

Budování kapacit a profesionalizace proromské organizace Blízký soused (Blízký soused, z.s.)

Případová studie zachycující dobrou
praxi ve výzvě č. 42 OPZ+

Hana Kociánová

Johana Haldová

Cuong Manh Vu

Jana Rejšková

Daniel Jirátko-Ziółkowski_____dan@govlab.cz



Financováno
Evropskou unií



Obsah

Profil realizátora	3
Přínosy projektu.....	4
Fungování organizace	4
Strategické plánování	5
Finanční řízení	6
Lidské zdroje	7
Marketing	7
Síťování.....	8
Dlouhodobý přínos pro organizaci.....	8
Zkušenosti z realizace.....	9
Bariéry a limity	9

Případová studie vychází z rozhovoru s předsedkyní organizace, projektovou manažerkou a fundraiserkou.

Profil realizátora

Blízký soused, z.s. je organizace, která se věnuje **výchovně vzdělávacím volnočasovým aktivitám pro děti**, mládež a rodiny s dětmi. Jejich činnosti zahrnují zájmové kroužky a doučování pro děti a mládež. Rodinám jsou poskytovány individuální konzultace a skupinové aktivity, s cílem podpořit je při budování rodičovských kompetencí, k vedení dětí ke vzdělávání a k celkovému zlepšení zázemí a situace rodiny. Organizace se také zabývá přípravou jednorázových kulturních, sportovních či vzdělávacích akcí, v létě organizuje pobytové a příměstské tábory pro děti. Blízký soused, z.s. se také věnuje osvětové činnosti (např. besedy s žáky, semináře s pedagogy).

Aktivity organizace cílí na **všestranný rozvoj**. Mezi jejich hlavní priority patří:

- podpora rodin v budování stabilního zázemí pro výchovu dětí;
- omezení negativních důsledků sociálního vyloučení;
- motivace k důstojnému zařazení do naší společnosti;
- zprostředkování možnosti smysluplného a kvalitního trávení rodinného času;
- podpora všestranného vzdělávání a rozvoje.

Činnost organizace Blízký soused vychází z dlouhodobé praxe současné předsedkyně organizace Pavly Fáberové. Ta se práci s cílovou skupinou (rodiny ze sociálně znevýhodněného prostředí, zaměření na Romy) věnuje přes třicet let. Počátky činnosti byly na **dobrovolnické bázi**, samotná organizace pak byla založena v roce 2010 a dále fungovala především na dobrovolných aktivitách a zapojení rodiny paní Fáberové. V posledních 2-3 letech se tým stabilizuje a profesionalizuje, což souvisí s životními změnami členů týmu (například dokončení vysoké školy). Organizace se doposud v rámci projektů zaměřovala především na rozvoj přímé práce s cílovou skupinou. Projekt v rámci výzvy č.42 OPZ+ tak byl novým impulzem pro systematické zaměření kapacity do rozvoje vnitřních procesů organizace a podpoření její vnitřní udržitelnosti.

Projekt Budování kapacit a profesionalizace proromské organizace Blízký soused s registračním číslem CZ.03.02.03/00/22_042/0001471 (doba realizace od 1.9.2023 od 31.8.2025) se zaměřuje na podporu udržitelného fungování organizace, budování kapacit zaměstnanců a zvýšení povědomí veřejnosti o činnosti a významu organizace. Tyto cíle chce organizace naplnit prostřednictvím následujících **klíčových aktivit projektu**:

- KA 1: Podpora strategického plánování a řízení organizace
- KA 2: Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců a dobrovolníků organizace
- KA 3: Rozvoj fundraisingu a finančního řízení organizace
- KA 4: Rozvoj marketingu a PR organizace

Přínosy projektu

Projekt se zaměřuje na klíčové aktivity spojené s posilováním strategického plánování a řízení organizace, přičemž klade důraz na definování její vize a podporu dlouhodobé udržitelnosti. Součástí projektu je také odborný rozvoj zaměstnanců, rozšíření PR aktivit, zajištění rozvoje fundraisingu a finanční stability organizace.

