokud si však někdo přeje asistenci v noci, tak to narůstá na 120 Kč za hodinu. Menší částku peněz má organizace ze získaných darů a ostatních výnosů. Množství získaných darů od roku 2012 ubývá, je to způsobeno tím, že se Mesada v poslední době více zaměřovala na získání nějakých grantů a fundraisingovým aktivitám se příliš nevěnovala.

	2010	2011	2012	2013
Dotace	3 831 000 Kč	5 199 000 Kč	4 198 000 Kč	5 627 000 Kč
Dary	56 000 Kč	237 000 Kč	232 000 Kč	40 000 Kč
Tržby	627 000 Kč	529 000 Kč	425 000 Kč	298 000 Kč
Ostatní	12 000 Kč	30 000 Kč	19 000 Kč	15 000 Kč
Celkem	4 526 000 Kč	5 995 000 Kč	4 874 000 Kč	5 980 000 Kč

Tabulka 4 – Mesada: Vývoj finančních zdrojů v letech 2010-2013

(Zdroj: zpracováno na základě dat z výročních zpráv)

Užitečný život získával zpočátku nejvíce finančních prostředků od Ministerstva práce a sociální věcí. Přibližně v letech 1997 a 1998 byla tato podpora od státu úplně zrušena. Jak již bylo řečeno, tak i v tuto dobu došlo k zavření lázní v Železnici a organizace tak musela ukončit původní projekt. Tím vlastně došlo i ke změně struktury dalších projektů. Zástupce z Užitečného života však říká, že zavření lázní a ukončení finanční podpory od státu spolu nesouviselo. Stát neměl dostatek finančních prostředků, tak některé z dotací musel prostě zrušit (Užitečný život, 17. 6. 2015). Organizace se následně musela zaměřit na soukromé zdroje. Peníze jim poskytovali především tatínkové děti, které se účastnily akcí Užitečného života. Nějaké finanční prostředky organizace získala od kamarádů, rodinných příslušníků, spřátelených organizací. Došlo také k tomu, že Užitečný život začal vybírat účastnické poplatky na všechny akce. Jelikož se jezdí pryč na několik dní, tak se musí platit ubytování a vařit. Z těchto poplatků pokryje organizace alespoň část nákladů. Každý projekt si však sám rozhoduje, jaká bude výše účastnického poplatku. Také záleží pouze na vedoucích projektu, zda budou požadovat nějaké peníze pouze po centrále či zda si sami najdou nějaké další sponzory.

V organizaci také začal fungovat úsporný program, kdy členové ve velké míře pokusili snížit náklady. Například sklad byl přesunut do garáže jednoho ze členů a tím organizace nemusela platit pronájem cizích prostorů. Dobré období měla organizace přibližně v letech 2004, 2005, 2006, kdy se jí podařilo získat hodně finančních prostředků. V tuto dobu jeden člověk dokázal získat finanční dar ve výši 200 000 Kč a do toho měla organizace zadaný projekt od Jedličkova ústavu, ze kterého jí také zbyly nějaké peníze. Vývoj finančních prostředků od roku 2010 je zobrazen v tabulce 5. Z této tabulky je patrné, že největším příjmem jsou v organizaci stále účastnické poplatky. Více peněz získává i za darů, avšak množství těchto finančních příspěvků se postupně snižuje. Podobně jsou na tom členské příspěvky a ostatní výnosy, u kterých můžu být některý rok zaznamenán nárůst, avšak

celkově jejich výše také klesá. A pro Užitečný život jsou jednoznačně nestabilní kurzy na zakázku, které jsou nárazové.

	2010	2011	2012	2013	2014
Účastnické poplatky	274 000 Kč	229 000 Kč	372 000 Kč	343 000 Kč	244 000 Kč
Dary	200 000 Kč	55 000 Kč	83 000 Kč	78 000 Kč	33 000 Kč
Členské příspěvky	10 000 Kč	12 000 Kč	9 000 Kč	9 000 Kč	7 000 Kč
Kurzy na zakázku	11 000 Kč	0 Kč	1 000 Kč	0 Kč	163 000 Kč
Ostatní výnosy	18 000 Kč	19 000 Kč	8 000 Kč	8 000 Kč	2 000 Kč
Celkem	513 000 Kč	315 000 Kč	473 000 Kč	438 000 Kč	449 000 Kč

Tabulka 5 – Užitečný život: Vývoj finančních zdrojů v letech 2010-2014

(Zdroj: zpracováno na základě dat z výročních zpráv)

Organizace byly zpočátku nejvíce financované státními dotacemi (Mesada, Pohoda, Portus Praha, Užitečný život) anebo získanými finančními dary. Organizace Portus Praha měla během prvních let hodně rozvinutou i fundraisingovou činnost. V průběhu dalších let došlo ve všech organizacích k různým změnám ve finančních zdrojích.

Tato podkapitola se dále pokusí přiblížit, jak se v posledních letech u vybraných organizací odlišuje vývoj jednotlivých finančních zdrojů, vycházím z údajů od roku 2010. V posledních letech jsou pro organizaci Maltézskou pomoc, Mesadu, Pohodu a Portus Praha stále nejdůležitější státní dotace. Nárůst státních dotací však zaznamenává pouze Maltézská pomoc. U Pohody klesají, jen v roce 2013 došlo k menšímu nárůstu těchto dotací. A u organizace Portus Praha a Mesady dochází jeden rok k nárůstu dotací a dalším rokem jich ubývá. Užitečný život nečerpá žádné finanční zdroje ze státního rozpočtu a nejvíce financí má díky zavedení účastnických poplatků. Od roku 2013 však dochází ke snižování jejich výše. Všechny organizace získávají určitou část finančních zdrojů ze získaných darů. U Pohody (od roku 2012), Maltézské pomoci (od roku 2013) a Užitečného života (od roku 2013) dochází ke snižování těchto příjmů. Výnosy z darů rostou pouze u organizace Portus Praha (od roku 2012) a u Mesady (od roku 2013). Pro většinu organizací jsou velice důležitým příjmem i tržby z prodeje zboží a služeb. Jejich nárůst je zaznamenán u organizací Maltézská pomoc a Pohoda. Oproti tomu Mesada a Portus Praha vykazují spíše celkový pokles těchto finančních zdrojů. U Pohody také došlo k tomu, že se postupně snižovaly finance z přednáškové činnosti, až úplně ustaly. Vzdělávání nyní poskytuje nově vzniklá Společnost Pohoda, o.p.s. Ostatní výnosy jsou u všech organizací velice proměnlivé a u Užitečného života je proměnlivý i vývoj členských příspěvků a příjmů z kurzů na zakázku.

Díky analýze struktury finančních zdrojů a jejich vývoje se podařily identifikovat různé strategie získávání finančních prostředků. V Maltézské pomoci funguje podnikatelský přístup k řízení zdrojů a zároveň je u ní možné pozorovat rychlý nárůst dotací i tržeb za služby. Představuje tedy podnikatelsky orientovanou organizaci ve fázi prudkého růstu. U Mesady se zdá, že získané dotace spíše narůstají a v oblasti tržeb dochází každým dalším rokem k poklesu financí. U Pohody je oproti tomu vývoj opačný - Pohoda spíše klesá v oblasti dotací, ale u tržeb za prodané služby vykazuje nárůst. Portus Praha preferuje získávání finančních prostředků prostřednictvím fundraisingu, jelikož státní dotace každým rokem klesají. Užitečný život se hlásí k tomu, že funguje spíše jako parta kamarádů, která je schopná si obstarat finanční zdroje sama. Typické je pro něj získávání finančních zdrojů od členů a od sponzorů, kteří jsou často jejich známí.

