



Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost



ZÁVĚREČNÁ ZPRÁVA

K ZAKÁZCE

ZPRACOVÁNÍ PŘÍPADOVÝCH STUDIÍ PROJEKTŮ FINANCOVANÝCH Z OPERAČNÍHO PROGRAMU ZAMĚSTNANOST VE VÝZVÁCH MÍSTNÍCH AKČNÍCH SKUPIN

Realizované v rámci projektu Zpracování evaluací, analýz a odborných studií OPZ, Reg. č. projektu
CZ.03.5.125/0.0/0.0/15_012/0002750



Zpracovatel:

IREAS Centrum, s.r.o.

Mařákova 292/9

160 00 Praha 6

Kontaktní osoba:

Ing. Petr Fanta, Ph.D.

fanta@ireas.cz

V Praze dne 28. 12. 2019



Tato závěrečná zpráva představuje souhrnný výstup v rámci zakázky na zpracování případových studií dobré praxe projektů financovaných z Operačního programu Zaměstnanost ve výzvách Místních akčních skupin.

Obsah

Manažerské shrnutí.....	3
Případová studie 1 – Prostupné zaměstnávání dobrá praxe z Poličska	6
Případová studie 2 – O krok napřed dobrá praxe z Hradeckého venkova	17
Případová studie 3 – Prázdniny s Fantazií - příměstské letní tábory.....	28
Případová studie 4 – Podpora pečujících osob v Pobeskydí	37
Případová studie 5 – Farma u Tří sluncí podporuje zaměstnanost v regionu	49
Případová studie 6 – Spolu-pracujeme, spolu se SPLAVem	59
Případová studie 7 – Krámek s DOBROtaMy.....	73
Případová studie 8 – Komunitní centrum Nové Hradky.....	85
Případová studie 9 – Koordinace sociální práce v mikroregionu CHOPOS.....	96
Případová studie 10 - Letní příměstské tábory s ČÁPEM	109
Příloha č. 1 - Metodologie sběru a analýzy dat	119
Příloha 2 – Grafické abstrakty	125
Příloha 3 – Abstrakty v podobě prezentací v Powerpointu.....	125
Příloha 4 – přepisy rozhovorů	125



Manažerské shrnutí

Výsledkem zakázky „Zpracování případových studií projektů financovaných z Operačního programu zaměstnanost ve výzvách místních akčních skupin“ zpracovávané v rámci projektu Zpracování evaluací, analýz a odborných studií OPZ, reg. č. projektu CZ.03.5.125/0.0/0.0/15_012/0002750 je 10 případových studií deseti projektů. Projekty pro zpracování případových studií byly vybrány zadavatelem a jednalo se o tyto projekty:

Poř. č.	Název projektu	Realizátor	MAS
1	Prostupné zaměstnávání	Květná zahrada, z.ú.	MAS Poličsko
2	O krok napřed	Hradecký venkov, o.p.s.	MAS Hradecký venkov
3	Prázdniny s Fantazií	Svět fantazie, z.ú.	MAS Česká Kanada
4	Podpora pečujících osob v Pobeskydí	Slezská diakonie	MAS Pobeskydí
5	Farma u Tří sluncí podporuje zaměstnanost v regionu	Alena Samková	MAS Skutečsko, Košumbersko a Chrastecsko, z.s.
6	Spolu-pracujeme, spolu se SPLAVem	Sdružení SPLAV, z.s.	MAS Sdružení SPLAV
7	Krámek s DOBROtaMy	Mgr. Hana Nováková	MAS Podhůří Železných hor, o.p.s.
8	Komunitní centrum Nové Hradky	Město Nové Hradky	MAS Sdružení růže
9	Koordinace sociální práce v mikroregionu CHOPOS	Dobrovolný svazek obcí CHOPOS	MAS Posázaví
10	Letní příměstské tábory s ČÁPEM	ČAP, o.p.s.	MAS Brdy - Vltava

Zdroj: vlastní zpracování

Z tabulky vyplývá, že z hlediska realizátorů byly nejčastěji zastoupeny neziskové organizace (4x). Dále byli zastoupeni realizátoři v podobě fyzických osob podnikajících (2x) a veřejné správy v podobě jedné obce a jednoho dobrovolného svazku obcí. Dva projekty poté realizovala přímo příslušná místní akční skupina. Podnikatelské subjekty v podobě právnických osob ve výběru zastoupeny nebyly.

Metodika zpracování studií byla navržena zpracovatelem v rámci nabídky a dále upřesněna, rozpracována a následně schválena zadavatelem. Ke zpracování studií byly využity zejména rozhovory s realizátory projektů a představiteli místních akčních skupin, dále pak informace z projektové žádosti poskytnuté zadavatelem a informace z webových stránek žadatelů a MAS. Okruhy rozhovorů jsou uvedeny v příloze č. 1 této závěrečné zprávy.

Všechny případové studie byly zpracovány v rozsahu:

- Vlastní studie v textové formě
- Graficky upravený zkrácený abstrakt ve formě oboustranného letáku formátu A4
- Prezentace studie zpracovaná ve formátu Powerpoint
- Přepisy rozhovorů s realizátory a představiteli MAS



S ohledem na načasování projektů a výzev MAS nebyla většina projektů v době zpracování případových studií ještě ukončena, nicméně byla v pokročilém stadiu realizace umožňujícím zhodnocení jednak procesů a jednak již prvních dílčích výsledků.

Všechny projekty zpracovávané v rámci případových studií lze označit za úspěšné a přinášející prospěch jak cílové skupině, tak i celému regionu, v němž jsou realizovány. Potvrdila se tak vhodnost výběru zadavatele pro studie dobré praxe. Z realizovaných případových studií vyplývají následující hlavní zjištění, která jsou v zásadě univerzálně platná, byť nemusí platit pro úplně každý zpracovávaný projekt.

Projekty a jejich příprava:

- Všechny projekty jsou v souladu s pravidly OPZ a naplňují jeho cíle.
- Projekty vycházejí z potřeb regionu a reagují na ně konkrétním a nejlepším možným způsobem díky znalosti regionu ze strany příjemce.
- Většina projektů reagovala přímo na potřeby definované ve Strategii komunitně vedeného místního rozvoje (SCLLD). S velkou částí projektů bylo dlouhodobě počítáno již v době přípravy SCLLD.

Realizátoři a jejich charakteristika:

- Všichni realizátoři dlouhodobě aktivně působí v regionu MAS.
- Většina realizátorů projektů zpracovávaných v rámci případových studií je současně aktivními členy MAS. Těmi byli buď již v době přípravy SCLLD, případně se jimi stali v souvislosti s přípravou projektu.
- Realizátoři projektů se zpravidla účastnili již pracovních skupin pro sestavení SCLLD.

Partnerství a spolupráce na lokální úrovni, přístup zdola nahoru:

- Ve všech případových studiích byla prokázána důležitá spolupráce s dalšími partnery v regionu, i když oficiálně je institut partnerství v projektech využíván minimálně.
- Partneři se účastnili aktivit projektu z důvodu dlouhodobého působení příjemce v regionu a díky tomu získané kredibilitě.
- Spolupracující partneři pocházeli ze všech skupin (neziskový sektor, ziskový sektor, zájmové organizace, obce i fyzické osoby).
- U všech studií se projevoval výrazný princip tvorby projektové idey zdola nahoru, kdy nápad na vytvoření projektu byl generován přímo realizátory, případně ve spolupráci s cílovou skupinou na základě velmi dobré znalosti místních potřeb.

Integrované záměry a projekty:

- Ve většině případů se nejedná o samostatně realizované projekty, ale jde o součást portfolia vzájemně se doplňujících projektů, které na sebe navazují a vzájemně se podporují.
- Vedle projektů OPZ podpořených v rámci výzev MAS realizují příjemci ještě další projekty, kterými se často snaží diverzifikovat činnosti a zajistit tak vyšší stabilitu a lepší udržitelnost projektů jako celku. Například zaměstnávání znevýhodněných osob je kombinováno s projektem na sociální podnikání nebo vytvořená síť rodičů dětí je zvažována jako distribuční síť pro místní výrobu.



Inovativnost projektů:

- Vlastní projekty většinou výrazně inovativní nejsou, ale v rámci regionu nebo provázanosti s jinými aktivitami je za inovativní označit lze.
- Inovativnost lze spatřovat spíše u některých realizátorů, a to ve způsobu integrace s jinými projekty a promyšlenému „nabalování“ vzájemně se podporujících a doplňujících projektů.

Překážky přípravy a realizace projektu:

- Drobné, avšak nikoli zásadní překážky, spatřovali příjemci v nastavení pravidel pro přípravu a realizaci projektů OPZ (např. neuznatelnost materiálu pro práci s dětmi jako přímý náklad).
- S výjimkou jednoho případu se u všech zpracovávaných projektů jednalo o zkušené realizátory, kteří neuváděli žádné problémy s přípravou a realizací projektů.
- Za významný faktor bezproblémovosti byla prakticky u všech projektů zmiňována vynikající spolupráce s MAS.

Spolupráce s MAS

- MAS byla ve všech případech vnímána nikoli jako „poskytovatel dotace“, ale jako spolehlivý a cenný partner.
- Realizátoři oceňovali dobrou místní znalost ze strany MAS a schopnost posoudit potřebu intervence zamýšleného projektu.
- U několika zpracovaných projektů pomohla MAS realizátorům s navázáním potřebných kontaktů pro ještě lepší výsledky projektu.

Představitelé MAS na realizátorech oceňovali dlouhodobou aktivitu v regionu a snahu vyřešit některé jeho problémy definované v SCLLD. Právě dlouhodobá aktivita v regionu a přínosná činnost se u prakticky všech příjemců přetavila v kredibilitu a významné postavení v regionu.



Případová studie 1 – Prostupné zaměstnávání dobrá praxe z Poličska

Tato případová studie popisuje dobrou praxi při přípravě a realizaci projektu **Prostupné zaměstnávání**, který realizuje **Květná zahrada, z.ú.** s podporou Operačního programu Zaměstnanost v rámci IP 2.3 **Strategie komunitně vedeného místního rozvoje**, výzvy **Místní akční skupiny Poličsko**.

1. Popis projektu a jeho příprava

Projekt je založen na **komplexní a systematické práci s cílovými skupinami** s cílem jejich začlenění do běžného života a společnosti prostřednictvím **okamžitého a udržitelného (prostupného) zaměstnání**. Zásadní pro vznik a realizaci projektu je **partnerství a spolupráce s MAS Poličsko a dalšími partnery v území**, zejm. s Úřadem práce, obcemi, veřejnými i soukromými zaměstnavateli a školami.

Cílové skupiny v projektu

1. **Lidé do 30 let**, kteří nejsou v zaměstnání, ve vzdělávání ani v profesní přípravě. Typicky se jedná o mladé lidi, kteří vyrůstali v dětských domovech, které museli z důvodu dosažení plnoletosti opustit. Tito lidé mají problémy v hygienických a pracovních návycích, jsou nezodpovědní a většinou nejsou schopni hospodařit s penězi. Řada osob z této cílové skupiny má problémy s užíváním alkoholu či lehkých drog, téměř všichni kouří. Společným problémem je pak neukončené nebo základní vzdělání, nespolehlivost, manipulativnost a nízká odolnost vůči stresu. Vedle těchto nedostatků je velkým problémem i absence pracovních zkušeností. Řada osob z této cílové skupiny buď nikdy nepracovala, nebo pracovala pouze krátkodobě a vesměs neúspěšně, např. ve formě brigád. Z tohoto důvodu nemají tyto osoby dostatečné pracovní návyky, sebekázeň, pracovní výkonnost a odpovědnost při plnění pracovních úkolů.
2. **Osoby nad 50 let** s dalším hendikepem, jako je např. nízké vzdělání, zdravotní komplikace, jiné sociokulturní prostředí, apod. Jedná se o osoby, které sice pracovní zkušenosti mají, avšak z nějakého důvodu práci ztratily a složitě ji hledají. V jejich případě je hlavním problémem nižší flexibilita a adaptace na nové podmínky. S prodlužující se dobou bez zaměstnání se snižuje sebevědomí těchto lidí a motivace práci hledat.

Problém, který projekt řeší

Hlavním problémem obou výše uvedených cílových skupin je neschopnost najít si odpovídající a stabilní zaměstnání, které by jim poskytlo základní příjem a určitou jistotu do života. Přestože příčiny tohoto stavu mohou být u obou cílových skupin odlišné, jejich důsledky jsou většinou podobné, a to nízké sebevědomí, celková nespokojenost s vlastním životem, nízká psychosociální adaptace a další negativní projevy, které v konečném důsledku vedou ke vzniku mnoha sociálně patologických jevů, jako jsou alkoholismus, závislosti, bezdomovectví či zadlužování. Následně se tyto osoby dostávají do sociálního vyloučení a celkové izolace od většinové společnosti.

Specifický problém u skupiny mladých je, že pokud nenajdou zaměstnání bezprostředně po ukončení školy nebo i v případě, že školu nedostudují, motivace k práci se velmi rychle snižuje. Proto realizátor navázal **kontakt s Poličským středním odborným učilištěm** a snaží se tyto děti zachytit.

U skupiny 50+ záleží možnosti zaměstnání také na daném regionálním trhu práce. V Praze nebo velkých městech nabízí firmy nebo družstva možnosti zaměstnání lidí s hendikepy, ale např. na Poličsku je pestrůst trhu práce v tomto ohledu malá.



Zjištění potřeby intervence

Nezaměstnaní mladí lidé byli do projektu zahrnuti přirozeně, neboť realizátor projektu s nimi dlouhodobě pracuje. Květná zahrada se již od svého vzniku v roce 2005 zaměřuje na smysluplnou a komplexní pomoc mladým lidem, kteří opouštějí ústavní výchovu. V první řadě jim poskytuje ubytování v prostorách Domu na půl cesty, který na farmě v Květné provozuje. Zakladatel Květné zahrady a autor celé koncepce Mgr. Ferdinand Raditsch si však byl od počátku vědom, že pouhé poskytnutí **ubytování** mladým lidem nepomůže. Aby mladí lidé mohli najít pevné ukotvení v životě i po odchodu z Domu na půl cesty, musejí být schopni si **najít a zejména udržet zaměstnání**.

Zařazení cílové skupiny osob starších 50 let do projektu je ukázkou přínosu komunitního rozvoje a partnerského přístupu. Již prvotní myšlenku přípravy projektu prostupného zaměstnávání diskutoval pan Raditsch s představiteli místní akční skupiny Poličska, s představiteli obcí v regionu, kteří mají o situaci ve svých obcích nejlepší přehled, a dalšími členy MAS. **Ze znalosti místních poměrů** v rámci diskuse vyplynulo, že jako **potřebnou vnímají představitelé obcí a MAS právě skupinu nezaměstnaných nad 50 let**. Představitelé MAS následně doporučili ověřit specifika a potřebnost této cílové skupiny **konzultací na místně příslušném úřadu práce**. Realizátor vnímá jako důležité zejména to, že pracovníci MAS nejen doporučili konzultaci, ale sami nejprve úřad práce kontaktovali a „otevřeli dveře“ pro Květnou zahradu. Z konzultace vzešlo rozhodnutí zahrnout i tuto cílovou skupinu do projektu, neboť aktivity prostupného zaměstnávání mohou zajistit i pro ni pracovní uplatnění. Současně je v regionu Poličska tato cílová skupina významná a početná.

Širokou podporou projektu v regionu a zejména **silnou podporou ze strany MAS** si představitelé Květné zahrady vysvětlují i **zájem úřadu práce vstoupit do projektu jako partner** a aktivně se podílet na jeho přípravě a realizaci.

Za klíčové považují realizátoři také naslouchání potřebám osob z cílové skupiny, jejich reflexe a práce s nimi. **Cílová skupina** mladých tak byla **zapojena do přípravy projektu**. Zároveň tím, že realizátor dlouhodobě spolupracuje se zaměstnavateli a sám řídí sociální podnik, **rozumí potřebám zaměstnavatelů** – firmy chtějí zaměstnance, kteří budou připraveni pracovat a budou mít pro firmu reálný přínos.

Cíle projektu

Hlavním cílem projektu je umístit zvolené cílové skupiny (min. 3 osoby) na trh práce tím, že budou zaměstnány na trvalý pracovní poměr. Cíl projektu však představitelé Květné zahrady nevnímají jako splnění stanoveného indikátoru, ale jako komplexní a individuální pomoc těmto osobám. Chtějí účastníky motivovat a pomoci jim posílit jejich psychosociální a pracovní návyky, životní cíle, sebedůvěru a schopnosti aktivně a zodpovědně pracovat.

Mechanismus a aktivity projektu

První klíčovou aktivitou projektu je „**Výběr účastníků**“ z obou cílových skupin. Již v této první aktivitě projektu se projevuje důležitost spolupráce všech partnerů na místní úrovni. Při výběru osob z cílové skupiny nezaměstnaných do 30 let spolupracuje realizátor se Střední odbornou školou a Středním odborným učilištěm Polička, které je zároveň partnerem projektu. Část osob se do projektu rekrutuje i z klientů Domu na půl cesty, který Květná zahrada provozuje. Při výběru osob ze skupiny nezaměstnaných nad 50 let je klíčová spolupráce s Úřadem práce v Poličce, který tuto skupinu osob



eviduje a pracuje s ní. Pozitivní roli v náboru účastníků, zejména ze skupiny osob nad 50 let sehráli i zástupci místní samosprávy. Zejména na menších obcích se lidé vzájemně znají a starostové, se kterými se představitelé Květné zahrady setkávají, jsou schopni doporučit osoby vhodné pro projekt prostupného zaměstnávání. Navíc je předsedkyní správní rady Květné zahrady vedoucí odboru sociálních věcí a zdravotnictví Městského úřadu v Poličce, který spravuje ubytovnu pro muže bez domova, kde je velká část mužů nad 50 let. V rámci zjišťovacích a motivačních rozhovorů jsou vytipovávaní nejpotřebnější účastníci, se kterými jsou následně uzavřeny smlouvy o účasti v projektu. Výstupem této aktivity je 6 vybraných účastníků projektu a další minimálně dva náhradníci. Pohovory při výběru jsou klíčové pro výběr těch osob, které mají skutečný zájem na tom, aby získaly práci.

Osoby vybrané pro projekt se následně účastní druhé projektové aktivity, kterou je „**Profesní a neprofesní školení**“. V první fázi probíhá pouze neprofesní školení, které je zaměřeno na lepší orientaci cílových skupin v otázkách běžného života. S účastníky jsou probírány základní principy pracovního právního vztahu, základní ekonomické souvislosti, jako např. odměna za práci, osobní rozpočet, bezpečnost a ochrana zdraví při práci, jak správně komunikovat na pracovišti i mimo něj, apod. Jako součást neprofesního školení probíhá i povinná **bilanční diagnostika** (BDG), kterou provádí psycholog. Jejím výstupem je zpráva za každého účastníka, která **doporučuje vhodnou profesi a další terapeutickou práci** s ohledem na životní situaci, ve které se daná osoba nachází. Diagnostika slouží nejen realizátorovi, ale hlavně cílové skupině, takže ji účastníci přijímají pozitivně. **Profesní školení** je pak přípravou a zvyšováním kvalifikace **na konkrétní zaměstnání formou rekvalifikačních kurzů**. Tyto rekvalifikační kurzy jsou řešeny dodavatelsky, a to v momentě, **kdy se jejich realizace ukáže jako potřebná**. Rekvalifikace tak sice vycházejí z bilanční diagnostiky, ale rovněž i ze situace a identifikovaných potřeb na základě tréninkového programu prostupného zaměstnávání a potřeb zaměstnavatelů. Rekvalifikace jsou prováděny až v závěrečné části projektu, kdy jsou klienti umístěni u konkrétních zaměstnavatelů po dobu 6 měsíců. Pokud například zaměstnavatel vidí, že je klient perspektivní a bude ho chtít zaměstnat, je v rámci rekvalifikací možno zajistit pro tohoto konkrétního člověka a konkrétní pozici, kterou by měl v budoucnu vykonávat, např. strojnický nebo svářečský průkaz, apod. Přihlíženo je i k motivaci a zájmu cílové skupiny o zvýšení kvalifikace. Klient není do rekvalifikace tlačěn, ale rekvalifikace přichází až ve chvíli, kdy může skutečně posunout klienta dále a současně vyjít vstříc potřebám již konkrétního zaměstnavatele.

Stěžejní aktivitou projektu je „**Program prostupného zaměstnávání**“, který má celkem tři fáze. V první fázi jsou osoby z cílových skupin zaměstnávány na **pracovních místech v tréninkovém prostředí** Květné zahrady, z.ú., kde se pod dohledem terénních pracovníků zapojují do souboru činností při zajišťování chodu farmy. Jde zejména o činnosti zemědělské povahy, o práci s hospodářskými zvířaty, drobné stavební a úklidové práce apod. Tato fáze je zajišťována přímo realizátorem projektu, trvá **po dobu 15 měsíců a navazuje na neprofesní školení**. Výstupem první fáze by měli být účastníci, kteří mají **motivaci** pracovat, mají **základní pracovní návyky**, jako například dodržování pracovní doby, nebo fakt, že se do práce vůbec musí chodit, a jsou **připraveni na stáž u potenciálních zaměstnavatelů**. Během této fáze si realizátoři otestují jednotlivé klienty, zda jsou vůbec schopni či ochotni pracovat, jak jsou rychlí, efektivní, na co mají fyzicky, případně mentálně. Podle toho jsou potom schopni dohodnout se zaměstnavateli, na jakou práci a pozici je daný klient vhodný. Tím se **zvyšuje pravděpodobnost, že klient u zaměstnavatele uspěje a zůstane zaměstnán i po skončení projektu**.

V druhé fázi „Programu prostupného zaměstnávání“ jsou osoby, které úspěšně prošly první fází, umístěny **na 6 měsíců k jiným zaměstnavatelům na stáž**. V tuto chvíli již mají tyto osoby dostatečné



pracovní návyky k tomu, aby pracovaly nikoli v tréninkovém, ale v reálném prostředí. Z dřívějších zkušeností, kdy Květná zahrada vyhledávala pro klienty Domu na půl cesty zaměstnání, vyplynulo, že tříměsíční zkušební doba je pro adaptaci klientů většinou nedostatečná. Z tohoto důvodu je v projektu tato doba stanovena na 6 měsíců, což se ukazuje jako dostatečně dlouhá doba pro to, aby se klient adaptoval v novém zaměstnání a zaměstnavatel naopak poznal, zda je pro něj tento pracovník vhodný a přínosný.

Ve třetí fázi „Programu prostupného zaměstnávání“ odchází podpořené osoby na **volný trh práce** vybavení pracovními návyky a zkušenostmi. Cílem projektu je umístit do trvalého zaměstnání minimálně 3 osoby, které programem prostupného zaměstnávání prošly.

Po celou dobu projektu probíhá „**Individuální poradenství a podpora**“ účastníků ze strany realizačního týmu. Tato podpora je zajišťována odborným asistentem a terénními pracovníky, kteří jsou připraveni pomáhat individuálně každému klientovi zahrnutému do programu. Výstupem aktivity jsou jednotlivá poradenství při řešení jejich potřeb a problémů, cílem je potom udržení motivace cílových skupin a jejich vytrvání v projektu. Jedná se například o konzultaci pracovních otázek, pomoc při řešení osobních záležitostí, apod. Specifické pro způsob práce realizátora projektu s klienty je, že individuální komplexní podpora (umožněná šířkou portfolia služeb, kam patří i sociální služby), je poskytována jak ve všech fázích realizace projektu, tak i po jeho skončení.

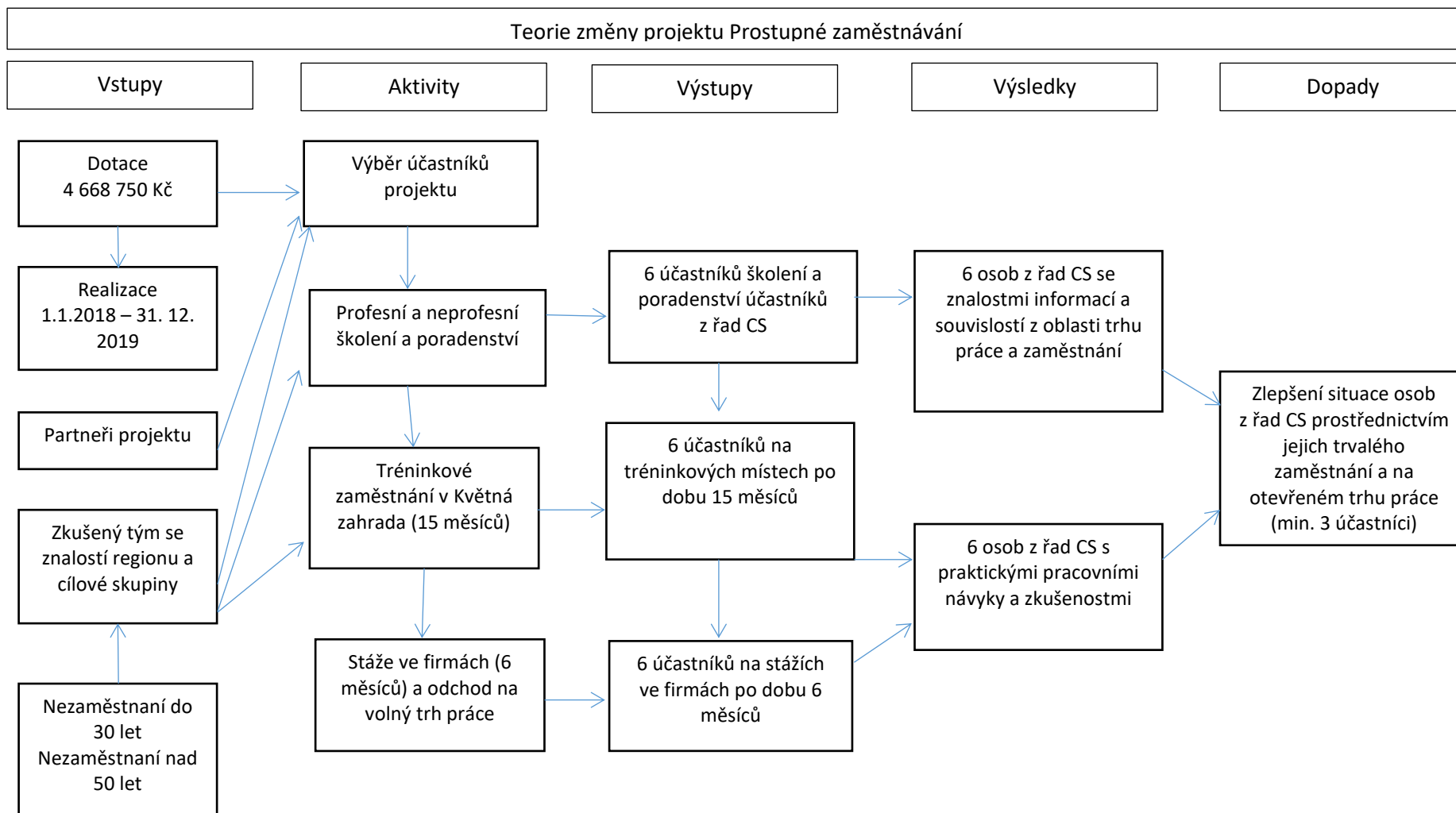
Jak realizátor intervenční logiku promýšlel

Ačkoli realizátor nevyužíval žádných specifických technik projektového řízení, vycházel z dřívějších zkušeností s podobnými aktivitami a ze „selského rozumu“. Díky dlouhodobé práci s cílovou skupinou nezaměstnaných do 30 let, se kterou pracuje již více než 13 let, však v Květné zahradě věděli následující:

- Pokud má být člověk na pracovním trhu úspěšný, musí přinášet zaměstnavateli nějaký užitek.
- Pokud má přinášet zaměstnavateli užitek, musí být výkonný a schopný pracovat.
- Pokud má být schopný pracovat, musí mít základní pracovní návyky a chtít pracovat.
- Pracovní návyky lze vybudovat pouze prací samotnou a dostatečně dlouhodobým tréninkem.

Díky těmto faktorům mohl být velmi kvalitně nastaven projekt tak, aby měl co největší přínos pro obě cílové skupiny, ale i pro další aktéry v regionu.

Stručné působení projektu je vizuálně znázorněno na následujícím schématu zachycujícím teorii změny projektu.