Hlavní vizi organizace je podpora romských dětí v jejich zdravém sociálním rozvoji. Jak uvádějí respondentky, romské rodiny se často potýkají s problémy, jako jsou exekuce nebo špatné bytové podmínky, které jim brání věnovat svým dětem dostatek času a energie. Název organizace vychází z biblického verše: „*Lepší je blízký soused než bratr vzdálený*“, což je i hlavním posláním organizace – zdůrazňuje, že romské děti se jednou stanou součástí sousedských komunit, a proto by majoritní společnosti nemělo být lhostejné, jak vyrůstají. Jejich práci provází motto: „*Pomáháme dětem být dětmi, aby z nich vyrostli lepší dospělí.*“

Projekt pomáhá organizaci Blízký soused, z.s., naplňovat tuto vizi. Umožňuje jí profesionalizovat svou činnost, která původně vznikla na bázi dobrovolnictví z iniciativy ředitelky Fáberové a její rodiny. Hlavním cílem organizace je podpora zdravého vývoje dětí, což se jí daří nejen naplňovat, ale i překračovat tím, že organizace v nedávné době dokázala zapojit do svých aktivit také rodiče romských dětí.

Fungování organizace

Projekt přinesl organizaci především **stabilitu**, která se stala základem pro její další rozvoj. Díky tomu se organizace posunula od neustálého řešení každodenních výzev k **dlouhodobému plánování a strategii**. Vedoucí týmu nyní mají příležitost pravidelně se setkávat a zaměřovat se na strategické otázky, jako jsou finanční řízení, rozvoj lidských zdrojů a zefektivnění marketingových aktivit. Výše uvedené zdůrazňuje ředitelka organizace Pavla Fáberová následujícím sdělením:

„Máme na ně (strategické plánování) čas, díky tomu projektu vůbec máme čas trochu zvednout hlavu (...). Bez toho projektu profesionalizace, tak opravdu s vyplazeným jazykem člověk jenom hasí ty nejdůležitější požáry v té aktuální činnosti, ale nemá vůbec čas, energii se koukat trochu dál.“

Projekt také výrazně ovlivňuje fungování organizace tím, že díky orientaci výzvy umožňuje **obsazení klíčových pozic**, na které by bez jeho podpory nebyly dostatečné kapacity. Zatímco jiné projekty z odlišných výzev se primárně zaměřují na přímou práci s cílovými skupinami, výzva OPZ+ č. 42 cílí na podporu samotné neziskové organizace. Tento přístup organizace velmi oceňuje, protože jí umožňuje soustředit se na svůj systematický a cílený rozvoj.

Dalším významným přínosem projektu je **úspora času**. Díky zajištění potřebných pozic má organizace více prostoru pro odborný růst jak jednotlivých členů týmu, tak organizace jako celku. To vede k efektivnějšímu fungování a dlouhodobému zlepšování její činnosti. Organizace se tak může lépe připravovat na budoucí výzvy a pracovat na dlouhodobých cílech, což zvyšuje její udržitelnost a dopad na komunitu. Organizace například využila získaný čas, aby zlepšovala své digitální dovednosti a digitalizaci zefektivnila své procesy. Je to především **získaný čas**, který je dle slov projektové manažerky klíčový:

„Kdybychom třeba právě neměli tyhle úvazky, tak bychom na to neměli časovou kapacitu.“