5.2.3 Stabilita zdrojů

Maltézská pomoc má každý rok největší množství finančních příspěvků od státní správy a samosprávy a tato podpora jim od roku 2009 postupně narůstá. Zástupce z Maltézské pomoci uvádí, že tyto dotace představují pro organizaci nejstabilnější zdroj. Ze státního rozpočtu získává tyto finanční prostředky, jelikož u Maltézské pomoci jdou peníze do „správných rukou.“ Organizace se pyšní například nízkými náklady na administrativu, které mají díky tomu, že od nástupu nového ředitele v roce 2009 organizaci stále řídí pouze tři pracovníci. Zároveň organizace nemá fundraisera, reklamního agenta apod. Peníze v co největší možné míře vkládají do pomoci druhým. A jelikož vyúčtování peněz pro ně nepředstavuje problém, tak jim každý rok roste podpora ze strany státu, krajů, měst a obcí přibližně o 30 % (Maltézská pomoc, 18. 6. 2015). Méně stabilní jsou podle Maltézské pomoci příspěvky od firem, protože změna představenstva může způsobit ukončení podpory ze strany firmy. A negativní názor má zástupce Maltézské pomoci i o zahraničních fondech. Uvádí, že přibližně polovina organizací, která byla založena na evropských fondech, již zkrachovala. Proto v současnosti finanční příspěvky tímto způsobem nezískávají. (Maltézská pomoc, 18. 6. 2015).

Organizace **Portus Praha** jako nejstabilnější zdroj vnímá fundraisingové aktivity. Oproti tomu jednoznačně nestabilním zdrojem jsou státní dotace. Do budoucna proto organizace plánuje *„větší odklon od financování ze státních dotací, financování z tohoto zdroje je velmi nejisté, dochází k neustálému prodlužování termínů a snižování finanční*

podpory, nárůstu administrativy“ (Portus Praha, 26. 6. 2015). Organizace dále vnímá jako poměrně nestabilní zdroj i sociální podnik, který vznikl teprve v loňském roce. Jde o potravinářskou dílnu Dobroty s příběhem, která byla otevřena v únoru 2014 v Davli.

Pro **Pohodu** představují nestabilitu především příjmy ze státního rozpočtu. Zástupce z Pohody uvádí, že jakmile se změní politická reprezentace, tak dochází i ke změnám v množství finančních prostředků, které putuje do sociálního systému. Také uvádí, že tento rok dochází poprvé k situaci, kdy financování již neprobíhá přes Ministerstvo práce a sociálních věcí, ale finanční prostředky jim poskytne Magistrát hlavního města Prahy. A hodně záleží na tom, jaké budou jeho požadavky a priority. Nestabilní je zatím i sociální podnik – kavárna Bílá Vrána. Avšak každý rok organizace sleduje, jak postupně dochází k jeho stabilizaci. A dalším nestabilním zdrojem jsou i evropské fondy, které organizace v současné době nevyužívá a ani příliš využívat nechce. Evropské fondy „*jakoby tu organizaci rozmlsají a potom vlastně skončí. A Vy musíte znovu uzpůsobovat ty projekty možností v tu danou chvíli. To znamená, že po 3 roky máte třeba, já nevím, teď si vymyslím 5 000 000 Kč na něco, Vy zaměstnáte lidi, Vy je proškolíte, ale pak se předpokládá, že je udržíte. Ale velmi často to prostě tak není*“ (Pohoda, 25. 6. 2015). Pohoda teď čerpá finance hodně z cateringu, o který je zájem a například také z plateb uživatelů za služby. Ty mohou pro organizaci představovat spíše stabilitu.

Na odpověď, zda některé ze zdrojů jsou pro organizaci nestabilní, uvedl zástupce z **Mesady**, že „*všechny zdroje jsou nestabilní. Nikdy nevíme, co bude. Může se stát, že se změní samospráva ve městě, je po volbách a my nikdy přesně nevíme, jaký přístup toho nového vedení radnice bude, takže to je vždycky takové nejisté*“ (Mesada, 22. 6. 2015). Pro organizaci jsou tedy nestabilní státní dotace, ale také evropské fondy. Fundraisingu se teď příliš nevěnovala, takže stabilním finančním zdrojem není ani ten.

Užitečný život získává nejvíce peněz z účastnických poplatků různých akcí, které by se daly označit jako poměrně stabilní finanční zdroj. Podle tabulky 5 bylo zřejmé, že nejvíce nestabilní jsou kurzy na zakázku, které jeden rok mohou do organizace přinést poměrně velké množství finančních prostředků, ale další rok mohou být nulové. Nestabilní jsou i sponzoři, v současné době má Užitečný život dva stálé sponzory. Organizace se však obává, že jejich finanční podpora může kdykoli přestat. V Užitečném životě proto členové zavedli úsporný režim.

Tato podkapitola odpovídá na otázku, zda se organizace liší v tom, které zdroje vnímají jako stabilní a nestabilní. A rozdíly mezi organizacemi opravdu jsou. Například státní dotace představují pro tři z pěti organizací nestabilitu a Užitečný život státní dotace již vůbec

nedostává. Oproti tomu pro Maltézskou pomoc jsou tím nejdůležitějším zdrojem, se kterým mohou i počítat a dokonce jim podpora od státu i narůstá. Nestabilitu představují u organizací Portus Praha a Pohoda i nově založené sociální podniky, které zatím nevykazují stálé příjmy. Podobně jsou na tom dotace z Evropské unie, které organizace využívají několik let. A když projekt skončí, tak o tuto podporu zcela přijdou. Toto si myslí Maltézská pomoc, Pohoda i Mesada. Nestabilním zdrojem jsou i finanční příspěvky od sponzorů, uvádí zástupce z Maltézské pomoci a z Užitečného života. Pro Užitečný život jsou nestabilní i příjmy z kurzů na zakázku. Naopak finanční zdroje, které vykazují spíše stabilitu, se u každé organizace liší. Pro Maltézskou pomoc jsou to tedy státní dotace, Portus Praha spoléhá spíše na fundraising, Pohoda na příjmy uživatelů za služby, Užitečný život na účastnické poplatky a Mesada v současné době nedokáže říci, že by některý z finančních zdrojů byl stabilní.

5.2.4 Fundraising

A jak jsou na tom vybrané organizace v oblasti fundraisingu? Odlišují se v tom, do jaké míry se fundraisingu věnují? Zaměstnávají fundraisera? A věnují se stejným fundraisingovým aktivitám? Ze získaných dat vyplynulo, že fundraisera zaměstnávají v organizaci Portus Praha, Pohoda a Mesada. V Pohodě donedávna pracoval na celý úvazek, avšak v současné době je zaměstnán pouze na úvazek poloviční. Zároveň velkou část fundraisingu zajišťuje organizaci i ředitelka. V Mesadě mají fundraiserku na půl úvazku teprve od letošního roku, ta se postupně rozhlíží a analyzuje si současnou situaci. Mesada má však na zaměstnávání fundraisera špatné vzpomínky. Zástupce z Mesady uvádí, že „*podle naší zkušenosti si ten fundraiser na sebe nikdy nevydělal. I když jsou organizace, které to vážně umí, ale my k nim zatím nepatříme. Doufám, že někdy k nim patřit budeme*“ (Mesada, 22. 6. 2015). Podobnou zkušenost má i Maltézská pomoc, která fundraisera v současné době nemá, zaměstnávala ho však dříve. Tento fundraiser získal méně peněz, než vůbec byla jeho mzda. Maltézská pomoc proto vidí v zaměstnávání fundraisera spíše finanční ztrátu než zisk (Maltézská pomoc, 18. 6. 2015). A v Užitečném životě ho dnes nemají a nikdy ho ani neměli. Finanční prostředky většinou dokázal zajistit někdo ze členů organizace, avšak je pravda, že se to nestávalo každý rok. Proto organizace o fundraisingu uvažovala. Nakonec však usoudila, že lidé v Užitečném životě jsou spíše jako parta kamarádů, která si nechce někoho najímat.