2. Charakteristika realizátora projektu a motivace k realizaci projektu

Od svého založení v roce 2005 se Květná zahrada, z.ú. zaměřuje na efektivní pomoc a podporu ohroženým a rizikovým dětem a jejich rodinám a mladým lidem. Květnou zahradu založil na zakoupeném statku v Květné pan Mgr. Ferdinand Raditsch, který je nositelem a hlavním hybatelem celé myšlenky pomoci mladým lidem. Svoji motivaci pomáhat této cílové skupině vysvětluje zejména svým dřívějším působením na ministerstvu vnitra, kde pracoval na odboru prevence kriminality. Ze statistik kriminality vycházelo, že nejrizikovější skupinou jsou právě mladí lidé do 35 let, a to zejména ze slabších sociálních vrstev a mladí lidé po odchodu z dětských domovů. Květná zahrada začala nejprve provozovat sociální službu pro tyto mladé lidi prostřednictvím Domu na půl cesty. Postupem času se na rekonstrukci farmy a zemědělskou činnost začaly nabalovat další formy činnosti, které postupně dotvářely současný stav. Rozsah činností Květné zahrady se rozrostl o sociální podnik, který zaměstnává právě osoby z cílové skupiny mladých do 35 let, převážně klientů Domu na půl cesty. Klienti Domu na půl cesty, kterých je aktuálně 14, dlouhodobě vykonávají činnosti a sezónní práce i u jiných zaměstnavatelů v regionu. Provádějí například veřejně prospěšné práce v obcích, jako je odklizení sněhu, zahradnické či úklidové nebo drobné údržbové práce. Klienti Domu na půl cesty tak nacházejí zaměstnání například v zemědělských podnicích či technických službách okolních měst a obcí, např. ve Svitavách, Poličce, nebo přímo v Květné.



Foto: Areál farmy Květná zahrada z.ú.

Motivací nejen pana Raditsche, který je bezesporu klíčovou postavou Květné zahrady, ale i dalších pracovníků je snaha smysluplně pomáhat mladým lidem v regionu, ve kterém žijí. A fakt, že Květná zahrada urazila od svého vzniku v roce 2005 velký kus cesty, na které reálně pomohla mnoha mladým lidem najít své místo a smysluplně se začlenit do společnosti, tuto motivaci jen zvyšuje.

Květná zahrada je dlouhodobým a aktivním členem MAS a podílela se na vytváření Strategie komunitně vedeného místního rozvoje MAS Poličsko členstvím v pracovní skupině pro oblast podpory zaměstnanosti a sociálního začleňování. Pro členství v MAS Poličsko se rozhodli, protože zaměstnanci



Květné zahrady na jejím území dlouhodobě bydlí nebo pracují a považují za přirozené tam také pomáhat.

Od jiných neziskových organizací se Květná zahrada odlišuje celkem ve třech oblastech, jejichž vzájemná kombinace je podmínkou úspěšnosti. Konkrétně se jedná o tato specifika:

- Zaměření se na výsledek. Pracovníci Květné zahrady se snaží zejména pomoci cílové skupině, nikoli jen vykonat „svoji práci“. Například v projektu Prostupné zaměstnávání je hlavním cílem realizačního týmu naučit účastníky z cílové skupiny pracovat, nikoli je proškolit a rekvalifikovat. V tom vidí realizační tým smysluplný výsledek, nikoli v pouhé realizaci naplánovaných aktivit.
- Snaha o diverzifikaci ekonomických aktivit a zajištění finanční nezávislosti. Diverzifikace ekonomických aktivit přináší Květné zahradě další dodatečné zdroje, které může využít pro další rozvoj a zlepšení služeb pro své klienty. Fungování a rozvoj tak není odkázán jen na získání dotací, ale je dlouhodobě udržitelný jen s minimem dotačních zdrojů.
- Aktivní spolupráce s aktéry v regionu. Již od svého vzniku staví Květná zahrada své fungování na aktivní a úzké spolupráci s dalšími aktéry v regionu. Například v šestičlenné správní radě ústavu je 5 zástupců samospráv z okolních měst a obcí. Tím má místní samospráva určitý vliv na směřování a fungování Květné zahrady, ale současně se tak zlepšuje postavení ústavu v regionu a zintenzivňuje se spolupráce. Aktivní působení Květné zahrady se projevuje například i v tom, že je **od počátku členem MAS Poličsko**.

3. Využití a naplnění specifík podpory formou komunitně vedeného místního rozvoje

Při přípravě a realizaci projektu Prostupné zaměstnávání uplatňuje realizátor Květná zahrada, z.ú. plně specifík, která nabízí podpora skrze komunitně vedený místní rozvoj. Hlavní principy, které Květná zahrada naplňuje při realizaci projektu, jsou popsány dále.

- Partnerství a spolupráce na lokální úrovni, přístup zdola nahoru

Při rozhodování o přípravě projektu byla **klíčová spolupráce s Místní akční skupinou Poličska**. Potřeba obdobně zaměřeného projektu vyplynula už při přípravě strategie MAS. Díky spolupráci s MAS projekt vznikl v reakci na skutečné a existující potřeby regionu a ve spolupráci různých partnerů z veřejného, soukromého i neziskového sektoru. Úroveň spolupráce s MAS při diskusi projektu ukazuje i fakt, že dnes nelze ani přesně říci, kdo vlastně s myšlenkou připravit projekt přišel, jestli Květná zahrada, nebo MAS. Na MAS Poličsko realizátor oceňuje absolutní podporu a pomoc s přípravou i realizací projektu (MAS např. zajišťovala konzultace projektového záměru s MPSV a ÚP), rychlou a efektivní komunikaci a zejména pak velmi dobrou znalost regionu a jeho potřeb.

MAS pomáhala propojovat realizátora s dalšími aktéry v regionu a vytvářela platformu pro setkávání a propojování aktivních aktérů v území. Díky této platformě a setkávání se různých aktérů se podařilo vybudovat funkční místní partnerství a důvěru mezi jednotlivými organizacemi a institucemi. Podařilo se vybudovat silný sociální kapitál.

Velmi důležitá byla **spolupráce s místně příslušným úřadem práce**, kde MAS „otevřela projektu dveře“. Díky této spolupráci byla do projektu zahrnuta i cílová skupiny 50+. Samotný realizátor očekává, že se i díky projektu spolupráce s ÚP dále prohloubí. Realizátor se nevidí jako „konkurent“ ÚP, neboť ÚP realizuje jiný typ projektů s jiným okruhem aktivit. Tímto projektem bylo vykryto bílé místo, kam aktivity ÚP nedosáhnou. Jedinečnost projektu Květné zahrady oproti projektům Úřadu



práce patří zejména komplexnost podpůrných aktivit, individuální přístup k osobám z cílových skupin a podpora i po uzavření pracovněprávního vztahu.

Rozhodnutí projekt realizovat a zaměření jeho aktivit bylo konzultováno i s dalšími významnými hráči v regionu, zejména se **zástupci místních samospráv, Střední odbornou školou a Středním odborným učilištěm Polička**, ale i s **potenciálními zaměstnavateli** cílové skupiny v regionu. Spolupráce s obcemi přináší mj. výbornou znalost místních potřeb. Spolupráce se školami je klíčová pro vytipování dětí ohrožených nezaměstnaností. Do budoucna realizátor očekává další efekty spolupráce se střední školou v plánovaném sociálním podniku Květné zahrady (např. možnost praxí).

Květná zahrada dlouhodobě spolupracuje v rámci své činnosti s různými zaměstnavateli v regionu, kdy se průběžně snaží umisťovat klienty Domu na půl cesty do zaměstnání. Nejčastěji se jedná o obce a jejich technické služby, ale spolupráce probíhá i s dalšími místními zaměstnavateli. Díky aktivitám projektu se tento okruh dále rozšířil. Květná zahrada nachází nové zaměstnavatele, o kterých dříve nepřemýšlela, jako např. poličská knihovna, malé nakladatelství atd. Představitelé MAS zase vidí potenciál u zemědělských podnikatelů, které MAS rovněž podporuje v rámci své strategie.

V neposlední řadě je dobré uvést neformální zapojení zástupců cílové skupiny mladých, jejichž potřeby a názory se prostřednictvím dlouhodobé spolupráce rovněž odrazily při přípravě i realizaci projektu.

Projekt tak vznikl v poměrně širokém partnerství, byť z administrativních důvodů jsou v oficiální žádosti partneři jen dva. Prostupné zaměstnávání je opravdovým příkladem dobré praxe ve využití možností a síly místního partnerství a ukázkou formování myšlenky na řešení problému regionu způsobem zdola nahoru.

- Integrované záměry a projekty

Projekt reaguje na problém nezaměstnatelnosti a nezaměstnanosti cílových skupin mladých a 50+, identifikovaný ve strategii MAS, a představuje **komplexní řešení problému nezaměstnanosti cílových skupin**. Prokazuje **integrovánost (propojenost) v území MAS**, jak s dalšími aktivitami realizátora vůči cílovým skupinám, tak i vůči dalším podporovaným aktivitám MAS. V obou těchto aspektech (komplexnosti a integrovánosti) projekt naplňuje inovativní přístup (podrobněji dále Inovativní znaky).

Aktivity projektu jsou **provázané** vůči již existujícím aktivitám v území, jako je dům na půl cesty Květné zahrady, spolupracuje s místním úřadem práce a je **synergický (spolupůsobí)** vůči dalším projektům MAS, kdy připravuje pracovní sílu pro další projekty realizované v rámci výzev MAS, zaměřené např. na rozvoj sociálního podnikání, rozvoj zemědělského podnikání, nebo i projekty realizované obcemi.

Květná zahrada realizuje podobný projekt i v sousedním území Svitavska a Moravskotřebovska, který je podpořen z národní výzvy OPZ. Při porovnání přípravy a realizace obou projektů, tj. projektu do národní výzvy a projektu do výzvy MAS, uvádí realizátor určité důležité odlišnosti:

- Ve výzvě MAS měla Květná zahrada absolutní podporu Místní akční skupiny, a to ve všech oblastech, tj. v pomoci s přípravou a nastavením projektu tak, aby odpovídal podmínkám výzvy, v konzultacích věcného zaměření projektu i např. v síťování s dalšími partnery a aktéry v regionu, jako např. s Úřadem práce.
- MAS má velmi dobrou znalost území, na které je projekt zaměřen, i jeho potřeb. Nebylo proto nutné složitě v žádosti popisovat a vysvětlovat ani záměr, ani podmínky v území,



protože pracovníci MAS, kteří projekt posuzovali, znali podmínky v území, na které projekt reagoval, z vlastního působení. **Znalost území** a činnosti žadatele se tak ukázala jako **velmi přínosná pro posouzení potřebnosti projektu**.

- Podpora MAS byla dle Květné zahrady i v tom, že se snažila prostřednictvím projektu přinést pozitivní změny do svého území, s vědomím toho, že je lépe kvalitně pomoci menšímu počtu lidí vyřešit jejich problém, než velkému počtu lidí pomoci jen napůl. Oproti tomu působila národní výzva OPZ pro realizátora spíše jako „honba“ za indikátory, kde se hlavně poměřuje počet podpořených osob versus náklady projektu. To lze chápat v případě národních výzev, když se vybírá z velkého počtu v zásadě anonymních projektových žádostí. Skutečný výsledek, tj. kolik lidí reálně najde a udrží si zaměstnání, však lze odhadnout jen těžko. MAS má v tomto výhodu mnohem lepší znalosti žadatele i jeho práce v území.

Udržitelnost aktivit shledává realizátor jednak v diverzifikaci vlastních aktivit, kdy někteří klienti po absolvování projektu budou zaměstnáni v sociálním podniku či dalších provozech Květné zahrady, jednak v intenzivní spolupráci a síťování se zaměstnavateli v regionu, kteří mají zájem klienty po absolvování tréninkového programu a stáže zaměstnat, pokud se osvědčí. Projekt je proto vhodné opakovat i do budoucna, neboť noví klienti v obou cílových skupinách stále budou. Bez další finanční podpory z veřejných zdrojů však aktivity v tomto rozsahu nebude možné realizovat, neboť po dobu získávání základních pracovních návyků v tréninkovém programu nejsou osoby z cílových skupin efektivní natolik, aby mohly být placeny na ekonomické bázi.

- Inovativní znaky realizovaného projektu

Dá se říci, že zásadní **inovativnost** projektu spočívá v jeho **komplexním přístupu a aktivitách vč. jejich délky a pořadí** a v **široké funkční spolupráci s místními aktéry** (více ke spolupráci zejm. v části Partnertví).

Pro komplexní řešení problému cílových skupin je podstatné, že sociální práce s nimi nepřináší požadované efekty, pokud nezískají pracovní návyky v reálném pracovním prostředí, což je cílem projektu. Zároveň je v rámci projektu hledáno a nabízeno konkrétní pracovní uplatnění a místo u konkrétního zaměstnavatele. Tím, že cílové skupiny mají předtím možnost během 15 měsíců na tréninkovém místě získat a osvojit si pracovní návyky, a dále probíhá 6-měsíční stáž u daného zaměstnavatele (kdy realizátor také radí zaměstnavateli, jak přistupovat k danému zaměstnanci), je reálně si toto místo udržet. Během celého projektu probíhá poradenství cílovým skupinám.

Za hlavní inovační prvek projektu Prostupné zaměstnávání považuje realizátor **relativně dlouhou dobu 15 měsíců, kdy klienti z řad cílové skupiny procházejí tréninkovým pracovním místem** pod dohledem předáků. V této fázi prostupného zaměstnávání získává cílová skupina základní pracovní dovednosti a návyky, které zaměstnavatelé požadují. Jde přitom o takové základní věci, jako že vůbec musí vstát a přijít včas do práce. Teprve po získání těchto návyků a dovedností jsou klienti zaměstnáni u jiných firem, zpočátku ve formě stáže. Určitá inovace je i v **době této stáže**, která neodpovídá klasické tříměsíční zkušební době, ale je **šestiměsíční**. Zaměstnavatel i zaměstnanec tak mají mnohem delší čas na to, aby si na sebe zvykli a poznali se. Zejména u těchto dvou specifických cílových skupin, na které se projekt zaměřuje, je delší adaptační doba potřebná.

Právě delší příprava se ukazuje z dlouhodobého hlediska jako klíčová k dosažení pozitivních výsledků, tj. k tomu, aby se daný člověk udržel v zaměstnání. Tento způsob práce s cílovou skupinou vyplynul z dlouhodobé práce s ní a ze zkušeností z minulosti, kdy se Květná zahrada pokoušela umístit klienty Domu na půl cesty na pracovní místa ve firmách. Firmy však tyto zaměstnance vracely po jednom či dvou týdnech, protože tito lidé neměli základní pracovní návyky a firmy neměly čas je základní věci



učit. Pokud je však klient připraven na tréninkovém místě, je mnohem větší šance, že si následné pracovní místo udrží. Okamžité zaměstnání, byť na tréninkových pracovních místech, je důležité právě k získání základních pracovních návyků, které se klienti naučí jenom opakováním a vyžadováním v praxi, nikoli na školení. **Rekvalifikace tak sice vycházejí z bilanční diagnostiky, ale rovněž i ze situace a identifikovaných potřeb na základě tréninkového programu** prostupného zaměstnávání **a potřeb zaměstnavatelů**, čímž je projekt oproti jiným rovněž inovativní. Rekvalifikace jsou tak prováděny až v závěrečné části projektu, kdy jsou klienti umístěni u konkrétních zaměstnavatelů po dobu 6 měsíců.

Květná zahrada zdůrazňuje i nutnost komplexní práce s klienty, naslouchání jejich potřebám, ale současně i znalost potřeb zaměstnavatelů. Inovačním prvkem je i to, že **realizátor radí zaměstnavatelům, jak k zaměstnancům přistupovat**. Přidaným efektem projektu je také to, že bourá předsudky zaměstnavatelů vůči cílovým skupinám. Květná zahrada se tak pohybuje na rozhraní dvou světů – neziskového sektoru provádějícího sociální práci a komerčního sektoru, kdy se profiluje jako zaměstnavatel ve formě sociální firmy. Pro zaměstnavatele tak nepůsobí jako subjekt z jiného světa, ale spíše jako partner. Toto dokumentuje pan Raditsch i následujícím komentářem:

„Vzpomínám si na jednu nejmenovanou neziskovku, která k nám přišla podporovat jednoho našeho klienta s omezenou svéprávností, a začalo to tím a skončilo to tím, že jsme ráno stáli na dvoře a ptal jsem se: „A kde máte klienta?“, a paní asistentka řekla: „No on spí“, „Tak ho běžte vzbudit“, „No ale to není moje role“. No, a to přesně my neděláme takové věci. Naše aktivity se různí od sociálních věcí, přes podnikání až po takové práce jako že v noci v zimě čistíme ve Svitavách chodníky od sněhu. Tak rozumíme potřebám jak samospráv, tak běžných zaměstnavatelů, tak těch cílových skupin, protože zejména s tou jednou dlouhodobě pracujeme.“

Zajímavým inovačním prvkem, který se projevil až po začátku realizace, je i forma **sblížení generací**, tj. mladých do 30 let a osob nad 50 let. V rámci jejich spolupráce v tréninkovém prostředí Květné zahrady se ukazuje, že se v pracovním prostředí sblíží obě skupiny mnohem lépe, než na jiných záměrně tomu organizovaných akcích. Přes počáteční nedůvěru se během společné práce tyto dvě rozdílné věkové skupiny dokázaly sblížit, ba dokonce doplňovat. Skupina nad 50 let je schopna mladším předat určitou životní moudrost a zkušenosti, kterými si prošli, zatímco ti mladší jsou naopak schopni předat svoji energii a nezkrotnost těm starším a tím je nastartovat.

„Seniory a mladé lidi mnohem lépe sblíží to, když jeden drží prkno a druhý do něj zatluče hřebíky, než několik strojených společných výletů.“ Lukáš Kovářik, Květná zahrada

4. Překážky přípravy a realizace projektu

Jako největší překážku přípravy projektu realizátor viděl nedostatek pracovních sil k přípravě projektové žádosti. Tuto překážku se však podařilo překonat právě díky velmi dobré spolupráci s MAS, která pomohla s nastavením projektu a s konzultacemi při tvorbě žádosti. Ačkoli projektovou žádost vytvářeli pracovníci Květné zahrady sami, byli pracovníci MAS Poličsko připraveni vždy pomoci s vysvětlením dotazů a náležitostmi projektové žádosti. Zájem MAS na tom, aby byl projekt podán, neboť přesně odpovídá naplnění potřeb SCLLD, a ochota MAS pomoci s přípravou žádosti, výrazně pomáhaly žadateli s přípravou projektu.

Určité obavy zpočátku panovaly i ohledně naplnění počtu indikátorů projektu, kdy projektem má projít 6 osob z cílových skupin. Ukazuje se však, že právě díky diverzifikaci vlastních aktivit a aktivní



spolupráci s obcemi a firmami v území, nebude problém počet osob uvedený v projektové žádosti naplnit a umístit na stáže. Klíčem k tomu je právě aktivní setkávání se a budování důvěry mezi aktéry v území, kterému významně přispívá i platforma vytvářená místní akční skupinou.

5. Role MAS a její pohled na realizovaný projekt

MAS Poličsko spatřuje projekt Prostupného zaměstnávání na svém území za velmi přínosný, neboť se zaměřuje na dvě cílové skupiny, které byly v rámci SCLLD vytipovány jako nejpotřebnější v oblasti zaměstnanosti. Právě projekt Květné zahrady pomáhá naplňovat cíle SCLLD v této oblasti. Ačkoli samotný projekt ještě nemůže splnit stanovené cíle strategie, významně k jejich naplnění přispívá.

Projekt přesně zapadá do strategie CLLD a odpovídá potřebám území MAS v oblasti zaměstnanosti, a to i díky tomu, že ředitel Květné zahrady pan Mgr. Raditsch byl účastníkem pracovních skupin při tvorbě SCLLD. Znal tak od počátku cíle a potřeby regionu MAS a mohl na ně reagovat projektem Prostupného zaměstnávání. Role MAS byla v konzultacích projektu a přispěla k rozšíření cílové skupiny o nezaměstnané starší 50 let s dalším hendikepem, což je druhá skupina, která byla v rámci přípravy SCLLD identifikována jako významná a potřebná na území MAS Poličsko.

Dále MAS zajišťovala konzultace záměru na MPSV a s dalšími institucemi v území, např. Úřadem práce.

Jako zásadní pro úspěch projektu vidí představitelé MAS aktivní prezentaci a komunikaci Květné zahrady v území, snahu o spolupráci s různými institucemi a organizacemi a to, že je tato organizace v území již etablovaná jako důvěryhodný partner.

Celkově lze projekt Prostupného zaměstnávání realizovaný z.ú. Květná zahrada hodnotit jako velmi dobrý příklad naplňování potřeb a cílů SCLLD na území MAS, a to díky dlouhodobé, systematické a cílevědomé práci s cílovou skupinou. Současně se Květná zahrada nesnaží pracovat s cílovou skupinou sama „za zavřenými dveřmi“, ale otevřít svoji činnost světu a spolupracovat i s ostatními organizacemi, firmami a místními samosprávami, což vede k získání respektu a důvěry v regionu. Právě tato spolupráce, včetně spolupráce s MAS, vyústila v to, že byl připraven projekt, který je kvalitní, prospěšný a s minimem slabých míst či rizik.



Případová studie 2 – O krok napřed dobrá praxe z Hradeckého venkova

Tato případová studie popisuje dobrou praxi při přípravě a realizaci projektu **O krok napřed**, který realizuje **Hradecký venkov, o.p.s.** s podporou Operačního programu Zaměstnanost v rámci IP 2.3 **Strategie komunitně vedeného místního rozvoje, výzvy Místní akční skupiny Hradecký venkov.**

1. Popis projektu a jeho příprava

Projekt je zaměřen na **komplexní, systematickou a dlouhodobou přípravu mladých lidí na odchod z ústavní péče** s cílem jejich integrace do běžného života a společnosti prostřednictvím **vytváření vazeb v území, školení na rozvoj osobnosti jedinců, poradenství a podpory** a zprostředkování kontaktu při hledání budoucího zaměstnavatele. Klíčové pro přípravu a realizaci projektu je vytvořené **partnerství a spolupráce mezi členy MAS Hradecký venkov**, kdy v rámci tohoto projektu dochází k intenzivní spolupráci zástupců místních samospráv, podnikatelského sektoru a neziskových organizací. Podpora cílové skupině je díky tomu pevně postavena na třech základních vazbách: Práce, Bydlení, Komunita a volný čas.

Cílovou skupinou projektu jsou **mladí lidé z Dětského domova v Nechanicích**. Jedná se o osoby umístěné do institucionální výchovy, často se speciálními vzdělávacími potřebami, pocházející z rodin ohrožených chudobou nebo nefunkčních rodin. Tito mladí lidé jsou znevýhodněni oproti dětem vyrůstajícím ve funkčních rodinách, protože jim chybí vzory pro zapojení se do běžného rodinného a pracovního života. Projekt pracuje se **všemi dětmi a mladými lidmi z dětského domova (41 osob)**, hlavní pozornost je pak věnována **mladým lidem ve věku od 16-26 let (6 osob)**, kteří budou během realizace projektu z dětského domova odcházet.

Projekt se zaměřuje na problematický přechod cílové skupiny do samostatného života po opuštění ústavní péče. Mladí lidé, kteří byli vychováni v ústavní péči, často dosahují nižšího vzdělání, mají snížené sociální schopnosti a hůře navazují mezilidské vztahy. Po nuceném opuštění dětského domova po dosažení plnoletosti jsou tito mladí lidé **více ohroženi sociálně patologickými vlivy** či se častěji potýkají s poruchami duševního zdraví (dopouští se trestné činnosti, stávají se pasivními příjemci dávek, bezdomovci či osobami se závislostmi na omamných látkách a alkoholu). Mladí lidé si z dětského domova neodnášejí vhodné pracovní návyky, dostatečnou sebekázeň a často neumějí hospodařit s finančními prostředky. Jsou náchylnější k nadměrnému zadlužování a mnohdy se i zaručují za dluhy třetích osob (i z řad svých biologických rodičů) a dostávají se tak do dluhové pasti. Zatímco v dětském domově jsou plně materiálně zabezpečeni, dostává se jim nadstandartní pozornosti, jsou pod neustálým dohledem a mají se tak na koho obrátit při řešení svých problémů, odchodem z dětského domova tyto jistoty a komfort ztrácejí. Tento přechod je pro mnohé z nich velice obtížné zvládnout.

Mladí lidé při opuštění Dětského domova v Nechanicích mívají našetřeno minimum vlastních prostředků a často odcházejí do domů s byty zvláštního určení Harmonie v Hradci Králové, který přímo sousedí s územím MAS Hradecký venkov. I když většina dětí prožila většinu svého života v Nechanicích, tak po dosažení své plnoletosti hledají převážně uplatnění mimo území MAS. Přechod z dětského domova do nového anonymního prostředí vyžaduje mnoho praktických dovedností pro samostatný život, které tito mladí lidé nemají. Jedná se především o nedostatek informací při hledání práce, brigád, bydlení nebo vyřizování záležitostí na úřadech.



„A nabízejí jim [dětem opouštějícím dětský domov] ubytování v Hradci v Harmonii. To ubytování je panelákový mini byt a tam ty děti jsou najednou z ničeho nic samy, bez zkušeností, bez peněz, bez zázemí a bez těch všech sponzorských darů, na co byly zvyklé. A najednou začne být problém v tom, že začnou zaspávat, nechodí do práce.“ ... (zástupce kanceláře MAS)

Zaměření intervence na mladé lidi opouštějící Dětský domov v Nechanicích vyplynulo přirozeně, protože **představitelé MAS Hradecký venkov s domovem spolupracují dlouhodobě**. Právě na základě diskusí s představiteli dětského domova (zejména „tet“, které se o děti starají) byl jako největší problém u této cílové skupiny identifikován právě problematický přechod mezi ústavní péčí a samostatným životem ve společnosti. Tento problém je také identifikován a popsán přímo ve **Strategii komunitně vedeného místního rozvoje pro území Místní akční skupiny Hradecký venkov na období 2014 až 2020**.

Problém byl zástupci kanceláře MAS představen na programovém výboru a na plénu MAS, kde se setkávají představitelé místní samosprávy, podnikatelé a zástupci neziskového sektoru. Původně byla představena myšlenka zajištění sociálního bydlení na území MAS pro plnoleté mladé lidi opouštějící dětský domov. Při prodiskutování problematiky na plénu se ukázalo, že mnoho členů doposud o tomto problému nevědělo či si jej neuvědomovalo. Konstruktivně a aktivně se do diskuse zapojili zejména místní podnikatelé (např.: Zemědělská akciová společnost Mžany, a.s. a Statek Kydlínov s.r.o.) či někteří starostové. Na plénu panovala shoda, že pouhé poskytnutí **ubytování** mladým lidem nepomůže a musí se jim nabídnout i **možnost zaměstnání a zapojení do místní komunitní a spolkové činnosti**. Řešení identifikovaného problému tak vyžadovalo propojení různých členů napříč celou MAS a jejich koordinaci. I když problém byl identifikován zástupci kanceláře MAS, tak samotné vytvoření projektu proběhlo na základě diskusí členů MAS a **projekt vznikl zespodu**. Zaměření projektu bylo také intenzivně konzultováno s představiteli řídicího orgánu Operačního programu Zaměstnanost. Celková příprava projektové žádosti včetně několika diskusí na plénu zabrala přibližně rok. Projekt do výzvy Operačního programu Zaměstnanost podával Hradecký venkov, o.p.s. jako **„klíčový“ projekt MAS**.

Cílová skupina sice nebyla přímo zapojena do přípravy projektové žádosti, ale bylo s ní konzultováno, zda by měla o navrhované aktivity zájem. Užší spolupráce byla navázána až ve fázi samotné realizace projektu, kdy je možné ze strany cílové skupiny spoluvytvářet obsah jednotlivých školení podle jejich aktuálních potřeb.

Hlavním cílem je **usnadnit integraci do společnosti pro mladé lidi, kteří opouštějí Dětský domov v Nechanicích** po dosažení plnoletosti a zajistit jejich **hladký přechod na trh práce a do společnosti**. Cílem projektu je také to, aby mladí lidé po opuštění dětského domova **neodcházeli mimo území MAS**, ale aby v předstihu věděli o možnostech **zaměstnání, bydlení a trávení volného času v regionu**, kde vyrůstali. Realizátoři projektu věří, že jsou aktéři z komunity schopni cílové skupině pomoci lépe a lépe pokrýt jejich potřeby, než by tomu bylo v „anonymním“ Hradci Králové.

„Takže cílem projektu je těm dětem vlastně ukázat venkov. Nabídnout jim možnost, že tady můžou zůstat, že můžou ty obce navštívit, zeptat se. A že můžou i navštívit i ty podnikatelské subjekty.“ (zástupce kanceláře MAS)

Pro naplnění cíle projektu je důležité, že se jedná o **komplexní a individuální pomoc jednotlivým osobám**, na které se podílejí aktéři z celé MAS, zejména podnikatelé (např. sociální podnik Pěstítkové centrum Dubenec, zemědělské podniky), místní samosprávy (zejména obce Mžany, Mokrovousy a Dubenec) a neziskové organizace (např.: sdružení dobrovolných hasičů, včelaři).