Strategické plánování

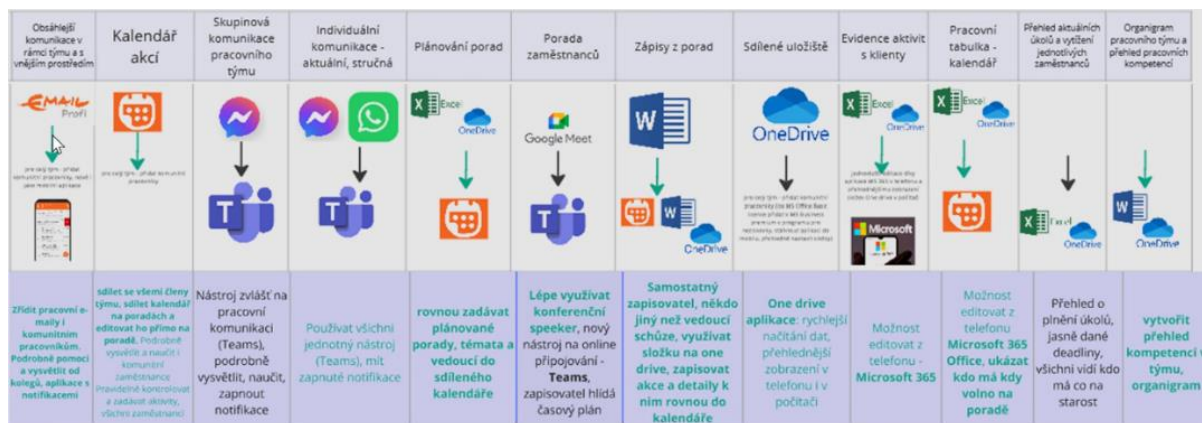
Růst a rozvoj organizace Blízký soused, z.s. přinesly nové výzvy, kterým se musela samotná organizace přizpůsobit. Zatímco v počátcích fungovala z „obývací“, jak sami popisují, s nárůstem počtu zaměstnanců a rozvojem nových pozic se objevila potřeba lepší koordinace, jasněho vymezení procesů a strategického plánování. S tímto růstem přišla nutnost zavést **nové interní systémy**, jako jsou pracovní e-maily, sdílené kalendáře a správa databáze klientů, které nyní usnadňují komunikaci a správu informací.

Projekt také umožnil organizaci **pravidelně pořádat setkání zaměřená na strategické plánování**, což je klíčový prvek jejich současného fungování. Tyto schůzky se konají každý týden po dobu dvou hodin a zaměřují se na rozvoj interních procesů a plánování růstu zaměstnanců. Podle respondentek by bez podpory projektu profesionalizace nebylo možné tato setkání realizovat, přestože jsou pro efektivní fungování organizace nezbytné. Plán implementace efektivnějších procesů s nadšením popisují fundraiserka i projektová manažerka:

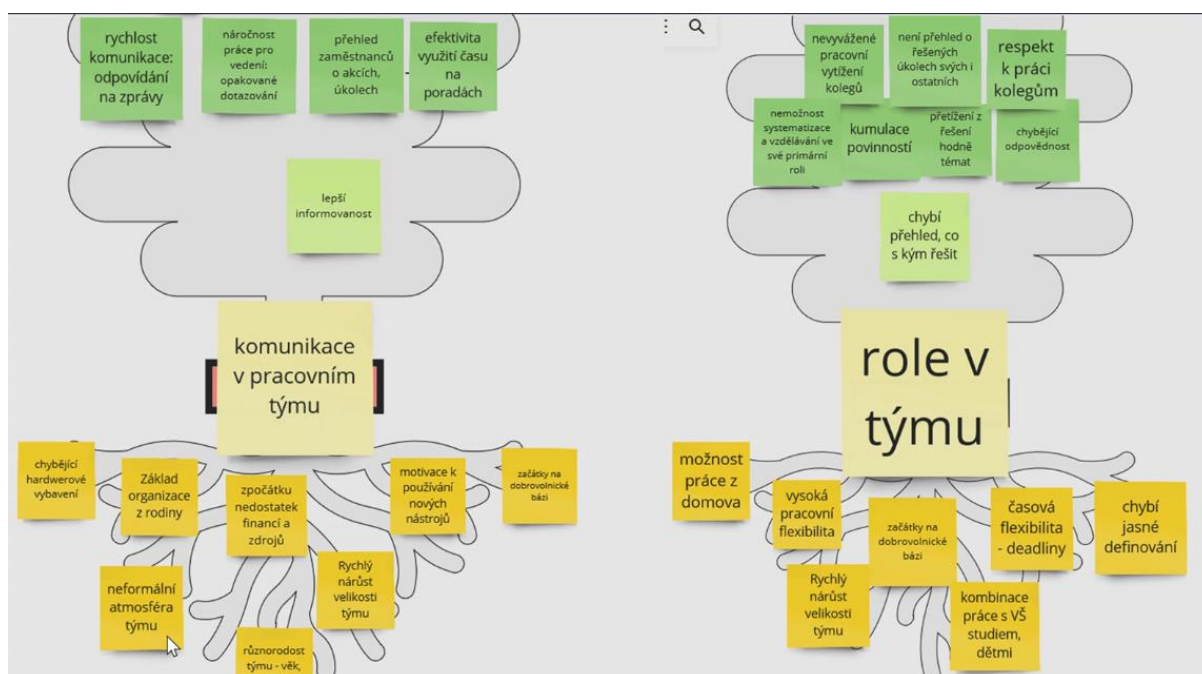
„Jo, Seznam emaily, sdílený kalendář, systém evidence docházek, aby o ní všichni měli přehled, protože je to důležitý nástroj.“

