



EVROPSKÁ UNIE  
Evropský sociální fond  
Operační program Zaměstnanost



# Případové studie projektů služeb pro ohrožené děti, rodiny a mladé dospělé v OPZ+

## Závěrečná zpráva

Zadavatel:

Česká republika – Ministerstvo práce a sociálních věcí

Na Poříčním právu 1/376

128 01 Praha 2

Poskytovatel:

ppm factum research s. r. o.

Bucharova 1281/2, 158 00 Praha 13

Praha, srpen 2023



## Obsah

Úvod .....	5
Manažerské shrnutí .....	7
Hlavní zjištění.....	7
Případová studie I.....	10
Cíl studie .....	10
Představení organizace Ratolest Brno – historie a vývoj.....	10
Projekt Multidisciplinární tým Ratolesti Brno .....	15
Výzva č. 17 OPZ+ a obecně systémová podpora .....	19
Příběh změny I.....	20
Případová studie II.....	21
Cíl studie .....	21
Představení organizace Bonanza Vendolí – historie a vývoj.....	21
Projekt Bez udíla k zodpovědnosti – intervenční programy pro ohrožené děti a rodiny v regionu Svitavska.....	27
Výzva č. 17 OPZ+ a obecně systémová podpora .....	29
Příběh změny II.....	30
Případová studie III.....	31
Cíl studie .....	31
Představení organizace RC ROUTA – historie a vývoj .....	31
Projekt ROUTA rodinám ze Středního Polabí.....	36
Výzva č. 17 OPZ+ a obecně systémová podpora .....	39
Příběh změny III.....	40
Případová studie IV.....	41
Cíl studie .....	41
Představení organizace Centrum sociálních služeb Ostrava o.p.s. – historie a vývoj.....	41
Projekt NENECH SE – sekundární prevence dětí a mladistvých .....	45
Výzva č. 17 OPZ+ a obecně systémová podpora .....	47
Příběh změny IV.....	49
Případová studie V.....	51
Cíl studie .....	51
Představení města Nepomuk v kontextu pomoci rodinám a dětem – historie a vývoj .....	51



Projekt Fénix pro rodiny s dětmi .....	55
Výzva č. 17 OPZ+ a obecně systémová podpora .....	58
Příběh změny V.....	59
Případová studie VI.....	60
Cíl studie .....	60
Představení organizace ŠAFRÁN dětem, o.p.s. – historie a vývoj .....	60
Projekt PROTKÁVÁNÍ.....	65
Výzva č. 17 OPZ+ a obecně systémová podpora .....	66
Příběh změny VI.....	68
Případová studie VII.....	69
Cíl studie .....	69
Představení organizace DaR – Centrum pro dítě a rodinu, o.p.s. – historie a vývoj .....	69
Projekt POMÁHÁME RŮST – terapeutická podpora dětí a rodin v obtížné životní situaci ..	73
Výzva č. 17 OPZ+ a obecně systémová podpora .....	75
Příběh změny VII.....	77
Případová studie VIII.....	78
Cíl studie .....	78
Představení organizace Člověk v tísni (pobočka Plzeňský kraj) – historie a vývoj.....	78
Projekt SKOK – Síťování – Komunita – Odpovědnost – Kompetence – Plzeňsko .....	82
Výzva č. 17 OPZ+ a obecně systémová podpora .....	83
Příběh změny VIII.....	85
Případová studie IX.....	86
Cíl studie .....	86
Představení organizace Alfa Human Service – historie a vývoj .....	86
Projekt Beta poradna – služby pro rodiny s dětmi a mladistvými se zdravotním postižením .....	90
Výzva č. 17 OPZ+ a obecně systémová podpora .....	91
Příběh změny IX.....	93
Případová studie X.....	95
Cíl studie .....	95
Představení organizace TADY A TEĎ – historie a vývoj.....	95
Projekt Ne/ohrožení .....	100
Výzva č. 17 OPZ+ a obecně systémová podpora .....	102



EVROPSKÁ UNIE  
Evropský sociální fond  
Operační program Zaměstnanost



Příběh změny X.....	104
Přílohy.....	106
Scénář individuálního rozhovoru.....	106
Scénář skupinového rozhovoru .....	110



## Úvod

Tento výstup představuje závěrečnou zprávu veřejné zakázky „Případové studie projektů služeb pro ohrožené děti, rodiny a mladé dospělé v OPZ+“, jejímž zadavatelem je Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR. Cílem je na základě kvalitativního terénního šetření porozumět kontextu projektů podpořených ve výzvě č. 03\_22\_017 Operačního programu Zaměstnanost plus.<sup>1</sup> Tato zpráva představuje čtvrtý výstup zakázky. Předcházely jí: 1) „Vstupní zpráva ([link](#))“, jež seznámila s evaluačními úkoly a otázkami, metodologií, plánem realizace a jednotlivými kroky případových studií, základními informacemi o zkoumaných případech a harmonogramem zakázky; 2) „První průběžná zpráva“ ([link](#)), jež shrnula dosavadní průběh zakázky, konkrétně úpravu metodologie, resp. úpravu vzorku projektů, představila pilotní případovou studii a tzv. příběh změny, tedy stručné shrnutí hlavní změny, kterou by měla řešitelka přinést realizaci podpořeného projektu; 3) „Druhá průběžná zpráva“ ([link](#)), která obsahovala další dvě provedené případové studie. „Závěrečná zpráva“ představuje všech 10 provedených případových studií a příběhů změn a také manažerské shrnutí seznamující s hlavními zjištěními kvalitativního šetření.

Plnění zakázky sestávalo z deseti případových studií vybraných projektů služeb pro ohrožené děti, rodiny a mladé dospělé podpořených ve výše zmíněné výzvě OPZ+. Zpracování jednotlivých studií zahrnovalo analýzu dokumentů (zejména žádostí o podporu a webových stránek žadatelských organizací), provedení tří individuálních polostrukturovaných rozhovorů s pracovníky a pracovníky organizace a jeden skupinový rozhovor s týmiž pracovníky, s nimiž proběhly individuální rozhovory. Na základě desk research byl vždy upraven scénář individuálního rozhovoru tak, aby odpovídal specifikům podpořené organizace a projektu. Po provedení všech tří individuálních rozhovorů a jejich analýzy byl vytvořen návrh případové studie a příběhu změny. Tyto byly respondentům zaslány před realizací skupinového rozhovoru, v jehož rámci byly texty finalizovány, aby co nejlépe odpovídaly realitě jednotlivých projektů a organizací z perspektivy jejich pracovníků a pracovník. Podrobněji je metodologie šetření popsána ve „Vstupní zprávě“ zakázky.

V rámci plnění zakázky došlo k několika změnám oproti původnímu plánu popsanému ve „Vstupní zprávě“. Tyto změny však nebyly zásadního charakteru, neměnily hlavní cíl a základní koncepci šetření. První změna se týkala mírného posunu harmonogramu sběru dat z důvodu nedostupnosti řady klíčových respondentů předmětného šetření v době letních dovolených. Z tohoto důvodu „Druhá průběžná zpráva“ oproti zadání ve smlouvě neobsahovala shrnutí realizace všech rozhovorů, nýbrž dvě případové studie, které se do doby psaní této zprávy podařilo uskutečnit. Ze stejného důvodu došlo také ke změně původně vybraného projektu pro pilotní případovou studii. Namísto projektu „PROTKÁVÁNÍ“ organizace Šafrán, o. p. s., byla pilotní studie provedena na projektu „Multidisciplinární tým“ organizace Ratolest Brno, z. s. Nově zvolený projekt se zaměřuje na skupinu ohrožených dětí, mládeže a rodin obecně, nejen na určitou podskupinu (např. ohrožené děti se zdravotním postižením), čímž typově reprezentuje podstatnou skupinu projektů podpořených ve výzvě č. 17 OPZ+. Zároveň je jeho řešitelem středně velká nezisková organizace, která je významným poskytovatelem sociálních služeb ve své lokalitě. Projekt proto vyhovoval potřebám pilotní studie. Další změnou oproti původnímu plánu byla mírná proměna respondentů v rámci jednotlivých případových studií. Původně měly být rozhovory vedeny s ředitelkou/ředitelem organizace, dále pracovníci/pracovníkem, který v organizaci působí delší dobu a je tudíž schopen hovořit o její historii, a následně hlavní osobou zkoumaného projektu výzvy č. 17 OPZ+, tedy jeho hlavní řešitelkou či řešitelem. V rámci rekrutace se

<sup>1</sup> [Podpora služeb pro ohrožené děti, rodiny a mladé dospělé – výzva číslo 03 22 017 OPZ+](#)



EVROPSKÁ UNIE  
Evropský sociální fond  
Operační program Zaměstnanost



však ukázalo, že některé sledované organizace jsou natolik malé, že dvě až tři zmíněné funkce zastává jeden a týž pracovník. Z tohoto důvodu je v některých organizacích do vzorku zařazen také externí evaluátor projektu, který s organizací dlouhodobě spolupracuje, a může proto zhodnotit její vývoj a zasadit zkoumaný projekt do širšího kontextu celkové činnosti organizace. Další změna se týkala přípravy scénářů skupinových rozhovorů. Původní koncepce počítala s úpravou scénáře pro každou sledovanou organizaci zvlášť na základě provedené analýzy individuálních rozhovorů. Většina organizací však preferovala chronologicky projít jednotlivé sekce předem zasláného návrhu případové studie a příběhu změny a upravit konkrétní formulace tak, aby co nejpřesněji odpovídaly realitám podpořeného projektu a organizace. Nebylo proto třeba vést rozhovor podle scénáře. Scénář nahradila diskuse nad textem případové studie a příběhu změny. Poslední změnou bylo rozvolnění původní koncepce příběhu změny. Příběh měl být původně pojat jako změna, kterou by měl projekt přinést řešitelské organizaci z pohledu jejích pracovníků a zaměstnanců. Následně se však ukázalo, že některé organizace vnímají projekt jako cestu k dílčím proměnám celého systému sociálních služeb pro ohrožené děti, mládež a rodiny. Ve snaze zachytit co největší diverzitu přístupů k projektům byla koncepce příběhu změny rozšířena tak, aby mohla zahrnovat nejen změnu pro řešitelskou organizaci jako jednoho aktéra systému sociálních služeb, nýbrž také konkrétní změnu celého systému, včetně dopadů pro klienty sociálních služeb.

Předkládaná zpráva bude podkladem pro další evaluační aktivity v rámci MPSV. Součástí předkládané zprávy jsou dvě přílohy veřejné (ukázka scénáře pilotního individuálního a skupinového rozhovoru) a jedna neveřejná – Technická zpráva s kompletními scénáři a přepisy rozhovorů.



## Manažerské shrnutí

Cílem veřejné zakázky „Případové studie projektů služeb pro ohrožené děti, rodiny a mladé dospělé v OPZ+“, jejímž zadavatelem je Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR, bylo na základě kvalitativního terénního šetření porozumět kontextu vybraných projektů podpořených ve [výzvě č. 03 22 017](#) Operačního programu Zaměstnanost plus.

Výzkumného šetření se zúčastnilo devět neziskových organizací a jedno město. Uvedené případové studie zachycují komplexní situace projektů a jejich realizátorů z hlediska jejich historie, souvisejících aktivit, vizí do budoucna a využitelnosti financování právě v rámci OPZ+ pro realizaci těchto vizí. Kontext sledovaných případů je dále vystižen ve stručných „příbězích změny“, které budou podkladem pro další evaluační aktivity v rámci MPSV.

**Pro všechny řešitele z řad neziskových organizací jsou finanční prostředky z ESF klíčovým faktorem jejich rozvoje – jak odbornosti v oblasti metod sociální práce a profesionalizace řízení, tak šíře poskytovaných služeb a počtu zaměstnanců.** Organizace díky evropským projektům mohou poskytovat služby v potřebném rozsahu a především kvalitě, systém standardního financování naopak vede k rigiditě a nižší efektivitě služeb a k neuspokojené poptávce ze strany klientů. **Evropské projekty zároveň tvoří zásadní část rozpočtu zkoumaných organizací,** neboť standardní financování z krajské úrovně pokrývá maximálně 60 % jejich nákladů.

Právě zajištění **financování** bylo zmiňováno jakožto **jedna z hlavních překážek fungování organizací,** konkrétně byla zmiňována finanční nestabilita a nízké platy, které neodpovídají kvalifikaci realizátorek a realizátorů projektů. Jakožto **další výrazná překážka** v činnosti organizací byla zmiňována **roztříštěnost systému podpory ohrožených dětí,** která snižuje funkčnost jednotlivých služeb. Ve spojitosti se získáváním podpory v rámci dotačních titulů byla zmiňována **náročná administrativa spojená s evropskými projekty,** která může být překážkou pro podávání a realizaci projektů zejména pro menší organizace bez pozice projektového manažera, a také **omezení věkových skupin,** pro něž jsou určeny, a **nedostatečné tematické pokrytí** výzev. Organizacím chybí výzvy zaměřené na speciálně pedagogickou podporu dětí a poskytování doučování, vlastní rozvoj organizací a investice, zejména do prostor organizací, včetně sociálního bydlení. **Celkově však bylo nastavení konkrétně výzvy č. 17 OPZ+ hodnoceno řešiteli zkoumaných projektů velmi pozitivně. Mezi pozitivy výzvy byla akcentována zejména velká otevřenost a flexibilita** a neomezování podpory jen na úzce vymezené činnosti. Dále byla jako významný klad vnímána dlouhodobost, tedy období realizace delší než jeden rok.

## Hlavní zjištění

Všichni zkoumaní řešitelé již v minulosti realizovali alespoň jeden jiný projekt financovaný z Evropského sociálního fondu (ESF). **Pro všechny řešitele z řad neziskových organizací jsou finanční prostředky z ESF klíčovým faktorem jejich rozvoje** v posledním desetiletí. Tento rozvoj se týká jak **odbornosti** v oblasti metod sociální práce a **profesionalizace** v oblasti řízení, tak **šíře poskytovaných služeb a počtu zaměstnanců,** neboť evropské projekty umožňují vytvořit plnohodnotná pracovní místa (úvazky), a to na dobu delší než 1 rok, nikoli jen zaplatit pracovníky na DPP či DPČ. **Evropské projekty zároveň tvoří zásadní část rozpočtu zkoumaných organizací (40–95 %),** neboť standardní financování z krajské úrovně pokrývá maximálně 60 % jejich nákladů. Ostatní zdroje, např. specifické výzvy města, kraje či výzvy MPSV z národních zdrojů, jsou pro celkovou činnost organizací marginální, neboť neumožňují



financovat pracovní úvazky. V případě řešitele-města představují Evropské projekty možnost rozvoje sociálních služeb ve městě a přilehlých obcích v rámci rozšířené působnosti. V těchto obcích nepůsobí dostatek neziskových organizací, které by pokrývaly lokální poptávku, jež výrazně vzrostla vlivem pandemie Covidu-19 a inflace.

Evropské projekty, včetně těch z výzvy č. 17 OPZ+, tak pro řešitele **představují možnost nejen vytvářet inovace v oblasti sociální práce, nýbrž především udržet doposud poskytované služby ve stávající kvalitě a rozsahu a dále je rozvíjet**, neboť velkou část těchto služeb (např. koordinaci multioborové spolupráce, psychoterapeutickou podporu, sekundární prevenci či tranzitní péči) není možné pokrýt ze standardní dotace na registrované sociální služby. Grantové projekty jsou však ze své podstaty časově omezené (standardní délka projektu je 1–3 roky) a nikde není garantováno, že budou v budoucnu vypsané obdobné či totožné výzvy, případně že v nich budou organizace se svými projekty úspěšné. **Udržení a rozvoj služeb**, které vznikly díky ESF a v průběhu let se osvědčily, **jsou tudíž přímo ohroženy možnou nenávazností grantových výzev.**

**Projekty podpořené ve výzvě č. 17 OPZ+ by proto měly v dlouhodobém výhledu přispět k etablování daných služeb v českém prostředí, a tedy k jejich zařazení mezi registrované sociální služby podle zákona, aby se na ně vztahovalo standardní financování sociálních služeb a byla tak zajištěna jejich udržitelnost.** Zejména se ve sledovaném vzorku organizací jednalo o služby psychologické a psychoterapeutické (jak pro děti, tak pro rodiče), výjezdové terapeutické pobyty pro děti a rodiny, praktickou podporu v domácnostech (podporu rodičů v rodičovských kompetencích a vytváření vhodného prostředí pro rozvoj dítěte), tranzitní péči jako celek a koordinaci práce jednotlivých aktérů zasahujících do řešení individuálních případů (OSPODY, školy, probační a mediační služba, úřady práce atp.; v podstatě pomoc pro přehlcené OSPODY). Zkoumané projekty totiž dále reagují především na současnou **roztříštěnost systému podpory ohrožených dětí a rodin, která snižuje funkčnost jednotlivých služeb** a práce jednotlivých aktérů tohoto systému. **Projekty by proto měly přispět i k tomu, aby se organizace zviditelnily a staly se pro další aktéry důvěryhodnějšími pro spolupráci při řešení jednotlivých případů klientů.**

Financování představuje vedle roztříštěnosti systému podpory ohrožených dětí a rodin hlavní překážku činnosti organizací. **Ve vztahu k financování je jako zásadní problém vnímána jeho nestabilita, nízké platy**, které neodpovídají kvalifikaci členů projektových týmů, dále **náročná administrativa spojená s evropskými projekty**, která může být překážkou pro podávání a realizaci projektů zejména pro menší organizace bez pozice projektového manažera, a také **omezení věkových skupin, pro něž jsou určeny** (organizace často pracují se svými klienty i po dosažení jejich plnoletosti), a **nedostatečné tematické pokrytí výzev.** Organizace aktuálně postrádají výzvy zaměřené na vlastní rozvoj (zejména strategické plánování a vzdělávání pracovníků, neboť státem hrazené roční penzum vzdělávání nestačí na delší kurzy zejména v oblasti metod sociální práce), na investice (do sociálního bydlení a prostor pro sociální služby) a také na speciálně pedagogickou podporu dětí a specificky na doučování. Dále by uvítaly vyšší míru podpory sekundární prevence a možnost financovat z ESF i nízkoprahové kluby, v nichž často pracují jen lidé na DPP či dobrovolníci. Administrativní náročnost by mohlo snížit zvýšení nákladů na administrativní úkony, které by byly ve výzvách explicitně uvedeny v rámci nepřímých nákladů na projekt, a bylo by z nich možné zaplatit administrativního pracovníka.<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> Zjištění z provedeného šetření týkající se bílých míst systému podpory ohrožených dětí, mládeže a rodin podporují i závěry Zprávy o stavu péče o ohrožené děti v ČR v roce 2023: prevence ohrožení dítěte stále Achillovou patou, již vypracovalo MŠMT ve spolupráci s nadací J&T, a to na základě převážně kvantitativních analýz.





EVROPSKÁ UNIE  
Evropský sociální fond  
Operační program Zaměstnanost



**Celkově je nastavení výzvy č. 17 OPZ+ hodnoceno řešiteli zkoumaných projektů velmi pozitivně.** Obecně se dotazované a dotazovaní shodovali, že je z výzvy patrná snaha MPSV, aby její nastavení co nejvíce odpovídalo realitě práce sociálních služeb, které potřebují mít možnost flexibilně reagovat na měnící se potřeby svých klientů. **Mezi pozitivy výzvy byla proto akcentována zejména velká otevřenost a flexibilita** a neomezování podpory jen na úzce vymezené činnosti. Dále byla jako významný klad vnímána dlouhodobost, tedy období realizace delší než jeden rok. Původní myšlenku či koncepci projektů proto nebylo třeba kvůli výzvě výrazněji upravovat, neboť **výzva plně odpovídala potřebám řešitelů.** Jedinými výtkami vůči výzvě bylo povinné zařazení formální pilotáže a evaluací (relevantní pouze pro část projektů<sup>3</sup>) a rozlišování mezi biologickými a náhradními rodinami. Rozsáhlejší pilotáž není vždy nutná, neboť někdy již proběhla v rámci minulých projektů, a evaluaci si organizace provádějí průběžně, ale na méně formální úrovni. Mezi biologickými a náhradními rodinami organizace v praxi nerozlišují, neboť pracují se všemi pro dítě relevantními pečujícími osobami. Nutnost mezi nimi rozlišovat tak pro organizace znamená jen nárůst administrativy, který nijak pozitivně neposouvá jejich práci s dítětem.

---

<sup>3</sup> Pilotní ozkoušení a evaluace byly povinné pouze pro projekty realizující aktivitu č. I, část B) *Rozvoj kvality a dostupnosti služeb místních aktérů při přímé práci s cílovou skupinou včetně povinného pilotního odzkoušení a následného vyhodnocení* – viz s. 8 a 9 [textu výzvy](#).



## Případová studie I.

### Projekt: Multidisciplinární tým<sup>4</sup>

Řešitel: Ratolest Brno

**„Ratolest jako regionální leader v kvalitě a inovacích sociálních služeb pro ohrožené děti, mládež a rodiny“**

### Cíl studie

Cílem případové studie je zachytit komplexní situaci projektu Multidisciplinární tým, který byl podpořen v rámci výzvy č. 17 OPZ+. Zaměřujeme se proto jak na historii řešitelské organizace, jíž je Ratolest Brno, z. s., tak na historii samotného projektu a jeho zasazení do širšího kontextu činnosti organizace. Nejedná se přitom o kritické zhodnocení činnosti organizace a jejího projektu, nýbrž o zprostředkování subjektivního pohledu samotných pracovníků organizace, tedy toho, jak oni sami vnímají přínos projektu a podpory v rámci výzvy č. 17 OPZ+ pro organizaci jako celek. Studie je založena na analýze dokumentů (desk research), individuálních rozhovorech a skupinovém rozhovoru s pracovníky a pracovníkem řešitelské organizace projektu. Konkrétně byly rozhovory vedeny se třemi kmenovými pracovníky organizace. Těmito byli:

- ředitel organizace Mgr. Jan Kopic, působící v organizaci od roku 2016, původně na pozici pracovníka nízkoprahového klubu Ratolest a později jako jeho vedoucí pracovník. Pozici ředitele organizace zastává od počátku roku 2023;
- odborná ředitelka Mgr. Věra Růžicková, působící v organizaci od roku 2003, původně na pozici vedoucí nízkoprahového klubu Pavlač, a to do roku 2013 a následně od roku 2016 na současnou pozici odborné ředitelky;
- vedoucí Centra pro ohroženou rodinu Mgr. Zuzana Gheza, působící v organizaci od roku 2003, zpočátku na pozici dobrovolnice, následně pracovnice v nízkoprahovém klubu a posléze jako vedoucí zmíněného centra.

### Představení organizace Ratolest Brno – historie a vývoj

#### Zaměření organizace a základní součásti

Organizace Ratolest Brno provozuje svou činnost dvacátým osmým rokem na území města Brna a v přilehlých částech jihomoravského kraje. Její počátky sahají do roku 1995, kdy vznikla na základě potřeb studujících obor sociální práce. Původně se organizace zaměřovala na propojování dětí a mládeže s dobrovolníky, což představovalo základnu pro rozvoj dalších služeb. Tato spolupráce dětí a mládeže s dobrovolníky funguje dodnes prostřednictvím Dobrovolnického centra a Centra prevence a resocializace. Postupně však Ratolest Brno portfolio svých služeb výrazně rozšířila a

<sup>4</sup> Reg. č. projektu CZ.03.02.02/00/22\_017/0000944 – [webové stránky projektu zde](#)



profesionalizovala. V průběhu času se začala rozvíjet směrem k nízkoprahové a terénní práci. V roce 2007 vznikla sociálně aktivizační služba pro rodiny s dětmi (dále SAS), kdy se organizace začala soustředit nejen na děti a mládež, ale i na rodiče a na práci s celými rodinami. Právě díky spolupráci s rodinami je organizace schopna efektivnější práce s dětmi, pro jejichž situaci je stav rodinného prostředí klíčový. V současnosti provozuje Ratolest Brno následující služby: Nízkoprahový klub Pavlač, Nízkoprahový klub Likusák, Centrum prevence a resocializace, Centrum pro ohroženou rodinu a Dobrovolnické centrum.

### Základní principy práce organizace

Ratolest Brno poskytuje své služby na základě pěti principů. Za prvé se jedná o rovnost v pomoci cílové skupině bez ohledu na pohlaví, rasu, národnost, barvu pleti, víru, náboženské či jiné smýšlení. Za druhé důvěrnost, kdy veškeré informace získané během poskytování služby jsou zcela anonymní. Za třetí otevřenost, kdy klienti se mohou jakkoliv vyjadřovat k poskytovaným službám organizace. Za čtvrté respekt, pracovníci respektují situaci klienta a jeho rozhodnutí. Za páté bezplatnost, kdy všechny služby jsou poskytovány zdarma.

### Vývoj organizace

Ratolest Brno se dynamicky rozvíjela již od doby svých dobrovolnických začátků. Snaha o stále větší profesionalizaci, zkvalitňování poskytovaných služeb a rozšiřování jejich nabídky se projevovala i důrazem na strategické plánování. Zásadním zlomem byl v tomto směru rok 2018, kdy organizace získala podporu pro grantový projekt zaměřený právě na vlastní rozvoj organizace. V jeho rámci byl vytvořen šestiletý strategický plán, na jehož vytvoření se ve zmíněném roce 2018 podílely všechny pracovnice a pracovníci a jehož hlavní ambicí bylo, aby se z Ratolesti stal nejvýznamnější poskytovatel sociálních služeb pro ohrožené děti, mladistvé a rodiny v Brně a přilehlých obcích v Jihomoravském kraji. Konkrétně bylo touto ambicí myšleno, aby byla organizace považována za hlavního experta na poskytování sociálních služeb a znalost potřeb klientů v dané lokalitě a byla tak vysoce důvěryhodným partnerem pro ostatní aktéry relevantní pro multioborovou spolupráci a také pro kraj a média. Zásadním novátorským prvkem strategického plánu pak bylo zavedení hodnocení spokojenosti zaměstnanců a také vytvoření vlastního evaluačního nástroje pro hodnocení kvality projektů, resp. poskytovaných služeb, a práce zaměstnanců. Důraz na spokojenost zaměstnanců a kolektivní povaha strategického plánu ještě posílila kolegiální pracovní kulturu, kterou dodnes organizace považuje za jednu ze svých hlavních devíz, jak je popsáno níže v sekci Unikátnost organizace.

Období realizace zmíněného strategického plánu, tedy posledních šest let, považují dotazované pracovnice a pracovníci za období, které s sebou přineslo zásadní zvýšení kvality poskytovaných služeb. Projekt totiž přinesl prostor pro vytvoření nejen nástroje na evaluaci služeb, nýbrž i metodik práce pro jednotlivé služby. Evaluace služeb přitom umožnila identifikovat silné a slabé stránky organizace. Slabým stránkám se věnujeme níže v sekci Překážky činnosti organizace. Mezi ty silné patří efektivní práce s klienty a zvyšování reálných dopadů využívaných služeb na klienty. Dopad práce na klienty je přitom ústředním motivem organizace. Všechny její aktivity jsou motivovány snahou zvyšovat dopady poskytovaných služeb na životy klientů. K tomu jí ve sledovaném období pomohlo zejména prohloubení individuálního přístupu a rozvoj multidisciplinární spolupráce. Jak totiž ukážeme dále, v tomto období také organizace získala první grantové projekty zaměřené na multidisciplinaritu.

Významný rozvoj organizace v posledních letech je spojen i s nárůstem počtu řešených projektů a spolu s nimi s nárůstem počtu zaměstnanců. V tomto roce získala organizace celkem šest nových grantových



projektů vč. zde zkoumaného Multidisciplinálního týmu Ratolesti Brno a dalšího projektu ve výzvě č. 17 OPZ+ s názvem Aristoteles. Za poslední dvě dekády se tak počet zaměstnanců zvýšil sedmkrát, z 8 na 58 kmenových. Zvětšování organizace vnímají dotazovaní zaměstnanci pozitivně, především vzhledem k rozšiřování a zkvalitňování poskytovaných služeb, neboť kvalita služeb je propojena i s časovými kapacitami, tedy alokovanými úvazky. Zároveň však významný nárůst počtu zaměstnanců představuje i výzvu pro řízení organizace, aby udržela současnou přátelskou neformální atmosféru a zároveň úspěšně provazovala všechny poskytované služby. Strategický plán započatý rokem 2018 letos končí a na podzim roku 2023 dojde k tvorbě nového plánu. Tento bude obsahovat konkrétnější vize, jak z organizace vytvořit nejvýznamnějšího poskytovatele sociálních služeb pro ohrožené děti, mládež a rodiny v Brně a okolí. Tyto se budou formulovat až během setkání ke strategickému plánování, které v době provádění případové studie ještě neproběhlo.

### Vize organizace

Vzhledem k proměnám a vývoji organizace docházelo v průběhu let i k proměnám vizí, především směrem k již zmíněné profesionalizaci, zvyšování kvality služeb a multidisciplinarity. Mezi dlouhodobé vize Ratolesti Brno lze zařadit snahu stát se významným poskytovatelem služeb v kraji, rozrůstání organizace, poskytování kvalitních služeb, tvorbu programů, rozšíření kapacity služeb a spolupráce s odborníky z různých oblastí. Zejména jsou tím myšleni odborníci z oblasti školství a zdravotnictví, tedy vyučující a pediatři. S těmi totiž doposud není spolupráce organizace tak intenzivní jako např. s orgány sociálně-právní ochrany dětí (dále OSPODy) nebo jinými neziskovými organizacemi. Součástí této vize je i být tou instancí, na niž se oborová komunita, ale i média obracejí pro expertní informace z oblasti ohrožených dětí, mládeže a rodin a specificky pro informace z Brna a Jihomoravského kraje. S tím souvisí také další dlouhodobá vize, jíž je zvyšování povědomí o samotné problematice ohrožených rodin u české veřejnosti a proměna veřejného diskurzu spojeného s danou problematikou. Ten je totiž vnímán jako jedna ze zásadních překážek systémového řešení situace ohrožených rodin spojeného s nedostatečnou legislativou a podfinancováním sociálních služeb, jak ukazujeme níže. K této vizi se organizace snaží přiblížit aktivitou na sociálních sítích a v oborové komunitě. V neposlední řadě je dlouhodobou vizí zůstat stabilní organizací, která zajistí odpovídající mzdy pro své zaměstnance, a tedy i objem a kvalitu poskytovaných služeb.

Mezi krátkodobé vize Ratolesti Brno patří realizace nově získaných projektů v roce 2023, přijímání nových pracovníků, získání finančních prostředků na všechny poskytované služby, navázání na fungující aktivity v dalších projektech, například právě na prvek multidisciplinarity. Dále rozvoj terénní práce ve vyloučených lokalitách, zaměření na ukrajinské děti a jejich rozvoj. Právě ukrajinské děti dle zaměstnanců představují skupinu, která v současné době vyžaduje zvýšenou péči ze strany sociálních služeb a bude ji vyžadovat i v dlouhodobějším výhledu.

### Unikátnost organizace

Unikátnost organizace se zdá spočívat zejména v samotném nastavení kultury pracoviště a proaktivním a inovativním přístupu k rozvoji kvality vlastních služeb. Dotazované zaměstnankyně a zaměstnanec vyzdvihovali přátelské klima organizace, které je vědomě budováno, a to i za pomoci zmíněného hodnocení spokojenosti zaměstnanců. Toto klima vnímají i jako určitý benefit pro zaměstnance, když už není zcela v moci organizace poskytnout zaměstnancům finanční benefity a ekonomickou stabilitu vzhledem k výrazné závislosti na grantovém financování a nestabilní finanční podpoře ze strany státu, resp. kraje (k tomu více v sekci Překážky pro činnost organizace).



Organizace také vnímá samu sebe jako do jisté míry unikátní z důvodu velmi proaktivního přístupu k hlídání a rozvoji kvality služeb, které svým klientům nabízí. Běžnou praxí organizace je, že se snaží neustále reflektovat poznatky z praxe a přetavovat je do inovací a rozšiřování svých služeb. Evaluace svých služeb proto realizuje zcela dobrovolně a ne jen pro forma, protože je to její povinnost. Tento proaktivní přístup se projevuje také v přístupu ke grantovému financování. Pracovnice a pracovníci v rámci své praxe průběžně identifikují nové a nové potřeby klientů či slabá místa současných služeb a vymýšlejí, jak těmto potřebám vyjít vstříc a jak odstranit současné slabiny služeb. V případě otevření nových grantových výzev následně vybírají, které z nápadů na inovace je možné realizovat v rámci konkrétních výzev. Zaměstnanci takto hovořili o „tahání nápadů z šuplíku“. Dále se proaktivní přístup k rozvoji vlastních služeb projevuje ve snaze navazovat a rozvíjet vztahy s relevantními partnery, zejména s OSPODy, ale také například se státním zastupitelstvím či probační a mediační službou, výchovnými ústavy či jinými neziskovými organizacemi. Dobré vztahy s OSPODy, s nimiž organizace dlouhodobě a úzce spolupracuje v jednotlivých rodinách, byly obzvláště akcentovány. Pro efektivní nastavení těchto vztahů také Ratolest vytvořila metodiku spolupráce své sociálně aktivizační služby s OSPODy. S touto snahou co nejefektivněji v zájmu klientů spolupracovat s relevantními aktéry souvisí další unikum, jímž je koordinace a propagace multioborové spolupráce v oblasti péče o ohrožené děti. S proaktivním přístupem v zájmu klientů je spojen také důraz na participaci klientů na rozhodování o řešení jejich situace. Zde zkoumaný projekt podpořený ve výzvě č. 17 OPZ+ tedy může pomoci dále rozvíjet ty rysy organizace, které jejím samotným zaměstnancům připadají jako nejvýznamnější. Důraz na proaktivní přístup a reflexi potřeb klientů odráží také skutečnost, že je Ratolest jedinou organizací v Brně, která se zabývá streetworkovou prací v oblasti ohrožených dětí, mládeže a rodin.

### Nejvýznamnější úspěchy

Za největší aktuální úspěch organizace považují její zaměstnanci získání všech šesti podaných projektů v tomto kalendářním roce a spolu s nimi možnost rozšíření terapeutické podpory pro klienty. Z dlouhodobější perspektivy je za úspěch považována prokázaná schopnost přizpůsobovat služby potřebám klientů, a to díky personálu, který je schopný adekvátně reagovat na jejich potřeby a přemýšlet o nich v dlouhodobém horizontu. V souvislosti s tím dokázala organizace poskytovat kvalitní služby i během pandemie Covid-19, kdy se bezprostředně přizpůsobila situaci a zajistila bezpečí svých klientů. Navíc rozšířila své služby o poskytování potravinové pomoci, což doposud organizace nerealizovala. Dalším úspěchem bylo rozhodnutí poskytovat služby ukrajinským uprchlíkům. Organizace tedy prokázala schopnost práce v krizi, kdy rychle reagovala na aktuální události.

### Neúspěchy

Pro dotazované pracovnice a pracovníka organizace bylo obtížné identifikovat neúspěchy organizace. Tato skutečnost se zdá souviset s jejich celkovým přístupem k činnosti organizace, tedy k zaměření na rozvoj kvality a šíře služeb. Co se nepodařilo dodnes, nebo ne v tak velké míře, o to se budou snažit i do budoucna, pokud to stále budou považovat za důležité, jako například zasíťování se s justicí nebo zefektivnění spolupráce s některými konkrétními OSPODy. Diskuse neúspěchů se proto v rámci individuálních rozhovorů i skupinového rozhovoru stočila spíše k diskusi překážek pro činnost organizace, které pojednáváme v následující sekci.

### Překážky pro činnost organizace

Zásadní překážky pro činnost organizace se v současné době jeví být spíše strukturálního vnějšího charakteru. Nezdají se tedy vycházet z vnitřního nastavení fungování organizace. Tyto vnější překážky



EVROPSKÁ UNIE  
Evropský sociální fond  
Operační program Zaměstnanost



souvisí zejména s financováním sociálních služeb, decentralizací sociální politiky, respektive rozštěpením sociální politiky mezi MPSV a kraje, a také s rozdělením problematiky ohrožených dětí a rodin mezi tři ministerstva (MPSV, MŠMT, MZ) a s nastavením sociální politiky jako takové. Tyto překážky jednak ohrožují kvalitu poskytovaných služeb a také neumožňují dlouhodobější plánování.

Ratolest je jakožto nezisková organizace výrazně závislá na grantovém financování, které je ze své podstaty krátkodobé. Toto představuje velkou ekonomickou nejistotu pro její zaměstnance a také ohrožení kontinuity poskytování služeb. Když skončí grant a nenaváže plynule další, je nutné zaměstnance propustit a následně je případně znovu zaměstnat, pokud vyjde nový grant. Jelikož výzvy na sebe nutně plynule nenavazují, případně se mění jejich zaměření, je toto nebezpečí značné. Nejistotu přitom představuje i dotace na poskytování sociálních služeb. Tato je totiž odvislá od aktuální vládní politiky, které je také proměnlivá. Navíc kvůli decentralizaci sociální politiky mezi ministerstvo a kraje nemohou pracovníci organizace automaticky počítat s platy podle tabulek vydaných MPSV, neboť záleží na kraji, jak se rozhodne finance alokovat.

Kontinuitu poskytování služeb ohrožuje také obecná podfinancovanost oblasti sociální práce v ČR, která vede k tomu, že platy sociálních pracovníků jsou velmi nízké. Toto výrazně snižuje atraktivitu profese pro absolventy oboru sociální práce a vedle nejistého grantového financování posiluje vysokou fluktuaci zaměstnanců v organizaci, což opět ohrožuje kontinuitu a kvalitu poskytovaných služeb. Platy mnohdy nezajišťují pracovníkům příjem, který by jim umožnil pohodlně pokrýt standardní životní náklady, zejména tedy na bydlení, případně na péči o děti. Z organizace proto z finančních důvodů odcházejí i ti zaměstnanci, pro něž je jinak samotná náplň práce v oboru velmi atraktivní. Atraktivitu přitom podle dotazovaných snižuje i související nízká prestiž profese sociálního pracovníka v ČR související i s negativním přístupem české společnosti k ohroženým společenským skupinám v rámci neoliberálního diskurzu zásluhovosti. Prestiž a finanční ohodnocení jsou přitom v silném kontrastu s nároky na výkon profese, jakými jsou vzdělání a vysoká odpovědnost. Organizace se snaží spolupracovat se školami a získávat tak stážisty a potenciální zaměstnance organizace, nicméně zájem je malý.

Rozvoj kvality služeb organizace podle jejích zaměstnanců do značné míry omezuje také přístup Jihomoravského kraje a souvisí tedy s již zmíněnou decentralizací sociální politiky. Současné vedení kraje klade velký důraz na sledování indikátorů výkonu práce v sociální oblasti, které mají prokázat, že si organizace dotaci zaslouží a že se stávajícími prostředky dobře hospodaří. Indikátory se však soustředí podle dotazovaných především na kvantitu (na přepočítávání časové dotace na jednotlivé reportované úkony, resp. jednotlivé klienty), nikoli na kvalitu poskytovaných služeb. Pracovníkům tak narůstá administrativní zátěž vykazování, která ukrajuje z času na klientskou práci, aniž by podle nich kraj na tomto základě byl schopen odlišit kvalitní služby od nekvalitních a např. více podporovat ty kvalitní. Toto vzbuzuje v pracovnících také nepříjemný pocit, že kraj nezajímá dopad jejich práce, tedy dopad na klienty, což posiluje riziko vyhoření pracovníků, které opět představuje riziko pro kvalitu poskytovaných služeb.

Dále organizace vnímá jako zásadní překážku své činnosti současný stav sociální politiky, který ve svých praktických důsledcích ztěžuje jejím klientům možnost vymanit se z nepříznivé životní situace, a tedy více a dlouhodobě profitovat z organizací poskytovaných služeb. Zejména byl zdůrazňován problém velmi omezené dostupnosti sociálního bydlení, vysoké zadluženosti klientů, nedostatek, a tedy velmi omezená dostupnost odborníků v oblasti psychologie a dětské psychiatrie, nedostatečné nastavení systému sociálních dávek a přetížení pracovníků v orgánech sociálních služeb, primárně OSPODů.





Tyto nedostatky v oblasti sociální politiky a rozkročení problematiky ohrožených dětí mezi tři ministerstva představují také překážku pro kvalitu a dopad poskytovaných služeb v tom smyslu, že ztěžují spolupráci organizace s aktéry z různých oblastí, zejména s OSPODy, a dále například s pediatrií a státními zástupci. V případě OSPODů jsou obtíže ve spolupráci spojovány nejen s jejich přetížeností, nýbrž i s vysokou fluktuací pracovníků OSPOD.

#### Možná řešení překážek činnosti organizace

Vzhledem k charakteru vnímaných překážek činnosti organizace směřují i návrhy na možná odstraňování překážek na systémovou úroveň, tedy na úroveň státu či kraje. Kromě novely zákona o sociálních službách a OSPOD a vzniku zákona o sociálním bydlení je podle dotazovaných zásadní zajištění stabilnějšího financování poskytování a rozvíjení sociálních služeb pro ohrožené děti, mládež a rodiny. Této větší stability by mohlo být dosaženo centralizací financování sociálních služeb, které by se přesunulo plně pod MPSV, a dále prodloužením doby trvání grantových projektů. Nyní jsou grantové projekty organizace běžně jednoleté. Plánování, rozvoji a udržitelnosti služeb by prospěly spíše víceleté granty. Osvědčené služby by přitom bylo vhodné pokrýt stálou dotací, aby jejich udržitelnost nebyla ohrožena koncem grantového projektu.

Centralizace sociální politiky by podle dotazovaných pomohla i zvýšit důraz na sledování kvality služeb, neboť by bylo možné vytvořit a zavést jednotné kvalitní kontroly služeb a rozlišit tak kvalitní služby od nekvalitních. Tím by se podle dotazovaných mohlo omezit čerpání veřejných peněz na nekvalitní služby, a naopak posílit finanční podporu služeb kvalitních. Pokud by k centralizaci nedošlo, uvítali by zaměstnanci alespoň povinnost krajů provádět si analýzy potřebnosti a kvality služeb poskytovaných na jejich území a jasně stanovit, jak se budou výsledky těchto analýz vztahovat k financování organizací poskytujících sociální služby. Obecně by však dotazovaní preferovali spíše centralizaci pod MPSV. Podřazení sociální politiky pod kraje totiž ztěžuje i například registraci zaměstnanců, pokud organizace působí ve více různých krajích. To však není případ Ratolesti.

### Projekt Multidisciplinární tým Ratolesti Brno

#### Historie myšlenky projektu

Projekt „Multidisciplinární tým“ organizace Ratolest Brno navazuje na tři úspěšné předchozí projekty, které v minulosti realizovala. Tyto rozvíjely jednotlivé aspekty projektu zvlášť. Projekt „Multidisciplinární tým“ pak představuje propojení a rozvoj v předchozích projektech ověřených nástrojů. První projekt nastavil spolupráci SAS a nízkoprahových zařízení pro děti a mládež (NZDM) a započal budování interdisciplinární sítě spolupracujících aktérů z různých oblastí. Druhým projektem byl projekt OPZ zaměřený na multidisciplinární poskytování sociálně aktivizačních služeb pro rodiny s dětmi ve spolupráci s OSPODy a nízkoprahovými kluby. Třetím předcházejícím projektem je projekt v rámci nadace Občanské společnosti, který umožňoval financování služeb právníka a psychologa.

Organizace se snažila pokračovat ve vizi uvedených projektů, zejména s ohledem na jejich význam pro potřeby cílové skupiny. Předcházející projekty, stejně jako všechny ostatní projekty organizace včetně projektu Multidisciplinární tým, totiž vyrůstají z identifikace potřeb jejích klientů. V případě projektů zaměřených na multioborovost se jedná zejména o potřeby psychologické a právní podpory a zároveň z potřeby řešit individuální případy komplexně, a tedy koordinovaně s aktéry z dalších oblastí, zejména



zdravotnictví a školství, aby klienti nedopláceli na současnou gesční roztržitost agendy ohrožených dětí mezi MPSV, MŠMT, MZ a kraj. Myšlenka projektu Multidisciplinární tým tedy vznikla z logické snahy zajistit kontinuitu již započaté dobré praxe multioborové spolupráce. Oproti předešlým projektům však chce tuto praxi dále inovovat právě na základě nově identifikované potřeby klientů, a tou je zvyšování rodičovských kompetencí rodičů ohrožených dětí za účelem udržet je v biologické rodině. Proto je projekt obohacen o pracovní pozici rodinného asistenta, jehož náplní práce je trávit čas s rodinou v jejím přirozeném prostředí, v domácnosti, a po delší dobu (v řádu týdnů až měsíců) podporovat rodiče v naplňování jejich rodičovské role. Rodiče samotní často pocházejí z rodinného prostředí, v němž bylo obtížné či nemožné získat pozitivní rodičovské vzory. Rodinný asistent pomáhá rodičům v reflexi potřeb dětí a s praktickou pomocí s jejich naplňováním (např. včasné příchody do školy, zajištění svačin, vhodné oblečení atp.).

Dalším významným nástrojem v rámci projektu jsou multioborové případové konference, které přitom nejsou pro české prostředí neznámé. OSPODY mají ze zákona povinnost uspořádat alespoň jednu expertní multioborovou případovou konferenci pro každé dítě, které je identifikováno podle zákonem stanovených kritérií jako ohrožené (tzv. šestkové případy). Konference jsou tedy pořádány, ale spíše formalistně, pro forma, bez využití jejich potenciálu pro řešení situace klienta. Projekt tak chce pomoci propagaci tohoto nástroje v Jihomoravském kraji, aby byl do budoucna běžně využíván tak, jak byl původně zamýšlen. Na to jsou však zapotřebí časové kapacity na koordinaci multioborových setkání, kterých se v tuto chvíli nedostává ani přetíženým OSPODům, ani sociálním pracovníkům v neziskových organizacích, včetně Ratolesti.

### Základní koncepce projektu

Projekt Multidisciplinární tým Ratolesti Brno, jak již napovídá jeho název, je založen na konceptu multioborovosti, jakožto podmínky komplexního, a tedy efektivního řešení situace klientů. Konkrétně se zaměřuje na sociální aktivizační službu pro rodiny s dětmi, respektive na rozšíření nabídky služeb pro její klienty. Rozšíření těchto služeb spočívá v poskytování psychologické a právní podpory na pracovišti organizace, tedy služeb nad rámec oboru sociální práce, v možnosti využít služby terénního rodinného asistenta v prostředí své domácnosti a také pobytových akcí pro děti a rodiče zaměřených na budování zdravého vztahu, a dále v možnosti podílet se na rozhodování o možných řešeních vlastní situace v rámci multioborových případových konferencí, jichž se vedle pracovníků Ratolesti a OSPOD účastní také experti z oblasti školství a zdravotnictví. Profitovat z projektu tak mají nejen klienti, ale i sociální pracovníci a další experti, pro něž projekt vytváří platformu pro vzájemné setkávání, rozšiřování spolupráce a další vzdělávání. Projekt tak usiluje o propojení mezi aktéry meziresortní sítě.

Základní koncepce projektu vychází z těchto identifikovaných překážek řešení obzvláště náročných případů ohrožených dětí:

1) Gesční roztržitost péče o ohrožené děti, mládež a jejich rodiny do tří resortů (MPSV, MZ, MŠMT), kdy spolupráce není vyhovující, neodpovídá nárokům na péči a v případě potřeby nezajišťuje bezprostřední pomoc. Toto představuje problém i pro práci OSPODů, které se potýkají se situací, kdy s rodinami pracuje více odborníků odlišným způsobem, sledující odlišné priority, což vede k nedorozuměním mezi institucemi a k negativnímu dopadu na samotné rodiny. Meziresortní spolupráce je v současnosti považována za nelehkou ze strany organizace především v oblasti zdravotnictví a zapojení státních zástupců.





- 2) Spolupráce s OSPOD, která se jeví v mnoha případech jako problematická z důvodu vysoké fluktuace zaměstnanců OSPOD, což značně komplikuje proces spolupráce. Současně i fluktuace v sociálních službách obecně.
- 3) Nedostatek psychologické a psychiatrické pomoci pro děti a mládež.
- 4) Absence provázanosti zákonů způsobuje neprovázanost sítě aktérů v praxi.
- 5) Absence multidisciplinární sítě podpory napříč resorty.
- 6) Nízké rodičovské kompetence rodičů ohrožených dětí.

Navržené řešení projektu reaguje na identifikované potřeby dvou cílových skupin, a to dětí, mládeže a rodin v nepříznivé životní situaci a odborníků (poskytovatelů a zástupců veřejné správy). Projekt obsahuje tyto klíčové prvky: Pracovní pozice koordinátora projektu (case managera), psychologa, právníka, rodinného asistenta a lektora pobytových akcí. Dále projekt zařazuje skupinové seberozvojové aktivity, skupiny pro rodiče s malými dětmi, vícedenní pobytové akce, nástroj expertních případových konferencí, workshopy pro odborníky a interdisciplinární setkání odborníků.