„Protože podnikatel se starostou komunikuje, může říct, já už jsem mu výplatu poslal, ale když nedošlo na nájem, tak kde je problém. Může se to vyřešit hned první měsíc, než se děti dostanou do dluhových pastí.“ (zástupce kanceláře MAS)

Samotná realizace projektu začala kulatým stolem v dětském domově, kde byl projekt představen a byly sladěny představy a potřeby cílové skupiny, tak aby bylo docíleno co nejlepšího efektu intervence.

Klíčovou aktivitou projektu je **podpora získávání pracovních návyků a zkušeností v oblasti bydlení, trhu práce, sebezkušeností a seberozvoje** pro cílovou skupinu. Tato aktivita je zaměřena na poskytování potřebných praktických vědomostí a dovedností pro děti a mladé lidi z dětského domova. Semináře tvoří teoretickou část tohoto projektu, kdy jsou předávány informace s ohledem na potřeby cílové skupiny. Celkem je v rámci projektu naplánováno **11 seminářů**, které by měly pomoci účastníkům osvojit si dovednosti nezbytné pro získání a udržení si zaměstnání a vlastního bydlení nebo pro navazování mezilidských vztahů a setkávání se s novými lidmi, včetně právního povědomí a posilování vnitřní i vnější komunikace. Diskutována bude také otázka potřeby dostudování školy, případně přípravy na další vzdělávání. Informace jsou předávány **formou zážitkové pedagogiky**, aby byl jasně ukázán přesah do budoucího života mimo dětský domov. V současné době byly zatím realizovány tři semináře v oblasti finanční gramotnosti, kde si mohly děti vyzkoušet sestavení vlastního rozpočtu, rizika spojená se zadlužováním či ručením za půjčky, možnosti pojištění, nácvik reklamace zboží nebo sestavení vlastního finančního plánu. Do této aktivity je zapojeno všech 41 dětí umístěných do Dětského domova Nechanice, nicméně účast na seminářích je na dobrovolné bázi.

Další klíčovou aktivitou jsou **mentoringové programy**, které jsou určeny zejména pro mladé lidi ve věku od 16 do 26 let, kteří studují na středních školách a odborných učilištích v oborech kuchař, číšník, obráběč zemědělských strojů, zahradník a v ekonomické oblasti. V rámci mentoringových programů dochází k propojení mezi cílovou skupinou **s možnými budoucími zaměstnavateli v rámci MAS Hradecký venkov**. Mentoring je založen na pravidelných setkáních přímo na pracovištích u relevantních zaměstnavatelů, jako např.: Zemědělská Akciová Společnost Mžany, a.s., Statek Kydlínov s.r.o., moštárna a sušárna v Dubenci (sociální podnik), Pivovar ve Mžanech, Penzion na Faře Dubenec, obecní úřad Mokrovousy. Každému zástupci cílové skupiny je připraven mentoring na míru a skládá se z exkurze na pracovišti, možností stáže a poradenství.

„My jsme si zjistili, že mezi dětmi jsou tři chlapci, kteří se učí zemědělským opravářem, takže jsme jim domluvili stáž v zemědělském podniku. Jedna holčina má ekonomickou školu, takže chodí zase na úřady, kde si bude zkoušet praxi právě na úřadě. Pak tam máme asi 3 číšnice a servírky, takže s těmi zase je domluveno, že jim seženeme zase pracovní stáž v oblasti jejich působení.“ (zástupce kanceláře MAS)

Mentoring v oblasti možného budoucího zaměstnávání je navíc doplněn o **exkurze se zainteresovanými starosty ve vybraných obcích**. Zástupcům cílové skupiny je ukázáno fungování obce a nabízena možná pomoc, například ve formě nabídky sociálního bydlení a různých volnočasových aktivit (aktivity dobrovolných hasičů, Sokola, myslivců, apod.), aby se mohli lépe integrovat do tamní komunity. Celkem je do mentoringových programů zahrnuto 12 osob s tím, že během realizace projektu bude své studium končit 6 osob.



Foto: Návštěva zástupců cílové skupiny v ZAS Mžany a.s.

Další z klíčových aktivit v rámci projektu jsou **vzdělávací a prožitkové pobyty zaměřené na rozvoj finanční gramotnosti a samostatnosti dětí**. Za dobu realizace projektu jsou naplánovány dva vzdělávací čtrnáctidenní pobyty zaměřené na praktické finanční, vztahové, mezilidské a komunikační dovednosti. Součástí pobytů je i předání zkušeností v oblasti trhu práce, bydlení a sebepoznání. Plánovaná kapacita pobytů je 35 dětí a mladých lidí z dětského domova.

Nedílnou součástí projektu je i provedení **evaluace externí firmou**, která vypracuje nejen evaluační zprávu, ale také **metodickou příručku pro děti z dětského domova**.

Už samotná diskuse nad problémem a pak i vlastní realizace projektu přinesly prospěch pro cílovou skupinu tím, že se o řešení problému začalo mluvit mezi širším okruhem aktérů. Na realizaci projektu se tak již nabalují další aktivity, které nebyly v původní žádosti obsaženy. Příkladem může být možnost **vycestování do zahraničí v rámci programu ERASMUS+**, kdy MAS Hradecký venkov je vysílající organizací. Samotná účast v programu představuje pro mladé lidi z dětského domova výzvu, neboť si jej musejí předfinancovat ze svých zdrojů a musí ovládat cizí jazyk. To je motivuje k větší aktivitě, různým brigádám a stážím, kde získávají potřebné pracovní a finanční návyky. Nově probíhá s cílovou skupinou také řada aktivit podporujících v dětech **dobrovolnické zapojování do komunity**.

Při přípravě projektu realizátorem nebylo využíváno žádné ze specifických technik projektového řízení. Pro jeho finální podobu bylo velmi důležité zapojení různých členů MAS do hledání komplexního řešení problému, kdy každý přemýšlel, jak by k řešení mohl přispět. Na základě diskusí na plénu MAS byla vytvořena následující logika projektu:



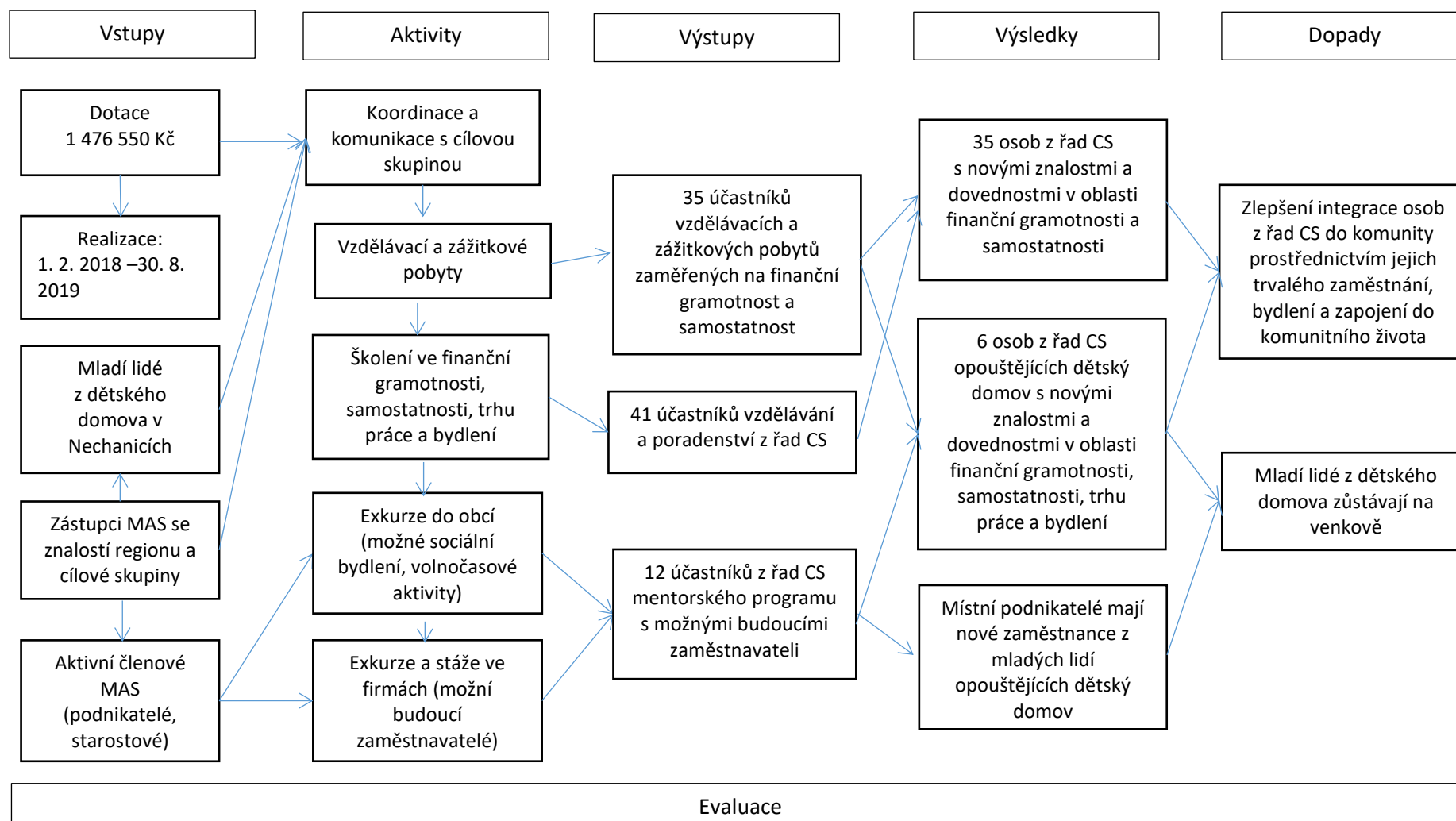
- Pokud se má mladý člověk odcházející z dětského domova integrovat do společnosti, potřebuje mít motivaci.
- Pokud se má mladý člověk integrovat do společnosti, potřebuje mít potřebné znalosti a informace (finanční gramotnost, možnosti bydlení, možnosti zaměstnání na trhu práce, apod.).
- Pokud má mladý člověk zůstat v regionu a integrovat se do společnosti, musí
 - mít zajištěno bydlení (řeší projekty zaměřené na sociální bydlení financované z Integrovaného regionálního operačního programu v rámci MAS).
 - musí mu být nabídnuta možnost zaměstnání přímo v regionu.
 - musí mu být nabídnuta možnost volnočasových aktivit přímo v regionu.
 - musí mu být nabídnuta následná poradenská činnost přímo v regionu (řeší jiný projekt zaměřený na zřízení komunitního centra v Hněvčevsi).

Díky intenzivní diskusi v rámci MAS došlo k vhodnému nastavení projektu tak, aby měl co největší přidanou hodnotu nejen přímo pro cílovou skupinu, ale také pro další členy MAS – např. podnikatelé mohou získat nové zaměstnance.

Stručná logika projektu je vizuálně znázorněna na následujícím schématu zachycujícím teorii změny projektu.



Teorie změny projektu O krok napřed





2. Charakteristika realizátora projektu a motivace k realizaci projektu

Místní akční skupina Hradecký venkov působí na území celkem 63 obcí ležících západně od Hradce Králové. MAS Hradecký venkov, o.p.s. se **od svého vzniku v roce 2007** podílí na rozvoji venkovských oblastí. Aktuálně má 41 členů (k 5. 10. 2017), z nichž 19 zastupuje veřejný sektor, 15 soukromý neziskový sektor a 7 soukromý podnikatelský sektor.

Hlavním cílem MAS je **koordinace rozvoje regionu pomocí realizace projektů napříč různými oblastmi** – multifunkční zemědělství, turismus, ochrana životního prostředí, vzdělávání, sociální služby, ekonomický rozvoj a podnikání. MAS zajišťuje také propagaci celého regionu a spolupracuje s orgány EU, státní správou a samosprávou na rozvoji regionu. Na současné programové období má MAS zpracovanou podrobnou Strategii komunitně vedeného místního rozvoje pro území Místní akční skupiny Hradecký venkov na období 2014 až 2020.



Obrázek: Mapa území MAS Hradecký venkov.

Od samého počátku existence MAS byly na plénu diskutovány „sociální otázky“. Zástupci MAS dlouhodobě spolupracují s Dětským domovem a školní jídelnou v Nechanicích, kdy Dětský domov v obci působí již od poloviny 20. století a který byl také jedním z prvních členů samotné MAS. I když již



nyní dětský domov členem MAS není, díky jeho předchozímu zapojení byly některé problémy jeho klientů představitelům MAS dlouhodobě známy.

Klíčovou pro rozvoj MAS je nejen aktivita jejích členů, ale také **aktivita lidí z kanceláře a orgánů MAS**, kteří stáli nejen u zrodu samotné MAS, ale stojí také za přípravou a realizací projektu O krok napřed. Motivací pro přípravu projektu byla identifikace problému na základě diskuse s tetami z dětského domova, které se o dospívající děti starají a které pomohly identifikovat největší problémy cílové skupiny. Právě zástupce MAS osudy mladých lidí opouštějících ústavní péči hluboce zasáhly a motivovaly je k hledání řešení v rámci MAS a následně k přípravě projektu.

„[Děti mají] problém s výplatou, teď ji někde utratí, najednou nemají na nájem. ... a ty děti končí na ulici, protože je tam nikdo nebude mít zadarmo [ubytované]. Tak to nám přišlo jako motivace toho, že jsme si říkali, ale tady na venkově by o ty děti bylo lépe postaráno.“ (zástupce kanceláře MAS)
„Komunita by se o ně v té obci lépe postarala“ (zástupce MAS)

3. Využití a naplnění specifík podpory formou komunitně vedeného místního rozvoje

Příprava i realizace projektu O krok napřed naplňuje všechna specifika komunitně vedeného místního rozvoje. Situaci vystihuje odpověď představitelů MAS Hradecký venkov na otázku ohledně prosazování principu LEADER v rámci projektu (viz přímá citace níže). Hlavní principy, které MAS při přípravě a realizaci projektu naplňuje, jsou popsány dále.

„My jsme to [LEADER] nemuseli nijak prosazovat, protože ono to tak vzniklo. Je to daný tou dlouhodobou spoluprací a tím, že jednotlivé skupiny se setkávají. Takže to je už LEADER a my jsme ho vůbec prosazovat nemuseli, my ho děláme.“ (zástupce MAS)

- Partnerství a spolupráce na lokální úrovni, přístup zdola nahoru

Při přípravě projektu byla důležitá aktivita jednotlivých členů MAS. Při **neformálních diskuzích v rámci MAS**, kde se představitelé obcí potkávají se zástupci podnikatelských a neziskových subjektů, byly představeny problémy, které představitelé MAS v území vnímají. Při představování problému cílové skupiny **problematika zaujala zejména místní podnikatele**, kteří v ní viděli i příležitost pro získání nových zaměstnanců. Postupně byly identifikovány a osloveny i jiné subjekty, které nejsou přímo členy MAS, ale které by mohly mít zájem se do projektu zapojit tak, aby byly pokryty možnosti zaměstnání ve všech oborech, které mladí lidé z dětského domova studují a byly v blízkosti sociálního bydlení. S možností stáží pro děti z dětského domova ve firmách a v obcích tak **přišli řadoví členové MAS zdola a významně tak spoluvytvořili záměr projektu**. Je zřejmé, že bez spolupráce na místní úrovni by projekt v současné podobě nevznikl.

Důležité pro úspěšnou realizaci projektu je to, že je **realizován přímo MAS Hradecký venkov**. Právě ta vytváří platformu pro setkávání partnerů napříč všemi sektory a celým regionem. MAS **má možnosti a kapacity lépe koordinovat všechny projektové aktivity a propojovat různé klíčové aktéry v území**. Velkou roli zde hraje důvěra členů a ostatních subjektů v představitele MAS, založená na dlouhodobé spolupráci. I když v projektové žádosti nejsou přímo uvedeny jednotlivé zapojené organizace jako oficiální partneři projektu, tak právě partnerství na místní úrovni hraje významnou roli pro naplnění cílů projektu. Prostřednictvím možnosti zapojení širokého okruhu partnerů v rámci MAS do realizace projektu bylo možné projekt pojmout komplexněji, než by toho byl schopen jiný potenciální realizátor. Důležitým aspektem je také **dobrovolnictví na straně členů MAS**, kteří jsou



ochotni se setkávat ve svém volném čase a podílet se dobrovolnický také na přípravě a nastartování realizací různých projektů, i když z nich pro ně samotné nepramení finanční přínos, ale motivací pro ně je možnost podílet se na rozvoji území MAS. Stejně tak se stalo i při realizaci projektu O krok napřed, kdy nejen starostové, zástupci firem a neziskových organizací, ale i zástupci širší veřejnosti, poskytují svůj volný čas a své znalosti ve prospěch cílové skupiny.

- Integrované záměry a projekty

Aktivity v rámci projektu jsou navzájem provázány tak, aby poskytovaly maximální benefit pro cílovou skupinu. Zároveň je projekt vhodně integrován do celého komplexu dalších opatření a aktivit tak, že svou součinností společně vytvářejí **synergický efekt**. Jedná se zejména o **připravované projekty v oblasti sociálního bydlení** (např. v obcích Mžany nebo Dubenec), ve kterých si budou žádat přímo obce o finanční prostředky z Integrovaného regionálního operačního programu v rámci výzvy MAS, kdy jsou již záměry konzultovány v rámci MAS. Navíc jsou i místa vybírána dle toho, aby tam mohli mladí lidé z dětského domova pracovat. V plánu je také **výstavba komunitního centra v obci Hněvčeves**, která se nachází uprostřed celého území MAS. Lokalita je takto vybrána i z toho důvodu, aby sociální pracovnice mohla snadno v případě potřeby dojíždět přímo za klienty. Centrum by mělo poskytovat následnou péči a poradenství a obec Hněvčeves nyní připravuje žádost do výzvy MAS.

Integrovaný přístup je vidět i na způsobu přípravy projektů ve vztahu k řešení daného problému. Úplně původní záměr v oblasti sociálního bydlení byl doplněn o další nápady členů MAS. Tímto způsobem se podařilo vygenerovat tento „měkký“ **neinvestiční projekt, který se navzájem vhodně doplňuje s dalšími investičními projekty** zaměřenými na sociální bydlení a komunitní centrum. Projekt tak ve spojení s dalšími realizovanými a připravovanými projekty financovanými v rámci MAS představuje **systematické a komplexní řešení problémů cílové skupiny** ve vztahu k uplatnitelnosti v samostatném životě po opuštění ústavní péče.

„Členové jsou informovaní, co se připravuje a můžou potom svůj nápad, který nosí v hlavě propojit s tím, co my [zástupci MAS] jim představíme. Anebo přijedou a řeknou nám, no ale my máme ještě takový a takový nápad, a my už to tady propojíme. Už je zkontaktujeme, řekneme, to by se hodilo dát dohromady, a zase z toho vznikne něco, co umí jen ta MASka.“ (zástupce kanceláře MAS)

Udržitelnost aktivit by měla být zajištěna už samotnou formou jejich přípravy a realizace. Do designování aktivit bylo zapojeno mnoho aktérů napříč celým regionem. Již nyní je mnoho aktivit ze strany podnikatelů a starostů, případně neziskových organizací, ve vztahu k projektu realizováno na **dobrovolnické bázi**. Navíc tím, že se podíleli na přípravě projektu již od začátku a pomáhali jej spoluvytvářet, tak se předpokládá, že budou mít zájem v něm pokračovat i po skončení dotace. Dle vyjádření představitelů MAS, již nyní nabídka různých stáží v regionu výrazně převyšuje počty mladých lidí z cílové skupiny.

„Takhle, jak říká kolegyně, funguje většina projektů. Že je tady nastartujeme, tím, jak se setkáváme se skupinami podnikatelů, zástupci neziskového sektoru, obcemi, tak dáme dohromady nějaký projekt, ten se nastartuje a běží sám. My [zástupci MAS] doufáme, že i tento projekt po skončení už zase bude mít svůj život, kdy se budou moci starostové a podnikatelé obracet přímo na vedení dětského domova a už pak budou třeba sami nabízet, my máme bydlení, chcete některé to dítě umístit, my máme práci. A už to pojede zase bez nás.“ (zástupce kanceláře MAS)



- Inovativní znaky realizovaného projektu

Inovativnost projektu lze spatřovat právě ve spolupráci různých aktérů z různých sektorů, kteří propojili své síly pro **komplexní řešení daného problému v území**. Do řešení problémů cílové skupiny se zapojuje celá místní komunita, podnikatelé a veřejnost. Právě touto provázaností aktivit a aktérů je projekt unikátní v rámci České republiky. Na rozdíl od jiných projektů pro tuto cílovou skupinu, které jsou úzce zaměřeny buď na vzdělávání, nebo na bydlení, nebo na pracovní stáže, nebo na materiální či finanční pomoc, projekt nabízí úplné řešení životní situace pro mladé lidi opouštějící dětský domov. Aktivita projektu tak zapojuje jednotlivé zástupce cílové skupiny do širší vztahové struktury v daném území, která jim následně usnadňuje integraci do společnosti. Slovy zástupců MAS tak projekt cílové skupině rovnou nabízí „**život po životě v dětském domově**“.

Projekt představuje novou výzvu pro zapojené členy MAS, protože dosud se nic takového v regionu nerealizovalo. **Možnost čerpat prostředky na sociální projekty je pro MAS něco nového**. Zpočátku mnoho členů nevnímalo tyto prostředky jako potřebné v rámci MAS, neboť v regionu nefunguje příliš mnoho poskytovatelů sociálních služeb. I díky realizaci stávajícího projektu členové vidí, že **tyto zdroje otvírají nové možnosti pro inovace, nové nápady a rozvoj regionu**.

„On asi je inovativní i samotný projekt Operačního programu Zaměstnanost. Protože doposud jsme ho neměli, naučili jsme se s tím pracovat nejen my, ale právě i naši členové, tak je to fajn.“
(zástupce kanceláře MAS)

4. Překážky přípravy a realizace projektu

Realizátor projektu do současné chvíle neregistroval žádný problém, se kterým se při přípravě a dosavadní realizaci projektu setkal. Přestože realizace projektu prostřednictvím Operačního programu Zaměstnanost byla pro představitele MAS něco nového, tak příprava žádosti a podání žádosti proběhla bez problémů. Zdá se to být i proto, že **MAS zvolila proaktivní přístup a průběžně projektový záměr konzultovala s řídicím orgánem programu**, aby předešla pozdějším problémům. Celkově příprava žádosti zabrala přibližně celý rok, takže tento proces nebyl pod přílišným tlakem a vše mohlo být vyjasněno mezi členy MAS i s řídicím orgánem ještě před podáním žádosti. Neustálá komunikace s členy MAS, s vedením dětského domova a manažery operačního programu eliminuje rizika vzniku nedorozumění či neplnění indikátorů. I tento přístup napomohl dosavadnímu hladkému průběhu realizace.

Na druhou stranu si zástupci MAS odpovědní za implementaci projektu stěžovali na nastavení některých pravidel při čerpání dotací, zejména na nadměrnou byrokracii a na systém častých kontrol. Obecným problémem pro MAS mimo OP Zaměstnanost je také předfinancování projektů z vlastních zdrojů a s tím spojená nutnost úvěru, za který se musí vždy někdo z MAS zaručit a které musí být schváleno orgány MAS. Podmínky financování tohoto projektu jsou tak díky možnosti využít zálohové platby pro MAS příznivější.

5. Role MAS a její pohled na realizovaný projekt

Projekt byl realizován jako klíčový projekt MAS Hradecký venkov. MAS je tedy přímo realizátorem projektu. Projekt je však zejména vystaven na aktivitě jednotlivých členů MAS, kteří společnými silami vymysleli a zahájili realizaci aktivit, které by měly řešit jeden z problémů regionu. Projekt je tak podporován nejen ze strany MAS a jejích členů, ale i místní komunitou a širší veřejností.



Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost



Projekt O krok napřed je příkladem dobré praxe, kdy se podařilo **aktivovat sociální kapitál na území MAS**. Pomocí budování vztahů a poskytováním relevantních informací nabízejí zástupcům cílové skupiny možnost stát se součástí komunity a zvážit svou další budoucnost na venkově, kde vyrůstali. Projekt je tak ukázkovým příkladem uplatňování komunitně vedeného místního rozvoje na území MAS.



Případová studie 3 – Prázdniny s Fantazií - příměstské letní tábory

Případová studie popisuje dobrou praxi při přípravě a realizaci projektu **Prázdniny s Fantazií**, který realizuje **Svět Fantazie, z.ú.** s podporou Operačního programu Zaměstnanost v rámci IP 2.3 **Strategie komunitně vedeného místního rozvoje, výzvy Místní akční skupiny Česká Kanada**.

1. Popis projektu a jeho příprava

Projekt se zaměřuje na **pomoc rodičům v péči o děti** v období letních a jarních prázdnin formou nepobytových táborů, čímž **pomáhá sladovat jejich rodinný a pracovní život**. Projekt vznikl jako jeden dílek **promyšleného konceptu a doplňuje se s dalšími projekty realizátora**, které se zaměřují na jiné cílové skupiny a aktivity, jako např. na podporu zaměstnanosti a sociálního začleňování. Z hlediska území se projekt soustřeďuje na území Jindřichohradecka, zejména pak na okolní obce, kde je limitovaná nabídka letních táborů.

Projekt se zaměřuje na cílovou skupinu **osob pečujících o děti v předškolním a školním věku do 15 let** ve společné domácnosti. Tyto osoby musí mít vazbu na trh práce, tedy být buď zaměstnané, podnikající, nezaměstnané, avšak aktivně si hledající zaměstnání, zapojené v procesu vzdělávání či rekvalifikace, nebo na mateřské dovolené. Významnou skupinu představují matky samoživitelky, pro které je služba poskytovaná letním táborem obzvláště důležitá.

Hlavním problémem, který projekt řeší, je dostupnost péče o děti v době školních prázdnin. Lidé, kteří pravidelně pracují nebo se soustavně připravují na výkon zaměstnání a mají děti, řeší v průběhu školních prázdnin problém, jak sladit péči o dítě a pracovní povinnosti. Pokud nepomohou s hlídáním například prarodiče, existuje prakticky jediná dlouhodobě udržitelná možnost, a to využít služeb prázdninových táborů pro děti, které zajistí celodenní péči. Tato možnost však není pro každého. Díky podpoře z OPZ bylo možno posílit sociální hledisko při realizaci táborů, a to konkrétně tím, že díky dotaci dosáhnou na možnost využít táborů i lidé ze sociálně slabších vrstev, např. matky samoživitelky. V roce 2018 využilo možnosti umístit dítě na letní tábor 10 matek samoživitelek, pro které byla díky dotaci z OPZ služba dostupná. Projekt se zaměřuje i na potřeby rodičů **dětí s nějakým typem postižení, zejm. děti s autismem**, které jsou na „běžném“ táboře neumístitelné. Díky **spolupráci se sociálně zaměřenými organizacemi** je možné přijímat na tábory i tyto děti. V roce 2018 byl jeden týdně běh uspořádán specificky pro 10 hendikepovaných dětí (7 dětí s autismem, jedno dítě s epilepsií a 2 s interním postižením). Na jeden den měly postižené děti možnost účastnit se dětského tábora společně se zdravými dětmi v rámci výletu do Houbového parku, v němž tábory probíhají.

Významným problémem v regionu je i to, že v okolí Jindřichova Hradce se na poměrně velkém území **s delší dojezdovou vzdáleností** nachází mnoho vesnic, jejichž obyvatelé rovněž potřebují zajistit v době prázdnin péči o děti. Ne všichni přitom jezdí pracovat do Jindřichova Hradce, aby mohli využít služeb Domu dětí a mládeže v Jindřichově Hradci, který rovněž nabízí určitou formu letních táborů. Pro tyto rodiče nabízí Svět Fantazie jednak **flexibilní dobu péče o děti podle potřeb rodičů**, ale také možnost **dopravy dětí na tábor a z tábora s využitím linkového autobusu pod dohledem doprovodné osoby**, která si na zastávce od rodičů dítě přebere a večer je zase předá.

V rámci zajištění vzdělávání a rozvoje dětí Svět Fantazie nabízí **naučné programy** s přírodní tematikou, hračky a prvky z přírodních materiálů, kurzy tvořivé práce, tematické výlety do přírody, apod.



Letní dětské tábory zrealizoval Svět Fantazie poprvé již v roce 2016 bez podpory z OP Zaměstnanost. **Potřebnost a zájem o prázdninové tábory** tohoto typu vyplývaly realizátorům ze znalosti prostředí, problematiky péče o děti a ze zkušeností s prací s dětmi, kterým se představitelé věnují již delší dobu. Navíc si před realizací prvních letních táborů provedli **krátký průzkum**, ze kterého vyplynul zájem rodičů o možnost umístit děti během prázdnin do rozvíjejícího prostředí se zajímavým a naučným programem. Již první cyklus letních táborů ukázal, že o program je mezi rodiči zájem. Táborů se sice účastnilo „jen“ zhruba 5 dětí v jednom běhu, ale spokojenost dětí i rodičů ukazovala, že se realizátoři ubírají správným směrem. V dalším roce se již informace a pozitivní ohlasy v regionu roznesly a na jednotlivé turnusy se přihlásilo vždy přibližně 10 dětí. Před přípravou projektu Prázdniny s Fantazií, o jehož financování bylo požádáno v rámci výzvy MAS Česká Kanada, tak měli realizátoři potřebnost projektu nejen zjištěnou, ale i prakticky ověřenou z předchozích dvou let, neboť do letních táborů se **pravidelně vrací více než 50 % dětí**. S ohledem na cílovou skupinu a charakter regionu, který je převážně venkovský, musela být cena nastavena nízko, což vyžaduje právě dofinancování z veřejných zdrojů. V prvních letech realizace táborů byl provoz dotován z jiných zdrojů (např. dotace od Jihočeského kraje), v dalších letech již bylo možné nastavit přijatelné ceny díky podpoře z OPZ.

