

Učící se organizace (Romano jasnica, spolek)

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

Hana Kociánová

Johana Haldová

Cuong Manh Vu

Jana Rejšková

Daniel Jirát-Ziółkowski_____dan@govlab.cz



Financováno
Evropskou unií



Obsah

Profil realizátora	3
Přínosy projektu.....	4
Strategické plánování	4
Finanční řízení	5
PR a marketing	5
Lidské zdroje	6
Dlouhodobý přínos pro organizaci.....	7
Zkušenosti z realizace.....	8
Bariéry a výzvy do budoucna	8
Kontextuální specifika	8

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

Profil realizátora

Spolek Romano jasnica byl založen v roce 1998 jako iniciativa aktivních Romů z Trmic, kteří se ve svém volném čase věnovali **dětem z místní komunity**. Zakladatelky organizace se rozhodly nabídnout mimoškolní aktivity především romským dětem. **Postupně se z dobrovolnické organizace stal profesionální spolek** neustále rozšiřující své aktivity a zaměřující se na podporu osob v nouzi, zejména v sociálně vyloučených lokalitách. **V současnosti působí spolek v několika regionech Ústeckého kraje** – Trmice, Ústí nad Labem, okresy Teplice a Louny. Jeho činnost zahrnuje poskytování sociálních služeb, vzdělávací a zájmové aktivity, komunitní a participační programy a kulturní aktivity. Od března 2022 se také věnuje pomoci ukrajinským uprchlíkům. Spolek má velmi členitou organizační strukturu, která kombinuje centrální řízení s regionálními pobočkami. Sídlo organizace se nachází v Trmicích, odkud je koordinována celková činnost a strategické plánování. Spolek má přibližně 37 zaměstnanců. Zaměstnává sociální pracovníky, pracovníky v sociálních službách, administrativní pracovníky i managery.

Jak již bylo zmíněno, spolek působí zejména v **Trmicích** – zde má své sídlo a poskytuje čtyři sociální služby – dvě nízkoprahová zařízení pro děti a mládež (NZDM pro věkovou skupinu 6–14 let a NZDM pro mládež od 15 do 26 let), terénní program a odborné sociální poradenství. V **Ústí nad Labem** se spolek zaměřuje na pomoc osobám zasaženým válkou na Ukrajině, včetně poskytování sociálních služeb, materiální pomoci, adaptace, tlumočnických služeb a podpory v oblasti bydlení a péče o rodinu. Spolek působí také v **Teplicích a Krupce** – zde spolek od roku 2013 provozuje sociálně aktivizační službu pro rodiny s dětmi a sociálně právní ochranu dětí. Kromě toho nabízí individuální i skupinové doučování a distribuuje potravinovou a materiální pomoc. Neposledně působí spolek také na **Lounsku (Louny, Postoloprty a spádové obce)** – zde od roku 2013 poskytuje sociálně aktivizační službu pro rodiny s dětmi, sociálně právní ochranu dětí a materiální pomoc. V Postoloprtech provozuje od roku 2019 nízkoprahové zařízení Klub Amaro Avindo pro děti a mládež a od roku 2020 Předškolní centrum Hvězdička.

Spolek Romano jasnica se tak za více než dvě desetiletí své existence rozvinul ve stabilní organizaci poskytující komplexní sociální podporu dětem, rodinám a dalším znevýhodněným skupinám v regionu Ústeckého kraje. V současné době má okolo 37 zaměstnanců. Jsou zde zastoupené pozice jako je předsedkyně spolku, ředitel, vedoucí jednotlivých služeb, sociální pracovníci, pracovníci v soc. službách a administrativních pracovníci.

Na výše uvedenou činnost navazuje projekt **Učíci se organizace** (reg. č.: CZ.03.02.03/00/22_042/0001479), který je realizován od září 2023 do srpna 2025. Projekt je zacílen na rozvoj a posílení kapacit organizace v oblastech strategického plánování, fundraisingu, marketingu, PR, lidských zdrojů a vzdělávání zaměstnanců organizace. Projekt přispěje ke kvalitnějšímu poskytování služeb, stabilizaci a zvýšení konkurenceschopnosti organizace, stejně jako posílení pozice organizace na lokální i národní úrovni. Součástí projektu jsou následující **klíčové aktivity**:

- **KA 1 Rozvoj NNO:** aktivita zaměřená na nastavení procesu změny směřované k rozvoji organizace v oblastech strategického plánování, fundraisingu, marketingu, PR a lidských zdrojů.
- **KA 2 Rozvoj a vzdělávání zaměstnanců NNO:** aktivita zaměřená na podporu osobního rozvoje zaměstnanců organizace.