Poptávka klientů po psychologické pomoci byla zvýšena pandemickou krizí Covid-19. Zároveň však covidová situace ukázala, že spolupráce s externími psychology je náročná vzhledem k jejich nedostatku. Ke klientům se tak jejich pomoc nedostává včas. Proto předchozí projekt zavedl pozici interního psychologa, jejíž pokračování projekt Multidisciplinární tým garantuje. Psycholožka s terapeutickým výcvikem aktuálně působí pouze v sociálně aktivizační službě pro rodiny s dětmi, kde je vnímána jako nejpotřebnější. Více se zaměřuje na práci s malými dětmi a soustředí se na diagnostiku. Psychologická pomoc je v rámci projektu dostupná pouze dětem, nikoliv rodičům. Důvodem je dle pracovníků stigmatizace duševního zdraví a strach z malého zájmu o psychologickou pomoc ze strany rodičů. Právník je klientům k dispozici při řešení zaměstnání, sociálních dávek, bydlení či dluhů.

#### Limity a obavy s projektem spojené

Jak již bylo řečeno výše, hlavní novinkou oproti předchozím multioborově zaměřeným projektům je vytvoření pozice rodinného asistenta na základě identifikované potřeby zvyšovat rodičovské kompetence v ohrožených rodinách. Tento asistent tráví s rodinami několik týdnů až měsíců, pomáhá jim s každodenními činnostmi a učí je, jak lépe přistupovat ke svým dětem a pečovat o ně. Takovýto typ asistence je časově náročný a sociální pracovníci na ni nemají vzhledem ke své hlavní pracovní agendě časovou kapacitu. Bohužel, pozice rodinného asistenta nebyla v rámci grantového projektu podpořena v požadované výši. Bylo na ni poskytnuto méně finančních prostředků, protože rodinný asistent je v projektu zastoupen jen na úvazek 0,4, nikoli 0,6. Tato skutečnost omezuje využití potenciálu této pozice a nutně sníží její pozitivní dopad na klienty. Potenciální dopad je totiž úměrný tomu, kolik času a s kolika rodinami může rodinný asistent strávit. Přitom rodiny vyjadřují zájem o častější přítomnost rodinného asistenta ve svých domácnostech. Pracovníci organizace se proto snaží tuto poptávku pokrýt z vlastních zdrojů. To je však velmi obtížné, neboť se jedná o činnost nad rámec jejich hlavní náplně práce.

Zároveň však ve vztahu k úspěšné realizaci projektu nepanují v organizaci obavy. Cíle projektu jsou podle dotazovaných nastaveny realisticky na základě zkušeností z předchozích projektů, takže nehrozí, že by se nepodařilo realizovat všechny aktivity uvedené v projektové žádosti.



EVROPSKÁ UNIE  
Evropský sociální fond  
Operační program Zaměstnanost



### Význam projektu pro jednotlivé aktéry

Klienti získají kvalitnější, protože komplexnější a koordinovanější péči. Zejména v oblasti psychologické a právní pomoci pak získají podporu, která je pro ně jinak velmi obtížně dostupná. OSPOD získá plastičtější pohled na jednotlivé případy a podporu v jejich řešení. Pracovníci organizace i další zapojení odborníci získají více znalostí, jak postupovat v konkrétních situacích klientů.

### Význam projektu pro organizaci jako celek

Projekt má vztah k dlouhodobým cílům organizace, které pomáhá naplňovat. Směřuje totiž k dalšímu zvyšování profesionalizace služeb v práci s ohroženými dětmi, mládeží a rodinami, rozšiřování jejich nabídky, zvyšování participace klientů v rozhodovacích procesech a k posilování dopadu služeb na klienty. Současně dochází v rámci projektu prostřednictvím multioborových setkání k rozšiřování podpůrných sítí organizace, a tedy spolupráce s dalšími relevantními aktéry a udržování spolupráce s již zasíťovanými odborníky. Zásadní je také další posilování spolupráce s OSPODy.

Dále má projekt pro organizaci důležitý stabilizační význam, neboť poskytuje jistotu financování na tři roky. Tím je výjimečný oproti ostatním projektům organizace, které bývají běžně jednoleté, tedy financované z roku na rok, bez jistoty, že dojde k financování i rok příští. Vyšší finanční jistota přináší zaměstnancům více klidu a prostoru pro klientskou práci, která tak může být intenzivnější a kontinuální, což opět zvyšuje potenciální dopad této práce na klienty. Dlouhodobější financování také umožňuje práci efektivněji plánovat.

Zároveň je však třeba dodat, že přestože je projekt zaměřen především na posílení spolupráce a zasíťování s externími aktéry, očekává se od něj i posílení interní spolupráce mezi jednotlivými službami, které Ratolest poskytuje, tedy mezi SAS, nízkoprahovými kluby a Centrem prevence a resocializace. Očekává se, že bude více příležitostí se vzájemně setkávat nad klientskými případy a efektivně si je mezi sebou předávat.

### Ideální výsledek/dopad projektu

Projekt v tuto chvíli v podstatě substituuje iniciativu OSPODů v oblasti řešení případů ohrožených dětí formou multioborových expertních případových konferencí. Jak bylo řečeno výše, tyto se sice konají, neboť je povinností OSPOD je svolávat, ale často se tak děje jen velmi formalistně bez intenzivnějšího zapojení samotných klientů. Ideálním výsledkem projektu by proto bylo, kdyby ukázal přínos tohoto nástroje jak pro klienty, tak pro samotné OSPODy, jimž by vlastně měl pomáhat v jejich náročné rozhodovací práci, a tím OSPODy motivoval k jeho plnému využívání. Podmínkou tohoto využívání jsou však také kapacity na organizaci multioborových setkání. Vzhledem k současné zahlcenosti OSPODů by proto bylo třeba jim část agendy odebrat (nejlépe snížit počet případů na jednu pracovníci), aby měly prostor na organizaci případových konferencí, případně tuto organizační roli přiknout neziskovým organizacím, ale těmto na tuto činnost poskytovat stálou dotaci nepodmíněnou granty. V případě, že by nebylo možné zajistit plné využívání případových konferencí výše naznačenými cestami, bude třeba zajistit plynule navazující grantové financování. Jinak hrozí zpřetrhání vybudované multioborové spolupráce, a hlavně zmizí časové kapacity organizace na koordinační a organizační činnost spojenou s pořádáním multioborových případových konferencí.



## Výzva č. 17 OPZ+ a obecně systémová podpora

Organizace uvažovala o získání podpory pro projekt Multidisciplinární tým Ratolesti Brno pouze ve výzvě č. 17 OPZ+. Nad získáním podpory v jiných výzvách neuvažovala. Obecně je organizace zvyklá na využívání rámce ESF pro financování své činnosti. Vůči této konkrétní výzvě nemá organizace žádné výhrady nebo náměty na její zlepšení, neboť ty cíle a činnosti, které nebylo možné pokrýt z výzvy č. 17, pokryla organizaci výzva č. 18 OPZ+. Zároveň však pracovníci organizace hodnotí výzvu č. 18 jako pro organizaci jako celek významnější, neboť umožňuje zvýšení kapacity stávajících služeb.<sup>5</sup> Také nacházejí bílá místa v rámci OPZ+ jako celku, protože v tuto chvíli neumožňuje žádat o podporu na rozvoj organizace samotné, tedy na její další profesionalizaci. V minulosti Ratolest Brno v rámci OPZ+ realizovala projekt zaměřený na evaluaci, revizi a vytváření nových metodik, nastavení strategického plánu organizace a hodnocení spokojenosti zaměstnanců. V současné nabídce rámce OPZ+ však organizace postrádá podobné výzvy. Velmi by proto uvítala otevření výzvy, která by vytvořila prostor pro další posun a zdokonalení v oblasti řízení a metodického rozvoje, případně také ve vzdělávání zaměstnanců, zejména pak pro dlouhodobější a nákladnější kurzy. Vnímala by takovou výzvu i jako reakci na obecný tlak na profesionalizaci oboru sociální práce. Na druhou stranu však zaměstnanci upozorňují, že i nákladnější vzdělávání, zejména pro služebně starší zaměstnance, by mělo být hraditelné ze stálé dotace. Jinak dochází k nelogickým nerovnostem mezi zaměstnanci v přístupu ke vzdělání podle toho, zda jsou či nejsou zaměstnání na konkrétním grantu, nehledě na potřeby jejich individuálního profesního rozvoje. Dále organizace postrádá rámec, v němž by mohla dále rozvíjet dobrovolnický aspekt své činnosti.<sup>6</sup>

Co se týče ostatních činností, v nejbližší době organizace podávání dalších projektů nezvažuje, neboť se chce plně věnovat kvalitní realizaci šesti nových projektů, které získala letos. Do budoucna by však zástupci organizace ocenili větší finanční podporu pro preventivní a probační programy (ze strany MPSV a Ministerstva spravedlnosti), aby umožnily pojmout co největší množství klientů. Zároveň by byli vděční za finance na rozvoj nízkoprahových klubů a jejich transformaci na místa, kde klienti mohou získat i materiální podporu, jako jsou potraviny, oblečení, základní hygienické potřeby, a provádět hygienu. Dále by ocenili finance na dlouhodobou práci s ukrajinskými uprchlíky, primárně s dětmi, které zaměstnanci organizace vnímají jako ohroženou skupinu. V neposlední řadě by organizace potřebovala kontinuitu v navazujících projektech, tedy vypisování obdobných výzev, případně navýšení stálé dotace, aby nedocházelo ke zhoršování poskytování služeb kvůli propouštění stávajících zaměstnanců, které nastane, pokud po skončení stávajících projektů nebude z čeho zaměstnance zaplatit. Stálou dotaci vnímají jako obzvláště potřebnou pro udržení pozice psychologů v rámci SAS, ale zároveň vnímají potřebu založení terapeutické ordinace při NZDM.

<sup>5</sup> Komentář implementačního oddělení MPSV: Výzva č. 17 OPZ+ také umožňovala navýšení kapacity služeb v rámci aktivity I.B) Rozvoj kvality a dostupnosti služeb místních aktérů při přímé práci s cílovou skupinou včetně povinného pilotního odzkoušení a následného vyhodnocení.

<sup>6</sup> Komentář implementačního oddělení MPSV: Dobrovolnictví bylo v některých aktivitách výzvy č. 17 OPZ+ také možné podpořit.



## Příběh změny I.

**Projekt: Multidisciplinární tým Ratolesti Brno**

**Řešitel: Ratolest Brno, z. s.**

**„Multidisciplinární spolupráce by měla být do budoucna norma, ne něco navíc“**

Za necelých třicet let se **Ratolest Brno** vyvinula z dobrovolnického spolku podporujícího mládež do strategicky řízené **profesionalizované organizace** s téměř šedesáti kmenovými zaměstnanci, která dnes poskytuje řadu služeb pro **děti, dospívající i celé rodiny**. Souběžně realizuje několik projektů z různých finančních zdrojů a má ambice dále posilovat svoji pozici až na úroveň hlavního regionálního stakeholdera a expertního „rozcestníku“ pro danou oblast.

Ve své činnosti organizace čím dál víc naráží na limity toho, že **podpora její cílovky je roztržštěná** mezi spoustu různých aktérů z rozmanitých oborů, spadajících pod **různé rezorty** (především MPSV, MZ, MŠMT, ale i další), což vede k **nekoordinovanosti a neefektivitě této podpory**. Sociální pracovník má nějakou představu a priority, jiné má zase orgán sociálně-právní ochrany dětí (OSPOD) a jiné zase například státní zástupce nebo pediatr. Bitý je na tom klient (dítě, případně jeho rodič), který navíc do rozhodování o tom, co je pro něj nejlepší, nemá příležitost moc zasahovat. **Nastartování, rozvoj a udržování spolupráce mezi aktéry z různých oborů vyžaduje časové kapacity na koordinaci**. Těmito běžně nedisponují ani přetížené OSPODy, ani pracovníci neziskových organizací. **Projekt „Multidisciplinární tým“ tyto kapacity poskytuje** právě pracovníkům Ratolesti. Poskytuje jim totiž pracovní úvazky na organizaci multioborových setkání.

**Projekt sám o sobě však není systémovým řešením**, neboť se jedná o grantový projekt, který je ze své podstaty časově omezený. **Hlavní ambicí projektu je proto normalizace multioborové spolupráce**, aby nebyla aktéry z jiných oborů vnímána jako něco navíc, nýbrž jako norma, která bude realizována mimo grantové projekty. Projekt by měl přispět k tomu, aby OSPODy i pediatři či státní zástupci brali jako samozřejmost, že se mají scházet jak nad anonymními kazuistikami dětí a koordinovat své přístupy, jak různé specifické situace řešit, tak nad konkrétními případy tzv. šestkových dětí, tedy dětí, které jsou podle zákona označeny jako ohrožené. **V současné době se multioborové případové konference pořádají spíše pro forma**, takže z nich děti ani odborníci mnoho nemají. Projekt chce proto **zpropagovat tyto konference jako funkční nástroj, který by sami OSPODy a odborníci chtěli využívat**.

Projekt by proto do budoucna mohl pro organizaci znamenat **dvě varianty změny**. Jednou variantou je, že se již sama Ratolest nebude muset věnovat **organizaci multioborových setkání**, neboť tuto roli **převzou samotné OSPODy**, a organizace se stane „jen“ jedním z expertů přizvaných na multioborová setkání. Druhou variantou je, že **multioborová setkání bude organizovat i nadále Ratolest**, ale ne jako něco navíc, ale **jako součást své hlavní činnosti**. V tomto případě by na tuto činnost dostávala organizace peníze v rámci svého standardního financování z krajské úrovně a ne jen v rámci nejistých grantů, které na sebe nemusí kontinuálně navazovat, čímž je pracně vybudovaná spolupráce ohrožena. Bohužel jsou k oběma variantám pracovníci a pracovník organizace skeptičtí a obávají se, že budou i do budoucna muset o zdroje na tuto činnost žádat skrze grantové výzvy.



## Případová studie II.

**Projekt: Bez udidla k zodpovědnosti – intervenční programy pro ohrožené děti a rodiny v regionu Svitavska<sup>7</sup>**

**Řešitel: Bonanza Vendolí, z. ú.**

**„Bonanza Vendolí jako provozovatel a propagátor netradičních metod sociální práce“**

### Cíl studie

Cílem případové studie je zachytit komplexní situaci projektu „Bez udidla k zodpovědnosti – intervenční programy pro ohrožené děti a rodiny v regionu Svitavska“, který byl podpořen v rámci výzvy č. 17 OPZ+. Zaměřujeme se proto jak na historii řešitelské organizace, jíž je Bonanza Vendolí, z. ú., tak na historii samotného projektu a jeho zasazení do širšího kontextu činnosti organizace. Nejedná se přitom o kritické zhodnocení činnosti organizace a jejího projektu, nýbrž o zprostředkování subjektivního pohledu samotných pracovníků organizace, tedy toho, jak oni sami vnímají přínos projektu a podpory v rámci výzvy č. 17 OPZ+ pro organizaci jako celek. Studie je založena na analýze dokumentů (desk research), individuálních rozhovorech a skupinovém rozhovoru s pracovníky řešitelské organizace a externím evaluátorem projektu, který s organizací spolupracuje od doby jejího vzniku, a je proto relevantní osobou pro poskytnutí informací o kontextu podpořeného projektu. Externí evaluátor byl zařazen do vzorku z důvodu malé velikosti řešitelské organizace, kdy ředitelka organizace zastává i funkci vedoucí projektu a vedoucí lektorky motivačního a aktivačního programu Rodina SPOLU. Osoby, se kterými byly konkrétně rozhovory provedeny:

- ředitelka a zakladatelka organizace Mgr. et Bc. Lenka Buchtová;
- řešitelka podpořeného projektu Bc. Monika Zindulková, působící v organizaci od začátku roku 2023, tedy 7 měsíců;
- externí evaluátor projektu PhDr. Erich Stündl, který působí také jako předseda správní rady organizace a manažer prevence na radnici města Svitavy.

### Představení organizace Bonanza Vendolí – historie a vývoj

#### Zaměření organizace a základní součásti

Organizace [Bonanza Vendolí, z. ú.](#), provozuje svou činnost osmnáctým rokem v regionu bývalého okresu Svitavy. Organizace vznikla na základě vnitřní potřeby zakladatelky pracovat s dětmi v prostředí, kde se budou cítit dobře a bezpečně, kde se mezi sociální pracovníci a dítětem bude moci snadněji vytvořit vztah založený na důvěře. Ve své dosavadní praxi sociální pracovníce oddělení péče o děti okresního úřadu Svitavy, kurátorky pro děti a mládež a vedoucí střediska probační a mediační služby se

<sup>7</sup> Reg. č. projektu CZ.03.02.02/00/22\_017/0000230.



EVROPSKÁ UNIE  
Evropský sociální fond  
Operační program Zaměstnanost



specializací na děti došla zakladatelka organizace k názoru, že „od stolu“ z kanceláře se s dětmi nedá pracovat efektivně, tedy tak, aby docházelo ke skutečné resocializaci a reedukaci. Hledala proto řešení, jak práci s dětmi učinit smysluplnou, aby tato práce měla potenciál měnit vnímání a jednání dětí.

Dlouhodobou vášní zakladatelky organizace přitom byla práce s koňmi. Při ní zjistila, že mají tato zvířata na člověka psychoterapeutický efekt a schopnost měnit vnímání mezilidských vztahů. Ve stádě také existují vztahy a v těchto vztazích mj. jasně daná a srozumitelná pravidla a hranice. Koupila proto s manželem statek na vesnici, k metodám sociální práce přidala práci s koňmi a časem opustila práci v probační a mediační službě, neboť kombinace plného úvazku ve službě s prací pro neziskovou organizaci přestala být časově únosná. Od té doby se organizace výrazně profesionalizovala. Vedle dětí se začala zaměřovat i na celé rodiny a multidisciplinární spolupráci, zejména s OSPODy a školami, za účelem zvýšení efektivity práce s dětmi a také odhalování potenciálně patologického a delikventního chování dříve, než se rozvine, včetně snahy o jeho eliminaci.

V současnosti Bonanza provozuje dva nízkoprahové kluby (Prevence s Bonanzou ve Vendolí, Nízkoprahový klub Díra ve Svitavách) a sociálně aktivizační službu pro rodiny s dětmi Drž se na uzdě. Zásadní pro její činnost je organizace programů zaměřených na rozvoj sociálních kompetencí dětí i rodičů. Tyto programy nyní mohou pokračovat díky finanční podpoře Evropského sociálního fondu, konkrétně výzvy č. 17 a č. 21 OPZ+. Konkrétně se jedná o programy „K sobě blíž“ (program pro ohrožené a rizikové děti) a „K sobě ještě blíž“ (program, který navazuje na program K sobě blíž, upevňuje a posiluje sociální dovednosti), dále mentoringový peer program „Učení je fajn“, v němž starší děti a mladí lidé (mentori) podporují ty mladší (mentees) ve zvládnání školní neúspěšnosti a motivují je k učení se, a dále motivační a aktivizační programy Rodina SPOLU, v němž jsou rozvíjeny rodičovské kompetence při zvládnání a řešení rizikového chování dítěte. Zároveň je Bonanza certifikovaným hiporehabilitačním střediskem. Pořádá pobytové i příměstské tábory a kroužky spojené s komunikací s koňmi, ježděním na koni a péčí o koně.

### Vývoj organizace

Rozvoj organizace do současné podoby je překvapením i pro samotnou zakladatelku, neboť její původní ambicí bylo „jen“ založit nízkoprahový klub na statku. Následně však organizace zaznamenala pozvolný, ale výrazný rozvoj. Rolí v tomto rozvoji sehrála lokální poptávka po službách prevence kriminality dětí a mládeže ze strany měst Svitavy, Polička a Moravská Třebová. Historicky se město Svitavy snaží podporovat programy prevence, které nyní zajišťuje vedle Bonanzy dalších 6 klíčových a řada dalších organizací. V tomto směru může být významný i fakt, že ve vedení města se za posledních 30 let střídali ředitelé tamních škol. Dalším faktorem rozvoje organizace byly vlastní praktické zkušenosti, které ukázaly potřebu dlouhodobější a komplexnější práce s cílovou skupinou, čímž došlo k navazování multidisciplinární spolupráce, zejména se školami. Také se rozšířila cílová skupina organizace z dětí v nepříznivé sociální situaci i na maladaptivní rizikové děti, predelikventy a delikventy.

Organizace se v průběhu téměř dvou dekád své existence významně rozrostla prostorově, personálně i rozšířila svou agendu. Ze začátku organizace soustředila svoji činnost na statku ve Vendolí. V roce 2007 město Svitavy nabídlo prostory po končící civilní službě, která měla klub v místní základní škole. Po skončení civilní služby se neměl o klub kdo starat, proto ho město nabídlo Bonanze, aby z něj udělala nízkoprahový klub. O pár let později v roce 2013 přišlo s podobnou nabídkou město Moravská Třebová, kde ředitelka organizace působila v komisi pro prevenci kriminality. Město mělo velký problém mj. i s drogovou problematikou, a proto poptalo u Bonanzy vytvoření nízkoprahového klubu a zajistilo pro něj prostory v bývalé veterinární ordinaci. Následně přišlo město Svitavy s novou poptávkou, a sice





s tím, že potřebují pracovat s rizikovými dětmi (predelikventy a delikventy), nejen s dětmi v nepříznivé sociální situaci. Bonanza proto vytvořila program nácviku sociálních dovedností. Díky tomuto programu organizace zjistila, že sice umí děti namotivovat a pracovat s nimi, ale že tato cílová skupina potřebuje dlouhodobější péči. Původní program byl na 10 týdnů a některé děti se po několika měsících začaly vracet ke svým nezdravým stereotypům. Ředitelka organizace se svým týmem proto usoudili, že je třeba pracovat s celou rodinou a školou jako s místy, kde děti tráví nejvíce času. Z tohoto popudu založila organizace sociálně aktivizační službu zaměřenou na práci s celou rodinou a navázala intenzivnější spolupráci s místními školami. S pomocí škol dělá organizace depistáž dětí, tedy vytipovává děti s problémy s učením a tyto pak zapojuje do mentoringového peer programu zaměřeného na podporu učení.

Jak je z popisu vývoje činnosti organizace patrné, rozvoj služeb s sebou nutně přinesl také zvětšování pracovního týmu. Nejdříve zakladatelka organizace zajišťovala její činnost sama. V současnosti má organizace 14 kmenových zaměstnanců (z toho 10 sociálních pracovníků a pracovníků v sociálních službách) a další pracovníky na DPP. Nové pracovníce a pracovníky ředitelka rekrutuje často z řad absolventů vysokých škol, kde vyučovala (na Masarykově univerzitě a Univerzitě Hradec Králové). Bonanza je také fakultním pracovištěm PDF UHK, kde probíhají například odborné praxe studentů a stáže pedagogů, studentů i absolventů. Ředitelka hovoří o svých kolegyních a kolezích jako o nadšencích. Jejich entuziastický přístup také nejspíš podporuje metodický rozvoj činnosti organizace, který ředitelka vnímá jako zásadní. Ze všech provedených rozhovorů přitom bylo patrné, že organizace se snaží nacházet stále nové a efektivnější cesty práce se svými cílovkami a propojování hiporehabilitace a sociální práce. Tomu pomáhá i současné věkově pestré složení týmu, který kombinuje starší zkušené pracovníce s čerstvými absolventkami.

#### Vize organizace

Klíčová dlouhodobá vize organizace se v průběhu její existence nezměnila. Organizace chce i nadále pracovat s rodinami a dětmi tak, aby docházelo k reálným změnám v jejich chování, aby byli děti i jejich rodiče samostatní a soběstační a nepotřebovali do budoucna sociální služby. Z tohoto důvodu se chce organizace soustředit především na zkvalitňování a inovování vlastních služeb, na metodický rozvoj a stabilizaci, nikoli na další rozrůstání organizace. Plánuje dále rozvíjet specifické metody kombinující metody sociální práce a hiporehabilitace v pedagogické a sociální praxi (dále jen HPSP) a propagovat funkční metody práce se zvířaty v oblasti práce s ohroženými dětmi a rodinami.

Krátkodobé vize se odvíjejí od aktuálních grantových projektů. Nyní organizace realizuje dva projekty, projekt „Bez udidla k zodpovědnosti – intervenční programy pro ohrožené děti a rodiny v regionu Svitavska“ podpořený ve výzvě č. 17 OPZ+, zaměřený na rozvoj sociálních a edukačních kompetencí, a projekt „Změna je nutná“ podpořený ve výzvě č. 21 OPZ+ cílený na sociální inovace. Mezi krátkodobé vize proto patří i prohloubení multidisciplinární a komunitní spolupráce, tedy vznik a udržení komunitních multidisciplinárních týmů, které jsou schopny rychle řešit situace jednotlivých dětí. Projekt „Změna je nutná“ je pak zaměřen též na potřeby sociálních pracovníků při práci s rodinami v sociálně aktivizační službě pro rodiny s dětmi, na potřeby samotných klientů a na hledání a rozvoj metod sociální práce s rodinami a dětmi. V tomto ohledu je vnímána jako velmi přínosná možnost zapojit v rámci grantu do evaluace vlastní činnosti externího experta v oblasti projektového řízení.



## Unikátnost organizace

Unikátnost organizace tkví podle jejích pracovníků a evaluátora jak v jejím přístupu k sociální práci, tak v jejím přístupu k vlastním pracovníkům i v celkové atmosféře organizace. Z hlediska sociální práce je originální její propojování s pracovníky (manuálními činnostmi), HPSP a organizování pobytů pro celou rodinu na statku. HPSP je přitom jen jednou z metod, které Bonanza využívá. Volí ji pouze v těch případech, kde se jeví jako efektivní. Jinak využívá i standardních metod sociální práce, jako je např. sociální učení, nápodoba či přístup zaměřený na úkoly. Bonanza také není jedinou organizací v ČR, která se věnuje HPSP. Podle zástupců organizace má však tuto metodu nejhluběji propracovanou. Zároveň je Bonanza jedinou organizací v regionu, která pracuje s dětmi ještě dříve, než mají nějaký právní problém, tedy ještě dříve, než se stanou klienty OSPODu.

Pracovnice organizace i evaluátor zdůrazňovali z hlediska unikátnosti efektivitu práce s dětmi a celou rodinou ve specifickém prostředí tradičního venkovského statku, které podporuje větší otevřenost klientů a důvěru vůči sociálním pracovníkům, s nimiž najednou prožívají velké množství času. Umožňuje tak podchytit rizikové chování v jeho zárodku a díky práci s celou rodinou eliminovat návrat k rizikovým návykům. V tomto ohledu sehrává klíčovou roli i osoba samotné ředitelky, která v regionu působí v oblasti sociálních služeb tak dlouho, že zná osobně několik generací rodin, s nimiž v Bonanze pracují. S každým dítětem je snaha pracovat do hloubky, tedy poznat do hloubky i jeho rodinné prostředí, život ve škole a mezi vrstevníky. Díky tomuto hloubkovému a komplexnímu přístupu se například daří odhalovat a řešit případy šikany. Koně jsou přitom pro děti i rodiče silný motivační a terapeutický prvek, takže napomáhají navázat kontakt s dítětem a udržet si jej. Je využívána láska dětí ke zvířatům, která mohou i výrazně posílit dětské sebevědomí. Např. když kůň prokáže dětem důvěru tím, že jim dovolí očistit mu kopyta. Děti tak zažívají potřebný úspěch, kterého se jim jinak dostává spíše málo, zejména ve škole. Zároveň vozit celé rodiny na statek se ukazuje jako efektivnější než jezdit za nimi domů, kde se sociální pracovníci věnuje většinou matka, zbytek rodiny se pracovníci vyhýbá a nedochází k navázání důvěrného vztahu. Naopak dochází spíše k zatajování rodinných problémů. Na statek se daří dostat i otce, kteří jsou často přemluveni a namotivováni dětmi. Během společných aktivit typu opékání buřtů, večerní hovory u ohně či kydání hnoje vyjdou často napovrch dlouho skrývané problémy, jako jsou např. zkušenost s výkonem trestu, dluhy či komplikované vztahy v rodině. Sociální pracovníci si většinou získají důvěru rodičů tím, že děti jsou na statku viditelně spokojené a nadšeně se zapojují do aktivit, které pro ně pracovníci připraví. Informace získané na statku jsou pak přenášeny zpět do sociálně aktivizační služby a terénní pracovníci s danými tématy a potřebami dále pracují. Tato návaznost služeb a tím komplexnost řešení případů jednotlivých dětí je také vnímána jako do jisté míry unikátní.

Pracovnice organizace, která nastoupila teprve před sedmi měsíci, dále zdůrazňovala specifikum rodinné atmosféry v Bonanze. Zejména oceňovala vzájemnou komunikaci mezi kolegyněmi a kolegy a podporu vedení, včetně podpory vzdělávání. Bonanza se tak jeví jako vhodné prostředí pro osoby, které jsou v profesi sociální práce nové a potřebují se rychle zorientovat v problematice a získat podporu při řešení individuálních případů klientů. V Bonanze je spokojenost zaměstnanců považována za podmínku jejich dobré spolupráce s klienty. Ředitelka proto například reflektuje potřeby zaměstnanců i na základě toho, jaké kurzy si volí v rámci penza povinného vzdělávání. Pokud převažuje poptávka po kurzech prevence vyhoření atp., snaží se zvýšit důraz na tuto prevenci i v rámci organizace jako celku. Toto je důležité i pro udržení si starších zkušených pracovníků, které jsou nenahraditelné v terénní práci s rodinami, u nichž se mladší pracovníci netěší potřebné autoritě, a tedy důvěře. Vzdělávání je přitom vnímáno nejen jako příležitost pro profesní rozvoj pracovníků a pracovníkům, ale také jako stmelovací prvek týmu.





### Nejvýznamnější úspěchy

Za největší úspěch považují zástupkyně a zástupce organizace významný podíl Bonanzy na zefektivnění systému prevence kriminality dětí a mladistvých v lokalitě, resp. v podstatě vymýcení této kriminality. Mezi lety 1999 a 2022 došlo ve Svitavách podle údajů Policie ČR ke snížení ročního počtu nahlášených kriminálních činů ze strany dětí (do 15 let) a mladistvých (do 18 let) či pachatelů provinění v daných věkových kategoriích z 83 na 3 případy<sup>8</sup>. U těch nezaevidovaných odhaduje evaluátor programu, který působí také jako manažer prevence kriminality na radnici města Svitavy, pokles z cca 100 na cca 30. Toto se projevilo také na proměně klientely Bonanzy. V jejích programech již téměř nejsou delikventi, nýbrž především predelikventi nebo děti s projevy maladaptivního chování. Zlepšení lze pozorovat také generačně v problémových rodinách, které v lokalitě dlouhodobě bydlí. Postupně se daří odstraňovat jednotlivé patologické jevy, např. krádeže.

### Neúspěchy

Pracovnice organizace ani evaluátor projektu nehovoří o neúspěších organizace, neboť strategie, které se neosvědčily, byly organicky upraveny tak, aby byly funkční. Například rodiny přestaly být zvány na statek rovnou na několik dní, neboť toto se ukázalo jako velký stres pro děti i rodiče. Proto organizace rozdělila program „Rodina SPOLU“ na dvě části, kdy nejdříve děti a rodiče stráví na statku pouze jedno odpoledne a až následně, když opadne prvotní nedůvěra a stres, přijedou na statek na dva víkendy v rámci aktivační části programu.

### Překážky pro činnost organizace

Jako zásadní překážky činnosti pociťují pracovnice organizace i evaluátor projektu podfinancovanost sociálních služeb obecně. Ta ohrožuje udržitelnost úspěšně rozvíjených a testovaných programů a demotivuje pracovnice a pracovníky. Pokud by nevyšly žádosti o podporu v rámci OPZ+, musela by organizace ukončit programy pro děti a rodiny na statku a mentoringový program a mohla by nadále provozovat jen standardní sociální služby, tedy sociálně aktivizační službu a nízkoprahová zařízení pro děti a mládež. Standardní financování z krajské úrovně pokryje organizaci jen 60 % jejich nákladů. Finanční podpora od města Svitavy představuje 1,5 % rozpočtu organizace. Příspěvek od města se přitom za poslední roky nezvýšil neohledně na to, že Bonanza výrazně rozšířila svou činnost. Na úrovni města, ne specificky Bonanzy, byl ze strany manažera prevence na radnici tematizován také obecný nedostatek kvalifikovaných a motivovaných sociálních pracovníků v regionu. V oblasti vzdělávání budoucích sociálních pracovníků a pracovníků jsou vnímány rezervy v jejich metodické přípravě. Studující vysokých škol jsou podle nich dobře teoreticky vybaveni, znají základní koncepty metod sociální práce, neznají však obsah jednotlivých metod. Výjimkou je podle zkušenosti dotazovaných studijní program zdravotně sociální péče Univerzity Pardubice, který vybavuje absolvent(k)y i prakticky.

Další zmiňovanou významnou překážkou pro činnost organizace byla nedůvěra donátorů vůči netradičním metodám, v případě Bonanzy tedy k propojování sociální práce a hiporehabilitace. Tato skutečnost vede k problémům s financováním nákladů na provoz statku, zejména tedy na ustájení koní, jejich krmivo, veterinární servis a kováře. Kůň není uznáván jako prostředek sociální práce na rozdíl třeba od auta, na jehož nákup, provoz a servis není tak těžké sehnat financování. Je chápáno, že sociální služba potřebuje vůz pro potřeby terénní práce. Není však chápáno, že kůň je v případě Bonanzy také

---

<sup>8</sup> Viz [Zprávu o činnosti v oblasti prevence kriminality ve Svitavách v roce 2022](#), sekce b) Formování spolupráce institucí v oblasti prevence kriminality).



jedním z prostředků pro reedukaci a resocializaci, a je tedy nezbytnou součástí vybavení pro realizaci jejich služeb.

### Možná řešení překážek činnosti organizace

Navrhovaným řešením je zvýšení podílu standardní finanční podpory přes kraje tak, aby pokrývala více než 60 % rozpočtu sociálních služeb, aby bylo udržitelné poskytovat služby v dosavadní šíři a dále aby bylo možné zvyšovat jejich kvalitu a také zvýšit mzdy pracovníkům v přímé péči. Bonanza se sice snaží doplnit svůj rozpočet i výdělečnou činností (zpoplatněné ustájení koní, akce pro veřejnost apod.), avšak tato činnost nestačí pokrýt 40 % nákladů organizace. Zásadní přitom není tedy jen zvýšení podpory, ale zejména její stabilita a předvídatelnost, aby se klienti i pracovníci mohli spolehnout, že služby budou i nadále poskytovány. Předvídatelností je myšleno také informování organizací, jaké výzvy budou v budoucnu vypsány. Nyní např. organizace neví, zda inovace vymyšlené v rámci projektu „Změna je nutná“ ve výzvě č. 21 bude možné následně realizovat v nějaké návazné výzvě. Potenciál udržení a rozvoje unikátních (nestandardních) služeb Bonanzy, ale nejen jejich, by také zmoohl být zvýšen tím, že by OSPODY získaly finanční prostředky na zadávání služeb. Jako jednu z podmínek zvýšení a stabilizace finanční podpory sociálních služeb vidí dotazovaní ve vytvoření pozitivního mediálního obrazu sociální práce ve společnosti. O toto by se podle nich mělo zasazovat především MPSV. Období Covidu-19 je v tomto ohledu vnímáno jako promarněná šance představit společnosti význam a potřebnost sociální práce pro společnost.

Dále vnímá organizace jako potřebné akceptovat na úrovni donátorů netradiční metody sociální práce, jako je např. HPSP. V tomto směru by mohlo napomoci systematické vyhodnocování nově rozvíjených metod formou výzkumů. Organizace se dosud snažila zvýšit důvěru ve své metody zapojováním relevantních aktérů do činnosti s cílovou skupinou na statku. Například pracovníci OSPODu byli přizváni, aby si vyzkoušeli stát se na jeden den lektory. Tímto je také dále podporována multidisciplinární spolupráce, kterou chce organizace dále rozvíjet právě formou utužování nejen profesionálních, ale i osobních vztahů v rámci regionální komunity.

Nedostatek kvalifikovaných sociálních pracovníků ve městě Svitavy je řešen podporou potenciálních studujících vysokoškolských programů sociální práce. V praxi např. město spolupracuje s Univerzitou Hradec Králové (UHK) a nabízí studentům ze Svitav vedení odborných prací v průběhu studia i další formy podpory. Obecně by organizace v oblasti povinného průběžného vzdělávání sociálních pracovníků uvítala větší volnost ve výběru kurzů tak, aby skutečně odpovídal jejich potřebám. V tomto ohledu by bylo vhodné, kdyby bylo možné proplácet také v současné době neakreditované kurzy, které však souvisí s činností organizace. V tuto chvíli je možné je platit jen v rámci grantových projektů.

Jinak byla vyjadřována spokojenost se spoluprací s MPSV. Jako velmi přínosné pro rozvoj programů byly hodnoceny povinné konzultace ve výzvě č. 21 OPZ+. Dále byla oceňována koncepční podpora ve formě zpracovávání materiálů k relevantním tématům (např. Právo na dětství<sup>9</sup>).

---

<sup>9</sup> [Právo na dětství \(pravonadetstvi.cz\)](http://Pravo.na.detstvi.cz)



## Projekt Bez udidla k zodpovědnosti – intervenční programy pro ohrožené děti a rodiny v regionu Svitavska

### Historie myšlenky projektu

Na začátku myšlenky projektu byla snaha udržet a dále rozvíjet stávající programy. Bez externího financování by je bylo nutné ukončit nebo omezit, neboť by na jejich realizaci neměla organizace ve svém rozpočtu prostředky. Výzva č. 17 OPZ+ proto přišla v pravý čas, kdy organizace začala hledat další zdroje financování pro udržení stávající širší služeb. Zároveň se organizaci nedostávalo finančních prostředků na specifické vzdělávání vlastních pracovníků v netradičních metodách, které však potřebují znát kvůli unikátnosti poskytovaných sociálních služeb, kdy jsou metody sociální práce kombinovány s metodou HPSP. Bezplatně lze pracovníky vzdělávat jen v rámci akreditovaných programů. Pro hiporehabilitaci v sociální práci však akreditovaný program neexistuje. Svě spolupracovníky tak ředitelka organizace vzdělávala tak říkajíc „na koleni“ na základě vlastních znalostí z kurzů, které absolvovala na vlastní náklady ve svém volném čase. Výzva č. 17 přitom umožňovala jejím spolupracovníkům absolvovat i neakreditovaný program. Projekt „Bez udidla k zodpovědnosti“ přitom vznikl jako integrace toho, co se za posledních 20 let činnosti organizace ukázalo jako nejefektivnější a kde je zároveň stále vnímán potenciál pro inovace, tedy programy, které pracují s celou rodinou a školou. Díky nastavení výzvy č. 17 byla v projektu více akcentována komunitní a multidisciplinární spolupráce. Toto bylo organizací kvitováno velmi pozitivně, neboť ji to vedlo k zvědomění dosavadní činnosti organizace v této oblasti a přemýšlení, jak tuto spolupráci dále posílit a rozvíjet. Uvědomili si funkčnost zejména komunitní práce s rodiči, tedy podpory jejich setkávání a sdílení, které posiluje a narovná vztahy klientů k lidem žijícím v dané lokalitě. Dochází totiž k setkávání rodičů-klientů s rodiči-neklienty, kteří se k nim nechovají s despektem a klienti tak k ostatním lidem získávají důvěru. Právě díky výzvě byly založeny týmy komunitní spolupráce, díky kterým se organizace nemusí spoléhat při řešení jednotlivých případů na rodinné a případové konference.

### Základní koncepce projektu

Projekt „Bez udidla k zodpovědnosti – intervenční programy pro ohrožené děti a rodiny v regionu Svitavska“ v sobě kombinuje programy zaměřené na rozvoj sociálních a edukačních kompetencí dětí. Za účelem zefektivnění rozvoje těchto kompetencí pracují jednotlivé programy i s celými rodinami a také se školami a dalšími relevantními aktéry, zejména OSPODY, střediskem výchovné péče a krizovým centrem. Projekt tedy sestává z 5 programů zaměřených na přímou práci s dítětem a rodinou. Konkrétně se jedná o tyto programy:

- Program rozvoje sociálních kompetencí dětí „K sobě blíž“
- Posilující program rozvoje sociálních kompetencí dětí „K sobě ještě blíž“
- Peer mentoringový program pro rizikové děti „Učení je fajn“
- Rodina SPOLU – motivační program
- Rodina SPOLU – aktivizační program

Součástí projektu je také vytvoření týmu komunitní spolupráce a týmu multidisciplinární spolupráce. Multidisciplinární tým je složen z manažerů jednotlivých organizací za účelem efektivně nastavovat propojení poskytovaných služeb. Tým komunitní spolupráce je zaměřen na rychlé řešení individuálních případů klientů zapojením všech relevantních aktérů, včetně rodičů. Cílem je tedy flexibilní řešení individuálních případů dětí, které bude méně formální než případové konference, a bude proto rychlejší



a potenciálně efektivnější. Nebude totiž vyžadovat delší přípravu a facilitátora, ale rychle aktivizuje všechny relevantní aktéry, aby se v krátkém čase domluvili na postupu. Toto se již v minulosti osvědčilo. Například v jednom z nízkoprahových klubů byla odhalena mj. šikana dítěte ve škole. Pracovnice si vyžádala od dítěte souhlas, aby se problém dále řešil. Následně byli ke spolupráci osloveni rodiče, prarodiče, škola a krizové centrum. Během 14 dnů se situace vyřešila, šikana ustala. Komunitní tým tak umožňuje podchytit problém v jeho zárodku a rychle jej řešit. Zároveň multidisciplinární tým snižuje riziko zneužívání služeb klienty nebo riziko neefektivní konkurence jednotlivých služeb a vzájemného „přetahování“ klientů tím, že služby spolu intenzivněji spolupracují.

Multidisciplinární spolupráce je posilována také prostřednictvím společného vzdělávání pracovníků organizace a dalších aktérů v netradičních metodách v rámci neakreditovaných kurzů.

#### Limity a obavy s projektem spojené

Jelikož projekt vychází z osvědčené praxe organizace, nejsou s jeho realizací spojeny nějaké větší obavy. Náročnost realizace je řešena organizací projektových pracovních porad a poskytováním supervize a intervize pracovním a pracovníkům ke každému z programů.

#### Význam projektu pro jednotlivé aktéry

Pro klienty organizace znamená projekt možnost nadále využívat její služby v jejich dosavadní šíři a zároveň profitovat z inovací, jako je zejména multidisciplinární a komunitní tým a specifické metody práce.

Pro jednotlivé aktéry multidisciplinárního a komunitního týmu projekt představuje podporu v jejich vlastní činnosti a snahách. Například školy díky depistáži a mentoringovému peer programu mohou efektivněji pracovat s rizikovými a ohroženými dětmi.

#### Význam projektu pro organizaci jako celek

Pro organizaci samotnou představuje projekt určitou stabilizaci, neboť je na 3 roky. Po dobu tří let je tak zajištěna další realizace a rozvoj programů zaměřených na přímou práci s dětmi a rodinami. Zároveň jí umožňuje posilovat multidisciplinární spolupráci, a to nejen prostřednictvím setkávání se nad jednotlivými případy, ale také prostřednictvím vzdělávání v netradičních metodách, kdy se na kurzech setkávají pracovníci organizace s pracovníky dalších důležitých instancí (OSPOD, škola, další neziskové organizace). Tyto kurzy také umožňují setkávání pracovníků organizace nad koncepčními otázkami a hledání společných vizí. Projekt tak může přispívat k profesnímu růstu pracovníků organizace a zapojených partnerů.

#### Ideální výsledek/dopad projektu

Ideálním výsledkem projektu by bylo udržení multidisciplinárního týmu. Bez vzájemné komunikace a informací od všech nyní zapojených aktérů je velmi obtížné podchycovat a řešit krizové situace, v nichž se děti ocitají.



EVROPSKÁ UNIE  
Evropský sociální fond  
Operační program Zaměstnanost



## Výzva č. 17 OPZ+ a obecně systémová podpora

Začátky Bonanzy jsou spjaty s přímým financováním od MPSV, které dříve nebylo alokováno přes krajskou úroveň. Následně organizace začala využívat i menší granty Pardubického kraje a měst Svitavy, Moravská Třebová a Polička. V posledních letech se organizace potýkala s nedostatkem financí na udržení a rozvoj programů přímé péče o hrožené děti a rodiny, tedy na činnost nad rámec standardních služeb podle zákona. Jak již bylo uvedeno výše v sekci „Překážky pro činnost organizace“, financování z úrovně kraje pokrývá organizaci jen 60 % jejích nákladů. Výzva č. 17 spolu s výzvou č. 21 OPZ+ proto byly pro organizaci velmi významné, neboť v podstatě znamenaly záchranu právě těch činností organizace, které ji činí specifickou a efektivní, tedy programů sociální práce spojené s metodou HPSP. Tyto programy jsou totiž velmi drahé na realizaci, neboť jsou spojeny s pobyty celých rodin. Znamenají proto náklady na ubytování a stravu a zároveň zapojení velkého počtu sociálních pracovníků. Víkendový program pro rodiny je koncipován pro 2–3 rodiny a na tyto připadají 3–4 sociální pracovníci. Obecně organizace vnímá peníze z Evropského sociálního fondu jako nezbytnou podporu pro svoji činnost, neboť standardní státní podpora je nedostačující a aktuální podpora ze strany města či kraje je nižší než v minulých letech vlivem ekonomické krize. Výzva č. 17 OPZ+ přitom plně odpovídala aktuálním potřebám organizace. Nebylo kvůli ní nutné měnit základní koncepci programů přímé práce s dětmi a rodinami. Poskytuje však prostor pro jejich další rozvíjení a testování nových technik a metod práce. Kromě udržení a rozvoje pobytových programů a spolu s nimi i mentoringového edukativního programu umožňuje výzva také zajistit koordinaci komunitní a multidisciplinární spolupráce v dané lokalitě. Bez podpory ESF by bylo náročnější tuto spolupráci zajišťovat.

V současnosti organizace nepociťuje, že by se jí nedostávalo finančních prostředků na některou z jejích činností. Díky projektům ve výzvě č. 21 a č. 17 OPZ+ se podařilo zacetit mezery ve financování programů, v případě první jmenované výzvy na rok, v případě druhé na tři roky. Zejména druhý projekt tak poskytuje větší stabilitu potřebnou pro udržení a rozvoj specifické činnosti organizace. Jako slabé místo v oblasti financování tak představitelky a představitel organizace považují nízké mzdy sociálních pracovníků a pracovníků, nikoli typy činností organizace.

Co se týče nastavení jednotlivých dotačních titulů, je vnímán jako určitý problém důraz na inovace a absence garance návaznosti financování. Co se inovací týče, není to tak, že by inovace nebyly podle dotazovaných potřeba nebo že by se jim organizace nechtěla věnovat. Naopak, inovace jsou automatickou součástí její činnosti od samého začátku existence. Nicméně důraz na inovace se zdá zastírat potřebu zajistit udržitelnost osvědčených inovací, které se časem staly standardní součástí činnosti organizace. Ohledně návaznosti financování panuje nejen obava spojená s tím, že jednotlivé grantové projekty se nemusí podařit plynule provázat, ale také obava z „vysychání“ evropských fondů, na něž nenavazují národní programy podpory.



EVROPSKÁ UNIE  
Evropský sociální fond  
Operační program Zaměstnanost



## Příběh změny II.

**Projekt: Bez udidla k zodpovědnosti – intervenční programy pro ohrožené děti a rodiny v regionu Svitavska**

**Řešitel: Bonanza Vendolí, z. ú.**

**„Na propojení hiporehabilitace a sociální práce by se mělo přestat pohlížet jako na něco divného a nedůvěryhodného“**

**Bonanza Vendolí** začínala jako nadšenecký projekt o jedné osobě – zakladatelce, sociální pracovníci s láskou ke koním, kterou napadlo posílit metody sociální práce s dětmi a rodinami o rozměr hiporehabilitace a jejích terapeutických prvků. Nápad se osvědčil, a tak se Bonanza v průběhu bezmála dvaceti let své existence plně profesionalizovala. Stala se **v regionu Svitavska uznávaným partnerem měst a obcí v oblasti prevence kriminality dětí a mládeže**, kterou se i s jejím výrazným přispěním podařilo téměř vymýtit. Dnes již Bonanza téměř nepracuje s delikventy, ale spíše s predelikventy, s dětmi a rodinami ohroženými a rizikovými.