Cílem projektu je podpořit soulad rodinného a pracovního života a **usnadnit rodičům péči** o předškolní a školní děti do 15 let v průběhu prázdnin. Tím je rodičům umožněno udržet si zaměstnání, vykonávat zaměstnání v maximální míře, aktivně si hledat práci, či vzdělávat se a zvyšovat svoji kvalifikaci. Z pohledu čísel představuje cíl projektu uspořádání pěti týdenních turnusů o letních prázdninách a jednoho týdenního turnusu o jarních prázdninách v každém roce po dobu tří let, a to vždy pro 15 – 20 dětí. Cílem využití podpory z veřejných zdrojů je potom umožnění účasti na letních táborech i pro **děti ze sociálně slabších poměrů**. Realizace prvního ročníku letních táborů v létě 2018 ukazuje, že stanovená cílová hodnota indikátorů, tj. podpořených rodičů, bude lehce naplněna, neboť prakticky všech turnusů se účastnilo 20 dětí, což je o 5 více, než bylo v projektu plánováno. Je to i aktuální maximální kapacita tábora.

Z hlediska **aktivit** je projekt Prázdniny s Fantazií ve své podstatě velmi jednoduchý a sestává ze tří aktivit:

1. Podpora rodičů

Za touto aktivitou se skrývá zejména **marketing projektu směrem k rodičům**. Informace o projektu jsou rodičům předávány několika různými kanály. Aktivní oslovení rodičů probíhá například prostřednictvím internetových stránek, pomocí letáků umísťovaných přímo do firem, nebo oznámením v místním Jindřichohradeckém deníku. Významnou roli v oslovování rodičů však hraje i dobrá pověst těchto táborů v regionu, která se rozšířila prostřednictvím účastníků předchozích ročníků.

2. Příměstské tábory

Jedná se o stěžejní aktivitu celého projektu, která spočívá v realizaci letních táborů v prostředí Houbového parku, který Svět Fantazie vytvořil a spravuje. Aby tábory byly opravdovým přínosem pro zaměstnané rodiče, je třeba, **aby provozní doba reflektovala pracovní dobu** většiny podniků v území. Provozní doba táborů tak je stanovena od 6:15 do 18:15 hod.

Svět Fantazie vychází rodičům vstříc i tím, že zajišťuje dopravu dětí do tábora a z tábora. Tato doprava využívá linkové autobusové dopravy mezi Jindřichovým Hradcem a Rosečí, kde se nachází Houbový park. Autobusem cestuje doprovodná osoba, která si vždy od rodičů dítě převezme a dohlíží



na ně v průběhu cesty až do tábora. Následně potom v odpoledních hodinách zase doprovází děti na cestě autobusem domů.

Vlastní tábory jsou vedeny vedoucími, kterými jsou studenti různých škol. Vedení Světa Fantazie si stanovilo jako podmínku, že tito vedoucí musí absolvovat **kurz na hlavního vedoucího tábora**. I díky tomu jsou vedoucí schopni připravit kvalitní a atraktivní programy pro děti, které potom na letních táborech realizují. Programy jsou zaznamenávány do podoby katalogu, který bude možné využít v dalších ročnících, i kdyby se jich již konkrétní vedoucí nemohli zúčastnit. O atraktivnosti tábora i pro vedoucí svědčí to, že se jedná o studenty, kteří sem dojíždí z různých škol z celé republiky, např. z Prahy nebo Mělníka, přičemž tito studenti mají zájem spolupracovat dlouhodobě. Motivací pro ně je uhrazení kurzu na vedoucího tábora, finanční odměna za vedení dětí, ale zejména možnost se realizovat formou přípravy a realizace vlastních programů ve zdravém a motivujícím prostředí.

Každý týdenní turnus se nese v duchu nějakého tématu, které je vyhlášeno a kterému potom odpovídají i aktivity a zaměření činností. Děti se tak mohou táborů účastnit i opakovaně a vždy je pro ně téma nové. Při realizaci táborů využívají ve Světě Fantazie i možnost spolupráce s jinými místními organizacemi, které se hodí k danému tématu. V letošním roce tak například spolupracovali s Policií ČR, jezdeckým klubem v nedalekém Hatíně, v minulosti pak spolupracovali např. s hasiči.

Pro děti jsou zajišťovány i obědy.

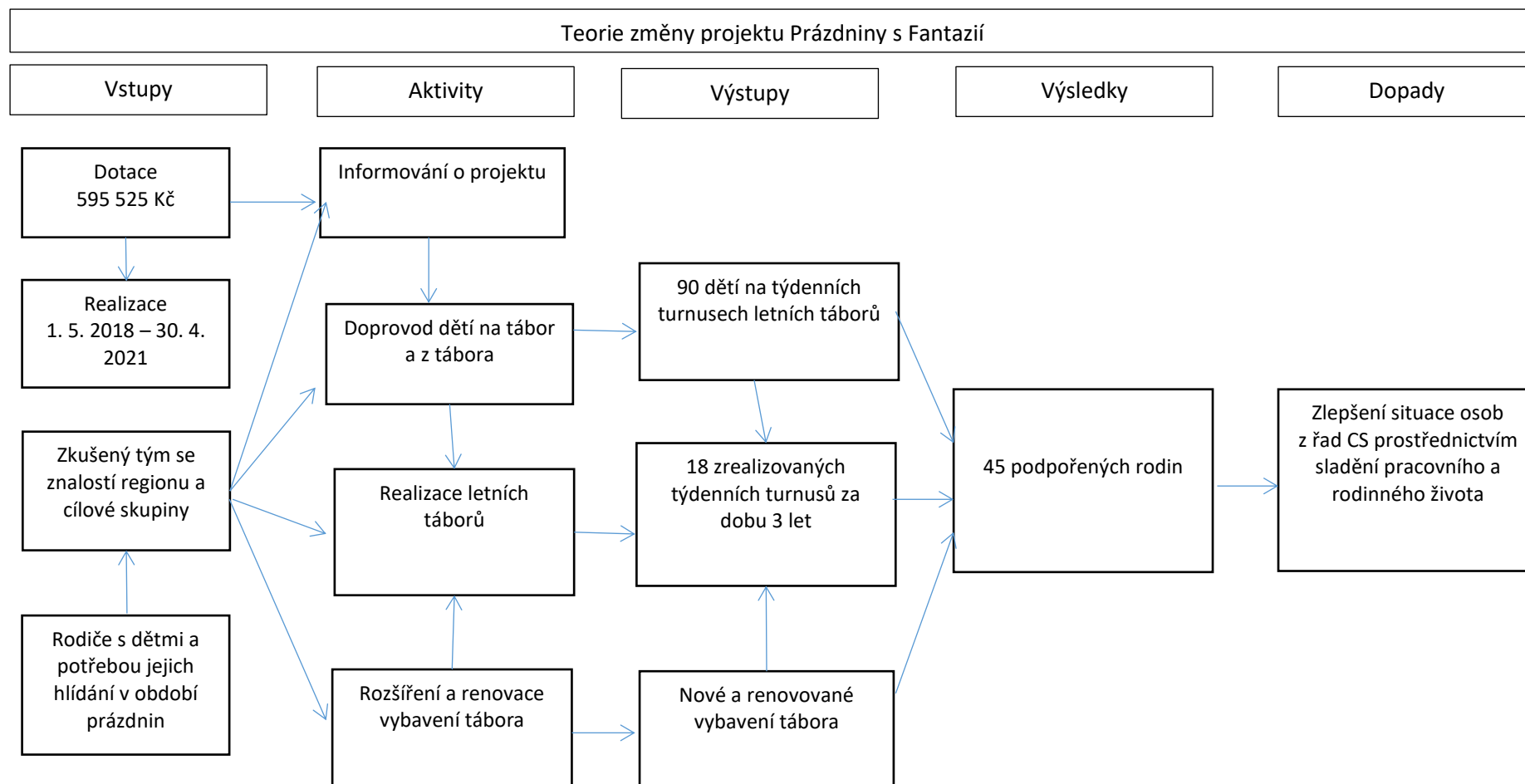
3. Vybavení příměstských táborů

Celý houbový park vznikl až dosud ze soukromých prostředků bez využití dotací. Část prostředků z projektu je využita na **rozšíření a zlepšení kvality vybavení**, aby mohly být dětské tábory realizovány ve vyšší kvalitě a s vyšší kapacitou. Pro potřeby táborů je pořízen soubor elektronických zařízení, dřevěné hry, stoly, lavice a zahradní vybavení. K rozšíření a údržbě areálu žadatel využívá **kombinace dalších tří projektů** na podporu zaměstnanosti a sociálního začleňování realizovaných prostřednictvím výzev MAS Česká Kanada. Tyto projekty a jejich kombinace jsou popsány dále v části Integrované záměry a projekty.

Při sestavování projektu vycházel realizátor zejména **ze zkušeností předchozích dvou ročníků** letních táborů, které probíhaly v menším rozsahu. Projektové techniky byly využity pouze implicitně. Projekt realizátor připravoval bez oficiálních partnerů, přičemž MAS mu poskytovala odborné poradenství při sestavování a vyplňování žádosti o podporu.

Realizátor měl **jasnou představu**, co chce dělat (letní tábory), proč je chce dělat (aby odlehčil rodičům s hlídáním v náročném období prázdnin) a jak je chce dělat (prostřednictvím tematických naučných týdenních programů). Vše ostatní bylo již jen výsledkem plánovací práce a předchozích zkušeností s organizací podobných aktivit.

Čím se příprava projektu Prázdniny s Fantazií odlišovala od jiných projektů, bylo **provázání aktivit s dalšími projekty** realizátora, které autorka projektu promýšlela již při rozhodování o realizaci projektu.





2. Charakteristika realizátora projektu a motivace k realizaci projektu

Svět Fantazie z.ú. byl založen poměrně nedávno v roce 2016. Hlavním cílem neziskové organizace je výchova a neformální vzdělávání dětí a dospělých. Počátky této činnosti však je třeba hledat mnohem dále v historii, konkrétně v roce 2005, kdy se setkali Bohuslava Bérova a Bert Blaas, který se do Jižních Čech přistěhoval z Holandska. Společně se rozhodli vytvořit park pro rodiče s dětmi, které existují v Holandsku, ale v České republice byly poměrně neznámé.

Na zakoupeném statku v Roseči u Jindřichova Hradce začali postupně budovat Houbový park v roce 2006 poté, co původní pokus vybudovat park v Jindřichově Hradci poničili vandalové. Zajímavé prostředí Houbového parku se postupně rozrůstalo až do dnešní podoby. Jedná se o vybudovaný park v přírodě, ve kterém jsou naučné stezky a dílny, jako třeba botanická zahrada, nebo muzeum fosilií, které je největší soukromou sbírkou fosilií v České republice. Tyto expozice jsou doplněny o různé výtvarné dílničky, kde mohou děti kreslit, modelovat, nebo vyrábět nějaké drobné předměty.



Foto: Plán areálu Houbového parku. Zdroj: www.houbovypark.cz

Vybudované prostředí je doprovázeno i naučnými a tematicky zaměřenými programy a aktivitami.

Postupné rozšiřování Houbového parku a aktivit s ním spojených vyústilo v následné založení neziskové organizace Svět Fantazie, z.ú., které představuje určitou profesionalizaci dříve spíše dobrovolnické a zájmové činnosti. Tento krok byl vyvolán vysokým zájmem o Houbový park a nabízené programy ze strany rodičů i škol.

Svět Fantazie stojí na **cílevědomé, dlouhodobé, promyšlené a hlavně nadšené činnosti hlavních protagonistů**



3. Využití a naplnění specifík podpory formou komunitně vedeného místního rozvoje

Při přípravě a realizaci projektu Léto s Fantazií uplatňuje realizátor Svět Fantazie, z.ú. některých specifík, která nabízí podpora skrze komunitně vedený místní rozvoj.

- Partnerství a spolupráce na lokální úrovni, přístup zdola nahoru

Příprava žádosti byla spojena s **úzkou spoluprací s představiteli MAS Česká Kanada**, především s ředitelkou a projektovou manažerkou. Zde oceňuje realizátor zejména **ochotu a připravenost představitelů MAS** pomoci a poradit s vyplněním projektové žádosti či konzultací k projektu.

Kontakt s Místní akční skupinou Česká Kanada přitom nebyl při přípravě projektu Léto s Fantazií první. Paní Blaas, přestože není členem MAS, se aktivně účastnila již pracovních skupin při projednávání Strategie komunitně vedeného místního rozvoje (CLLD) připravovaného MAS. Konkrétně se účastnila pracovní skupiny zaměřené na vzdělávání, které však má k letním táborům velmi blízko. Významný byl i aktivní přístup MAS, která ze znalosti místního prostředí vyzvala organizace, mezi nimi i Svět Fantazie, k předkládání žádostí o financování svých projektů. **Spolupráce Světa Fantazie a MAS Česká Kanada** vyústila nakonec do přípravy čtyř vzájemně se doplňujících projektů.

V rámci projektů a aktivit spolupracuje Svět Fantazie i s dalšími organizacemi na Jindřichohradecku. Spolupráce probíhá jednak se školami, jednak s dalšími neziskovými organizacemi. Pro školy připravuje Svět Fantazie různé zábavně naučné programy, které jsou realizovány jak přímo ve školách, tak i v Houbovém parku. Z ostatních organizací považuje realizátor za významnou spolupráci se sociálně zaměřenými organizacemi, jako jsou organizace Otevřená Okna (péče o děti s hendikepem a jejich integrace do společnosti), či společnosti Mesada (podpora osob se zdravotním a sociálním znevýhodněním a jejich inkluze do společnosti). S těmito organizacemi probíhá spolupráce při dalších projektech podpořených v rámci SCLLD.

Přístup zdola nahoru byl pak aplikován také v tom, že realizátor dlouhodobě spolupracoval s rodiči a dětmi, přičemž poznal jejich potřeby a zájmy.

Specificky přínosné jsou letní tábory zejména pro ty nejpotřebnější, kterými jsou například matky samoživitelky, sociálně slabší rodiny, kde rodiče vykonávají např. jenom sezónní práce nebo rodiče dětí s postižením. Realizátorka přínos letních táborů dokumentuje i na konkrétním příkladu.

„Děti k nám umísťuje jedna rodina, která se přistěhovala z Anglie. Mají byt v Chlumu, paní má nějaké zaměstnání, ale ne úplně nejlépe placené, takže se snaží si ho udržet. Pán, tím, že neumí česky, tak si neumíte představit, jak je to složitý pro takového člověka. Má autistickou holčičku. Takže ten, když měl možnost jít do práce, tak šel, on tu práci potřebuje. Když se mu něco vyskytne, tak to musí vzít, aby tu rodinu udržel.“ (Bohuslava Blaas Bérová, Svět Fantazie, z.ú.)

- Integrované záměry a projekty

Svět Fantazie z.ú. aktuálně realizuje celkem 4 projekty z OP Zaměstnanost v rámci výzev MAS Česká Kanada. Ačkoli jsou tyto projekty samostatné a každý je zaměřený trochu jiným směrem, jsou všechny vzájemně **propojené do jednoho dobře promyšleného a synergického celku**. Tyto projekty by bylo možné v rámci výzvy řídicího orgánu OPZ pro MAS realizovat v rámci **jednoho integrovaného projektu**. Vedle již popsanych letních táborů se jedná o následující tři projekty.

1. Zřízení pracovních míst. V rámci projektu jsou zřízena **3 nová pracovní místa pro znevýhodněné osoby**. Dvě pracovní místa jsou ve spolupráci s organizací Otevřená okna



obsazena pracovníky z řad klientů chráněného bydlení s mentálním hendikepem, jedno místo je obsazeno osobou dlouhodobě nezaměstnanou. Tyto osoby jsou v Houbovém parku zaměstnány jako manuální pracovníci a údržbář a jejich cílem je opravovat jednotlivé herní prvky a části parku, udržovat ho, případně vytvářet herní prvky nové. Tato práce se ukazuje i jako velmi dobrý druh terapie, kdy tito pracovníci s mentálním hendikepem mohou vybit svou energii a často i agresi prací a snižuje se potřeba medikace.

2. Správce areálu Houbového parku a Muzea fosilií. V rámci projektu bylo vytvořeno další pracovní místo na pozici správce, který zajišťuje provoz celého areálu a dále se podílí na digitalizaci unikátní sbírky fosilií. Na pozici byl zaměstnán spolehlivý **člověk nad 55 let, který byl registrován jako nezaměstnaný** v evidenci Úřadu práce.
3. Sociální začleňování – práce je radost. V rámci projektu bylo zřízeno jedno pracovní místo pro asistentku, která pomáhá zaměstnancům s handicapem vykonávat jejich pracovní činnosti, a další tři pracovní místa pro hendikepované osoby.

Svět Fantazie **promýšlel a navrhoval tyto synergie již v samém počátku přípravy**, takže se nejedná o náhodný, ale dobře promyšlený koncept:

Aby mohly být realizovány letní tábory v kvalitním, dobře udržovaném a čistém prostředí, byla zřízena pracovní místa pro hendikepované osoby, pro něž práce slouží zároveň jako terapie. Aby mohly tyto osoby zajišťovat údržbové práce, byl tým doplněn o správce parku z řad znevýhodněných osob, který vede tyto pracovníky po odborné stránce, plánuje a řídí práce, apod. Aby mohli poskytovat i dobrý pracovní výkon, potřebují tito handicapovaní pracovníci i určité terapeutické a lidské vedení, které zajišťuje pracovní asistentka. A konečně aby Svět Fantazie mohl zajistit pro všechny tyto pracovníky se znevýhodněním dostatek činnosti, tomu pomáhají právě letní tábory, jež vytěžují kapacitu Houbového parku. Jednotlivé projekty se tak integrují do jednoho celku a vzájemně se podporují.

Houbový park a letní tábory mají i další pozitivní přínosy pro daný region. Zatímco před vytvořením Houbového parku nebyl v Roseči prakticky žádný turistický ruch, díky zvýšené návštěvnosti byl v sousedství otevřen další vesnický zábavní park „bludiště v kukuřici“.

Projekt letních táborů pro děti je sám o sobě udržitelný i bez podpory z OPZ, nicméně za cenu pomalejších oprav a rozvoje parku. Navíc podpora z veřejných zdrojů umožňuje **zapojit** se do projektu právě těm **nejpotřebnějším sociálně slabším rodinám a rodičům samoživitelům**.

- Inovativní znaky realizovaného projektu

Inovativnost projektu spatřuje realizátor zejména ve dvou rovinách. První z nich je právě výše popisovaná **provázanost a doplňování se s dalšími projekty** realizátora. Díky tomu, že projekt nebyl řešen samostatně, ale v kombinaci s jinými projekty, mohl dosáhnout mnohem lepších výsledků.

Druhou rovinou je **prostředí**, ve kterém letní tábory probíhají, a programy, které jsou na táborech nabízeny.

V neposlední řadě pak lze za určitou inovativnost oproti běžným příměstským či městským táborům považovat i zajištění dopravy dětí na tábor a z tábora pod dohledem dospělé osoby.

4. Překážky přípravy a realizace projektu

Paní Blaas byla na základě předchozích zkušeností schopna relativně dobře promyslet aktivity a celkovou koncepci a myšlenku projektu, avšak ne zcela jasné a jednoduché bylo vyplnění žádosti o



dotaci. Tuto překážku pomohly skvělou spoluprací překonat pracovnice MAS, které byly ochotné vždy pomoci a poradit, a to i mimo pracovní dobu.

Ve způsobu spolupráce s MAS spatřuje paní Blaas hlavní rozdíl mezi projekty realizovanými v rámci výzev MAS a celostátními výzvami. **Pracovníci MAS mají lepší znalosti regionu a větší možnosti se poradenství při přípravě projektu věnovat.** Kontakt s pracovníky MAS je tak založen na osobní spolupráci a vzájemné motivaci realizovat v regionu kvalitní projekty.

Určitou překážku spatřuje realizátor i ve **zvýšené administrativě projektu a vykazování indikátorů.** K tomu, aby se mohli rodiče účastnit projektu a umístit své děti na tábor za nižší dotovanou cenu, museli doložit určité doklady, včetně potvrzení od zaměstnavatele. Někteří rodiče však bez objektivního důvodu potřebné **podklady nedodali**, takže nemohli být jako indikátory vykázáni. Přesto se realizátor rozhodl v některých případech službu poskytnout za zvýhodněnou cenu.

„Bariéry máte vždycky hlavně v sobě.“ (Bohuslava Blaas Bérová, Svět Fantazie, z.ú.)

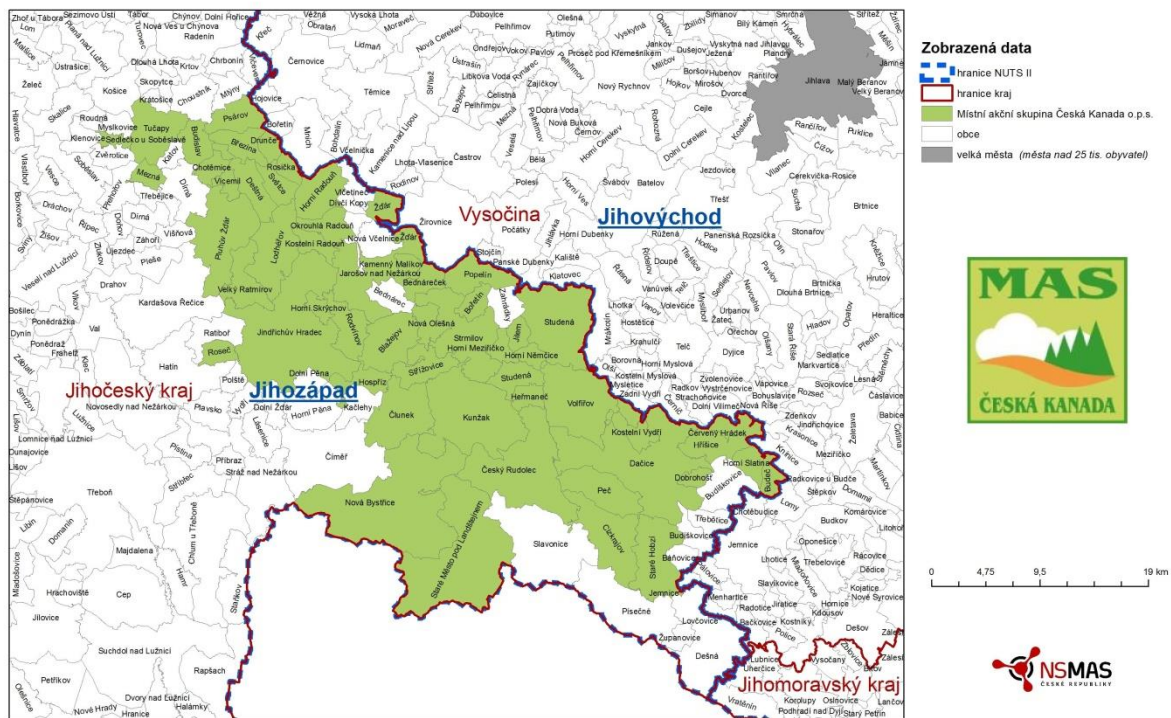
5. Role MAS a její pohled na realizovaný projekt

MAS Česká Kanada přistupovala k projektům a realizátorům **proaktivně** již od samého počátku přípravy Strategie komunitně vedeného místního rozvoje. V počátku přípravy SCLLD si pracovníci MAS **zmapovali důležité hráče v regionu** včetně neziskových organizací. S těmito organizacemi si následně domluvili schůzku a probrali možnosti přípravy a realizace projektů, které by odpovídaly zaměření SCLLD. Konkrétně v případě letních táborů pro děti oslovila MAS několik organizací, o kterých věděla, že letní tábory nebo podobné aktivity realizují nebo k nim mají blízko. V rámci těchto **schůzek** zmapovali pracovníci MAS poptávku i možnosti, které ještě upřesnili s potenciálními žadateli v závislosti na pravidlech programu. Teprve následně při znalosti potřeb byla zformulována příslušná část Strategie komunitně vedeného místního rozvoje.

Výsledkem této aktivity byly zejména dva efekty. Prvním efektem byla **znalost kapacit potenciálních žadatelů** včetně jejich informování o možnosti financování. Druhým efektem potom bylo, že příslušná část SCLLD zabývající se dětskými letními tábory mohla být navržena tak, aby **co nejvíce odpovídala potřebám** potenciálních realizátorů i rodičů.



Místní akční skupina Česká Kanada o.p.s.



Mapa území MAS Česká Kanada. Zdroj: www.masck.cz

Na spolupráci se Světem Fantazie oceňují představitelé MAS schopnost provázat jednotlivé oblasti podpory do jednoho funkčního celku.

MAS Česká Kanada má aktuálně již **zasmluvněnou alokaci** na projekty financované v rámci OP Zaměstnanost. Hlavní důvod nevidí představitelé MAS ve specifických podmínkách regionu, ale v **proaktivním přístupu k aktérům v regionu**, jak dokládá i následující citát.

„Ani bych neřekla, že bychom měli nějaký specifický podmínky. My teda vycházíme vstříc, jsme jim otevření, a když zavolají, že potřebují pomoc, tak jim poskytneme pomoc. Nebo když nemůžeme honem, tak se domluvíme, kdy přijdeme, buď oni přijdou sem, nebo my přijdeme tam, není to pro nás problém. Takže já si myslím, že vhodným přístupem k žadateli, a znát to své území. Nic jiného asi... A být ochotný.“ (Vilma Szutová, ředitelka MAS Česká Kanada)



Případová studie 4 – Podpora pečujících osob v Pobeskydí

Tato případová studie přibližuje dobrou praxi při přípravě a realizaci projektu **Podpora pečujících osob v Pobeskydí**, který realizuje **Slezská Diakonie** s podporou Operačního programu Zaměstnanost v rámci IP 2.3 **Strategie komunitně vedeného místního rozvoje**, výzvy: **Místní akční skupiny Pobeskydí**.

1. Popis projektu a jeho příprava

Projekt nabízí **komplexní pomoc osobám pečujícím** doma o své blízké. Zahrnuje promyšlené spektrum podpory pečujícím:

- edukaci a specifické poradenství (orientaci v možnostech podpory, příspěvcích a kontaktech na dostupné sociální a zdravotní služby, diagnostiku demence, workshopy),
- svépomocné skupiny,
- praktický zácvik v péči v domácnosti vč. zdravotních úkonů,
- bezplatné zapůjčení kompenzačních pomůcek,
- zastoupení pečující osoby a dohled u pečovaného a
- celkovou motivační a psychickou podporu pečujícím.

Hlavním cílem je podpora zvýšení informovanosti o možnostech, které stát nabízí v oblasti neformální a domácí péče v Pobeskydí pečujícím osobám, která má pomoci jejich sociální inkluzi. Tento cíl je podporován dalšími **díličími cíli**, jako je podpora předávání odborných dovedností a znalostí usnadňujících péči o závislou osobu mezi formálními i neformálními pečovateli a podpora sdílení informací o praxi, která může každodenní rutinu o závislou osobu ulehčit, či zefektivnit. Slovy realizátora je **cílem projektu, aby se předešlo institucionální péči tím, že bude podpořena péče v domácnosti**. To je možné, když si pečující osoba zachová dobrou kondici a psychický stav, a také když se udrží na trhu práce – to jsou další dílčí cíle projektu. O odbourávání strachu ze selhání v péči o osobu závislou a upozornění na závažnost problematiky demence v souvislosti se stárnutím populace se snaží, jako další dílčí cíl, projektová složka cílící na detabuizaci zmíněných témat.

Projekt působí ve **venkovských oblastech MAS Pobeskydí**, které nejsou dostatečně zasíťovány sociálními službami, a chybí zde podpora pečujícím. Projekt vychází ze strategie MAS v návaznosti na potřeby identifikované pracovními skupinami při tvorbě strategie komunitně vedeného místního rozvoje. V rámci projektu spolupracují realizátoři zejména s obcemi, nemocnicemi, poskytovateli sociálních a zdravotních služeb, hospicem, sociálními pracovníky a terapeutky. Součástí projektu je i **osvěta veřejnosti** o významu domácí péče. Nezvyklé je uchopení detabuizace tématu demence – pomocí **divadelního představení** hraného studenty JAMU.