V teoretické části bylo uvedeno, že pod pojmem „fundraising“ je možné si představit velké množství nástrojů k získání finančních prostředků. Následně budou uvedeny pouze ty,

kteře využívá alespoň jedna z vybraných organizací. Všechny organizace získávají finanční příspěvky od individuálních dárců, jedná se o finanční dary přímo do pokladny neziskové organizace. Zároveň všechny mají i příjmy z vlastních aktivit. Veřejné sbírky pořádá Mesada, která mívá kasičku například u Dr. Maxe nebo v nějakých supermarketech. Organizace Portus Praha například každý rok organizuje již zmiňovanou Akci cihla a dále se sbírky se týkají i Maltézské pomoci. Benefiční akce se konají u Mesady, v současnosti jde především o prodejní výstavy a dříve se jednalo i o benefiční koncert a tombolu. Organizace Mesada tvrdí o získávání finančních prostředků prostřednictvím tomboly, že získaná částka neodpovídá té částce, kterou organizace musela vložit do jejího zorganizování. Pracovníci nad tím akorát strávili velké množství času a i samotné sehnání darů je velice namáhavé. Maltézská pomoc pořádá dobročinné bazary a Portus Praha organizuje hudební a divadelní programy a promítání filmů. Možnost zaslání dárcovských DMS využívá pouze organizace Portus Praha. S podniky spolupracuje například Portus Praha (Metrostav, ČEZ). Prostřednictvím nadací získává nějaké finanční prostředky Maltézská pomoc, Pohoda a Portus Praha. Sociální podnikání se týká organizace Portus Praha, Pohoda a Mesada. V teoretické části práce bylo řečeno, že se do fundraisingových aktivit řadí i spolupráce nestátních neziskových organizací s veřejnými sektory. Fundraising zaměřený na veřejné rozpočty se týká organizací Portus Praha, Mesada a Pohoda, které se snaží reagovat na některé výzvy.

Fundraising je zcela klíčový pro organizaci Portus Praha, která také uvádí, že pro ni představuje nejstabilnější zdroj. Pohoda se také hodně věnuje fundraisingovým aktivitám. Mesada o sobě tvrdí, že se fundraisingu dříve věnovala mnohem více než v současnosti. Od letošního roku se chce ve větší míře zaměřit na získávání finančních zdrojů tímto způsobem, jelikož je z 94 % financována ze státních dotací, které jsou pro ni velice nestabilní. Maltézská pomoc i Užitečný život nezaměstnávají fundraisera a využívají méně fundraisingových nástrojů než ostatní. Do budoucna změnu neplánují.

5.3 Struktura lidských zdrojů

5.3.1 Profesionalizace organizací

Tato kapitola se zaměřuje na komparaci početního stavu zaměstnanců a dobrovolníků v organizacích a také na komparaci jejich běžných aktivit. Dále chci v této kapitole porovnat, do jaké míry došlo v jednotlivých organizacích k profesionalizaci a za jakých podmínek.

Nejprve budou uvedené informace za jednotlivé organizace a po těchto údajích následuje porovnání organizací.

Maltézská pomoc zaznamenala velký zlom v roce 2009, kdy bylo změněno vedení. V tomto roce bylo organizaci 21 zaměstnanců a 280 dobrovolníků. V dalších letech došlo k velkému rozšíření organizace a v současnosti v ní pracuje 101 zaměstnanců a 499 dobrovolníků. Dobrovolnictví u Maltézské pomoci není o výkonu práce, avšak představuje konkrétní sociální službu. To znamená, že dobrovolníci chodí za seniory a za lidmi s handicapem do jejich domovů a tam si s nimi povídají. Tito lidé si většinou nemají s kým popovídat, někdy ani neumí volat z mobilního telefonu, málo vycházejí ven, jsou tudíž sami. Dobrovolníci se proto snaží se omezit jejich sociální osamocenost. Aby však dobrovolník mohl za klientem, tak je povinen si přečíst příručku a tím je vlastně vzdělán. Ostatní práce s klientem vykonávají zaměstnanci. Od všech zaměstnanců organizace vyžaduje vzdělání v oblasti, ve které je daný zaměstnanec potřeba. Na otázku, zda v Maltézské pomoci došlo k profesionalizaci, byla kladná odpověď. S postupem času docházelo ke změně zákonů, modernizaci, zpřísnění podmínek. Podle Maltézské pomoci by dnes organizace měly splňovat jisté požadavky, pokud stále chtějí získávat státní dotace. A tyto požadavky jsou také poměrně přísně kontrolovány. Jak uvádí zástupce Maltézské pomoci: *„Čili ano, profesionalizovali jsme se neuvěřitelným způsobem. Museli jsme“* (Maltézská pomoc, 18. 6. 2015).

Organizace **Mesada** má celkově 11 zaměstnanců – 7 v Písku, 3 v Jindřichově Hradci a 1 ve Vimperku. Dobrovolníky také má, avšak v organizaci vypomáhají s činnostmi, jako je správa webových stránek, grafické zpracování letáků, oprava počítače či zveřejňování příspěvků na web. Mesada v současnosti do přímé péče dobrovolníky nemá, v minulosti jich však pár měla. Mít dobrovolníky v přímé péči se jí zdá riskantní, jelikož poskytovatel sociální služby za ně dává „ruku do ohně.“ Proto se těmto aktivitám věnují zaměstnanci, kteří jsou sociálními pracovníky. Organizace do budoucna uvažuje spíše o takovém způsobu dobrovolnictví, jaký funguje v Maltézské pomoci. Chtěla by, aby dobrovolník přišel k někomu domů a jen toho člověka vlastně navštívil a popovídal si s ním. Pokud jde o profesionalizaci, tak k té v organizaci došlo. Mesada ji nejvíce spatřuje ve změně zákona dne 1. ledna 2007, když došlo ke zpřísnění podmínek, bylo například zavedeno 24 hodin povinného vzdělávání, kdy zaměstnanec musí dostat 8 hodin akreditovaného vzdělávání, 8 hodin interního vzdělávání a 8 hodin například domluvené stáže.

Pohoda má přibližně 35 zaměstnanců a dobrovolnictví se u nich věnuje přibližně 10 lidí, z toho jich je nejméně v denním stacionáři, chráněném bydlení a v osobní asistenci.

Dobrovolníci docházejí za klienty, představují jejich doprovod a podporu v různých činnostech. Mohou také řešit aktuální potřeby organizace, zabývat se administrativní prací či přípravou a realizací propagační akce apod. I organizace **Pohoda** tvrdí, že se změnou zákona muselo u všech organizací dojít k profesionalizaci. Tento přechod však představitelka vnímá pozitivně: *„Já jsem ráda, protože jsem vystudovaná sociální pracovnice a sledovala jsem trend, že když vystudujete medicínu, tak nemáte za kolegu nikoho jiného než zase člověka, který vystudoval medicínu. A do sociální oblasti šlo spoustu lidí, kteří žádné sociální vzdělání neměli. Myslím si, že ta oblast potom poměrně dost strádá, když do ní vlastně vstupují lidé, kteří nemají to základní vzdělání“* (Pohoda, 25. 6. 2015).

Organizace **Portus Praha** má v současnosti 24 zaměstnanců. O práci dobrovolníků se také zajímají, avšak počet dobrovolníků bývá různý. Někdy se jim hlásí studenti na praxi, zároveň někdy využívají i možnost firemního dobrovolnictví. Určitý druh vzdělání vyžadují u zaměstnanců, kteří mají zájem o odbornější pozice, jako je vedoucí sociálních služeb, účetní, finanční manažer apod. Představitel z organizace Portus Praha uvádí, že *„sehnat kvalitní zaměstnance je čím dál tím obtížnější. Životopisy uchazečů neodpovídají skutečnosti, každého uchazeče jsme nuceni testovat písemnými ale i ústními testy, pokud se jedná o nějakou odbornější pozici. Požadujeme stále stejné znalosti a dovednosti jako dříve. V poslední době jsme však nuceni z nich trochu slevit“* (Portus Praha, 26. 6. 2015). Profesionalizaci zažila organizace podobným způsobem jako organizace předchozí. Portus Praha také klade důraz na vzdělání v organizaci, pro každého zaměstnance má například zpracovaný *„roční vzdělávací plán každého z našich zaměstnanců – dle jejich přání, ale i našich potřeb, snažíme se je motivovat, aby se vzdělávali rádi“* (Portus Praha, 26. 6. 2015).