Přínosy projektu

Strategické plánování

Strategické plánování je klíčovým aspektem rozvoje organizace, který byl v rámci projektu posílen.

Jedním z bodů, kde se konkrétně projevilo zlepšení v důsledku realizace projektu, je **zavedení pravidelných strategických porad**. Dříve probíhala setkání spíše nesystematicky, často na ad hoc bázi. Projekt umožnil zavést pravidelné strategické schůzky vedoucích pracovníků napříč službami. Díky těmto poradám došlo k lepší koordinaci aktivit, rychlejšímu sdílení informací a efektivnějšímu rozhodování.

„Díky projektu jsme nastavili pravidelná setkávání. Je tam část pracovníků z vedení služeb, to jsou víceméně setkávání zaměřená na rozvoj služeb. Pak ten druhý typ je zaměřený mnohem víc na rozvoj směrem na organizaci a tady v té oblasti jsou zahrnuti i členové spolku, kteří se podílí na strategii. Jsou to zaměstnanci. Měli jsme to i před tím projektem, ale setkávání s pracovníky probíhalo mnohem více individuálně, nepropojovalo se a nebylo to tolik systematické.“ (projektová manažerka)

Dále byla vytvořena dlouhodobá strategie rozvoje organizace v podobě **strukturovaného strategického plánu**. Ten definuje jasné cíle a konkrétní kroky k jejich dosažení. Tento plán zahrnuje nejen rozvoj sociálních služeb, ale i rozšíření fundraisingových aktivit, posílení lidských zdrojů a budování vztahů s veřejnými institucemi a soukromými partnery.

Projektová manažerka také uvádí, že dříve byla zpětná vazba mezi vedením a pracovníky v přímé péči nedostatečná. V rámci projektu byly zavedeny **nové mechanismy, například interní konzultace nebo teambuildingové akce**, které umožnily lepší sdílení informací mezi vedením a zaměstnanci v terénu. Tento přístup pomohl optimalizovat služby a přizpůsobit je reálným potřebám klientů.

„Díky tomu projektu organizujeme rozvojové setkání, které trvá více dní. Zaměřuje se na strategii, a zároveň i na rozvoj pracovníků. Je to speciální teambuilding. Část je to na tři čtyři dny, sejdem se úplně všichni, zaměstnanci přeruší služby, což nahlásíme kraji. Je nás tam kolem pětatřiceti. Jezdí s námi paní psycholožka a ta se jim věnuje buďto ve skupinách nebo individuálně. Vždycky je to tematicky zaměřené. Nebo zase naopak to využijeme, že se sejdem, do toho pak ještě běží setkávání v rámci jednotlivých služeb. Je tam možnost, že se tam sejdem všichni, že tam u toho není jen vedoucí pracovnice, ale i pracovník, specialista, který v rámci toho projektu je. To se děje dvakrát za rok.“ (projektová manažerka)

Projekt umožnil rozvést přístup, o kterém by se dalo říci, že vede k větší **participaci pracovníků na rozhodovacích procesech**. Na pravidelných strategických poradách či teambuildingových akcích mají zaměstnanci možnost přispívat svými podněty k rozvoji organizace, což vede ke zvýšení jejich motivace a angažovanosti.

Dále došlo v oblasti strategického řízení k rozvoji spolupráce s místními institucemi. Vedení organizace si uvědomilo potřebu intenzivnější spolupráce s místními samosprávami. Projekt podnítl systematictější komunikaci s obcemi, což by v ideální rovině strategického řízení mělo vést k získání podpory pro dlouhodobé financování sociálních služeb.

„Je to o způsobu uvažování. Je to jednoduchá věc, kterou jsme nedělali. Řekli jsme si, že se budeme opět pravidelně scházet se zástupci obcí, kde působíme, protože je fakt, že naši pracovníci dělají skvělou práci v terénu s klientama, ale ti zástupci obcí o tom nevědí. Je třeba se zviditelňovat.“ (projektová manažerka)

Celkově projekt umožnil spolku Romano jasnica přejít od neformálního plánování k profesionálnímu strategickému řízení, což přispělo k větší efektivitě organizace a udržitelnosti jejích služeb.

