

Budování kapacity organizace Khamoro, o.p.s. (Khamoro, o.p.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
Strategické plánování	4
Finanční řízení	4
PR a marketing	5
Dlouhodobý přínos pro organizaci.....	6
Zkušenosti z realizace.....	8
Bariéry a limity	8

Případová studie vychází z rozhovoru s ředitelem organizace a projektovou manažerkou.

Profil realizátora

Obecně prospěšná společnost Khamoro působí v okrese Sokolov, konkrétně v Chodově a jeho blízkém okolí (tedy obce jako Vřesová, Vintířov, Nové Sedlo, Královské Poříčí atd.) a již mnoho let pomáhá sociálně slabým a znevýhodněným lidem, kteří žijí ve vyloučených lokalitách. Jejím cílem je podpora dětí, mládeže i dospělých v náročných životních situacích, se zvláštním důrazem na vzdělávání, zaměstnatelnost a prevenci sociálně patologických jevů.

Jedním z klíčových projektů organizace je nízkoprahové zařízení pro děti a mládež, které poskytuje bezpečný prostor pro trávení volného času i odbornou pomoc. V klubu se mladí lidé mohou účastnit různých aktivit – od her přes sportovní činnosti až po vzdělávací programy. K dispozici je místnost pro umělecké aktivity, kde děti nacvičují divadlo a tanec, přičemž součástí organizace je i známá taneční skupina Khamoro – děvčata v tradičních romských krojích. Nízkoprahový klub je také místem, kde sociální pracovníci pomáhají mladým lidem se zvládnutím obtížných situací, jako je nezaměstnanost, problémy s policií či hmotná nouze.

Kromě aktivit v nízkoprahovém klubu pracovníci Khamora provozují i terénní služby a docházejí přímo za klienty do jejich domovského prostředí, například na Železný dvůr, což je jedna z největších vyloučených lokalit v regionu. Sociální pracovníci komunikují s rodinami i jednotlivci, nabízejí podporu a propojují je s dalšími službami. Zásadní roli v komunikaci hrají sociální sítě, přes které se organizace snaží informovat klienty o připravovaných aktivitách a přednáškách.

Khamoro si zakládá na individuálním přístupu ke každému člověku a věří, že i drobné úspěchy mohou mít velký význam. Organizace tak nejen poskytuje konkrétní podporu lidem v nouzi, ale zároveň usiluje o systémové změny a dlouhodobé zlepšení životních podmínek romského obyvatelstva v regionu.

Na výše uvedenou činnost navazuje projekt Budování kapacity organizace Khamoro, o.p.s. (reg.č.: CZ.03.02.03/00/22_042/0001472), který je realizován od října 2023 do září 2025. Tento projekt se zaměřuje na řízený proces, který Khamoro, o.p.s umožní dosáhnout změny ve smyslu nabytí potřebné kapacity, aby byla funkčním a spolehlivým nástrojem efektivní integrace romské menšiny a implementace systémových strategií v této oblasti. Součástí projektu jsou následující klíčové aktivity:

- KA1: Stabilizace a rozvoj fundraisingu a komunikace
- KA2: Síťování, sdílení zkušeností a posilování partnerství
- KA3: Nastavení a implementace advokační práce
- KA4: Rozvoj lidských zdrojů – vzdělávání zaměstnanců

Přínosy projektu

Strategické plánování

Jedním z přínosů projektu bylo **zlepšení strategického plánování a řízení organizace**. Zejména proto, že díky projektu měl ředitel organizace uvolněné ruce a mohl se kromě přímé práce s klienty a obvyklým činnostem v rámci řízení organizace věnovat také nadstavbovým aktivitám, jako je účastnit se různých pracovních skupin (např. skupina Bezpečnost na obci Chodov). Ředitel organizace také přiznává, že **díky projektu bylo možné přijmout nové kolegyně do služby NZDM a získat nový pohled na individuální plánování** s klienty, ale i celkově na strategické plánování a time management úkolů. Do týmu totiž nastoupily tři vysokoškolsky vzdělané pracovnice (z nichž dvě měly praxi na OSPOD), od kterých se mohl učit modernější postupy.