Organizace **Užitečný život** se oproti ostatním organizacím odlišuje v tom, že nemá žádné placené zaměstnance. Pouze u některých projektů občas potřebují lektory a ti pak pracují na dohodu o provedení práce. Činnost organizace zajišťují členové a dobrovolníci. Celkový počet členů i dobrovolníků je v současné době podobný, jde o přibližně 20, 30 nebo 40 osob. Členové přitom nemají žádné povinnosti, svou činností vlastně jen chtějí vyjádřit svou podporu Užitečnému životu. Dobrovolníci jsou většinou ti, kteří dělají různé projekty. A těmito projekty vlastně zajišťují další fungování organizace. Tyto dvě skupiny se částečně slučují, ale není to tak, že by dnešní dobrovolníci nutně museli být i členové. A všichni členové aby pracovali i jako dobrovolníci. V organizaci Užitečný život téměř nedošlo ke „generační výměně“ a jsou v ní stále ti lidé, kteří se zasloužili o pokračování chodu organizace po zavření lázní v Železnici. Přesto se k nim přidávají i noví členové a noví dobrovolníci, většinou jsou to spokojení účastníci nějaké akce.

Dalo by se tedy říci, že v Užitečném životě k profesionalizaci nedošlo v tak velké míře jako u ostatních organizací, jelikož Užitečný život profesionalizaci v podstatě odmítá. Zbylé organizace profesionalizaci spojují především s modernizačními procesy v organizaci, se změnou zákona a s tím souvisejícího zpřísnění podmínek. Zákon o sociálních službách platný od 1. ledna 2007 přesně definuje, kdo se může stát sociálním pracovníkem, co je náplní jeho činnosti a jakým způsobem má vypadat jeho další vzdělávání. To znamená, že v každé organizaci poskytující sociální služby muselo dojít k profesionalizaci.

5.3.2 Postoj k firemnímu dobrovolnictví

V této část práce odpovím na otázky, zda organizace využívají možnost firemního dobrovolnictví. Zda se odlišují se v tom, jakými způsoby využívají těchto dobrovolníků a zda všechny organizace spatřují ve firemním dobrovolnictví pouze výhody. Jelikož organizace **Mesada** využívá činnost dobrovolníků pouze na grafické zpracování letáků či například na správu webových stránek, firemní dobrovolnictví pro ně není příliš výhodné. **Užitečný život** dobrovolníky pro pořádání akcí potřebuje, avšak firemní dobrovolnictví pro ně také není „to pravé.“ **Maltézská pomoc** dobrovolníky tímto způsobem také nezískává, jelikož „*firemní dobrovolnictví řekne, my Vám pošleme dvacet dobrovolníků na jeden den. Naši dobrovolníci si chodí povídat se seniory. My nemáme žádný majetek, my nemáme nic, co by nám mohli pomoci udělat a jeden den přivést třicet dobrovolníků ke čtyřem babičkám to prostě nejde*“ (Maltézská pomoc, 18. 6. 2015). Firemní dobrovolnictví by organizace mohla využít jedině při mezinárodním srazu vozičkářů, který každoročně pořádá na Velehradě na svátek svatého Cyrila a Metoděje. Této akce se účastní 100 až 120 vozičkářů, proto je zde potřeba i velkého množství dobrovolníků. A jelikož tento sraz trvá čtyři dny a musí se tam přespávat, tak firmy na tuto akci své zaměstnance poskytovat nechtějí. Zástupce Maltézské pomoci má o firemním dobrovolnictví spíše negativní názor, podle něj jde firmám pouze o stmelování kolektivu.

Možnosti firemního dobrovolnictví oproti předchozím organizacím běžně využívají **Portus Praha** a **Pohoda**. V Pohodě pomáhají například s mytím oken, malováním místností či s roznosem letáků. Jeden dobrovolník jim pomáhal i s rekonstrukcí prostorů, kde se dnes nachází kavárna. „*Spíš se jedná o nějakou nárazovou akci. To znamená, že buďto zjistíme, že nějaká firma hledá uplatnění pro své pracovníky v jednom, ve dvou dnech v roce anebo dáme požadavek a někdo se nám ozve. Takže je to hodně na koordinátorovi dobrovolníků, jakou formu zvolí*“ (Pohoda, 25. 6. 2015).

V teoretické části práce bylo řečeno, že firemní dobrovolnictví je v České republice jevem spíše marginálním, jelikož se jedná o poměrně nový fenomén. Ze získaných dat vyplývá, že výpomoc firemních dobrovolníků využívají dvě z pěti vybraných organizací, konkrétně jde o organizaci Portus Praha a Pohoda. A jelikož se jedná o pomoc jednorázovou, tak tito dobrovolníci nejčastěji vykonávají činnosti, jako je malování místností, mytí oken, roznos letáků, rekonstrukce prostorů. Z dříve uvedeného členění dobrovolnických aktivit na práci s klienty, manuální a odbornou práci, u vybraných organizací provádějí spíše práci manuální. Z rozhovorů také vyplynulo to, že firemní dobrovolnictví organizace nemusí spatřovat pouze jako výhodu. Firmám může jít jen o stmelování kolektivu a výkon dobrovolnické činnosti je tím až na druhém místě.

5.4 Internet jako zdroj

5.4.1 Možnosti propagace přes internet

Na úvod této kapitoly jsou uvedeny některé způsoby, jakými organizace využívají internet ke své propagaci. V další části této kapitoly bude věnována pozornost spíše webovým stránkám a jejich kladům a záporům, jelikož webové stránky mají všechny vybrané organizace. Maltézskou pomoc je možné kromě vlastních webové stránek najít i na sociální síti Facebook. Tuto sociální síť využívají kromě Mesady všechny organizace. Zástupce z Mesady uvedl, že organizace právě teď připravuje nové webové stránky a až je dokončí, tak bude uvažovat i možnosti, že by využívala sociální síť Facebook (Mesada, 22. 6. 2015). Pohoda je oproti předchozím aktivní například i na Twitteru, LinkedInu, na Youtube vkládají videa, komunikují přes Google dokumenty atd. Portus Praha má také profil na Twitteru, videa na Youtube, využívají reklamy od Googlu, sdílený disk, rozesílání newsletterů, různé portály pro crowdfunding atd.

Z výše uvedeného je zřejmé, že na internetu jsou spíše aktivnější organizace Portus Praha a Pohoda. Ostatní organizace mají webové stránky a až na Mesadu využívají i sociální síť Facebook.

5.4.2 Postoj organizací k internetu

Již v teoretické části práce bylo řečeno, že názory na využívání internetu organizacemi se různí. Jak tedy na webové stránky jako na možnost propagace pohlíží samotné organizace? Liší se v tom, za jakým konkrétním účelem začaly využívat webové stránky? A odlišují se i názory jednotlivých organizací na propagaci prostřednictvím webových stránek? Spatřují některé organizace ve využívání webových stránek i nějaké nevýhody? Pro **Maltézskou pomoc** nejsou celkově příliš důležité. Přestože reklamu na internetu tímto způsobem mají, tak mnohem raději využívají své peníze jiným způsobem, než investováním do této reklamy. Jelikož nemají ani fundraisera, tak nemají tak vysoký podíl nákladů na vysokou péči. *„A pak dojde k tomu, že podíl nákladů na nepřímou péči, to znamená na ředitele, asistenty, sekretářky, fundraisery a tak, je větší jak třeba polovička všech získaných peněz. Před třemi lety se začalo hodnotit ve statistikách, kolik peněz jde na přímou péči a kolik peněz jde na nepřímou péči. A my jsme dopadli jako jedna z nejlepších organizací v republice. Na základě toho nám začali dávat výrazně více peněz“* (Maltézská pomoc, 18. 6. 2015). V tom vlastně tkví úspěch Maltézské pomoci. Tím, že její náklady jsou velice malé, tak tím jí každým rokem přibývá podpora od státu. Nemusí proto čerpat svými finančními prostředky na získání dalších sponzorů, jelikož poměrně stálou podporu již má. Zástupce z Maltézské pomoci uvádí: *„Já jsem starý pán, takže mám poměrně skeptický názor. Ale mám mladé kolegy, kteří jsou na Facebooku, propagují se tam, můžete se tam podívat, ale z mých zkušeností vyplývá, že existují účinnější a efektivnější směry, jak získat peníze“* (Maltézská pomoc, 18. 6. 2015). Na webové stránky například umisťují inzeráty o volných pracovních pozicích. Také je na nich možné zjistit, jakým aktivitám se Maltézská pomoc věnuje.