Demence, jejíž nejčastější příčinou je Alzheimerova choroba, se projevuje mnoha způsoby. Postupně se zhoršují různé funkce mozku, mezi které patří myšlení, paměť, plánování, jazyk a tím také ztráta osobnosti. Kompenzaci těchto základních lidských dovedností musí za osobu trpící demencí zvládnout někdo jiný. V tomto projektu jsou osobou závislou osoby převážně trpící demencí.

Projekt pracuje se **dvěma cílovými skupinami**:

1. **Osoby pečující o jiné závislé osoby** jsou lidé, kteří na základě vlastního rozhodnutí, nebo proto, že nenalezli jinou volbu, pečují o závislou osobu ve svém bezprostředním okolí. Poskytují jí základní péči pravidelně nebo nepravidelně v různých formách, např.:



ošetřovatelskou péčí, pomoc při vzdělávání a sociálních aktivitách, pomoc při vyřizování úředních záležitostí. Dále koordinují péči samotnou s neustálým dohledem, psychologickou podporou, či pomocí s komunikací s vnějším světem nebo domácími pracemi. Typicky se jedná o blízké osoby, většinou rodinné příslušníky. Osoby pečující nejsou připraveny na situace, kterým čelí ve své nové společenské roli pečujícího. Tato skutečnost je často dostává na hranice fyzického i psychického vyčerpání, což vede ke zhoršení zdravotního stavu jich samotných a následně se zvyšuje riziko nemožnosti dále pečovat o osobu blízkou/závislou. Problémy se následně promítají i do mezilidských, rodinných, pracovních a dalších vztahů.

2. **Sociální pracovníce** v projektu pracuje s rodinami závislých osob a s organizacemi poskytujícími další specifickou péči. Vstupuje do procesu jako expert v oblasti péče o závislé osoby, což klade zvýšené nároky na její odborné znalosti. Pro tuto pozici v projektu jsou nezbytné právě znalosti z legislativní oblasti, oblasti zdravotní péče, sociálních služeb či poradenství, kterými sociální pracovníce ze své předešlé praxe disponovala. Důvodem pro zařazení do cílových skupin byla potřeba vyjmenované specifické znalosti prohloubit a aplikovat specificky pro účely venkovského prostředí a dovzdělat se v problematice demence.

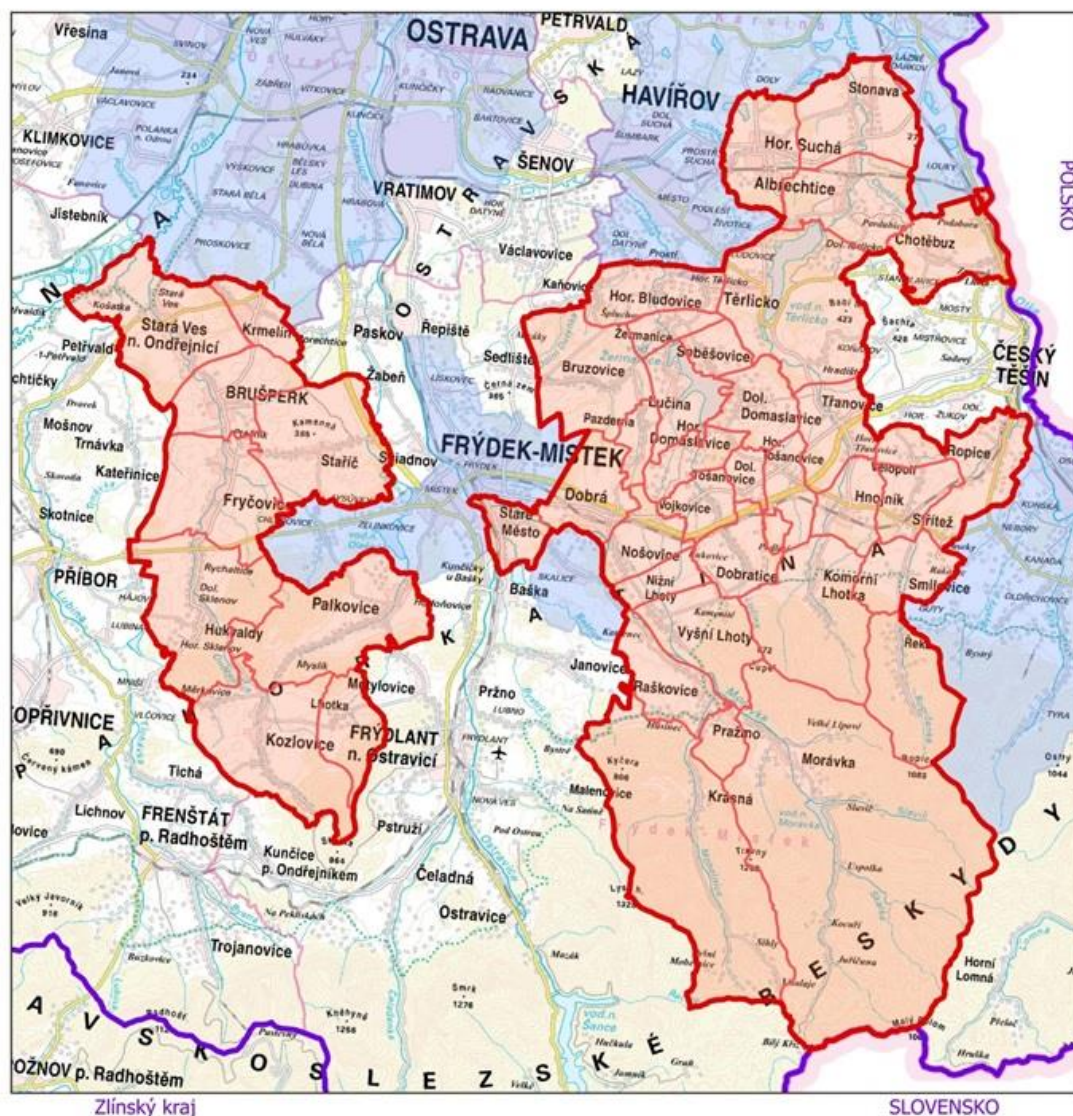
Osoby pečující se mohou ze dne na den dostat do situace, kdy se musí postarat o svého blízkého, který potřebuje mít vždy někoho na blízku. V systému následné péče i podpory sice nástroje usnadňující domácí péči o osobu závislou existují, nicméně pečující o těchto možnostech mají malé povědomí, a když už se do takové situace dostanou, tak i málo času na zjišťování, kde mohou žádat o co a za jakých podmínek. Projekt se tedy snaží pomoci překlenout zejména toto období tím, že nasměruje osoby pečující na příslušná místa, a to na základě jejich individuálních a specifických potřeb. **Projektový tým je mobilní**, což umožňuje překonat i nedostatečnou zasiťovanost veřejné dopravy ve venkovských oblastech regionu Pobeskydí. Projekt se snaží reagovat i na riziko ztráty zaměstnání, která může vznikem nových povinností pečujícího nastat. Osoby pečující, které měly předtím zaměstnání, tak mají šanci si svoji práci udržet i nadále.

Dalším problémem, který projekt řeší, je detabuizace tématu demence i domácí péče jako takové. V tomto silně věřícím regionu se dle slov realizátora, lidé s takovýmto problémem z počátku stydí svěřovat, a tak se osoby pečující uzavírají před okolním světem. Znemožňují si tím mimo jiné i další příležitosti k získání informací, jak určité situace běžného režimu řešit efektivněji. I z těchto důvodů projekt nabízí tzv. svépomocné skupiny, ve kterých se scházejí osoby pečující z okolí a vyměňují si zkušenosti. To může být u mnohých motivační prvek k prolomení vnitřního tabu. Skupiny jsou facilitovány zkušenými psychoterapeuty a projekt se snaží o to, aby v budoucnu tyto skupiny přirozeně pokračovaly a scházely se svépomocí. Druhá rovina osvěty je celospolečenská. Realizátoři uveřejňují články v obecních občasnicích a organizují tematické divadelní představení.

Slezská Diakonie vycházela při zjišťování **potřebnosti projektu** ze své dlouhodobé činnosti. Aktuálně má zaregistrováno 105 sociálních služeb (celkem 24 jednotlivých druhů) a má tak v této oblasti práce dlouholeté zkušenosti (viz kapitola 2. Charakteristika realizátora projektu). Identifikace problému i cílové skupiny probíhala v terénu. O pečující osoby, jako o cílovou skupinu, která si zaslouží pozornost, se Diakonie zajímala již delší dobu. Z veřejných zdrojů bylo ale dříve poměrně obtížné je podpořit. Projekt navazuje na aktivity odlehčovacího centra TABITA, jež se pečujícím osobám také věnuje, a které funguje již od roku 2001 a nachází se v Českém Těšíně. Ukázalo se totiž, že **služby a znalosti je nutné přenést i do odlehklých venkovských oblastí**, které nejsou tak hustě zasiťovány sociálními a návaznými službami. Potřebnost byla identifikována také na základě imobility cílové skupiny – pečujících osob, neboť pro ně není příliš snadné se od osoby závislé vzdálit. Projekt proto působí ve venkovském zázemí města Český Těšín – v oblasti MAS Pobeskydí, které je znázorněno na

obrázku 1, konkrétně v hustěji osídleném pásu mezi Českým Těšínem a Frýdkem-Místkem a jižně od něj.

Obrázek 1: Mapa regionu MAS Pobeskydí



Zdroj: <http://www.pobeskydi.cz/mas-pobeskydi/uzemi-mas/>

Oblast Brušperkska je zatím nepokrytá. Oblast v okolí Havířova (Horní Suchá, Albrechtice, Těrlicko, Bludovice) zajišťuje převážně Centrum pro rodinné pečující, které má podobnou nabídku pomoci a také se snaží o komplexitu služeb podpory pečujícím. Realizátoři obou projektů o sobě vědí. Služby si nekonkurují, dle odborného odhadu realizátora se spíše doplňují.

Jak projekt probíhá?

Velmi základní péči se mohou pečující naučit ještě během pobytu svého blízkého v nemocnici, ale až po jeho návratu domů se naplno ukáže, co všechno péče vyžaduje. Člověk pečující o svého blízkého se ocitá v situaci, kdy nutně potřebuje specifické znalosti, informace, zvládnutí zdravotních úkonů i zajištění konkrétních hmotných potřeb, jako například speciální kompenzační pomůcky. V tomto momentě vstupuje do procesu projektový tým realizátora, který je vybaven informacemi a znalostmi, jak ideálně překlenout přechod z nemocniční do domácí péče.



Po domluvě s novým klientem, osobou pečující, přijíždí projektový tým do domácnosti, ve které žije osoba závislá. Tým sestávající z poradenské pracovníce, terénní pracovníce a zdravotní pracovníce provádí vstupní poradenství pro pečující osobu. Poskytne informace o nárocích pečujících osob, možnostech příspěvků a způsobu jejich vyřízení. Dále také informuje o nabídce služeb formální péče, roli sociálních odborů, úřadů práce a radí, jak s příslušnými institucemi komunikovat. Následuje odborné poradenství, při kterém se pečující osoby mohou informovat o způsobech péče, jak s osobou závislou komunikovat, jak sledovat její bolest, jak získat zdravotní služby v rámci paliativní diagnózy. Součástí odborného poradenství jsou rovněž testy paměti závislé osoby trpící demencí, které odhalí stádium nemoci. Projektový tým tak může vhodně nastavit trénink paměti závislé osoby, ale i konzultace při dalším vývoji nemoci. Tým dále sděluje možnosti jak a kde získat informace o dalším vzdělávání v této oblasti. Na odborné poradenství navazuje zdravotní poradenství. Při něm se může konzultovat vývoj nemoci jako celek, dále se osoba pečující může dozvědět o ideální výživě pro závislou osobu nebo o bazální stimulaci. Tento pedagogicko-ošetřovatelský koncept nabízí v jednoduché podobě podněty pro vývoj osobnosti, a to například pomocí tělesných podnětů, chvění lidského hlasu, poslechu oblíbených zvuků, manipulací s předměty atp. Odborné a zdravotní poradenství poskytuje projektový tým klientovi i průběžně po dobu zapojení v projektu.

Projektový tým se dále zaměřuje na zefektivnění péče pečující osoby o osobu závislou. Pochopením všech úkonů a jejich lepší organizací si pečující osoba zvládá v konečném důsledku lépe řídit svůj čas, který může věnovat i dalším potřebným činnostem, například chodu domácnosti nebo udržení pracovní pozice. **Zácvik pečujících osob** probíhá v domácnosti přímo v daných podmínkách a s daným závislým členem a je dle realizátora zaměřen zejména na zaškolení v tom, jak člověka polohovat, jak s ním bezpečně manipulovat na posteli, jak používat různé pomůcky. Zdravotní sestra pak může pečující zaučit v různých zdravotních úkonech (aplikace injekcí, práce s převazy, měření tlaku atp.). Nemá-li rodina k dispozici **polohovací postel**, protože se ještě například čeká na vyřízení náležitostí s pojišťovnou, může ji projektový tým bezplatně zapůjčit **až na tři měsíce**.

Aktivita projektu pečujícím osobám také nabízí **zastoupení v péči o závislou osobu** po dobu nezbytně nutnou. Pečující tuto službu mohou využít po dobu realizace projektu **až do výše 40 hodin/osobu**. Někdy realizátor poskytne čtyřicet hodin zastoupení v péči, aby poté mohla začít do domácnosti docházet návazná sociální služba. Rodina tak využije možnosti pro dočasné překlenutí úvodního období do doby, než se situace ustálí a stabilizuje. Většinou se ale pečujícím tato služba hodí při zařizování nezbytných pochůzek po úřadech, nebo ji využívají, když se chtějí účastnit tzv. **svépomocné skupiny** (viz níže).

Bezplatně nabízená služba **zastoupení pečující osoby** je flexibilní. Pokud např. osoba, o kterou se pečuje, nevyžaduje trvalý dohled, může zajistit pomoc s drobnými domácími činnostmi nebo o pomoc s dalšími členy domácnosti, např. dětmi. Projekt touto aktivitou překonává legislativní těžkosti a překážky, jak realizátorka popisuje na příkladu.

„Stalo se nám, že někdo potřeboval dohled půl dne u člověka, u kterého se strava dává přes sondu. Normálně sociální služba tedy asistentky to nemohou dělat, protože je to zdravotnický úkon. My jsme ve výhodě v tom, že na dohled půjde zdravotní sestra a ta ten úkon může udělat. Tady nejsme limitovaní tím, čím jsou limitované sociální služby.“ (Magda Walach, Podpora pečujících osob v Pobeskydí, Slezská Diakonie)



Svépomocné skupiny a workshopy je další z řady aktivit, kterými projektový tým pomáhá pečujícím ulehčit jejich situaci. Tyto činnosti představují specifickou, neformální a nezdavatnickou formu pomoci a podpory pečujícím osobám. Realizátorka projektu popsala skupiny takto:

„Hlavní myšlenka skupin je, aby se pečující sešli, mohli sdílet zkušenosti z péče, navzájem si poradit. Aby se ujistili a přišli na to, že tady tu situaci neřeší oni sami, ale podobné věci řeší i mnoho dalších. Když už jsou úplně na dně a říkají si, já to mám nejhorší ze všech, a potom uvidí někoho, kdo to má mnohem náročnější, tak je to taky může podpořit nebo pomoci.“ (Magda Walach, Podpora pečujících osob v Pobeskydí, Slezská Diakonie)

Jednu svépomocnou skupinu vedla psychoterapeutka z mobilního hospice *Strom života*, a to dobrovolně bez finanční odměny. Úspěch například této svépomocné skupiny dokládá realizátorka následujícím příběhem:

„Naposledy přišla paní, která říkala potom zpětně, když jsme to hodnotili, že se jí nechtělo, ale že je to pro ni, a že to využije, a nakonec odcházela úplně nabitá a říkala, že jí to hodně dalo, že je ráda, že přišla. Překvapila ji lektorka, to, co se dělalo na skupině, takže to byla i zpětná vazba pro nás. Určitě to má smysl, i když ten člověk řekne ne, nechci přijít, nehodit hned flintu do žita. Potom vidíme, že i on sám je rád, že přišel.“ (Magda Walach, Podpora pečujících osob v Pobeskydí, Slezská Diakonie)

Přestože aktivní podpora ze strany projektového týmu úmrtím závislé osoby oficiálně končí, pečující osoba může přesto například nadále navštěvovat i svépomocnou skupinu. V projektu je aktuálně jednou osobou tato možnost využívána, přestože programy práce s pozůstalými jsou spíše záležitostí hospiců a nejedná se formálně o projektovou aktivitu.

Dvěma setkáním svépomocných skupin předcházela **krátký workshop**, jednou formou duchovního zamyšlení s koordinátorkou duchovních služeb Slezské Diakonie a podruhé s psychoterapeutkou s názvem „Jak pečovat a nezbláznit se“.

Workshopy s odborníkem, určené pro pečující osoby, jsou zaměřené vždy na nějaké konkrétní téma spojené s problematikou péče o osoby s demencí. Téma „Fyzioterapie zaměřená na Feldenkraisovu metodu¹“ proběhlo dvakrát pod vedením fyzioterapeutky a certifikované lektorky. Téma „Péče o člověka s poruchou paměti a komunikace s ním“ vedla odbornice přímo ze Slezské Diakonie. Workshop na téma „Podpora psychických sil pečujících (Jak se nesesypat a najít novou sílu k péči)“ vedl psycholog z dětského diagnostického ústavu.

¹ Feldenkraisova metoda je výchovný systém, který rozvíjí funkční sebeuvědomění v životních podmínkách pomocí vlastního těla.



Foto z pořádaného Workshupu s psychologem z dětského diagnostického ústavu

Specifickou aktivitou projektu, která jde v projektové logice zcela po vlastní ose je **Dramatické představení na téma demence pro současné a budoucí pečující**. Představení slouží mimo jiné také jako osvětová akce, která napomáhá široké veřejnosti získat alespoň základní povědomí o této nemoci, takže člověk v případě, že se s touto nemocí setká ve svém okolí, či přímo ve své rodině, bude mít základní informace o tom, na koho se obrátit s žádostí o pomoc. Scénář představení byl zpracován s aktéry dramatického představení a odborným poradenským pracovníkem.



Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost



Slezská diakonie a studenti JAMU v Brně
Vás srdečně zvou na inscenaci pro všechny generace

Slepá mapa

8. prosince 2018
v 16.00 hodin
společenský sál Obecního úřadu v Třanovicích

Téma: Život s demencí aneb jsme na to opravdu sami?

Hrají: Jordana Blažková, Marie Klemensová, Andrea Szopová
Režie: Martin Hodoň
Scénografie: Petr Theodor Pidrman
Scéna/kostýmy: matoha

Občerstvení: Kavárna u Lidušky Slezské diakonie

Vstup volný

Dovolujeme si Vás upozornit, že během divadelního představení budou pořizovány a následně zveřejněny fotografie či videozáznamy za účelem jeho propagace a prezentace. Pokud s pořizováním záznamů nesouhlasíte, obraťte se, prosím, na organizátora.

Spolufinancováno z Programu na podporu zdravého stárnutí v Moravskoslezském kraji, projekt „Jak (si) žiji“.



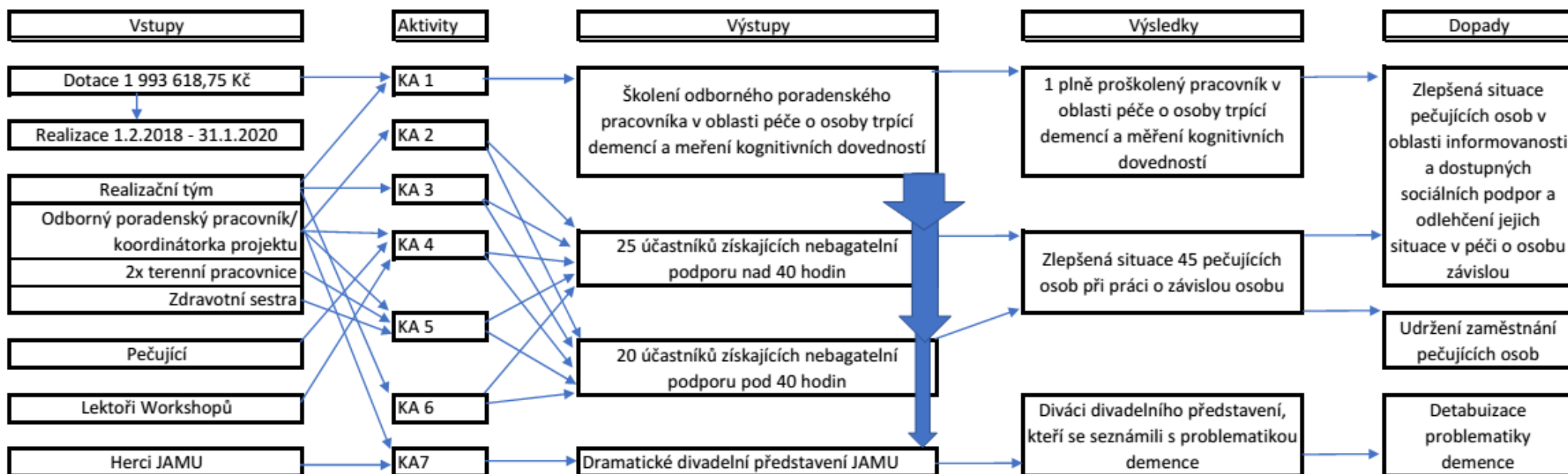
Pozvánka na divadelní představení na téma: Život s demencí

Za realizátora, Slezskou Diakonii, připravovala projekt zkušená sociální pracovníce dle vlastních znalostí cílové skupiny a znalosti místních poměrů. Obě roviny vycházely ze zázemí dlouhodobě fungujícího projektu TABITA, sídlícího v Českém Těšíně. Při přípravě projektu pomohla konzultacemi k tématu svépomocných skupin psychoterapeutka z mobilního hospice *Strom života*. Vedoucí duchovní služby Slezské Diakonie poskytla zpětnou vazbu k navrhovaným projektovým aktivitám. Hlavní sociální pracovníce projektu a koordinátorka projektu v jedné osobě, zabezpečuje identifikaci a oslovování cílové skupiny. Dále koordinuje terénní pracovníce a zdravotní sestru, nastavení harmonogramu, administraci, komunikaci s lektory, zabezpečení PR projektu, koordinaci svépomocných skupin a zajišťování prostor pro divadelní představení. Pro potřeby projektu se proškolila v Alzheimerovském centru v tematice paměťových testů.

Znalosti z terénu odhalily **nekomplexitu a neflexibilitu v regionu nabízených služeb**. Hlavním motorem při tvorbě intervenční logiky tak byla snaha poskytnout **komplexní podporu domácím pečovatelům**, a to tak, aby navazovala na nemocniční péči. Přesto, že realizátor pojmy z projektového managementu nepoužívá, je si vědom logické souslednosti kroků, které by při stavbě projektu měly na sebe navazovat. Schéma Teorie změny, jak si realizátoři představovali projektovou intervenci v praxi, je znázorněno na další stránce.



Schéma Teorie změny projektu Podpora pečujících v Pobeskydí²



² Ve schématu jsou KA naznačeny pouze číslem:

KA1: Projektový management a implementace

KA2: Edukace a specifické poradenství pro pečující osoby

KA3: Zácvk pečujících osob v péči po propuštění v domácnosti

KA4: Svépomocné skupiny a workshopy

KA5: Zastoupení pečujících osoby

KA6: Zapůjčení kompenzačních pomůcek – akutní potřeba

KA7: Dramatické představení na téma demence pro současné a budoucí pečující



2. Charakteristika realizátora projektu a motivace k realizaci projektu

Nestátní nezisková organizace Slezská Diakonie navazuje na práci Slezské církve evangelické augsburského vyznání a je tak součástí více než stoleté tradice křesťanské pomoci v oblasti sociálních služeb pro znevýhodněné osoby v regionu. Cílovou skupinou organizace jsou lidé s postižením, senioři, lidé bez domova a všichni ti, kteří se dostali do nejrozumnějších těžkých životních situací. Slezská Diakonie provozuje více než šedesát středisek (azylové domy, odlehčovací centra, centra denních služeb, denní stacionáře, domovy pro osoby se zdravotním postižením, domovy pro seniory, domy na půl cesty, nízkoprahová denní centra a nízkoprahová zařízení pro děti a mládež, noclehárny, domovy se zvláštním režimem atd.), která nemají samostatnou právní subjektivitu a jsou řízena centrálně Ústředím Slezské diakonie v Českém Těšíně.

Projekt podpory pečujících osob dobře zapadá do celkového konceptu aktivit realizovaných Slezskou Diakonií.

Motivace k realizaci projektu byla postavena na potřebě pomoci lidem pečujícím o osoby závislé, a to ideálně v jejich přirozeném prostředí, u nich doma. Dalším faktorem motivace k realizaci projektu byla zkušenost zpracovatelky Žádosti o podporu (sociální pracovnice z řad Slezské Diakonie). Domácí a neformální péče pečujících osob o osoby blízké/závislé je stále ještě nedocenená, a především nedostatečně rozšířená. Vliv blízké pečující osoby na osobu závislou v domácím prostředí namísto ústavního prostředí je totiž nesporně přínosnější.

V neposlední řadě byla motivace realizátora vedená i snahou detabuizovat téma osob ztrácejících soběstačnost, tedy závislých na péči druhých a vůbec problematiku péče o osobu závislou, přispět k odbourávání strachu ze selhání v péči a upozornit takto na závažnost a relevanci tématu v souvislosti se stárnutím populace. Tato úroveň motivace k realizaci byla podpořena znalostmi a zkušenostmi z Německa, kdy zpracovatelka žádosti o podporu na straně realizátora věděla o podobném projektu, který pro detabuizaci problematiky osob pečujících připravil divadelní představení pro veřejnost. Před realizací samotnou bylo přislíbeno poskytnutí scénáře této inscenace. V průběhu realizace projektu ale jednání ztroskotala na vlastnických právech autora. Myšlenka divadla nicméně zůstala a bylo dohodnuto, že představení vymyslí a zrealizují studenti Janáčkovy akademie múzických umění z Brna.

3. Využití a naplnění specifík podpory formou komunitně vedeného místního rozvoje

Projekt „Podpora pečujících osob v Pobeskydí“ při realizaci naplňuje dále popsané principy komunitně vedeného místního rozvoje v souladu se Strategií MAS Pobeskydí.

- Partnerství a spolupráce na lokální úrovni, přístup zdola nahoru

Základní koncept a nastavení projektu sestavila zkušená sociální pracovnice Slezské diakonie, která z povahy své pracovní praxe narážela v průběhu let na specifika a potřeby hlavní cílové skupiny – pečujících osob. Projekt koresponduje s problémy a potřebami identifikovanými ve strategii komunitně vedeného místního rozvoje MAS Pobeskydí a podílí se na naplňování jejich cílů.

Partnerství je uplatňováno v průběhu realizace projektu, a to díky dlouhodobě dobře pěstovaným vztahům v regionu Slezské Diakonie jako významného hybatele v oblasti poskytování sociálních a zdravotních služeb. Přestože obecní úřady nebyly zapojeny přímo do přípravy projektu, vycházejí



projektu vstříc a např. OÚ otiskly informace o záměru tohoto projektu ve svých obecních občasnicích (viz Zpravodaj STONÁVKA³).

Se samotnou přípravou projektu pomohla MAS projektu informačním seminářem a zodpovídáním dotazů k podmínkám výzvy Operačního programu Zaměstnanost. Při realizaci MAS podporuje projekt formou sdílení informací o jeho aktivitách na vlastním webu, facebookové stránce a také poskytnutím kontaktů na obce, které projeví zájem se o poskytování služeb dozvědět více informací. Zástupkyně MAS naznačila další plán, jak sdílet dobrou praxi v oblasti sociálních služeb, kde by projekt *Podpora pečujících v Pobeskydí* sloužil jako příklad. Na jeho fungování by se s obcemi a případně dalšími aktéry dalo vymyslet rozvinutí podobných aktivit:

„Chystáme se příští rok sejít s obcemi, sociálními službami a chceme zase ukázat, které projekty byly realizovány. Zrovna tenhle mi přijde, že je opravdu důležitý. Možná je to ta správná cesta, jak to rozvinout.“ (Krystyna Nováková, ředitelka MAS Pobeskydí, z.s.)

Co se týče navázaných partnerství v průběhu realizace, tak ideálně ve prospěch projektu funguje např. spolupráce se sociálními pracovníci z Havířova, které doporučují služby projektu. Neformální, ale velice viditelné partnerství je mezi realizátorem a obcí Třanovice, která poskytuje projektovému týmu prostory dvou místností v obecním objektu centra SEN.