„Přijali jsme 3 vysokoškolačky a 2 z toho z OSPODu, díky nim, protože jsme dělali individuální plány v rámci tady toho projektu, jsem se naučil, jak strategicky plánovat. S kým to plánovat, jak časově si to rozložit a tak. Ony celý život pracovaly na úřadech v kancelářích, takže měly jiný vhled. Tohle já jsem neuměl před projektem.“ (ředitel organizace)

Projekt také pomohl organizaci zavést systematictější strategické dokumenty a plánování do budoucna. Khamoro již v předchozích letech začalo pracovat na strategickém rozvoji a řízených změnách a v rámci současného projektu se zaměřilo hlavně na oblast **fundraisingu jako součásti strategie organizace**. Šlo o to zařadit do **organizační strategie kromě institucionálního fundraisingu také fundraising neinstitutonální**.

Projektová manažerka potvrzuje, že tato výzva na „budování kapacit“ dala týmu prostor a odbornou kapacitu zaměřit se na koncepční rozvoj organizace. Například se mohli soustředit na **přípravu individuálních plánů práce s klienty a nastavení dlouhodobých cílů projektu**. To vše vedlo k upevnění strategického řízení – organizace nyní promyšleněji plánuje aktivity i personální obsazení a není odkázána jen na operativní řešení.

Kromě samotného plánování přinesl projekt také **možnosti rozvoje zaměstnanců**. V jeho rámci proběhla řada školení a vzdělávacích aktivit, které zvyšovaly odborné dovednosti týmu. Ne všechna školení byla akreditovaná, ale vedení Khamora to nevnímalo jako překážku – důležité bylo, že posouvala schopnosti pracovníků kupředu.

„Já a kolegyně jsme se zúčastnili spousty všelijakých vzdělávacích aktivit. A já celou dobu říkám, že skládám obraz do mozaiky a vždycky takovýhle kurzy anebo nějaký přednášky mi nabízejí další článek do toho obrazu, kdy já se dostávám dál, takže já se hrozně rád zúčastňuju takových aktivit.“ (ředitel organizace)

Finanční řízení

V oblasti financí pomohl projekt otevřít Khamoru nové možnosti. Jedním z cílů bylo **posílit fundraising** – tedy schopnost získávat finanční prostředky z různých zdrojů. Projektová manažerka vysvětluje, že tato výzva umožnila mít „*prostor a čas a odbornou kapacitu směřem k získávání finančních prostředků*“, konkrétně zaplatit lidi, kteří se psaní projektů věnují.

Dosud totiž v malé organizaci typu Khamora často nezbyval čas ani personál na systematické vyhledávání grantových výzev a sepisování žádostí. Nyní však měl tým kapacity mapovat dostupné finanční příležitosti a o něco více času na ně reagovat a zpracovávat potřebné projektové žádosti.

„(...) protože výzva umožňuje mít zase ten prostor a čas. A odbornou kapacitu. Směrem k získávání finančních prostředků ve smyslu, že máte možnost ty projekty vůbec napsat. Kdy i tohleto ministerstvo nám docela vštěpovalo do hlavy, že si můžeme pokrýt kapacitu lidí, kteří ty projekty píšou.“ (projektová manažerka)

Díky tomu Khamoro uspělo v několika klíčových žádostech o dotace. Po dlouhých sedmi letech se například podařilo zařadit Nízkoprahový klub pro děti a mládež (NZDM) do krajské sítě sociálních služeb. Tato registrovaná sociální služba musela být v minulosti uzavřena kvůli nedostatku financí, ale projekt umožnil připravit podklady pro novou registraci – Khamoro obdrželo na provoz klubu cca 4 miliony Kč a mohlo nabrat tým sociálních pracovníků (viz výše 3 nové sociální pracovníce).