Mesada začala využívat webové stránky za několika hlavními účely. *„Jednak by měly být pro naše uživatele nebo zájemce o naše služby. Jednak bychom měli v rámci standardů kvality sociálních služeb splňovat určité věci, ke kterým nás standardy zavazují vzhledem k těm uživatelům. A jednak samozřejmě bychom rádi využili v naší prezentaci třeba právě u těch, které žádáme o finanční dar. Předpokládám, že se dívají na stránky“* (Mesada, 22. 6. 2015). Propagace přes internet je podle Mesady velice výhodná, přesto se mohou najít i záporné stránky, které souvisí s reklamou na internetu. *„Taková organizace, která pracuje s podobnými cílovými skupinami jako my, musí být připravena na to, že ne všichni naši klienti a řekněme, že 50 % z nich má přístup na internet a 50 % ne. Někteří chodí do knihovny, ale někteří neumí s internetem. Ted' také děláme letáky, což si myslím, že je vůči našim budoucím*

uživatelům nebo současným poměrně možná stejně důležité jako ten internet“ (Mesada, 22. 6. 2015).

Pro **Pohodu** jsou webové stránky podstatné, jelikož je na nich vidět, na čem organizace pracuje, co v ní probíhá, co všechno mohou lidé dělat, kam jezdí a jakých aktivit se účastní. Zpočátku webové stránky symbolizovaly jediný kanál, prostřednictvím kterého bylo možné poměrně otevřeně a také rychle komunikovat. To je vlastně stále hlavní důvod, proč je pro ně využití internetu výhodné. Avšak i Pohoda si je vědoma toho, že vše má i své negativní stránky. *„Když organizace pracuje profesionálně, když funguje dobře, tak i navenek přes web jdou pozitivní zprávy o tom, že ta organizace funguje dobře. Pakliže dobře nefunguje, má třeba komplikované vyjadřování o klientech, je neprofesionální v přístupu ke klientům a podobně, tak si myslím, že to té organizaci může uškodit. Minimálně na poli kolegů z branže, protože už z těch webových stránek můžete docela cítit nastavení té organizace. To znamená, že některé klienty může přilákat a některé může naopak odlákat. A obrázek si o té Vaší práci dělají i ti, kteří v té branži něco znamenají“ (Pohoda, 25. 6. 2015).* Problém spatřuje například i ve zveřejňování fotografií. *„Internet může přinášet docela komplikaci v tom, že jestliže využíváte zdrojů jako obrázků a různých videí, které nemáte odsouhlasené, tak se můžete dostat poměrně do problémů. Někdo Vás žaluje, že využíváte nějaký ze zdrojů, ke kterému nemáte povolení. A další problém je ten, že když chcete zveřejňovat fotografii, tak se předpokládá, že všichni, kteří na té fotografii jsou, s tím souhlasí. Takže se také můžete dostat do sporu. A další problém je ten, že se tomu prostě musí někdo věnovat. Když tam budou neaktuální informace, tak to pak nějaký obrázek o té organizaci dává“ (Pohoda, 25. 6. 2015).*

Pro **Portus Praha** je internet klíčovou záležitostí. Začali ho využívat především k propagaci, osvětě široké veřejnosti a k nalákání dárců. V internetové propagaci spatřují jak klady, tak zápory. Pozitivní je především úspora času, tedy *„hromadné rozesílky, rychlé šíření informací, možnost komunikovat nejen slovem, ale i obrázky, videi, hudbou“ (Portus Praha, 26. 6. 2015).* Oproti tomu je velkou nevýhodou to, že *„internet je již zahlcený všemožnými reklamami, které na nás útočí ze všech stran, takže je čím dál tím obtížnější zaujmout, museli jsme přijmout další specializované pracovníky, kteří se této problematice věnují. Na druhou stranu nám to ale šetří peníze na tiscích, poštovním apod.“ (Portus Praha, 26. 6. 2015).*

Organizace **Užitečný život** nevýhody ani nespatřuje. Využití webových stránek bylo pro organizaci velice důležité například v roce 2013, kdy pořádala zážitkový kurz, na který měla problém sehnat zájemce. Na každý zážitkový kurz je vlastně těžké sehnat účastníky, jelikož se hůře popisuje těm, kteří na tomto typu kurzu ještě nebyli. A přitom je mnohem

lepší, když na tento druh akce jezdí lidé poprvé, když jedou napodruhé, tak už z toho nemají tak velký zážitek. „*Tak na to byl trochu problém sehnat lidi, protože pro lidi, kteří na té akci nebyli, se těžko popisuje, o čem to je. A je docela těžké sehnat účastníky. Všichni tam pak přijedou a jsou nadšení a diví se, že tam nejezdí všichni, ale to je právě to, že člověk neví, do čeho jde*“ (Užitečný život, 17. 6. 2015). S účastí je na to jiných kurzech mnohem lepší. K zážitkovým projektům je proto propagace přes internet poměrně nezbytná, vlastně to byl i hlavní důvod založení webových stránek organizace.

Prvotní účel založení webových stránek byl u jednotlivých organizací různý. Užitečný život je začal využívat, aby nalákal účastníky na zážitkové kurzy. Pro Pohodu představovaly rychlý způsob komunikace a propagace činnosti organizace. Organizace Portus Praha je začala také využívat ke své propagaci a k nalákání sponzorů. Pro Mesadu byly důležité z několika důvodů, především však kvůli sponzorům a samotným klientům. Uvedené organizace mají kladný vztah k využívání webových stránek. Zástupce z Maltézske pomoci nemá o internetu tak pozitivní smýšlení jako ostatní, přesto je organizace také začala využívat k informování o své činnosti. A spatřují některé organizace ve využívání webových stránek i nějaké nevýhody? Oproti ostatním organizacím Užitečný život nevýhody žádné nevidí. Mesada uvádí, že propagace přes internet je výhodná, problém však může nastat v situaci, kdy někteří klienti neumí pracovat s počítačem. Podle organizace Portus Praha je dnes velice těžké na internetu zaujmout, jelikož všude jsou nějaké reklamy. Je proto nutné zaměstnat člověka, který tomu rozumí a vymyslí něco nového. Pohoda spatřuje nevýhod rovnou několik. Na internetu se neustále musí obměňovat informace, aby byly stále aktuální. A na webových stránkách se podle Pohody odráží také to, jak je daná organizace nastavená. To v některých případech může mít zcela opačný efekt než ten, který organizace využíváním internetu zamýšlela. Problematické je také zveřejňování fotografií či videí, se kterým musí souhlasit všechny osoby na dané fotografii či videu. Jak tedy na webové stránky jako na možnost propagace pohlíží samotné organizace? Až na Maltézske pomoc mají všechny organizace pozitivní názor o jejich využívání, přestože se vždy dají objevit nějaké nevýhody. Zástupce z Maltézske pomoci se však domnívá, že existují účinnější způsoby získání peněz než prostřednictvím reklamy na internetu.

Závěr

Tato práce pojednávala o organizacích sociálních hnutí a jejich komparaci na základě teorie mobilizace zdrojů. V teoretické části byla nejprve představena občanská společnost a její dělení na dvě části podle stupně organizovanosti. V rámci kapitoly o občanské společnosti byl kladen důraz na organizace a na jejich charakteristiky, dělení, ale i na oblasti působení. Dále bylo pojednáno o teorii mobilizace zdrojů, zde byl kladen důraz především na zdroje, jejich dělení a způsoby jejich získávání. V práci byly dále představeny jednotlivé strategie organizací ve vztahu k různým zdrojům. Pozornost byla zaměřena na zdroje materiální, lidské a na internet. V části věnované materiálním zdrojům bylo pojednáno o financování organizací během minulého století a následně o některých trendech v současné době. Jednalo se o fundraisovou činnost a komercializaci často spojovanou s profesionalizací organizace. V rámci lidských zdrojů byla zaměřena pozornost na firemní dobrovolnictví. Kapitola věnovaná internetu se zabývala možností virtuálního aktivismu a jeho trendech. Částečně bylo zmíněno i virtuální dobrovolnictví.