- Integrované záměry a projekty

Proškolená sociální pracovníce projektu provedla analýzu dostupných sociálních služeb na území MAS tak, aby dokázala vhodně reagovat na potřeby klientů, resp. osob závislých. Tím aktivně propojuje služby nabízené tímto projektem s odbornými sociálními službami dalších subjektů a institucí. Konkrétně má v portfoliu pečovatelské služby, osobní asistence, terénní/ambulantní/pobytové odlehčovací služby, centra denních služeb a denních stacionářů různých subjektů v MAS působících. Spolupráce těchto subjektů s projektem v praxi probíhá tak, že po identifikaci potřeb osob závislých jsou realizátorem projektu obvolána konkrétní pracoviště a dohodnut další postup péče a konzultovány možné další kroky léčby. Projekt tak přináší **komplexní řešení problematiky podpory pečujících na celém území MAS** tím, že může nalézt nejbližší možnou vhodnou instituci působící v území MAS, a propojuje tak služby a potřeby formální a neformální péče.

Udržitelnost: Komplexita projektem nabízených služeb a záběr území je poměrně velký. Z podstaty popisovaných služeb je zřejmé, že komerční verze tohoto projektu spíše není reálná. Další působení projektu v tomto rozsahu je tak závislé na podpoře z veřejných zdrojů. V případě, že by se dokázala komunita pečujících zaktivizovat natolik, aby se zvládla scházet, mohla by být udržitelná klíčová aktivita svépomocných skupin.

„V našem projektu to je myšleno tak, že nejdřív to bude facilitovat někdo z organizace, a potom, kdyby projekt skončil, tak by to mohlo pokračovat tím, že by se zvolil facilitátor z členů té skupiny nebo z pečujících, a pokračovalo by to dál.“ (Magda Walach, Podpora pečujících osob v Pobeskydí, Slezská Diakonie)

³ https://www.stonavka.cz/modul_dokument/prilohy/27462.pdf



- Inovativní znaky realizovaného projektu

Inovativnost projektu tkví v **komplexitě nabízených služeb členy projektového týmu**, kteří přijedou přímo do domácnosti pečujícího a závislé osoby ve smluvený čas na náklady projektu a při poradě všech členů týmu spolu s osobou pečující mohou nastavit ideální mix podpory, kterou může projekt poskytnout.

Zastoupení pečující osoby není limitováno zákonem o sociálních službách a občas je potřeba, aby se o osobu, která má i speciální zdravotní potřeby, postarala zdravotní sestra. Dalším inovativním prvkem tak je, že dochází k **přirozené provázanosti mezi poskytováním sociálních a zdravotních služeb** podle individuálních potřeb klienta.

Neobvyklým inovativním prvkem je také **divadelní představení**, které má přispět k detabuizaci tématu pečování o osoby závislé a fenoménu demence ve společnosti obecně. Divadelní inscenace byla pojata v duchu mezigeneračního dialogu, neboť problematika to je celospolečenská a může se dotýkat od dětí až po seniory úplně všech.

„Myslím si, že kdyby byla přednáška na téma demence, tak kdo by na to přišel? Ale když je to divadlo...“ (Magda Walach, Podpora pečujících osob v Pobeskydí, Slezská Diakonie)

4. Překážky přípravy a realizace projektu

Překážkou, se kterou projekt musí pracovat, je počáteční nedůvěra potenciálních klientů. Cílová skupina také může mít ostych k některým projektem nabízeným společenským aktivitám, jako jsou workshopy a svépomocné skupiny. Projektový tým se musí snažit individuálně motivovat klienty.

Při určování indikátorů do projektové žádosti je potřeba počítat s nastavením „bagatelní podpory“ (účastník je započten do indikátorů projektu až ve chvíli, kdy podpora, která je mu poskytována, překročí 40 hodin). Potenciální problém s naplňováním indikátorů může nastat z přirozených důvodů jako je úmrtí osoby závislé, nebo např. v situaci, kdy v nějakém období nastane velká potřeba pomoci, překračující kapacitu projektu, a pak se dává přednost akutním případům před podporou dlouhodobějších klientů. Problém s překročením bagatelní podpory může nastat i ve chvíli, kdyby pečující nebyl dostatečně motivovaný zapojit se právě např. do nabízených společenských aktivit.

5. Role MAS a její pohled na realizovaný projekt

MAS Pobeskydí identifikovala problém situace pečujících osob v rámci tvorby strategie CLLD pro své území: „Ke skupinám obyvatel v Pobeskydí, kterým je potřeba věnovat větší pozornost při snaze o lepší zapojení do sociálního a kulturního života společnosti, patří osoby se zdravotním postižením, senioři, **osoby pečující**, děti, dospívající a rodiny s dětmi.“. Tamtéž v dokumentu je upřesněn problém, když se píše, že: „Specifickou skupinou jsou osoby pečující o osobu blízkou. Často musí omezovat své pracovní i společenské aktivity. Jejich úloha v péči o osobu blízkou je nedocenená. Postrádají adekvátní poradenství, odlehčovací služby. Z důvodu omezení pracovních aktivit se dostávají do komplikované finanční situace.“ Aktivity projektu *Podpora pečujících v Pobeskydí*, tak plně zapadají do vydefinovaných potřeb MAS a projekt tak reaguje na **Specifický cíl: 2.1 Zlepšit příležitosti pro začlenění sociálně vyloučených nebo sociálním vyloučením ohrožených osob a skupin osob.** (ve Strategii CLLD).

Témata sociálního začleňování byla v rámci MAS detailněji řešena až po roce 2014. Do té doby totiž byla MAS podporována z Programu rozvoje venkova (gestor Ministerstvo zemědělství). V těchto zdrojích ovšem na řešení sociálních témat MAS nebyly alokovány žádné prostředky. Tato témata je



možné rozvíjet až v současnosti, kdy jsou MAS podporovány i z Operačního Programu Zaměstnanost (gestor Ministerstvo práce a sociálních věcí). V závěru přípravy Strategie byli zástupci realizátora zváni na pracovní skupiny organizované MAS. Po vypsání výzev pak zástupci MAS byli rádi, že se tématu řešeného ve Strategii CLLD chopil zkušený žadatel a zacílil projekt přímo na potřeby území. MAS byla v průběhu přípravy projektu dále nápomocná v poskytování kontaktů na další obecní úřady, se kterými Diakonie doposud nespolečupracovala, a s šířením informací o projektu.

Slovy zástupkyně MAS:

„...Diakonie je silná neziskovka, silná a známá sociální služba, která má potenciál přicházet s novými nápady a realizovat je.“ (Krystyna Nováková, ředitelka MAS Pobeskydí, z.s.)

MAS by se tak chtěla při řešení témat obdobného charakteru držet silných partnerů/institucí, kteří mají s problematikou na zvoleném území již prokazatelné zkušenosti. Zároveň by na zkušenostech jimi realizovaných projektů chtěla sbírat cenné podněty pro budování potenciálu u menších žadatelů, třeba i nezkušených potenciálních realizátorů.

Cíle Strategie CLLD z pohledu podpory potřebných skupin obyvatelstva naplňuje také další projekt, který podporuje rodiny s dětmi. Konkrétně se týká rodičovských kompetencí vedoucích ke stabilitě rodiny. Tyto projekty podle zástupkyně MAS mají potenciál synergickým efektem zlepšit situaci sociálního života společnosti a rodin v území regionu. V budoucnu vidí MAS Pobeskydí příležitost na tento projekt navázat projektem zaměřujícím se na téma paliativní péče. Všechny tyto projekty naplňují potřeby venkovského regionu, kde žije vysoký podíl věřících, a kde rodina nechce umístit svého blízkého rodinného příslušníka do ústavní péče, ale chce se o něj starat v domácím prostředí.



Případová studie 5 – Farma u Tří sluncí podporuje zaměstnanost v regionu

Případová studie popisuje dobrou praxi při přípravě a realizaci projektu, který má název „**Farma u Tří sluncí podporuje zaměstnanost v regionu**“. Tento projekt realizuje **paní Alena Samková** jako podnikající fyzická osoba. Projekt získal podporu z Operačního programu Zaměstnanost (OPZ) v rámci IP 2.3 **Strategie komunitně vedeného místního rozvoje, výzvy Místní akční skupiny Skutečko, Košumbersko a Chrasteco, z.s.**

1. Popis projektu a jeho příprava

Projekt se zaměřuje **na podporu zaměstnanosti osob, které jsou nezaměstnané a jsou obtížně zaměstnatelné na otevřeném trhu práce, a to v periferní venkovské obci Hroubovice na Chrudimsku**. Klíčová je v tomto směru kozí farma „U tří sluncí“, kterou provozuje realizátorka projektu. Obec Hroubovice patří do periferního venkova s horší dopravní dostupností, což negativně ovlivňuje atraktivitu daného území pro rozvoj podnikatelských aktivit. Myšlenka pro realizaci tohoto projektu vznikala postupně a souvisela primárně s osobním entuziasmem a odborným zaměřením nositelky projektu, která se dlouhodobě zajímala o problematiku sociálního zemědělství⁴, a rovněž jejím osobnostním zaměřením a zájmem pomáhat lidem v obtížné situaci. Tento zájem byl mj. stimulován ze strany místní akční skupiny Skutečko, Košumbersko a Chrasteco (dále „MAS“), která intenzivně spolupracovala se zemědělskou univerzitou a mapovala potřeby a aktivovala zemědělské podnikatele v území. Paní Samková se rozhodla pokračovat v provozu nejen kozí farmy, ale **významněji rozšířit spektrum aktivit směrem k propagaci zdravého životního stylu, ekologického zemědělství a stimulovat prostřednictvím tematických přednášek místní komunitní život**. K tomuto rozvoji bylo nezbytné personálně rozšířit kozí farmu a zaměstnat nové pracovníky, vše se „potkalo“ se strategií MAS a možnostmi podpory z OPZ, která těmto snahám zcela zásadním způsobem pomohla.

S ohledem na geografickou polohu obce Hroubovice, po diskusích se zástupci místní samosprávy a s pracovníky úřadu práce Skuteč paní Samková identifikovala, že vhodnou cílovou skupinou jsou **rodiče, kteří se starají o malé děti, s kombinací znevýhodnění**. Jedná se o osoby, které ukončily v nedávné době rodičovskou dovolenou a nemají možnost se z důvodu rodinné situace, nízkého vzdělání, zdravotního hendikepu nebo jiné překážky uplatnit v obci nebo v nejbližším okolí na nabízených volných pracovních místech.

Projekt reaguje na klíčový problém lokálního trhu práce, který je typický pro periferní venkovské obce. **V těchto typech malých periferních obcí je pro výše uvedenou cílovou skupinu osob velmi složité dojíždět do zaměstnání** na plný úvazek, protože dostupnost veřejné dopravy je omezená a v rodinách zpravidla disponují jen jedním autem, které využívá většinou otec v rodině. Ačkoliv aktuální hospodářská situace a makroekonomický vývoj vykazují mimořádně pozitivní výsledky na regionálních trzích práce v ČR, tak **venkovské periferní obce mají stále velký problém zajistit vhodné pracovní uplatnění pro ohrožené cílové skupiny**. Zvláště matky po rodičovské dovolené mají problém sladit rodinný a pracovní život, pokud žijí v těchto odlehlých obcích. Ačkoliv jsou v Hroubovicích i

⁴ Sociální zemědělství je inovativní přístup propojující zemědělství a farmaření se sociálními službami a integračním zaměstnáváním na místní úrovni. Jedná se jeden z nástrojů sociální ekonomiky. Blíže o sociálním zemědělství např. zde: <http://www.socialni-zemedelstvi.cz/>.



nejbližším okolí nabízena volná pracovní místa, tak tato většinou neodpovídají kvalifikační úrovni nebo potřebám osob v ohrožené cílové skupině (např. pracovní místa v oblasti strojírenské výroby, ve službách a v autodopravě). Výsledkem je vyloučení osob z pracovního procesu, což v dlouhodobém horizontu přináší řadu problémů spojených se ztrátou pracovních návyků a sociálního statusu, což vede k prohloubení jejich sociálního vyloučení. Navíc osoby po rodičovské dovolené zpravidla potřebují v prvních letech flexibilnější přístup ze strany zaměstnavatele, nastavení individuálních pracovních podmínek (např. zkrácené pracovní úvazky, sdílená pracovní místa, flexibilní pracovní doba). Tyto parametry však nejsou ze strany zaměstnavatelů v daném mikroregionu poskytovány.

„Souvisí to se sociálním statusem cílové skupiny. Tyto osoby nejsou schopné denně dojíždět do práce byt třeba 15-20 km. Důvodem je, že reálně je v rodině jen jedno auto, které potřebuje manžel, pokud tam vůbec je, a jezdit veřejnou dopravou při rozvozu třech dětí do různých školských zařízení a při dopravě do práce je těžko zvladatelné i pro běžné obyvatelstvo. Takže práce v místě byla důvodem toho, aby osoby z cílové skupiny našly zaměstnání v místě bydliště nebo v co nejblížším okolí. Jedná se o určitou formu chráněného zaměstnání, kde se dá řešit, že člověk přijede o půl hodiny později do zaměstnání.“ ... (odborný poradce a manažer projektu)

Vznik projektu má hlubší kořeny a souvisí jednak se zemědělským zaměřením mikroregionu MAS, a dále s aktivitou MAS při tvorbě strategie komunitně vedeného místního rozvoje. V době přípravy podkladů pro tuto strategii byly postupně aktualizovány informace o zemědělství v oblasti, tzn. počet zemědělských podnikatelů, identifikace toho, čím se konkrétně zabývají, a při těchto činnostech se setkali s řadou zemědělských podnikatelů, mj. také s paní Samkovou, která v té době již provozovala svou kozi farmu v Hroubovicích a velmi je zaujaly aktivity, které navazovala na poznatky ze svých studií na České zemědělské univerzitě v Praze. Snahou zástupců MAS pak bylo postupně vést dialog s příslušnými podnikateli a koncepčně formovat možné projektové záměry. Jejich hlavním cílem tudíž bylo, aby při vyhlášení příslušných výzev pro podávání projektových žádostí již měli perfektně zmapováno území a jeho absorpční kapacitu v tematice dané intervence.

Velký vliv na vznik tohoto projektu také měly aktivity manžela realizátorky projektu, který je aktivní v místním rozvoji, neboť se stal nejdříve zastupitelem a následně i starostou obce a ze své povahy byl vizionářem místního rozvoje a pomáhal stimulovat aktivity obsažené v tomto projektu. Vznikly tudíž unikátní podmínky geneze projektu, které byly spojeny jednak s promyšlenou strategickou činností MAS, zaměřením a osobním zájmem realizátorky projektu, a dále došlo k propojení záměru projektu s aktivitami místní samosprávy. Ačkoliv žadatelka původně zamýšlela založit/transformovat se pomocí dotace na sociální podnik, nakonec s ohledem na složitější podmínky a požadavky podpory v této oblasti podala projektovou žádost pro oblast podpory zaměstnanosti.

Cílem projektu je tedy **zvýšit pracovní uplatnění osob ohrožených na trhu práce prostřednictvím dvou nových pracovních míst na kozi farmě „U tří sluncí“ v obci Hroubovice na Chrudimsku. Součástí aktivit projektu je rovněž rozvoj základních kompetencí nově zaměstnaných osob a poskytnutí odpovídající psychosociální podpory.**

„...jak se souběžně dělala analýza území, tak se potýkáme s tím, že je tady málo práce, že se odjíždí za prací do jiných regionů, že nám odcházejí kvalifikované síly. Velkým tématem naší strategie jsou matky s dětmi. Zachování rodinného života, tradičních hodnot života na venkově a kvality života, takže na sebe budou mít čas a propojí se rodinný život s prací, zájmem a úctou k regionu.“ ... (zástupce kanceláře MAS)



Informace o postupné genezi myšlenky tohoto projektu se postupně rozšířila v obci Hroubovice mezi osobami potenciální cílové skupiny, které začaly kontaktovat paní Samkovou s tím, že mají zájem o využití této nové pracovní příležitosti v obci. V tomto smyslu si realizátorka projektu začala promýšlet, které osoby následně přímo do projektu zapojí. Ve finále se rozhodla pro zapojení dvou maminek samoživitelek, které mají své děti v péči, přičemž obě byly těsně po ukončení rodičovské dovolené. Z nich měla první nízkou úroveň vzdělání a druhá byla dlouhodobě nezaměstnaná, navíc bez řidičského průkazu. Proto obě přivítaly možnost najít si práci přímo v obci, neboť obě shodně potvrdily, že je pro ně velmi obtížné zvládat standardní pracovní dobu mimo obec a do zaměstnání dojíždět. Z tohoto důvodu s nimi paní Samková průběžně komunikovala jejich možnosti a potenciální pracovní zapojení dle jejich konkrétních podmínek a potřeb. Při podání projektové žádosti byly **zástupkyně cílové skupiny přímo zapojeny do formování konceptu projektu** právě s ohledem na nutnost nastavení jejich pracovních podmínek.

Samotná realizace projektu zahrnovala dvě klíčové aktivity, tj.:

1) Zaškolení nových zaměstnanců z cílové skupiny a jejich průběžná odborná a psychosociální podpora

Mentorkou pro nové zaměstnankyně je přímo realizátorka projektu paní Samková, která je odborným průvodcem jejich pracovními úkoly. V prvním měsíci je obě zaškolila do provozu a to dle jejich individuálních potřeb a schopností. Rovněž průběžně usiluje o jejich odborné vedení tak, aby docházelo ke zvýšení jejich základních kompetencí a dovedností. Kromě této podpory dostávají obě zaměstnankyně po celou dobu svého pracovního výkonu odbornou psychosociální podporu, přičemž jsou v úzkém kontaktu s neziskovou organizací Romodrom. Romodrom působí v regionu jako podpora v sociálně vyloučených rodinách a oběma novým zaměstnankyním poskytuje v rámci projektu poradenství nejen v pracovních záležitostech, ale také v jejich osobním životě, což velmi vítají. Přínosy projektu jdou tudíž nad rámec původních předpokladů. I paní Samková ještě usoudila, že díky projektu získala velmi cenné zkušenosti s pracovní právními procesy, schopnost řídit zaměstnance a komunikovat s nimi.

2) Zaměstnávání osob z cílové skupiny

Tato aktivita trvá po celou dobu realizace projektu. Obě vytvořené pracovní pozice nevyžadují odbornou kvalifikaci, přičemž druhá pracovní pozice je vhodná i pro pracovníka se zdravotním omezením. **První pracovní pozice** se týká pomocné práce na farmě a zahrnuje aktivity spojené s krmením, dojením, ošetřováním koz, úklidem ve stáji, desinfekcí napáječek, úklidem v dojárně po dojení, úklidem a sanitací mléčnice, úklidem faremního obchůdku, vedením jednoduché evidence, samostatným prodejem mléčných výrobků ve faremním obchůdku či výpomocí při prodeji na trzích a jarmarcích, přípravou výrobků k prodeji (balení zboží, příprava stánku atd.), komunikací se zákazníkem, obsluhou zákazníka, vystavením dokladu, výpomocí při sklizni sena, pěstováním a sklizní bylinek a zeleniny, přípravou výpěstků na trh.

Druhá pracovní pozice se týká asistence při výrobě mléčných výrobků a zahrnuje balení, vážení a etiketování výrobků, úklid mlékárny, sanitace, vedení jednoduché evidence, samostatný prodej mléčných výrobků ve faremním obchůdku či výpomoc při prodeji na trzích a jarmarcích, příprava na trh, komunikace se zákazníkem, obsluha zákazníka, vystavení dokladu, úklid malého ubytovacího zařízení.

Práce se zaměstnankyněmi (cílovými skupinami) vyžadovala velmi intenzivní zapojení jednak realizátorky projektu (tj. mentoring), tak i neziskové organizace Romodrom pro psychosociální



podporu. Dá se říci, že projekt je realizován v „chráněném“ prostředí s vysokou mírou profesionality kombinované s laskavostí zaměstnavatelky. Zaměstnání osob z dané cílové skupiny bylo zejm. na počátku náročné z důvodu, že neměly adekvátně osvojené pracovní návyky, musely si zvykat na nové pracovní prostředí a zejména sladit svůj osobní život s fungováním nového pracovního kolektivu. Díky přístupu zaměstnavatelky paní Samkové, která projekt s budoucími účastnicemi konzultovala už v době jeho přípravy, a díky odborné pomoci Romodromu, se daří náročné situace úspěšně řešit a v projektu je nulová fluktuace. Aktivita Romodromu vedly ke stabilizaci osobního života osob z cílové skupiny a to prostřednictvím měsíčních návštěv a řešení krizových situací u zapojených osob z cílové skupiny. K těmto aktivitám byl rovněž veden společný pracovní deník. Ačkoliv byla role Romodromu nastavena na řešení pouze pracovních záležitostí osob z cílové skupiny, nad rámec byly často řešeny i konzultace rodinného i osobního života. Tyto konzultace byly identifikovány realizátorkou projektu za velmi důležité, protože vznik osobních problémů, který může být častější u pracovníků ze znevýhodněných cílových skupin, ovlivňuje pracovní výkony a provoz příslušné organizace.

„Tak já si myslím, že u téhle cílové skupiny je stěžejní osobní a laskavý přístup k zaměstnancům. Zpočátku tam byla velká nedůvěra, strach z cizího prostředí, nové práce a podobně, takže bylo důležité navázat osobní, přímo až přátelský vztah. Konzultovat s nimi nejenom pracovní záležitosti, ale i osobní záležitosti.“ ... (realizátorka projektu)

Podpořený projekt generoval další multiplikační efekty. S ohledem na to, že před realizací projektu zajišťovala veškerý chod kozí farmy jen paní Samková, tak jí nezbyval čas na další aktivity nebo rozvoj farmy. S ohledem na postupnou genezi myšlenky projektu a jeho následnou podporu se jí uvolnil časový prostor, který aktivně využila pro rozvoj komunitního života prostřednictvím tematicky zaměřených přednášek k problematice zdravotního stylu života a prospěšnosti přírodních produktů v postavené jurtě přímo na farmě (viz fotografie). Dále také začala rekonstruovat jednu budovu v obci Hroubovice v blízkosti farmy, kterou bude využívat pro ubytovací účely. Tímto se rozšíří možnosti aktivit a celkově i dlouhodobá udržitelnost aktivity kozí farmy. Tyto aktivity navíc a mimo rámec podpořeného projektu si financuje realizátorka projektu pouze z vlastních zdrojů.

„Je to rodinná malá farma, nikdy to nebude vynášet miliony, práci dělají srdcem a dávají do toho veškerý rodinný finance. Tím že dostali, byť malou dotaci na mzdy zaměstnanců, tak ji můžou dál rozšířit a expandovat v území.“ ... (odborný poradce a manažer projektu)



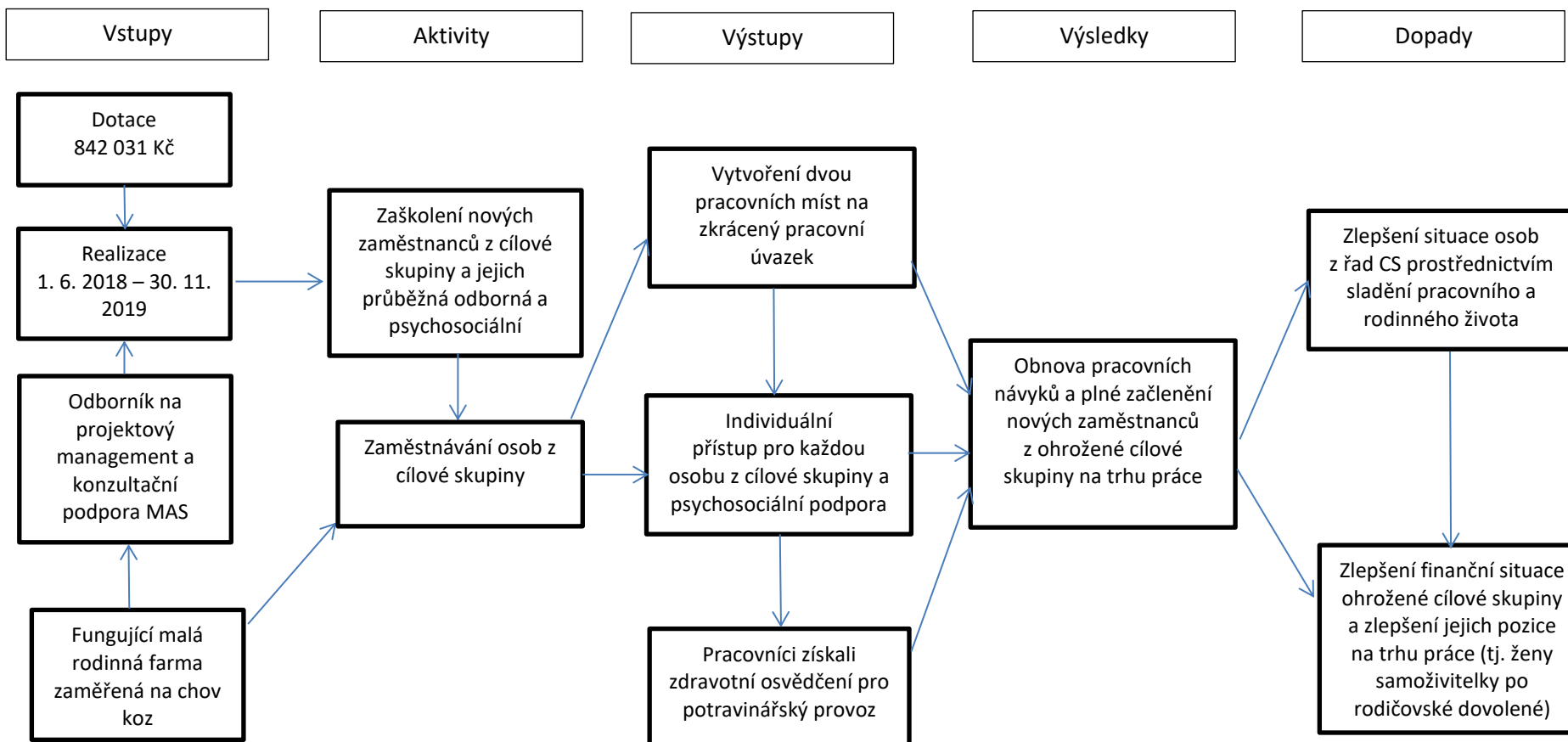
Foto: Kozí farma U tří sluncí (květen 2019)



Foto: Jurta na Kozí farmě U tří sluncí (květen 2019)



Teorie změny projektu **Farma u Tří sluncí podporuje zaměstnanost v regionu**





2. Charakteristika realizátora projektu a motivace k realizaci projektu

Realizátorkou projektu je podnikatelka paní Alena Samková, která v minulosti studovala na České zemědělské univerzitě a **dlouhodobě se zajímala a zajímá o problematiku sociálního zemědělství**. Pochází z Chrudimska, ne přímo z obce Hroubovice, kde se jim s manželem zalíbily možnosti pro zřízení farmy. Farma měla původně být zaměřena pouze na chov koní, posléze se však díky rodinné situaci, kdy na těžký ekzém jejich syna nepomáhaly žádné doporučené léky a podařilo se ho zcela vyléčit až kozím mlékem, rozhodli pouze pro zaměření farmy na chov koz. Veškeré provozní i strategické záležitosti z hlediska podnikání zajišťovala paní Samková sama vlastními silami, což je časově velmi náročné, a proto hledala možnosti, jak tuto situaci vyřešit. Velkou motivací k realizaci projektu byla pro paní Samkovou také **situace v obci Hroubovice z hlediska nevyhovujících podmínek pro pracovní příležitosti. Zvlášť pro skupinu osob žen samoživitelek**, které jsou krátce po ukončení rodičovské dovolené, je situace ve venkovských obcích značně omezená. Proto se jevila jako vhodná příležitost rozšířit možnosti farmy skrze nové zaměstnankyně z výše uvedené cílové skupiny.

„Spíš já jsem vždycky tíhla k tomu někomu pomáhat, pracovala jsem i v sociálním ústavu jako brigádník a na speciální škole a podobně. Pro mě to byla hlavně nová zkušenost a můj zájem o sociální zemědělství pořád trvá, takže je to první krůček k tomu, se téhle oblasti potom věnovat více.“ ...
(realizátorka projektu)



Foto: Místnost a zařízení pro dojení koz

3. Využití a naplnění specifík podpory formou komunitně vedeného místního rozvoje

Při přípravě a realizaci projektu „**Farma u Tří sluncí podporuje zaměstnanost v regionu**“ uplatňuje realizátorka specifika podpory komunitně vedeného místního rozvoje (CLLD).

- Partnerství a spolupráce na lokální úrovni, přístup zdola nahoru



Pro samotný vznik a realizaci projektu byla zcela zásadní zejm. spolupráce s MAS, a v další fázi s obcí Hroubovice, úřadem práce a organizací Romodrom. Obec Hroubovice podporuje komunitní rozvoj jako základ pro stabilizaci kvality života v této periferní venkovské oblasti, a proto tento projekt přivítala, neboť míra nezaměstnanosti je v této obci nadprůměrná vůči regionální úrovni.