Byť se později objevily komplikace v podobě ztráty služby NZDM, jelikož byla vyřazena z politických důvodů ze základní sítě sociálních služeb (viz kapitola bariéry a limity), samotné získání této podpory bylo velkým úspěchem z pohledu finančního řízení.

„My jsme dostali na rok 2024 asi 4 miliony na provoz. Nabrali jsme lidi, podařilo se nám získat, úplně zázračně, do týmu 3 kvalifikovaný sociální pracovníce. A teďka ty lidi všechny musíme propustit. To, co jsem považovala za největší úspěch projektu Budování kapacit, je pryč.“ (projektová manažerka)

Kromě státních dotací zaměřilo Khamoro i do dosud neprobádaných vod soukromého fundraisingu. Projektová manažerka uvedla, že se tým chystá vyzkoušet fundraisingovou kampaň směrem k jiným dárcům, například formou sbírky na sociálních sítích.

Takový způsob získávání prostředků dosud Khamoro nevyužívalo, ale projekt dodal odvalu a znalosti to zkusit. Organizaci se navíc podařilo získat finance z evropských fondů – uspěla v programu OP JAK (Operační program Jan Amos Komenský) v tzv. výzvě ProRoma, zaměřené na rozvoj a zvyšování vzdělanosti romských dětí.

Tento záměr jít do vzdělávacího projektu byl zvolen i proto, že podpora vzdělávání dětí je společensky snadno srozumitelná a „nejméně kontroverzní“ téma pro potenciální sponzory.

„Teď se pokoušíme právě o fundraisingovou kampaň směrem k jiným donátorům, ale hlavně se nám podařilo získat, což je teda skvělý, finanční prostředky přes OP JAK.“ (projektová manažerka)

PR a marketing

Projekt se zaměřil také na **zlepšení prezentace organizace navenek a na posílení jejího veřejného obrazu**. Khamoro díky získaným prostředkům modernizuje svůj vizuální styl i komunikační kanály. V plánu je spuštění zcela nových webových stránek a představení nového loga organizace.

Tým si uvědomuje, že **atraktivní a aktuální web spolu s jednotnou vizuální identitou mohou pomoci oslovit nejen donory, ale i samotné klienty** – děti a mládež. Součástí projektu je proto i tvorba propagačních materiálů a drobných předmětů s logem, které mají mladé Romy více přitáhnout ke Khamoru a vzbudit v nich hrdost na příslušnost k etnické menšině.

„V kontextu nově rozběhlého projektu OP Roma bychom chtěli například otestovat kampaň fundraisingu k získání pomůcek pro děti. My s tím máme spojený i to, že redesignujeme vizuál organizace. To je pořád v jedné aktivitě. Máme už návrh nového loga. Jdeme na to moderně ve spolupráci se studenty UMPRUM. Kdy se snažíme udělat ten design opravdu svěží.“ (projektová manažerka)

Tyto aktivity směřují k tomu, aby se organizace prezentovala profesionálně a zároveň atraktivně pro cílovou skupinu.

Ještě významnější dopad měl projekt na komunikaci a spolupráci s okolními partnery. Bez dodatečných kapacit by nebylo možné věnovat čas například **pořádání kulatých stolů a networkingových setkání** – právě ty však projekt umožnil. Khamoro sešlo k jednomu stolu zástupce různých institucí a organizací, čímž se podařilo navázat či prohloubit cenné kontakty. Díky projektu se totiž zintenzivnila komunikace s romským krajským koordinátorem pro romské záležitosti a plánovala se užší součinnost při provozu nízkoprahového klubu. Ačkoli obnova klubu nakonec ztroskotala (viz bariéry níže), spolupráce s krajskými úředníky zůstává jako cenný výstup projektu.