Cílem práce byla komparace vybraných organizací sociálních hnutí a identifikace podobností a odlišností ve strategiích, které organizace využívají ve vztahu ke zdrojům materiálním, lidským a internetu. Pro dosažení tohoto cíle byla zvolena metoda polostrukturovaných rozhovorů provedených se zástupci vybraných organizací zaměřujících se především na poskytování sociálních služeb handicapovaným. Z provedené komparace vyplynulo, že organizace z podobné oblasti působení v některých případech využívají shodné strategie, avšak někdy dochází k řadě rozdílů.

V části práce věnované materiálním zdrojům bylo zjištěno, že organizace využívají spíše různé strategie. Způsoby získávání finančních příspěvků se u jednotlivých organizací odlišují a u Mesady a Pohody jsou strategie dokonce opačné. U jedné dochází k nárůstu finančních prostředků ze státního rozpočtu a k poklesu tržeb za poskytované služby. U druhé je tomu naopak. Mezi organizacemi jsou rozdíly i v tom, které zdroje vnímají jako stabilní. Oproti tomu se poměrně shodují v oblasti nestabilních finančních zdrojů. Nejvíce nestabilní jsou pro většinu organizací státní dotace, pro Maltézskou pomoc naopak představují příjem, se kterým organizace do budoucna může počítat. Pokud jde o fundraising, tak se všechny organizace více či méně věnují fundraisingovým aktivitám. Není to však podmíněno tím, aby byl v organizaci zaměstnán fundraiser. A může nastat i taková situace, kdy organizace zaměstnává fundraisera, přestože s fundraisingem nemá dobré zkušenosti. K tomu dochází například u Mesady.

I v rámci kapitoly o lidských zdrojích se nacházejí odlišnosti. Kromě Užitečného života došlo ve všech organizacích k profesionalizaci, která je těmito organizacemi vnímána podobným způsobem. Nejčastěji uvádí, že se změnou zákona v roce 2007 muselo u všech organizací poskytujících služby dojít k profesionalizaci. Jen v Užitečném životě profesionalizaci v podstatě odmítají. Dále se komparace zaměřovala na postoj jednotlivých organizací k firemnímu dobrovolnictví. Jelikož je firemní dobrovolnictví v České republice jevem poměrně marginálním, ani vybrané organizace ho příliš nevyužívají. A pokud využívají práce firemních dobrovolníků, tak je to většinou k podobným činnostem.

V oblasti internetu jsou strategie organizací víceméně stejné. Některé organizace využívají více způsobů propagace přes internet než ostatní, účely využívání internetu jsou však podobné. Někaké odlišnosti jsou patrné v tom, na jaké nevýhody mohou organizace při propagaci prostřednictvím internetu narazit. Všechny organizace kromě Užitečného života spatřují ve využívání webových stránek ke své propagaci i nějaké nevýhody.

Z provedené komparace vybraných organizací sociálních hnutí vyplynulo, že organizace působící ve stejném poli zájmu mohou v některých případech využívat shodné strategie, avšak někdy dochází i ke strategiím odlišným.

Seznam použitých zdrojů

Knižní zdroje

- Bělohoubek, I. (2005). Globální občanská společnost: média, sítě a měkká síla. *Revue pro média*(12/13), 2-5.
- Boukal, P. (2013). *Fundraising pro neziskové organizace* (1. vyd.). Praha: Grada.
- Castells, M. (2012). *Networks of outrage and hope: social movements in the Internet Age*. Cambridge: Polity Press.
- Chomsky, N. (2014). *Hnutí Occupy* (1. vyd.). Olomouc: Broken Books.
- Císař, O. (2008). *Politický aktivismus v České republice: sociální hnutí a občanská společnost v období transformace a evropeizace* (1. vyd.). Brno: Centrum pro studium demokracie a kultury (CDK).
- Císař, O., Navrátil, J., & Vráblíková, K. (2011). Staří, noví, radikální: politický aktivismus v České republice očima teorie sociálních hnutí. *Sociologický časopis*, 47(1), 137-167.
- DiMaggio, P., Hargittai, E., Neuman, W. R., & Robinson, J. P. (2001). Social Implications of the Internet. *Annual Review Of Sociology*, 27(1), 307-336. doi:10.1146/annurev.soc.27.1.307
- Dohnalová, M. (2004). *Antropologie občanské společnosti: analýzy a interpretace s přihlédnutím k výsledkům vědecko-výzkumného a pedagogického zaměření Katedry oboru Občanský sektor FHS UK v Praze*. Brno: Nadace Universitas Masarykiana.
- Edwards, B., & McCarthy, J. D. (2004). Resources and Social Movement Mobilization. In: D. Snow, S. Soule, & H. Kriesi, *The Blackwell companion to social movements*. (116–152). Malden, MA: Blackwell Pub.
- Frič, P., & Bútora, M. (2005). Role občanského sektoru ve veřejné politice. In: M. Potůček, *Veřejná politika*. (153-186). Praha: Sociologické nakladatelství (SLON).
- Frič, P., & Pospíšilová, T. (2010). *Vzorce a hodnoty dobrovolnictví v české společnosti na začátku 21. století*. Praha: Agnes.

- Frič, P., & Vávra, M. (2012). *Tři tváře komunitního dobrovolnictví: neformální pomoc, organizovaná práce a virtuální aktivismus*. Praha: Agnes.
- Giddens, A. (2013). *Sociologie*. (1. vyd). Praha: Argo.
- Kopecký, P. (2003). Civil society, uncivil society and contentious politics in postcommunist Europe. In: *Uncivil society? Contentious politics in post-communist Europe*. (1. vyd., 1-18). London: Routledge.
- Kouřil, V. (2010). Klikám, tedy jsem (aktivní)? *Sedmá generace: společensko-ekologický časopis*(5), 18-19.
- Loužek, M. (2012). Občanská společnost z pohledu pluralisty. In: L. Jakl, *Koncept občanské společnosti: nepřítel svobodného občana? Sborník textů*. (1. vyd., 11-19). Praha: CEP Centrum pro ekonomiku a politiku.
- Müller, K. (2003). *Češi a občanská společnost: pojem, problémy, východiska* (2. vyd.). Praha: Triton.
- Petrusek, M. (2006). *Společnosti pozdní doby* (1. vyd.). Praha: Sociologické nakladatelství (SLON).
- Pospíšil, M. (2009). *Neziskové organizace a jejich funkce v demokratické společnosti*. Brno: Společnost pro studium neziskového sektoru.
- Salamon, L., Hems, L., & Chinnock, K. (2000). The Nonprofit Sector: For What and for Whom? *Working Paper of the Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project*. Baltimore: Johns Hopkins Center for Civil Society Studies.
- Salamon, L. (2005). The Changing Context of American Nonprofit Management. In: R. Herman, *The Jossey-Bass handbook of nonprofit leadership and management*. (2. vyd., 81-101). San Francisco: Jossey-Bass.
- Seligman, A. (1992). *The idea of civil society*. New York: Maxwell Macmillan International.
- Skovajsa, M. (2010). *Občanský sektor: organizovaná občanská společnost v České republice* (1. vyd.). Praha: Portál.

- Sokol, J. (2002). Občanský sektor. In: *Občanský sektor: studie a souvislosti: sborník textů*. (3-5). Praha: Univerzita Karlova.
- Šedivý, M., & Medlíková, O. (2009). *Úspěšná nezisková organizace*. (1. vyd.). Praha: Grada.
- Šobáňová, P. (2010). *Fundraising*. (2. vyd.). Ostrava: Ostravská univerzita v Ostravě.
- Šťovičková Jantulová, M. (2005). Analýza procesu profesionalizace v občanském sektoru očima jeho aktérů. *Sociální studia*(1), 131-146.
- Tocqueville, A. (1992). *Demokracie v Americe, I., II*. Praha: Nakladatelství lidových novin.
- Vajdová, T. (2005). Česká občanská společnost 2004: po patnácti letech rozvoje: zpráva z projektu CIVICUS Civil Society Index pro Českou republiku. (1. vyd.). Brno: CERM.
- Zhang, Y., & Wildemuth, B. (2009). Unstructured Interviews. In: B. Wildemuth, *Applications of social research methods to questions in information and library science*. (1. vyd., 222-231). Westport, Conn.: Libraries Unlimited.
- Znebežánek, F. (1997). *Sociální hnutí: teorie, koncepce, představitelé*. (1. vyd.). Praha: Sociologické nakladatelství.