Za dobu své existence využívala Bonanza pestré portfolio zdrojů, od přímého financování z MPSV přes drobnější krajské a městské granty až po Evropský sociální fond. Aktuálně je čerpání z ESF nezbytnou podmínkou pro udržení a rozvoj toho, čím je Bonanza v oblasti sociální práce unikátní – **realizací programů přímé práce s dětmi a rodinami v kombinaci s metodou HPSP** (hiporehabilitace v pedagogické a sociální praxi), zejména tedy zajištění programů na statku ve Vendolí. Tuto specifickou činnost však organizace **musela málem ukončit, neboť před vypsáním výzvy č. 17 OPZ+ ji již neměla z čeho financovat** – standardní finanční podpora na úrovni kraje totiž pokrývá jen 60 % její činnosti. Bez grantového projektu „Bez udidla k zodpovědnosti“, který tyto programy v současnosti financuje, by si mohla dovolit provozovat jen běžné služby dle zákona, tedy sociálně aktivizační služby a nízkoprahová zařízení pro děti a mládež. Přitom jsou to ale právě pobyty dětí a rodin na statku, díky nimž je podle představitelů organizace jejich práce úspěšná a efektivní. Uvolněné prostředky statku a intenzivně společně strávený čas pomáhá dětem i rodičům odstraňovat nedůvěru vůči sociálním pracovnícům. Pracovnice tak mohou proniknout hlouběji k rodinným problémům a následně je s rodinami začít řešit.

I přes téměř dvacetiletou praxi a prokazatelné výsledky se Bonanza stále setkává s **nedůvěrou vůči svým unikátním metodám a specifickým potřebám financování**, které jsou s nimi spojené. Pociťuje proto nutnost své metody legitimizovat v očích jak donorů, tak i relevantních partnerů, zejména OSPODů. Na úrovni donorů se ukazuje jako náročné ospravedlnit náklady na provoz koňské stáje, tedy nákup sena, granulí či služeb veterináře a kováře. Přitom kůň je zde prostředek sociální práce podobně jako auto, na jehož nákup a provoz nebylo náročné finance sehnat. Na úrovni OSPODů či škol je třeba vysvětlovat, proč je dobré posílat děti s celými rodinami na statek jezdit na koni a pomáhat ve stáji. Toto organizace řeší tím, že zve pracovníky a pracovnice OSPODu na statek, aby si sami vyzkoušeli, jak rychle se může proměnit komunikace s rodinou např. při práci ve stáji, procházce s koňmi či opékání buřtů. Z těchto důvodů chce organizace prostřednictvím projektu dále zlepšovat metodu HPSP, propagovat výsledky svých programů a tím legitimizovat a stabilizovat jejich existenci. Cílem programu tedy je, **aby se hiporehabilitační metody staly uznávanými metodami sociální práce.**





## Případová studie III.

**Projekt: Routa rodinám ze Středního Polabí<sup>10</sup>**

**Řešitel: Rodinné centrum ROUTA, z. s.**

**„Od neformální komunity maminek k uznávané organizaci se širokým spektrem sociálních služeb ve Středním Polabí“**

### Cíl studie

Cílem případové studie je zachytit komplexní situaci projektu „Routa rodinám ze Středního Polabí“, který byl podpořen v rámci výzvy č. 17 OPZ+. Zaměřujeme se proto jak na historii řešitelské organizace, jíž je Rodinné centrum ROUTA, z. s., tak na historii samotného projektu a jeho zasazení do širšího kontextu činnosti organizace. Nejedná se přitom o kritické zhodnocení činnosti organizace a jejího projektu, nýbrž o zprostředkování subjektivního pohledu samotných pracovníků organizace, tedy toho, jak ony samy vnímají přínos projektu a podpory v rámci výzvy č. 17 OPZ+ pro organizaci jako celek. Studie je založena na analýze dokumentů (desk research), individuálních rozhovorech a skupinovém rozhovoru s pracovníky řešitelské organizace projektu. Konkrétně byly rozhovory vedeny se třemi kmenovými pracovníky organizace. Těmito byly:

- provozní a personální ředitelka, členka správní rady Bc. Dominika Fijalová, působící v organizaci od roku 2012. Předtím působila od roku 2008 v Mateřském centru Čelákovice, které úzce spolupracovalo s Rodinným centrem ROUTA. Na počátku pracovala jako instruktorka plavání a vyučující jazykových kurzů. Následně převzala pozici provozní a personální ředitelky;
- projektová manažerka, spoluzakladatelka organizace a členka správní rady Mgr. Jana Krausová, působící v organizaci od roku 2008 na stejné pozici;
- vedoucí Sociálně aktivizační služby pro rodiny s dětmi (dále SAS) Mgr. Lenka Horváthová, působící v organizaci pět let. Zpočátku pracovala jako terénní sociální pracovníce v SAS. Následně se stala její vedoucí. V současnosti působí zároveň i jako vedoucí v nízkoprahovém zařízení pro děti a mládež.

### Představení organizace RC ROUTA – historie a vývoj

#### Zaměření organizace a základní součásti

Organizace [Rodinné centrum ROUTA](#), která ve svém názvu skrývá zkratku pro Rodinné Útočiště Tisícerých Aktivit, již patnáct let působí ve správním obvodu Brandýs nad Labem – St. Boleslav. Její primární působiště se nachází ve městě Čelákovice, kde má své sídlo a jednu další provozovnu. Třetí provozovna organizace se nachází v přilehlém městě Brandýse nad Labem. Od svého založení se

<sup>10</sup> Reg. č. projektu CZ.03.02.02/00/22\_017/0000911.



EVROPSKÁ UNIE  
Evropský sociální fond  
Operační program Zaměstnanost



organizace důsledně zaměřuje na potřeby rodin a dětí a aktivně se snaží přizpůsobovat svou širokou škálu poskytovaných aktivit v souladu s aktuálními potřebami a poptávkou. Během let došlo k postupnému rozšíření cílové skupiny organizace, která se nyní neomezuje pouze na rodiny s dětmi, ale také se zaměřuje na osoby bez rozdílu věku, které přišly na území ČR z důvodu válečného konfliktu na Ukrajině. V současnosti ROUTA nabízí širokou škálu služeb a aktivit pro děti i dospělé. Provozuje komunitní centrum, které zahrnuje dobročinný obchod, organizuje materiální, potravinovou pomoc, čímž aktivně přispívá k budování a podpoře komunity ve městě a okolí. Kromě toho podporuje náhradní rodiny, provozuje SAS, nízkoprahový klub a terénní službu pro děti a mládež. Po celou dobu své činnosti organizuje volnočasové a vzdělávací aktivity pro děti i rodiny – kurzy plavání, jazykové a taneční, přípravy na přijímací zkoušky na střední školy a letní příměstské tábory. Navíc se aktivně podílí na integraci cizinců a poskytuje poradenské služby.

### Vývoj organizace

Organizace začala vznikat v roce 2007, kdy se Rodinné centrum ROUTA zrodilo z Mateřského centra Čelákovice, z. s., které vzniklo na území města pro potřeby matek s dětmi předškolního a mladšího školního věku. Jednalo se o volnočasovou, dobrovolnickou organizaci sdružující komunitu maminek, která poskytovala různé aktivity, jež na území města doposud chyběly. Mateřské centrum Čelákovice bylo provozováno až do dubna roku 2022, kdy došlo ke sloučení obou organizací. Jednalo se o logický krok ze strany vedení, který byl iniciován z toho důvodu, že činnost obou organizací se postupně velmi prolínala a klienti mezi nimi nevnímali žádný rozdíl.

Vznik samotného RC ROUTA odstartoval projekt založený na doprovázení a vyzvedávání dětí ze školek a škol v roce 2008. Organizace ve svých začátcích zároveň poskytovala dopolední hlídání dětí či infocentrum pro maminky. Na základě spolupráce s rodiči se nabídka služeb začala rozšiřovat dle aktuálních potřeb cílové skupiny. Reakce na aktuální potřeby představuje základní princip fungování ROUTy, kterým se snaží řídit po celou dobu svého fungování. V průběhu let do svého záběru zařadila různé volnočasové aktivity (kurzy plavání, letní tábory), vzdělávací aktivity (doučování, příprava na přijímací zkoušky, jazykové kurzy), osvětové aktivity (rovné příležitosti, diskriminace). V roce 2011 se začala soustředit taktéž na náhradní rodiny, kdy o rok později v roce 2012 byla pověřena k výkonu sociálně-právní ochrany dětí (SPOD). Organizace má navázanou spolupráci s náhradními rodinami, které doprovází, poskytuje jim poradenství a vzdělávání. V současnosti sdružuje celkem 65 pěstounských rodin. V roce 2016 začala v organizaci fungovat sociálně aktivizační služba pro rodiny, které se dostanou do tíživé sociální situace. Následně bylo vytvořeno komunitní centrum se zahradou, terénní služba pro mládež a nízkoprahový klub. Jedná se o služby, které opět vznikly na základě poptávky, kdy se na území města a jeho okolí začal vyskytovat větší počet ohrožených dětí a mladistvých, kteří hledali volnočasové vyžití. Každý týden ROUTA organizuje ve svém komunitním centru tzv. integrační den určený pro poskytování poradenství a podpory pro rodiny v tíživých situacích, skupinové aktivity a také výdej potravinové a materiální pomoci. Tato aktivita je zároveň přístupná široké veřejnosti, na kterou se snaží ROUTA cílit od počátku svého vzniku, a to i organizací čtyř velkých akcí pro veřejnost ročně, kterých se účastní až stovky dětí a dospělých, nejen z řad klientů, ale právě i širší veřejnosti.

V průběhu let došlo ke zrušení celkem dvou aktivit. První službou byl dětský klub, po kterém klesla poptávka poté, co školy v okolí zvýšily počet míst v družinách a prodloužily jejich provozní dobu na základě potřeb rodičů. Druhou zrušenou aktivitou byla podpora žen začínajících podnikat a již podnikajících – projekt Podnikatelky Polabí zaměřující se na sladování práce, rodiny a prosazování rovných příležitostí žen a mužů.





Ke konci roku 2022 měla ROUTA celkem 23 zaměstnanců na HPP a DPČ a dalších 38 pracovníků na DPP. V současnosti je organizace po finanční stránce stabilní, má své vlastní příjmy a není tak zcela závislá na vnějším financování. Díky placeným aktivitám, jako jsou jazykové kurzy, plavání a letní tábory, které kontinuálně poskytuje, je schopna si udržovat zhruba 30 % svých vlastních příjmů. V současnosti se organizace podílí na celkem třech projektech financovaných z OPZ+. Vedle projektu ve výzvě č. 17 přímo realizuje projekt z výzvy č. 03\_22\_099 na podporu sociálního začleňování osob z Ukrajiny. Na třetím projektu se podílí ve spolupráci s Místní akční skupinou (MAS). Díky tomuto projektu může organizace provozovat komunitní centrum a mít oficiálně zaměstnané pracovníky. Další menší projekty jsou z MPSV (dotační program Rodina) a Středočeského humanitárního fondu. Jiné projekty v současnosti organizace neplánuje. Další finanční prostředky získává také prostřednictvím města Čelákovice a Lysá nad Labem, podpory od nadací, ale i z řad své komunity – například prostřednictvím darů od obyvatel města, kteří se účastní různých aktivit organizace.

### Vize organizace

Vzhledem k tomu, že hlavní cíl organizace zůstává od jejího založení stejný, tj. podpora rodin ve městě a okolí, nedošlo v průběhu let k žádným zásadním změnám ve vizích organizace. Dochází pouze k jejich rozvoji v závislosti na proměně potřeb cílové skupiny, vzhledem k demografickému vývoji a společenským změnám. Mezi dlouhodobé vize ROUTy řadí zaměstnankyně organizace snahu stát se renomovanou a uznávanou institucí pro řešení aktuálních potřeb komunity, která bude neustále zkvalitňovat poskytované služby. Významnou vizí pro následující dekádu je přestěhování se do vlastních prostor. V současnosti organizace působí v pronajatých prostorách, jejichž dlouhodobé využívání je nejisté. Prostory jsou zároveň stále méně vyhovující, zejména z hlediska jejich velikosti, která neodpovídá potřebám rozvíjející se organizace.

V posledních letech ROUTA čelila zásadním výzvám v podobě pandemie Covid-19 a uprchlické krize spojené s válkou na Ukrajině. Tyto neočekávané vnější krize měly značný dopad na fungování ROUTy a poskytovanou péči klientům, kteří byli bezprostředně postiženi těmito událostmi. Uvedené krize současně ovlivnily i vize organizace do budoucna. V posledních třech letech fungovala ROUTA v nouzovém režimu, kdy se zaměřovala na řešení akutních problémů. Nicméně i tak vnímají zaměstnankyně organizace poslední roky jako přínosné, především z hlediska rozvinutí schopnosti krizového řízení. Krátkodobou vizí je v současnosti stabilizace samotné organizace, jejích aktivit a služeb. Zahrnuje dokončení metodických směrnic, aktualizaci dokumentů a péči o pracovní prostředí. Organizace také klade důraz na profesionalizaci vedení, řadových pracovníků a všech poskytovaných služeb. Z důvodu stabilizace organizace po předchozích třech letech plných nejistot neplánuje ROUTA v následujících dvou letech rozsáhlý rozvoj svých služeb. Místo toho se zaměří na interní evaluaci organizace, přičemž projekt z výzvy č. 17 OPZ+ k ní bude významně přispívat. Cílem je získat objektivní pohled na to, jak dobře organizace plní své poslání a dosahuje stanovených cílů, nejlépe ve všech svých službách a aktivitách.

### Unikátnost organizace

Unikátnost organizace souvisí již s jejími začátky, kdy vznikla z neformální komunity maminek malých dětí, která se postupem času přetransformovala do neziskové organizace. Dotazované zaměstnankyně uvádějí jako unikátní propojování různých oblastí, v rámci kterých ROUTA poskytuje své služby a aktivity. Vzhledem k jejich velkému množství může svým klientům nabídnout podporu v různých oblastech. V případě péče o ohrožené děti a rodiny nenabízí pouze služby SAS, ale i psychologickou a právní pomoc, volnočasové kurzy, letní tábory, přípravy na přijímací zkoušky a další. Charakteristickým



aspektem pro ROUTu je taktéž propojování klientů a širší veřejnosti a budování komunity skrze každodenní provoz komunitního centra a různé akce. Stále se rozvíjející komunita se neskládá pouze z potřebných jedinců, ale i z těch, kteří mají možnost podat ROUTě pomocnou ruku, například skrze dobrovolnictví nebo materiální podporu.

Zaměstnankyně organizace se shodují na pozitivním pracovním klimatu, v němž je kladen důraz na příznivé, přátelské vztahy na pracovišti a současně i na profesionalizaci pracovníků. V ROUTě je dlouhodobě zaznamenávána minimální míra fluktuace, s výjimkou SAS, specificky osob na pozici sociálních pracovníků, kde lze hovořit o nízké fluktuaci. Personální stabilita má pozitivní dopad jak na fungování organizace, tak i na její organizační kulturu. Za unikátní je taktéž považována finanční stabilita ROUTy a schopnost získat vlastní finanční prostředky pro svou činnost, což jí umožňuje řešit výpadky v kontinuitě financování ze strany poskytovatelů dotací na roční provoz. Dle zástupkyň organizace je to odlišuje od jiných neziskových organizací, které jsou bezprostředně vázány na vnější financování. Finanční stabilita prostupuje i do stability pracovních míst, což má vliv na dlouhodobé setrvání pracovníků v organizaci.

Vzhledem k širokému spektru poskytovaných aktivit a služeb, které zahrnují přímý kontakt s mnoha rodinami a dětmi, je ROUTA schopná identifikovat sociální problémy, které se v některých rodinách vyskytují. Díky tomu je možné poskytnout pomoc rodinám a dětem již v brzkém stádiu problému a v mnohem větším rozsahu. Blízká interakce mezi pracovníky a cílovou skupinou umožňuje získat důležité informace a poskytnout adekvátní podporu. V současnosti je až třetina klientů SAS tvořena klienty primárně komunitního centra ROUTA. Tím lze demonstrovat unikátnost ROUTy, ale i významnou roli, kterou hraje v životech svých klientů.

### Nejvýznamnější úspěchy

Za nejvýznamnější dlouhodobé úspěchy organizace ROUTA lze považovat bezproblémový průběh jejího dosavadního působení a zároveň pozitivní dopad, který poskytované služby mají na klienty a jejich životní situaci. ROUTA se v průběhu let stala etablovanou organizací v regionu, a to jak ze strany města, škol, školského odboru, tak i ze strany místní organizace sociální péče (OSPOD), se kterými dlouhodobě udržuje příznivé vztahy.

V posledních letech ROUTA dosáhla úspěchu v personální oblasti ve službě SAS, kde došlo k rozšíření původních dvou celých úvazků na tři úvazky. Také došlo k registraci nové služby – Nízkoprahové zařízení pro děti a mládež se dvěma celými úvazky. Tímto krokem organizace zabezpečila potřebnou personální kapacitu a posílila svou schopnost poskytovat kvalitní a stabilní služby v rámci SAS. Díky tomu si získala i důvěru města pro své působení, které bylo z počátku ke vzniku SAS skeptické. Jedním z faktorů, který přispěl k úspěchu SAS, je blízká spolupráce se školami v okolí. Organizace aktivně nabízí své služby rodičům přímo ve školách, a školy se na ni taktéž obracejí v případech, kdy řeší problémy s dětmi. Tato úzká spolupráce umožňuje rychlé a efektivní řešení potřeb dětí a jejich rodin a přispívá tak k vytváření pozitivního vztahu mezi organizací a školami.

### Neúspěchy

Dotazované zaměstnankyně nezaznamenaly žádné zásadní neúspěchy ve fungování ROUTy. Nicméně existují oblasti, ve kterých se organizaci tolik nedaří a ve kterých stále hledá zlepšení. Jednou z takových oblastí jsou právě prostory a jejich nedostatečnost na území města Čelákovice. V současnosti hledá vhodné prostory pro své nízkoprahové zařízení. Zatím tato služba probíhá v pronajatých prostorách



pouze jeden den v týdnu, což značně omezuje její fungování. Snahou organizace je najít prostory, které budou adekvátní pro poskytování potřebných aktivit a služeb. Dalším neúspěchem, zejména v oblasti péče o ohrožené děti a rodiny, je pozdní intervence v rodinách při řešení problémových situací. ROUTA si klade za cíl dostávat se do problematických rodin dříve, aby mohla poskytnout potřebnou podporu včas a zabránila tak zhoršení situace v rodinách. Zaměstnankyně věří, že tato cílená intervence je možná skrze budování důvěry s rodiči a prostřednictvím spolupráce se školami viz výše. Přímá zkušenost s organizací a vzájemná důvěra umožní rodinám vyhledat pomoc včas.

### Překážky pro činnost organizace

Překážky, které ROUTA v současnosti identifikuje, mají převážně vnější a strukturální charakter. Jako zásadní překážka pro SAS se jeví omezení podmínek pro práci sociálních pracovníků ze strany kraje. Kraj stanovuje doporučený limit pro přímou a nepřímou práci s klienty v sociálních službách. V současnosti se tento poměr pohybuje kolem 70 % přímé práce a 30 % nepřímé práce. Přímou prací se rozumí přímý fyzický kontakt s klientem, zatímco nepřímá práce zahrnuje komunikaci s klientem prostřednictvím telefonu nebo e-mailu. Pro organizaci ROUTA, která poskytuje terénní služby v rámci SAS, je nezbytné docházet za rodinami do jejich domovů. To zahrnuje čas strávený na cestě do rodin, který v současnosti nespadá do přímé práce. U některých rodin trvá doprava do a z bydliště klienta dlouho, někdy i v řádu hodin. Toto omezení časové dotace pro nepřímou práci má za následek sníženou kapacitu na strategické, efektivní a rozvojové aktivity, které nejsou považovány za přímou práci. Dotazované zaměstnankyně v současném nastavení nevidí smysl, jedná se podle nich o nedosažitelný poměr.

Další významnou překážku pro chod organizace představuje rozdělení na základní a doplňkové služby poskytované SAS. Hlavním úkolem registrované služby a jejich pracovníků je vykonávat výčet základních služeb, nicméně ROUTA má ve své nabídce i doplňkové služby, které pro své klienty považuje za nezbytné. Jedná se primárně o poskytování potravinové a materiální pomoci, práci s klienty na Integrovaném dni v komunitním centru či docházení sociálních pracovníků do škol ve městě a okolí, kde představují své služby rodinám a budují povědomí o své činnosti. Doplňkové služby jsou současně časově omezené a mohou být vykonávány v omezeném rozsahu, což značně komplikuje poskytování všech potřebných služeb klientům.

Související překážkou pro práci organizace je i nedostatečná komunikace a spolupráce mezi MPSV a jednotlivými kraji. Organizace vnímá, že pokyny od MPSV a kraje se často liší. Někdy jsou vyžadovány tematicky stejné úkoly, což znamená, že obdobné aktivity musejí být vykonávány dvakrát. Příkladem takovéto aktivity je vyplňování statistik se stejnými informacemi jak pro MPSV, tak pro kraj.

Za nejpalčivější problémy v oblasti péče o ohrožené děti, rodiny a mládež považují zaměstnankyně organizace absenci dostupného bydlení pro klienty a nedostatek psychologické a psychiatrické pomoci. Jedná se o vnější limity, se kterými organizace těžce pracuje. Nedostatek odborné pomoci se organizace snaží řešit prostřednictvím projektů, které hradí psychologické služby. Současně se snaží o brzkou intervenci dříve, než je odborná pomoc potřeba.

V neposlední řadě vidí dotazované zaměstnankyně potenciální překážky v nepředvídatelných vnějších událostech, jako byla pandemie Covid-19 a válka na Ukrajině, které významným způsobem ovlivnily chod organizace a její služby.



EVROPSKÁ UNIE  
Evropský sociální fond  
Operační program Zaměstnanost



## Možná řešení překážek činnosti organizace

Organizace ROUTA směřuje své návrhy na odstraňování překážek vzhledem k jejich povaze primárně na systémovou úroveň, tedy na úroveň státu či kraje. Zaměstnankyně se shodují, že v případě nařízení o rozvržení přímé a nepřímé práce by ze strany kraje mohlo být řešením přeorganizování poměru mezi přímým a nepřímým typem práce na 60 % a 40 %. Dle respondentek by se jednalo o funkční a efektivní řešení stávající situace.

V případě základních a doplňkových služeb se chce ROUTA aktivně podílet na změně v tomto rozdělení, a to prostřednictvím spolupráce s krajem a MPSV. Projekt ROUTA rodinám ze Středního Polabí je příkladem iniciativy snažící se o změnu na systémové úrovni, jelikož zahrnuje doplňkové služby a jejich následnou evaluaci, která může přinést nová zjištění ohledně jejich nezbytnosti a potenciálního zařazení mezi základní služby. Cílem je, aby kraje a MPSV zhodnotily, zda by se některé doplňkové služby nemohly stát základními tak, aby cílová skupina získala veškerou péči, kterou může ROUTA nabídnout. K tomu by měla poskytnout potřebné informace evaluace projektu ROUTA rodinám ze Středního Polabí, kdy by na základě zjištění mohla být formulována doporučení a podněty pro řešení této situace. Evaluací doplňkových služeb se organizace snaží poskytnout důkazy a argumenty pro přehodnocení a posílení důležitosti doplňkových aktivit pro klienty v oblasti péče o ohrožené děti, rodiny a mládež. V této souvislosti by zástupkyně organizace nejvíce uvítaly změnu zákona o sociálních službách tak, aby byly doplňkové služby zahrnuty do registrované SAS a jejich základních služeb. Nicméně pokud by evaluace ukázala, že doplňkové služby nejsou pro klienty SAS významné nebo jsou neefektivní, rozhodovala by se ROUTA v závislosti na výsledcích evaluace, jak by s jednotlivými doplňkovými službami dále naložila. Mohlo by potenciálně dojít k jejich částečnému či úplnému zrušení nebo by mohly být do provozu organizace začleněny jiným způsobem. V případě potravinové a materiální pomoci by se mohlo jednat například o začlenění sbírek do Dobročinného obchůdku, kdy by se jednalo o dobrovolnickou aktivitu s minimem nákladů, s čímž má ROUTA zkušenost i z dřívějších let. Hodnota potravinové a materiální pomoci se nenachází pouze ve zlepšení životní situace klientů SAS, ale i v oblasti udržitelnosti a recyklace, se kterou je úzce provázána.

## Projekt ROUTA rodinám ze Středního Polabí

### Historie myšlenky projektu

Myšlenku projektu „Routa rodinám ze Středního Polabí“ vnesla do organizace projektová manažerka, a to na základě výzvy č. 17 OPZ+, která přišla ve správný čas a přesně zapadla do aktuálních potřeb organizace. Projekt následně vznikl ve spolupráci s vedoucí SAS. Jeho hlavní poslání se zakládá na aktuálních potřebách rodin s dětmi v Čelákovících a tím i na potřebách SAS. Projekt by měl přispět k profesionalizaci a stabilitě služby SAS jako takové. Dále by měl přinést rozvoj působení SAS o nové metody práce a práci s rodinami s dětmi se specifickými vzdělávacími potřebami (dále SVP), zohlednění principů role participace, metodologické zpracování doplňkových služeb, jejich ověření a průběžnou metodickou podporu, posílení multidisciplinární spolupráce v regionu a také evaluaci služby a jejich aktivit, včetně zohlednění výsledků evaluace v praxi.



## Základní koncepce projektu

Projekt má za cíl komplexní podporu minimálně 150 rodičů, dětí a mladých dospělých v nepříznivé sociální situaci, žijících na území ORP Brandýs n. L. – St. Boleslav. Jedná se o rodiny, které se buďto dlouhodobě, nebo krátkodobě potýkají se sociálními problémy, jako je například odchod jednoho z rodičů, úmrtí či nemoc. Taktéž se jedná o rodiny pečující o potomky se SVP, primárně ADHD, PAS, problémové chování nebo například duševní onemocnění u dětí i rodičů. Organizace se snaží projektem reagovat na aktuální potřeby rodin s dětmi na území Čelákovic a okolí, kde je v posledních letech zaznamenán narůstající počet rodin s dětmi se SVP, příchod velkého množství rodin z Ukrajiny či mládeže s problematickým chováním.

ROUTA rodinám ze Středního Polabí představuje soubor navzájem provázaných aktivit, jež kladou důraz na multidisciplinární spolupráci subjektů působících v oblasti péče o ohrožené děti a rodiny v regionu a na případové konference jakožto účinný nástroj multidisciplinární spolupráce, který zároveň umožňuje projednání situace ohroženého dítěte s rodiči nebo i se samotným dítětem. Multidisciplinární spolupráce umožňuje SAS vytvářet podpůrnou síť pro rodiny, kterým pomáhá. Z tohoto důvodu je důležité, aby SAS spolupracovala s institucemi, které nějakým způsobem ovlivňují životy jejich klientů. Zároveň je významné, aby zástupci SAS byli zváni do diskusí pořádaných jinými aktéry a aby byli schopni napomoci ke změně situace a podmínek svých klientů. V kontextu případových konferencí chtějí zaměstnankyně dosáhnout toho, aby zapojení aktéři byli ochotní a měli motivaci scházet se nad individuálními případy jednotlivých klientů a vzájemně tak spolupracovali. Jedná se o činnost, která není doposud zavedená a SAS se ji teprve učí, nicméně do budoucna by ji chtěla plně zavést. Realizaci případových konferencí by se skrze projekt nenaučila pouze ROUTA, ale i celá síť aktérů. Případové konference povedou k vyjasnění komunikace aktérů zapojených do šetření specifického případu klienta, která není v současnosti adekvátně nastavená.

Další aktivitou je participace dětí a rodičů na rozhodování o své situaci, rozvoj komunitních služeb pro ohrožené děti a rodiny, které jsou nad rámec základní registrované SAS (integrační den, potravinová a materiální pomoc). Dále projekt zahrnuje implementaci nových pracovních metod do SAS. Mezi ně patří tzv. Outcome stars, která představuje přístup k hodnocení a měření výsledků, jehož základem je zplnomocňování, spolupráce a integrace. Jde o specializovaný nástroj pro konkrétní skupiny, jako jsou například osoby s ADHD, osoby pečující o jiné osoby, osoby léčící se ze závislosti nebo osoby s poruchami učení atd. Druhou metodou je Rodina hrou, což je interaktivní přístup zaměřený na rozvoj vztahu mezi rodičem a dítětem. ROUTA často pracuje s rodiči, kteří si nesou traumatickou zkušenost z dětství, což je ovlivňuje i do budoucna např. při budování blízkého vztahu s dítětem. Metoda provazuje rodiče a děti společnou hrou, kdy školený pracovník rodiče pro hru a trávení času s dítětem motivuje a aktivizuje. V neposlední řadě je cílem projektu průběžná evaluace využitých přístupů a metod a jejich zařazení do poskytovaných služeb, včetně metodologické úpravy a profesionalizace služeb.

Organizace v současnosti uvažuje pouze o dílčí změně ve způsobu realizace jedné z aktivit v projektu – vzdělávání a podpora pracovníků projektu. Nově by se jednalo o vzdělávání v oblasti vztahů na pracovišti, sladování rodinného a pracovního života a prevenci vyhoření, tedy nejen o nové metody práce, které jsou v projektu napsány.<sup>11</sup>

---

<sup>11</sup> Komentář implementačního oddělení MPSV: Tuto změnu zatím příjemce s ŘO OPZ+ nekonzultoval. Není jisté, zda by ji bylo možné dle podmínek výzvy č. 17 OPZ+ schválit.





### Limity a obavy s projektem spojené

Obavy na úrovni organizace týkající se úspěšné realizace projektu nebyly mezi pracovníci zaznamenány, a to především z důvodu dosavadní stabilizace služby SAS. Zároveň je projekt nastaven realisticky a využívá již předem osvědčených aktivit. Výzva č. 17 OPZ+ a její flexibilní povaha současně umožnily maximální přizpůsobení aktivit potřebám organizace a jistotu v jejím plnění. Významnou součástí projektu je metodologická část, která je splnitelná i v případě potenciálních vnějších krizí, jako je například pandemie Covid-19.

### Význam projektu pro jednotlivé aktéry

Díky realizaci by mělo dojít k posílení včasných intervencí SAS v rodinách, které buď již potřebují pomoc, nebo by ji potenciálně mohly potřebovat při řešení různých sociálních problémů v budoucnu. K úspěšnosti včasné intervence by mělo přispět hned několik aktivit. Jednou z nich je skupina pro rodiče s dětmi se SVP, která doposud nebyla na území Čelákovic realizována. Zapojení rodin do těchto skupin může vést k dřívějšímu zaregistrování problémů skrze užší navázání vztahu a kontaktu s rodinami. Současně by ke včasné intervenci měla přispět i multioborová spolupráce a metoda případových konferencí. Brzká intervence může pomoci předcházet vážnějším problémům, které by při pozdějším zachycení mohly vyžadovat odbornou pomoc, například od psychologů a psychiatrů, kterých je značný nedostatek. Nové metody práce také umožní pracovníkům organizace lépe interagovat s klienty a zlepšit tak kvalitu poskytované péče.

### Význam projektu pro organizaci jako celek

Projekt má vztah k dlouhodobým cílům organizace, které pomáhá naplňovat. Směřuje totiž k dalšímu zvyšování profesionalizace, kvality a inovativnosti služeb. Lze říci, že projekt celkově zvyšuje renomé organizace, jelikož realizace multidisciplinární spolupráce a případových konferencí mohou vést k vyšší etablovanosti organizace v kraji, což může potenciálně přispět k jednoduššímu získání nových prostor. Evaluace činnosti SAS by měla odhalit slabiny a nedostatky, na základě kterých by byly nastaveny další kroky pro jejich zlepšení a zkvalitnění činnosti SAS.

### Ideální výsledek/dopad projektu

V ideálním případě dojde k profesionalizaci a zkvalitnění poskytovaných služeb. Dojde k zavedení a nastavení nových aktivit, které budou dobře metodicky popsány a budou mít pozitivní dopad na cílovou skupinu. Prvek průběžné evaluace služby vede k sebe-evaluaci samotných pracovníků, na které bude moci ROUNTA zakládat své další kroky v práci s cílovou skupinou. Veškeré aktivity, které projekt přináší, by v ideálním případě byly zahrnuty do základní činnosti SAS. Po skončení projektu by organizace uvítala, kdyby již žádný další projekt zaměřený na aktivity nad rámec základní činnosti registrované SAS nebyl potřeba. Došlo by k začlenění vybraných doplňkových služeb do základní nabídky a díky průběžné evaluaci k analýze a popsání jejich efektivity, dopadu a nastavení pro cílovou skupinu, což může být podnětem pro systémové změny.



EVROPSKÁ UNIE  
Evropský sociální fond  
Operační program Zaměstnanost



## Výzva č. 17 OPZ+ a obecně systémová podpora

Organizace uvažovala o získání podpory pro projekt Routa rodinám ze Středního Polabí výhradně ve výzvě č. 17 OPZ+. Nad získáním podpory v jiných výzvách neuvažovala, jelikož samotná myšlenka projektu se zrodila s vypsáním dané výzvy. Vůči této konkrétní výzvě nemá organizace žádné výhrady nebo náměty na její zlepšení, neboť pokrývá všechny požadované činnosti a cíle projektu. Výzva přesně naplňovala aktuální potřeby organizace, tudíž nemuselo dojít k žádným úpravám ve vizích a cílech projektu.

Dle zaměstnankyň organizace, které se podílely na psaní projektu, je výzva považována za velice dobře a flexibilně nastavenou, především z důvodu, že se jedná o průběžnou výzvu, což tázané zaměstnankyně velmi oceňují. Nebyl navíc vyžadován konkrétní typ aktivit, které by měly být splněny, což bylo pro organizaci velice žádoucí a dalo jí to značnou svobodu při psaní projektu. ROUTě se ve výzvě zároveň líbila podpora náhradních rodin, nicméně v té době neměla organizace personální kapacity na podání tohoto typu projektu.

Organizace každý rok žádá o několik nových projektů v různých grantových schématech. Jedná se také o nadace, které poskytují finanční příspěvek na aktivity, na které jinde prostředky nelze sehnat. Například na pokrytí pracovníků, jako je provozní ředitelka organizace, účetní organizace, audit či opravy prostor. V nejbližší době organizace podávání dalších projektů nezvažuje, neboť se chce plně věnovat kvalitní realizaci svých současných projektů a dalších aktivit, které v současnosti realizuje.

V současné nabídce projektových výzev ROUTA obecně postrádá výzvy zaměřené na rozvoj celé organizace. Specificky se jedná o výzvu zaměřenou na profesionalizaci organizace, její celkový rozvoj a evaluaci, která by se nesoustředila pouze na jednu vybranou službu. Poskytované dotace bývají zaměřeny na přímou práci s cílovou skupinou a nezohledňují další náklady spojené s realizací podpořených projektů například personálního charakteru. Navíc by zaměstnankyně organizace jednoznačně uvítaly několikaleté projektové financování, které by přispělo ke stabilitě poskytovaných služeb.

V posledních letech zaznamenávají zaměstnankyně ROUTy mnohem příznivější podobu projektových výzev, zejména v kontextu jejich realizace, specificky při zaměření na širší cílové skupiny. Organizace má pocit, že vyhlašovatelé výzev, včetně MPSV, v současnosti více naslouchají potřebám žadatelů a jednají s nimi jako s rovnocennými partnery, kteří jim kdykoliv rádi poradí.



EVROPSKÁ UNIE  
Evropský sociální fond  
Operační program Zaměstnanost



## Příběh změny III.

**Projekt: ROUTA rodinám ze Středního Polabí**

**Řešitel: Rodinné centrum ROUTA, z. s.**

**„Tzv. doplňkové služby nejsou něco navíc, měly by se stát základní součástí SASky“**

Z neformální komunity maminek vytvářející aktivity pro své děti se dokázalo **Rodinné centrum ROUTA** za patnáct let proměnit v **etablovanou a uznávanou organizaci** v oblasti Středního Polabí. V současnosti poskytuje desítky nejrůznějších služeb pro děti, mládež a rodiny, které se mění a rozvíjejí v závislosti na potřebách cílové skupiny. ROUTA navíc **vyvíjí i samostatnou výdělečnou činnost** skrze placené aktivity, díky kterým není bezprostředně vázaná na vnější finanční zdroje, což pozitivně přispívá ke stabilitě organizace a nízké fluktuaci zaměstnankyň a zaměstnanců.

V roce 2015 přišla organizace s nápadem na vznik Sociálně aktivizační služby pro ohrožené děti a rodiny (SAS), se kterou **začala narážet na zásadní systémové překážky**. Jedná se konkrétně o **doplňkové služby** poskytované klientům, které nejsou brány jako nezbytná součást SASky, ale pouze jako „něco navíc“. Tyto služby mohou být tudíž vykonávány jen v omezeném rozsahu, nad rámec základních služeb. ROUTA však poskytuje svým klientům specifickou pomoc prostřednictvím potravinové a materiální pomoci. Tu musí ve většině případů klientům sama dopravit, což může sociálním pracovníkům zabrat i několik hodin času. Zároveň každý týden ve čtvrtek pravidelně pořádá tzv. integrační den ve svém komunitním centru pro poskytování poradenství a podpory pro rodiny v obtížné situaci a také edukuje rodiče ve školách o možnostech pomoci SASky a službách celé ROUTy. Všechny tyto činnosti jsou považovány za doplňkové. Pro klienty se však jedná o **stěžejní pomoc pro jejich každodenní fungování a zásadní zlepšení jejich stávající situace**. Navíc z důvodu edukace rodičů ve školách dochází k dřívějšímu podchycení problematických jevů, což má pozitivní dopad na řešení celé situace v rodině.

ROUTA v současném rozdělení služeb nevidí šanci na dlouhodobou udržitelnost, a přichází proto s projektem „Routa rodinám ze Středního Polabí“. V něm chce mimo jiné ukázat, že **doplňkové služby si zaslouží zařadit mezi základní služby SASky**. Toho chce docílit **evaluací doplňkových aktivit a analýzou jejich potřebnosti**, která by na základě reálných poznatků podložila jejich důležitost. Realizátorky projektu mají aktivní zájem o řešení této situace s příslušnými orgány. **Projekt tak může přispět k systémovému řešení** tohoto problému skrze argumentaci s kompetentními aktéry na úrovni kraje a státu v oblasti sociálních služeb.

Výsledky projektu mohou mít pro organizaci **dvě možnosti změny**. V případě, že evaluace ukáže důležitost doplňkových služeb, bude moci ROUTA usilovat o zařazení současných doplňkových služeb financovaných z projektu do svých základních služeb, ke kterým již nebude potřebovat externí finanční zdroje. V této souvislosti by zástupkyně organizace nejvíce uvítaly **změnu zákona o sociálních službách** tak, aby byly doplňkové služby zahrnuty do registrované SASky. V opačném případě, kdy evaluace ukáže, že doplňkové služby nejsou pro klienty zas tak zásadní, bude organizace hledat **nová řešení, jak doplňkové aktivity přenastavit či zakomponovat do činnosti ROUTy**, aby je mohla dále adekvátně využívat v závislosti na potřebě klientů. K tomu bude ROUTě nápomocná metodická podpora k doplňkovým aktivitám, která v rámci projektu vznikne.





## Případová studie IV.

**Projekt: NENECH SE – sekundární prevence dětí a mladistvých<sup>12</sup>**

**Řešitel projektu: Centrum sociálních služeb Ostrava, o.p.s.**

**„CSS-Ostrava jako poskytovatel komplexních služeb od kolébky až do smrti“**

### Cíl studie

Cílem případové studie je zachytit komplexní situaci projektu „NENECH SE – sekundární prevence dětí a mladistvých“ (dále jen NENECH SE), který byl podpořen v rámci výzvy č. 17 OPZ+. Zaměřujeme se proto jak na historii řešitelské organizace, jíž je Centrum sociálních služeb Ostrava, o.p.s., tak na historii samotného projektu a jeho zasazení do širšího kontextu činnosti organizace. Nejedná se přitom o kritické zhodnocení činnosti organizace a jejího projektu, nýbrž o zprostředkování subjektivního pohledu samotných pracovníků organizace, tedy toho, jak ony samy vnímají přínos projektu a podpory v rámci výzvy č. 17 OPZ+ pro organizaci jako celek. Studie je založena na analýze dokumentů (desk research), individuálních rozhovorech a skupinovém rozhovoru s pracovníky řešitelské organizace projektu. Konkrétně byly rozhovory vedeny se třemi kmenovými pracovníky organizace. Těmi byly:

- odborná ředitelka organizace Mgr. Veronika Dlouhá působící v organizaci od roku 2010, začínala na pozici sociální pracovníce v Domě na půl cesty a nyní působí na pozici odborné ředitelky,
- výkonná ředitelka Mgr. Hana Schwarz, působící v organizaci od roku 2011, čerstvě několik měsíců na pozici výkonné ředitelky a brzy se stane ředitelkou. Původně v organizaci pomáhala ustavit a následně rozvinout nově založenou pečovatelskou službu, následně se v organizaci začala věnovat sociálně-právní ochraně dětí na pozici vedoucí střediska náhradní rodinné péče,
- koordinátorka projektu Bc. Klára Jankovičová působící v organizaci od roku 2019, zpočátku na pozici pracovníce sociálně-aktivizačních služeb pro rodiny s dětmi a animátorky volnočasových aktivit, následně od roku 2020 zastávala i pozici koordinátorky volnočasových aktivit a od roku 2021 se začala podílet na realizaci programu sekundární prevence, na který nyní navázal projekt „NENECH SE“.

### Představení organizace Centrum sociálních služeb Ostrava o.p.s. – historie a vývoj

#### Zaměření organizace a základní součásti

Organizace [Centrum sociálních služeb Ostrava, o.p.s.](#) (dále jen CSS-Ostrava) provozuje svou činnost dvacátým třetím rokem. Za tu dobu se výrazně rozšířil akční radius organizace i její cílové skupiny. Přestože v názvu má organizace stále město Ostrava, nyní již působí i v dalších oblastech Moravskoslezského kraje, zejména v menších obcích v okolí větších měst, kde je nedostatek sociálních služeb, především pro seniory. Zaměřuje se na všechny generace klientů sociálních služeb, tedy od dětí

<sup>12</sup> Reg. č. projektu CZ.03.02.02/00/22\_017/0001204.



po seniory. Zároveň se věnuje i osobám se zdravotním postižením a osobám pečujícím o ohrožené a rizikové děti. Toto obecné zaměření je patrné i z úvodní formulace na webových stránkách organizace, kde se v sekci „O nás“ praví: „Naším posláním je zabezpečit poskytování kvalitní podpory a pomoci lidem při zvládání obtížných životních situací.“ Z tohoto širokého záběru cílových skupin vyplývá, že organizace poskytuje pestrou paletu služeb, včetně terénních. V současnosti provozuje rodinnou poradnu, sociálně-aktivizační služby pro rodiny s dětmi v Ostravě a Novém Jičíně, krizové centrum pro děti a rodinu, volnočasové kluby ve dvou lokalitách v Ostravě, služby pro náhradní rodiny, azylový dům pro matky s dětmi, azylový dům pro muže, Dům na půl cesty v Ostravě a Frýdku-Místku a pečovatelskou službu pro seniory a osoby se zdravotním postižením.

### Vývoj organizace

CSS-Ostrava začínala v roce 2001 jako příspěvková organizace města Ostrava. Navazovala přitom na ubytovnu pro muže, domov pro matky s dětmi a původní manželskou a předmanželskou poradnu, která dnes funguje v podobě rodinné poradny. Všechny tyto služby fungují dodnes, tedy již čtyři dekády. Velkým milníkem byl pro organizaci rok 2011, kdy změnila právní statut na obecně prospěšnou společnost. Tím získala větší volnost v naplňování potřeb klientů, např. možnost realizovat rychle nové projekty a/nebo rozšiřovat stávající služby. Zároveň však změna přinesla větší finanční nestabilitu. Změna právního statutu přitom nebyla jen vlastní iniciativa organizace, neboť město v té době potřebovalo snížit výdaje na sociální služby z důvodu zvyšujících se výdajů na služby péče o seniory. V roce 2013 přišla další zásadní změna, kdy organizace zareagovala na novelu sociálně-právní ochrany dětí a stala se tzv. doprovázející organizací a rozšířila své služby o náhradní rodinnou péči. Zároveň v tom samém roce vznikla služba pro seniory, takže v tuto chvíli poskytuje organizace služby „od kolébky až do smrti“ – slovy jejích pracovníků. Jak je v organizaci zvykem, jednalo se o rozhodnutí vycházející z identifikace bílých míst v poskytování sociálních služeb v lokalitě. Kolem Ostravy je velké množství malých obcí, v nichž nebyly dostupné terénní služby pro seniory. Ty byly do té doby jen ve větších městech. Takto se postupně do činnosti organizace nabalovaly i další služby a cílové skupiny, neboť organizace se účastní i komunitního plánování na různých úrovních obcí, města a kraje. Reaguje tedy i na poptávku jiných měst (např. Karviná, Frýdek-Místek, Třinec, Frýdlant) a obcí v regionu, které se na organizaci díky jejím dobrým výsledkům s klienty obracejí s tím, aby u nich vybudovala svou pobočku. Organizace se však již nechce nutně rozšiřovat, ale spíše poskytovat aktuální služby v dobré kvalitě a dále je rozvíjet. Nechce být velká na úkor kvality a zároveň nechce omezovat aktuální služby a programy. Proto se chce soustředit spíše na předávání „know-how“ tamním sociálním pracovníkům a pracovníkům než na budování nových poboček. Toto rozhodnutí pramení i z velkého nárůstu klientely ve stávajících pobočkách vlivem Covidu-19 a války na Ukrajině, které pro děti a mladistvé představují významné spouštěče úzkostných stavů. V současné době se tak organizace věnuje nejen sociálně znevýhodněným dětem, ale obecně dětem prožívajícím jakékoli náročné životní období, včetně např. rozvodu rodičů nebo změny bydliště a školy. Zároveň se však organizace nachází v určitém transformačním období, neboť do důchodu odchází její dlouholetý ředitel a nastupuje nová ředitelka, jejímž úkolem bude nastavit další směřování organizace. Prozatím je jasné, že organizace nechce překotný růst, spíše pozvolné rozšiřování služeb na základě nově identifikovaných potřeb jednotlivých cílových skupin.

Nastíněným více než dvě dekády trvajícím vývojem se tak z CSS-Ostrava stal vyhledávaný poskytovatel sociálních služeb v celém kraji. Organizace je partnerem měst jako jsou Ostrava, Frýdek-Místek, Nový Jičín nebo Karviná v rámci komunitního plánování, sociálního začleňování, multidisciplinárních týmů prevence kriminality a nově stanovené pracovní skupiny prevence zaměřené na Děti a mládež a Týmů pro mládež při OSPOD k včasné intervenci. Na organizaci se díky její pověsti neobracejí jen města a obce



poptávající její služby pro své obyvatele, ale i další aktéři, kteří chtějí pomoci v řešení individuálních případů osob v nouzi, zejména školy, OSPODY, ale i samotné děti nebo jejich rodiče. Za posledních více než 10 let, za které mohou hovořit dvě respondentky studie, se organizace rozrostla dvojnásobně z cca 40 pracovníků a pracovníků na cca 85 kmenových zaměstnankyň či zaměstnanců a dalších cca 50 osob spolupracujících na DPP.

### Vize organizace

Základní vize organizace se za dobu jejího fungování nijak nemění. Je jí snaha pomáhat osobám v náročných životních situacích. Od doby jejího založení se rozšířilo území, na kterém chce organizace tuto vizi realizovat z Ostravy na celý Moravskoslezský kraj. Nicméně budoucí ředitelka dodává, že do budoucna by ráda vizi zkonkretizovala. Obecně považuje interní diskusi o vizi či vizích organizace za důležitou v rámci snahy o nastavení dlouhodobého plánu udržitelného rozvoje i krátkodobějších akčních plánů pro jednotlivá období a jednotlivé služby organizace. Vize by přitom měly být mířeny jak ven směrem ke klientům a partnerům, tak dovnitř směrem k zaměstnancům, aby mohli v organizaci dále profesně růst a vnímali její prostředí jako stabilní a bezpečné. Udržitelnost, kvalita a stabilita služeb proto rozhodně budou součástí této vize. Budoucí plány organizace se budou odvíjet mimo jiné od očekávaných novel klíčových zákonů. Konkrétně organizace čeká na novelu zákona o sociálně-právní ochraně dětí a zákona o sociálních službách.

Organizace také disponuje strategickým plánem, který byl nastaven v roce 2013 za pomoci externího konzultanta, nicméně tento dokument je vnímán jako spíše rámcový, aby neubíral potřebnou svobodu, autonomii a flexibilitu vedoucím jednotlivých služeb. Jednotlivé služby si pak nastavují plány na každý další rok a následně se průběžně měsíčně hodnotí na setkáních vedoucích služeb, jak se plány daří naplňovat. Organizace si chce uchovat svůj rodinný přátelský charakter a působit co nejméně institucionálně.