Finanční řízení

Finanční stabilita je pro neziskové organizace zásadní, a proto bylo jedním z hlavních cílů projektu **posílení finančního řízení spolku Romano jasnica**. Projekt umožnil zavést systematictější přístup k finančnímu plánování a diverzifikaci zdrojů financování.

Fundraising byl zařazen zejména proto, aby byla posílena finanční autonomie organizace.

„Ten fundraising jsme zařadili z toho důvodu, že jsem to vnímala, že se nám projekty daří, ale nedaří se nám zajistit financování, oslovovat dárce. To byl ten hlavní důvod u toho fundraisingu.“ (projektová manažerka)

Díky projektu byla vypracována **fundraisingová strategie zaměřená na oslovení soukromých dárců a firemních partnerů**. Tato strategie zahrnuje individuální dárcovství a spolupráci s konkrétními firmami či dalšími neziskovými organizacemi.

„Jde nám i o individuální oslovení dárců. Například děláme festival, který má kolem 4000 návštěvníků, finanční prostředky máme z veřejných zdrojů, ale nedařilo se nám, že by nějaká větší společnost nám zapůjčila posezení bezplatně nebo jsme si sami kupovali odměny pro děti.“ (projektová manažerka)

Jedním z dalších výstupů projektu bylo **posílení vyjednávací pozice organizace vůči místním samosprávám a institucím**, což otevřelo dveře k **možnosti přechodu některých služeb z rozvojové sítě sociálních služeb do základní sítě sociálních služeb**¹.

Organizace zahájila pravidelná jednání se zástupci obcí, kde působí, aby zajistila dlouhodobé financování některých klíčových služeb. Tento krok je zásadní pro udržitelnost poskytovaných služeb, protože služby v základní síti mají stabilnější financování oproti rozvojovým projektům, které jsou často závislé na krátkodobých grantech.

„Momentálně máme dvě takové služby v rozvojové síti a vypadá to, že nás obec podpoří a bude žádat o zařazení služby z této sítě do sítě základní. To je konkrétně v Postoloprtech.“ (ředitel organizace)

PR a marketing

PR a marketing byly před realizací projektu v organizaci vnímány spíše jako doplňková oblast, přičemž hlavní důraz byl kladen na přímou práci s klienty. Projekt však ukázal, že budování značky je klíčové pro rozvoj organizace a stabilitu její finanční situace.

Projektová manažerka uvedla, že projekt rozhodně přispěl k celkovému **re-brandingu a vizuálnímu obrazu organizace**. Například před projektem **webové stránky** organizace neodpovídaly moderním standardům. V rámci projektu došlo k jejich kompletní

¹ Kraje rozdělují síť sociálních služeb na základní síť a rozvojovou síť, což má zásadní dopad na financování služeb z veřejných zdrojů, zejména z dotačního titulu MPSV a rozpočtů krajů.

přestavbě – nejen po vizuální stránce, ale i z hlediska obsahu, který byl přizpůsoben potřebám cílových skupin.

„Celkově pracujeme na webových stránkách. Teď mnohem víc mluvíme o tom, jakým způsobem nastavit a komunikovat s veřejností a jak nastavit prostředí těch webovek, jak je formulovat. Jde hlavně o formu sdělení informací, jakým způsobem se prezentujeme. Používáme letáky, plakáty a momentálně kompletně předěláváme tu vizuální část a naši identitu. V průběhu loňského roku jsme asi dvakrát nebo třikrát celkově změnili vzhled i obsah a budeme v tom pokračovat dál, protože ještě máme pocit, že to není úplně nejlepší.“ (projektová manažerka)

Organizace začala aktivně spravovat svůj **profil na sociálních sítích** a vytvořila strategii pro pravidelné sdílení obsahu. Cílem je zvýšit informovanost veřejnosti o aktivitách organizace a rozšíření dosahu jejích sdělení.

„Na sociálních sítích jsme také, kde se prezentujeme. Pracujeme se skupinou, která není ve společnosti tolik populární. Jde nám o to, aby to nebyl samotný text, ale aby to mělo i nějakou audiovizuální část.“ (projektová manažerka)

Romano jasnica každoročně pořádá **festival s přibližně 4 000 návštěvníky**. Je to klíčová akce, na níž se podílí mnoho lidí z organizace a slouží kromě potěšení veřejnosti a klientů také k propagaci organizace. Projektová manažerka uvádí, že projekt pomohl nastartovat zpětnovazební procesy uvnitř týmu po akci, které mají za cíl neustálé zlepšování této akce.