Zástupkyně MAS dále potvrdila, že rozvinutí myšlenky do konkrétního konceptu projektu se snažili přímo podporovat prostřednictvím intenzivních konzultací nejen s realizátorkou projektu, ale také s odborným poradcem projektu. **Strategie MAS je totiž významně postavena na postupné snaze budovat mikroregion ve vazbě na posilování „zdraví“ obyvatel**, k čemuž využívají např. Hamzovu odbornou léčebnu pro děti a dospělé (<http://www.hamzova-lecebna.cz/>), která vytváří podmínky pro obnovu fyzického zdraví. Další způsob jak dosáhnout strategické vize MAS je **podpora tvorby domácích produktů ve vazbě na zdravý životní styl a této části plně vyhovuje koncept fungování kozí farmy U tří sluncí**. Vzhledem k tomu, že realizátorka projektu má dlouhodobé ambice podporovat svými odbornými aktivitami tento strategický směr MAS, tak i její zástupci byli silně motivováni pro úspěšnou realizaci tohoto projektu, který se stal základem pro rozšíření dosavadních aktivit farmy.

Přístup zdola nahoru byl také aplikován tím, že realizátorka projektu **zapojila do jeho přípravy zástupkyně cílové skupiny** a přímo s nimi komunikovala možnosti jejich zapojení nejen v rámci projektu, ale obecně v provozu její farmy. Tento prvek byl důležitý pro úspěšnost plánovaných aktivit projektu.

„S cílovou skupinou jsem pracovala intenzivně - probíhaly s nimi osobní rozhovory, abychom si ujasnili, co na jedné straně očekávají oni a co očekávám na druhé straně já. Snažili jsme se sladit pracovní dobu. To bylo pro ně stěžejní.“ ... (realizátorka projektu)

- Integrované záměry a projekty

Dá se říci, že s pomocí MAS se podařilo identifikovat **potenciál zemědělské farmy z hlediska jejího dalšího rozšíření a umožnění synergických efektů s dalšími aktivitami, o které realizátorka projektu dlouhodobějevila zájem a které budou území přinášet další pozitivní efekty pro kvalitnější život místních obyvatel i zvýšení turistického ruchu**. Díky projektu se podařilo zcela zásadním způsobem stimulovat další aktivity místního rozvoje a vytvářet tak synergické efekty v promyšleném celku. Vznik zaměstnaneckého zázemí na farmě umožnil realizátorce projektu vytvořit prostor pro komunitní život a propagaci zdravého životního stylu prostřednictvím tematicky zaměřených přednášek v jurtě přímo na kozí farmě. Dále se realizátorka projektu rovněž snaží vytvořit ubytovací kapacity v obci Hroubovice tím, že v současné době postupně dokončuje rekonstrukci domu, který se nachází v blízkosti kozí farmy. Malokapacitní ubytovací zařízení by mělo přispět ke zvýšení atraktivity kozí farmy např. pro rodiny s dětmi. V ubytovacím zařízení bude v provozu malé wellness centrum se saunou a zázemím pro poskytování masáží, koupelí apod. V tomto smyslu se v případě podpory projektu zaměstnanosti na kozí farmě v žádném případě nejedná o nahodilou aktivitu bez strategického promyšlení, ale naopak, o projekt, který umožnil další rozvoj aktivit v periferní venkovské obci. Další investice navazující na projekt podpory zaměstnanosti si hradí podnikatelka již z vlastních zdrojů.

Co se týká udržitelnosti vytvořených dvou pracovních míst, tak v současné době předpokládá realizátorka projektu udržení minimálně jednoho pracovního místa, v rámci dalších investic, které byly dosud provedeny. Podpořené ženy z cílové skupiny získaly pracovní zkušenosti, zlepšily se jejich finanční podmínky a celkově se zlepšila jejich pozice na mikroregionálním trhu práce. Pokud se



realizátorce nepodaří pracovní místa po skončení projektu udržet, měla by podpořit zaměstnance z CS v dalším uplatnění na trhu práce. Vzhledem k tomu, že realizátorka projektu není agenturou práce, tak by měla s agenturou práce, příp. s ÚP ČR, v tomto duchu spolupracovat.

„Já udržitelnost nevidím jenom v tom, že se udrží tato konkrétní pracovní místa u konkrétního příjemce. Udržitelnost vidím taky v tom, že i kdyby pracovní poměr skončil, tak podpořené osoby odejdou s detailním pracovním deníkem, dále získaly rok a půl intenzivní konzultace s odborníkem na psychosociální poradenství a celkově nabýly opětovně pracovní návyky. V tomto smyslu budou potenciálně lépe připraveny na otevřený trh práce.“ ... (odborný poradce a manažer projektu)

- Inovativní znaky realizovaného projektu

Inovativním znakem projektu je místo realizace ve venkovské obci, ve které se v posledních letech situace z hlediska pracovních příležitostí nijak významně nezlepšovala. Až do příchodu realizátorky projektu totiž v dané obci neměl nikdo odvahu rozvíjet jakékoliv podnikatelské činnosti a tím i zvětšovat spektrum pracovních příležitostí a to dokonce i v období, kdy už byla ČR členem EU a tím pádem se zvětšily i dotační možnosti.

Klíčový inovativní znak realizovaného projektu spočívá v **kombinaci zemědělsko-podnikatelského záměru**, který plně zapadá do strategie MAS s **podporou zdravého životního stylu a integračního zaměstnávání osob z ohrožené cílové skupiny**. Důležitým rysem je **aktivní práce s komunitou** a v komunitě, blízká spolupráce s cílovou skupinou na přípravě projektu a motivační finanční ohodnocení zaměstnankyň z cílové skupiny, které je ve srovnání se mzdovou úrovní na obdobných pozicích v rámci kraje vyšší. Tento záměr byl vložen již do návrhu projektu a s ohledem na náročnost práce byl nastaven předpoklad pro snížení fluktuace pracovníků a také jejich dostatečné motivace pro zapojení do pracovního procesu. Pozitivním rysem projektu je jeho **jednoduché a srozumitelné nastavení**.

„Potvrdilo se, že to byla na začátku správná myšlenka. Že zaměstnanci nemají tendenci utíkat. A nebylo to vždycky jednoduchý, aby znova získali pracovní návyky, aby si to místo udrželi, aby opravdu pravidelně chodili do práce v určitou dobu a tak dále. Ta mzda je opravdu jedním z nástrojů, jak si udržet sociální status a jak vyjít cílové skupině vstříc. To si myslím, že bylo unikátní, protože se s tím v obdobných projektech nesetkávám moc často, že by zaměstnanci z cílové skupiny byli motivováni mzdou.“ ... (odborný poradce a manažer projektu)

4. Překážky přípravy a realizace projektu

Klíčová překážka přípravy projektu, tj. **nedostatek vlastního času na jeho přípravu** ze strany realizátorky, byla odstraněna právě zmiňovanou intenzivní diskusí se zástupci MAS a pomocí doporučení externí projektové manažerky zapojené do procesu přípravy i realizace projektu.

V samotné realizaci projektu se vyskytly jen v prvopočátcích **problémy s nově zaměstnanými osobami, které neměly potřebné pracovní návyky**. Z tohoto důvodu bylo nutné, aby realizátorka projektu dohlížela na chod farmy ve stejné intenzitě, jako když pracovala sama bez zaměstnanců. Důvodem bylo to, že nové zaměstnankyně měly často velké časové zpoždění v příchodu do práce, aniž by přitom daly jakkoliv vědět, že se nedostaví ve stanovený čas do zaměstnání. Tyto situace vznikaly právě z důvodu nutnosti řešit případy, kdy se musely plně postarat o děti. Na farmě však neměly zastoupení, tudíž pracovní dobu i pracovní úkoly bylo nutné uzpůsobovat, což bylo právě z počátku velmi náročné. Je nutné dodat, že živá zvířata potřebují dodržet jasný časový režim v jejich



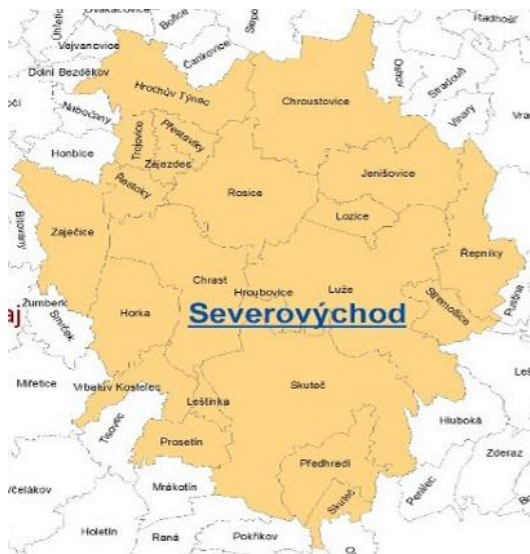
obstarání a není možné je nechat dlouhodobě bez kontroly (krmení, dojení, ustájení). **Tyto problémy se však postupně eliminovaly na minimum právě díky důkladnému mentoringu a psychosociálního poradenství.**

5. Role MAS a její pohled na realizovaný projekt

MAS Skutečsko, Košumbersko a Chrastecsko přistupovala od počátku k nastavování své strategie komunitně vedeného místního rozvoje (SCLLD) velmi proaktivně tím, že se zajímala o reálné možnosti posílení místního a mikroregionálního rozvoje. Jedním z těchto významných cílů je také problematika nových forem zemědělského hospodaření ve vazbě na zdravý životní styl obyvatel, ekologické zemědělství, zdravé přírodní produkty apod. Z tohoto důvodu se zástupci MAS snažili při tvorbě SCLLD zmapovat příležitosti pro podporu místního rozvoje. Zemědělství patří k venkovským oblastem a zvláště malé zemědělské farmy mohou přispívat ke stabilizaci a diverzifikaci místního socioekonomického rozvoje.

„Když jsme psali strategii, tak jsem za jednotlivými směry vždycky viděla konkrétní projekty, které v území budou, a také konkrétní lidi, s kterými se bude spolupracovat. Ne obráceně. Toto je často vytýkáno místním akčním skupinám, že někdy vyhlásí výzvy a neví, pro koho a jak jsou vlastně určeny. My spíš vycházíme z toho, že se snažíme velmi dobře znát svoje území a požadavky konkrétních podnikatelů a osob, a toto se následně snažíme propojovat.“ ... (zástupce kanceláře MAS)

Výsledkem těchto aktivit bylo celkové propojení několika různých témat, která měla přesah do stimulace místního rozvoje. Jednalo se za prvé o téma zemědělství a jeho propagace ve smyslu zdravého životního stylu a potenciálních léčebných účinků produktů z kozího mléka. Dále lze uvést nevyhovující podmínky lokálního trhu práce pro ženy samoživitelky, které nedávno ukončily rodičovskou dovolenou. Za další, získání dotace umožnilo rozvinout osobní entuziasmus realizátorky projektu ve vazbě na další aktivity místního rozvoje (přednášková činnost, rozšíření aktivit v oblasti ubytování apod.). V neposlední řadě sehrála MAS v těchto výsledcích klíčovou roli mediátora mezi realizátorkou projektu, odbornou poradkyní na projektový management a dohlížela na správné uchopení projektu tak, aby byly splněny podmínky vyhlášené výzvy.



Mapa území MAS Skutečsko, Košumbersko a Chrastecsko, z.s..

Zdroj: <https://www.masskch.cz/o-nas/uzemi/>



Případová studie 6 – Spolu-pracujeme, spolu se SPLAVem

Tato případová studie popisuje dobrou praxi při přípravě a realizaci projektu **Spolu-pracujeme, spolu se SPLAVem**, který realizuje místní akční skupina **Sdružení SPLAV, z.s.** s podporou Operačního programu Zaměstnanost v rámci IP 2.3 **Strategie komunitně vedeného místního rozvoje, výzvy Místní akční skupiny Sdružení SPLAV.**

1. Popis projektu a jeho příprava

Projekt je zaměřený na **individuální podporu lidem obtížně hledajícím uplatnění na trhu práce a lidem ohroženým sociálním vyloučením**. Zapojování lidí do společenského a pracovního života je realizováno prostřednictvím různých aktivit. Nejprve dochází pomocí individuálního přístupu k **aktivizaci** zapojených osob z řad cílové skupiny, a to formou různých konzultací, školení a odborných seminářů a zvláště pak jsou jako prostředek aktivizace využívány různé zahradnické práce, včetně pořádání akcí v prostorách **komunitní terapeutické zahrady** v Doudlebach nad Orlicí, kterou Místní akční skupina Sdružení SPLAV (dále MAS) dlouhodobě provozuje. Následně je vybraným zástupcům cílové skupiny nabídnuto **zaměstnání na zkoušku** u vybraných zaměstnavatelů s cílem, pokud se spolupráce oboustranně osvědčí, trvalého zaměstnání. Nedílnou součástí projektu je i **navázání spolupráce mezi organizacemi působícími v oblasti sociálních služeb na MAS**. Klíčovými pro realizaci projektu je **dlouhodobé působení zástupců MAS v sociální oblasti a jejich dobrá znalost prostředí a aktérů v regionu**.

Cílovou skupinou projektu jsou osoby sociálně vyloučené a osoby sociálním vyloučením ohrožené na Rychnovsku. Aktivitu projektu se zaměřují zejména na skupinu osob **pečujících o osoby blízké** a na **osoby se zdravotním handicapem**. Právě tyto dvě skupiny jsou na Rychnovsku, přes dlouhodobě jednu z nejnižších nezaměstnaností v České republice, nejvíce ohroženy sociálním vyloučením. I přes nízkou nezaměstnanost byla ve spolupráci s Úřadem práce v Rychnově nad Kněžnou v regionu identifikována relativně početná skupina osob s různým zdravotním hendikepem, kterým jsou schopni se na úřadu práce z kapacitních důvodů věnovat jen v omezené míře (dle údajů z žádosti bylo v evidenci úřadu práce k 1. 7. 2018 celkem 331 osob z 830 uchazečů o zaměstnání s nějakým zdravotním problémem, kvůli němuž nenacházeli práci). Právě prostřednictvím Úřadu práce v Rychnově nad Kněžnou a dalších organizací působících v sociálním začleňování byli vybráni vhodní kandidáti na zapojení se do aktivit projektu z řad osob se zdravotním znevýhodněním. Kandidáti na zapojení se do projektu ze skupiny osob pečujících o osoby blízké byli vybráni ve spolupráci s organizacemi působícími v regionu: Centrum Orion, z.s., Pferda, z.ú., Centrum péče o duševní zdraví, Farní charita Rychnov nad Kněžnou či Domácí hospic Setkání, o.p.s. Tyto organizace se této cílové skupině částečně věnují prostřednictvím svých klientů. Do cílové skupiny spadají také všechny další nezaměstnané osoby, pro které je v regionu obtížné najít pracovní uplatnění.

Další cílovou skupinu projektu tvoří **pracovníci z organizací působících v sociálním začleňování**, kterým je nabízeno další vzdělávání a možnost výměny zkušeností či případné sdílení zdrojů v rámci síťování s podobně zaměřenými organizacemi v regionu. Mezi **spolupracujícími organizacemi** patří např. Pferda, z.ú., Centrum Orion, z.s., Centrum péče o duševní zdraví, o.p.s., Centrum 5KA, z.s., Domácí hospic Setkání, o.p.s., Dialyzační středisko Dialcorp s.r.o., Farní charita Rychnov nad Kněžnou, Sdružení Neratov, z.s.



Jedním z problémů, na které se projekt zaměřuje, je **nedostatečný individuální přístup k sociálně vyloučeným osobám ve vztahu k jejich uplatnění na trhu práce**. Často nejsou brány ohledy na individuální možnosti jednotlivců, kteří nezapadají do většinové společnosti, ať už z důvodů zdravotního nebo společenského znevýhodnění. Ve společnosti je nízké povědomí o potřebách a možnostech osob se zdravotním a jiným hendikepem, kdy je zakořeněno zastaralé chápání daného hendikepu jako důvodu omezení společenských a pracovních aktivit. V současné době je často sice zajištěna základní podpora, kdy je poskytována akutní zdravotní péče či finanční podpora, avšak dlouhodobá koncepční podpora pro stabilizaci situace a pro další rozvoj hendikepovaných osob neexistuje. Výsledkem je sice zajištění základních životních potřeb handicapovaných osob, ale ne jejich společenské uplatnění a sociální a finanční stabilizace. Situace je závažná zejména u osob, které nejsou organizovány v rámci registrovaných sociálních služeb (např. osoby po dlouhodobé nemoci nebo v rekonvalescenci). Specifickou skupinou sociálně vyloučených osob pak tvoří osoby pečující o osoby blízké, kterým se sice na Rychnovsku prostřednictvím svých klientů (např.: pomoc při osamostatňování opečovávaných osob, odlehčovací služby) částečně věnují některé organizace (např. Centrum Orion, z.s., Pferda, z.ú., Péče o duševní zdraví, Charita či Domácí hospic), avšak řada dalších osob z této cílové skupiny zůstává nadále v izolaci. Jak osoby pečující o osoby blízké, tak osoby se zdravotním hendikepem se potýkají s **nedostatečnou nabídkou vhodných pracovních míst, izolovaností a nedostatkem různorodých podnětů**. Na Rychnovsku sice panuje nízká nezaměstnanost, avšak nabídka práce neodpovídá fyzickým, mentálním či psychickým schopnostem zdravotně znevýhodněných osob. Možnosti práce jsou hlavně ve směnném provozu ve strojírenství, jiné možnosti zaměstnání či různé formy zkrácených úvazků jsou zastoupeny minimálně. Schází také **osvěta pro širší veřejnost a možné zaměstnavatele** ve vztahu k těmto cílovým skupinám.

V regionu sice působí hned 12 organizací působících v sociálním začleňování, ale jedná se často o malé neziskové organizace. Těmto **organizacím chybí personální i finanční kapacity pro lepší vzájemnou koordinaci** a existuje tak mezi nimi minimální kontakt. V minulosti zde probíhalo komunitní plánování sociálních služeb, avšak před zahájením realizace projektu v regionu žádná pravidelná setkávání neprobíhala. Také u organizací státní správy a místních samospráv jsou poskytovány zejména základní povinné služby a pracovníci již nemají kapacity na realizaci dalších aktivit mimo rámec registrovaných sociálních služeb (například na přípravu nových projektů či systematictější práci s klienty). U většiny organizací působících v sociálních službách pak chybí prostředky na vzdělávání pracovníků či strategický rozvoj stávajících služeb. V regionu také doposud nebyla realizována společná setkání klientů a pracovníků organizací zaměřených na sociální začleňování.

O potřebnosti intervence pro cílové skupiny bylo Sdružení SPLAV přesvědčeno od samého počátku. Vycházelo přitom z **problémů identifikovaných ve Strategii komunitně vedeného místního rozvoje**. Klíčovým pro přípravu projektu bylo zapojení PharmDr. Ilony Mikušové (dříve ředitelky Orion centra a nyní manažerky projektu), která má s prací s cílovými skupinami dlouhodobé zkušenosti a byla přesně schopna určit nejpalčivější problémy cílové skupiny. Přesné zacílení projektu vzniklo také ve spolupráci s dalšími subjekty, zejména pak s **Úřadem práce v Rychnově nad Kněžnou a Odborem sociálních věcí Městského úřadu v Rychnově nad Kněžnou**, kde byla konzultována zejména potřebnost projektu. Zaměření projektu bylo také dopředu konzultováno se zástupci Ministerstva práce a sociálních věcí. Následně proběhlo i šetření mezi poskytovateli sociálních služeb, ve kterém byly zjišťovány jejich přesné potřeby týkající se vzdělávání zaměstnanců, koordinace aktivity, plánování personálních a finančních kapacit.



„Měli jsme kolem sebe osoby, které měly problém se sehnáním zaměstnání a řešily svůj zdravotní problém. Díky tomu třeba přišly o práci a nemohly najít jinou vhodnou. To byl taky impulz [pro přípravu projektu], kdy jsme měli příklad asi pěti lidí, o kterých jsme věděli, že by to [na ně zaměřený projekt] bylo fajn, tak jsme se pak začali cíleně zaměřovat na to, jestli to [projekt zacílený na tuto cílovou skupinu] je potřeba, nebo ne.“ (manažerka projektu)

I když má Sdružení zkušenosti s realizací projektů v sociální oblasti, není samo poskytovatelem sociálních služeb. Od roku 2013 však provozuje komunitní zahradu v Doudlebových nad Orlicí, která neslouží jen členům místní akční skupiny, ale je otevřena pro další organizace a různé zájmové skupiny. Zaměstnanci MAS Sdružení SPLAV při provozování zahrady hledali inspiraci jak v České republice (např.: Fakultní nemocnice Brno nebo příspěvková organizace Lipka – školské zařízení pro environmentální vzdělávání Brno), tak ve Velké Británii nebo Finsku, kde mají zkušenosti s poskytováním **zahradní terapie**. Právě tyto získané zkušenosti se staly inspirací a zahrnutí zahradní terapie do připravovaného projektu bylo logickým krokem. V návaznosti na již realizované projekty tak současný projekt může využít již plně vybavenou terapeutickou zahradu a zaměřením svých aktivit dále rozvíjet záběr činností Sdružení SPLAV.

Příprava projektu byla také představena členům místní akční skupiny, kteří jeho přípravu podporovali, vnímali jeho potřebnost pro rozvoj regionu a **zástupci některých obcí** také sami **navrhovali konkrétní osoby**, které by se mohli intervence zúčastnit. Samotní zástupci cílové skupiny sice do přípravy projektu nebyli přizváni, ale v rámci realizace projektu je kladen důraz na individuální potřeby klientů a aktivity jsou jim co nejvíce přizpůsobovány.

Cílem projektu je tak využitím zázemí komunitní zahrady a zkušeností z činnosti ve prospěch osob sociálně ohrožených napomoci odstranění identifikovaných problémů cílové skupiny. Cílem je individuální podpora znevýhodněných osob na trhu práce a osob ohrožených sociálním vyloučením, **pomocí motivačních a pracovních diagnostických programů a zaměstnání na zkoušku jim umožnit jejich integraci do společnosti**. Snahou je také **zvýšení povědomí o možnostech uplatnění a potřebách cílové skupiny** sociálně vyloučených osob pomocí osvětové kampaně mezi širší veřejností a potenciálními zaměstnavateli, včetně představení jednotlivých organizací působících v oblasti sociálního začleňování na Rychnovsku, aby se širší veřejnost dozvěděla o jejich činnosti, uměla lépe využívat jejich služeb a lépe porozuměla potřebám a schopnostem jejich klientů.

Dalším cílem projektu je **vytvoření sítě vzájemně informovaných, koordinovaných a spolupracujících organizací působících v oblasti sociálního začleňování na Rychnovsku** a zavedení systému pravidelných setkání pro lepší efektivitu poskytovaných sociálních služeb. Součástí je také **navržení, ověření a zavedení systému aktivit prospěšných pro odborný personální rozvoj** organizací působících v sociálním začleňování ve prospěch jejich klientů i dalších dosud neorganizovaných osob s handicapem. Předpokládá se také vytvoření podmínek pro možné **sdílení vybavení, administrativního zázemí či personálních kapacit a finančních zdrojů** mezi zapojenými organizacemi působícími v oblasti sociálního začleňování na Rychnovsku (např. formou společných projektů, společných školení, apod.). Nabízena je také možnost využívání společného zázemí v rámci Komunitní zahrady pro aktivity všech zapojených organizací.

Realizace projektu je rozdělena do 7 klíčových aktivit, z toho 4 jsou zaměřeny na cílovou skupinu osob ohrožených sociálním vyloučením (celkem 36 osob), další dvě aktivity jsou zaměřeny na cílovou skupinu z řad pracovníků organizací působících v sociálním začleňování na Rychnovsku (12 osob).



První klíčovou aktivitou projektu je výběr účastníků projektu. Vzhledem k tomu, že Sdružení SPLAV není poskytovatelem sociálních služeb, probíhal výběr vhodných účastníků intervence z obou hlavních cílových skupin za pomoci zprostředkovatelů. Na začátku projektu byla většina účastníků vybrána za pomoci Úřadu práce v Rychnově nad Kněžnou. V průběhu realizace se do výběru vhodných účastníků více zapojily také organizace působící v oblasti sociálního začleňování. Díky dostatečnému času věnovanému přípravě projektu se zatím daří kapacity běhů naplňovat. V rámci projektu jsou naplánovány celkem tři běhy, přičemž každý má kapacitu až 15 osob. Celkem se předpokládá takto podpořit 36 osob z cílové skupiny.

Druhou klíčovou aktivitou je společný motivační program pro cílovou skupinu osob ohrožených sociálním vyloučením. Program trvá vždy jeden měsíc a je rozdělen do dvou částí. První část je tvořena 8 společnými odbornými semináři vedenými lektory - právníkem, zdravotníkem, psychologem, ekonomem, personalistou, apod. Zástupci cílové skupiny zde získávají nezbytné základní informace využitelné pro řešení jejich životní situace. Druhá část je tvořena pracovní zahradní terapií v komunitní zahradě v Doudlebových nad Orlicí, kde se **ověřují pracovní návyky jednotlivých účastníků, jejich fyzické schopnosti i různé sociální dovednosti, včetně sebepoznávání.** V rámci zahradní terapie vykonávají účastníci nejrůznější zahradnické práce, které jsou vždy přizpůsobeny schopnostem daného účastníka. Zatímco fyzicky zdatnější jedinci mohou například sekat či hrabat trávu, okopávat záhonky, sázení a zalévat rostliny nebo pálit kletí, osoby se zdravotním hendikepem se mohou zapojit do úklidu pozemku, natírání dveří, oken a květináčů nebo přípravy občerstvení z vypěstovaných bylinek a zeleniny. Této části aktivity jsou věnovány 4 dny. Součástí aktivit v komunitní zahradě je také uspořádání jedné akce pro veřejnost, do jejíž přípravy a organizačního zajištění jsou zapojeni právě účastníci programu. Tato aktivita je úzce propojena s aktivitou síťování, kdy jsou mezi účastníky běhů vybíráni klienti různých organizací působících v oblasti sociálního začleňování. Jejich další klienti se pak mohou účastnit také jako návštěvníci pořádaných akcí. I když všechny činnosti v rámci této aktivity probíhají společně, již zde jsou identifikovány individuální potřeby jednotlivých účastníků.

Každý běh je složením účastníků jiný a dle toho jsou také přizpůsobovány aktivity. Zatímco v prvním běhu převládali účastníci z řad dlouhodobě nezaměstnaných, v druhém běhu převládali klienti z organizací sociálních služeb, pro které je více upřednostňována zahradní terapie oproti odborným seminářům, avšak vždy se jednalo o osoby schopné práce. V prvních dvou bězích se zatím programu účastnilo 25 osob, z toho bylo 12 nezaměstnaných evidovaných na Úřadu práce se zdravotním znevýhodněním, 9 bylo nezaměstnaných se zdravotním omezením neevidovaných na Úřadu práce, 4 byli ze skupiny osob pečujících o osobu blízkou. Třetí běh je více zaměřen na osoby s tělesným hendikepem. Zejména pro osoby pečující o osoby blízké, ale i pro další účastníky, představuje zapojení do aktivit projektu možnost změnit prostředí a setkat se novými lidmi. Pro všechny účastníky je to příležitost osvojit si pracovní a sociální návyky a získat nové schopnosti a dovednosti.

„Vždy se vytvořila dobrá podporující skupina lidí, není to jenom naše podpora jako realizátorů projektu a koučů, ale vzájemně mezi sebou se podporují. Bylo to vidět i při společném koučinku. ... Nebo vidí [účastníci programů z řad nezaměstnaných s malým nebo žádným zdravotním hendikepem], že jsou na tom třeba hůř, a že chtějí pracovat [účastníci s větším hendikepem či klienti spolupracujících organizací]. Nechtějí zůstat doma, chtějí dělat něco smysluplného, co ostatní ocení. Sice toho moc nedokážou, ale něco jo. Takže to je motivační i pro ty, co se jim nechce pracovat.“
(manažerka projektu)



Foto: Komunitní zahrada v Doudlebach nad Orlicí

„My jsme díky našemu kurzu ukázali, že to jsou lidi, kteří jsou schopní pracovat, ale potřebují k sobě mít někoho, kdo jim k tomu pomůže. My jsme byli nástroj, který jim po dobu třech měsíců pomáhal, umožnili jsme jim, že vyjeli z ústavu, že vyšli z těch domovů, kde jsou. Najednou třeba i jejich rodiče zjistili, že můžou jít do společnosti a odvádět práci, která je ještě ke všemu baví.“ (manažerka projektu)

Třetí klíčovou aktivitou je individuální **pracovně-diagnostický program**, který plynule navazuje na předchozí aktivitu, avšak je již individualizován pro každého účastníka. Program trvá jeden až dva měsíce. V rámci aktivity jsou účastníkům poskytovány individuální konzultace s odborníky a kouči zejména v oblasti schopnosti zacházení s vlastní nemocí či nemocí blízkého člověka, v oblasti sebedůvěry a schopnosti uplatnění na trhu práce, upevnění kontaktu s přirozeným sociálním prostředím. V rámci této aktivity se **řeší individuální problémy daného člověka komplexně, a to i včetně bydlení, jeho finanční situace, apod.** Účastníci z řad cílové skupiny také podstupují **individuální trénink mozku pomocí terapie biofeedback** (15 terapií na osobu) vedoucí k posílení soustředění, zaujetí a udržení pozornosti a pokračují v zahradní terapii, která stimuluje účastníky k týmové práci, umělecké a duševní činnosti. V průběhu realizace projektu se ukázalo, že tento individuální přístup je klíčový pro další uplatnění účastníků z řad cílové skupiny na trhu práce nebo v jejich další socializaci.