### Unikátnost organizace

Organizace je ve své lokalitě unikátní šíří služeb, které poskytuje. Zároveň kromě šíře a kvality služeb dotazované pracovnice kladly důraz na přístup k zaměstnankyním a zaměstnancům. V organizaci jsou reflektovány jejich potřeby profesního rozvoje i prevence vyhoření. Mají proto volnou ruku ve výběru vzdělávání. Například pracovnice pracující s dětmi a mladistvými mohla absolvovat školení zaměřené na Tik Tok. Zároveň odborná ředitelka sleduje záznamy z různých setkání s klienty, a pokud narazí na velmi náročné případy, sama dotyčným pracovnícům telefonuje, zda nepotřebují nějaké odreagování, například teambuilding. V rámci snahy budovat atmosféru důvěry a také posilovat motivaci jednotlivých pracovníků a pracovníků je běžnou praxí velká autonomie vedoucích jednotlivých služeb, aby mohli co nejlépe reagovat na potřeby svých klientů.

### Nejvýznamnější úspěchy

Jako úspěch je vnímán už samotný rozvoj organizace do současných rozměrů, resp. komplexnosti služeb, na základě schopnosti „slyšet“ potřeby klientů a adekvátně na ně reagovat (např. zřízením azylových domů kvůli odhalení problémů s bydlením v rámci rodinné poradny nebo zřízením krizového centra z důvodu nedostatečné dostupnosti psychiatrické péče v ČR). Za úspěch považují dotazované pracovnice také zvyšující se poptávku po službách organizace, tedy že ji partneři i klienti vnímají jako důvěryhodnou. V neposlední řadě vidí jako úspěch i spokojenost zaměstnanců, „že tady lidé chodí rádi do práce“. Zároveň také vypichují, že každé z pracovišť organizace má za sebou řadu dílčích, ale velmi



významných úspěchů na poli jejich specifické působnosti. Například rodinná poradna převzala v roce 2021 za svůj program „Nechme dětem dětství“ cenu Ministerstva vnitra za Nejlepší projekt prevence kriminality na místní úrovni na téma Prevence kriminality v době pandemie. Středisko náhradní rodinné péče je zase velmi úspěšné v osvětě v oblasti náhradního rodičovství. Pečovatelská služba se přes těžké začátky udržela a funguje velice kvalitně. Sociálně-aktivizační služby se díky své dobré pověsti rozšířily z Ostravy do Nového Jičína.

### Neúspěchy

Organizace má za sebou dva projekty, které se nakonec ukázaly jako slepá ulička, minimálně prozatím. Dotazované pracovnice je však nevnímají přímo jako neúspěchy, ale spíše jako pokusy, které se neprokázaly jako perspektivní. Jedním z nich byl projekt sociálního podnikání, kdy organizace založila stavební firmu. Tato myšlenka se ukázala jako obtížně realizovatelná vzhledem ke specifikům cílové skupiny klientů. Základní myšlenka vycházela z podoby chráněných dílen. Ty jsou však cíleny na osoby se zdravotním postižením či znevýhodněním, na něž se váže stabilní finanční podpora. Zaměstnavatel tak často není finančně ohrožen, pokud někdo na chráněné pracovní pozici nepříjde ze zdravotních důvodů do práce, a zároveň pracovníkův příjem je částečně kryt invalidním důchodem. Sociální firma zaměřená na sociálně vyloučené pracovníky je však ve složitější situaci. Když se například člověk, který bojuje se závislostí na alkoholu, opije a nepříjde do práce, tak zaměstnavatel nemá jak tento výpadek vykryt, ani finančně, ani náhradním pracovníkem. Na sjednanou práci jsou většinou potřeba všechny domluvené „ruce“. Běžně se však stávalo, že z deseti domluvených pracovníků přišli čtyři.

Druhým projektem, který byl nakonec pozastaven, byl projekt sociálního bydlení. Ukázalo se totiž, že být v roli „pronajímatele“ je do jisté míry v rozporu s rolí sociální služby. Sociální služba má být vždy na straně klienta, má být jeho podporovatelem, nikoli jej trestat. Nicméně nájemníci sociálního bydlení často nemají na zaplacení nájmu, který je pak třeba na nich vymáhat.

### Překážky pro činnost organizace

Organizaci trápí podobné problémy jako ostatní organizace v oblasti sociálních služeb pro ohrožené děti. Typicky je to přetíženost (počet případů na pracovníka/pracovnici), kterou dále zvyšuje množství administrativní práce, případně kombinace přímé práce s klienty s koordinací a psaním grantových projektů a metodickou podporou týmů. V těchto podmínkách je pak náročné najít čas na vzdělávání pracovníků, kteří se obávají, aby jejich vzdělávání nebylo na úkor času, který by měli věnovat klientům. Dalším typickým problémem je vysoká fluktuace. Ta je dána jednak výší platů v oblasti sociální práce, syndromem vyhoření a jednak životními etapami pracovníků a pracovníků, kdy odcházejí na rodičovské „dovolené“ či do důchodu.

### Možná řešení překážek činnosti organizace

Interně se snaží organizace omezovat odchody zaměstnanců tím, že jim nabízí možnost fluktuace v rámci organizace, tedy přejít do jiné služby, změnit cílovou skupinu. Toto však samozřejmě není řešením vždy. Proto organizace klade důraz na prevenci odchodů v podobě supervize a intervize. Zároveň se snaží omezit fluktuaci i systémem nábory nových zaměstnanců, aby nebyli zaučováni ti pracovníci, kteří by nakonec brzy odešli. Organizace proto ještě před podpisem smlouvy zve vybraného člověka, aby strávil na pracovišti půlden či den a zjistil, zda mu vyhovuje práce a pracovní prostředí. Je to i možnost pro daný tým se vyjádřit, zda chce s daným člověkem pracovat. Tento systém se osvědčuje. Jedna uchazečka o pracovní místo, která pocházela z malé obce, například zjistila, že má fobii z tramvají.



Nebyla by proto schopna vykonávat terénní práci. Rozhodla se proto nenastoupit. Jindy se zas ukáže, že by se daný člověk více hodil na jiné pracoviště v rámci organizace, než na jaké se původně hlásil.

### Hlavní problémy v oblasti podpory ohrožených dětí

Jeden z hlavních problémů v oblasti sociálních služeb pro ohrožené děti je spatřován v roztržitosti poskytované podpory. Jednotliví aktéři, kteří tuto podporu poskytují, se vzájemně „neslyší“, z toho plyne vzájemná neinformovanost a nekoordinovanost. Dochází pak k situacím, že jedna strana očekává, že druhá strana něco udělá, zajistí, a sama pak nekoná a vyčkává. Druhá strana však neví, že první strana čeká na výsledek její činnosti.

Tato neinformovanost je vnímána i na úrovni organizací ve vztahu k MPSV, kdy by nezisková organizace uvítala víceletý výhled na to, jaké výzvy může v budoucnu očekávat. Je to pro ni důležité vzhledem k potřebě zajistit udržitelnost poskytovaných služeb. Jelikož není pro organizaci kapacitně možné účastnit se všech pracovních skupin na úrovni MPSV a být aktivní ve všech profesních platformách, uvítala by, kdyby byla informována např. formou emailu, že se právě něco pro její činnost relevantního projednává a v jaké fázi jednání to právě je. Zástupkyně organizace přitom uváděly, že rozhodně registrují snahu na straně MPSV komunikovat, ale byly by rády, kdyby komunikovalo ještě intenzivněji. Nejedná se přitom jen o aktuální výhled možností financování či novelizací zákonů, ale i o situace, kdy jsou neziskové organizace vyzvány, aby k nějakému dokumentu poskytly zpětnou vazbu. Na zpětnou vazbu již mnohdy nepříjde žádná odpověď, takže pracovnice, které zpětnou vazbu zpracovávaly, neví, zda něco z toho, co uvedly, považuje MPSV také za relevantní a plánuje se tím dále zabývat, nebo nikoliv.

Jako zásadní problém v této oblasti je také zmiňována již výše uvedená přetíženost pracovníků a pracovníků, která jde ruku v ruce s podfinancováním sociálních služeb. Běžná je práce na smlouvy na částečný úvazek, kdy reálný objem práce odpovídá celému úvazku. Taková situace samozřejmě podporuje odchody z oblasti sociálních prací. Další problém, který souvisí s nedostatkem finančních prostředků, je nedostatečná digitalizace, která zpomaluje evidenci případů a zbytečně tak navyšuje čas strávený administrativou. Na digitalizaci se však obtížně získávají finanční prostředky, neboť je to vnímáno „jen“ jako rozvoj organizace, nikoli jako i práce pro klienta, na kterého pak může mít pracovník díky digitalizaci více času. Přitom evidence je klíčová. Když přijde klient v akutní krizové situaci, nelze jej poslat domů, aby si počkal, až bude v práci pracovnice, která jej zná nejlíp. V některých případech hrozí, že by klient mezitím mohl spáchat sebevraždu.

## Projekt NENECH SE – sekundární prevence dětí a mladistvých

### Historie myšlenky projektu

Myšlenka projektu „NENECH SE – sekundární prevence dětí a mladistvých“ vychází z lokální potřeby řešit vysokou kriminalitu dětí a mladistvých v regionu. Navazuje přitom na Program sekundární prevence, který byl projektem statutárního města Ostravy a Moravskoslezského kraje. Jak je patrné z názvu projektu, zaměřuje se konkrétně na oblast sekundární prevence. Podle respondentek studie se projekt snaží pokrýt bílé místo v péči o ohrožené děti, neboť sekundární prevenci je dle jejich mínění obecně věnováno na rozdíl od prevence prvního a třetího stupně méně pozornosti. Projekt přitom dále rozvíjí organizací již dříve založené programy sekundární prevence, které se osvědčily. Konkrétní nastavení grantového projektu tedy reflektuje zkušenost koordinátorky těchto programů s potřebami jejich cílové skupiny. Kromě toho také reflektuje výsledky studie společnosti SocioFactor, s.r.o., která





evaluovala preventivní programy v Ostravě, a do níž se CSS-Ostrava zapojila. Projekt tedy dále rozvíjí a rozšiřuje aktivity původního programu a jeho lokální pokrytí. Jsou oslovovány nové školy, i mimo Ostravu. Kvůli nastavení výzvy č. 17 OPZ+ nebylo třeba projekt výrazněji měnit. Organizace však byla nucena začít sledovat, zda jsou rodiče, s nimiž pracují, biologičtí nebo náhradní, což doposud nedělala a nepovažuje to z hlediska její filozofie práce s ohroženými dětmi za důležité.

### Základní koncepce projektu

Cílem projektu je podpořit přímou práci s dětmi ve věku 10 až 18 let ohroženými rizikovým chováním tak, aby děti mohly odstraňovat naučené negativní vzorce chování. Toho chce projekt docílit prostřednictvím preventivních konzultací, spoluprací s rodinou a dalšími blízkými osobami včetně kamarádů, a posilováním multidisciplinární spolupráce s návaznými institucemi a subjekty, zejména školami a OSPODy a dále odděleními přestupků, policií, probační a mediační službou a dalšími neziskovými organizacemi poskytujícími sociální služby. Cílovými skupinami projektu jsou 1) rodiče, děti a mladí dospělí v nepříznivé sociální situaci; 2) děti a mládež ve věku 10-18 let vyrůstající v náhradní rodinné péči; 3) náhradní rodiče a 4) poskytovatelé a zadavatelé sociálních služeb, služeb pro rodiny a děti a dalších služeb na podporu sociálního začleňování.

Základem projektu je individuální práce s dětmi, s nimiž budou sestaveny a následně realizovány individuální plány preventivního programu dítěte, jež budou zaměřeny zejména na posilování sociálních kompetencí. Tyto plány budou naplňovány za pomoci individuálních konzultací, skupinových setkání a adaptačních programů spolu se zprostředkováváním návazných služeb pro podpořené děti a mladistvé, a to i formou doprovodů (těmito návaznými subjekty jsou např. volnočasové kluby pro děti, NZDM, tematické kroužky a tábory, koňské stáje, psí útulky apod.). Skupinová setkání budou mít i edukační prvek, budou obsahovat nácviky modelových situací a využití virtuálních brýlí, aby účastníci mohli nahlédnout reálné dopady určitého jednání. Součástí programu je také práce s blízkými osobami dětí, které jsou zapsány do programu. S těmito budou také probíhat individuální konzultace a skupinová setkání, jež budou obsahovat terapeutické prvky. Multidisciplinární spolupráce s dalšími výše zmíněnými relevantními aktéry bude probíhat vedle zprostředkování kontaktu s dítětem a jeho blízkými osobami, dále spoluprací na depistáži (aktéři budou oslovováni za účelem doporučení vhodných účastníků programu) a v rámci případových konferencí.

### Limity a obavy s projektem spojené

Se samotnou realizací projektu si dotazované pracovnice nespojují žádné významnější obavy, neboť základní koncepce v projektu realizovaného programu je již ozkoušena a je zřejmé, že cílová skupina o program má zájem. Obavy jsou spojené spíše s omezenými kapacitami pro naplnění vysoké poptávky, kdy již teď vznikají dlouhé čekací seznamy. Odborná ředitelka se také obává o koordinátorky programu, aby nevyhořely vzhledem k náročnosti případů dětí, s nimiž přijdou v programu do styku. Typickou obavou je pak udržitelnost dobře nastaveného programu, tedy návazné financování po skončení projektu.

### Význam projektu pro jednotlivé aktéry

Projekt představuje přínos zejména pro školy, které mohou získat významnou pomoc v podpoře ohrožených dětí a podchycení, resp. prevenci jejich rizikového chování. Díky projektu, kdy organizace získává další pracovníci programu na plný úvazek, může více škol využít spolupráce s CSS-Ostrava. Podobně je projekt přínosem i pro další relevantní aktéry, zejména OSPODy a další neziskové





organizace, které pracují s dětmi a rodinami a vědí o dítěti, které splňuje kritéria programu. Zároveň je projekt samozřejmě přínosem pro samotné klienty, jejich pečující osoby nebo blízké obecně. Kdokoli může požádat organizaci o podporu, pokud se dítě potýká s rizikovým chováním. Pro rodiče projekt navíc vytváří možnost setkávat se v rámci podpůrných skupin.

#### Význam projektu pro organizaci jako celek

Organizaci projekt přináší možnost nadále pokračovat v programu sekundární prevence pro děti ohrožené rizikovým chováním a zároveň umožňuje jeho stabilizaci díky zajištění personálních kapacit na plné dva úvazky. V tuto chvíli jsou tedy na program sekundární prevence alokovány dva plné úvazky a dvě osoby na DPP. Toto je zcela klíčové pro zvýšení možnosti naplnit potřeby cílové skupiny projektu, tedy možnosti naplnit poptávku, která výrazně převyšuje nabídku, tedy kapacitu organizace. Projekt tak vytváří prostor pro užší spolupráci s dalšími aktéry, zejména školami. Najednou je možné zaplatit čas pracovníce, aby jela do školy a zúčastnila se např. jednání výchovné komise. Nekoliduje jí to s časem, který by měla věnovat v rámci organizace jiným činnostem. Projekt také umožňuje více pracovat i s pečujícími a blízkými osobami, které byly doposud přeposílány na konzultace do rodinné poradny organizace. Nyní je tak možné pojmout program sekundární prevence komplexněji a pracovat s celým rodinným systémem dítěte. Zároveň posílení stability projektového týmu znamená do jisté míry prevenci vyhoření a odchodu pracovníce, která doposud program sekundární prevence realizovala sama.

#### Ideální výsledek/dopad projektu

Za ideální výsledek projektu považují pracovníce jednak spokojené klienty a odborná a výkonná ředitelka také spokojené koordinátorky projektu. V takovém případě podle nich bude zřejmé, že projekt je správně nastaven a organizace vytváří pro jeho realizaci dobré zázemí. Spokojení klienti, pro něž je projekt evidentně přínosný, jsou přitom také podmínkou spokojenosti realizátorek. Tato spokojenost je opět vyzdihována jako prevence vyhoření. Je třeba vidět pozitivní odezvu vlastní práce, např. že se dítě začne zlepšovat ve škole, začne doma pomáhat,lepší se komunikace v rodině. S nadsázkou pak pracovníce říkají, že úplně ideálním výsledkem projektu by bylo, kdyby „OSPOD neměl co dělat“, neboť prevence by se zdařila stoprocentně. To je však samozřejmě nerealistický cíl, neboť nezáleží jen na průběhu projektu.

#### Výzva č. 17 OPZ+ a obecně systémová podpora

Organizace financuje svoji činnost z více různých zdrojů, jednak standardně z prostředků na sociální služby podle zákona, které jsou alokovány skrze krajskou úroveň, dále z prostředků měst, v nichž působí, a také z evropských prostředků v rámci Evropského sociálního fondu (ESF). Posledně jmenované prostředky přitom sehrály klíčovou roli v rozvoji služeb organizace za poslední dekádu, neboť se jedná o vyšší částky na služby nad rámec zákona, než poskytují města, a také o dlouhodobější podporu, tedy delší než jeden rok. Zatímco kraj či město poskytují dotaci v řádu statisíců (200 000 - 500 000), ESF poskytuje podporu v řádu milionů. ESF tak umožňuje vytvořit plnohodnotná pracovní místa (úvazky), nejen zaplatit pracovníky na DPP.

Výzva č. 17 zajistila udržitelnost a rozvoj již realizovaného programu sekundární prevence. Pracovnice přitom hodnotí výzvu jako dobře nastavenou, tedy jako pokrývající potřeby programu. Uvádějí, že nejsou zvyklé uvažovat způsobem „co mi ve výzvě chybí“, nýbrž se snaží vydefinovat si, co ze své činnosti



mohou v dané výzvě pokrýt. Jediný problematický aspekt shledávají ve specifikaci cílových skupin výzvy a v povinnosti specificky nastavené evaluace. Výzva rozlišuje biologické a náhradní rodiče, zatímco organizace takto s rodinou nepracuje, resp. pracuje s každým, kdo je blízkou osobou dítěte a chce mu pomoci. Zásadní je pro ni zajistit dítěti podporu klíčových dospělých nehledě na jejich biologický vztah k dítěti. V rámci projektu však bylo nutné specifikovat, jak se bude s těmito skupinami pracovat zvláště a je třeba je zvláště evidovat. Pro organizaci takové pravidlo představuje určitý nárůst administrativy, který však nijak pozitivně neposouvá její práci s dítětem a rodinou. Pracovnice by proto uvítaly větší volnost, která více odpovídá realitě práce v sociálních službách, kdy je třeba co nejflexibilněji reagovat na potřeby jednotlivých cílových skupin a případů. V tomto kontextu zmiňovaly pracovnice negativní zkušenost z jiného evropského projektu, kdy byla organizace po kontrole na místě sankcionována za to, že v rámci projektu odborného sociálního poradenství pracovala i s anonymními klienty (tudíž nebyl vyžadován jejich podpis).<sup>13</sup> Nikde však nebylo řečeno, že je to zakázáno a česká legislativa dovoluje klientům využít sociální službu anonymně. Sociální pracovnice se proto necítí ani v právu klientům anonymitu odpírat či zakazovat. Co se povinné evaluace ve výzvě č. 17 týče, tak organizace nebyla spokojena s mírou formalizace evaluace. Své programy si průběžně vyhodnocuje, avšak ne vždy je podle ní prostor pro komplexní evaluaci.

V oblasti financování pociťují pracovnice organizace jako zásadní problém nejistotu, a tedy ohrožení udržitelnosti a rozvoje stávajících služeb. V okamžiku realizace jednoho projektu by již potřebovaly vědět, zda po jeho skončení bude existovat výzva, v níž bude možné v realizaci projektu pokračovat. Aby projekty nekončily „jen“ metodikou, ale aby bylo následně možné tuto metodiku realizovat a dále rozvíjet. Tematicky v tuto chvíli bílá místa ve financování neshledávají. Organizaci se daří nacházet finanční rámce pro realizaci všech svých služeb, tedy i těch, které jsou zaměřeny na ohrožené děti. Organizace však vnímá jako obtížnější financovat z ESF nízkoprahové kluby v rámci jí dostupných výzev (OPZ).<sup>14</sup> V nízkoprahových klubech proto nyní pracují jen osoby na DPP, nikoli kmenoví pracovníci organizace s úvazkem. Kluby jsou tedy vlastně závislé na téměř dobrovolnické práci učitelů či studentů, kteří se věnují dětem v roli animátorů, ve svém volném čase.

---

<sup>13</sup> Komentář implementačního oddělení MPSV: Záleží na podrobnostech, nicméně pravidla OPZ i OPZ+ umožňují podporu anonymních klientů. Domníváme se, že problém mohl být komplexnější, než je zde s odstupem popsáno.

<sup>14</sup> Komentář implementačního oddělení MPSV: Výzva č. 17 OPZ+ nízkoprahové kluby podporovala.



EVROPSKÁ UNIE  
Evropský sociální fond  
Operační program Zaměstnanost



## Příběh změny IV.

**Projekt: NENECH SE – sekundární prevence dětí a mladistvých**

**Řešitel: Centrum sociálních služeb Ostrava, o.p.s.**

**„Díky projektu se zvýší potenciál rozvoje programu pro děti a mládež s rizikovým chováním, jejichž počet je v regionu nejvyšší v ČR. Zároveň bude posílen a stabilizován tým programu a tím se sníží riziko vyhoření a rozpadu týmu programu.“**

Centrum sociálních služeb Ostrava, o.p.s. má velmi širokou škálu cílových skupin, na jejichž podporu se specializuje. Jak říkají s nadsázkou její pracovnice: „snažíme se tu být pro naše klienty od kolébky až do smrti“. Poskytují tedy podporu napříč všemi generacemi, od dětí po seniory. Zároveň se organizace snaží vykrývat bílá místa v péči o různé cílové skupiny v ostravském regionu. Jedná se o region s nejvyšší kriminalitou dětí a mladistvých v ČR. Jedním z oněch bílých míst je oblast sekundární prevence dětí a mladistvých, tedy těch, kteří ještě nemají záznam v trestním rejstříku nebo nepotřebují péči formou ústavní nebo ochranné výchovy, ale zároveň to nejsou „andílci“ vlivem patologického prostředí, v němž vyrůstají. Vykazují často problematické chování, zejména ve škole v komunikaci s vrstevníky i dospělými, či sklony k toxikomanii a vandalismu. Specializované preventivní programy odpovídající specifickým potřebám této cílové skupiny však nespádají do služeb financovaných z úrovně kraje podle zákona. Je proto třeba na ně získat financování nad rámec běžného rozpočtu organizace. Na aktivity pro danou cílovou skupinu, rizikové děti a mladistvé, je přitom obtížné získat finanční podporu ze soukromých zdrojů. Lidé mají pocit, že se jedná o delikventy, kteří si mohou za svou situaci sami a nezaslouží si tudíž jejich podporu. Raději proto podpoří v jejich očích více potřebné skupiny klientů sociálních služeb, zejména seniory či hendikepované. **Evropské dotační projekty tak představují v tuto chvíli nejvýznamnější zdroj, jak vytvořit, udržet a dále rozvíjet speciální programy pro rizikové děti a mladistvé.**

Jedním z takových programů je i program financovaný projektem „NENECH SE – sekundární prevence dětí a mladistvých“. Jeho cílem je podpořit přímou práci s dítětem ohroženým rizikovým chováním a s jeho blízkými a také posílit multidisciplinární spolupráci aktérů relevantních v oblasti sekundární prevence, jako jsou školy, OSPODY, oddělení přestupků, policie, probační a mediační služba a další neziskové organizace poskytující sociální služby. **Díky projektu je možné zaplatit, kromě stávající koordinátorky programu, i další pracovníci na plný úvazek. To je zásadní posun v možnostech udržení a dalšího rozvoje programu a také uspokojení poptávky ze strany dětí, pečujících osob i měst v regionu, která dlouhodobě převyšuje kapacity organizace.** Doposud totiž byla na realizaci programu jedna pracovnice sama s nepravidelnou a velmi časově omezenou podporou (cca 5x za měsíc) dvou osob na DPP. Neměla tak s kým sdílet problémy spojené s realizací programu a hlavně nápady na jeho další rozvoj. Tyto nápady jsou přitom zásadní, neboť je třeba program nastavovat velmi citlivě tak, aby vycházel vstříc potřebám dětí a byl efektivní, tedy aby skutečně měnil vnímání a postoje dětí, případně i pečujících osob. Zároveň je možnost sdílet realizaci programu s někým dalším, což je jedno z preventivních **opatření proti vyhoření jediné dosavadní koordinátorky programu**, na které program doposud stál. Práce s danou cílovou skupinou je velmi náročná, děti často přicházejí s tragickými životními příběhy, a proto není zdravé, pokud je na realizaci programu člověk sám. Ostatní pracovníci a pracovnice organizace si sice snaží pomáhat v rámci supervizí, avšak to není to samé, jako když s někým přímo pracujete na projektu a sdílíte s ním jeho všednodenní chod. Kromě personálního zajištění projekt poskytuje také nutné materiální zázemí programu. Program totiž sestává mimo jiné



EVROPSKÁ UNIE  
Evropský sociální fond  
Operační program Zaměstnanost



z výjezdů pod stan a z práce s různými herními a terapeutickými pomůckami. Aby se děti otevřely možnosti změny, je třeba s nimi strávit opakovaně delší čas. Několikadenní výjezdy mimo bydliště jsou pro tento účel ideální. Děti při nich navíc zjišťují, jak rozmanitě je možné trávit volný čas. **Evropský projekt tak umožnil dále kvalitně realizovat a také rozvíjet program, který se osvědčuje.**



## Případová studie V.

**Projekt: Fénix pro rodiny s dětmi<sup>15</sup>**

**Řešitel: město Nepomuk**

**„Fénix: Z ohrožených dětí neohroženými dospělými“**

### Cíl studie

Cílem případové studie je zachytit komplexní situaci projektu „Fénix pro rodiny s dětmi“, který byl podpořen v rámci výzvy č. 17 OPZ+. Zaměřujeme se proto jak na historii řešitelského města Nepomuk v kontextu práce s ohroženými dětmi a rodinami, tak na historii samotného projektu a jeho zasazení do širšího kontextu činnosti města. Nejedná se přitom o kritické zhodnocení činnosti města a jeho projektu, nýbrž o zprostředkování subjektivního pohledu samotných pracovníků města, tedy toho, jak oni sami vnímají přínos projektu a podpory v rámci výzvy č. 17 OPZ+ pro město jako celek. Studie je založena na analýze dokumentů (desk research), individuálních rozhovorech a skupinovém rozhovoru s pracovníci města Nepomuk. Konkrétně byly rozhovory vedeny se čtyřmi kmenovými pracovníci města. Těmito byly:

- vedoucí oddělení školství a volnočasových aktivit Mgr. Jana Berkovcová, působící v organizaci od roku 2020;
- garantka projektu Karolína Buriánová, působící v organizaci od roku 2021;
- tajemnice městského úřadu Nepomuk Ing. Ivana Šiftová, působící v organizaci od roku 2020;
- garantka projektu Miroslava Beníšková<sup>16</sup>, působící v organizaci od roku 2021 (pouze skupinový rozhovor).

### Představení města Nepomuk v kontextu pomoci rodinám a dětem – historie a vývoj

#### Zaměření města

Město Nepomuk se nachází v jihovýchodní části Plzeňského kraje a v současné době zde žije 3 560 obyvatel. V oblasti sociálních témat je město dlouhodobě aktivní, zaměřuje se na potřeby všech obyvatel a řešení různých sociálních problémů, které se na území města a blízkého okolí objevují. Pro poskytování pomoci ohroženým rodinám a dětem má město fungující odbor sociálních věcí a zdravotnictví. Zde působí pracovníce OSPODu – pracovníce zabývající se náhradní rodinnou péčí a sociální pracovníce. Poskytování těchto služeb je ze zákona nezbytnou povinností města. Nicméně

<sup>15</sup> Reg. č. projektu CZ.03.02.02/00/22\_017/0001015.

<sup>16</sup> Paní Beníšková byla zapojena do skupinového rozhovoru z důvodu své účasti na projektu Fénix pro rodiny s dětmi, kde působí jako koordinátorka, stejně jako paní Buriánová. Zvažovala také možnost účastnit se individuálního rozhovoru v rámci studie, avšak vedení se rozhodlo pro paní Buriánovou kvůli jejímu delšímu působení na této pozici. Aby však bylo možné získat širší perspektivu, bylo paní Beníškové umožněno zúčastnit se skupinové diskuse pro získání dalších informací.



EVROPSKÁ UNIE  
Evropský sociální fond  
Operační program Zaměstnanost



kromě základní sociální péče město aktivně poskytuje další služby komunitního charakteru pro děti i dospělé, včetně ohrožených rodin, prostřednictvím Volnočasového centra Fénix Nepomuk vzniklého v roce 2013. Toto centrum funguje od svého vzniku na bázi domu dětí a mládeže. Jsou zde realizovány různé placené volnočasové aktivity. Jedná se o kurzy/kroužky hudebního, sportovního či uměleckého charakteru a také o univerzitu třetího věku. Nicméně ve Volnočasovém centru jsou realizovány i projekty zaměřené specificky na sociálně znevýhodněné obyvatele. Aktuálně město realizuje již druhý projekt zaměřený na komunitní služby. První, už ukončený projekt Do Fénixu s důvěrou, byl realizován od ledna 2021 do června 2023. Jeho cílovou skupinu představovali lidé, již se ocitli v těživé životní situaci, která je přivedla k ohrožení sociálním vyloučením. Konkrétně se sem řadily pečující osoby o seniory a handicapované, pěstouni, senioři, rodiny s finančními problémy, rodiny pečující o potomky se speciálními vzdělávacími potřebami, samoživitelé, osoby bez zaměstnání a ohrožení ztrátou zaměstnání či bydlení a také cizinci. Projekt současně podporoval pracovníky v sociálních službách a dobrovolníky. Vzhledem k tomu, že jeho realizace probíhala v období pandemie Covid-19, došlo k podřízení poskytovaných služeb akutním potřebám, které v této nouzové době cílová skupina vyžadovala. Projekt byl zásadní pro navázání bližších a hlubších kontaktů s obyvateli Nepomucka a zároveň přispěl k získání jejich důvěry v město, v jeho pracovníky a poskytované služby. Současně došlo k navázání spolupráce s místní základní školou, dětským domovem a jinými organizacemi, které v Nepomuku působí. Na projekt Do Fénixu s důvěrou kontinuálně navázal současný projekt Fénix pro rodiny s dětmi. Ten byl vytvořen na míru potřebám ohrožených rodin, dětí a mládeže, žijících v ORP Nepomuk a v přilehlých obcích (dále jen Nepomucko). Právě tato skupina obyvatel se při realizaci předešlého projektu ukázala jako významně ohrožená sociálním vyloučením. Značně k tomu přispěla pandemie Covid-19, energetická a inflační krize, se kterými se město a jeho obyvatelé vypořádávají dodnes.

Díky projektům Do Fénixu s důvěrou a Fénix pro rodiny s dětmi jsou ve Volnočasovém centru Fénix provozovány různé skupinové aktivity, jako jsou pravidelná setkávání dětí a pěstounů s jejich biologickými rodiči, setkávání rodičů samoživitelů, karierní poradenství, včetně pomoci s hledáním práce nebo studijních možností. Dále se jedná o doučování dětí ohrožených sociálním vyloučením, včetně přípravy na opravné zkoušky. V neposlední řadě jsou zde realizovány kreativní workshopy s různorodou tematikou, vzdělávací aktivity pro rodiče, příměstské tábory a také například podpora ukrajinských rodin, které přišly v souvislosti s válkou na Ukrajině. Mezi tyto již zaseté aktivity by měly v budoucnu díky současnému projektu přibýt dopolední a odpolední kluby pro děti ve Volnočasovém centru Fénix.

Na Nepomucku je provozováno několik dalších organizací (MŠ, ZŠ, ZUŠ, DD) a spolků (Pionýr Nepomuk, TJ Sokol Nepomuk, Český rybářský svaz Nepomuk, TJ Slavoj Dvorec a další) pro děti a mládež. Spolková činnost je na Nepomucku velice rozvinutá a podporovaná. Ve městě zároveň sídlí pobočka Charity ČR. Pracovníci dalších neziskových organizací do města pouze dojíždějí, což značně ovlivňuje spolupráci s těmito organizacemi.

Cílem města je adekvátně reagovat na potřeby obyvatel v závislosti na specifických sociálních problémech, se kterými se potýkají. Na Nepomucku žije několik zranitelných skupin, které již jsou nebo do budoucna mohou být ohroženy různým typem sociálních problémů, jako je chudoba, kriminalita, záškoláctví, psychické problémy a další. Nepomucko je svou polohou na kraji Plzeňského kraje značně znevýhodněno, vzhledem k nedostatku zařízení občanské vybavenosti, omezenému množství pracovní, studijní nabídky a současně i ubytovacích prostor. Všechny tyto faktory mají významný dopad na setrvání obyvatel v lokalitě. Nepomucko dlouhodobě bojuje s odlivem obyvatel do větších měst z důvodu studijní a pracovní nabídky, která je zde omezena. Pracovní příležitosti na Nepomucku jsou





EVROPSKÁ UNIE  
Evropský sociální fond  
Operační program Zaměstnanost



primárně zemědělského a technického typu. Jedná se o profese, které jsou více atraktivní spíše pro muže než pro ženy. Ženy mohou nalézt pracovní místa hlavně v oblasti potravinářského prodeje. Současně je náročnější najít adekvátní pracovní místa pro vysokoškolsky vzdělané jedince, pro které je nabídka pracovních míst taktéž omezená. Z tohoto důvodu je na Nepomucku dlouhodobě zaznamenán nedostatek pracovníků na různých pozicích, které nejsou pro obyvatele lákavé. Pro město je zásadní do budoucna zvyšovat občanskou vybavenost v různých oblastech, jako je vzdělávání, pracovní příležitosti, bydlení, zdravotnictví či kultura. V současné době dochází k vypracování komunitního plánu ORP Nepomucko, kde bude navázána spolupráce s Centrem pro komunitní práci Plzeň, jehož pracovníci zde budou provádět sociální šetření. Pro vytvoření komunitního plánu dojde i k identifikaci potřeb ohrožených rodin a dětí. Bude se zjišťovat, co rodiny trápí nejvíce a v jakých oblastech by ocenily pomoc města. Na vzniku komunitního plánu se budou podílet i samotné realizátorky projektu Fénix pro rodiny s dětmi, společně s pracovníky OSPODu a sociálními pracovníky. Na základě komunitního plánu by město chtělo vytvořit i katalog služeb, který bude obsahovat jak základní sociální služby, tak i doplňkové služby poskytované na Nepomucku.

#### Vize města

Vizí města v oblasti péče o ohrožené rodiny a děti je dlouhodobě pokračovat v osvědčených aktivitách a připravovat ohrožené děti do života tak, aby se z nich stali neohrožení dospělí, a to prostřednictvím poskytování primární, ale i sekundární preventivní péče. Jedná se například o edukaci za pomoci osvětových aktivit v oblasti drogové prevence, záškoláctví, kriminality či různých dalších sociálně psychologických jevů. Důležitou součástí vize města je schopnost adekvátně reagovat na potřeby obyvatel, kteří se nacházejí v tíživé sociální situaci. Za dlouhodobou vizi města lze považovat zaměření se na sociální politiku a sociální bydlení. Specificky se jedná o vznik nových prostor pro bydlení, včetně startovacích bytů a zároveň i prostor pro různé služby. Pomocí realizovaných aktivit chce město přispívat i ke snížení odlivu obyvatel z Nepomucka do větších měst. Tomu by mohl pomoci jak vznik bytů, tak střední školy či učiliště. S tím se pojí i podpora mladých dospělých, vzhledem k vysokému odlivu právě této skupiny, po ukončení základní školy. V Nepomuku sídlí pouze základní škola, a tudíž po jejím ukončení odchází děti studovat mimo město, kde pobývají na internátech a domů se vrací pouze na víkendy. S tím se pojí i záměr realizátorek projektu Fénix pro rodiny s dětmi, tedy působit primárně na děti do 9. ročníku ZŠ, které tvoří na Nepomucku nejpočetnější skupinu dětí a mládeže.

Mezi krátkodobé vize v oblasti pomoci ohroženým rodinám a dětem patří aktivní a efektivní řešení tématu zahálky mladistvých, šikany a různých typů závislostí. Realizátorky projektu Fénix by rády navázaly bližší spolupráci se sociálním odborem a dalšími organizacemi a spolky, které na Nepomucku působí. Současně by rády upevnily vztahy s místní základní školou a dětským domovem. Tato spolupráce umožní lépe identifikovat rodiny, děti a mládež v ohrožení a jednodušeji koordinovat pomoc jim poskytnutou.

Další krátkodobé cíle se týkají rozvoje infrastruktury na Nepomucku. Vzhledem k jeho poloze se do něj dostávají podpůrné sociální a zdravotnické služby v menším rozsahu. V mnoha případech je nutné dojíždět za službami do Plzně, což není pro mnoho obyvatel vzhledem k finanční náročnosti komfortní a současně i realizovatelné. Tudíž je vizí města dostat co nejvíce služeb na Nepomucko a přiblížit jejich dostupnost obyvatelům. V této souvislosti by město například uvítalo vznik mezigeneračního centra a psychologického poradenství. V souvislosti s psychologickou pomocí je vizí města vytvořit spolupráci s psychology, kteří by zde působili a poskytovali psychologickou pomoc potřebným zdarma.



### Unikátnost města v kontextu pomoci rodinám a dětem

Zaměstnankyně vnímají unikátnost města v neustálém zájmu a ochotě věnovat se problematice ohrožených rodin, dětí a mládeže, a i dalším sociálním tématům, včetně seniorů a mezigeneračních vztahů, které jsou s problematikou ohrožených rodin úzce propojeny. Zaměstnankyně uvádějí příznivé a přátelské vztahy jak na úřadu, tak na projektu a oceňují podporu vedení města při řešení sociálních problémů. Tato vzájemná podpora a vášeň pro realizaci projektů jsou klíčovými faktory, které přispívají k jedinečnému prostředí města. Jako unikátní se zástupkyním organizace jeví i samotný projekt Fénix pro rodiny s dětmi realizovaný městem, který funguje bezproblémově. Další unikátnost tkví v komunikaci MPSV, které má zájem s městem jako malým samosprávním celkem spolupracovat pro to, aby zkušenosti města využilo pro přípravu dalších projektových výzev. Tímto způsobem MPSV prokazuje, že naslouchá potřebám města a spolupracuje s ním, čehož si zaměstnankyně města velmi váží.

### Nejvýznamnější úspěchy v kontextu pomoci ohroženým rodinám a dětem

Přestože město Nepomuk v posledních letech teprve začíná rozvíjet své aktivity v oblasti sociální péče nad rámec základních služeb, podařilo se mu již získat značnou důvěru obyvatel prostřednictvím služeb komunitního charakteru. Zaměstnankyně považují za úspěch samotné získání dvou dotačních projektů, díky jejichž realizaci se podařilo změnit vnímání zastupitelstva města ohledně důležitosti a potřebnosti těchto projektů. Zastupitelstvo původně předpokládalo, že odbor sociálních věcí a služby, které poskytuje, jsou dostatečné. Nicméně nyní si uvědomuje potřebu rozšíření těchto aktivit nad rámec zákonem stanovené pomoci. Významným úspěchem bylo také propojení různých aktérů, včetně škol, dětského domova, spolků, neziskových organizací a odboru sociálních věcí, což výrazně přispívá k úspěšnosti projektů.

### Neúspěchy v kontextu pomoci ohroženým rodinám a dětem

Dosavadní neúspěchy mohou být připisovány přetrvávající konkurenci jiných organizací, které se také zaměřují na péči o ohrožené rodiny a děti. Město se aktivně snaží navázat partnerské vztahy s těmito organizacemi, které do něj docházejí se svými programy, tak, aby došlo ke vzájemné spolupráci, což v konečném důsledku vede ke zkvalitňování životů osob z cílové skupiny. Nicméně přestože existuje zájem dalších organizací spolupracovat, stále je zaznamenávána konkurence, a to především v přetahování si klientů mezi sebou. Jako další významný problém je vnímána nedostatečná kapacita ubytování pro rodiny a startovacích bytů, což přispívá k odlivu obyvatel z Nepomucka.

### Překážky pro činnost města v kontextu pomoci ohroženým rodinám a dětem

Nejvýznamnější překážkou se jeví nedostatečná bytová kapacita na Nepomucku. Absence prostor není problémem jen pro bydlení, ale i pro služby, které by chtělo město ve spojitosti se sociálními a zdravotními službami realizovat. Jedná se například o prostory pro setkávání mladistvých či dětskou skupinu. Tento problém je bezprostředně spjat s nedostatkem financí, který má dopad jak na získání prostor, tak i na financování kvalitních pracovníků. Aby docházelo k adekvátnímu poskytování služeb, je dle zaměstnankyň nezbytné mít pracovníky na plný úvazek, kteří se budou kvalitně a odpovědně věnovat své práci a budou mít zájem o rozšiřování a neustálé zkvalitňování poskytovaných služeb. Mezi další překážku patří nedostatek psychologů a speciálních pedagogů jak v rámci tamní školy, tak i mimo ni. Překážkou při realizaci různých aktivit je i přístup obyvatel ke zdarma poskytovaným aktivitám. Realizátorky projektu se občas ocitají v situaci, kdy se lidé přihlásí na různé aktivity, ale nedorazí, aniž



by se omluvili. Tento přístup k poskytovaným službám ze strany obyvatel má negativní dopad na spolupráci s lektory, kteří do města dojíždějí.

Nejpalčivější problémy, které město v současnosti v kontextu ohrožených rodin, dětí a mládeže řeší, jsou dozvuky tzv. covidové doby. Nepomucko se potýká ve velkém množství se zahálkou, závislostmi na technologiích a drogách, s psychickými problémy dětí a s nedostatkem financí v rodinách, které jsou spojeny s problematickým nalezením odpovídajícího pracovního místa. Dopady na rodiny způsobené uzavřením společnosti v době pandemie Covid-19 jsou znatelné dodnes. Dalším vyskytujícím se problémem na Nepomucku je i jazyková bariéra národnostních menšin, jejichž počet z důvodu války na Ukrajině v posledních letech vzrostl.

### Možná řešení překážek v kontextu pomoci ohroženým rodinám a dětem

Jako stěžejní se pro řešení překážek jeví spolupráce s odborem sociálních věcí a zdravotnictví, školou a dětským domovem v Nepomuku a současně i s dalšími organizacemi a spolky působícími ve městě. V případě, že vážne spolupráce, nelze dosahovat vytyčených cílů kvalitně a plnohodnotně. Především spolupráce se školou, a to prostřednictvím preventivních programů a doučování žáků, umožňuje realizátorkám projektu dostat se k cílové skupině. Tato spolupráce vede k navázání důvěry jak mezi participujícími institucemi, tak i s klienty. Pro řešení finanční situace spojené s pracovníky a prostory by město ocenilo různé dotační výzvy, především investičního typu. I přesto, že se město snaží finančně podporovat a rozvíjet možnosti bydlení a dalších prostor, jsou jeho finanční prostředky omezené.

## Projekt Fénix pro rodiny s dětmi

### Historie myšlenky projektu

Myšlenka projektu Fénix pro rodiny s dětmi se zrodila na základě zkušeností a výsledků minulého projektu Do Fénixu s důvěrou a současně prostřednictvím Strategii území správního obvodu ORP, analýz potřebnosti a počtů dětí se SVP ve školách. Nepomucko se snaží dlouhodobě zaměřovat na zranitelné skupiny, jako jsou rodiny samoživitelů, rodiny s nedostatkem financí, jedinci a rodiny s neznalostí pracovního trhu, finančně negramotní, jedinci se vzdělávacími a výchovnými problémy, děti s vývojovými poruchami a další. Navíc se ve městě nachází dětský domov a několik pěstounských rodin, které poskytují náhradní rodinnou péči. Tyto klíčové služby vyžadují specifickou podporu pro děti a mladistvé, kteří nemají rodinné zázemí, zejména při přechodu z ústavní péče do dospělého života.

Původní myšlenka projektu se nijak neodchýlila od jeho finální podoby. Došlo pouze k vyloučení jedné z cílových skupin, konkrétně veřejnosti, kterou doporučilo MPSV při navrácení projektu odstranit z důvodu širokého záběru této skupiny. Současně došlo ke zkrácení financí v projektu, a to konkrétně na počítače pro děti a mládež za účelem výuky. Nicméně realizátorky projektu se neobávají, že toto zkrácení financí nějakým způsobem ovlivní realizaci projektu.

### Základní koncepce projektu

Projekt Fénix pro rodiny s dětmi si klade za cíl pokračovat v již etablovaných komunitních službách a zároveň rozvíjet nové aktivity na Nepomucku. Jejich prostřednictvím chce podpořit děti, mladé lidi a rodiny, kteří se nachází ve specifické životní situaci ohrožující či narušující jejich běžné fungování. Smyslem projektu je především nabízet služby komunitního charakteru v ambulantní i terénní formě, posilovat participaci cílové skupiny na řešení problémů a zvýšit kvalitu služeb pro tyto osoby. Město



EVROPSKÁ UNIE  
Evropský sociální fond  
Operační program Zaměstnanost



chce projektem reagovat na potřeby svých obyvatel a podílet se na zlepšení jejich situace, která bude mít dlouhodobý dopad na jejich životy a oblast Nepomucka.

Projekt je založen celkem na čtyřech hlavních aktivitách, jedná se o:

- 1) Vykonávání přímé práce s dětmi, mládeží a rodinami nacházejícími se v náročné životní situaci
- 2) Podporu mladých dospělých při opouštění ústavní a náhradní rodinné péče
- 3) Rozvoj a zkvalitňování služeb rodinám nacházejícím se v těživé situaci
- 4) Evaluace

I přesto, že množství aktivit, které jsou v projektu obsaženy, má město již vyzkoušeno, jsou zde i inovativní aktivity, kterými je doučování cizinců, boj se zahálkou mladých dospělých, spolupráce se školami na preventivních programech, finanční gramotnost, příprava mladých dospělých do života a evaluace. Právě zmíněná evaluace projektu je pro jeho realizátorky novinkou, vzhledem k tomu, že předchozí projekt ji neobsahoval. Nicméně realizátorky se i tak snažily o procesní evaluaci, která značně suplovala průběžnou evaluaci projektu. Evaluace současného projektu umožní zmapovat dosažení vytyčených cílů a participaci cílové skupiny. Na jejím základě bude moci město vytvářet navazující projekty dle osvědčených služeb a aktuálních potřeb obyvatel na Nepomucku.

Fénix pro rodiny s dětmi si klade jako jeden z cílů pomoci překonat zahálku dětí a mládeže, což je aktuálním problémem na Nepomucku. Tyto snahy mají za cíl zapojit děti a mládež do aktivit města tak, aby aktivně přispívaly k jeho rozvoji. Zásadním prvkem je nabytí důvěry u dětí a mládeže, což je klíčové pro úspěch projektu. Dalším krokem je poté získání nápadů od cílové skupiny, aby realizátorky zjistily, co ji baví a co by chtěla dělat. Město se snaží tyto nápady uskutečnit a umožnit mládeži aktivně se zapojit. Realizátorky věří, že zapojení dětí a mládeže do veřejného života přispěje k tomu, že si mladí lidé budou svého okolí více vážit a budou se s ním cítit více spjatí. Projekt Fénix tak slibuje pozitivní vliv na místní komunitu a vytvoření pevnějšího vztahu mezi Nepomuckem a jeho mladými obyvateli.

Pandemie Covid-19 významně zasáhla rodiny na Nepomucku a její důsledky stále ovlivňují jejich situaci. Konkrétně se jedná o ztrátu zaměstnání a obtíže s hledáním nových pracovních míst, zadlužení, sociální izolaci a psychickou zátěž. V kontextu války na Ukrajině město zažilo nárůst ukrajinských migrantů, což významně ovlivnilo i sociální služby. Na Nepomucku se nenachází pouze ukrajinská minorita, ale i vietnamská a mongolská. Všechny národnosti se potýkají s jazykovou bariérou, což jim komplikuje zapojení do každodenního života. Zvláště děti mají potíže s jazykovou adaptací ve školním prostředí. S tím se jim snaží pomoci i projekt, který se na doučování dětí cizinců zaměřuje.

V rámci projektu vznikne i pracovní skupina Rodina+, která bude složena z místních aktérů, kterými jsou sociální pracovníci obcí, úřadu práce, městského úřadu, poskytovatelé sociálních služeb, školy, pracovníci dětského domova, farnost, dobrovolné spolky, kulturní organizace a další. Skupina bude sloužit k identifikaci ohrožených rodin a dětí a ke koordinaci při propojování různých podpůrných organizací, což povede ke zkvalitnění služeb pro rodiny s dětmi ve specifické životní situaci. Tato aktivita přispívá k rozvoji multidisciplinární spolupráce napříč organizacemi zabývajících se tematikou ohrožených rodin a dětí a umožňuje propojovat odborníky z různých sfér a přispívat tak ke vzájemné spolupráci a jejímu rozvoji.