„Velkou část festivalu jsme věnovali hodně času reflexi té akce. Sedneme si a sepíšeme pozitiva i negativa akce, ty potom vytáhneme a opět s tím pracujeme. Ty akce jsou velké, celodenní, je tam kolem 4 000 návštěvníků. Z realizačního týmu se tam zapojuje velká část lidí, skoro celá organizace, máme rozdělené postavení. Stavíme to na louce, je to open-air od rána do večera. Takže tomu zpětnému hodnocení věnujeme hodně času.“ (projektová manažerka)

Během projektu se také podařilo **prohloubit a navázat nová partnerství a spolupráce**. Ať už se jednalo o spolupráci se zástupci samospráv, veřejnými institucemi (např. Agentura pro sociální začleňování) nebo dalšími neziskovými organizacemi. Zajímavá byla spolupráce v rámci střešní organizace RomanoNet.

„Máme velice dobrou spolupráci s RomanoNetem. Účastníme se i různých setkání, jednání s ministerstvy, schůzek s náměstkyněmi atd. Měli jsme spoustu připomínek v rámci operačních programů. To my jsme tam zasadili ty věci ohledně toho, jak se má zjišťovat, jestli je to romská organizace apod. Hodně jsme toho udělali v rámci RomanoNetu a naše organizace je i jeho členem.“ (ředitel organizace)

Lidské zdroje

V oblasti lidských zdrojů byly díky projektu zaznamenány největší přínosy. **Projekt přinesl do organizace posilu v podobě konkrétních lidí a úvazků, kteří se participativně podíleli na jejím strategickém rozvoji.** Tito noví zaměstnanci byli **velmi pozitivně přijímáni nejširším týmem**. Obzvláště jeden, jehož si chce organizace ponechat i po skončení projektu. Byla to pozice pro strategický rozvoj zaměstnanců – stala se stěžejním prvkem pro systematickou práci s lidmi, od vzdělávání po individuální rozvoj.

„Uděláme všechno pro to, abychom udrželi alespoň jednu pozici, která tím projektem vznikla. To je ten strategický člověk, který se věnuje zaměstnancům. Je to pozice, kterou vnímáme jako důležitou a vnímáme od pracovníků, že je tam skvělá zpětná vazba.“ (projektová manažerka)

Projekt měl také přímý dopad na způsob vzdělávání zaměstnanců. Za prvé pomohl rozšířit nabídku a objem vzdělávání nad rámec povinných hodin stanovených pro vzdělávání sociálních pracovníků a pracovníků v sociálních službách dle zákona č. 108/2006 Sb.

„Projekt nám umožnil nastavit o něco víc vzdělávání, než je to povinné. Samozřejmě nám umožňuje realizovat vzdělávání, které není akreditované a je mnohem více podle zájmu a potřeb pracovníků.“ (projektová manažerka)

Za druhé umožnil re-konceptualizaci dosavadních individuálních vzdělávacích plánů. Každý zaměstnanec má nyní možnost sestavit si vlastní vzdělávací plán na základě svých profesních potřeb a preferencí. Tento přístup umožňuje cílený rozvoj dovedností, které jsou pro zaměstnance důležité.

„Teď jsme opustili složité individuální vzdělávací plány, které byly nastavené v minulosti a vycházely z koučování a potřeb zaměstnanců, kdy kurzy každému zaměstnanci byly vybírány dle potřeb stanovených v tom plánu. Teď máme jednoduchý formulář. Jde o to, aby se jen ten pracovník zamyslel, co si naplánovat za oblasti, které ho zajímají, nebo aby si vybral kurzy, které ho zajímají. Ne vždycky dokážeme vyjít vstříc všem, ale zpracovávají to tu pracovníci sami za sebe. Tím, že potom ten pracovník projektu a celkově i my všichni, tak jsme těm pracovníkům k dispozici, abychom jim pomohli vybrat si kurz.“ (projektová manažerka)

Dlouhodobý přínos pro organizaci

Pro souhrn by se dalo říci, že projekt umožnil **přechod od intuitivního a často neformálního řízení k systematickému, profesionálnímu vedení.** Organizace si vytvořila strukturu v oblasti strategického plánování, lidských zdrojů, financí i PR, což zvyšuje její viditelnost, důvěryhodnost a větší stabilitu uvnitř. Zároveň si však zachovala vnitřní atmosféru vřelosti a přátelského nastavení. Projektová manažerka shrnuje, že to zásadní, co projekt přinesl, je **celková profesionalizace.**