„Hrozně moc se podařilo vylepšit komunikaci se spoustou aktérů. Nebýt projektu, tak není čas a energie například realizovat kulatý stoly, to rozhodně pak určitě došlo k významnému dalšímu prohloubení spolupráce právě s karlovarským krajem. Ve smyslu teda spolupráce s koordinátorem romským.“ (projektová manažerka)

Projekt Khamoro také rozšířil povědomí o organizaci za hranice regionu. Ředitel zdůrazňuje, že díky **projektu navázali úzkou spolupráci s dalšími neziskovými organizacemi napříč Českou republikou.**

„Rozšířili jsme se i za hranice našeho kraje – začali jsme úzce spolupracovat s pražským, moravským a plzeňským organizacema po celé ČR. Hlavně jsme si rozšířili spolupráci s Muzeem romské kultury v Brně.“ (ředitel organizace)

Khamoro se díky tomu dostalo do povědomí širší odborné veřejnosti a romských iniciativ v různých krajích. Tento pozitivní obraz organizace jako aktivního a spolupracujícího subjektu posiluje její důvěryhodnost – ať už vůči veřejným institucím, donorům, nebo samotným klientům. Za zmínku stojí i **navázání spolupráce s Městskou policií Chodov**, ke které během projektu došlo. Ačkoli v minulosti panovaly mezi policií a obyvateli vyloučené lokality Železný Dvůr napjaté vztahy, Khamoro využilo projekt k navázání dialogu. Společně naplánovali pravidelná setkávání, a dokonce i několik osvětových akcí přímo v komunitě – například ukázky práce policejních psovodů či pyrotechniků pro místní děti.

„Rozšířila se spolupráce s městskou policií. Zúčastnili se zástupci státní i městské policie. A to je super. Na konci minulého roku nám tady udělali přednášku pro děti a mládež. A to to bylo zase díky kulatému stolu, takže určitě to smysl mělo.“ (ředitel organizace)

Celkově projekt posílil PR a marketing Khamora ve dvou rovinách: vnitřní komunikaci a prezentaci (moderní web, logo, materiály) a vnější vztahy (kontakty s partnery, institucemi a veřejností). Organizace nyní působí profesionálnějším dojmem a má kolem sebe širší okruh spojenců.

Dlouhodobý přínos pro organizaci

Jedním z klíčových úkolů projektu bylo zajistit, aby **výsledky přetrvaly i po jeho ukončení a přispěly k udržitelnosti a dalšímu rozvoji Khamora.** Již nyní lze vidět několik dlouhodobých přínosů, které projekt organizaci zanechal.

Projekt přispěl ke **zkvalitnění interních procesů a know-how**, což zůstane výhodou do budoucna. Zkušenosti nabyté ve strategickém řízení, personálním vedení či PR budou moci pracovníci Khamora využívat i nadále. Například vytvořená fundraisingová a advokační strategie může sloužit jako vodítko pro další roky, i když její plné naplnění bude ještě výzvou. Podobně nově vybudovaný web a jednotná identita budou organizaci reprezentovat dlouho po skončení projektu.

Khamoro také po projektu lépe vybavilo tým – klíčoví členové týmu si rozšířili kvalifikaci a zkušenosti, vznikly nové pracovní pozice (byť některé dočasně) a ukázalo se, jaké odborné profily organizace potřebuje pro svůj růst (např. fundraiser, PR pracovník apod.). I když udržení těchto lidí závisí na pokračujícím financování, organizace už ví, jaké kompetence má případně znovu zajistit.