### Limity a obavy s projektem spojené

Nejvýznamnější limit ve spojitosti s projektem, který zaměstnankyně města zaznamenávají, je zaměření na omezené cílové skupiny, tedy ohrožené děti, mládež a rodiny. Navzdory tomu, že se jedná o skupinu, pro kterou je pomocná ruka města významná, nejedná se o jedinou skupinu, která by aktivity nad rámec povinně poskytovaných služeb na Nepomucku ocenila a potřebovala. Projekt městu neumožnil zaměřit se na další potřebnou skupinu, kterou jsou senioři. Právě ti byli jednou z cílových skupin v předešlém projektu.

V Nepomuku jsou provozována celkem dvě zařízení pro seniory a současně se zde nachází množství seniorů, kteří žijí sami či s dalšími rodinnými příslušníky. Aktivity pro ně poskytované v minulém projektu byly velmi významné pro jejich socializaci a rozvoj. Dokonce došlo k aplikaci některých z aktivit z předešlého projektu v samotných centrech pro seniory, nicméně v omezeném časovém množství, dle personálních možností institucí. Nemožnost začlenit seniory do současného projektu realizátorky mrzí, nicméně i tak se budou snažit vytvořit mezigenerační aktivity, kde by mohly propojit tyto dvě potřebné skupiny, tedy rodiny s dětmi a seniory. V následujícím projektu by se město opět chtělo zaměřit i na tuto skupinu, pokud to bude v grantových výzvách možné.

Zaměstnankyně zaznamenávají několik obav, které se pojí s plněním projektu. Jedná se o obavy spojené s naplněním monitorovací zprávy, přesněji zda budou naplněny všechny cíle projektu. Na druhé straně dochází k obavám v souvislosti s tím, zda zájem o některé aktivity nebude vyšší, než je v silách skupiny realizátorek. Další obavy pramení z možného neúspěchu u nové cílové skupiny, tedy mládeže. Jsou zde obavy, zda bude ze strany teenagerů zájem zapojovat se do aktivit projektu a podílet se tak na dění města.

### Význam projektu pro jednotlivé aktéry

Projekt má přispět ke zlepšení životní situace rodin, dětí a mládeže na Nepomucku. Specificky se bude jednat o zvýšení kompetencí rodičů i mládeže pro jejich vlastní participaci při řešení své specifické životní situace. Na Nepomucku je vytvářen bezpečný prostor pro setkávání a sdílení životních problémů. V případě potřeby dojde k zajištění odborné pomoci a děti a mládež budou mít bohaté možnosti v trávení volného času. Díky preventivním aktivitám dojde u dětí a mládeže k redukci šikany, zahálky, vandalství a užívání návykových látek. V případě dětí z dětského domova dojde k jejich aktivizaci, nácviku každodenních dovedností důležitých pro vstup do dospělého života mimo instituci, jako je například péče o domácnost.

### Význam projektu pro obec jako celek

Projekt má přímý vztah k dlouhodobým cílům města, jelikož cílí na sociální a rodinnou politiku, které spadají do jeho základní působnosti. Dále má souvislost s podporováním bydlení a komunitního plánování. Myšlenka projektu se současně vztahuje i k dalším aktivitám města, například ve vztahu ke vzniku plánované cyklostezky, hřiště, lanového centra a rampy, které budou představovat nové možnosti volnočasového vyžití pro děti, mládež a jejich rodiny. I přesto, že projekt doplňuje činnost obce o aktivity nad rámec ze zákona povinných služeb, umožňuje vzdělávat pracovníky a lektory v sociálním odboru města, a tak zkvalitňovat i dle zákona stanovené služby. Projekt je současně významný pro etablování služby ve městě, jejíž úspěchy přesvědčují zastupitele města o významu sociálně zaměřených projektů pro široké spektrum obyvatel na Nepomucku.



EVROPSKÁ UNIE  
Evropský sociální fond  
Operační program Zaměstnanost



### Ideální výsledek/dopad projektu

Po dokončení projektu by zaměstnankyně uvítaly, kdyby byla chuť ve městě pokračovat v obdobné projektové činnosti dál. Mělo by dojít k vytříbení aktivit, které byly a do budoucna budou na Nepomucku potřeba. Došlo by k vybudování psychologického bezplatného poradenství, získaly by se nové prostory na další aktivity, jako je například potravinová banka, a v neposlední řadě by se navázala spolupráce s množstvím odborníků, kteří by obyvatelům Nepomucka pomáhali jak v rozšiřování znalostí, tak i praktických kompetencí.

V ideálním případě by výsledkem projektu byla aktivizace obyvatel a podpoření jejich schopnosti postarat se „sám o sebe“ s tím, že město jim poskytne odborné zázemí dle jejich potřeb. Nicméně by mělo dojít k vlastní participaci klientů, podnícení jejich snahy k samostatnosti a vlastnímu řešení svých problémů.

### Výzva č. 17 OPZ+ a obecně systémová podpora

Město zvažovalo získání podpory nejen skrze výzvu č. 17 OPZ+, ale i prostřednictvím Místní akční skupiny (MAS) sv. Jana z Nepomuku, která financovala předešlý projekt Do Fénixu s důvěrou. Avšak výzva č. 17 OPZ+ umožňovala projektu poskytnout vyšší finance než zmíněná podpora MAS. Navíc výzva dovolila zachovat některé známé a osvědčené aktivity z předešlého projektu Do Fénixu s důvěrou, které bylo možné obohatit o aktivity nové. Zastupitelstvo města Nepomuk mělo zároveň zájem realizovat svůj vlastní projekt, nejen prostřednictvím MAS. Fénix pro rodiny s dětmi tak městu pomohl v této snaze o samostatný rozvoj aktivit v oblasti sociální péče.

Negativem výzvy č. 17 OPZ+ je dle tázaných zaměstnankyň její omezená zaměřenost na specifickou cílovou skupinu. Výzva neumožňovala zahrnout do cílové skupiny seniory, kteří byli součástí minulého projektu, viz výše. Město nemá zájem realizovat více projektů zaměřených na sociální témata najednou, třeba právě specificky se zaměřením na seniory. Důvodem je snaha netříštit pozornost mezi více projektů tak, aby mohl být současný projekt realizován za nejlepších podmínek a kvality a aby byl funkční a měl dlouhodobý dopad na cílovou skupinu. Nicméně město bude realizovat jiné projekty, primárně investičního typu. Město má investiční záměr rozšířit prostory základní školy v Nepomuku. Na tomto projektu spolupracuje s MAS sv. Jana z Nepomuku, kdy v příštím roce budou podávat žádost. Město dále realizuje projekty na digitalizaci úřadu, cyklostezku, sportovní halu a další.

Spolupráci s MPSV na výzvě č. 17 OPZ+ hodnotí tázané zaměstnankyně velmi kladně. V případě jakéhokoliv problému nebo nejasností vyšlo MPSV městu vždy vstříc. Ve spolupráci s MPSV chce město jednoznačně nadále pokračovat a uvítalo by, kdyby v budoucnu pomohlo financovat další aktivity.





EVROPSKÁ UNIE  
Evropský sociální fond  
Operační program Zaměstnanost



## Příběh změny V.

**Projekt: Fénix pro rodiny s dětmi**

**Řešitel: město Nepomuk**

**„S Fénixem pro lepší budoucnost na Nepomucku“**

Přes dlouholeté zaměření na sociální služby je **3,5tisícové město Nepomuk** stále tak trochu nováčkem v oblasti realizování sociálních aktivit nad rámec zákonem daných služeb. Se svým prvním projektem zaměřeným na služby komunitního charakteru začalo město teprve počátkem roku 2021. Nicméně i za tuto krátkou dobu, která byla spojena s několika vnějšími krizemi, **se městu podařilo zrealizovat a etablovat množství aktivit, které mají přímý a viditelný dopad na životy obyvatel na Nepomucku**, již jsou ohroženi sociálním vyloučením. Navíc je velkým úspěchem, že se městu povedlo získat navazující **projekt Fénix pro rodiny s dětmi**, který umožňuje zajaté aktivity dále poskytovat a zároveň je i posouvá o stupeň výš, jak v oblasti rozsahu služeb a jejich kvality, tak i v množství klientů a rozmanitosti cílové skupiny.

Vzhledem k nevýhodné poloze Nepomucka na okraji Plzeňského kraje jsou ORP Nepomuk a přilehlé obce **vystaveny riziku odlivu obyvatel do větších měst**, kde nacházejí rozmanitější pracovní a studijní příležitosti a širší nabídku služeb různého typu. Nepomucko se dlouhodobě snaží této situaci čelit prostřednictvím různých projektů na podporu občanské vybavenosti a rozvoj služeb. Jedním z možných způsobů, jak rozvoji na Nepomucku napomoci, je prostřednictvím projektu **Fénix pro rodiny s dětmi**. Ten **prohlubuje vztahy společenství města s jeho obyvateli a zlepšuje jejich životní podmínky** skrze širokou škálu podpůrných aktivit. Dochází tak ke snížení ohrožení sociálním vyloučením u rodin s dětmi, ale i u mládeže, která opouští dětský domov či pěstounské rodiny. Prostřednictvím individuálního poradenství pomáhá Fénix cílové skupině s hledáním práce, bydlení, s řešením finanční a dluhové situace či rodinných a partnerských problémů. Současně přispívá ke snížení negativních jevů, které se u dětí a mládeže objevují (např. vandalství, užívání návykových látek). Podporuje rodiny, děti a mládež v hledání nových příležitostí a **usnadňuje jim cestu ke stabilnímu a kvalitnímu životu**. Tyto aktivity by však nebylo možné realizovat bez **finanční podpory z výzvy č. 17 OPZ+**, jelikož vzhledem k finančním krizím poslední doby by město samo nezvládlo takovéto aktivity finančně podpořit.

Jednoznačnou změnou, kterou Fénix pro rodiny s dětmi přinese obyvatelům Nepomucka, je **rozšíření, zkvalitnění a profesionalizace poskytovaných služeb**. Tyto nové a vylepšené služby budou mít **pozitivní dopad jak na jednotlivé obyvatele, tak i na celkový rozvoj komunity na Nepomucku**. Díky aktivitám a programům, které Fénix nabídne, se sociálně ohrožení obyvatelé stanou aktivnějšími, soběstačnějšími, odolnějšími a zapojí se do veřejného dění na Nepomucku. Poskytované aktivity jim nejen ulehčí v tíživé situaci, ale také je přiblíží k jejich bydlišti a jeho hodnotám. Díky tomu se mohou obyvatelé více ztotožnit s Nepomuckem, což může vést k jejich zájmu zde setrvat a aktivně přispívat k jeho dalšímu rozvoji.

Získáním vlastní finanční podpory se město Nepomuk zároveň osamostatňuje v realizaci projektových výzev se sociálním zaměřením, jelikož první projekt Do Fénixu s důvěrou byl realizován prostřednictvím Místní akční skupiny. Takováto **zkušenost s vlastní realizací celého projektu** městu Nepomuk a jeho pracovním **přináší sebevědomí a chuť pokračovat ve své činnosti dál**.



## Případová studie VI.

**Projekt: PROTKÁVÁNÍ<sup>17</sup>**

**Řešitel: ŠAFRÁN dětem, o.p.s.**

**„Tranzitní péče jako bezpečný přístav před bouří roztržitosti systému podpory ohrožených dětí:  
ŠAFRÁN na průzkumné cestě tranzitní péče v ČR očima dítěte“**

### Cíl studie

Cílem případové studie je zachytit komplexní situaci projektu PROTKÁVÁNÍ, který byl podpořen v rámci výzvy č. 17 OPZ+. Zaměřujeme se proto jak na historii řešitelské organizace, již je ŠAFRÁN dětem, o.p.s., tak na historii samotného projektu a jeho zasazení do širšího kontextu činnosti organizace. Nejedná se přitom o kritické zhodnocení činnosti organizace a jejího projektu, nýbrž o zprostředkování subjektivního pohledu samotných pracovníků organizace, tedy toho, jak ony samy vnímají přínos projektu a podpory v rámci výzvy č. 17 OPZ+ pro organizaci jako celek. Studie je založena na analýze dokumentů (desk research), individuálních rozhovorech a skupinovém rozhovoru s pracovníky řešitelské organizace projektu a jeho externím evaluátorem, který s organizací dlouhodobě spolupracuje, a je proto relevantní osobou pro poskytnutí informací o kontextu podpořeného projektu. Jelikož evaluátor pomáhá instituci nejen s evaluací projektů, ale také s průběžným nastavováním a vyhodnocováním dlouhodobých i krátkodobých vizí organizace, byl pro účely výzkumného šetření relevantnější osobou než zaměstnankyně a zaměstnanci věnující se přímé klientské práci. Osobami, se kterými byly konkrétně provedeny rozhovory, byly:

- ředitelka a zakladatelka organizace Bc. Šárka Francírková;
- projektová manažerka organizace Ing. PhDr. Zdeňka Havrlíková, která pracuje v organizaci od roku 2017, kdy organizace získala svůj první projekt podpořený z Evropského sociálního fondu (dále ESF);
- externí evaluátor projektu Mgr. Jakub Vrobel, který s organizací spolupracuje od roku 2020.

### Představení organizace ŠAFRÁN dětem, o.p.s. – historie a vývoj

#### Zaměření organizace a základní součásti

Organizace [ŠAFRÁN dětem, o.p.s.](#) (dále jen ŠAFRÁN) nedávno oslavila své 18. narozeniny. Organizace se zaměřuje na tranzitní péči pro děti procházející tzv. tranzitem, tedy náročnou životní situací, která může významně ohrozit jejich budoucí vývoj (podrobněji viz níže). Zabývá se proto primárně přímou klientskou prací, v jejímž rámci podporuje ohrožené děti a jejich rodiče, případně pěstouny (typickým tranzitem je totiž přechod z dětských ústavních zařízení do náhradní rodinné péče). Zároveň poskytuje

<sup>17</sup> Reg. č. projektu CZ.03.02.02/00/22\_017/0000222.



metodickou podporu dalším organizacím, které se chtějí stát certifikovanými centry tranzitní péče, a také jednotlivcům, které vzdělává v roli tzv. průvodců tranzitní péče, tj. osob, jež dítě provázejí v různých fázích tranzitu. V rámci tranzitní péče se přitom organizace zaměřuje na celý proces, tedy na všechny fáze tranzitu: na přípravu na přechod, samotný přechod, adaptaci po přechodu a stabilizaci. Poskytuje proto služby jak v terénu, tak ve svém pražském sídle, v „Šafránovém domku“. Organizace vedle služeb doprovázení dítěte provozuje také preventivní léčivé programy pro děti i pro rodiny, léčivé aktivity komunitního charakteru formou preventivních klubů a rozvojových dílen a také služby pro odbornou komunitu ve formě vzdělávání a setkávání odborníků.

### Vývoj organizace

Organizace začínala jako nadšenecký projekt zakladatelky a současné ředitelky organizace, která je stále v pozici hlavní vizionářky, a její kamarádky. První roky organizace fungovala čistě na dobrovolnické bázi, bez jakéhokoli financování. Nejdříve se organizace zaměřovala na podporu nejmenších dětí (0–5 let) přecházejících z dětských ústavních zařízení či biologické rodiny do náhradní rodinné péče. Ředitelka organizace si totiž v rámci své bývalé práce, v níž přicházela do styku se systémem dětských ústavních zařízení, uvědomila, že tyto ústavy více akcentují fyzické zdraví dětí a nevěnují dostatečnou pozornost jejich emocionálnímu vývoji. Proto sestavila tým tzv. průvodců tranzitní péče, složený převážně z osob s terapeutickým výcvikem, a začala pořádat týdenní programy pro děti v dětských ústavních zařízeních. Od začátku přitom čerpala nejen z vlastní zkušenosti s prací s dětmi, ale také z poznatků z dalšího vzdělávání vč. zahraniční inspirace a odborné literatury, zejména z oblasti vývojové psychologie zaměřené na emoční, psychické, senzorké a bazální potřeby dítěte.

V průběhu let organizace rozšířila své pojetí tzv. tranzitů, tedy situací náročných životních změn, jimž jsou děti vystaveny. V současné době tak neposkytuje podporu jen dětem, které přechází z jednoho typu péče do druhého, ale i dětem, kterým se významně proměňuje život i z jiných důvodů, např. kvůli nemoci či úmrtí v rodině. Vedle dětských ústavních zařízení tak spolupracuje i např. se školami či nemocnicemi. Zároveň organizace rozšířila své cílové skupiny klientů z dětí i na pěstouny, jimž pomáhá seznámit se s dítětem, a na rodiče, jež podporuje v rozvoji rodičovských kompetencí. K přímé klientské práci se časem přidala také vzdělávací činnost pro multidisciplinární odbornou komunitu aktérů, kteří vstupují do péče o děti během tranzitů, jelikož ŠAFRÁN je jednou z mála organizací v ČR, která se dlouhodobě věnuje tranzitní péči a rozvoji pozice průvodce tranzitní péče. Organizace tak vzdělává např. zástupce dalších neziskových organizací, zdravotníků, integrované záchranné služby a pomáhajících profesionálů na volné noze. Vydává metodiky a točí osvětové filmy. Za jednu ze svých metodik získala ocenění MPSV.<sup>18</sup> Tato metodika byla doporučena pro využívání OSPODY. Překlady těchto metodik jsou žádané i v zahraničí.<sup>19</sup>

Toto rozšiřování portfolia služeb šlo ruku v ruce s rozvojem profesionalizace organizace, který byl podpořen realizací evropských projektů. Projekty přinesly i zvýšení počtu pracovníků a pracovníků, a to natolik, že již nebylo možné organizaci řídit zcela neformálně, bez jasnějšího vymezení rolí jednotlivých pracovníků, stanovených pracovních schůzek atp. V současné chvíli má organizace 5 kmenových pracovníků a 7 spolupracovníků na DPP. S nastavením nového systému řízení pomáhal také v rámci tohoto šetření dotazovaný evaluátor projektu. Organizace rovněž postupně rozšiřuje svou geografickou

<sup>18</sup> Další ocenění organizace jsou vyjmenována zde: [O Šafránu - ŠAFRÁN dětem - nezisková organizace \(safrandetem.cz\)](http://safrandetem.cz).

<sup>19</sup> Příručky tranzitní péče včetně překladu do angličtiny a ukrajinštiny jsou dostupné zde: [Edice tranzitní péče - příručky - Protkávání \(protkavani.cz\)](http://protkavani.cz).



působnost. Původně se zaměřovala na oblast Středočeského kraje, následoval Plzeňský a Pardubický kraj. Nyní má své první fyzické sídlo v Praze (nikoli vlastní, jedná se o soukromé prostory, které však může využívat) a intenzivně spolupracuje se spřátelenými organizacemi v Plzni a Milovicích, které jsou Certifikovanými centry tranzitní péče. Toto rozšiřování geografického pole působnosti souvisí také s dlouhodobou snahou organizace o budování sítě organizací a lidí, kteří pracují s dětmi a poskytují služby přátelské dětem, a které je možné propojit do funkční sítě tranzitních služeb. Organizace nazývá tuto síť PROTKÁVÁNÍ a její udržení a rozvoj jsou součástí zde zkoumaného projektu.

### Vize organizace

V okamžiku zrodu organizace bylo její hlavní vizí vyplňovat bílá místa v systému sociálních služeb zaměřených na podporu ohrožených dětí. Konkrétně organizace chtěla vytvořit pozici průvodce tranzitní péče a etablovat tranzitní péči jako běžnou součást sociálních služeb v ČR. Tato vize je živá dodnes. Proto také organizace nemá zaregistrované žádné sociální služby, na něž by čerpala státní dotaci přes krajskou úroveň. Jejím cílem je suplovat ty služby, které v současném systému chybí. Zároveň je však dlouhodobým cílem, aby se z průvodce tranzitní péče stala standardní sociální služba podle zákona, tedy aby se nyní ŠAFRÁNEM poskytované služby staly automatickou součástí systému sociálních služeb pro ohrožené děti. To se týká i pozice koordinátora procesu přechodu, který zajišťuje spolupráci v rámci sítě tranzitní péče.

V průběhu let ŠAFRÁN diskutoval a revidoval své dílčí vize tak, aby odpovídaly jeho reálným kapacitám. V současné době není cílem organizace rozšiřovat se a růst, nýbrž stabilizovat se a udržet současný tým kmenových pracovníků a pracovníků, na nichž je činnost organizace závislá. S tím také souvisí rozhodnutí nevěnovat se rozšiřování svých aktivit, nýbrž spíše rozvoji těch současných, např. rozvoji současné vzdělávací činnosti organizace v rámci Institutu doprovázení rodiny a dítěte, který založila ředitelka organizace jako společnost s ručením omezeným (s.r.o.). Na jednu stranu tedy jednou z těch nejdůležitějších vizí zůstává přispívat k proměně českého prostředí tak, aby děti, které se ocitnou v tranzitní situaci, byly touto situací co nejméně zasaženy. Na druhou stranu však organizace vnímá jako pro ni nejdůležitější věnovat se co nejvíce kvalitně jednotlivým případům dětí. V tuto chvíli chce proto napsat energii především tímto směrem. Na intenzivnější snahu o proměnu prostředí nemá organizace v tuto chvíli potřebné kapacity, takže by ji takové snahy mohly z dlouhodobého hlediska spíše vyčerpávat a poškozovat. Svou roli hraje i obava z demotivace a vyhoření, neboť pomoc jednotlivým dětem přináší pozitivní zpětnou vazbu, zatímco proměna systému je mnohem pomalejší a je často spojena s neúspěchy a/nebo stagnací. Kapacity jsou také důvodem, proč ŠAFRÁN aktuálně neplánuje rozšiřovat svou působnost do dalších krajů. V tuto chvíli chce „jen“ nabízet metodickou pomoc organizacím, které se chtějí tranzitní péči věnovat, ale nechce tranzitní péči v dalších krajích sám poskytovat. V tomto směru by organizace uvítala systémovou podporu pozice tzv. síťáře, která byla vyzkoušena v rámci projektu „[Systémový rozvoj a podpora nástrojů sociálně-právní ochrany dětí](#)“. Jedná se o pozici, jež mapuje služby pro ohrožené děti dostupné na území konkrétní obce. Tato pozice by mohla fungovat i jako koordinátor procesu přechodu, neboť by propojoval jednotlivé aktéry relevantní v situaci tranzitu, a zajišťoval jejich spolupráci.

### Unikátnost organizace

Unikátnost organizace tkví již v její samotné specializaci na poskytování služby průvodce tranzitní péče, tedy na poskytování služby, která není součástí systému sociálních služeb pro ohrožené děti. Je to přitom služba, která je výjimečná i tím, že výrazně podporuje participaci samotného dítěte v procesu



tranzitu, reflexi jeho vlastní perspektivy. Zároveň se organizace nevěnuje ani žádným jiným registrovaným sociálním službám, což ji odlišuje od všech ostatních organizací ve vzorku tohoto šetření.

Určitou unikátnost organizace lze podle dotazovaných spatřovat také v tom, že i když funguje již bezmála dvacet let, stále si zachovává svého původně dobrovolnického, a tedy nadšeneckého ducha. Tento rys souvisí také s tím, že organizace je postavena na pevných osobních vztazích, včetně vztahů rodinných (v organizaci působí také dcera ředitelky organizace). Díky pevným osobním vztahům má také organizace nízkou fluktuaci pracovníků a pracovníků. „Core“ tým sestává převážně z osob, které jsou v organizaci od jejího začátku. Běžnou genézí působení pracovníka v organizaci je, že začíná jako dobrovolník, případně na určité specificky vymezené pozici a následně vlivem postupného vzdělávání svou pozici rozšiřuje nebo mění. Projektová manažerka se takto například začíná zapojovat i do odborného vzdělávání. Určitá unikátnost spočívá i v do značné míry nezastupitelné roli hlavní vizionářky organizace, jíž je její zakladatelka a současná ředitelka. Zajištění nástupnictví bude pro organizaci do budoucna jednou z klíčových výzev, případně přenastavení struktury tak, aby se ředitelské funkce ujal někdo jiný, ale původní zakladatelka zůstala jako ideový leader. Jejím vlivem se organizace velmi dynamicky rozvíjí nejen metodicky, ale také v oblasti řízení, neboť věnuje pozornost trendům i v této oblasti.

### Nejvýznamnější úspěchy

Za jeden z největších úspěchů považují zástupkyně a zástupce organizace skutečnost, že organizace stále existuje a daří se jí rozvíjet a profesionalizovat svoji činnost vzhledem k tomu, že začínala jako čistě dobrovolnický projekt. Profesionalizace je vnímána takto pozitivně i proto, že jsou v organizaci přítomny silné osobní vztahy včetně rodinných. Úspěchem tedy je, že roste nejen organizace, ale i lidé v ní. Dalším zmiňovaným úspěchem je uchování si původního entuziasmu a kreativity a snahy nacházet nešední řešení i přes zvyšující se profesionalizaci a systematickosti.

### Neúspěchy

Doposud se organizaci nezdařilo navázat spolupráci s Ministerstvem vnitra, které je relevantním hráčem v oblasti tranzitní péče. Tranzity totiž bývají spojeny i s nutností policejních výslechů dětí nebo jejich přítomností na výsleších a u soudních líčení. Tyto situace mohou být v případě nevhodného ošetření (včetně nevhodného prostředí, např. dětských čekáren na policejních stanicích) pro děti zbytečně traumatizující. Proto je třeba začít spolupracovat i např. s policií. Ta však zatím neprojevovala o nabízený vzdělávací program zájem, neboť vnímá podporu ohrožených dětí čistě jako agendu OSPODu, nikoli policie. Průběžně se organizace setkává také s dílčími neúspěchy při práci s jednotlivými případy dětí, když se ŠAFRÁNU nepodaří předat případ do rukou dalších relevantních aktérů. Jedná se však o neúspěchy zapříčiněné především absencí systémového ukotvení tranzitní péče v české legislativě, kdy spolupráce jednotlivých aktérů závisí jen na osobní vůli jejich konkrétních zástupců.

### Překážky pro činnost organizace

Typickou překážkou pro činnost organizace je nestabilní grantové financování. Tato překážka je podrobněji popsána v případových studiích ostatních organizací zařazených do šetření. Na tomto místě jí proto již nebude věnována pozornost. V případě ŠAFRÁNU je tato překážka navíc akcentována tím, že na rozdíl od ostatních organizací ve vzorku šetření není ŠAFRÁN ani částečně financován z dotace na sociální služby, jak je podrobněji vysvětleno v sekci *Výzva č. 17 OPZ+ a obecně systémová podpora* níže.





Vedle nestabilního financování je překážkou činnosti organizace výše zmíněná absence systémového ukotvení tranzitní péče v české legislativě, kdy spolupráce jednotlivých aktérů závisí jen na osobní vůli jejich konkrétních zástupců. Organizace tak nemá jistotu, že na její práci s klientem navážou další aktéři tak, aby byl klientův tranzit co nejúspěšnější.

Určitou překážku pro činnost organizace představují také kritéria jednotlivých dotačních titulů vzhledem k někdy ne zcela adekvátnímu vymezení toho, co lze z veřejných peněz financovat. Organizace se tak musí při žádání o finanční podporu na projektový záměr přizpůsobit zacílení výzvy a jejím podmínkám. To například může vést k tomu, že jednu či více běžných součástí aktivit organizace není možné v rámci projektu realizovat. Zároveň je s grantovými projekty spojena velká administrativa, kterou by organizace mohla jen stěží zvládnout, pokud by ji nezajišťovala projektová manažerka s dlouholetými zkušenostmi s ESF. Pro pracovníce a pracovníky, kteří se věnují přímé klientské práci, a to často jen na částečný úvazek u svého dalšího zaměstnání, by bylo obtížné administrativním nárokům dostát.

#### Možná řešení překážek činnosti organizace

Podobně jako zástupci ostatních organizací v šetření i zástupkyně a zástupce ŠAFRÁNU by uvítali stabilizaci financování, zejména garantovanou návaznost grantových výzev na již probíhající činnost, a také zařazení osvědčených činností (v případě ŠAFRÁNU průvodce tranzitní péče) do seznamu registrovaných služeb, na něž je možné získat financování formou dotace na sociální služby. Činnosti organizace by navíc výrazně pomohlo, pokud by na národní úrovni došlo ke standardizaci pravidel tranzitní péče, o jejichž dodržování by se staralo např. MPSV. Organizace by tak získala pro svoji činnost potřebnou záštitu, díky níž by mohla efektivněji propojovat svoji činnost s dalšími aktéry relevantními v procesu tranzitu. Co se týče možnosti zjednodušit náročnou administrativu spojenou s dokládáním (vykazováním) činnosti v rámci evropských projektů, jsou zástupkyně a zástupce organizace spíše skeptičtí, neboť důraz na vykazování podle nich souvisí s obecnou nedůvěrou v řádné nakládání s veřejnými prostředky ve společnosti.

#### Hlavní problémy v oblasti podpory ohrožených dětí

I v ŠAFRÁNU, podobně jako v ostatních zkoumaných organizacích, považují za zásadní problém v oblasti podpory ohrožených dětí roztržičnost služeb. A podobně jako ostatní organizace se i ŠAFRÁN snaží vytvářet síť spolupráce jednotlivých poskytovatelů služeb. Tyto sítě jsou však budovány a udržovány na základě osobních vztahů, nejedná se o výsledek systémové podpory. Závisí proto na jednotlivcích, což je činí křehkými (hl. v případě odchodu klíčových osob) a zároveň obtížně rozšiřitelnými do míst, kde chybí osobní zájem jednotlivých pracovníků. Takto například může být problém zařadit do sítě některé OSPODY, zatímco jiné v síti intenzivně spolupracují. S tím souvisí také další jmenovaný problém, jímž je osvěta, resp. povědomí o vlivu dětského traumatu. Toto je vnímáno jako zásadní nedostatek zejména ve školství, v němž traumatizované děti zažívají často spíše neúspěchy než podporu a reflexi jejich specifických potřeb vyplývajících z jejich specifických poruch.

Zároveň je vnímáno jako problematické určité plýtvání veřejnými penězi, pokud nejsou již otestované a osvědčené služby zařazeny mezi registrované sociální služby podle zákona. Tím není myšlena jen služba průvodce tranzitní péče, ale i služby jiných organizací, které se během posledních let vyvíjely v rámci (nejen) evropských projektů. Některé služby, včetně služby tranzitní péče, tak jsou ohroženy, neboť jakýkoli finanční výpadek, byť na několik měsíců, znamená, že zkušení pracovníci odejdou. Následně již není do budoucna reálné znovu sestavit původní tým, v němž byli experti na poskytování





dané služby. Původní dotace pak „vyjde na prázdko“, neboť v ní otestovaná služba se nemůže dále rozvíjet. V tomto směru je vnímáno jako problematické i nedostatečné zohledňování dobré praxe ze zahraničí při rozhodování o tom, kterou službu bude možné registrovat, a tedy brždění rozvoje služeb „českým vynalézáním kola“.

## Projekt PROTKÁVÁNÍ

### Historie myšlenky projektu

Projekt navazuje na předchozí snahu organizace vytvořit a dále rozvíjet síť tranzitní péče, tedy multidisciplinární síť organizací a relevantních aktérů v oblasti podpory ohrožených dětí a rodin, kteří vstupují do péče o děti během tranzitů. Základní myšlenka tedy byla již součástí předchozího projektu „BESIT – Bezpečná síť tranzitní péče“. V rámci tohoto projektu se standardizovaly postupy, jak získat značku organizace přátelské dětem a certifikaci centra tranzitní péče (CCTP – Certifikované centrum tranzitní péče). Projekt BESIT byl tedy pilot, v jehož rámci byla založena zmíněná centra tranzitní péče, od personálního zajištění a materiálního vybavení (speciální sensorické pomůcky či osobní „kufříky bezpečí“) po vzdělávání pracovníků. Vedle centra tranzitní péče „ŠAFRÁN dětem“ v Praze, byly založeny další CCTP v rámci Rodinného centra v Milovicích a v rámci organizace věnující se náhradní rodinné péči LATUS pro rodinu v Plzni. V dlouhodobém výhledu pak bylo cílem, aby takových center vzniklo po ČR více a ŠAFRÁN jim poskytoval metodickou expertní podporu. Projekt PROTKÁVÁNÍ tak do značné míry vychází z dosavadní spolupráce ŠAFRÁNU se dvěma zmíněnými centry, ze snahy poskytovat jim podporu pro jejich další činnost a z kontinuální snahy o šíření myšlenky protkávání mezi jednotlivé aktéry tranzitní péče.

### Základní koncepce projektu

Hlavním cílem projektu PROTKÁVÁNÍ je podpora stabilizace ohrožených dětí a rodin a zmírnění negativních dopadů na děti způsobených náročnými životními změnami. Tohoto cíle chce projekt dosáhnout prostřednictvím implementace přímé podpory a dosažení efektivní spolupráce a provázanosti služeb aktérů tranzitní péče v síti PROTKÁVÁNÍ při třech Certifikovaných centrech tranzitní péče (CCTP) ve třech krajích (Praha, Středočeský kraj a Plzeňský kraj). Síť PROTKÁVÁNÍ vznikla už v rámci předchozích projektů a v aktuálním projektu má být dále rozvíjena, zejména formou strategických a rozvojových setkání center, školení dalších profesionálů v roli průvodců tranzitní péče, síťování mezi aktéry tranzitní péče, osvětových aktivit a pilotního ověřování rozšířených služeb v CCTP v Milovicích a v Plzni. Těmto dvěma centrům bude ŠAFRÁN nadále poskytovat metodickou podporu a podporovat je při jejich rozvoji. Vedle toho bude ŠAFRÁN v rámci projektu poskytovat v pražském centru, tzv. Šafránovém domku, komplexní podporu pro ohrožené děti a rodiny prostřednictvím individuálních a skupinových programů zaměřených na terapeutické provázení, poradenství a další rozvoj dle individuálních potřeb každého klienta.

### Limity a obavy s projektem spojené

V okamžiku psaní žádosti o podporu projektu pramenily obavy ze skutečnosti, že spřátelená centra, která jsou součástí projektu, mohou procházet významnými proměnami. Tyto proměny se mohou týkat personálního složení týmu či kapacit organizace vlivem nestabilního financování v oblasti podpory ohrožených dětí. Zároveň jsou tyto organizace zcela autonomní, takže ŠAFRÁN nemůže přímo



ovlivňovat, jak k projektu přistoupí. První obava se však umírnila tím, že centra nemusí být nutně navázaná na právníckou osobu. Spolupráce s nimi tedy může probíhat i ve chvíli, kdy by přestaly být právníckými osobami, ale byl by zachován kolektiv lidí, kteří poskytují služby tranzitní péče. Riziko spojené s druhou obavou je zase zmírněno skutečností, že mezi ŠAFRÁNEM a dalšími dvěma organizacemi panují dlouhodobě dobré vztahy, zejména s osobami vedoucích center. Zároveň je udržitelnost poskytování služeb tranzitní péče zajištěna neustálým proškolením dalších osob, které mohou tyto služby poskytovat.

Určité obavy jsou také spojeny s oblastí síťování, kdy spolupráce s relevantními aktéry, zejména OSPODy, do velké míry závisí na osobních sympatiích. Bez nich není možné spolupráci nastartovat a udržet, neboť pro to v tuto chvíli neexistuje systémová opora, jak bylo uvedeno výše v sekci „Hlavní problémy v oblasti podpory ohrožených dětí“. Zde je však třeba zmínit, že přístup OSPODů je velmi rozmanitý. Některé naopak samy aktivně poptávají služby ŠAFRÁNU.

#### Význam projektu pro jednotlivé aktéry

Projekt má logicky význam pro podpořené klienty, jimiž jsou ohrožené děti a jejich rodiče či pěstouni. Zároveň projekt umožní certifikovaným centrům tranzitní péče dále se profesionalizovat, a tedy poskytovat kvalitní tranzitní péči ve svých regionech. Díky vzdělávacím a osvětovým aktivitám projekt pomůže zainteresovaným aktérům (ostatním neziskovým organizacím, zejména těm provozujícím nízkoprahové kluby, OSPODům, školám, institucím náhradní péče atp.) více pochopit situaci ohrožených dětí a následně jim poskytovat efektivnější podporu. Síťovací aktivity zase pomohou tyto aktéry vzájemně propojovat a tím posílit jejich vzájemnou spolupráci, a tedy i efektivitu jejich vlastní činnosti.

#### Význam projektu pro organizaci jako celek

Pro organizaci projekt znamená možnost i nadále poskytovat službu průvodce tranzitní péče, služby pro rodiče a pěstouny a také rozvíjet spolupráci s dalšími relevantními aktéry. Těmito jsou jednak centra pracující s dětmi a jednak experti z různých oborů, kterým může organizace díky projektu poskytovat školení v oblasti tranzitní péče a rozšiřovat tak počty osob proškolených v roli průvodce tranzitní péče. Projekt také umožnil podporu rozvoje „šafránových franšíz“, tedy dalších certifikovaných center tranzitní péče mimo Prahu. Zvyšování počtu CCTP a proškolených průvodců v ČR je pro organizaci obzvláště důležité, neboť sama nemá personální kapacity na pokrytí poptávky po tranzitní péči v zemi.

#### Ideální výsledek/dopad projektu

Ideálním výsledkem projektu by podle zástupkyň a zástupce organizace bylo, pokud by se podařilo rozšířit tranzitní péči do dalších organizací, a tedy i do dalších míst v republice, takže by bylo možné snížit počty dětí poškozených krizovou situací. Důkazem by tak bylo, kdyby případ dítěte, které bude podporovat jiná organizace než ŠAFRÁN, byl stejně úspěšný jako ty případy dětí, které podporují zkušené pracovnice ŠAFRÁNU.

#### Výzva č. 17 OPZ+ a obecně systémová podpora

Organizace začínala čistě dobrovolnicky bez vnějšího financování s občasným využitím prostředků od soukromých dárců, zejména firem. Následně začala využívat i grantové prostředky. Ze začátku však bylo



EVROPSKÁ UNIE  
Evropský sociální fond  
Operační program Zaměstnanost



velmi náročné zajistit vyžadované kofinancování (např. v rámci Norských fondů) a po novelizaci zákona o sociálních službách bylo obtížné získat veřejnou dotaci. Donátoři totiž vnímali službu doprovázení jako součást náhradní rodinné péče a tudíž očekávali, že ŠAFRÁN bude poskytovat standardní služby doprovázení pěstounské rodiny, což však nespadá do portfolia jeho činností.

V současnosti je pro organizaci naprosto klíčovým zdrojem financování ESF, jelikož evropské projekty pokrývají 95 % jejich nákladů. Zbývajících 5 % nákladů je financováno z firemních darů (např. ČEZ), sbírek (organizace spolupracuje např. s Beskydskou sedmičkou) či individuálních darů, ale ty představují naprosté minimum. Tyto menší prostředky jsou využívány zejména na pořízování terapeutických pomůcek, jejichž cena se pohybuje od 50 000 do 200 000 Kč (v současné době zejména sensorické pomůcky využívané v rámci metody práce s traumatem Snoezelen). Nestačí totiž na pokrytí úvazků pracovníků. Organizace nevyužívá standardní financování sociálních služeb z krajské úrovně, neboť se věnuje službám, které v tuto chvíli nepatří mezi sociální služby, jež je možné si registrovat. Evropské fondy tak představují v současné době základní podmínku fungování a určité stability činnosti organizace, vzhledem k jejich dlouhodobějšímu charakteru (2–3 roky). O financování z drobnějších veřejných výzev organizace spíše neusiluje, neboť to vzhledem k současným personálním kapacitám vnímá jako rozměňování energie, kterou potřebuje věnovat klíčovým aktivitám, a tedy velkým projektům. Raději se soustředí na napsání velkého evropského projektu v řádech milionů, který umožňuje snadněji realizovat hlavní vizi organizace. Doplňkové financování hledá organizace až ve chvíli, kdy není možné něco pro ni důležitého financovat z hlavního velkého projektu zaměřeného na služby pro ohrožené rodiny a děti.

Nastavení výzvy č. 17 OPZ+ vyhovovalo potřebám organizace. Nemusela kvůli jejímu nastavení měnit svůj původní záměr, resp. aktivity, které chtěla dále rozvíjet. Naopak zástupkyně a zástupce organizace oceňovali míru flexibility, kterou výzva žadatelům poskytla, šíří podporovaných aktivit a také možnost financovat již provozované služby. Zároveň by však bývala byla nezahrnovala do projektu pilotáž a evaluaci v té formě, ve které ji výzva vyžadovala. Vyhodnocení by si organizace sama za sebe zajistila na méně formální rovině, ve spolupráci s dalšími dvěma centry, která jsou do projektu zapojena a s nimiž je v úzkém kontaktu. Obecně je organizace zvyklá s evaluacemi pracovat. Využívá k tomu na začátku a v průběhu projektu teorii změny a na konci projektu také prvky metody The Most Significant Change (MSC), kdy si organizace vytvoří vlastní příběh změny a jeho vizualizaci. Následně v průběhu projektu sleduje, zda se od původní představy odchyluje, či ne. Vedle pilotáže a evaluace vnímala organizace na výzvě č. 17 OPZ+ s určitou rezervovaností také její velkou otevřenost, kdy byly podpořeny projekty na základě pořadí podání žádosti, pokud překročily minimální bodovou hranici. Takto se podle organizace mohlo stát, že byly podpořeny i méně kvalitní projekty a na jiné kvalitnější již nezbylo.

Obecně by organizace uvítala, kdyby na konci každého velkého grantového projektu proběhl dialog mezi všemi řešiteli a poskytovatelem, například formou skupinových rozhovorů. V jejich rámci by řešitelé diskutovali, co v rámci projektů vzniklo a co má jaký potenciál na další rozvoj. Řešitelé by tak měli možnost ovlivnit obsah dalších výzev a tím i zajistit udržitelnost osvědčených aktivit. Prozatím jediný způsob, jak zajistit, aby energie a aktivity s projektem spojené s jeho koncem nepohasly, je, aby v rámci projektů byla financována činnost, které se organizace běžně věnuje. Zároveň by organizace ocenila zmírnění administrativní náročnosti evropských projektů. ŠAFRÁN má vlastní projektovou manažerku, která tuto administrativní činnost zajišťuje, avšak pro jiné organizace to může být velká překážka pro žádání i realizaci projektů. Jako významnou překážku žádání o projekty vnímá ŠAFRÁN také možnou podmínku kofinancování. Toto je kritérium, které není splnitelné pro organizace, které se věnují službám, které nejsou registrovanými službami, a nemají tedy jiný zdroj financování než právě grantové prostředky.



## Příběh změny VI.

### Projekt: PROTKÁVÁNÍ

Řešitel: ŠAFRÁN dětem, o.p.s.

**„Upscaling: předáním know-how dalším organizacím se znásobí počty dětí, které mohou bezpečně projít náročnou životní změnou.“**

Organizace vznikla jako dobrovolnický projekt, který chtěl **vykrývat bílá místa v systému sociálních služeb pro ohrožené děti**. Nyní, po 18 letech své existence, je již etablovanou profesionální organizací. Její hlavní cíl se však nezměnil. Bílé místo systému, na které se specializuje, je **pomoc dětem v tzv. tranzitech**, tedy emocionálně náročných situacích, které jsou pro děti potenciálně traumatizující a ohrožují jejich budoucí vývoj. Jedná se např. o přechod z dětských ústavních zařízení do náhradní rodinné péče nebo o nemoc či úmrtí v rodině. Tato pomoc je poskytována **prostřednictvím tzv. průvodců tranzitní péče a budováním sítě tranzitní péče**, tedy sítě aktérů, kteří vstupují do péče o děti během tranzitů. Těmito aktéry jsou zejména další neziskové organizace v oblasti péče o ohrožené rodiny a děti. Nicméně ideálně by do sítě měli být intenzivněji zapojeni i další aktéři z různých resortů, jako jsou OSPODY, školy, nemocnice či policie. Zkrátka všechny instance, s nimiž ohrožené děti přicházejí do styku, ale které nemají zákonnou povinnost informovat další aktéry či s nimi spolupracovat. Organizace tedy svou činností reaguje na současnou **roztříštěnost systému podpory ohrožených dětí**, kterou se snaží překonávat a jednotlivé články systému stmelovat. Pro toto stmelování jí však v současné chvíli **chybí záštita v podobě standardizace pravidel tranzitní péče na národní úrovni**, o jejichž dodržování by se staralo např. MPSV. V tuto chvíli je totiž aktivita sítě závislá jen na osobní iniciativě zástupců jednotlivých aktérů.

Pro odborný i personální rozvoj organizace byla klíčová realizace projektů z prostředků Evropského sociálního fondu. Evropské peníze i dnes představují zásadní podmínku realizace její činnosti. **Projekt „PROTKÁVÁNÍ“** tak logicky **navazuje na dosavadní činnost organizace a dále ji rozvíjí**. Projekt umožňuje, aby organizace i nadále poskytovala službu průvodce tranzitní péče v takové šíři jako dosud a zároveň **upscaling** této služby, neboť v jejím poskytování může díky projektu podporovat i další organizace, jimž předá své know-how, a tyto dále propojovat i s dalšími výše zmíněnými aktéry procesu tranzitu. Konkrétně tedy projekt vytvořil pro ŠAFRÁN **příležitost**, aby mohl **poskytnout odbornou i materiální podporu organizacím, které se staly „šafránovými franšízami“, tedy certifikovanými centry tranzitní péče**. V rámci projektu se jim dostává vzdělávání, tedy metodické podpory, a také byly vybaveny psychoterapeutickými pomůckami pro využívání metody Snoezelen zaměřené na emocionální práci s traumatem. Dále projekt ŠAFRÁNu umožňuje věnovat se i nadále **vzdělávání zmíněné multidisciplinární komunity aktérů tranzitu** a tím nadále rozvíjet a posilovat síť tranzitní péče v ČR. Projekt tak přispívá k realizaci dlouhodobé vize organizace, jíž je, **aby se z průvodce tranzitní péče stala standardní součástí sociálních služeb pro ohrožené děti a z tranzitní péče v ČR etablovaný pojem**. Takto bude do budoucna možné zajistit stabilní financování této služby, její rozšíření po celé zemi a navázání na další aktéry v procesu tranzitu, **aby co nejvíce dětí mohlo bezpečně projít náročnou životní změnou**. Abychom se do budoucna nemuseli tak často ptát, jaký by byl býval mohl být příběh konkrétního dítěte, kdyby se mu v krizových momentech jeho vývoje dostalo kvalitní tranzitní péče.



## Případová studie VII.

**Projekt: POMÁHÁME RŮST – terapeutická podpora dětí a rodin v obtížné životní situaci<sup>20</sup>**

**Řešitel: DaR – Centrum pro dítě a rodinu, o.p.s.**

**„DaR, komplexní podpora pro ohrožené děti a rodiny včetně psychoterapie pod jednou střechou“**

### Cíl studie

Cílem případové studie je zachytit komplexní situaci projektu „POMÁHÁME RŮST – terapeutická podpora dětí a rodin v obtížné životní situaci“ (dále jen POMÁHÁME RŮST), který byl podpořen v rámci výzvy č. 17 OPZ+. Zaměřujeme se proto jak na historii řešitelské organizace, již je DaR – Centrum pro dítě a rodinu, o.p.s., tak na historii samotného projektu a jeho zasazení do širšího kontextu činnosti organizace. Nejedná se přitom o kritické zhodnocení činnosti organizace a jejího projektu, nýbrž o zprostředkování subjektivního pohledu samotných pracovníků organizace, tedy toho, jak ony samy vnímají přínos projektu a podpory v rámci výzvy č. 17 OPZ+ pro organizaci jako celek. Studie je založena na analýze dokumentů (desk research), individuálních rozhovorech a skupinovém rozhovoru s pracovníky řešitelské organizace projektu. Konkrétně byly rozhovory vedeny se dvěma kmenovými pracovníky organizace a jednou externí pracovnící zajišťující finanční management projektu. Těmito byly:

- ředitelka organizace Bc. Gabriela Chovancová, působící v organizaci na stejné pozici od doby jejího zrodu v roce 2015;
- realizátorka projektu Bc. Lucie Fizeřová, která pracuje v organizaci přes rok na pozici sociální pracovníce v rámci sociálně aktivizační služby pro rodiny s dětmi; částečně svůj úvazek věnuje terapeutické činnosti v sociálně terapeutickém klubu, který byl založen v rámci zkoumaného projektu;
- externí projektová manažerka Ing. Blanka Kuřová, která s organizací spolupracuje cca rok a jinak působí v Institutu projektového řízení, s.r.o.

### Představení organizace DaR – Centrum pro dítě a rodinu, o.p.s. – historie a vývoj

#### Zaměření organizace a základní součásti

Organizace [DaR – Centrum pro dítě a rodinu, o.p.s.](#) (dále jen DaR) provozuje svou činnost od roku 2015. DaR se snaží poskytovat komplexní služby pro rodiny s dětmi, aby měly tak říkajíc „vše pod jednou střechou“. Jak uvádí na svých webových stránkách: „Naším posláním je podporovat (tzv. biologické i náhradní) rodiny tak, aby mohly i v obtížných okamžicích svého života plnit všechny svoje funkce ve prospěch dětí“. V současnosti proto DaR provozuje jak sociálně aktivizační služby pro rodiny s dětmi,

<sup>20</sup> Reg. č. projektu CZ.03.02.02/00/22\_017/0000222.





tak i služby pěstounské péče a psychologické poradenství, které sestává jak z individuální psychoterapie, tak ze skupinových terapií v rámci sociálně terapeutického klubu.