Elektronické zdroje

Avaaz. Retrieved from: <http://avaaz.org/en/> (2. 7. 2015).

Bydžovská, M. (2011). Bez internetu by Arabské jaro 2011 nepřišlo. In *Euroskop.cz*. Retrieved from: <https://www.euroskop.cz/8801/19943/clanek/bez-internetu-by-arabske-jaro-2011-neprišlo/> (2. 7. 2015).

Dobrovolnictví firem. In *Dobrovolnik.cz*. Retrieved from: <http://www.dobrovolnik.cz/oblasti-dobrovolnictvi/dobrovolnictvi-firem/> (30. 6. 2015).

Firemní dobrovolnictví. In *Byznys pro společnost*. Retrieved from: <http://www.byznysprospolecnost.cz/firemni-dobrovolnictvi.html> (30. 6. 2015).

- Fojtů, M. (2010). Nevládní neziskové organizace. In *Veda.muni.cz*. Retrieved from: <http://www.veda.muni.cz/tema/2003-tema-nevladni-neziskove-organizace#.VXtLNPntmkp> (25. 6. 2015).
- Holoubková, H. (2010). Kyberaktivismus. Část I. In *Inflow*. Retrieved from: <http://www.inflow.cz/kyberaktivismus> (30. 6. 2015).
- Kliktivisti*. Retrieved from: <http://kliktivisti.cz/> (2. 7. 2015).
- Lauschmann, J. (2012). Infografika: Slacktivism a jeho pozitivní stránky. In *Tyinternety.cz*. Retrieved from: <http://www.tyinternety.cz/novinky/infografika-slacktivism-a-jeho-pozitivni-stranky/> (2. 7. 2015).
- Maltézská pomoc, o.p.s.* Retrieved from: <http://www.maltezskapomoc.cz/> (2. 6. 2015).
- Mesada, o.s.* Retrieved from: <http://www.mesada.eu/> (2. 6. 2015).
- Morozov, E. (2009). Foreign Policy: Brave New World Of Slacktivism. In *Npr*. Retrieved from: <http://www.npr.org/templates/story/story.php?storyId=104302141> (2. 7. 2015).
- Pohoda, o.p.s.* Retrieved from: <http://pohoda-help.cz/home/> (2. 6. 2015).
- Portus Praha, z.ú.* Retrieved from: <http://www.portus.cz/> (2. 6. 2015).
- Strnadová, M. (2012). Jak se dělá výzkum. In *Sociopress.cz*. Retrieved from: <http://sociopress.cz/svet-vyzkumu/> (17. 7. 2015).
- Užitečný život, z.s.* Retrieved from: <http://www.uzitecny-zivot.cz/> (2. 6. 2015).
- Zelinka, L. (2014). Avaaz – největší mezinárodní hnutí? In *Street žurnál*. Retrieved from: <http://streetzurnal.cz/avaaz-nejvetsi-mezinarodni-hnuti/> (10. 7. 2015)
- White, M. (2010). Clicktivism is ruining leftist activism. In *Theguardian*. Retrieved from: <http://www.theguardian.com/commentisfree/2010/aug/12/clicktivism-ruining-leftist-activism> (2. 7. 2015).

Výroční zprávy a revizní zprávy

Maltéžská pomoc, o.p.s. (2011). *Výroční zpráva 2010*. Retrieved from: <http://www.maltezskapomoc.cz/wp-content/uploads/2013/03/Vyrocnizprava-Maltezskepomoci-2010.pdf> (21. 7. 2015).

Maltéžská pomoc, o.p.s. (2012). *Výroční zpráva 2011*. Retrieved from: <http://www.maltezskapomoc.cz/wp-content/uploads/2013/03/Vyrocnizprava-2011-Maltezska-pomoc.pdf> (21. 7. 2015).

Maltéžská pomoc, o.p.s. (2013). *Výroční zpráva 2012*. Retrieved from: <http://www.maltezskapomoc.cz/wp-content/uploads/2013/03/Vyrocnizprava-2012.pdf> (21. 7. 2015).

Maltéžská pomoc, o.p.s. (2014). *Výroční zpráva 2013*. Retrieved from: http://www.maltezskapomoc.cz/wp-content/uploads/2013/03/Vyrocnizprava_2013.pdf (21. 7. 2015).

Maltéžská pomoc, o.p.s. (2015). *Výroční zpráva 2014*. Retrieved from: <http://www.maltezskapomoc.cz/wp-content/uploads/2015/05/vyrocnizprava2014web4.pdf> (21. 7. 2015).

Mesada, o.s. (2003). *Výroční zpráva 2002*. Retrieved from: http://www.mesada.eu/vz_2002.doc (21. 7. 2015).

Mesada, o.s. (2004). *Výroční zpráva 2003*. Retrieved from: http://www.mesada.eu/vz_2003.doc (21. 7. 2015).

Mesada, o.s. (2011). *Výroční zpráva 2010*. Retrieved from: http://www.mesada.eu/vz_2010.pdf (21. 7. 2015)

Mesada, o.s. (2012). *Revizní zpráva hospodaření za rok 2011*. Písek: Mesada, o.s.

Mesada, o.s. (2013). *Výroční zpráva 2012*. Retrieved from: http://www.mesada.eu/vz_2012.pdf (21. 7. 2015).

Mesada, o.s. (2014). *Výroční zpráva 2013*. Retrieved from: http://www.mesada.eu/vz_2013.pdf (21. 7. 2015).

- Pohoda, o.s. (2008). *Výroční zpráva 2007*. Retrieved from: http://pohoda-help.cz/wp-content/uploads/2013/05/VZ_POHODAs_2007.pdf (21. 7. 2015).
- Pohoda, o.s. (2009). *Výroční zpráva 2008*. Retrieved from: http://pohoda-help.cz/wp-content/uploads/2013/05/VZ_POHODAs_2008.pdf (21. 7. 2015).
- Pohoda, o.s. (2010). *Výroční zpráva 2009*. Retrieved from: http://pohoda-help.cz/wp-content/uploads/2013/05/VZ_POHODAs_2009.pdf (21. 7. 2015).
- Pohoda, o.s. (2011). *Výroční zpráva 2010*. Retrieved from: http://pohoda-help.cz/wp-content/uploads/2013/05/VZ_POHODAs_2010.pdf (21. 7. 2015).
- Pohoda, o.s. (2012). *Výroční zpráva 2011*. Retrieved from: http://pohoda-help.cz/wp-content/uploads/2013/03/VZ.Pohoda2011_web.pdf (21. 7. 2015).
- Pohoda, o.s., & Společnost Pohoda, o.p.s. (2013). *Výroční zpráva 2012*. Retrieved from: http://pohoda-help.cz/wp-content/uploads/2013/08/VZ_POHODAs_2012.pdf (21. 7. 2015).
- Pohoda, o.s., & Společnost Pohoda, o.p.s. (2014). *Výroční zpráva 2013*. Retrieved from: http://pohoda-help.cz/wp-content/uploads/2014/08/VZ_Pohoda_2013_-Web.pdf (21. 7. 2015).
- Portus Praha, o.s. (2011). *Výroční zpráva 2010*. Praha: Portus Praha, o.s.
- Portus Praha, o.s. (2012). *Výroční zpráva 2011*. Praha: Portus Praha, o.s.
- Portus Praha, o.s. (2013). *Výroční zpráva 2012*. Praha: Portus Praha, o.s.
- Portus Praha, o.s. (2014). *Výroční zpráva 2013*. Praha: Portus Praha, o.s.
- Společnost Pohoda, o.p.s. (2012). *Výroční zpráva 2011*. Retrieved from: http://pohoda-help.cz/wp-content/uploads/2013/03/Vyr_zprava_2011.pdf (21. 7. 2015).