Dále projekt podpořil **vznik nových partnerství a zlepšení vztahů, které budou Khamoru sloužit i do budoucna**. Příkladem je již zmíněná spolupráce s městskou policií – ta byla navázána v rámci projektu, ale plánuje se dlouhodobě:

„S městskou policií se plánujeme celoročně se scházet, bavit se o tom, co by potřebovala městská policie od nás a my naopak od ní. Společné aktivity v té vyloučené oblasti.“ (ředitel organizace)

Tyto vztahy nezaniknou s projektem – naopak, mohou se dále rozvíjet a pomáhat zajišťovat kontinuitu služeb. Navázané kontakty s muzejními a neziskovými organizacemi z jiných regionů také otevírají cestu k budoucí spolupráci (např. společné akce, výměna zkušeností, případně partnerství v projektech). Organizace díky projektu jasně ukázala, že má potenciál růstu, kreativitu a odvahu bojovat i přes specifický kontext lokality, v níž působí.

Zkušenosti z realizace

Realizační tým projektu Budování kapacit organizace Khamoro, o.p.s. získal cenné zkušenosti, ale musel také překonávat řadu překážek. Prostředí, ve kterém organizace působí, s sebou neslo specifické výzvy ovlivňující průběh projektu a také existenci celé organizace Khamoro, o.p.s.

Bariéry a limity

Negativní postoj místní samosprávy

Zřejmě největší vnější překážkou byl **dlouhodobě napjatý vztah s vedením města Chodov**. Místní samospráva není nakloněna romským iniciativám a Khamoro jako romská a proromská organizace čelí ze strany města předsudkům. Ředitel organizace otevřeně popisuje, že kvůli jeho romskému původu a zaměření organizace na Romy mu město hází klacky pod nohy:

„(...) vedeme dlouhodobý spor s městem v Chodově, protože město nám není nakloněno, protože jsme romská a proromská organizace. Já konkrétně jsem Rom, a to je tady fakt veliký problém.“ (ředitel organizace)

V minulém volebním období dokonce Khamoro přišlo o tři sociální služby – město odmítlo vydat doporučení, aby byly služby zahrnuty do Krajské sítě sociálních služeb, čímž organizaci vyřadilo z krajského financování.

Tato nepřízeň ze strany místní samosprávy provázela i realizaci projektu – obnovení nízkoprahového klubu sice získalo krajskou dotaci (na rok 2024), ale po roce byla služba **opět vyřazena ze sítě**, údajně kvůli nízké návštěvnosti. Tento bezprecedentní krok připravil Khamoro o zásadní financování a výrazně ztížil jeho fungování. Ředitel organizace se rozhodl bránit, snaží se získat pomoc např. v kanceláři veřejného ochránce práv. Bohužel, situace se dosud nezměnila.

„Psal jsem ombudsmanovi, teď jsme rozhodnutí, že budeme opět rozesílat stížnosti. Mezi jinýma i na MPSV. Ale já jsem dokonce hovořil s právníčkami z kanceláře ombudsmana, takže to sepíšeme a budeme odesílat. My víme, že zpětně nemáme šanci dostat se k té službě a k té dotaci. Ale jde nám o zadostiučinění.“ (ředitel organizace)

Bariéra v podobě politicky motivovaného omezování podpory je pro Khamoro velmi specifická a bohužel trvá – znamená to neustálou nejistotu, zda budou jejich služby finančně udržitelné.

Náročná administrativa a personální kapacity

Druhou významnou limitací, se kterou se tým potýkal, je **obecně složitý systém dotací** a s tím spojená potřeba administrativního zázemí. Jakmile Khamoro začalo díky projektu podávat více žádostí a získávat více grantů, narazilo na problém, kdo všechny ty projekty povede a vykáže. Malá organizace musí splnit stejné administrativní požadavky jako velcí hráči, což je vyčerpávající.

„V ČR je to tak, že to, co ve Španělsku stačí 8 stránek, tak v Čechách 80... systém nepouští malé neziskovky k tomu, aby si to mohly samy zrealizovat,“ říká projektová manažerka s nadsázkou.