### Vývoj organizace

DaR vznikl odloučením se od organizace SKP centrum, jež je největším poskytovatelem sociálních služeb v Pardubickém kraji (má registrovaných 20 služeb pro pestrou paletu cílových skupin od rodin po osoby bez přístřeší či seniory). V jejím rámci dnešní DaR poskytoval služby pro rodinu a současná ředitelka DaRu zde působila na pozici metodičky a projektové manažerky. Co se služeb pro rodiny a děti týče, začínalo se v SKP centru s azylovým domem pro ženy a matky s dětmi a nízkoprahovým klubem pro děti. Současná ředitelka DaRu přitom pociťovala nedostatek návazné podpory pro matky odcházející z azylového domu do svého bydlení a problém nespolupráce s rodiči dětí, které navštěvovaly nízkoprahový klub. Proto SKP centrum zaregistrovalo sociálně aktivizační službu. V roce 2013 se díky novele zákona o sociálně právní ochraně dětí rozběhla i systematická podpora pěstounů, a tak si SKP centrum zažádalo o pověření SPOD pro doprovázení pěstounů. Zároveň se tou dobou začala rozvíjet spolupráce s psychologkou, s níž DaR spolupracuje dodnes. Z potřeby poskytovat komplexní službu pro rodiny v obtížné situaci vznikla myšlenka na osamostatnění se od SKP centra, aby byla služba pro klienty a partnery čitelnější a bylo možné její činnost rozvíjet více do hloubky. DaR byl formálně založen již v roce 2013, avšak k reálnému osamostatnění došlo až v roce 2015. Teprve v roce 2014 se totiž změnila situace na MPSV a bylo možné žádat o dotace na novou organizaci. Samostatná činnost DaRu proto započala 1. ledna 2015.

Od té doby DaR své služby dále rozvíjí, nicméně od jedné služby také nakonec upustil. Byla jí mediace pro rodiče v rozvodovém řízení. Tuto službu začal DaR poskytovat na základě grantového projektu ve výzvě OPZ před cca 3 lety. Zároveň se podílel na začátcích podpory aplikace Cochemského modelu v Pardubickém kraji ve spolupráci s pardubickým OSPODem. Od této služby DaR upustil ve chvíli, kdy se v kraji objevilo více jejích poskytovatelů (např. Amalthea či Energeia) a kdy nebylo možné v další OPZ výzvě získat na pokračování této služby finance. Také vlastní zkušenost s poskytováním mediace vedla DaR k závěru, že pro poskytování této služby v potřebné kvalitě by bylo nutné mít k dispozici mnohem větší tým, aby bylo možné pracovat i s dětmi rozvádějících se rodičů a vytvořit např. podpůrnou skupinu pro děti a rodiče (což dělají výše jmenované větší organizace) a poskytovat asistované kontakty pro děti, které mají po rozvodu s některým z rodičů nebo s oběma komplikované vztahy. Posledně jmenovanou službu v současné době neposkytuje v regionu téměř nikdo, neboť je těžké na ni získat financování. Dříve ji některé organizace realizovaly pod hlavičkou sociálně aktivizační služby, to však již dnes není možné.

Zatímco od mediace DaR upustil, psychologickou podporu se naopak snaží nadále rozvíjet a posilovat. Psychoterapii vnímá jako návaznou službu tam, kam již nesahá kompetence sociálního pracovníka. Konkrétním příkladem takové návaznosti může být spolupráce s rodinou se čtyřmi dětmi, kde bylo ze strany OSPOD podezření na fyzické týrání dětí ze strany partnera matky (otce nejmladšího z nich). V rámci sociálně aktivizační služby pro rodiny s dětmi se podařilo maminku posílit a podpořit natolik, aby se mohla od partnera osamostatnit a nadále naplňovat potřeby dětí v bezpečném prostředí. Partner byl následně odsouzen k trestu odnětí svobody. U jednoho ze starších dětí se začaly rozvíjet symptomy navázané na prožité traumatické události (výkyvy nálady, výbuchy vzteku nebo naopak apatie a úzkost, výrazné zhoršení školního výkonu, problémy ve vrstevnickém kolektivu). S rodinou nadále pracovala sociální pracovníce a zároveň byla dítěti poskytnuta intenzivní psychologická podpora ke zpracování traumatizujících zážitků.





Jak je však uvedeno níže, možnost psychoterapeutické služby dále rozvíjet je nyní omezena i prostorově. Organizace nemá ve svém současném sídle dostatek místností. Aktuálně je v organizaci zaměstnáno 8 pracovníků, včetně jedné interní psycholožky, a dále jedna psychoterapeutka na DPČ.

#### Vize organizace

Organizace by si ráda ponechala a dále rozvíjela současné portfolio služeb. V jejich rámci by chtěla posílit svoji psychoterapeutickou činnost a dále ji rozšiřovat (i na obecné úrovni podporovat legislativní ukotvení psychoterapeutických služeb v systému služeb pro ohrožené děti a rodiny). Konkrétně by chtěla ustavit stabilní psychoterapeutický tým sestávající z alespoň 3 psychoterapeutů, aby se z psychoterapie v rámci organizace stala plnohodnotná služba. Podmínkou rozvoje současných služeb je také rozšíření prostor organizace. V současné době se jednotlivé služby mezi sebou střídají ve stejných místnostech, což je logisticky náročné a neposkytuje to jednotlivým službám potřebnou flexibilitu.

#### Unikátnost organizace

Poskytování psychoterapie v návaznosti na sociální služby pro ohrožené děti a rodiny není samo o sobě zcela unikátní, věnují se jí ve větší či menší míře i některé jiné organizace v kraji. DaR je originální spíše v systematicky nastavené provázanosti jednotlivých služeb a také v metodách práce. Celá organizace pracuje s konceptem trauma-informed přístupu, všichni pracovníci jsou proškoleni v tématu attachmentu (citové vazby) a také využívá zejména v práci s rodiči a dětmi (SAS, sociálně-aktivizační klub) metody práce vycházející z přístupu zaměřeného na řešení (Solution focused approach; práce s dětmi metodou Kids' Skills). To je vnímáno jako klíčové, protože klienti se většinou potýkají s pocitem neustálého selhávání, nedostatečných kompetencí. Přístup zaměřený na řešení buduje často absentující sebevědomí klientů, zvědomuje a rozvíjí jejich silné stránky, posiluje vnitřní i vnější zdroje. V psychoterapii je unikátní zejména šíře znalostí a zkušeností psychoterapeutek, které umí využívat řadu nástrojů a které efektivně podporují klienty se zkušeností raného, vývojového či komplexního traumatu i klienty s poruchami attachmentu.

Vedle metodického přístupu vnímají dotazované pracovnice jako do jisté míry unikátní také domácí prostředí organizace spojené s útulnými prostory pro děti i pro samotné pracovnice.

#### Nejvýznamnější úspěchy

Dotazované pracovnice vnímají jako největší úspěch schopnost pracovat s klienty tak, že jim navracejí důstojnost a klienti v ně mají důvěru. Důstojnost vnímají jako klíčovou vzhledem k tomu, že ve většinové společnosti klienti zažívají především neúspěchy a stigmatizaci, což na ně působí demotivačně (např. rodiče, kteří neustále slyší na rodičovských schůzkách o neúspěších svých dětí, přestávají být motivováni na tyto schůzky chodit, což je však dále v očích školy poškozující). Organizace proto vnímá jako úspěch již to, že i když většina klientů přichází do organizace nedobrovolně pod tlakem OSPODu, dokáže je přesvědčit, že je nesoudí a chce jim skutečně pomoci.

Jako úspěch je vnímána i profesionalizace a systematizace práce organizace, která s sebou nese i možnost více nabídnout novým zaměstnancům. Díky dosavadnímu vývoji organizace, zejména lepšímu metodickému nastavení služeb, je již schopna nově přichozím zajistit kvalitní metodickou podporu a vzdělávání.



## Neúspěchy

Pracovnice vnímají jako určitou rezervu nedostatečně rozvinuté vztahy s místními školami. V tomto směru zmiňují jako slepou uličku i kdysi realizovaný projekt, v jehož rámci měla interní sociální pracovnice zastupovat roli sociálního pracovníka na místních školách, zejména ve spolupráci se školními psychology. Právě na popud školních psychologů organizace projekt napsala, neboť si stěžovali, že „řeší zapomenuté bačkory“ a další jevy související se sociální situací rodin. Následně se však ukázalo, že školy neměly o spolupráci zájem. Ředitelka organizace z toho vyvodila ponaučení, že už nikdy nebude organizace psát projekt, aniž by si předtím provedla důkladný průzkum, zda jednotliví aktéři o dané aktivity skutečně stojí. Kromě toho nebylo zcela úspěšné poskytování mediačních služeb osobám v rozvodovém řízení, od něhož organizace nakonec upustila, jak již bylo zmíněno v sekci „Vývoj organizace“. Hlavním problémem byla nemožnost zajišťovat tuto službu v potřebné kvalitě z finančních a souvisejících kapacitních důvodů. V malém počtu pracovníků byla velmi nízká vzájemná zastupitelnost. V případě odchodu jedné pracovnice, která byla proškolená ve specifické skupinové práci s dětmi, najednou celý projekt zaštiťovala jen jedna mediátorka. Tato však měla v organizaci na starost i doprovázení pěstounů, takže rázem nemohla stihnout zastávat obě role v takové šíři, v jaké bylo třeba.

## Překážky pro činnost organizace

Jako hlavní překážku činnosti organizace vnímají její pracovnice typicky financování, v případě DaRu zejména psychoterapeutických služeb. Na ty je možné získat finanční prostředky jen prostřednictvím grantových projektů. Ty jsou však ze své podstaty krátkodobé a ne nutně na sebe plynule navazují. Pokud vypadne financování např. na půl roku či rok, může organizace o psycholožku přijít, neboť tato bude nucena si najít práci jinde. Přitom možnost rychlé nahraditelnosti psycholožky je velmi malá, protože terapeutická práce s cílovou skupinou organizace je velmi specifická a vyžaduje specializovaná školení. Také dlouholetá praxe s cílovou skupinou činí současnou psycholožku obtížně nahraditelnou.

Rozšiřování poskytovaných služeb organizace naráží také na již zmíněné prostorové překážky. Současné sídlo organizace v budově vlastněné městem je velmi malé. Organizace by potřebovala minimálně dvě místnosti navíc. V tuto chvíli však nejsou jiné městské prostory, kam by se mohla přestěhovat, a na komerční nájem či koupi vlastní nemovitosti nemá finanční prostředky. Úvěr od banky se také nezdá reálný vzhledem k tomu, že organizace nemá vlastní příjem. Dalším limitem rozvoje organizace je finanční náročnost jakéhokoli vzdělávání nad rámec povinného ročního penza pro sociální pracovníky.

## Možná řešení překážek činnosti organizace

Organizaci by zásadně pomohlo, pokud by se z psychoterapeutické podpory klientů sociálních služeb stala registrovaná služba a bylo na ni proto možné čerpat finanční prostředky v rámci standardní dotace na krajské úrovni. Ředitelka podporuje začlenění psychoterapie do systému sociálních služeb s tím, že je nutné mít na vědomí finanční náročnost takové služby a nutnost dostatečně finančně ohodnotit vysoce kvalifikované odborníky na pozici psychoterapeuta.

Prostorové rozšíření sídla organizace je podmíněno dotací. Pracovnice proto vyčkávají, zda budou otevřeny výzvy Ministerstva pro místní rozvoj, v nichž by bylo možné získat potřebné prostředky. Nyní je diskutována výzva na rekonstrukci a nákupy budov pro pobytové služby. Pokud by však byla jen na pobytové služby, tak by nebyla pro DaR využitelná, neboť by neobsahovala dotaci pro ambulantní služby.



## Hlavní problémy v oblasti podpory ohrožených dětí

Jako jeden z hlavních problémů v oblasti podpory ohrožených dětí a rodin je dotazovanými pracovníky vnímána nedostupnost psychologických služeb. Překážkou je jednak obecný nedostatek psychologů, dlouhé čekací listiny a finanční nedostupnost. Bariéru pro využití psychologických služeb může podle zkušeností pracovníků představovat i prostředí „středostavovské“ psychologické ambulance, které je klientům z řad ohrožených rodin natolik vzdálené, že se do něj neodvažují vstoupit, případně se v něm necítí dobře. Přitom psychologickou podporu vnímají pracovníci jako klíčovou pro práci s cílovou skupinou ohrožených dětí. Umožňuje dětem vyrovnat se s náročnou situací a zajistit tak prevenci rozvoje psychopatologických jevů. Je to vlastně možnost stabilizovat vývoj dítěte a zvýšit potenciál toho, že z něj jednou vyroste vyrovnaný dospělý člověk, který bude schopen fungovat a obstát ve společnosti. Vynaložit veřejné finance na psychologickou podporu ohrožených dětí, jakožto na preventivní službu, je proto podle pracovníků i pro společnost méně nákladné než např. financování následného pobytu ve výkonu trestu, ústavní péči či léčby drogových závislostí.

Jako určitý problém se organizaci během její existence vyjevila i nedostatečná podpora dětí, které jsou zařazeny do běžných základních škol, avšak svým IQ jen o málo převyšují hranici pro zařazení do škol speciálních. Jedná se o případy, kdy IQ dítěte převyšuje hranici pro zařazení do speciální školy jen o 1–2 body. Mnohé pardubické základní školy totiž nejsou pro inkluzi těchto dětí dobře vybavené, tzn. neposkytují takovým dětem automaticky podporu asistenta, a děti se tak často potýkají se závažnými studijními i sociálními problémy. Zároveň, stejně jako v ostatních organizacích zkoumaných v rámci výzkumného šetření, byla i zástupkyněmi DaRu zmiňována roztržitost služeb pro ohrožené děti, rodiny a mládež. Což je také důvod, proč se DaR snaží centralizovat služby různého typu včetně psychoterapie „pod jednu střechu“.

## Projekt POMÁHÁME RŮST – terapeutická podpora dětí a rodin v obtížné životní situaci

### Historie myšlenky projektu

Projekt rozvíjí dosavadní činnost organizace v oblasti psychologického poradenství pro ohrožené děti a jejich rodiče. Poskytování těchto služeb přitom reaguje na výše zmíněný problém nedostupnosti psychologické podpory pro děti v ČR vzhledem k nedostatečným kapacitám veřejné péče a finanční nedostupnosti soukromé péče pro cílovou skupinu ohrožených dětí. Tyto služby poskytuje organizace v menší či větší míře od začátku její existence, a to zejména díky možnostem finanční podpory z ESF. Služby se osvědčily, a proto v nich chtěla organizace pokračovat. Původní koncepci psychologických služeb projekt dále rozšiřuje o skupinové aktivity vzhledem k tomu, že dosavadní praxe poukázala na to, že některé situace a problémy se řeší efektivněji skupinově než individuálně (např. v rámci rozvoje sociálních dovedností je pro děti důležitý nácvik fungování ve skupině a poznání možností volnočasových aktivit). Stávající projekt ještě více rozvíjí dřívější úsilí o propojení sociálně-terapeutických a psychologických služeb.



### Základní koncepce projektu

Projekt se zaměřuje na psychoterapeutickou a sociálně terapeutickou podporu dětem a jejich rodičům, kteří zažívají vysokou míru stresu ohrožující stabilitu rodiny a zdravý vývoj dítěte. Cílem projektu je, aby děti i rodiče porozuměli svým potřebám a rodiče také potřebám dětí a naučili se je naplňovat. V případě dětí je projekt cílen také na rozvoj sociálních kompetencí a sebevědomí.

Aktiviny projektu navazují na základní služby organizace (SAS) a na úzkou spolupráci s místními aktéry v oblasti práce s ohroženými dětmi (OSPOD, škola). Konkrétně je projekt realizován formou individuální a skupinové sociálně-terapeutické práce s dětmi i rodiči a formou psychoterapeutické podpory. Specificky přitom využívá metodu Kids' Skills. Součástí projektu je také vzdělávání a supervize odborných pracovníků, konkrétně psychologů a psychoterapeutů v práci se specifickou cílovou skupinou ohrožených dětí, a také sociálních pracovníků v oblasti terapeutické práce.

### Limity a obavy s projektem spojené

Dotazované pracovnice vyjadřovaly mírnou obavu o naplnění indikátorů v případě počtu klientů psychoterapie. Při psaní projektu totiž organizace vycházela ze statistik z minulých let, kdy psychoterapeutické služby organizace využívali nejen klienti posílání OSPODy, ale také klienti v rozvodovém řízení v rámci mediačního projektu. Organizace tedy poskytovala služby i těm klientům, kteří přišli jen proto, aby si „odškrtli“, že přišli a následně si to mohli vykázat u soudu. Nevyužívali proto nabídky organizace na hloubkovou psychoterapeutickou práci. Nyní však organizace pracuje s klienty mnohem intenzivněji a více do hloubky, a je jich proto početně méně. Psycholožka ani nemůže navyšovat kapacity. Již teď se tvoří čekací seznamy. Čekací doba je kolem půl roku.

### Význam projektu pro jednotlivé aktéry

Zásadní význam má projekt především pro samotné klienty vzhledem ke zmíněnému nedostatku psychoterapeutických služeb pro ohrožené děti a rodiny. V případě dětí je díky psychoterapii možné rozklíčovat příčiny konkrétního problematického chování (např. konflikty dítěte ve škole s konkrétním vyučujícím, který dítěti připomíná jednoho z rodičů, s nímž má dítě velmi špatné vztahy) a začít je efektivně řešit. V případě rodičů psychoterapie posiluje jejich sebevědomí a kompetence spojené s rodičovskou rolí (rodič najednou nezažívá jen kritiku, jak je zvyklý např. ve škole svých dětí, ale pochopení a podporu, a díky tomu získává sílu a motivaci začít měnit své rodičovské chování). Dále má projekt velký význam pro spolupracující školy, zejména školní psychology, s nimiž organizace spolupracuje na řešení individuálních případů dětí. Z DaRu se zapojuje jak psychoterapeutka, tak sociální pracovnice. Bez projektu by nebylo možné psychoterapeutku zapojit.

### Význam projektu pro organizaci jako celek

Význam projektu pro organizaci jako celek je veliký, neboť jen díky němu může nadále zajistit pozici interní psychologů, nově zřídit psychoterapeutický klub pro děti a také zajistit vzdělávání pracovníků v nových psychoterapeutických metodách obzvláště vhodných pro specifickou cílovou skupinu ohrožených dětí. Toto vzdělávání není možné pokrýt financemi na povinné vzdělávání, neboť je mnohem časově náročnější, zde konkrétně vzdělávání v metodě Kids' Skills pro sociální pracovníce a zejména pak dlouhodobější výcvik v metodě EMDR (jedna z metod práce s traumatem) pro psychoterapeutku. Povinné vzdělávání čítá 24 hodin ročně, kurz Kids' Skills vyžaduje nejméně 48 hodin, výcvik psychoterapeutky nejméně 64 hodin + výcvikové supervize.



EVROPSKÁ UNIE  
Evropský sociální fond  
Operační program Zaměstnanost



### Ideální výsledek/dopad projektu

Vzhledem k zaměření projektu na poskytování psychoterapeutických služeb vnímají dotazované pracovnice jako ideální výsledek projektu co největší počet klientů, kterým se dostane kvalitní psychoterapeutické podpory, a obecně spokojené a emočně posílené děti v sociálně terapeutickém klubu.

### Výzva č. 17 OPZ+ a obecně systémová podpora

Financování organizace je složené z několika zdrojů. Sociálně aktivizační služba je financována ze standardní dotace na sociální služby podle zákona rozdělované přes krajskou úroveň. Pěstounské doprovázení je financováno prostřednictvím dotace na každou rodinu z úřadu práce. Psychoterapeutické služby jsou hrazeny výhradně z grantových prostředků. To je vnímáno jako problematické, neboť není garantována jejich návaznost a také nejsou podle dotazovaných vždy srozumitelně nastaveny. Například v rámci programu MPSV Rodina došlo k nesrozumitelné situaci, kdy jeden rok na psychoterapeutické služby organizace získala financování, avšak druhý rok byla s v podstatě totožným projektem odmítnuta s tím, že činnosti projektu nepatří do cílových aktivit výzvy.

Výzvu č. 17 OPZ+ organizace nedočkavě vyhlížela v době, kdy byly evropské výzvy pozastaveny. Doufala přitom, že oblast její činnosti bude možné i nadále z evropských peněz financovat, neboť evropské projekty vnímá pro svoji činnost jako nejvhodnější, protože poskytují největší objem peněz a na nejdelší dobu (více než jeden rok). Poskytují tedy větší míru stability potřebnou pro realizaci jednotlivých služeb nad rámec zákona. Pro případ, že by evropská výzva nakonec nebyla otevřena, plánovala organizace znovu žádat o podporu psychoterapeutických služeb v rámci MPSV Rodina a dále o dofinancování služeb žádat Pardubický kraj, který se snaží rozvíjet podporu služeb pro rodiny a vytvořil za tím účelem nový dotační program. Avšak částky, které lze z tohoto programu získat, jsou velmi malé v porovnání s evropskými projekty. Kraj poskytne částky v řádu desítek až stovek tisíc, což však představuje jen malý zlomek nákladů na poskytování služby, zejména tedy na plat a školení psycholožky a psychoterapeutky.

Samotné nastavení výzvy č. 17 OPZ+ plně vyhovovalo potřebám organizace. Bylo možné v jejím rámci zažádat o financování psychoterapeutických služeb a základní myšlenku/koncepci projektu POMÁHÁME RŮST nebylo nutné kvůli nastavení výzvy nijak měnit. Obecně byla v tomto směru vyzdvihována viditelná snaha MPSV nastavovat výzvy tak, aby co nejlépe odpovídaly realitě práce sociálních služeb na základě analýz potřebnosti. Dřívější výzvy byly podle zástupkyň organizace napsané vágněji, ale již od poslední výzvy minulého programovacího období, která vycházela z analýz projektu síťování služeb pro ohrožené děti, odpovídá nastavení výzev potřebám v terénu. K nastavení výzvy proto pracovnice výhrady nemají, i když podobně jako v CSS-Ostrava zmiňují problém vymezení cílových skupin, kdy nakonec bylo nutné z projektu odstranit pěstounské rodiny a ponechat jen biologické. Jako problematickou však vnímají skutečnost, že nakonec získaly na psycholožku a psychoterapeutku méně prostředků, než kolik si žádaly, s argumentem, že nebyla dostatečně popsána potřebnost. Organizace však předpokládala, že je to všeobecně známý fakt, že v ČR je velký nedostatek psychoterapeutů, obzvláště veřejných. Kvůli seškrtání peněz musela organizace snížit psycholožce úvazek, takže může podporovat méně klientů a tvoří se dlouhé čekací seznamy. Zároveň byly sníženy úvazky (ze 4 na 3) na sociální pracovnice vedoucí sociálně terapeutický klub.



EVROPSKÁ UNIE  
Evropský sociální fond  
Operační program Zaměstnanost



Obecně organizace vnímá jako nerealistické představy ministerstva ohledně zapojení a mezd zaměstnanců. Ve zde zkoumaném projektu došlo ze strany hodnotící komise ke krácení úvazků psycholožky a terapeuta, přičemž u terapeuta byla také snížena hodinová mzda. Tyto změny jsou problematické také s ohledem na to, že školení poskytované v rámci projektu představuje jen zlomek vzdělávání, které složitá cílová skupina vyžaduje. Zbytek si tedy hradí psychologové na vlastní náklady, a samotný základní 5letý psychoterapeutický výcvik stojí cca 150 000,- Kč. Navíc se od psychoterapeutky či psycholožky očekává schopnost komunikace s cílovou skupinou sociálně vyloučených klientů. Psychoterapeutická pomoc pro ohrožené děti tedy vyžaduje speciální výcvik a praktické zkušenosti, nemůže ji zodpovědně poskytovat jakýkoli psycholog či terapeut. To však logicky vyžaduje i důstojné finanční ohodnocení takto speciálně vyškoleného psychologa.

Jako obecný problém evropských projektů vnímají dotazované pracovnice jejich náročnost pro malé organizace, které nemají vlastní projektové manažery, kteří se orientují v nastavení výzev i v praktickém podávání projektů prostřednictvím elektronických formulářů atp. V tomto směru má DaR štěstí, že jeho současná ředitelka v minulosti působila i na pozici projektové manažerky a také že mají přátelské neformální vztahy se svou externí projektovou manažerkou.

Jako určité bílé místo ve financování vnímá organizace speciálně pedagogickou podporu dětí, neboť školy v tomto směru často nemají dostatečnou odbornou kapacitu, aby identifikovaly potřeby dětí a byly na ně schopny reagovat. Organizace proto zvažuje zažádat o menší projekt na některé z burz filantropie. Dalším bílým místem je podle dotazovaných vzdělávání sociálních pracovníků. Povinné penzum vzdělávání 24 hodin ročně je podle nich nedostatečné. Většinou dostačuje jen na úvod do určité problematiky. Vzdělávání nad tento rámec je, zvláště pro malou organizaci, finančně velmi nákladné. Přitom organizace by pro svoji činnost potřebovala dlouhodobější odborné vzdělávání, např. v oblasti prevence rozvoje duševních onemocnění pro sociální pracovníky a také specifické vzdělávání pro psychoterapeutky v oblasti práce se skupinou ohrožených dětí.





EVROPSKÁ UNIE  
Evropský sociální fond  
Operační program Zaměstnanost



## Příběh změny VII.

**Projekt: POMÁHÁME RŮST – terapeutická podpora dětí a rodin v obtížné životní situaci**

**Řešitel: DaR – Centrum pro dítě a rodinu, o.p.s.**

**„Díky projektu je možné zajistit dětem a rodičům terapeutickou podporu a nadále zvyšovat její kvalitu“**

**DaR začínal jako organizace pár nadšenců**, resp. nadšenkyň. Od té doby ušel velký kus cesty, na níž si vyjasnil, jaké služby a jakým způsobem chce poskytovat. Začalo se od „co bychom tak pro ty děti mohly všechno udělat“ a spíše intuitivního působení v různých oblastech. **Postupně se organizace posunula** od klasické sociálně aktivizační služby **k organizaci, která se o klienty stará komplexně**, pracuje s celou rodinou včetně pěstounů a především **kombinuje sociální práci s psychoterapií**. Psychoterapie však není dle zákona zahrnuta do sociálních služeb. Pro organizaci jsou tak grantové projekty jedinou možností, jak psychoterapeutické služby nadále poskytovat. Obecně evropské projekty výrazně přispěly k metodickému, a tedy odbornému rozvoji organizace.

**Grantový projekt POMÁHÁME RŮST navazuje na dosavadní psychoterapeutické a sociálně terapeutické služby organizace** a rozšiřuje je o založení sociálně terapeutického klubu. Jako klíčové ve vztahu k projektu vnímají pracovnice možnost zajistit vzdělávání psycholožce a psychoterapeutce, neboť práce s cílovou skupinou ohrožených dětí je natolik specifická, že běžný psychoterapeutický výcvik na ni nestačí. **Projekt tak umožňuje výrazné zvyšování odbornosti poskytovaných psychoterapeutických služeb**. Zároveň možnost nadále poskytovat a rozvíjet psychoterapeutické služby znamená budování **a rozvíjení spolupráce s dalšími relevantními aktéry**, zejména školami a OSPODu, neboť s nimi může být organizace najednou v užším kontaktu. Poskytování tak specifické služby, jakou je psychoterapie v kombinaci se sociální prací, činí z DaRu zajímavého partnera a rozšiřuje jeho vliv v lokalitě. Jeho perspektiva začíná být vnímána jako rovnocenná perspektivě OSPODu. Již si ve vztahu k OSPODu nepřipadají v roli neziskové organizace jako prosebník, nýbrž jako rovnocenný parter. Pracovnice OSPODu se např. zeptají „Co myslíte pro toho Jirku, když půjde do střediska výchovné péče, dá to, nedá? Nebo když tam půjde, jak to nastavíme, aby to mohl zvládnout?“ To by se dříve nestalo. Na této proměně pozice organizace má velký podíl i její samotný vývoj, kdy si díky letům praxe vyzkoušela různé typy činností a nyní již má jasno, jaké služby chce poskytovat a v jakých oblastech se chce dále rozvíjet. **Dlouhodobá spolupráce s psycholožkou navíc pomáhá sociálním pracovníkům DaRu lépe porozumět situaci klientů**. Zároveň se mohou vzájemně inspirovat či korigovat při práci s jednotlivými případy klientů. Psychologický profil dítěte se přitom ukazuje jako klíčový. Schopnost jeho identifikace je zásadní pro vhodné, a tedy efektivnější nastavení sociální práce s ním. **Projekt tak umožňuje terapeutické služby nejen nadále poskytovat, ale také zvyšovat jejich profesionalitu spolu s profesionalitou celé organizace**.



## Případová studie VIII.

**Projekt: SKOK – Síťování – Komunita – Odpovědnost – Kompetence – Plzeňsko<sup>21</sup>**

**Řešitel: Člověk v tísni – Plzeňský kraj**

**„Podpora ohrožených obyvatel napříč Plzeňským krajem s Člověkem v tísni“**

### Cíl studie

Cílem případové studie je zachytit komplexní situaci projektu SKOK – Síťování – Komunita – Odpovědnost – Kompetence – Plzeňsko, který byl podpořen v rámci výzvy č. 17 OPZ+. Zaměřujeme se proto jak na historii řešitelské organizace, kterou je Člověk v tísni – Plzeňský kraj, tak na historii samotného projektu a jeho zasazení do širšího kontextu činnosti organizace. Nejedná se přitom o kritické zhodnocení činnosti organizace a jejího projektu, nýbrž o zprostředkování subjektivního pohledu samotných pracovníků organizace, tedy toho, jak ony samy vnímají přínos projektu a podpory v rámci výzvy č. 17 OPZ+ pro organizaci jako celek. Studie je založena na analýze dokumentů (desk research), individuálních rozhovorech a skupinovém rozhovoru se třemi pracovníky řešitelské organizace projektu. Konkrétně byly rozhovory vedeny se třemi kmenovými pracovníky organizace. Těmito byly:

- koordinátorka vzdělávacích služeb a zástupkyně ředitele Miroslava Haplová, působící v organizaci 8 let. Zpočátku působila jako pracovníce v přímé práci, následně nastoupila na svou stávající pozici;
- koordinátorka sociálně aktivizační služby pro rodiny s dětmi v Plzeňském kraji, terénní pracovníce, dluhová poradkyně Dana Šlaichová, působící v organizaci od roku 2020. Začínala na pozici pracovníce v přímé práci a od loňského roku působí na své současné pozici;
- pracovníce sociálně aktivizační služby pro rodiny s dětmi – Rokycany Kateřina Kotvová, působící v organizaci od roku 2022.

### Představení organizace Člověk v tísni (pobočka Plzeňský kraj) – historie a vývoj

#### Zaměření organizace a základní součásti pobočky v Plzeňském kraji

Člověk v tísni je organizace působící na celostátní úrovni i v zahraničí, a to již od roku 1992. Jejím hlavním cílem je poskytovat pomoc lidem postiženým různými katastrofami a válečnými konflikty, bojovat proti chudobě, podporovat místní rozvoj, přístup ke vzdělání a občanskou společnost. Organizace klade důraz na dodržování lidských práv, potlačování diskriminace a šetrný přístup k životnímu prostředí. Zároveň prosazuje myšlenku lidské solidarity a spoluzodpovědnosti na celospolečenské úrovni. V České republice má organizace pobočky po celém jejím území.

V oblasti ohrožených rodin, dětí a mládeže provozuje organizace na celostátní úrovni sekci sociálních vzdělávacích programů, která realizuje sociální a vzdělávací služby. Ty jsou poté implementovány

<sup>21</sup> Reg. č. projektu CZ.03.02.02/00/22\_017/0000165.



prostřednictvím poboček v jednotlivých krajích. Tyto pobočky jsou velmi autonomní ve svém provozu. Rozhodují o poskytovaných službách a jejich rozsahu, a taktéž si z většiny obstarávají své vlastní finance. Centrála organizace stanovuje směr a poskytuje podporu, avšak samotná pobočka má volnost v realizaci a vedení svých služeb.

Plzeňská pobočka Člověk v tísni působí nejen v Plzni, ale také ve vybraných obcích s rozšířenou působností (dále jen ORP) v Plzeňském kraji. Kanceláře pobočky se nacházejí v těchto osmi obcích: Plzeň, Klatovy, Domažlice, Tachov, Stříbro, Nýřany, Rokycany a Kralovice. Hlavním cílem plzeňské pobočky je poskytovat služby dle poptávky v jednotlivých ORP, které se v rámci kraje mohou lišit. V ORP jsou realizovány pouze některé ze služeb realizovaných plzeňskou pobočkou. Důvodem jsou nedostatečné finance. Pobočka organizace Člověk v tísni – Plzeňský kraj aktuálně nabízí následující služby: předškolní kluby, resocializační programy, dluhové poradenství, individuální a kariérní poradenství, sociálně aktivizační služba pro rodiny s dětmi, podpora vzdělávání v rodinách a pomoc obětem trestných činů, terénní sociální programy a služby pro pomoc válečným uprchlíkům.

#### Vývoj pobočky

Pobočka organizace Člověk v tísni – Plzeňský kraj byla založena v roce 2005. V současnosti v ní působí téměř 60 zaměstnanců. Zpočátku vznikala na terénních programech a velice záhy se rozšířila o programy pro děti a rodiny, které nebylo z počátku jednoduché financovat, jelikož neexistovaly příslušné dotační výzvy. Tyto aktivity byly financovány primárně prostřednictvím darů. Až od roku 2016 byly pobočkou zaregistrovány výzvy pro aktivity s dětmi, což bylo také poprvé, kdy měla organizace první velký evropský projekt od MŠMT zaměřený na práci se znevýhodněnými dětmi. Organizace má svou vlastní veřejnou sbírku s názvem „Lepší škola“, která cílí na podporu vzdělávacích služeb. Sběrka organizaci umožňuje vykrývat finanční výpadky v rámci větších projektů nebo financovat aktivity, které nejdou do projektových výzev zařadit. Od roku 2016 se organizace snaží své služby financovat z dotačních výzev, což značně přispělo ke stabilitě služeb. Výzvy současně umožňují služby rozšiřovat z hlediska kvality. Pobočka současně provozuje SAS, terénní programy a odborné sociální poradenství (OSP), které jsou financovány mimo jiné z krajských dotací. Mimo tyto služby má pobočka rozvinuté i dluhové poradenství, což je služba, která je taktéž financována z OPZ+.<sup>22</sup>

SAS provozovaná pobočkou nepůsobí přímo v Plzni, ale v přilehlých ORP. Důvodem je nedostatečné pokrytí sociálními službami poskytovanými v těchto odlehlejších lokalitách. SAS se v současnosti snaží o doplnění, případně posílení služeb pro rodiny s dětmi. V rámci zkvalitnění služeb klientům SAS usiluje o zařazení volnočasových aktivit pro rodiny. Nicméně konkrétní aktivity se různí na základě poptávky v daných ORP.

Organizace Člověk v tísni projevuje schopnost rychle a adekvátně reagovat na potřeby cílových skupin, což se ukázalo například při humanitárních krizích posledních let (tornádo na Moravě, krize na Ukrajině). S tím se pojí i stabilita poskytovaných služeb a současně i jejich funkčnost po finanční, personální a metodické stránce. Z tohoto důvodu se v posledním roce a půl rozrostla plzeňská pobočka organizace, specificky o služby poskytované ukrajinským uprchlíkům. V posledních letech dochází v rámci pobočky k personálnímu rozvoji vlivem mimo jiné i okolností souvisejících s válečným konfliktem na Ukrajině (projekty zaměřené na pomoc uprchlíkům). Rozvoj pobočky je jejími

---

<sup>22</sup> [Výzva č. 18 OPZ+ Podpora sociálního začleňování ve vyloučených lokalitách](#)



EVROPSKÁ UNIE  
Evropský sociální fond  
Operační program Zaměstnanost



pracovnicemi vnímán i v oblasti kvality poskytovaných služeb, zejména díky zdokonalování v koordinačních a metodických dovednostech.

### Vize organizace

Dlouhodobou vizí organizace jako celku je smysluplně, efektivně a udržitelně pomáhat lidem v krizových situacích a v rozvojových oblastech světa. V případě plzeňské pobočky se jedná o zajištění stabilního poskytování služeb ohroženým dětem a rodinám a dalším potřebným skupinám obyvatel Plzeňského kraje. Vizí je taktéž adekvátně reagovat na nové potřeby a trendy v oblasti vzdělávání dětí vzhledem k tomu, že vzdělání je dle tázaných zaměstnankyň zásadním aspektem pro překonání sociálního vyloučení. Dlouhodobou vizí je posílení efektivity personálního řízení a vedení služeb s ohledem na personální růst a rozšiřování služeb. V případě dlouhodobých vizí SAS se jedná o zvýšení prestiže služby a docílení lepšího pochopení rolí ve vztahu ke klientovi mezi relevantními aktéry (OSPOD, úřady práce, školy) a tím posílení vzájemné spolupráce.

Mezi krátkodobé cíle pobočky patří neustále zvyšovat kvalitu poskytovaných služeb tak, aby se výsledky projevily ve zlepšení životních podmínek klientů. Toto zlepšení má být patrné jak v krátkodobém, tak i v dlouhodobém horizontu. Pokud se pobočce dostane adekvátních finančních prostředků, má v úmyslu rozšířit služby co do kvantity, a podpořit tedy co největší počet klientů. Konkrétněji se chce zaměřit na posílení vzdělávacích programů, které chce nadále rozvíjet. Další významnou vizí v krátkodobém horizontu je zlepšení fungování a nabídky jednotlivých kanceláří pobočky v ORP. Pobočka si navíc klade za cíl navázat partnerské vztahy a spolupráci se vzdělávacími institucemi, jako jsou vyšší odborné školy či vysoké školy. Tímto způsobem chce oslovit budoucí sociální pracovníky pro práci v organizaci. V případě SAS je významnou vizí v nejbližších letech síťování, zejména propojení mezi neziskovým sektorem a státními institucemi s cílem zlepšit komunikaci. V současné době je tato komunikace nedostatečná a neadekvátně nastavená, což vede k častým nepochopením. Jedním z konkrétních případů může být spolupráce SAS s OSPODy, kde shodou okolností koordinátorka služby v minulosti působila, a může říct, že zde dochází mnohdy ke vzájemnému nepochopení v tom, jaká je role SAS a OSPODů v rodinách, kde působí pracovníci obou institucí. Vizí tak je posilovat vzájemnou informovanost mezi SAS a OSPODy, především v souvislosti s tím, co může SAS a OSPOD v rodinách vykonávat. S tím se pojí i vize spolupráce s OSPODem na případových konferencích, které by chtěla pobočka v rámci projektu SKOK realizovat.

### Unikátnost plzeňské pobočky

Unikátnost pobočky spatřují její zaměstnankyně ve schopnosti bezprostředně reagovat na potřeby v terénu, například v souvislosti s uprchlíky z Ukrajiny, kdy jim byly poskytnuty okamžité a kvalitní služby. Dále se jedná o akčnost ve vyhledávání různých zdrojů financování, důraz na vzdělávání pracovníků, aktivní působení v jednotlivých ORP a provozování služby SAS v těchto lokalitách. Nelze opomenout ani významnou multidisciplinární spolupráci s jinými institucemi, jako jsou školy, neziskové organizace či poradenské služby. Pobočka je schopna efektivně propojovat klienty s mnoha různými službami jak v rámci organizace, tak i mimo ni, což představuje další významný aspekt její unikátnosti.

### Nejvýznamnější úspěchy

Za nejvýznamnější úspěchy považují respondentky rozsah a šíři služeb poskytovaných pobočkou v jednotlivých ORP. V současnosti pokrývají služby pobočky většinu částí Plzeňského kraje. V kancelářích většinou působí multidisciplinární týmy, které dokáží klientům pomoci komplexně.



V případě služby SAS, je úspěchem její fungování i přes nedostatek personálu. Za významný úspěch je také pokládáno samotné zlepšení životní situace klientů. V neposlední řadě je dle zaměstnankyň úspěchem vytvoření kvalitního odborného týmu, který má plzeňská pobočka k dispozici.

### Neúspěchy

Čas od času se pobočce nepodaří získat potřebnou finanční podporu, nicméně tyto případy jsou poměrně ojedinělé. Dalším problémem, se kterým se pobočka potýká, je nedostatek personálu v jednotlivých kancelářích ORP. Nedaří se nalézt kvalitní pracovníky, kteří by mohli v daném místě službu vykonávat. Tento neúspěch si organizace vysvětluje vzdáleností a nedostupností těchto lokalit a současně nedostatkem kvalifikovaných pracovníků v těchto oblastech. Jedním z aktuálních příkladů nedostatečného personálu je neúspěšné obsazení pozice sociálního pracovníka SAS v Klatovech z důvodu nedostatku kvalifikovaných pracovníků, kteří by měli o pozici v dané lokalitě zájem. Dalším aspektem, který ovlivňuje činnost pobočky, je nezájem klientů o spolupráci. Jak uvádí pracovnice SAS působící v přímé péči, tato situace se vyskytuje často. Spolupráce s rodinami se pak ukončuje do doby, než se do situace zapojí OSPOD, který může vyžadovat, aby rodina spolupracovala v rámci SAS. V těchto případech se rodiny vrací zpět do služeb organizace, nicméně ne na základě vlastního přesvědčení, nýbrž na základě nutnosti spolupracovat s OSPOD.

### Překážky pro činnost organizace

Zásadní překážkou pro činnost organizace je nejistota ve financování, zejména v souvislosti s návazností výzev a tím, zda se podaří získat financování dalšího projektu. V případě nekontinuálního financování musí organizace hledat způsoby, jak překlenout tato období, aby mohla nadále poskytovat své služby. S tím souvisí i problém ztráty pracovních míst pro kvalifikované pracovníky z předchozích projektů. Pokud není k dispozici návazné financování, není možné udržet tyto pracovníky v organizaci. Dalším významným problémem jsou nízké platy v sociálních službách. Stávající neadekvátní platová situace má dopad na zájem kvalifikovaných pracovníků působit v organizaci a zároveň má negativní vliv na duševní pohodu samotných pracovníků. Tento nepoměr mezi náročností práce a platovým ohodnocením vytváří nepříznivé pracovní podmínky a snižuje motivaci pracovníků.

Další významnou překážkou pro činnost organizace je již zmíněný nezájem a pasivita ze strany klientů. Často se stává, že klienti nevnímají schůzky se sociálními pracovníky jako potřebné a ruší je. Tato situace také výrazně přispívá k demotivaci pracovníků i k odchodům ze služby.

### Možná řešení překážek činnosti organizace

V případě finančních překážek by organizace ocenila kontinuální financování svých služeb a zvýšení platového ohodnocení pracovníků v sociálních službách. Dále by velmi ocenila metodické vedení ze strany MPSV či MŠMT k tomu, aby byly především státní instituce (školy) vedeny k multidisciplinární spolupráci ve prospěch klientů. Například aby školy byly metodicky směřovány k vyhledávání vnějších subjektů, se kterými mohou spolupracovat ve prospěch svých žáků/studentů – klientů sociálních služeb.

V případě demotivace pracovníků v sociálních službách se pobočka snaží podporovat a motivovat pracovníky prostřednictvím supervize a dalších vzdělávacích aktivit.



EVROPSKÁ UNIE  
Evropský sociální fond  
Operační program Zaměstnanost



## Nejpalčivější problémy v oblasti ohrožených rodin a dětí

Nejpalčivějšími problémy v oblasti cílové skupiny jsou dle realizátorek projektu neadekvátní bytové podmínky a obecně nedostupnost bydlení v jednotlivých ORP. Dalším zásadním problémem je nedostatečná dostupnost a kapacita služeb v jednotlivých ORP, zejména pak nedostatek odborníků, jako jsou psychologové a psychiatři, kteří jsou nezbytní jak pro děti, tak pro dospělé.

Významným problémem, zejména pro děti a mládež, jsou různé formy závislostí, jako jsou závislosti na sociálních sítích, technologiích, omamných látkách a energetických nápojích. Klíčovým problémem je nerovný přístup ke vzdělání a neadekvátní rodinné prostředí, které formuje děti a mládež z ohrožených rodin. Nerovnost ve vzdělávacích příležitostech může ovlivnit budoucí životní šance a perspektivy cílové skupiny.

## Projekt SKOK – Síťování – Komunita – Odpovědnost – Kompetence – Plzeňsko

### Historie myšlenky projektu

Myšlenka projektu SKOK vychází z potřeby zachování a poskytování osvědčených služeb plzeňské pobočky Člověka v tísni. Ta se již v minulosti úspěšně zapojila do projektu OPZ zaměřeného na podporu ohrožených rodin s dětmi, který byl koordinován centrálně a následně byl implementován v různých pobočkách organizace po České republice. Svým obsahem byl předešlý projekt obdobný tomu stávajícímu z výzvy č. 17 OPZ+. Důvodem pro vznik projektu SKOK bylo navázat na předešlou úspěšnou práci a dále zdokonalovat poskytované služby. Projekt SKOK se navíc nově zaměřuje na posílení sítě spolupracujících subjektů a rozvoj kompetencí v oblasti podpory ohrožených rodin.

### Základní koncepce projektu

Projekt staví na třech klíčových aktivitách: poskytování sociálně aktivizačních služeb pro rodiny s dětmi, podpoře dětí a rodin v procesu vzdělávání, koordinaci a multidisciplinární spolupráci. SKOK cílí na snížení počtu ohrožených dětí a mládeže v Plzeňském kraji. Děti a mládež ze sociálně znevýhodněných rodin budou podpořeni ve vzdělání, což by mělo vést k jejich většímu vzdělanostnímu úspěchu. Rodiče budou mít možnost účastnit se sociálně aktivizační služby. Součástí projektu je i posílení multidisciplinární spolupráce mezi nevládními organizacemi, školami a OSPOD. Projekt SKOK přináší zkvalitnění služeb pobočky. I vzhledem k tomu, že na základě dlouholeté zkušenosti organizace ví, kolik dokáže v rámci projektu obsloužit klientů, aby byla práce kvalitní a měla reálný dopad na cílovou skupinu.

Projekt obsahuje inovativní prvky ve formě síťování a multidisciplinární spolupráce, které jsou dlouhodobě součástí práce pobočky. Avšak v rámci projektu SKOK se na ně může pobočka cíleně zaměřit, zkvalitnit je a posílit spolupráci s dalšími institucemi. Realizátorky projektu by rády začaly nabízet (nejčastěji OSPODům) službu moderování případových konferencí. Vedoucí služby SAS již oslovila autorku metodiky případových konferencí Věru Bechyňovou (organizace Střep, z. ú.), aby se mohli pracovníci organizace naučit, jak případovou konferenci vést tak, aby proběhla co nejkvalitněji a nejefektivněji. Aktuálně by mělo dojít k proškolení několika pracovníků v této tematice. Mělo by se jednat o zaměstnankyně působící v jednotlivých ORP, které by následně mohly OSPODům v jednotlivých regionech tuto službu nabízet.





Projekt svým zaměřením na ORP v Plzeňském kraji poskytne podporu dětem, mládeži a rodinám v odlehlých lokalitách, kde se vyskytuje množství rodin v nelehké socioekonomické situaci, kde jsou zaznamenány větší problémy ve vzdělávání, nezaměstnanost a chudoba zapříčiněné vysokou mírou exekucí a nedostupností bydlení. Současně se v těchto odlehlejších lokalitách nenachází dostatek podpůrných služeb, které by mohly situaci rodin zlepšit.

Zaměřením na jednotlivé ORP cílí projekt hlavně na oblast Rokycanska, ke které se vztahuje i první aktivita projektu – poskytování sociálně aktivizačních služeb pro rodiny s dětmi. Důvodem zaměření aktivity výhradně na Rokycansko je primárně stabilita. To konkrétně v poskytování služeb, multidisciplinárním týmu a partnerech, vzhledem k tomu, že provozované aktivity bylo nezbytné kofinancovat. Dalším důvodem je i personální kapacita v daném ORP. Nicméně zkušenost dobré praxe z Rokycanska bude přenášena i do dalších ORP, a to například prostřednictvím case managementu.

#### Limity a obavy s projektem spojené

Tázané zaměstnankyně nezaznamenávají žádné limity a obavy spojené s realizací projektu. Na základě dlouholetých zkušeností byly projekt a jeho aktivity nastaveny realisticky.

#### Význam projektu pro jednotlivé aktéry

Projekt přispěje k aktivizaci klientů při řešení jejich specifické životní situace, čehož bude dosaženo prostřednictvím jednotlivých aktivit. Klienti si osvojí kompetence, díky kterým budou schopni svou situaci vyřešit sami a převezmou tak zodpovědnost nad svým životem. Současně dojde ke zvýšení školní úspěšnosti a k zamezení předčasného odchodu ze vzdělávání u ohrožených dětí a mládeže v odlehlých lokalitách. Klientům může být zprostředkováno těžce dostupné psychologické poradenství anebo právní poradenství.