Seznam grafů

Graf 1 – Celkové objemy finančních zdrojů jednotlivých organizací v roce 2013	39
Graf 2 – Maltéžská pomoc: Podíl jednotlivých zdrojů na celkovém financování v roce 2013	40
Graf 3 – Portus Praha: Podíl jednotlivých zdrojů na celkovém financování v roce 2013.....	40
Graf 4 – Pohoda: Podíl jednotlivých zdrojů na celkovém financování v roce 2013.....	41
Graf 5 – Mesada: Podíl jednotlivých zdrojů na celkovém financování v roce 2013	42
Graf 6 – Užitečný život: Podíl jednotlivých zdrojů na celkovém financování v roce 2013.....	42

Seznam tabulek

Tabulka 1 – Maltéžská pomoc: Vývoj finančních zdrojů v letech 2010-2014.....	45
Tabulka 2 – Portus Praha: Vývoj finančních zdrojů v letech 2010-2013.....	46
Tabulka 3 – Pohoda: Vývoj finančních zdrojů v letech 2010-2013.....	47
Tabulka 4 – Mesada: Vývoj finančních zdrojů v letech 2010-2013	48
Tabulka 5 – Užitečný život: Vývoj finančních zdrojů v letech 2010-2014.....	49

Seznam příloh

Příloha č. 1: Scénář rozhovoru

Příloha č. 2: Užitečný život, z.s. - přepis rozhovoru

Příloha č. 3: Maltéžská pomoc, o.p.s. - přepis rozhovoru

Příloha č. 4: Mesada, o.s. - přepis rozhovoru

Příloha č. 5: Pohoda, o.p.s. - přepis rozhovoru

Příloha č. 6: Portus Praha, z.ú. - rozhovor elektronickou formou

Příloha č. 7: Užitečný život, o.s.- příjmy 2007-2014

Příloha č. 1: Scénář rozhovoru

O ORGANIZACI

- *Jméno organizace:*
- *Ve kterém roce organizace vznikla?*
- *Od jakého roku jste členem organizace?*
- *Jaká je Vaše pozice v organizaci?*
- *Co je hlavní náplní organizace?*
- *Co je konkrétně náplní Vaší činnosti?*

MATERIÁLNÍ ZDROJE

- *Z jakých finančních zdrojů čerpala zpočátku Vaše organizace finance? Jak vypadala struktura zdrojů? Jaký byl podíl jednotlivých zdrojů na celkovém financování?*
- *Jak se vyvíjela struktura finančních zdrojů do současnosti? Jaké jsou podíly jednotlivých zdrojů na celkovém financování?*
- *Jaký byl z počátku celkový objem zdrojů Vaší organizace? A jak se vyvíjel do současnosti?*
- *Co pro Vaši organizaci znamenají jednotlivé zdroje? Představují pro Vás některé z nich nestabilitu? Jaké?*
- *Je potřeba kvůli zajištění některých zdrojů přizpůsobovat své aktivity? Kvůli kterým a jak?*
- *Pokud Vaše organizace čerpala nebo čerpá finanční zdroje ze zahraničí, tak odkud jsou? Měl/a jste pocit, že ve Vaší organizaci by mělo dojít k nějakým změnám, aby mohla nadále získávat podporu ze zahraničí? K jakým? Bylo potřeba přizpůsobit své cíle preferencím dárců? Proč?*
- *Má Vaše organizace vlastní podnikání (prodej výrobků, služeb)? Pokud ne, tak proč nepodnikáte? Podnikala Vaše organizace od počátku? Kdy s podnikáním začala? Proč? Jakým způsobem? Jak podstatné je pro Vaši organizaci vlastní podnikání?*

- *Jak je na tom Vaše organizace s fundraisingem? Z jakého důvodu (ne)zaměstnáváte fundraisery? Přibližně od jakého roku je zaměstnáváte? Jak důležitá je jejich činnost pro Vaši organizaci? Jakými způsoby získávají finanční prostředky pro Vaši organizaci? Který z nich Vám připadá nejefektivnější? Proč?*
- *Jste spokojeni se současnou strukturou zdrojů? Plánujete do budoucna nějaké změny ve způsobech získávání finančních zdrojů? Jaké?*
- *Chtěl/a byste k tomuto tématu ještě něco doplnit? Napadá Vás ještě něco dalšího?*

LIDSKÉ ZDOJE

- *Má vaše organizace placené zaměstnance? Kolik? Dobrovolníky? Další členy nebo příznivce? Přispívají členské příspěvky? Kdo určuje výši? Jak často je členové poskytují?*
- *Měnil se nějak razantně počet členů, zaměstnanců či dobrovolníků v organizaci?*
- *Jakým způsobem získáváte nové členy/zaměstnance/dobrovolníky? Změnil se způsob jejich náboru v průběhu let (v situaci, kdy jste začali využívat internet apod.)?*
- *Získáváte dobrovolníky také prostřednictvím takzvaného „firemního dobrovolnictví“?*
- *Jak se liší činnost členů, dobrovolníků a zaměstnanců?*
- *Dostávají dobrovolníci za svou činnost nějakou odměnu? Jakou? Proč? Bylo tomu tak vždy?*
- *Požadujete po zaměstnancích nějaké nároky na vzdělání a odbornost? Nebo praxi? Jaké? Je nutné mít vystudovanou školu/mít titul? Jakou? A jak se tyto nároky měnily v průběhu let? Požadujete to samé i po dobrovolnících?*
- *Jak vypadala situace dříve? Požadovala vždy Vaše organizace tyto znalosti, dovednosti či praxi po zaměstnancích? Jak obtížné bylo sehnat takové pracovníky? Jak obtížné je to dnes?*
- *Jaký je zhruba věkový průměr Vašich zaměstnanců? Jedná se spíše o čerstvé absolventy, studenty či lidé přicházející odjinud? A věkový průměr dobrovolníků?*
- *Dá se tedy říci, že ve Vaší organizaci došlo k profesionalizaci? Co Vás přimělo ke zvýšení počtu zaměstnanců?*

- *Pokud ve Vaší organizaci dojde ke změnám ve finančních zdrojích, tak má to nějaký vliv na zaměstnance? Dochází v téhle situaci ke změně pracovní činnosti? Mění se počet zaměstnanců? Nemění se motivace zaměstnanců? Spokojenost? Mohl/a byste uvést konkrétní příklady (při financování z EU apod.)?*
- *Dotýká se změna ve finančních zdrojích i dobrovolníků? Jak?*
- *Chtěl/a byste k tomuto tématu ještě něco doplnit? Napadá Vás ještě něco dalšího?*

INTERNET

- *Využívá Vaše organizace možnost propagace přes internet? Přibližně od jakého roku se Vaše organizace stala součástí virtuálního světa?*
- *Došlo k velkým organizačním změnám, když jste začali využívat internet? Změnila se například struktura zaměstnanců? Jak? Začali jste najímat nějaké odborníky, kteří mají více znalostí ohledně internetu (správa webových stránek, online sociálních sítí, html apod.)?*
- *Za jakým konkrétním účelem jste ho začali využívat? Co všechno jste zpočátku využívali na internetu (webové stránky, profil na sociální síti, Youtube apod.)? A co všechno využíváte na internetu dnes? Proč? Co Vaše organizace získává tím, že využívá internet? Mohl/a byste uvést konkrétní příklady?*
- *Jaké další výhody Vám přineslo využívání internetu? Našly by se i nějaké nevýhody? Jaké?*
- *Dokázal/a byste si v dnešní době představit, že by Vaše organizace fungovala i bez využití internetu?*
- *Chtěl/a byste k tomuto tématu ještě něco doplnit? Napadá Vás ještě něco dalšího?*

NA ZÁVĚR

- *Existují nějaké další zdroje, které Vaše organizace využívá? Napadají Vás nějaké (spolupráce s jinými organizacemi apod.)?*