„Celkově bych to popsala jako zlepšení profesionality. Jak jsme se na začátku bavili o tom, že mnoho lidí tady pracuje dlouhodobě, je to důkaz, že se tady cítí dobře. Na druhou stranu jsme ale prostředí vytvořili spíše neformálně. Teď je potřeba ho trochu zformalizovat, aby to neohrozilo atmosféru, kterou jsme vytvořili, a zároveň nic nebránilo našemu rozvoji. Slibujeme si také od toho projektu, že se více zviditelníme. To očekáváme od našich pracovníků, kteří na jednotlivých místech budou umět zastupovat organizaci v těch místech, kde jsme.“ (projektová manažerka)

Jedním z nejzásadnějších výstupů projektu je tedy **vytvoření základu pro dlouhodobý strategický rozvoj.** Organizace je nyní schopna plánovat v delším časovém horizontu, pracovat na zajištění víceletého financování a aktivně budovat svou roli expertní organizace.

Zkušenosti z realizace

Projekt s sebou přinesl nejen očekávané přínosy, ale i celou řadu výzev, na které musela organizace v průběhu realizace reagovat. Tyto zkušenosti odhalily limity, výzvy i specifika, se kterými se Romano jasnica potýkala.

Bariéry a výzvy do budoucna

Během realizace projektu se ukázaly některé limity, které ovlivnily jeho průběh i tempo zavádění hlubších, strategických změn. Jednou z nich byl **nedostatek kapacit v oblasti administrativního a realizačního zázemí**. V rozhovoru zaznělo, že organizace byla historicky postavena zejména na přímé práci s klienty, zatímco podpůrné a provozní týmy zůstávaly poddimenzované. Projekt tuto disproporci dočasně zmírnil, ale zároveň ukázal na nutnost dlouhodobého budování kapacit v této oblasti.

„My jsem hlavně ti terénní pracovníci. Chceme pracovat s lidmi.“ (ředitel organizace)

Jako další výzva se ukázala **nejistota spojená s udržitelností nově vytvořených pozic**. Projekt umožnil vytvořit nové role, například v oblasti fundraisingu a rozvoje lidských zdrojů, které se ukázaly jako klíčové pro profesionalizaci organizace. Po skončení projektu však není zajištěno jejich financování, což znamená, že organizace musí aktivně hledat nové zdroje nebo vyčlenit prostředky z interních zdrojů.

Zároveň se organizace pohybovala na hranici mezi **potřebou profesionalizace a zachováním specifického přátelského ducha, který je pro Romano jasnica dlouhodobě typický**. Projekt přinesl nástroje a impulzy pro větší systémovost a strukturu, ale jejich zavádění muselo být citlivé k tomu, aby nedošlo ke ztrátě důvěry, spontaneity a přirozené soudržnosti, která je jedním z pilířů tamní firemní kultury.

Výzvou do budoucna je také navázat spolupráci s dobrovolníky.

„Určitě bychom chtěli více pracovat s dobrovolníky.“ (projektová manažerka)

Kontextuální specifika

Jedním z důležitých aspektů fungování organizace Romano jasnica je její **geografická rozptýlenost**. Tato „síťovost“ však klade vysoké nároky na koordinaci týmů, sdílení informací a udržování jednotných standardů kvality napříč jednotlivými pobočkami. Každá lokalita má navíc specifické podmínky – od dostupnosti dalších sociálních služeb přes rozdílnou úroveň podpory ze strany místních samospráv až po různorodé potřeby samotných klientů.

„V některých lokalitách máme SAS², někde máme NZDM³, někde obojí. V každém místě jsou jiné potřeby, spolupracujeme s jinou samosprávou, někde to jde lépe, někde hůř.“ (projektová manažerka)

Organizace musí neustále hledat rovnováhu mezi jednotným přístupem a flexibilitou. Zatímco v některých oblastech je kladen důraz na sociálně aktivizační služby, v jiných je prioritou provoz nízkoprahových center pro děti a mládež. To vyžaduje citlivé nastavení strategií, které odpovídají místním podmínkám a zároveň reflektují širší poslání organizace.

² Sociálně aktivizační služby

³ Nízkoprahové zařízení pro děti a mládež