#### Význam projektu pro organizaci jako celek

Svým zaměřením má projekt zásadní význam pro další směřování pobočky, jelikož umožňuje zkvalitňovat a rozšiřovat poskytované služby a současně i odbornost týmu. Prvek multidisciplinarity přinese spolupráci nejen s externími partnery, ale i v rámci pobočky, konkrétně ve spolupráci mezi jednotlivými službami ve všech ORP.

#### Ideální výsledek/dopad projektu

Ideálním výsledkem projektu by bylo zlepšení stávající situace klientů. Děti a mládež by se udržely ve vzdělávání, neopakovaly by ročníky. Rodiče by byli schopni adekvátně podpořit své děti ve vzdělávání, naučili by se efektivněji komunikovat se školou či psychologickou poradnou. V případě multidisciplinární spolupráce by došlo k zasíťování s relevantními partnery v jednotlivých ORP. Vznikla by síť spolupracujících subjektů v oblasti ohrožených dětí, mládeže a rodin, která by měla dobře propracovanou spolupráci napříč institucemi.

#### Výzva č. 17 OPZ+ a obecně systémová podpora

Realizátoři projektu nezvažovali žádat o podporu s projektem SKOK v jiné projektové výzvě. Výzva zcela odpovídala záměru organizace a umožňovala realizovat aktivity, které pobočka již úspěšně provozuje.



Nemuselo tudíž docházet k žádným úpravám v hlavní myšlence projektu nebo k přizpůsobování jejich jednotlivých aktivit. Realizátorky jednoznačně oceňují zaměření výzvy na kvalitu.

Organizace zaznamenává několik překážek na systémové úrovni v souvislosti s financováním. V první řadě se jedná o nekontinuitu ve výzvách, které na sebe nenavazují, což sebou přináší množství těžkostí pro organizaci a její služby. Nicméně organizace má štěstí v tom, že v případě, kdy nastane období bez projektu, tak jej dokáže překonat, zafinancovat z vnitřních zdrojů. Například prostřednictvím již zmíněné sbírky Lepší škola. Avšak i zde závisí na tom, zda se peníze ve sbírce vyberou, případně zda je nebude nutné využít na jiné služby (např. na volnočasové aktivity, jako jsou zážitkové pobyty). I samotné OPZ projekty totiž často nestačí na pokrytí poskytovaných služeb v jejich potřebné šíři a kvalitě vzhledem k vysoké poptávce. Jedná se tak o obrovskou nejistotu, kterou končí projekty a získání navazujících projektů přináší. Organizace by ocenila, kdyby byl v případě nenavazujících výzev vytvořen dotační program, který by toto období mezi výzvami OPZ dokázal vykrýt, aby mohly aktivity z projektů kontinuálně pokračovat. Výpadky ve financování se pojí se značnou neefektivitou zajištěných aktivit, a to jak pro klienty, organizaci, tak pro celý systém. Je neefektivní investovat peníze do aktivit, které musí následně skončit z důvodu nenavazujících výzev. Například, pokud se v projektu SKOK podaří rozšíření multidisciplinární spolupráce a následně ji po ukončení projektu nebude možné nějakou dobu financovat, a tudíž i realizovat, může s ní organizace začít zcela nanovo.

Vypisované výzvy by měly odpovídat reálným potřebám cílových skupin. Instituce, které výzvy vypisují, by měly zohledňovat situaci v terénu, jak to vypadá ve skutečnosti, a na základě toho výzvy vypisovat. To se dle tázaných zaměstnankyň v současnosti spíše neděje. Znění výzev kolikrát neodpovídá daným službám a nelze je na vypisované výzvy napasovat. V nedávné době si pobočka žádala o finance skrze výzvu MŠMT, bohužel neúspěšně, jelikož bylo organizaci sděleno, že na služby, o které chce žádat, je vypsaná ještě jiná výzva. Nicméně tuto výzvu nepovažovala pobočka za relevantní, jelikož neodpovídala jejímu zájmu a tomu, jak by chtěla služby poskytovat nebo rozšiřovat. Původní výzva byla zaměřena na širší škálu aktivit, nejen individuální doučování, ale také skupinové aktivity, volnočasové aktivity, spolupráci se školami a podporu dobrovolníků a učitelů skrze edukativní programy. Výzva, na kterou byla organizace odkázána, reagovala jen na to, že děti ze sociálně znevýhodněného prostředí mají mezery ve znalostech z důvodu pandemie Covidu-19. Obecně vnímá organizace jako problém, že v rámci OPZ projektů není možné zařadit jako samostatnou aktivitu doučování, přestože jeho absence v rodinách je klíčovou překážkou pro další vzdělávání dětí.<sup>23</sup>

Po skončení projektu SKOK by chtěla plzeňská pobočka Člověka v tísní jednoznačně pokračovat v již zavedených aktivitách. Poptávka po aktivitách značně převažuje nabídku, a to především v jednotlivých ORP.

---

<sup>23</sup> Komentář implementačního oddělení MPSV: Ve sledovaném projektu je podpořena aktivita s názvem Podpora dětí a rodin v procesu vzdělávání, která se věnuje z velké části právě doučování dětí.



EVROPSKÁ UNIE  
Evropský sociální fond  
Operační program Zaměstnanost



## Příběh změny VIII.

**Projekt: SKOK – Síťování – Komunita – Odpovědnost – Kompetence – Plzeňsko**

**Řešitel: Člověk v tísni – Plzeňský kraj**

### **„Zvýšení dostupnosti podpory znevýhodněným dětem a rodinám v odlehlých lokalitách na Plzeňsku“**

Plzeňská pobočka organizace Člověk v tísni, jedné z největších neziskových organizací v České republice, slaví již 18 let svého působení v Plzeňském kraji. Jejím hlavním posláním je **rychle a efektivně reagovat na potřeby obyvatel žijících v Plzni a okolí**, tedy v obcích s rozšířenou působností. V rámci Plzeňského kraje má Člověk v tísni zastoupení v celkem osmi obcích (Plzeň, Klatovy, Domažlice, Tachov, Stříbro, Nýřany, Rokycany, Kralovice), kde jsou situovány jednotlivé kanceláře spadající pod plzeňskou pobočku. Ta svou pozornost zaměřuje primárně na aktuální potřeby a poptávku místních obyvatel, která se v jednotlivých obcích liší.

V rámci Plzně působí hned několik organizací, které se zaměřují na pomoc znevýhodněným dětem, mládeži a jejich rodinám. Nicméně **v odlehlejších oblastech Plzeňského kraje je zastoupení poskytovaných služeb velmi omezené**. Jedná se zejména o přilehlé obce, které se nacházejí ve větší vzdálenosti od centra. Současně se zde vyskytují společenské problémy, jako je omezená pracovní nabídka, nedostatek bytových kapacit, služeb různého typu a volnočasového vyžití. Navíc je zde vyšší výskyt vzdělanostní neúspěšnosti, nezaměstnanosti a chudoby zapříčiněné vysokým počtem exekucí. **Na tuto situaci reaguje projekt SKOK podpořený v rámci výzvy č. 17 OPZ+, který si klade za cíl podpořit děti, mládež a jejich rodiny ve vzdělávacím procesu**, a tak napomoci ke zvýšení vzdělanostní úspěšnosti znevýhodněných dětí, a dále přispět k celkové stabilizaci rodiny prostřednictvím SAS. Toho by chtěla plzeňská pobočka dosáhnout mimo jiné navázáním a posílením multidisciplinární spolupráce s klíčovými institucemi. **V rámci projektu budou totiž realizovány pravidelné konzultace s OSPOD, školami a také s probační a mediační službou a dalšími neziskovými organizacemi**. Tato spolupráce přispěje k vymezení vzájemných rolí pro všechny zúčastněné aktéry (hl. OSPODy, úřady práce, školy), kteří se podílejí na řešení specifické situace rodin a dětí. V rámci projektu dojde i k vyškolení pracovníků organizace v pořádání multidisciplinárních konferencí, které budou nabízeny OSPODům v jednotlivých regionech. **Realizace případových konferencí umožní rychle reagovat na situaci ohroženého dítěte a jeho rodiny, vyhodnotit stávající situaci a hledat pro klienty to nejlepší řešení jejich situace**.

Projekt SKOK přinese pozitivní změny do životů znevýhodněných rodin, dětí a mládeže žijících v odlehlých oblastech Plzeňska, kde jsou značně omezené možnosti sociální pomoci, přestože zde existuje významný počet jedinců, kteří potřebují pomoc. **Komplexní aktivity zaměřené na zlepšení životních podmínek dětí a rodin přispějí k celkovému zlepšení kvality jejich života a ke zvýšení šance na překonání sociálního vyloučení**. Člověk v tísni – Plzeňský kraj naváže úzkou spolupráci s významnými aktéry v oblasti pomoci této cílové skupině, což bude mít pozitivní dopad nejen na samotné klienty, ale také na celou pobočku a její služby. **Sociálně aktivizační služba, do které aktivity projektu spadají, začne být vnímána jako rovnocenný partner mezi institucemi, jako je OSPOD, úřady práce a školy**. V neposlední řadě dojde ke zvýšení odbornosti týmu, zkvalitnění a rozšíření poskytovaných služeb.



## Případová studie IX.

**Projekt: Beta poradna – služby pro rodiny s dětmi a mladistvými se zdravotním postižením<sup>24</sup>**

**Řešitel: Alfa Human Service, z.s.**

**„Rozkvět neformální péče: K plnohodnotnému životu pečujících a jejich rodin s Alfou“**

### Cíl studie

Cílem případové studie je zachytit komplexní situaci projektu Beta poradna – služby pro rodiny s dětmi a mladistvými se zdravotním postižením, který byl podpořen v rámci výzvy č. 17 OPZ+. Zaměřujeme se proto jak na historii řešitelské organizace, jíž je Alfa Human Service, z.s., tak na historii samotného projektu a jeho zasazení do širšího kontextu činnosti organizace. Nejedná se přitom o kritické zhodnocení činnosti organizace a jejího projektu, nýbrž o zprostředkování subjektivního pohledu samotných pracovníků organizace, tedy toho, jak ony samy vnímají přínos projektu a podpory v rámci výzvy č. 17 OPZ+ pro organizaci jako celek. Studie je založena na analýze dokumentů (desk research), individuálních rozhovorech a skupinovém rozhovoru se třemi pracovníky řešitelské organizace projektu. Individuální rozhovory proběhly prezenčně v sídle řešitelské organizace. Konkrétně byly rozhovory vedeny se třemi kmenovými pracovníky organizace. Těmito byly:

- ředitelka a zakladatelka organizace Mgr. Martina Chmelová, působící v organizaci od roku 2003;
- koordinátorka práce s cílovou skupinou a sociální pedagožka Bc. Kristýna Padrtová, působící v organizaci od roku 2006;
- ergoterapeutka, sociální pracovníce a garantka informačního portálu ALFABET Mgr. Veronika Kocourová, MBA, působící v organizaci od roku 2006.

### Představení organizace Alfa Human Service – historie a vývoj

#### Zaměření organizace a základní součásti

Organizace Alfa Human Service (dále jen Alfa HS) se již od svého počátku zaměřuje na oblast neformálních pečujících, kteří se věnují péči o děti se zdravotním postižením (dále jen ZP). S postupem času byla tato cílová skupina rozšířena ještě o pečující o dlouhodobě nemocné a seniorní rodiče. Organizace současně realizuje dva stěžejní projekty – Alfa poradnu a Beta poradnu. V rámci těchto projektů nabízí svým klientům rozsáhlou podporu a poradenství ve formě psychoterapie, ergoterapie, konzultací, koučinku a vzdělávání. Svými aktivitami se snaží o zkvalitnění života pečujících skrze zajištění jejich duševní pohody, posílení výchovného přístupu k dětem se ZP a zlepšení komunikace s okolím.

#### Vývoj organizace

V letošním roce funguje organizace Alfa HS již 23. rokem, kdy za dobu svého působení pomohla již tisícům klientů. Vznik Alfou byl inspirován osobními zkušenostmi zakladatelky, která byla matkou dítěte

<sup>24</sup> Reg. č. projektu CZ.03.02.02/00/22\_017/0000628.



se ZP. Před více než dvěma dekádami byly informace pro pečující rodiče o děti se ZP značně omezené. Vzhledem k tomu, že zakladatelka organizace žila v Praze, měla přístup k informacím, ke kterým se pečující rodiče z jiných částí České republiky dostávali daleko obtížněji. Na základě nedostatku informací v oblasti neformální péče vznikl jeden z nejstarších projektů organizace, a to informační portál ALFABET, který funguje aktivně již 21. rokem. Jedná se o portál, který cílí na pečující osoby, především rodiny s dětmi se ZP, ale i na odbornou obec, která s pečujícími a dětmi se ZP pracuje. Právě ALFABET stál za vznikem samotné neziskové organizace. Po dobu prvních čtyř let působnosti Alfy, byly realizovány čistě dobrovolnické aktivity, založené na předávání informací pečujícím osobám a na pořádání vzdělávacích akcí. S postupem času došlo k profesionalizaci organizace, což umožnilo získávat dotace jak ze státního rozpočtu, tak z rozpočtů městských částí a obcí. V tomto období došlo také ke vzniku další ze stěžejních aktivit Alfa HS, která funguje dodnes. Jsou jí psychorehabilitační pobyty pro celé rodiny. Jedná se o týdenní výjezdy rodin s dětmi se ZP, včetně jejich sourozenců. V rámci pobytů se rodiče účastní různých dopoledních výchovných programů, během nichž se o děti se ZP a jejich sourozence starají asistenti. Odpoledne jsou následně realizovány rodinné programy. Aktivita pobytů se v průběhu let rozvíjela a měnila. Zpočátku si Alfa HS zvala na výjezdy hosty z řad odborníků, nicméně s rozšiřováním organizace a její odbornosti se začali pobytů účastnit pracovníci z vlastních řad organizace. Zároveň se měnilo i tematické zaměření pobytů, kdy se začalo více cílit na témata, jako je syndrom vyhoření, psychická odolnost, komunikace v rodině a mezi partnery a další tematické oblasti, se kterými se tato cílová skupina setkává. Alfa HS zpočátku působila jako poskytovatel sociálních služeb se zaregistrovanou sociálně aktivizační službou a sociálním poradenstvím. Po dvanácti letech fungování organizace byla registrace sociálních služeb ukončena. Důvodem byl požadavek Magistrátu HMP, aby byla aktivizace klientů prováděna na denní bázi, nicméně to nebylo cílem organizace a jejích aktivit. V průběhu let začala organizace směřovat více k individuálním službám, jako je psychoterapie a poradenství. Naopak psychorehabilitační pobyty se začaly konat v menším počtu, jedenkrát do roka. Toto směřování organizace trvá až do současnosti, kdy se chce zaměřovat primárně na ambulantní péči.

Cíl organizace zůstává po celých 23 let stejný, tedy podpora neformálních pečujících. I přesto, že se Alfa HS zaměřuje jak na pečující o děti se ZP, tak i o dlouhodobě nemocné a seniory, většinu klientů tvoří právě rodiny s dětmi se ZP. Jedním z důvodů může být intenzivní síťování s dalšími organizacemi, které se zaměřují na děti se ZP a zprostředkovávají tak Alfě množství klientů. Podpora pečujících je zásadní i pro pozitivní prospívání dítěte či dospělého, o kterého osoba pečuje. Pokud není pečující osoba dostatečně podpořena a její potřeby nejsou saturovány, má to vliv i na samotnou péči. Je tedy zásadní, aby pečující sám byl v dobré kondici, protože to ovlivňuje i celkovou pohodu osoby, o kterou pečuje. Vzhledem k náročnosti péče mohou pečující často pociťovat vyčerpání, a proto je důležité jim poskytnout potřebnou podporu, o což Alfa HS dlouhodobě usiluje. Navíc, získané poznatky z dlouholeté praxe ukázaly, že rodiče, kteří využívají služeb organizace, projevují zájem i o aktivity pro své děti. S ohledem na tuto skutečnost se organizace rozhodla rozšířit své služby o ergoterapeutické poradenství.

Organizace již od počátku cílila na pečující v Praze a Středočeském kraji. Nicméně spolupracovala a i v současnosti spolupracuje s organizacemi v jiných regionech. Jedná se například o města Jičín, Příbram, Dobříš či Plzeň. Působnost v jiných regionech se odvíjí od toho, kde má Alfa HS spolupracující kolegy, které tematika neformální péče zajímá a chtějí se jí věnovat.

Alfa HS aktivně lobbuje v oblasti tématu neformální péče. Za roky práce dostal tým Alfa HS do povědomí různých významných aktérů pojmy neformální péče, sdílená péče a také téma psychické



EVROPSKÁ UNIE  
Evropský sociální fond  
Operační program Zaměstnanost



odolnosti rodičů. Tato tři témata jsou pro organizaci stěžejní a dlouhodobě se je snaží propagovat, a to jak na odborném poli, tak i směrem k laické rodičovské veřejnosti a k poskytovatelům služeb. Tento rok pořádá Alfa HS již 5. ročník kampaně CHRPA pečujícím, která cílí na zvýšení povědomí o existenci a důležitosti neformální péče, poukazuje na její společenský význam a podporuje samotné pečující. Navíc, organizace se více než deset let zasazuje o systémové a legislativní změny v oblasti pečujících a pořádá i konference pro širokou veřejnost.

### Vize organizace

Dlouhodobou vizí organizace je finanční stabilita, zvyšování profesionalizace a povědomí o činnosti organizace a o samotné cílové skupině. S tím se pojí i předávání know-how a poskytování metodické podpory dalším institucím, vzhledem k dlouholetým znalostem a bohatým zkušenostem z terénu. Organizace se neplánuje do budoucna dále rozrůstat, nýbrž chce zachovat stávající služby a udržovat jejich vysokou kvalitu. Součástí dlouhodobé vize je také nadále pokračovat v provozování portálu ALFABET a psát odborné články, které se zaměřují na aktuální problémy řešené klienty. Kromě toho bylo dlouhodobou vizí organizace vytvořit ergoterapeutickou poradnu, což je nyní umožněno prostřednictvím projektu Beta poradna.

Mezi krátkodobé vize organizace patří zajištění kvalitního poskytování služeb, které aktuálně klienti potřebují. V případě Beta poradny je součástí těchto vizí i provedení evaluace, která umožní zhodnotit, jaké přínosy si rodiče odnášejí z poskytovaných aktivit a jak tyto aktivity lépe přizpůsobit do budoucna, aby byl plně využit jejich potenciál. V rámci krátkodobých vizí by organizace chtěla otestovat ambulantní aktivity v souvislosti s Beta poradnou a vytvořit metodiku modelu multidisciplinární služby.

### Unikátnost organizace

Alfa HS se výrazně liší od ostatních organizací zaměřených na pečující osoby. Zatímco jiné organizace se primárně soustředí na sociální poradenství a terénní práci, Alfa HS se specializuje na psychoterapii pro pečující. Tato psychoterapeutická podpora je jedinečná a unikátní jak podle tázaných zaměstnankyň, tak i dle samotných klientů. Unikátnost spočívá také v inovativní spolupráci mezi psychoterapeutkou, ergoterapeutkou a sociální pedagožkou, což není nabízeno žádnou jinou organizací v České republice. Alfa HS také vyniká svou působností v různých krajích ČR a aktivní spoluprací s různými organizacemi, které se zaměřují na pečující a osoby se ZP. Navíc spolupracuje s různými pedagogickými a zdravotnickými zařízeními. Unikátnost lze zaznamenat i ve snaze organizace dlouhodobě a aktivně podporovat systémové a legislativní změny.

### Nejvýznamnější úspěchy

Během svého dlouholetého působení dosáhla organizace mnoha významných úspěchů. Podle její ředitelky je již samotná existence po dobu 23 let považována za značný úspěch, a to navzdory obtížným obdobím, kdy se organizaci nedařilo získávat dostatečné finanční prostředky na její provoz. Přesto tým Alfa HS neztratil odhodlání pokračovat ve své činnosti. Dalším významným úspěchem je vydání knihy zaměstnankyněmi organizace s názvem "Slasti a strasti pečujících", která se stala první odbornou publikací zaměřenou na pečující v České republice. V průběhu let organizace navíc vydala i několik odborných příruček. Za úspěch je podle dotazovaných zaměstnankyň rovněž vnímána schopnost organizace psát a administrovat dotační projekty. V neposlední řadě je významným ukazatelem úspěchu spokojenost klientů a rozsáhlá síť spolupracujících organizací po celé České republice.





## Neúspěchy

Za neúspěch je dle tázaných zaměstnankyň považován neúspěšný rozběh udržitelné fundraisingové kampaně zaměřené na střední a větší dárce, která by dokázala pokrýt finance na nepřímé náklady organizace. Důvodem dosavadního neúspěchu v této oblasti je dle zaměstnankyň nezáměr dárců financovat pečující rodiče, vzhledem k tomu, že se jedná o zdravou skupinu, která je veřejností většinou přehlížena. Za další neúspěch může být považována nedostatečná medializace cílové skupiny, i když se v posledních letech tato situace zlepšuje.

## Překážky pro činnost organizace

Největší překážkou pro činnost organizace je dlouhodobě finanční nestabilita. Organizaci se nedaří dosáhnout samostatného financování, které by napomohlo k odpoutání se od závislosti na vnějších finančních zdrojích. Organizace se v určité fázi pokusila dosáhnout finanční nezávislosti, avšak kvůli své cílové skupině pečujících se tento krok ukázal jako neuskutečnitelný. Je totiž nereálné, aby tato cílová skupina mohla finančně pokrýt veškeré využívané aktivity, vzhledem k obtížné finanční situaci, v níž se tyto rodiny často nacházejí. Navíc vzhledem k tomu, že neformální péče není ukotvena legislativně, nejsou na ni vyčleněny finanční zdroje, což významně ovlivňuje finanční prostředky, kterými organizace disponuje. Alfa HS se tak potýká s problémy především v oblasti získávání financí na provoz organizace a nepřímé náklady. Získávat finance na aktivity, jako je terapeutická či odborná služba, se organizaci daří, nicméně však na doprovodné výdaje, jako je financování personálu či PR aktivity, nikoliv.

Mezi překážky pro činnost organizace řadí zaměstnankyně také nadměrnou administrativní zátěž v souvislosti s projektovým financováním. U pracovních úvazků v rámci projektů nebývá časová dotace pro administrativní úkony, avšak ty jsou jejich nezbytnou součástí. Kromě toho je s projekty spojována také nezbytná koordinační práce, která rovněž vyžaduje značnou časovou kapacitu. Množství administrativní zátěže pak omezuje čas, který pracovníci mohou trávit přímou prací s klienty.

## Možná řešení překážek činnosti organizace

Vzhledem k omezeným finančním prostředkům by významně přispělo začlenění neformální péče do české legislativy. Kromě toho by částečným řešením nepříznivé finanční situace mohlo být navázání spolupráce s novými dárci. Jedním z možných řešení nadměrného množství administrativy by mohlo být zvýšení nákladů na administrativní úkony v rámci projektů, které by byly ve výzvách explicitně uvedeny v rámci nepřímých nákladů na projekt.

## Hlavní problémy v oblasti podpory rodin pečujících o děti se ZP

Zásadním problémem v oblasti podpory rodin pečujících o děti se ZP je absence definice pečujících a podpůrných a doplňkových služeb pro pečující v českém zákoně. Z tohoto důvodu nemají pečující nárok na žádnou finanční podporu. Pokud zůstane pečující osoba doma, nedostává v podstatě žádné finance. V případě příspěvku na péči jej dostává osoba, o kterou se pečující stará, nikoliv sám pečující. Ten tak zůstává bez finančních prostředků, což ohrožuje jak samotné pečující, tak i jejich celé rodiny. V případě zaměstnání nejsou pečující schopni ve většině případů zvládat práci na plný úvazek, což je přivádí do finančně náročné situace, a i do stavu vyčerpání. Potřebná terapeutická podpora, která je pro zajištění duševní pohody zásadní, není pro pečující finančně dostupná. Lze říci, že obecně chybí kvalitní služby pro pečující. Jedná se například o respite péči, tedy odlehčovací služby, aktivizační služby, nedostatek informací pro pečující či o absenci zákona o rehabilitaci. Problémem je také nízký



sociální status pečujících a nepochopení jejich role ve společnosti. Rodiny s dětmi se ZP jsou podporovány v rané péči od narození dítěte do jeho 7–8 let, avšak po ukončení péče není dostatečná kapacita pro systematickou podporu.

## Projekt Beta poradna – služby pro rodiny s dětmi a mladistvými se zdravotním postižením

### Historie myšlenky projektu

Myšlenka Beta poradny vychází z dlouholeté praxe a vytipování potřeb cílové skupiny. Navazuje na individuální služby, které organizace dlouhodobě svým klientům poskytuje. Alfa HS již provozuje tzv. Alfa poradnu, která se zaměřuje na poskytování individuální a skupinové ambulantní psychologické podpory pečujícím. Alfa poradna je financována částečně z Magistrátu HMP a částečně z MPSV. Aktivity poradny financované MPSV jsou omezené věkem do 26 let, naopak aktivity financované Magistrátem HMP jsou bez věkového omezení a jsou tak poskytovány další cílové skupině organizace, tedy pečujícím o dlouhodobě nemocné a seniorní rodiče. Nicméně v rámci předešlého projektu, ve kterém bylo zahrnuto sociální poradenství a edukace, se ukázalo, že některé rodiny potřebují více komplexní služby a nejen pouze terapeutickou podporu. Jednou z takových služeb je i ergoterapeutické poradenství, které je dlouhodobě poddimenzované, obdobně jako psychologické poradenství. Pokud je ergoterapie placena ze zdravotního pojištění, čeká se na ni v řádu měsíců a vidina toho, že klienti získají adekvátní ergoterapeutickou podporu, je mizivá. V případě komerčních služeb, kdy poskytovatelé nemají smlouvy se zdravotními pojišťovnami, jsou služby z důvodu vysoké ceny pro pečující nedostupné. Z tohoto důvodu chtěla Alfa HS do svých služeb zakomponovat i ergoterapii, a to prostřednictvím Beta poradny.

### Základní koncepce projektu

Projekt Beta poradna se zaměřuje na podporu stabilizace rodinného prostředí, podporu rodičovských dovedností, podporu soběstačnosti, zajištění psychické stability a edukaci rodičů. Tím se snaží podpořit celý rodinný systém a zvyšovat kvalitu života rodin s dětmi se ZP. Cílovou skupinu projektu tvoří rodiče, děti a mladí dospělí se ZP. Jsou sem zařazeni i dlouhodobě pečující rodiče, partneři, prarodiče a jiné pečující osoby. Stěžejními aktivitami projektu je ambulantní práce, psychorehabilitační pobyty, edukační aktivity a práce s dětmi se ZP v klubovně. Ambulantní práce bude prováděna v unikátní sestavě, kdy bude propojeno psychologické a ergoterapeutické poradenství společně se sociálním pedagogem. Tuto unikátní spolupráci si chce organizace v rámci projektu otestovat. Klubovna pro děti se ZP není pro organizaci novinkou. Jedná se o aktivitu, kterou Alfa již v minulosti provozovala a nyní ji díky projektu Beta poradna může opět zařadit do své nabídky, a navíc ji rozvinout a zprofesionalizovat. Klubovna má sloužit k větší socializaci a aktivizaci dětí a mládeže se ZP. Projekt zároveň cílí i na zvyšování odbornosti organizace a jejich pracovníků prostřednictvím edukačních aktivit. Současně bude prováděno síťování a práce s veřejností, kam se řadí i portál ALFABET, pro který je cílem sbírat nové podněty, které vzejdou z praxe, a následně je předávat veřejnosti. V neposlední řadě bude provedena evaluace klíčových aktivit, která povede ke zkvalitňování služeb.

Organizace si chce prostřednictvím Beta poradny zmapovat poskytování ambulantní péče. Ta se značně liší od pobytových aktivit, které byly pro organizaci dlouhá léta stěžejní. Při realizaci pobytů jsou zaměstnanci v užším kontaktu s klienty, kde zjišťují a vidí, co pečující a jejich rodiny potřebují, jak se dítě se ZP projevuje, jak interaguje či jak se mu daří. Zjištění těchto informací trvá v ambulantní



péči daleko delší dobu a není tak jednoznačné. Z tohoto důvodu chce organizace za pomoci evaluace ambulantních aktivit zjistit, jak ambulantní práci s klienty nastavit, kolik hodin práce v ambulanci je potřeba, aby byla práce efektivní, a jak by vůbec ambulantní práce měla vypadat, například pro rodiny, které na pobyty nepojedou. Zmapování ambulantní péče by následně vedlo k vytvoření metodiky.

### Limity a obavy s projektem spojené

Organizace nezaznamenává žádné limity nebo obavy z plnění projektu, jelikož realizované aktivity jsou již na počátku projektu velmi žádané. Všechny tři tázané zaměstnankyně se shodují, že zájem o projekt a jeho aktivity bude ze strany cílové skupiny enormní.

### Význam projektu pro jednotlivé aktéry

Rodiny pečujících se častokrát ocitají v nelehké finanční situaci. Díky projektu dojde k podpoře a stabilizaci pečujících a jejich rodin prostřednictvím služeb, které by si klienti nevládli sami financovat. Neformální pečující získají nové informace v oblasti péče, budou podpořeny jejich rodičovské kompetence a dovednosti. Děti a mládež se ZP budou aktivizovány prostřednictvím různých technik a ergoterapeutického tréninku.

### Význam projektu pro organizaci jako celek

Projekt Beta poradna představuje v současnosti stěžejní projekt organizace, který významně přispívá k finanční stabilitě a zvyšování odbornosti organizace. Tento projekt také umožní návrat sociální pedagožky a ergoterapeutky do pracovního týmu a zároveň umožní rozšíření úvazků pro další kmenové zaměstnankyně.

### Ideální výsledek/dopad projektu

Ideálním výsledkem projektu by byla podpora změny ve smýšlení široké veřejnosti ohledně neformálních pečujících. Zároveň by se téma rozšířilo více mezi laickou veřejnost, což by vedlo k podněcování systémových a legislativních změn. Bezpochyby dojde k rozšíření odbornosti organizace a k evaluaci všech aktivit Beta poradny, díky níž vznikne evaluační doporučení, které by mohlo posloužit jako základ pro metodická doporučení. V ideálním případě bude ošetřen počet klientů, pro který je v rámci projektu kapacita. Služby psychoterapeutky a ergoterapeutky by mohly být realizovány v dlouhodobém horizontu, dokud je budou klienti potřebovat. Nicméně kontinuita těchto služeb bude záviset na financování a jeho pokračování.

### Výzva č. 17 OPZ+ a obecně systémová podpora

Myšlenky projektu Beta poradny odpovídaly celkem dvě dotační výzvy z programu OPZ+. Konkrétně se jednalo o výzvu č. 17 OPZ+ a výzvu 14 OPZ+. V rámci obou výzev podala organizace žádost. Bohužel, výzva 14 žádost vyřadila kvůli chybějící příloze. Stejně tak však chyběla příloha i v žádosti podané ve výzvě 17. Nicméně v případě výzvy 17 byla organizace upozorněna na tuto chybu a měla možnost přílohu dodat. Avšak organizace již od začátku upřednostňovala výzvu 17, především kvůli jejímu zaměření na kvalitu a evaluaci prováděných aktivit. Bylo to poprvé, kdy organizace mohla podat žádost bez nutnosti upravovat samotnou myšlenku projektu. V této výzvě se organizace našla a považovala ji za ideální pro své potřeby. Výzva 14 byla více zaměřena na kvantitu, avšak i tak by organizaci umožňovala provádět podobné aktivity, neboť se soustředila na rodiny s dětmi se ZP.



EVROPSKÁ UNIE  
Evropský sociální fond  
Operační program Zaměstnanost



Organizace dlouho hledala, do jakých dotačních titulů se může se svým tématem neformálních pečujících zařadit, jelikož pro něj nebyly dlouhodobě vypisovány výzvy. V cílových skupinách výzev nebyli pečující rodiče zastoupeni, a pokud ano, nacházeli se často pod aktivizační sužbou či krizovou intervencí, což značně ovlivňovalo finálně získané finanční částky pro činnost organizace. Nicméně v posledních letech se Alfa HS stala velice úspěšným žadatelem, což souvisí i s větším povědomím o neformálních pečujících v rámci společnosti. V posledních sedmi letech organizace intenzivně komunikuje s Magistrátem HMP, který přesvědčila, že je potřeba dalšího dotačního titulu na podporu neformální péče, což bylo vyslyšeno. Organizace tak žádá o finance na Magistrátu HMP v programech zaměřených na neformální péči a taktéž v oblasti sociálně právní ochrany dětí, vzhledem k tomu, že rodina, která se stará dlouhodobě o dítě se ZP spadá do zákona sociálně právní ochrany.

V posledních letech měla Alfa HS pouze tuzemské projekty a žádný evropský projekt, což mělo dopad na poskytované služby, které musely být z důvodu nižších financí omezeny. Finanční prostředky z evropských projektů organizaci v posledních 12 letech významně pomohly a umožnily realizovat množství aktivit. Organizace je za evropské projekty vděčná, jelikož z tuzemských projektů by aktivity neufinancovala. Alfa HS žádá dlouhodobě o finanční zdroje primárně z MPSV a Magistrátu HMP, nicméně tyto zdroje nejsou častokrát dostačující. O další finance proto žádá městské části. V těchto případech se však jedná o individuální dary pro vybrané klienty. Vzhledem k tomu, že organizace působí částečně i v jiných krajích, získává podporu na aktivity i na tomto území. Aktuálně plánuje Alfa HS žádat o další projekty, nicméně pouze v rámci tuzemských zdrojů, a to prostřednictvím MPSV a Magistrátu HMP. Žádné evropské projekty v současnosti podávat neplánuje. Výzva č. 17 OPZ+ je dle tázaných zaměstnankyň pro organizaci a její činnost ideální, jelikož v rámci ní mohou spojit všechny služby, které organizace dlouhodobě vykonává.

Tříleté dotační tituly jsou pro organizaci a její chod ideální, jelikož zaručují finanční jistotu a stabilitu na několik let. Nicméně po ukončení projektů nastává opět nejednoduchá situace hledání financí. Organizace v případě absence dotací musí rozvíjet pracovní poměry se zaměstnanci a nabírá je zpět v momentě, kdy finance opět jsou, což je například v případě ergoterapeutky či sociální pedagožky. Za limit vypisovaných výzev je považován důraz na významné inovace v rámci projektů. Organizace by chtěla pokračovat ve stávajících aktivitách, které jsou osvědčené a úspěšné a dle zaměstnankyň přinesou vždy nějakou inovaci. Navíc, samotná práce organizace je inovativní z toho hlediska, že realizované aktivity v takové míře žádná jiná instituce nedělá, a pokud by nemohly být realizovány, tak by je nikdo jiný pro cílovou skupinu neposkytoval.



EVROPSKÁ UNIE  
Evropský sociální fond  
Operační program Zaměstnanost



## Příběh změny IX.

**Projekt: Beta poradna – služby pro rodiny s dětmi a mladistvými se zdravotním postižením**

**Řešitel: Alfa Human Service, z.s.**

**„Neformální pečující si zaslouží větší pozornost, ocenění, a hlavně ukotvení v legislativě“**

Alfa Human Service, organizace, která se zrodila na základě osobní zkušenosti zakladatelky s péčí o dítě se zdravotním postižením, se za více jak dvě dekády své existence proměnila z čistě dobrovolnického počínu v profesionální a uznávanou organizaci. Její poslání zahrnuje **podporu pečujících osob starajících se o děti a mládež se zdravotním postižením, dlouhodobě nemocné členy rodiny a seniorní rodiče**. Zaměření organizace na neformální péči přináší řadu výzev, především v oblasti získávání financí na poskytované služby a chod organizace. Důvodem je **absence pojmu "neformální péče" v české legislativě**, s čímž souvisí i nulová podpora této cílové skupiny. Kromě toho existuje i **omezené povědomí o pečujících ve společnosti**, což má za následek nízký sociální status a nepochopení role pečujících. Z tohoto důvodu Alfa HS dlouhodobě usiluje o zvýšení povědomí o tématu neformální péče, sdílení péče a psychické odolnosti rodičů ve veřejném prostoru. Snaží se témata medializovat a přiblížit je široké veřejnosti i politické reprezentaci.

Pečující osoby a jejich rodiny často čelí finančním obtížím kvůli omezeným příjmům v domácnosti, které jsou způsobeny jednak náročností poskytované péče a zároveň časovými požadavky, které jim brání ve výkonu zaměstnání. **Zajištění kvalitních služeb je nezbytné pro to, aby rodiče byli schopni efektivně zvládat svou roli pečovatelů**. Služby vedoucí k podpoře pečujících a jejich práce přispívají současně ke zkvalitnění jejich životů a stejně tak životů jejich dětí a celých rodin. Bohužel v České republice služby pro pečující buďto dlouhodobě chybí, nebo jsou značně poddimenzované. Alfa HS se proto snaží aktivně reagovat na tuto situaci. Toho dosahuje prostřednictvím poskytování služeb zaměřených na stabilizaci rodinného prostředí, zvyšování psychické kapacity rodičů, podporu informovanosti a dovedností rodičů.

**Projekt Beta poradna, který byl podpořen v rámci výzvy č. 17 OPZ+ významně přispívá k dalšímu rozvoji organizace**. Díky této podpoře je možné nejen udržet stávající služby, ale také je rozšířit o nové, které mají zásadní význam pro klienty a jejich rodiny. Díky Beta poradně je organizace schopna pokračovat ve svých psychorehabilitačních pobytech, které organizuje již řadu let. Navíc umožňuje rozšířit ambulantní služby zahrnující psychoterapeutické a ergoterapeutické poradenství a další edukační aktivity pro rodiče i děti a mládež se zdravotním postižením. Beta poradna zároveň umožňuje síťování práce s veřejností a přispívá ke zvyšování odbornosti týmu a posílení kvality jednotlivých aktivit.

**Beta poradna by měla svými aktivitami podpořit celkový rodinný systém a zlepšovat kvalitu života rodin, kde se vyskytují děti se zdravotním postižením**. Paralelně s tímto úsilím by měl projekt **přispět k legislativní změně a zvýšení povědomí veřejnosti o této problematice**. Projekt umožní shromažďování důležitých dat ohledně významu poskytovaných služeb a jejich dopadu na klienty. Tyto informace následně umožní jednat s odpovědnými aktéry, a to jak na komunální, tak i republikové úrovni. Organizace bude v rámci projektu i nadále usilovat o medializaci tématu, aby došlo k co



EVROPSKÁ UNIE  
Evropský sociální fond  
Operační program Zaměstnanost



největšímu rozšíření povědomí o pečujících osobách. **Pečující by se tak konečně dočkali zasloužené podpory a uznání za svou každodenní práci, která výrazně ulehčuje českému zdravotnickému systému.**





## Případová studie X.

**Projekt: Ne/ohrožení**

**Řešitel: TADY A TEĎ, o. p. s.**

**„Vzděláním k překonání sociálního vyloučení s TADY A TEĎ“**

### Cíl studie

Cílem případové studie je zachytit komplexní situaci projektu Ne/ohrožení, který byl podpořen v rámci výzvy č. 17 OPZ+. Zaměřujeme se proto jak na historii řešitelské organizace, jíž je TADY A TEĎ, o. p. s., tak na historii samotného projektu a jeho zasazení do širšího kontextu činnosti organizace. Nejedná se přitom o kritické zhodnocení činnosti organizace a jejího projektu, nýbrž o zprostředkování subjektivního pohledu samotných pracovníků organizace, tedy toho, jak oni sami vnímají přínos projektu a podpory v rámci výzvy č. 17 OPZ+ pro organizaci jako celek. Studie je založena na analýze dokumentů (desk research), individuálních rozhovorech a skupinovém rozhovoru se dvěma pracovníci a jedním pracovníkem řešitelské organizace projektu. Dva individuální rozhovory proběhly prezenčně v sídle řešitelské organizace. Konkrétně byly rozhovory vedeny se třemi kmenovými pracovníky organizace. Těmito byli:

- ředitelka a zakladatelka organizace Michaela Stehlíková je v organizaci po celou dobu jejího působení na stejné pozici;
- vedoucí sociálních služeb Jakub Sachr působící v organizaci 13 let. Začínal na pozici dobrovolníka, následně nastoupil na pozici terénního aktivizačního pracovníka. V současnosti má na starost sociální služby (Sociálně aktivizační služby pro rodiny s dětmi a Terénní programy);
- metodička a mentorka projektu Děti bez dluhů a mentorka projektu Ne/ohrožení Tereza Kopp, působící v organizaci 10 let. Původně působila na pozici terénní aktivizační pracovníce a zároveň vedla a organizovala svépomocnou skupinu Dámský klub.

### Představení organizace TADY A TEĎ – historie a vývoj

#### Zaměření organizace a základní součásti

Organizace TADY A TEĎ se od počátku své existence zaměřuje na podporu lidí na okraji společnosti. Poskytuje komplexní pomoc sociálně vyloučeným jednotlivcům a rodinám. Stěžejní téma představuje oblast vzdělávání, která je zásadní pro vymanění se ze sociálního vyloučení. Z tohoto důvodu se organizace zaměřuje primárně na vzdělávací a aktivizační programy pro děti a mládež. A dále také na osoby v dluhové pasti, bez domova a etnicky či jazykově stigmatizované. Práce organizace se zakládá na několika hodnotách, jimiž jsou: nediskriminující prostředí, princip rovných příležitostí, aktivizace a participace klientů. Samotné fungování organizace vychází z myšlenky, že lidé žijící v sociálním vyloučení si osvojují jednání zabraňující a komplikující jejich integraci do života mimo vyloučení. Na druhou stranu je pro situaci těchto jedinců zásadní vnější svět a jeho systémové fungování, které jim právě často nejen zabraňuje vymanit se z útrap sociálního vyloučení, ale také jej způsobuje. Příkladem mohou být segregované školy s romskými dětmi.



V současnosti TADY A TEĎ realizuje řadu projektů a dvě registrované sociální služby, kterými jsou Sociálně aktivizační služby pro rodiny s dětmi (dále jen SAS) a Terénní programy. Realizované projekty se zaměřují na témata, jako je komplexní podpora rodiny, vzdělávací aktivity dětí ze znevýhodněných rodin v prostředí škol i mimo ni, dále oddlužení dětských dlužníků, integrace Romů, podpora sociálního bydlení, potravinová a materiální pomoc.

### Vývoj organizace

Organizace TADY A TEĎ působí ve městě Plzeň od roku 2004. Zpočátku se zaměřovala na zajištění volnočasového vyžití dětí a mládeže ze sociálně znevýhodněného prostředí. Jednalo se jak o pravidelné aktivity typu doučování, tak o nepravidelné aktivity, například letní tábory. Současně organizovala dobrovolníky, kteří docházeli pomáhat přímo do sociálně znevýhodněných rodin. Avšak časem na základě svých zkušeností došla organizace k závěru, že prvotním cílem musí být stabilizace rodiny a její specifické situace, která bývá ve většině případů nepříznivá. Aby rodiče zvládli oblast vzdělávání svých dětí sami a aby docházelo k využití plného potenciálu realizovaných vzdělávacích aktivit organizací, je nezbytné, aby byla situace v rodině nejprve stabilizována za podpory sociální služby. Z tohoto důvodu byla v roce 2007 zaregistrována SAS a o čtyři roky později služba Terénní programy, zaměřená na rodiny i jednotlivce (např. osoby bez domova). Terénní programy svým zaměřením pomáhají jedincům v různých oblastech jejich života. Jedná se například o programy zaměřené na prevenci, psychosociální podporu a podporu bydlení nebo pomoc při oddlužování.

Klienti organizace mají od počátku její existence zásadní vliv na formování poskytovaných služeb. V posledních letech se organizace začala zaměřovat i na lidi žijící na ulici. Vše začalo provozováním haly pro přečkání studených zimních nocí. Řada lidí, která halu navštěvovala, využívá sociální službu organizace dodnes a další zájemci se začali postupně přidávat díky intenzivnějšímu působení v terénu. Organizace tak rozšířila oblast své působnosti, kdy se v současnosti této cílové skupině věnuje především v Terénních programech.

V průběhu let se organizace rozrůstala a profesionalizovala. V současnosti je v TADY A TEĎ zaměstnaných kolem dvaceti zaměstnanců s tím, že se organizace neplánuje do budoucna výrazně rozrůstat. V průběhu se rozvíjel i záběr organizace a počet klientů, kdy v současnosti TADY A TEĎ spolupracuje s více jak stovkou rodin ročně a nižšími desítkami jednotlivců.

V tuto chvíli organizace realizuje dvouletý akční plán pro roky 2022–2023. Ten se zaměřuje specificky na několik nástrojů práce. Jedná se o tzv. Tranzitní programy včasné péče pro rodiny s dětmi, o spolupráci se školami skrze službu školské sociální práce a profesionalizaci a reorganizaci programu Mentoring. Všechny tyto nástroje práce jsou součástí projektu podpořeného z výzvy č. 17 OPZ+ Ne/ohrožení. V rámci akčního plánu se organizace dále zaměřuje na oblast bydlení a rozvoj sociálního bydlení. Další oblastí je revize SAS, která by měla sloužit primárně k preventivním aktivitám, nicméně realita je jiná a SAS v zásadě hasí již vzniklé a často i hluboké problémy a na prevenci již nezbývá žádný čas. Organizace se chce v rámci SAS zaměřit na aktuální potřeby svých klientů, především ve vztahu k jejich psychosociální pohodě. V souvislosti s pandemií Covid-19, inflací, zdražováním či energetickou chudobou se výrazně prohlubují potřeby klientů v oblasti duševního zdraví. Nicméně odborníků v této oblasti je nedostatek a pro klienty je v podstatě nemožné se ke specialistům, jako jsou psychologové, psychoterapeuti či psychiatři, dostat. Organizace by proto své klienty chtěla v této oblasti podpořit a nabízet jim možnost využití pomoci v oblasti duševního zdraví. Z tohoto důvodu by chtěla rozšířit svůj tým i o odborníka z řad psychologů či psychoterapeutů, na které by mohla potenciální klienty navázat.



### Vize organizace

Vize a cíle organizace TADY A TEĎ jsou po celých 19 let jejího fungování stejné, jelikož se situace cílové skupiny nemění, naopak, lze zaznamenat i určité zhoršení, kterému přispěly krize posledních let. Lze říci, že v současnosti nedochází ke zvyšování stupně vzdělávání u cílové skupiny, což by organizace díky svým aktivitám ráda změnila a přispěla tak k navýšení vzdělanostní křivky u dětí a mladistvých ze sociálně znevýhodněných rodin. V následující dekádě by se organizace ráda zasadila o to, aby znevýhodněné děti a mládež vstupovaly do dospělosti z lepší startovací čáry. To znamená, aby našly lepší uplatnění ve společnosti a mohly dosáhnout lepší kvality života než jejich rodiče a aby měly stejné šance jako většinová populace. Zásadní způsob, kterým lze této změny dosáhnout, je dle organizace a jejích zaměstnanců právě vzdělání a jeho posílení mezi cílovou skupinou. Organizace by uvítala zavedení povinné školní docházky na vyšší sekundární úroveň (střední školy). Tento krok by jistě napomohl ke zvýšení budoucích pracovních možností cílové skupiny. Dalším dlouhodobým cílem organizace je více se věnovat advokační práci a podílet se na legislativních změnách. S tím se pojí i podpora vnějších aktérů ke změnám, které povedou ke zkvalitnění života ohrožených jedinců a rodin v oblastech, jako je bydlení či vzdělání.

Krátkodobé vize organizace ve vztahu k projektu Ne/ohrožení jsou primárně takové, aby skrze nástroje realizované v projektu došlo k navýšení odborné způsobilosti v práci se znevýhodněnými žáky a studenty ve školských institucích (MŠ, ZŠ, SŠ). Školy a jejich pracovníci by měli být schopni reagovat a naplňovat individuální vzdělávací potřeby dětí a mladistvých, zohledňovat jejich odlišné sociokulturní prostředí a současně přispívat k tomu, aby tito žáci a studenti zažili školní úspěch, který dlouhodobě nezažívají, a to již od předškolního věku. Pokud se v rámci projektu Ne/ohrožení osvědčí aktivita školského sociálního pracovníka na základních školách, organizace by ráda začala v dalším kroku spolupracovat s krajem ohledně vstupu služby i do středních škol. Mělo by dojít ke zvýšení povědomí o nástroji školního sociálního pracovníka skrze šíření zkušeností a informací o této službě i do dalších organizací, které se zabývají tématem ohrožených rodin a dětí. Další krátkodobou vizí je intenzivně se věnovat programům svépomocných skupin pro mládež a programu Mentoring, tedy doprovázení dětí ohrožených předčasným ukončením vzdělávání skrze podpůrné aktivity, například Dámský a Pánský klub. Tříletá doba trvání projektu Ne/ohrožení by měla v neposlední řadě přispět ke zkvalitnění poskytovaných služeb a jejich rozvoji.