V tomto rozvoji popisují projektová manažerka a fundraiserka velký přínos účasti na programu **Nezisk Digital**, kde s dalšími neziskovými organizacemi řešili, jak funkčně nastavit nástroje pro vnitřní fungování organizací. Shodují se, že bez projektu OPZ+ by neměly kapacitu se aktivitám s Nezisk Digital věnovat.

Strategické plánování je pro organizaci naprosto zásadní, jelikož její činnost vyžaduje flexibilitu a schopnost rychle reagovat na změny ve financování z projektů. Nově zavedené procesy organizaci lépe připravují na budoucí výzvy a zajišťují, že růst probíhá systematictěji a udržitelněji.



Obrázek 2: Blízký soused, z.s., posun v používání aplikací – schéma vytvořené samotným spolkem.



Obrázek 1: Blízký soused, z.s., Strom týmu – schéma vytvořené samotným spolkem.

Finanční řízení

Finanční příjmy jsou v organizaci Blízký soused, z.s. především spojeny s projekty z Operačního programu Zaměstnanost+. Další finanční podpora plyne také z Magistrátu města Plzně, programu Erasmus+, Nadace ČEZ, Norských fondů nebo v rámci výzvy Podpora integrace romské menšiny v roce 2024 od Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy. Součástí je také jednorázová nebo pravidelná podpora jednotlivců a firem.

Projekt profesionalizace výrazně podpořil **systematizaci fundraisingu** a poskytl organizaci kapacitu, aby se rozvíjela i v této oblasti. Organizace je tak schopna využívat stávající kapacity a upevňovat svou činnost i do nadcházejících období. To velice kladně hodnotí i současná fundraiserka:

„Právě tím, že na to máme vyčleněný ten čas, se to zefektivnilo a tak, tak byl čas psát další projekty, takže máme nějaké (projekty) navazující.“

Činnost organizace v oblasti finančního řízení vyústila ve vytvoření **fundraisingového plánu**, s kterým lze mapovat, jak vysoké mohou mít výdaje. Diverzifikace příjmů se v případě organizace Blízký soused týká především většího portfolia projektů, které je financují. Cílem projektu bylo kapacitu rozšířit a požádat o další projekty, které umožní návazné financování v následujícím období. Alternativním zdrojem financování stabilnějšího rázu prozatím organizace nedisponuje, přičemž všechny tři členky týmu popisují obtíže se sháněním finančních darů od jednotlivců nebo firem.

Lidské zdroje

Projekt umožňuje organizaci zaměřit se na **systematický rozvoj a podporu svých zaměstnanců**, což samotná organizace považuje za klíčový aspekt pro udržitelný růst. Blízký soused, z.s. klade důraz nejen na odborný rozvoj zaměstnanců, například v oblasti sociální práce nebo pedagogiky, ale také na podporu jejich **psychohygieny a psychické odolnosti**. Tyto aspekty jsou nezbytné pro zajištění dlouhodobé funkčnosti týmu a efektivní zvládnutí náročných situací, které práce s cílovými skupinami často přináší. O tom, že jsou tyto činnosti důležité, hovoří projektová manažerka:

„(...) ale který jsou potřeba, protože bez nich ta činnost se nedá dělat dlouhodobě a udržitelně, ať už z těch praktických důvodů, že vám dojdou finance, ale i z hlediska rozvoje těch zaměstnanců, že se vám prostě potom už vyčerpají a vyhoří.“

Rozvoj zaměstnanců a zaměstnankyň nově probíhá systematictěji, než tomu bylo v minulosti. Členové týmu se účastnili velkého množství vzdělávacích aktivit. Ti z týmu, kteří se nějakého vzdělávání účastnili, pak připravili předání poznatků pro ostatní v týmu v rámci interních seminářů. Zároveň si v týmu zavedli systém individuálního mentoringu s předsedkyní organizace. Projekt podpořil organizaci i v zavádění teambuildingových aktivit nebo v pravidelných supervizích, které si předtím nemohli dovolit. Organizace také sbírá interní data skrze dotazníky o individuálním rozvoji pracovníků (například co vnímají jako svůj nejdůležitější posun v daném období).

Marketing

Blízký soused, z.s. usiluje o prezentaci své činnosti také osobám, které s ní dosud nebyly obeznámeny. Toho dosahuje například tím, že nabízí zájemcům **dobrovolnické dny**, ve kterých mohou sledovat každodenní činnost organizace. Jak sami přiznávají, dobrovolníci často odcházejí nadšení a stávají se z nich občas i pravidelní dárci:

„My s nimi strávíme den, oni uvidí třeba, co děláme, a už se stalo několikrát, že vlastně z nich se stali ti pravidelní dárčí, že viděli tu činnost.“

Zástupci organizace popisují, že podle nich ve společnosti existuje částečná **nedůvěra v NNO**, a to především směrem k neziskovým organizacím, které pomáhají **Romům a Romkám**. Zde vnímají jako velmi účinné setkávání se naživo – v rámci dobrovolnických dnů nebo účasti na festivalech. To podle předsedkyně organizace pomáhá předsudky bořit nejvíce. Jsou tam totiž za organizaci lidé z majoritní populace i Romové a působí jako „jedna parta“.

„Není to takový, že jsou to oni ty Romové a my ti bílí. ta osobní zkušenost je nepřenosná. většina lidí, co k nám přijde, tak tohle je pro ně hrozně silnej zážitek (...).“

Důležitým nástrojem pro prezentaci činnosti organizace jsou **sociální sítě**, skrz které cílí na širší veřejnost. Neočekávaným přínosem této PR činnosti je paradoxně **zvýšení zájmu o aktivitu organizace přímo u romských rodičů**. Předsedkyně popisuje, že když například zveřejňovali fotografie z akce na koupališti, přišlo při dalším konání akce s dětmi více rodičů nebo celé rodiny. Přisuzuje to právě propagaci na sociálních sítích:

„(...) myslím si, že k tomu přispěly hodně sociální sítě, protože ty děti o tom tak barvitě mluvit nedokážou.“ Doplnit vyprávění fotografií, kde je vidět, jak místo i akce vypadá, se ukázalo jako velmi účinný nástroj propagace.

Síťování

Z analýzy všech aktivit organizace vyplývá, že v oblasti **síťování a budování vztahů** s ostatními lokálními neziskovými organizacemi, které se zaměřují na podobnou cílovou skupinu, dosáhla organizace Blízký souseď **nejmenších úspěchů**. Jinými slovy, zatím se jí nepodařilo vytvořit efektivní spolupráci s těmito organizacemi. Organizacím nabízeli možnost účastnit se přednášek, které pořádají pro svůj tým, kde přednášejí i zahraniční experti. Popisují ale, že impuls z jejich strany neměl odezvu.

To však neznamená, že by spolupráce a síťování neprobíhaly. Dle slov ředitelky, Blízký souseď spolupracuje dlouhodobě s aktivistickou¹ organizací Ara Art z.s, v minulosti se například i odehrál fotbalový turnaj ve spolupráci s Roma Plzeňatar. Organizace se také pravidelně účastní celostátních romských konferencí.