K zajištění všech monitorovacích zpráv a formulářů je potřeba velmi kvalifikovaný personál. Khamoro však zaměstnává převážně terénní pracovníky a lidi z praxe; odborníci na administrativu či projektové řízení mu chybí. Navíc **v regionu Karlovarska je jen málo vysokoškolsky vzdělaných odborníků**, které by mohla organizace snadno získat.

„(...) po téhle stránce já jsem trochu naštvaná na systém, že drobný organizace jim odvádí spoustu skvělý práce, ale systém je nepouští k tomu, aby si to mohly samy zrealizovat a vy si musíte zajistit armádu opravdu vysoce vzdělanejch lidí, který většinou nejsou Romové, protože máme tady fakt maličký procento vzdělanejch Romů a tím pádem mně to nedává vůbec smysl, že my chceme, aby Romové dělali věci pro Romy, ale neumožníme jim, aby k těm finančním prostředkům měli normální jednoduchý přístup.“ (projektová manažerka)

Do budoucna zůstává udržení kvalifikovaných sil výzvou – pokud nebudou pokračovat projekty na „budování kapacit“ nebo se nezměkčí administrativní požadavky, hrozí, že malá organizace nebude schopna soutěžit o větší granty bez externí pomoci.

Závislost na klíčových osobách

Další bariérou – byť spíše vnitřní – je **personální provázanost organizace s jejím zakladatelem**. Ředitel organizace je duší Khamora od jeho vzniku a kolem jeho osobnosti se točí velká část aktivit. Projektová manažerka popisuje Khamoro jako organizaci „*silně závislou na osobnosti zakladatele*“, která vznikla z jeho iniciativy a dokázala se udržet navzdory tomu, že někteří (včetně představitelů města) doufali v její zánik.

Energie a odhodlání ředitele organizace jsou pro chod organizace zásadní – v nejbližší době se však ředitel chystá do důchodu a není zatím jasné, kdo po něm převezme vedení organizace. Projekt se částečně snažil tuto komplikovanou situaci zmírnit tím, že do týmu přivedl nové schopné pracovníky a vytvořil prostor pro jejich růst. Obnovení nízkoprahového klubu dávalo naději, že se kolem něj soustředí „nová krev“, která by mohla časem převzít část agendy. Bohužel, se zánikem financování klubu musely tyto pracovnice odejít a původní obavy se vrátily. Khamoro v tuto chvíli nemá jasného zástupce ředitele ani plán nástupnictví. Zkušenost z projektu ale jasně ukázala, že je důležité tuto otázku řešit.

Nedůvěra uvnitř romských komunit

Kromě uvedených hlavních bariér se tým setkal i s dalšími obtížemi. Například při pokusu rozjet advokační aktivity na podporu romské komunity narazil na **nízkou angažovanost samotných obyvatel vyloučené lokality**, kteří jsou vůči „veřejným“ aktivitám skeptičtí. Pro účinnou advokacii je nutné mít důvěrný vztah s místními lidmi a posílit jejich hlas, což je běh na dlouhou trať. Také se objevily **vnitrokomunitní tenze** – určité skupiny Romů (tzv. „*lajfkaři*“¹ na sociálních sítích a nově vzniklá romská politická strana Roma Luma) Khamoro kritizovaly a podněcovaly silnou nedůvěru až nenávist k organizaci, ředitelovi organizace a dalším pracovníkům.

„Ti lajfkaři vysílají a pomlouvají organizace. Co se týče Chodova, tak tam vyloženě vedli natvrdo kampaň, dezinformační, i na facebooku, proti Khamoru. Že Khamoro si pakuje kapsy v podstatě. Ten hlavní představitel lidem říká: kdybych já peníze měl, všechny bych vám je rozdál. Je to velký problém.“ (projektová manažerka)

¹ Fenomén dnešních sociálních sítí – jde o Romy, kteří prostřednictvím živých vysílání komentují aktuální dění. Někteří z nich však šíří dezinformace a hoaxy, které mezi Romy vyvolávají nedůvěru a strach.