### Unikátnost organizace

Unikátnost je zaměstnanci organizace spatřována v její progresivitě a schopnosti nevzdávat práci se specifickou cílovou skupinou, která může být někdy značně náročná. Unikátnost je vnímána také v rozmanitosti poskytovaných programů a služeb, které jsou současně i úzce provázané. Za roky své činnosti si organizace vybudovala expertizu svého týmu, kdy v současnosti disponuje odborníky na různá témata, což jí umožňuje vykonávat kvalitní práci, která má reálný dopad na cílovou skupinu. Tým TADY A TEĎ má dlouhodobý zájem podílet se na legislativních změnách a měnit současnou situaci v oblasti osob ohrožených sociálním vyloučením prostřednictvím advokační práce. Navíc TADY A TEĎ neustále rozvíjí svou spolupráci s dalšími relevantními aktéry. Je velice dobře zasíťována s různými organizacemi, nadacemi či agenturami, což jí napomáhá stát se významným aktérem v dané oblasti. V neposlední řadě lze považovat za unikátní stabilní dobrovolnickou základnu a síť pravidelných dárců a péči o ně.



### Nejvýznamnější úspěchy

Za jednoznačně největší úspěch, na který jsou pyšní všichni dotazovaní zaměstnanci, je přispění k legislativní změně v oblasti dětských dluhů. S tím se pojí i oddlužení tzv. dětských dlužníků, které se povedlo zaměstnancům organizace realizovat. Dalším úspěchem je zaměření na oblast bydlení, kdy organizace získala přes Fond dostupného bydlení jeden byt pro své klienty. Tento byt je aktivně využíván a pomáhá lidem v tíživé situaci získat pevné zázemí. Dalším velkým úspěchem je vytvoření počítačové hry GhettoOut – simulace sociální reality, která byla oceněna cenou [ECPA 2009](#). Organizace je navíc autorem metodiky pro podporu vzdělávání pro neziskové organizace, kterou v průběhu let převzala řada organizací a využívá ji dodnes. Úspěchem organizace je také velmi dobré PR a schopnost oslovit veřejnost vzhledem k tomu, že dostává do veřejného prostoru mnoho témat vztahujících se k cílové skupině a její situaci. V souvislosti s projektem Ne/ohrožení jsou zaměstnanci pyšní na program školních sociálních pracovníků, který by rádi postupem času zavedli do co největšího počtu základních a středních škol.

### Neúspěchy

Tázání zaměstnanci identifikují minimum neúspěchů organizace. Nicméně jedním ze zmíněných neúspěchů je nedostatek klientů z řad chlapců a mužů. Organizace z dlouhodobého hlediska pracuje více s dívkami a ženami. Přitom aby došlo ke zlepšení situace žen a dívek, je nutné pracovat s celým rodinným systémem, který má vliv na jejich další životní směřování. Příčinou tohoto neúspěchu může být dle ředitelky organizace primárně ženské osazenstvo týmu. Nicméně organizace chce této situaci čelit, a to i prostřednictvím projektu Ne/ohrožení. Paradoxně dalším aspektem, který se dá dle zaměstnanců organizace považovat za neúspěch, je množství poskytovaných programů a služeb, kdy tato rozmanitost přispívá i k časové vytíženosti zaměstnanců, která má negativní dopad na dokončování různých pracovních úkonů.

### Překážky pro činnost organizace

Jako zásadní se pro chod organizace jeví překážky finančního charakteru. Specificky finanční nejistota, kdy většina pracovních úvazků v organizaci je financována ze zdrojů MPSV – dotačními programy pro sociální služby. Finanční nejistota znemožňuje organizaci plánovat v dlouhodobém horizontu. V minulém roce došlo v Plzni ke změně dotačního systému na víceleté financování, což dává organizaci určitou stabilitu, nicméně od města Plzeň organizace získává jen zlomek financí. S financováním se pojí i problém podhodnocení pracovníků v neziskovém sektoru, který je mezi pracovníky znatelně vnímán. Vedení organizace nemůže zaměstnancům zaručit dlouhodobé stabilní místo, jelikož jejich setrvání v organizaci je závislé na získání dalších projektů.

Mezi další překážku pro činnost organizace lze zařadit nárůst administrativní zátěže. Management organizace se z důvodu nadměrné administrativní zátěže a hledání finančních zdrojů nemůže plně věnovat vedení organizace. Dokonce i pracovníci působící v přímé péči tráví polovinu své práce administrativními úkony. Ředitelka organizace uvádí, že v poslední době zaznamenává snahu redukovat administrativní zátěž u evropských projektů. Nicméně v případě jiných poskytovatelů finančních zdrojů tento trend zaznamenán není. Zaměstnanci se setkávají s nutností dokládat obdobné, či dokonce stejné dokumenty s každou dotační žádostí, což je časově náročné a dle zaměstnanců i poměrně zbytečné.

Významnou překážkou je i spolupráce s odborem školství v Plzni a s tamním úřadem práce. Organizace se dlouhodobě snažila s těmito aktéry navázat spolupráci za pomoci realizace různých lokálních



platform, kde by došlo k multidisciplinární spolupráci. Bohužel tyto snahy zůstaly bez výraznější odezvy. Dotazovaní zaměstnanci považují za neadekvátní spolupráci a komunikaci úřadu s organizací a jejími klienty. Jedná se konkrétně o nedodržování termínů či odrazování klientů od podávání žádostí na sociální dávky ze strany úřadu a jeho pracovníků.

Další oblastí, kde se organizace setkává s překážkami, je služba SAS. Specificky se jedná o nevyhovující dávkový systém v České republice a bytovou nouzi. Další problém ve službě je spojen s nedostatkem odborníků, které klienti služby potřebují. Jedná se především o pediatry, psychology, psychiatry a služby školských poradenských pracovišť (např. Pedagogicko-psychologická poradna).

#### Možná řešení překážek činnosti organizace

V případě řešení překážek spojených s financováním by mohla pomoci situaci vyřešit změna vedoucí k víceletému financování projektů po vzoru města Plzeň v loňském roce, viz část Překážky pro činnost organizace. Víceleté financování by výrazně ovlivnilo kvalitu služeb, jelikož by umožnilo organizaci plánovat v dlouhodobém horizontu, což v současném stavu nelze. Zároveň by mělo i pozitivní dopad na pracovní jistotu zaměstnanců.

V případě zjednodušení administrativních úkonů by jako řešení této situace organizace uvítala financování administrativních pracovníků, kteří by měli na starost tuto agendu. Uvolnily by se tak ruce odborným pracovníkům, kteří by mohli ušetřený čas věnovat práci s cílovou skupinou.

Proti neadekvátním bytovým podmínkám cílové skupiny se organizace snaží aktivně jednat. Aktuálně realizuje evropský projekt zaměřený na Housing First, v rámci kterého vznikl tým pracovníků zaměřených na sociální bydlení. Současně dochází již čtvrtým rokem ke spolupráci s Centrem pro komunitní práci v západních Čechách, kde organizace spolupracuje na projektu, který podporuje rodiny, aby byly schopné plnit podmínky pronajímatelů. V neposlední řadě má organizace ve spolupráci s Fondem dostupného bydlení byt, který poskytuje svým klientům. Významnou pomocí v oblasti bydlení by byl zákon o sociálním bydlení a také efektivnější a adresnější systém sociální podpory.

#### Nejpalčivější problémy v oblasti ohrožených rodin a dětí

Významným problémem, kterému cílová skupina čelí, je nedostupnost bydlení. V současné době žije většina klientů organizace v neadekvátních bytových podmínkách. Další významný problém, se kterým se cílová skupina potýká, je přístup k předškolnímu vzdělání. Děti z cílové skupiny se v Plzni často nedostávají do mateřských škol. Důvodem jsou finanční a materiální překážky, které znevýhodněným rodinám neumožňují dát své dítě do mateřské školy. I přesto, že je mateřská škola hrazená, tak náklady „navíc“, které se se vstupem do zařízení a pobytem v něm pojí, nejsou pro sociálně ohrožené rodiny únosné. Zaměstnanci organizace se často setkávají s tím, že ředitelé škol problém segregace nevidí a jednají, jako by žádný problém nebyl. To je i jednou z příčin, proč je pro organizaci náročné navázat spolupráci s mateřskými školami. Pedagogové v mateřských školách často nemají zkušenost s dětmi z odlišného sociokulturního prostředí. Z tohoto důvodu se rodiče v prostředí školek necítí přijati, tudíž odkládají nástup do školky u svých dětí, dokud to je možné, což má negativní dopad na samotné děti a jejich školní úspěšnost. Ve spojitosti se vzděláváním je dalším problémem předčasné ukončování vyššího sekundárního vzdělávání. Navíc na úrovni středního školství neexistuje v podstatě žádná funkční podpora dětí a mládeže z odlišného socioekonomického prostředí. Působení sociálních pracovníků a podpora skrze preventivní programy jsou na úrovni středních škol značně poddimenzované.





EVROPSKÁ UNIE  
Evropský sociální fond  
Operační program Zaměstnanost



V neposlední řadě je pro cílovou skupinu problémem v nedostupnosti zdravotní péče, o které se pojednává více v části „Překážky pro činnost organizace“.

## Projekt Ne/ohrožení

### Historie myšlenky projektu

Projekt Ne/ohrožení představuje komplexní soubor aktivit, které již ve většině organizace v minulosti realizovala či v současnosti realizuje, nicméně z různých finančních zdrojů. Jedná se o osvědčené aktivity navazující na základní sociální službu, ve které se jim nelze věnovat. Projekt umožňuje využívat nástroje, ke kterým organizace směřovala několik let. Nicméně až teď se díky výzvě č. 17 OPZ+ podařilo zařadit všechny aktivity do jednoho samostatného projektu. Jedná se o aktivity, na které se organizaci obtížně shánějí finance, proto zaměstnanci velice oceňují, že stávající výzva umožnila financovat aktivity uceleně a s jistotou několikaletého financování.

### Základní koncepce projektu

Projekt Ne/ohrožení cílí na posílení stability, bezpečného a podnětného prostředí pro ohrožené děti a mládež v rodinách, místě bydliště a ve školách. Z důvodu socioekonomické nestability v rodinách nejsou zajišťovány základní potřeby jak dětí, tak i jejich rodičů. Projekt Ne/ohrožení chce tuto situaci měnit tím, že se bude podílet na posílení příznivých vztahů v rodinách, zajištění psychosociální nebo zdravotní podpory dětem i rodičům tak, aby bylo zamezeno odebírání dětí z biologických rodin. Nestabilita v rámci rodin má negativní dopad na vzdělání dětí a mládeže, který se objevuje již od vstupu do předškolního vzdělávání. Děti nastupují do předškolních zařízení později, což s sebou přináší neúspěch, který přechází s dítětem do základního, případně i středního vzdělání. Děti cílových skupin nenastupují na střední školy či je předčasně ukončují, což je znevýhodňuje na trhu práce a značně ovlivňuje jejich kvalitu života a životní podmínky. Projekt má za cíl posílit prostředí, ve kterém se ohrožené dítě pohybuje – rodina, škola, svépomocné skupiny jako způsob trávení volného času.

Projekt zahrnuje aktivity pro děti a mládež od narození do dovršení dospělosti. Vzhledem k tomu, že děti ze znevýhodněných rodin se potýkají s problémy a překážkami již od brzkého věku, přichází organizace s aktivitou Tranzitní programy včasné péče pro rodiny s dětmi. Tento program podporuje a rozvíjí nejen rodičovské kompetence, ale i kompetence samotných dětí před vstupem do předškolního vzdělávání a následně i při jeho navštěvování. Tranzitní programy se snaží vytvořit pozitivní zkušenosti mezi cílovou skupinou, školami a jejich pracovníky. Záměrem je, aby si pedagogové v mateřských školách uvědomili, že školní neúspěch znevýhodněných dětí začíná právě již v mateřské škole, a proto je potřeba jednat ve prospěch těchto dětí.

Další významnou aktivitou, kterou projekt Ne/ohrožení realizuje, je program Školské sociální práce. Vznik pozice školního sociálního pracovníka se zakládá na myšlence doplnění pedagogického sboru školy o odborníka v sociálních službách, který rozumí sociální situaci znevýhodněných rodin a specifickým potřebám dětí a podmínkám, které mají daní žáci pro vzdělávání k dispozici. Dle realizátorů projektu chybí ve školách odborníci, kteří by rozuměli problematice sociálního znevýhodnění a byli schopni rozklíčovat příčiny školní neúspěšnosti daného dítěte. V současnosti tuto pozici vykonávají pracovníce TADY A TEĎ. Každá z pracovníků má na starost jednu z partnerských škol, kde tráví většinu své pracovní doby. Organizace udává, že partnerské školy jsou v současnosti nadšené ze spolupráce, nicméně tomu tak nebylo vždy. V minulosti se tato spolupráce úplně nedařila. Školy byly





ochotny spolupracovat pouze v individuálních případech, nicméně se nedařilo rozvinout spolupráci na úrovni, kdy by organizace částečně působila v prostředí školy. Po letech snah se však organizaci tato spolupráce podařila a školy jí jsou více otevřeny. Změnu postoje škol si organizace vysvětluje pandemií Covid-19 a válkou na Ukrajině, které školy a jejich chod významně zasáhly. Výše uvedené aktivity, tedy Transzitní programy a Školská sociální práce, představují inovace v rámci práce s cílovou skupinou. Díky projektu Ne/ohrožení bude organizace schopná v průběhu následujících tří let sledovat, jak se proměňuje prostředí školy směrem k žákům, rodinám i pedagogům.

Další aktivity projektu, kterými jsou svépomocné skupiny pro děti a mládež a program Mentoring, přispívají k vymanění zapojených dětí a mládeže ze sociálního vyloučení a snaží se zkvalitnit život této skupiny jak v bezprostřední době, tak i dlouhodobě. K dosažení těchto cílů přispívají i dobrovolníci, kteří jsou taktéž součástí aktivit projektu, a kvalitní práce s nimi zvyšuje dopad aktivit na cílovou skupinu projektu.

#### Limity a obavy s projektem spojené

V rámci projektu by měla organizace spolupracovat s celkem třemi partnerskými základními školami. Prozatím se daří spolupráce se dvěma školami, spolupráce se třetí školou je v současnosti nejistá z technických důvodů, kdy si škola sama obstarala finance na pozici obdobnou školnímu sociálnímu pracovníkovi. Právě spolupráce se školami (MŠ, ZŠ a SŠ) a potenciální nezájem z jejich strany představuje jednu z obav, se kterou se realizátoři projektu potýkají. Obavy pramení z nepochopení pozice školního sociálního pracovníka ze strany škol. Dle realizátorů projektu si spolupracující školy nemusí jasně uvědomovat, jaká je role těchto pracovníků. Panují zde obavy, aby tyto pracovníci nebyli zahlcováni různými úkoly, které nespádají do oblasti jejich působení. Může nastat situace, že školy budou nespokojené z důvodu, že sociální pracovník a organizace nebudou naplňovat jejich očekávání. Nicméně jak uvádí jeden z realizátorů projektu, školský sociální pracovník není školní psycholog ani výchovný poradce, a školy by si toho měly být vědomy a respektovat to. Obavy souvisejí i se zapojením chlapců do aktivit projektu, více výše v části „Neúspěchy“. Pokud se nepodaří zaujmout mužskou populaci, může to mít negativní vliv na provoz Pánského klubu, který je součástí aktivit projektu. Další obavy se týkají potenciálních personálních změn vzhledem k tomu, že v projektu jsou odborníci, kteří si s sebou nesou dlouhodobé znalosti a zkušenosti, což by mohlo při jejich případném odchodu značně ovlivnit probíhající aktivity.

#### Význam projektu pro jednotlivé aktéry

Za pomoci projektu Ne/ohrožení dojde ke zlepšení situace ohrožených dětí a mládeže vyrůstajících v sociálně znevýhodněných rodinách na území města Plzeň. Bude posílena pozitivní role prostředí, ve kterém se cílová skupina nachází. Dalším významem projektu je včasější identifikace těživé situace rodin a dětí, která by měla vést k předcházení odebírání dětí z biologických rodin. Očekává se snížení vzdělávacího neúspěchu dětí, a to díky včasnému nástupu do MŠ, nižší absenci ve školní docházce a zlepšení vztahů mezi žáky, rodiči a školou. S tím se pojí i navýšení vzdělanostní úrovně, která by měla mít pozitivní dopad na celkovou kvalitu života cílové skupiny. Dále bude podpořena multidisciplinární spolupráce aktérů v oblasti ohrožených dětí a mládeže, která povede k větší participaci cílových skupin při řešení problému. Partnerské školy by měly získat pozitivní zkušenost s programem školského sociálního pracovníka, což by v nejlepším případě mělo vést k jejich zájmu dále podporovat a etablovat tuto pozici na školách. V neposlední řadě dojde k dalšímu vzdělávání členů realizačního týmu a zapojení dobrovolníků pro podporu cílové skupiny.



EVROPSKÁ UNIE  
Evropský sociální fond  
Operační program Zaměstnanost



### Význam projektu pro organizaci jako celek

Projekt Ne/ohrožení je dle projektového manažera splněným snem pro organizaci vzhledem k tomu, že obsahuje aktivity, které chtěla organizace realizovat již dlouhou dobu. Svým zaměřením má projekt zásadní význam pro další směřování organizace, jelikož obsáhl skoro všechny aktivity, které organizace poskytuje a kterými doplňuje spolupráci s rodinou nad rámec základní sociální služby. Projekt do organizace přináší finanční stabilitu, která umožní plánovat ve větším časovém horizontu. Ve vztahu k organizaci a jejímu vývoji povede projekt k profesionalizaci samotné organizace, tak i jejích služeb. Prostřednictvím multidisciplinární spolupráce naváže organizace kontakty s dalšími aktéry v oblasti ohrožených rodin a dětí, což povede ke zvýšení jejího vlivu a pomůže jí stát se významným aktérem v této oblasti.

### Ideální výsledek/dopad projektu

V ideálním případě by měly základní a střední školy stát o to, aby v nich působil školský sociální pracovník, nejlépe, aby školy začaly tuto pozici vnímat jako samozřejmost. Děti a mládež, které budou detekovány na základních školách, by se neměly propadnout na sociální dno. Navíc je bude možné kontaktovat dříve než při pouhé práci v terénu. Ideální by bylo, kdyby každá škola v Plzni, která má větší procento žáků a studentů ohrožených sociálním vyloučením či žáků a studentů jazykově znevýhodněných, měla školského sociálního pracovníka.

Mateřské školy by měly vytvářet pozitivní zkušenosti prostřednictvím Tranzitních programů a měly by si uvědomit, že školní úspěch začíná již v mateřské škole a že v této rané fázi jsou dětem předávány základy pro úspěšnost ve školním prostředí. Děti v předškolním věku by měly díky projektu chodit do standardních mateřských škol, kde k nim bude přistupováno s ohledem na jejich sociokulturní prostředí.

Organizace vybuduje kvalitní obsah jednotlivých programů svépomocných skupin, které se navzájem doplňují, což bude dáno kontinuitou projektu na tři roky. Spolupráce s dětmi a mládeží po dobu tří let umožní evaluovat dopad působení aktivit na cílovou skupinu. Na základě evaluace pak mohou být modifikovány programy dle potřeb cílové skupiny. Současně vzroste odbornost realizačního týmu, která přinese do organizace nové know-how. Projekt zároveň umožňuje organizaci nadále spolupracovat s dobrovolníky, rozšiřovat jejich řady a současně i popularizovat dobrovolnickou práci. Na konci projektu by organizace navíc chtěla mít zmapovaný dopad školských sociálních pracovníků na cílovou skupinu a zapojené školy.

V neposlední řadě by si v ideálním případě měla lokální politická reprezentace uvědomit sociální situaci svých občanů a měla by aktivně spolupracovat na poskytování různých sociálních nástrojů a jejich aplikaci.

### Výzva č. 17 OPZ+ a obecně systémová podpora

Při hledání vhodné výzvy pro projekt Ne/ohrožení uvažoval tým TADY A TEĎ i o jiných výzvách v rámci schémat MPSV. Specificky se jednalo o výzvy v oblasti sociálních inovací a řešení školní neúspěšnosti. Nicméně vzhledem k parametrům vypsání výzev se výzva č. 17 OPZ+ jevila jako nejvhodnější, jelikož umožňovala zapojit do projektu požadované aktivity, které chtěla organizace realizovat. Hlavní benefit výzvy č. 17 OPZ+ je dle realizátorů projektu její komplexnost, která umožnila propojit dvě oblasti, na kterých se projekt Ne/ohrožení zakládá, a to oblast podpory vzdělávání a podpory ohrožených rodin



EVROPSKÁ UNIE  
Evropský sociální fond  
Operační program Zaměstnanost



s dětmi. Organizace již v současnosti ví, že po ukončení projektu bude chtít v myšlence Ne/ohrožených pokračovat a rozvíjet ji nadále do budoucna.

Do projektu Ne/ohrožení zvažovala organizace přidat aktivitu evaluace dvou nejnvýraznějších aktivit projektu, a to školské sociální práce a Tranzitních programů. Nicméně vzhledem k množství a náročnosti již zařazených aktivit by nebylo možné evaluaci realizovat z časových a personálních důvodů. Pokud by organizace aktivitu evaluace do projektu zařadila, bylo by nezbytné odstranit nějakou ze stávajících aktivit.

V případě výzvy č. 17 OPZ+ považují realizátoři projektu za limitující věk cílové skupiny, v tomto případě se jedná o dovršení 18 let, tedy do nabytí plnoletosti.<sup>25</sup> Toto omezení se specificky týká aktivit programu Mentoring a svépomocných skupin. Realita je taková, že mladiství potřebují podporu minimálně do devatenácti, dvaceti let, kdy končí vyšší sekundární vzdělání. I vzhledem k tomu, že znevýhodněné děti a mládež se potýkají s vyšší školní neúspěšností, která je spojena i s opakováním ročníků, což věkovou hranici pro ukončení studia posouvá ještě do vyššího věku, případně při pokračování na vysokou školu ještě dál. Z tohoto důvodu budou z aktivit vypadávat klienti, kteří dosáhnou plnoletosti, nicméně budou stále studovat a vyžadovat podporu, která jim nebude moci být v rámci projektu poskytnuta. Nicméně tým TADY A TEĎ vytvoří navazující projekty, v rámci kterých se bude možné zaměřit na studenty i po dovršení plnoletosti. I tak by však realizátoři uvítali, kdyby byl tento limit vzhledem k věku dokončení vzdělání prodloužen.

Organizace v současnosti neplánuje podávat žádné další větší projekty. Nicméně dlouhodobě postrádá dílčí finance, a to i v souvislosti s projektem Ne/ohrožení. Jedná se například o úhradu městských dopravních prostředků pro cílovou skupinu, léků či dalších akutních potřeb cílové skupiny. Organizace navíc shání finance na minimalizaci rizik, které překáží ve vzdělanostní kariéře dětí a mládeže. Tudíž plánuje podávat projekty menšího rozsahu pro získání financí, a to prostřednictvím různých nadací a soukromých finančních dárců.

---

<sup>25</sup> Komentář implementačního oddělení MPSV: Limit 18 let věku ve výzvě č. 17 OPZ+ nebyl stanoven.



EVROPSKÁ UNIE  
Evropský sociální fond  
Operační program Zaměstnanost



## Příběh změny X.

**Projekt: Ne/ohrožení**

**Řešitel: TADY A TEĎ, o. p. s.**

### **„Od narození po dospělost: Zvyšování vzdělanostní úspěšnosti znevýhodněných dětí a mládeže prostřednictvím projektu Ne/ohrožení“**

Během své devatenáctileté existence zaznamenala Plzeňská organizace TADY A TEĎ **významné úspěchy v podpoře rodin i jednotlivců, kteří čelí sociálnímu vyloučení**. Organizace původně zaměřená na vzdělávání dětí a mládeže dnes **poskytuje komplexní pomoc pro sociálně znevýhodněné rodiny a jednotlivce v nich žijící**. Toto zacílení je stěžejní, neboť podpora celé rodiny je nezbytná pro adekvátní rozvoj znevýhodněných dětí a mládeže v oblasti vzdělávání, kde dlouhodobě čelí problému školního neúspěchu. To má negativní vliv na jejich vzdělávací trajektorii a později i na celý život a jeho směřování, vzhledem k tomu, že **dosazené vzdělání a profesní kvalifikace hrají zásadní roli ve zlepšování kvality života, která zároveň této cílové skupině umožňuje vymanit se z útrap sociálního vyloučení**. Školní neúspěch u znevýhodněných dětí se začíná projevovat již v předškolním věku a následně je provází i do základního a středního vzdělání.

Na tuto nepříznivou situaci v oblasti vzdělávání se snaží reagovat **projekt Ne/ohrožení prostřednictvím svých komplexních a navzájem provázaných aktivit**. První a současně i stěžejní aktivitou jsou **Tranzitní programy včasné péče pro rodiny s dětmi** ve věku od narození do osmi let, které rozvíjejí kompetence samotných dětí a rodičů pro vstup do předškolního vzdělání a následně i do první třídy ZŠ. Současně zde probíhá spolupráce se školami, která umožňuje pracovníkům škol získat znalosti o tom, jak adekvátně pracovat s daným dítětem a rozvíjet jeho vzdělávací potenciál. Kromě toho se očekává vznik pozitivních vztahů mezi dětmi, rodinami a školními pracovníky. Navazující aktivitou, odehrávající se v prostředí základních škol, je program **školského sociálního pracovníka**. Tuto unikátní pozici zastává odborník v oblasti sociálního znevýhodnění, který rozumí sociální situaci dané rodiny a specifickým potřebám znevýhodněných dětí a mládeže. Na rozdíl od pedagogických pracovníků, kteří častokrát nejsou vzdělání v oblasti práce se sociálně znevýhodněnými dětmi, dokáže sociální pracovník rozklíčovat příčiny školní neúspěšnosti dětí a adekvátně reagovat na jejich vzdělávací potřeby, které jsou k úspěšnému absolvování studia nezbytné. Pracovník působí v prostředí školy a úzce spolupracuje s pedagogickým sborem, pro který je oporou při řešení nejrůznějších situací týkajících se znevýhodněných dětí. Třetí, opětovně navazující aktivitou, je **program Mentoring pro mládež, která opouští základní školy**. Tento program si klade za cíl zvýšit úspěch na středních školách a zabránit předčasnému opouštění školního systému. Mentor je pro mládež vzorem a morální oporou. Zaměřuje se na osobnostní rozvoj a snižování rizikového chování mládeže a aktivně zapojuje do celého procesu i rodiče a pracovníky škol.

Uvedené aktivity vykonávala organizace již v minulosti, nicméně v rámci různých projektů, které neumožňovaly zaměřit se na všechny aktivity komplexně a ve stejný čas. Až **podpora z výzvy č. 17 OPZ+ umožnila věnovat se všem aktivitám současně a komplexně v průběhu příštích tří let**. Toto období je dostatečně dlouhé pro zmapování dopadu aktivit jak na cílovou skupinu, tak i na prostředí škol. Projekt přinese změny jak pro cílovou skupinu znevýhodněných dětí a mládeže, organizaci jako celek, tak i pro další zapojené aktéry, kterými jsou například školy. V případě ohrožených dětí a mladistvých dojde



EVROPSKÁ UNIE  
Evropský sociální fond  
Operační program Zaměstnanost



ke snížení vzdělanostního neúspěchu, posílení pozitivní role prostředí, zajištění stability, bezpečí a rozvoje, včetně brzké identifikace a vhodné intervence při řešení nejrůznějších problémů. Dále bude podpořena multidisciplinární spolupráce a současně i zvýšena participace cílové skupiny při řešení problémů. Organizace se tak zapojí do spolupráce s dalšími aktéry v oblasti péče o znevýhodněné děti a mládež, což zvýší povědomí o této problematice, realizovaných programech a jejich dopadu a zároveň posílí postavení organizace v Plzeňském kraji. V neposlední řadě se zapojené školy a jejich pracovníci naučí identifikovat znevýhodněné děti a budou je schopni adekvátně podpořit v jejich vzdělanostní trajektorii.



## Přílohy

### Scénář individuálního rozhovoru

**Cílová skupina: 3 pracovnice a pracovníci realizátora projektu (Šafrán, o.p.s.)**

**Příklad scénáře pro ředitelku organizace**

**Délka IDI: 60 minut**

<b>I. Úvod</b>	<b>2–3 min.</b>
----------------	-----------------

*Cíl: vysvětlení záměru rozhovoru a vytvoření příjemné atmosféry*

- **Představení výzkumného projektu:** Zadavatelem projektu je MPSV, jehož cílem je zhodnotit efektivitu současného nastavení Výzvy 17 OPZ+ zaměřené na Podporu služeb pro ohrožené děti, rodiny a mladé dospělé a na tomto základě Výzvu do budoucna upravit, zejména evaluační aktivity.
  - Za tímto účelem chce prostřednictvím 10 případových studií zachytit komplexní situace vybraných podpořených projektů.
  - Náš dnešní rozhovor je součástí případové studie zaměřené na projekt PROTKÁVÁNÍ vaší organizace. Kromě vás budu hovořit ještě s dalšími dvěma vašimi kolegy/kolegyněmi, kteří pracují na projektu PROTKÁVÁNÍ. Na základě těchto rozhovorů vytvoříme předběžnou výzkumnou zprávu a tzv. příběh změny, tedy příběh toho, jakou změnu má vašemu projektu a vaší organizaci přinést podpora v dané výzvě. Následně proběhne skupinový rozhovor s vámi a vašimi kolegy, v němž budeme tyto výsledky naší analýzy s vámi diskutovat a na tomto základě doplňovat a upravovat, aby co nejvíce odpovídaly realitě vašeho projektu a organizace.
- **Délka rozhovoru:** 60 min.
- **Důvod nahrávání rozhovoru:** analýza přepisů nahrávek
- **Povzbuzení k co největší otevřenosti a upřímnosti v odpovědích:** jde nám o to, porozumět potřebám vaší organizace ve vztahu k možnostem naplňování cílů projektu PROTKÁVÁNÍ, pro který čerpáte podporu ve Výzvě 17 OPZ+. Chceme co nejdetailněji a nejpřesněji zachytit vaši situaci, vaše zkušenosti a vaši perspektivu, aby MPSV mohlo do budoucna vycházet vstříc potřebám organizací, které pracují s ohroženými dětmi a rodinami a mladými dospělými.
- **Máte v tuto chvíli nějaké otázky?** Pokud ne, tak začneme.

<b>II. Historie a vývoj organizace</b>	<b>15–20 min.</b>
--	-------------------

*Cíl: zjistit, jak se vyvíjely vize, cíle a aktivity organizace; jaké otázky/témata v oblasti problematiky ohrožených dětí a rodin a mladých dospělých vnímají v organizaci jako nejpalčivější a kterým z nich a proč se chtějí do budoucna věnovat (reflektuje EÚ 1 A, EÚ 1 B, EÚ 2 A, EÚ 2 B)*





Na úvod bych Vás ráda požádala, abyste představila vaši organizaci. Já jsem samozřejmě prostudovala vaše webové stránky, ale zajímaly by mě detailnější informace o historii a vývoji Šafránu.

- **Úplně na začátek by mě zajímalo, jak dlouho v Šafránu pracujete a zda zde stále působíte na stejné pozici, nebo zda se vaše pozice za tu dobu proměnila.**
- **Vzhledem k tomu, že zde již působíte delší dobu, mohla byste mi říci, jak to celé začalo?** Jaké byly začátky organizace? S jakou myšlenkou, představami, očekáváními a plány byla organizace zakládána? Jelikož organizace existuje již 17 let, zajímalo by mě, co se za tu dobu změnilo, nebo minimálně za tu dobu, co v organizaci působíte vy?
  - Došlo od té doby k nějakým posunům ve vizích, cílech a aktivitách organizace? K jakým a proč?
    - Jaké jsou vlastně ty aktuální vize?
      - Jaké jsou ty dlouhodobé? Jaká by podle vás měla organizace být za cca 10 let?
      - A jaké jsou ty krátkodobější? Jaká by podle vás měla organizace být za cca 2 roky? Jakým způsobem by se podle vás měla nebo mohla vaše organizace přibližovat té dlouhodobé vizi?
      - Jaké jsou nyní priority a plány vaší organizace do budoucna a proč právě tyto?
  - Co považujete za největší dosavadní úspěch organizace? Z čeho máte největší radost? Na co jste nejvíce pyšná?
  - Čeho se vaší organizaci naopak dosáhnout nepodařilo a proč, čím si to vysvětlujete?
  - Co považujete v současné době za největší problém či překážky pro činnost organizace?
    - Jak se s nimi vypořádáváte?
    - Jak by je podle vás bylo možné eliminovat/odstranit? Kdo a jak by podle vás mohl/měl situaci změnit/zlepšit?
- **Co považujete za nejpálčivější problém/y v oblasti péče o ohrožené děti, rodiny a mladé dospělé a proč?**
- **V čem vnímáte vaši organizaci jako unikátní v této oblasti a proč?**

Děkuji za představení vaší organizace. Nyní se posuneme k samotnému projektu PROTKÁVÁNÍ.

• <b>III. Začátky projektu PROTKÁVÁNÍ - očekávání</b>	<b>15–20 min.</b>
---	-------------------

*Cíl: zjistit, jak je projekt podpořený v rámci Výzvy 17 OPZ+ zasazen do kontextu vizí, plánů a dosavadní činnosti organizace (reflektuje EÚ 3 A, EÚ 3 B)*

- **Jak vznikla myšlenka projektu PROTKÁVÁNÍ?**
  - Kdy (za jakých okolností), kdo a proč ji do organizace přinesl?



- Proč organizace chtěla právě takovýto typ projektu?
- **Posunul/odchýlil se výsledný projekt, resp. výsledná podoba žádosti od této původní myšlenky?** Pokud ano, v čem/jak a proč? Jak se myšlenka projektu vyvíjela?
  - Proměnily se / rozšířily / zúžily cíle, aktivity, cílové skupiny? Jak a proč?
- **Obsahuje projekt něco, co je pro vaši organizaci zcela nové, inovativní, co v projektu „zkoušíte“** (třeba nějaká nová metoda práce, převzatá metodika atd.)?
  - Jak jste na tuto inovaci/novou metodu přišli? Co si od jejího zavedení slibujete? V čem by měl být její hlavní přínos?
- **Jaký význam má projekt pro celkovou činnost/chod organizace?**
  - Jak se projekt vztahuje k dlouhodobým cílům vaší organizace?
  - Jak se myšlenka projektu vztahuje k ostatním aktivitám organizace?
  - Čím/jak současnou činnost organizace doplňuje / rozšiřuje / posouvá?
- **Z vaší projektové žádosti víme, jaké jsou cíle projektu PROTKÁVÁNÍ, tedy zvýšení spolupráce v rámci sítě, stabilizace ohrožených rodin a posílení participace a resilience dětí a kompetencí rodičů/pečujících osob. Zajímalo by nás však, co všechno očekáváte, že by se mohlo díky projektu změnit. Prostě jak by to po projektu mohlo vypadat, kdyby za vás dopadl úplně ideálně. Představte si, prosím, že jste úspěšně realizovali vše, co jste v projektu chtěli.**
  - Co všechno se tím změnilo? (Pro Šafrán, pro klienty, pro celý systém péče o ohrožené děti?)
  - Co je pro vás to nejvýznamnější? Proč?
  - Podařilo se vám tak přiblížit k naplnění vaší dlouhodobější vize?
  - Podařilo se vám překonat některé z vámi popisovaných systémových problémů?
  - Co byste zvažovali dělat dál po ukončení projektu? Jaké další kroky by se podle vás nabízely, kdyby se v projektu podařilo realizovat vše podle plánu?
- **Máte ve vztahu k naplňování cílů projektu a vašich očekávání od něj nějaké obavy?** Pokud ano, jaké a proč? Nemám tím nyní na mysli výčet rizik realizace projektu, jak jsou vyjmenovány v projektové žádosti, ale spíše v jaké oblasti se domníváte, že může dojít k nejméně výrazným změnám v rámci realizace projektu a po jeho ukončení?

Děkuji za představení původních myšlenek a očekávání spojených s projektem PROTKÁVÁNÍ. V následující části rozhovoru se zaměříme na to, jakým způsobem Výzva 17 OPZ+ vychází vstříc cílům a plánům vaší organizace.

#### IV. Výzva 17 OPZ+ a obecně systémová podpora

10–15 min.

*Cíl: zjistit, zda a jakým způsobem Výzva 17 OPZ+ umožňuje podpořit změnu, kterou si organizace přeje/potřebuje (jak podporuje její cíle a plány) (reflektuje EÚ 3 C)*

- **Nejdříve by mě zajímalo, zda jste zvažovali zkusit získat podporu pro myšlenku projektu PROTKÁVÁNÍ i jinde než v rámci Výzvy 17 OPZ+?** Pokud ano, kde a proč? Proč jste nakonec touto cestou nešli?
- **Proč jste se (nakonec) rozhodli pro žádání o podporu v rámci Výzvy 17 OPZ+?**



- **V čem byla pro vaši organizaci tato Výzva nejpříhodnější/nejvýhodnější** (vzhledem k vašim cílům a plánům)?
- **Jsou nějaké aspekty/oblasti, ve kterých se Výzvě 17 naopak nedaří pokrývat cíle a potřeby vaší organizace?** Pokud ano, jaké a proč?
  - **V čem/jak by se musela Výzva 17 změnit, aby lépe, nebo dokonce plně pokrývala cíle a potřeby vaší organizace?**
- Již jsme hovořili o tom, co považujete za nejpalcivější překážky pro činnost vaší organizace a naplňování jejích cílů (zopakujeme, co říkal/a respondent/ka, zaměříme se hl. na systémové překážky – hl. ze sekce II.). **Je ještě něco jiného, co si třeba nespojujete vyloženě s výzvou 17 OPZ+, co by vám pomohlo tyto překážky překonat nebo lépe překonávat? Co dalšího byste v organizaci potřebovali pro realizaci jejích cílů?**
  - Jaké další projekty si vaše organizace v tuto chvíli plánuje podat? V jakém grantovém schématu a proč?
  - Co plánujete po skončení projektu PROTKÁVÁNÍ? Plánujete zkusit v projektu pokračovat?
  - Představte si, prosím, ideální situaci, kdy by vaše organizace měla k dispozici neomezené finanční zdroje (spojené s neomezenými kritérii čerpání), jak by je podle vás bylo vhodné využít a proč? Jak byste je chtěl/a využít vy?

## VI. Závěr

5 min.

*Cíl: získat doplňující informace či doporučení*

V tuto chvíli jsme pokryli všechny mé otázky.

- Máte ještě na závěr nějaké dodatečné sdělení, které byste ráda doplnila? Možná jsme se ještě nedotkli něčeho, co vnímáte jako důležité v souvislosti s projektem PROTKÁVÁNÍ a/nebo Výzvou 17 OPZ+. Třeba nějaké doporučení pro MPSV, co byste ocenili, kdyby ministerstvo u/dělalo, nějaký vzkaz pro MPSV?
- Poděkování a informace, co bude následovat:
  - výplata odměny
  - dodání výstupů z analýzy a „příběhu změny“ před skupinovým rozhovorem
  - skupinový rozhovor



## Scénář skupinového rozhovoru

**Cílová skupina: 2 pracovnice a 1 pracovník realizátora projektu (Ratolest Brno, z. s.)**

**Délka FG: 60 minut**

### I. Úvod

**2–3 min.**

*Cíl: vysvětlení záměru skupinového rozhovoru a vytvoření příjemné atmosféry*

- **Poskytnutí úvodních informací o cíli, struktuře a průběhu skupinového rozhovoru:**
  - **Cíl:** diskuse a úprava příběhu změny a výzkumné zprávy, aby co nejvíce odpovídaly realitě vašeho projektu a organizace a co nejkomplexněji zachytily situaci podpořeného projektu Multidisciplinární tým
  - **Struktura:** představení příběhu změny moderátorkou, diskuse příběhu s účastnicemi a účastníky diskuse, domluva na finální úpravě příběhu, představení výzkumné zprávy, diskuse výzkumné zprávy a kladení doplňujících otázek, domluva na finální úpravě výzkumné zprávy
  - **Délka rozhovoru:** 60 min.
  - **Důvod nahrávání rozhovoru:** analýza přepisů nahrávek
- **Máte v tuto chvíli nějaké otázky?** Pokud ne, tak začneme.

### II. Příběh změny

**20–25 min.**

*Cíl: zjistit, zda vytvořený příběh změny projektu Multidisciplinární tým odpovídá tomu, jak by jej „vyprávěli“ samotné pracovnice a pracovník organizace Ratolest, z. s., a v jakých aspektech ano, v jakých ne a proč.*

Na úvod stručně shrnu příběh změny, který jsem Vám posílala předem e-mailem, abychom si připomněli jeho hlavní body (*moderátorka předá účastnicím a účastníkovi diskuse vytištěný příběh a shrne jej*).

- **Úplně na začátek by mě zajímalo, jak na vás ten příběh zapůsobil, jaké pocity ve vás vyvolal a proč?**
- **Vyprávěli byste jej podobně? Pokud ne, jak jinak byste jej vyprávěli a proč?**
  - V jakých ohledech by se měl podle vás změnit?
  - Co z něj vypustit, co do něj naopak přidat?

Děkuji za diskusi příběhu změny a nyní se posuneme k výzkumné zprávě.

### III. Výzkumná zpráva

**25–30 min.**

*Cíl: zjistit, zda výzkumná zpráva neobsahuje nepřesné informace, a doplnit chybějící informace*



Na úvod stručně shrnu výzkumnou zprávu, kterou jsem vám posílala spolu s příběhem změny předem e-mailem, abychom si připomněli i její hlavní body (*moderátorka předá účastnicím a účastníkovi diskuse vytištěnou výzkumnou zprávu a shrne ji*).

Výzkumná zpráva je především informačního charakteru, takže spíše než na vaše pocity z ní se na úvod zaměříme na to, zda vám v ní celkově něco nechybí, zda tam nejsou nepřesnosti nebo nějaké dezinterpretace a následně se budeme věnovat jedné kapitole/sekci po druhé.

- **Úplně na úvod bych se ráda zeptala, zda ve zprávě nejsou nějaké významné nepřesnosti nebo dezinterpretace? A pokud ano, jaké?**
- **Dále by mě zajímalo, zda vám ve zprávě něco chybí? A Pokud ano, co a proč?**
- **Nyní se budeme věnovat jednotlivým kapitolám/sekcím (*moderátorka projde s účastníky diskuse jednu sekci po druhé, vždy stručně shrne obsah sekce*)**

#### **Budoucnost myšlenky projektu (multidisciplinární spolupráce)**

- Z rozhovorů vyplynulo, že v tuto chvíli není v Brně k multidisciplinární spolupráci a pořádání multidisciplinárních setkání příliš chuť. Jak chcete do budoucna tento zájem zvýšit?
  - Jaký je rozdíl mezi expertní případovou konferencí a interdisciplinárním setkáním?
- V jednom z rozhovorů zaznělo, že by pomohlo, kdyby byly multidisciplinární případové konference vnímány jako podpůrný nástroj, a ne že jim řekneme, co mají dělat. Jak to bylo myšleno? Jakože se řekne OSPODům, co mají dělat? Nebo dětem?
- V rozhovorech dále zaznělo, že multioborová spolupráce má své limity, ale tyto že nejdou za vámi. Za kým jdou a proč?
- Součástí myšlenky projektu je i zvyšování participace klientů. V čem je ta jeho snaha o participaci jedinečná?
- Rozumíme tomu správně, že ideálním stavem do budoucna by bylo, kdybyste multidisciplinární setkání neiniciovali a neorganizovali vy, nýbrž OSPODy, a vy jste byli v roli přizvané strany?

#### **Vývoj koncepce projektu**

- V rozhovoru s paní Růžičkovou zaznělo, že původní záměr evaluace programu byl velmi ambiciózní a chtěl evaluovat všechny dílčí cíle. Nyní však s MPSV projednáváte, že se zaměříte jen na jeden. Na jaký a proč? A proč jste původně chtěli evaluovat všechny?
- Projekt Multidisciplinární tým navazuje na dva předchozí projekty.
  - V rozhovorech zaznělo, že v jednom z těchto projektů jste si uvědomili, že potřebujete i další odborníky. Jací to jsou? Právník a rodinný asistent? Nebo ještě někdo další?



- Jak pro své klienty využíváte právních služeb? V čem se práce právničky osvědčila v předchozím projektu? Je nyní nějak rozšiřováno její působení? Pokud ano, v čem a proč?
- Dále zaznělo, že multioborová setkání v předchozích projektech měla omezený formát. V čem byl omezený? V čem byl jiný než současný formát?
- Ještě v čem dalším se aktuální projekt liší od těch předchozích?
- Patří do projektu pobytové aktivity, nebo ty jsou realizovány mimo něj?
- Liší se např. i školení/vzdělávání poskytované zaměstnancům a odborníkům v rámci projektu?
- Záměrem projektu je participace klientů v celém systému. Co přesně si pod tím představít? Jaké všechny oblasti? Liší se v tomto směru od předchozích projektů?

#### Jedinečnost organizace

- V rozhovorech zaznělo, že vaše nastavení spolupráce s OSPODy je jedinečné. V čem a proč?
- Také bylo zmíněno, že jste vyvinuli specifický evaluační nástroj. V čem se liší od toho, co je jinak používáno v ČR, případně v zahraničí?

#### Vize organizace

- Jednou z vizí organizace je být poskytovatelem, s nímž chtějí ostatní spolupracovat. Jak přesně toho chcete dosáhnout? Jak vám v tom může pomoci OPZ a MPSV?
- Další ze zmiňovaných vizí je příklon k sociálním službám. Co přesně si pod tím můžeme představit?
- Další prioritou je tvorba programů – jakých?
- Na webu se nám nepodařilo dohledat váš strategický plán? Jsou v něm formulovány ještě nějaké další priority vedle profesionalizace, podpory participace a multidisciplinarity poskytovaných služeb? Pokud ano, jaké a proč?
- Na podzim letošního roku budete vytvářet nový strategický plán pro následující roky. Máte již představu, co bude tento strategický plán obsahovat? Jak se bude lišit od toho předešlého?
- Jak byste chtěli do budoucna růst?
  - Nyní budete mít mnoho nových pracovníků díky 6 novým projektům. Je ideálním obrazem se stále rozšiřovat? Proč ano, proč ne?
  - V rozhovorech zaznělo, že by bylo dobré růst stabilizovat. Co přesně si pod tím můžeme představit?

#### Potřeby organizace





- V rozhovoru s paní Růžičkovou zaznělo, že v tuto chvíli nejsou projekty pokryty všechny služby. Doslova bylo řečeno „u jedné části nemáme peníze“. U jaké? Jedná se o nižší úvazek na rodinného asistenta, nebo tím bylo myšleno něco jiného (např. rozvoj profesionalizace, na který nyní není v OPZ prostor)?
  - V čem bude mít rodinný asistent nižší dopady, než by podle vás bylo možné, když je na něj v projektu nakonec alokováno méně peněz, a bude mít tedy nižší úvazek?
- Co byste nyní potřebovali pro naplňování vaší vize stále vyšší profesionalizace, resp. poskytování stále kvalitnějších služeb?
- V rozhovorech zazněla potřeba dlouhodobých investic, jak přesně to bylo myšleno?
- V rozhovorech zaznělo, že byste si přáli, kdyby bylo možné poskytovat vašim zaměstnancům dlouhodobé kurzy. Na co by tyto kurzy měly být zaměřeny? A proč je třeba, aby měly dlouhodobý charakter?
  - V čem se vzděláváte v rámci projektu a proč?
- Jaké vaše aktivity by podle vás neměly být pokrývány grantovým financováním, ale naopak stabilním, a pro jaké vaše aktivity vám naopak grantové financování připadá vhodné a proč?
- Paní Gheza mluvila o nedostatečných nástrojích sociální politiky pro sociální pracovníky. Jaké konkrétní nástroje byste potřebovali?
- V rozhovorech zaznělo, že v současnosti nejsou dostatečně finančně podporovány probační programy. Čím si to vysvětlujete? Pomohla by vaší organizaci v tomto ohledu i jiná než finanční podpora? Pokud ano, jaké a proč?

#### IV. Závěr

5 min.

*Cíl: získat doplňující informace či doporučení*

V tuto chvíli jsme pokryli všechny mé otázky.

- Máte ještě na závěr nějaké dodatečné sdělení, které byste rádi doplnili? Možná jsme se ještě nedotkli něčeho, co vnímáte jako důležité v souvislosti s projektem Multidisciplinární tým a/nebo Výzvou 17 OPZ+ nebo obecně výzvou OPZ a MPSV. Třeba nějaké doporučení pro MPSV, co byste ocenili, kdyby ministerstvo u/dělalo, nějaký vzkaz pro MPSV?
- Poděkování a informace, co bude následovat:
  - výplata odměny