Ke sdílení know-how vnitřního fungování neziskových organizací docházelo díky účasti projektové manažerky a fundraiserky na kurzu Nezisk Digital. Tým se tak dostal i k online platformě Diskutuj. Digital, která propojuje organizace za účelem těchto interních technických zlepšení. Organizace Blízký souseď pak prezentovala svůj pokrok v rámci události Showcase Nezisk. Digital.

Dlouhodobý přínos pro organizaci

Zástupci organizace Blízký souseď chtějí většinu nových prvků, které projekt přinesl, **udržet i do budoucna**. Projekt přinesl potřebnou stabilitu, která je zásadní pro dlouhodobý rozvoj organizace. Díky projektu získala organizace kapacity, které jí umožnily úspěšně implementovat nové změny – mají sdílený kalendář, databázi klientů, systematický plán rozvoje zaměstnanců, pravidelná strategická setkání nebo se mohou zaměřit na podporu psychohygieny. Projekt také pomohl v rozvoji projektového financování z různých zdrojů. Zásadním posunem prošla organizace v oblasti vnitřních procesů (interní mentoring, interní vzdělávání, zpětná vazba zaměstnanců, sjednocení společných digitálních nástrojů), toto interní know-how zůstane organizaci i po skončení projektu. Předsedkyně popisuje, že i když budou muset dál dávat energii a kapacitu do udržování a aktualizování procesů, nemusí je vytvářet „nanovo“.

¹ **Artivismus** (z anglického *art* = umění a *activism* = aktivismus) je spojení umění a aktivismu, které využívá kreativní a umělecké formy k prosazování politických, sociálních nebo ekologických změn. Aktivisté, tedy umělci zapojení do aktivismu, se snaží prostřednictvím umělecké tvorby poukazovat na problémy současného světa a inspirovat lidi k zamyšlení a akci.

Zkušenosti z realizace

Všechny členky týmu během rozhovoru popisují, že výzvu OPZ+ č.42 vnímaly jako přesně odpovídající jejich potřebám:

„Když jsme to četli, tak jsme (...) byli hrozně rádi, protože nám to přišlo, že nám to přesně vyplňuje ty chybějící pozice a ty chybějící činnosti, který buď stejně děláme, nebo víme, že jsou potřeba a chtěli bychom je dělat víc, ale už nám na ně nezbyvá čas a kapacita.“ (projektová manažerka)

Zároveň členky týmu reflektují, že skrze to, že jejich primární motivací pro práci v organizaci Blízký soused je **přímá práce s dětmi a rodinami**, mají tendenci věnovat většinovou kapacitu právě tam. Zároveň je tak směřovaná většina projektových výzev. Proto pro ně výzva OPZ+ č.42 znamená systematické zaměření sil dovnitř organizace, ke kterému by se jinak těžko tým dostával.

Bariéry a limity

Při zavádění nových nástrojů pro interní procesy, popisuje projektová manažerka překážku v **heterogenitě týmu**. Tým totiž tvoří jak vysokoškoláci, tak lidé se základním vzděláním, lidé z různých oborů i různého věku. Při hledání vhodných nástrojů pro fungování tedy museli upřednostnit jednoduchost nástrojů a možnost ovládání přes mobil. S jednotlivými členy pak věnovali čas školení, jak nástroj používat.

Zároveň projektová manažerka uvádí, že kdyby měli realizaci provádět znova, snížili by frekvenci vzdělávacích aktivit:

„(...) jak jsme byli nadšení, že máme možnost konečně se systematicky vzdělávat, tak (...) teď vidíme, že toho je všeho až moc, to pak může být pro ten tým už i zatěžující.“

V rámci snahy o navazování partnerství s lokálními organizacemi, které se věnují stejné cílové skupině, se organizace Blízký soused opakovaně nesetkává s pozitivní odezvou. Projektová manažerka říká, že je to pro ně *„dlouhodobě velká bolest“*. Má pocit, že oslovené neziskové organizace je vnímají jako **konkurenci**, ne partnery:

„(...) nechtějí s námi mluvit. (...) opakovaně jsme se s nimi chtěli sejít a oni řekli, že o to nestojí, že prostě je nezajímá, co děláme my a nechtějí nám vyprávět, nechtějí, abychom věděli, co dělají oni.“

Nastavení udržitelného financování je pro organizaci nejnáročnější cíl. Setkávají se zde s několika překážkami. Už v roce 2022 se pokusili zaregistrovat jako sociální služba, schválení jim bylo podle projektové manažerky opakovaně přislíbeno. Tehdy byly ale v kontextu začátku války na Ukrajině prostředky přesunuty na podporu integrace ukrajinských rodin. Nyní tým uvažuje o tom žádost podat znovu. V týmu však stále přetrvává obava, že registrace jejich činnosti jako sociální služby by jim do budoucna nepřinesla užitek. Bez příslibu zařazení jejich činnosti jako **nezbytné SAS do Krajské sítě sociálních služeb** nemají příslib pravidelného financování:

„(...) automaticky by nám (z toho) plynuly povinnosti, který bychom museli naplňovat bez ohledu na to, jestli bychom na to nějaký financování dostali, nebo ne. Tady přece jenom s těma projektama, sice je to do jistý míry jakoby nestabilní, ale ve chvíli, kdy nám projekt skončí a nemáme peníze, tak ale j nejsme povinni dál žádnou činnost poskytovat.“

Obavy ze žádosti o registraci činnosti organizace jako SAS v nich vyvolává také neetické jednání ze strany Magistrátu města Plzeň, které popisuje předsedkyně organizace: *„Úředníci na kraji nám opakovaně nepokrytě vyhrožovali, že když se*

zaregistrujeme jako sociální služba, že nám budou šlapat po krku a dávat pokuty.“
Podobnou zkušenost popisuje projektová manažerka.

Proto organizace Blízký soused vztahuje své plány ohledně financování především na velké evropské projekty a výzvy jako je OPZ+. I tak dotázané pracovnice poukazují na důležitost individuálních a firemních darů. Popisují trend toho, že se v projektech častěji opakuje požadavek například pětiprocentní účasti na výdajích, které nejsou hrazeny z veřejných zdrojů. Aktuálně se to v případě organizace Blízký soused týká jednoho probíhajícího projektu a dvou, o které nyní požádali. Projektová manažerka popisuje, jak je pro ně náročné tuto finanční spoluúčast zajistit:

„(...) my nemáme naše služby vůbec zpoplatněný, nemáme žádný sociální podnikání, takže žádné jiné zdroje příjmů nemáme.“

Myšlenku **důležitosti darů** pro organizaci by chtěli komunikovat veřejnosti:

„(...) tohle je myšlenka, kterou chceme těm našim potenciálním podporovatelům předat, že ten jejich dar má vlastně mnohonásobný dopad.“

Všechny tři respondentky zmiňují svůj dojem, že jsou **neziskové organizace** vnímané jako **nedůvěryhodné**. Předsedkyně to popisuje:

„Obecně je velká nedůvěra vůči neziskovkám, že ty darované peníze rozkrádají.“

Podobnou nedůvěru vnímají i u dárců ze strany firem. V rámci toho je pro ně jednodušší získat od firemních dárců spíše **podporu materiální než finanční**. Zmiňují například dar spousty lega pro děti. Předsedkyně organizace to vysvětluje:

„Je mnohem snazší dostat nějaký věc od těch firem než peníze, protože oni, když dají ty věci, tak si víc představí, jak ty věci využijete. A když dají ty peníze, tak se bojí, že si za ně koupíte pohovku.“

Na dotaz, jaká je tedy konkrétní vize ohledně financování vnitřního fungování organizace po skončení projektu, odpovídá předsedkyně se smíchem, že doufá, že se vyhlásí **další kolo výzvy profesionalizace**. Celkově však projektová manažerka dodává, že i kdyby se nestala organizace sociální službou, bude pro ně prioritou si důležité pozice v rámci firmy (například fundraisera) udržet a vyhrazovat si pro ně v rámci projektů prostor.