“Pan Karel z druhého běhu, úžasný pán, který měl zdravotní problém, a díky němu jsem věděla, že nesmí pracovat ve výškách, nesmí pracovat na směny, nesmí pracovat se stroji. ... Jednou přišel později, protože byl na schůzce na Úřadu práce. Zeptala jsem se ho, jestli mu něco nabídl a on řekl, že má jednu nabídku, že ani pořádně neví, co to je, ale má se tam jít zeptat. Tak se na to podíval a byla to nabídka práce pro jeřábníka. Tak jsme se začali všichni smát, takže to je příklad té práce na úřadech. Individuální přístup.“ (manažerka projektu)



V rámci tří běhů aktivity se setkávají osoby s různými druhy hendikepu a znevýhodnění. Právě tato různorodost působí na všechny účastníky pozitivně a podporuje jejich integraci do společnosti. Již v rámci této aktivity se účastníci programů **setkávají s vybranými zaměstnavateli a společně probírají jejich možné pracovní uplatnění.**

„Během těchto dvou měsíců dochází k aktivizaci lidí. Oni jsou často uzavřeni doma ve svém kruhu a nemají povinnosti vycházet ven, a díky projektu mají tu povinnost, a pak jsou schopni začít chodit do práce.“ (manažerka projektu)



Foto: Komunitní zahrada v Doudlebských nad Orlicí

Čtvrtou klíčovou aktivitou je **práce na zkoušku** pro vybrané klienty. Jedná se o placené tříměsíční zaměstnání, které je hrazeno přímo z projektu. Účastníci se nestávají přímo zaměstnanci jednotlivých vybraných společností a organizací, ale stávají se zaměstnanci Sdružení SPLAV, které je vybraným zaměstnavatelům propůjčuje k vykonání práce formou praxe. Jedná se vždy o zkrácený 0,4 úvazek ve výši minimální mzdy. Z celkového počtu 25 znevýhodněných osob se podařilo takto na zkoušku zaměstnat 10 osob, z nich některé u zaměstnavatelů i nadále zůstávají, jiní i z vlastní vůle již v zaměstnání po skončení intervence nepokračují. Nabízené pracovní pozice jsou různorodé, avšak co nejvíce respektují odbornost a schopnosti daného účastníka. Například se podařilo umístit paní do prodejny zdravé výživy Beseda Bio, kde vypomáhá s přebírkou zboží, mladého muže (22 let) v invalidním důchodu jako pomocného kuchaře na Farní charitě v Rychnově nad Kněžnou nebo další z účastníků v sociálním podniku Úklidová firma Láry Fáry a sociálně terapeutické dílně Tréninková pekárna Láry Fáry, které provozuje Pferda z.ú. z Rychnova nad Kněžnou. Dle informací realizátorů z prvních dvou běhů (tj. 25 osob) je na různé úvazky v různých zaměstnáních (úklid, obchod, administrativa, potravinářství, práce v lese, ve strojírenství) **zaměstnáno 10 osob i po skončení intervence** (ne všichni prošli zaměstnáním na zkoušku).



„Někdo třeba skončí už po měsíci a rovnou už tam zůstane, firma si ho vzala a pracoval na pracovní smlouvu, někdo po dvou měsících už na větší úvazek a za větší peníze, takže to bylo pro ně zajímavé. Někdo nám třeba po třech měsících řekl [účastník programů], že mu to bohužel nevyhovuje, že to nezvládá.“ (manažerka projektu)

Pátá klíčová aktivita je již zaměřena na **antidiskriminační kampaň**, která je úzce propojena s dalšími aktivitami projektu. V rámci aktivity probíhají akce pro veřejnost na komunitní zahradě, **do jejichž přípravy a organizace jsou zapojeni účastníci ze všech cílových skupin**. Mimo těchto akcí probíhají tzv. „happeningy“ v sídlech spolupracujících organizací působících v oblasti sociálního začleňování, kam jsou zváni také účastníci motivačních a diagnostických programů a v ideálním případě i široká veřejnost v rámci dne otevřených dveří. Na happeningu je organizována také zahradnická činnost třeba formou osázení okrasných truhlíků, záhonů, apod. Zaměstnávání znevýhodněných osob měla také předcházet intenzivnější kampaň mezi zaměstnavateli a zástupci obcí, která se zatím realizuje jen v omezené míře, což ale nemá vliv na uplatnění absolventů zmíněných programů. Součástí aktivity je také natočení propagačního reportážního filmu o komunitní zahradě doplněný o medailonky klientů.

Šestá klíčová aktivita zahrnuje **sítování organizací** působících v oblasti sociálního začleňování. Už ve strategii místní akční skupiny byla mezi problémy regionu identifikována nespolupráce a nekoordinovanost těchto organizací. Na setkání jsou také zváni zástupci obcí, městských úřadů, Královéhradeckého kraje, Úřadu práce, České správy sociálního zabezpečení a Ministerstva práce a sociálních věcí. Již v minulosti v regionu fungovala platforma pro komunitní plánování v oblasti sociálních služeb, jejíž činnost se podařilo v rámci projektu obnovit a nyní se již přirozeně schází pod záštitou Sociálního odboru Městského úřadu v Rychnově nad Kněžnou. Společným úsilím se také podařilo v rámci projektu vydat brožuru mapující všechny sociální služby na Rychnovsku.

Poslední aktivitu představuje samotné řízení projektu, kdy kromě zajištění jeho administrace jsou pod touto aktivitou zahrnuti klíčoví pracovníci projektu - koordinátor aktivit cílové skupiny, poradce cílové skupiny a zahradník, kteří zajišťují hladký průběh projektu a starají se společně o potřeby cílových skupin.

Při přípravě projektu realizátorem nebylo využíváno žádné ze specifických technik projektového řízení, avšak důležitým aspektem byla promyšlenost celého projektového záměru, kdy konzultace se zainteresovanými subjekty umožnily jeho přesné zacílení. Logika intervence je následující:

- Pokud se má znevýhodněný člověk integrovat do společnosti a najít uplatnění na trhu práce potřebuje:
 - individuální přístup a podporu, které umožní skutečné řešení jeho zdravotních nebo sociálních problémů.
 - být motivovaný a dostatečně aktivizovaný.
 - mít nezbytné znalosti a informace (finanční gramotnost, právní povědomí, psychickou podporu, možnosti zaměstnání, informace o místech, kde hledat pomoc).
 - socializovat se už v průběhu přípravy na zaměstnání.
- Pro větší uplatnitelnost znevýhodněných osob na trhu práce a ve společnosti je třeba větší informovanost veřejnosti a zaměstnavatelů v regionu.
- Pokud mají organizace zaměřené na sociální začleňování efektivně poskytovat své služby klientům, je třeba podporovat jejich větší spolupráci.



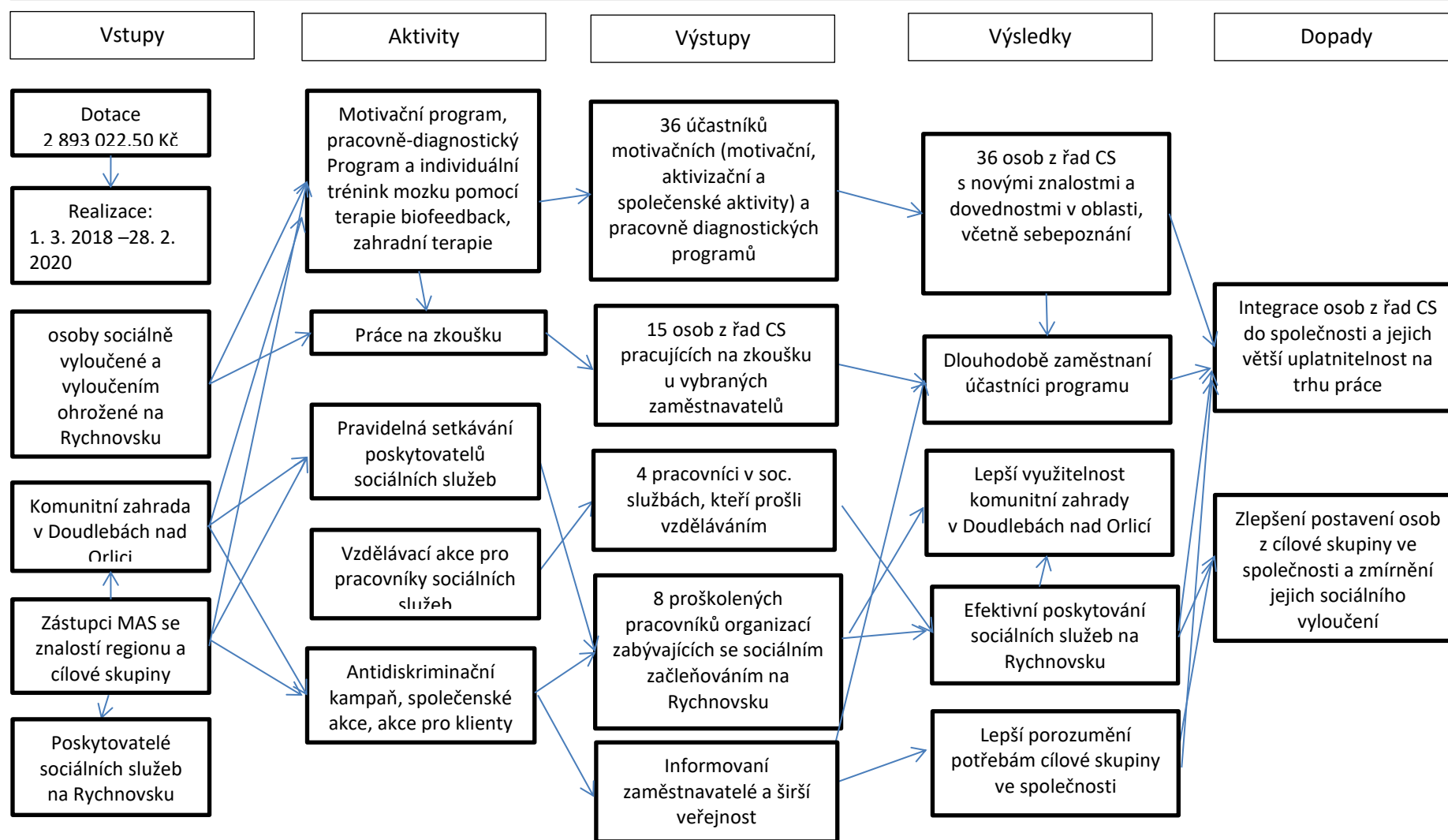
Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost



Stručná logika projektu je vizuálně znázorněna na následujícím schématu zachycujícím teorii změny projektu.



Teorie změny projektu Spolu-pracujeme, spolu se SPLAVem

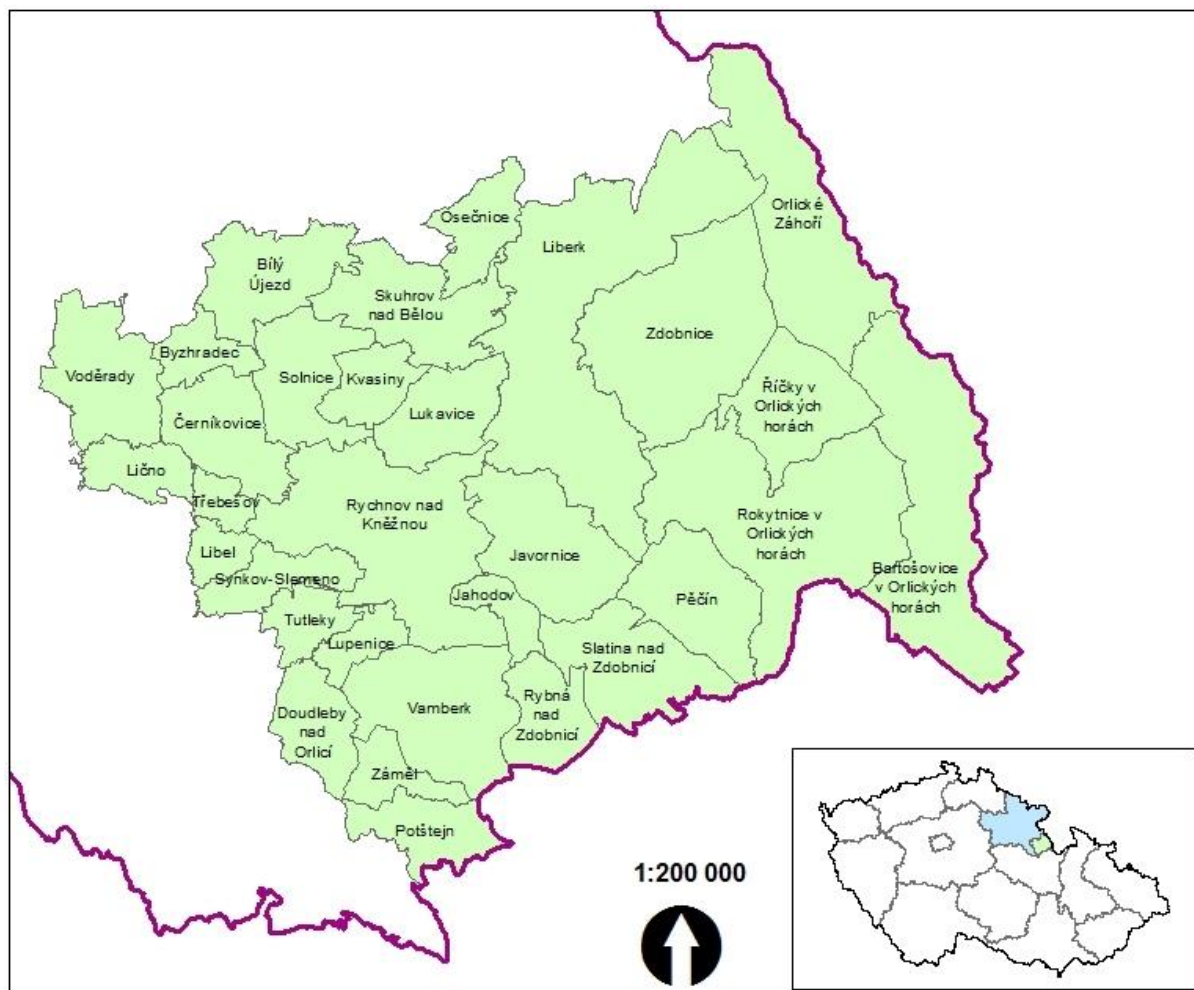




2. Charakteristika realizátora projektu a motivace k realizaci projektu

Realizátorem projektu je přímo **Místní akční skupina Sdružení SPLAV**, která působí na území celkem 31 obcí správního obvodu obce s rozšířenou působností Rychnov nad Kněžnou na hranicích s Polskem. Místní akční skupina Sdružení SPLAV, z.s. se od svého vzniku v roce 2004 podílí na rozvoji venkovských oblastí. Aktuálně má 53 členů (k 1. 1. 2019), mezi nimiž je zastoupen veřejný sektor, soukromý i neziskový sektor.

MAS se hlásí k idejím a principům LEADER a usiluje o podněcení a využití potenciálu svého regionu k všestrannému a udržitelnému rozvoji. V rámci hlavní činnosti MAS rozděljuje finanční podporu záměrům na rozvoj území, předává informace a příklady dobré praxe svým členům. Zaměřuje se také na osvětu a vzdělávání v oblasti rozvoje venkova a také realizuje své vlastní projekty směřující ke zlepšení kvality života občanů regionu. Na současné programové období má MAS zpracovanou podrobnou Strategii komunitně vedeného místního rozvoje pro území Místní akční skupiny Sdružení SPLAV na období 2014 až 2020.



Obrázek: Mapa území MAS Sdružení SPLAV.

Sdružení SPLAV již v minulosti realizovalo několik projektů zaměřených na sociální oblast. Výstupem jednoho takového projektu bylo také založení komunitní zahrady, kdy se sdružení svými dalšími aktivitami a projekty snaží dále vylepšovat zázemí zahrady pro její větší využitelnost různými aktéry v regionu. Díky brzkému vzniku si sdružení vybudovalo dobré kontakty mezi ostatními začínajícími



místními akčními skupinami v České republice, tak mezi místními akčními skupinami v zahraničí (např. Finsku, Estonsku, Velké Británii nebo Polsku).

3. Využití a naplnění specifík podpory formou komunitně vedeného místního rozvoje

Příprava i realizace projektu „Spolu-pracujeme, spolu se SPLAVem“ naplňuje specifika komunitně vedeného místního rozvoje. Hlavní principy jsou popsány dále.

„My jsme druhá MAS, která byla v kraji založená, jsme jedna z nejstarších. Jsme nositeli filozofie LEADER, aby se každý mohl vyjádřit ke všemu, všichni se mohli zúčastnit a každý měl stejnou příležitost podílet se na všem, co děláme.... Každého projektu se účastní naši členové, jiní lidé z regionu.“ (zástupce MAS)

- Partnerství a spolupráce na lokální úrovni, přístup zdola nahoru

Při přípravě projektu byly důležité konzultace s různými představiteli organizací, které se tématu projektu v regionu dlouhodoběji věnují. Podařilo se tak společně najít zacílení projektu, které má co nejvyšší přidanou hodnotu pro všechny cílové skupiny. Projektový záměr byl také členům MAS představen na programovém výboru, kde se členové místní akční skupiny pozitivně vyjadřovali o jeho potřebnosti a případně rovnou navrhovali, kdo by se mohl z jejich obcí do projektu zapojit. Velmi důležitá pro přípravu projektu byla **proaktivní role zástupců MAS**. Bez kreativního přístupu ze strany manažerky místní akční skupiny a budoucí manažerky projektu by realizace takového projektu nebyla možná. Samy také poukazují na to, že místní akční skupina není přímo poskytovatelem žádné sociální služby, ale slouží do určité míry jako prostředník k propojování různých aktérů v regionu a vzájemnému předávání informací.

„No a ona to [o problémech cílové skupiny] věděla jako zkušený člověk z oboru, tak jsme si řekli, že posláním MAS je dávat komunity dohromady, takže se vrhneme na něco, co až tak dobře neznáme. Ale myslím si, že našim úkolem je dávat dohromady správný lidi a zorganizovat to, než sami být ti chytří.“ (zástupce MAS)

V podobném duchu je také navržen samotný projekt, kdy jedním z jeho hlavních cílů je **propojování různých skupin aktérů**. V rámci projektu se tak setkávají **hendikepovaní lidé, úspěšní podnikatelé a různí poskytovatelé sociálních služeb, kteří spolu doposud nijak nespolupracovali, zástupci Úřadu práce, starostové, kteří mnohdy nemají dostatečný přehled o možnostech využívání sociálních služeb, a široká veřejnost**. V rámci programů se také setkávají osoby z řad cílových skupin s různým zdravotním hendikepem, klienti různých organizací a další osoby jinak znevýhodněné na trhu práce či ve společnosti. Tato různorodost také přináší nečekané benefity pro aktivizaci skupiny jako celku.

- Integrované záměry a projekty

Sdružení splav již v minulosti realizovalo některé podobně zaměřené projekty. V rámci svých aktivit v sociální oblasti se sdružení začalo více zaměřovat na zahradní terapii. V roce 2013 byla v rámci projektu „Zahrady u SPLAVu“, financovaného z Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost, otevřena komunitní terapeutická zahrada v Doudlebovách nad Orlicí, která hraje klíčovou roli i v současném projektu. Zahrada je pomocí různých navazujících projektů postupně dále rozvíjena a představuje určitý inovativní prvek v rámci poskytování sociálních služeb v regionu, při jehož budování a provozu je možné využít odbornosti zaměstnanců místní akční skupiny (někteří jsou



absolventi zahradní architektury) a zkušenosti nabyté v tuzemsku i v zahraničí. V současné době dochází na komunitní zahradu i exkurze ze škol a slouží tak také ke vzdělávacím účelům. I další projekty v sociální oblasti mají navazující logiku. Jeden z nich byl realizován v partnerství s obcemi na území místní akční skupiny, kdy byli klienti znevýhodnění na trhu práce vysíláni přímo do obcí, kde pro ně vykonávali různé prospěšné práce (např.: údržba veřejných prostranství). Obce se o klienty staraly, poskytovaly jim zázemí, dohlížely na odvedenou práci a zajišťovaly jim stravování.

Realizace projektu přímo prostřednictvím místní akční skupiny přináší velké výhody právě v možnosti využívání celé sítě kontaktů v rámci regionu. Realizátorovi to umožňuje **komplexně řešit situaci jednotlivých účastníků** programů a naplňovat jejich potřeby. Díky tomu, že má přehled o celém spektru projektů realizovaných v území je schopen je navzájem propojovat. Například někteří z klientů řešili problémy s bydlením, tak v rámci projektu došlo k propojení se Sdružením Neratov, které nabízí možnost chráněného bydlení, a byla tam naplánována poznávací cesta s vybranými účastníky. Kontaktů realizátora je také využíváno pro hledání co nejvhodnějšího zaměstnání pro účastníky kurzů.

V regionu jsou v současnosti realizovány i další podobně zaměřené projekty. Jeden takový projekt realizuje také Český červený kříž. Již při přípravě obou projektů bylo možné z pozice místní akční skupiny využít znalostí obou projektů a zabránit tak duplikování některých aktivit a zaměření projektů. Projekty si tak však navzájem nekonkurují. Projekt Českého červeného kříže je více zaměřen na zaměstnanost, projekt MAS na sociální začleňování, kdy je kladen důraz spíše na aktivizaci a přípravu vstupu do pracovního života. Projekty v současné době dokonce mezi sebou sdílejí některé lektory. Místní akční skupina již také připravuje další navazující projekty s využitím komunitní zahrady. Jedním z nich má být Zahradní terapie v praxi, kdy jedním z cílů je profesionalizace sdružení v této oblasti spojená s certifikací vlastních aktivizačních programů v oblasti sociálního začleňování a vyčlenění/rozšíření vlastních pracovníků sdružení věnujících se dlouhodobě profesionálně této oblasti a jejímu dalšímu rozvoji. Další projekty mají být zaměřeny na vzdělávací činnost pro školy, zaměřené na poznávání a ochutnávání různých bylinek a zeleniny pěstovaných na zahradě, přednášení o jejich sázení a pěstování, včetně možnosti zapojení se do jejich sázení, apod.

Udržitelnost aktivit by měla být zajištěna dalšími navazujícími projekty. Jisté je, že fungování komunitní zahrady bude pokračovat i nadále po skončení tohoto projektu. Díky projektu se podařilo také nastartovat spolupráci v rámci platformy k sociálnímu začleňování mezi zainteresovanými organizacemi, která se již nyní dále přirozeně rozvíjí. Organizace si samy uvědomují její potřebnost a přínosnost, takže pravidelná setkávání budou pokračovat i po skončení financování projektu.

- Inovativní znaky realizovaného projektu

Inovativnost projektu spočívá zejména v individuálním přístupu ke každému účastníkovi kurzu a provázanosti jednotlivých aktivit projektu. Každý účastník programu prochází nejdříve aktivizační fází, kde jsou ověřovány jeho schopnosti, dovednosti a omezení a až následně mu je hledána vhodná pracovní pozice. Účastníci tak mají šanci si pozvolně osvojovat některé návyky, které pak využijí v zaměstnání. Pozvolnější přechod na trh práce v kombinaci s poskytovanou individuální podporou zvyšují uplatnitelnost znevýhodněných osob na trhu práce.

Inovativnost lze spatřovat také ve využívání komunitní zahrady pro zahradní terapii v rámci aktivizační fáze projektu. Komunitní zahrada zde pak funguje jako jakýsi styčný bod, kde se setkávají různí aktéři z regionu. Neslouží tak jen pro účastníky programů, ale je prostřednictvím různých akcí, seminářů a happeningů s přímým zapojením cílové skupiny využívána k šíření osvěty mezi širší veřejností i zaměstnavateli.



Jedním z inovativních přístupů je také aplikace terapie EEG biofeedback v rámci individuálních konzultací. Jedná se o terapii na podporu činnosti mozku, která pomáhá trénovat paměť, zlepšovat rozhodování a sebepoznávání. Pomocí biofeedbacku se mozek hravou formou stimulován k efektivnějšímu a energeticky méně náročnému využívání svých schopností a kapacit. Během kurzu mohou účastníci tento inovativní avšak relativně drahý přístup využít zdarma.

Inovativní na projektu je také již zmiňované **propojování** různých skupin aktérů, ať už ve vztahu k organizacím poskytujícím sociální služby, tak k cílové skupině znevýhodněných osob. Propojování a sdružování aktérů v rámci aktivit projektu **posiluje soudržnost komunity** a komunitní život v rámci MAS.

4. Překážky přípravy a realizace projektu

Jednou z překážek realizace projektu je to, že zástupci cílové skupiny v rámci zaměstnávání na zkoušku musí být zaměstnání prostřednictvím Sdružení SPLAV. Kvůli legislativě (zprostředkovávat zaměstnání mohou jen agentury práce disponující povolením) se nestávají přímo zaměstnanci vybraného zaměstnavatele, jak bylo původně zamýšleno, ale zaměstnanci sdružení a jsou vysíláni do firmy formou praxe. Tato skutečnost byla zjištěna až při schvalovacím procesu a dle vyjádření realizátorů projektu panovala obava, zda to takto může fungovat, když nebude formálně vytvořen vztah zaměstnavatel-zaměstnanec. Výsledky ukázaly, že může, a v případě osvědčení zaměstnance na zkoušku dochází k jeho zaměstnání napřímo. Ukázalo se také, že to má i své výhody, neboť zaměstnanci zůstávají ihned po ukončení programů zaměstnání u organizace, kterou dobře znají, a ta s nimi neztrácí kontakt a může se jim stále individuálně věnovat. Jedná se tak o spíše technický problém, který neohrožuje podstatu intervence.

Realizátoři projektu také negativně překvapilo to, že někteří z účastníků projektu nemají i přes veškerou snahu realizátorů o možnosti pracovního uplatnění zájem. Jednalo se často o účastníky z řad dlouhodobě nezaměstnaných přihlášených do aktivizačních programů přes Úřad práce. Účastníci tak sice prošli motivačním a pracovním diagnostickým programem, avšak do zaměstnání na zkoušku již ze své vůle nenastoupili. Někteří klienti neměli o práci na zkoušku zájem, jiným to nedovoloval jejich fyzický či psychický stav. Předané informace a nabyté zkušenosti jim však zůstávají a v případě změny názoru je mohou využít.

Realizátor také uvedl, že se nepodařilo zcela naplnit původní očekávání ohledně happeningů. Původně byly happeningy zamýšleny hlavně jako akce pro veřejnost, kdy měly být spojovány se dny otevřených dveří. V průběhu implementace se však ukázalo, že to není vždy úplně možné, protože řada organizací se nechtěla otevřít nebo to ani technicky nešlo, aby se otevřeli širší veřejnosti. Happeningů se tak v některých případech účastnili zejména osoby z řad cílových skupin zapojených do kurzů, pracovníků jiných organizací působících v sociálním začleňování a jejich klientů.

5. Role místní akční skupiny a její pohled na realizovaný projekt

Projekt byl vymyšlen a realizován přímo zástupci Místní akční skupiny Sdružení SPLAV. Jejich aktivita je naprosto klíčová pro zdárnou realizaci projektu, který řeší jeden z identifikovaných problémů regionu. Projekt je také podporován členy místní skupiny a částečně jsou do jeho realizace zapojováni. Tato podpora se mimo jiné projevuje v ochotě různých organizací pomoci s realizací projektu, ať už se jedná o shánění vhodných klientů, organizačního zajištění exkurzí i ohledně hledání vhodného zaměstnání pro účastníky projektu. Členové místní akční skupiny často také sami proaktivně vymýšlejí, jak by mohli aktivity MAS dále podpořit. To samozřejmě pramení z **dobrého jména místní akční skupiny** a jejích představitelů v regionu.



Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost



Projekt „Spolu-pracujeme, spolu se SPLAVem“ je příkladem dobré praxe, kdy se podařilo vhodně provázat aktivity tak, aby měly co největší efekt pro cílové skupiny. Projekt umožňuje individuální a komplexní řešení životní situace jednotlivých účastníků projektu a pomocí jejich aktivizace je připravuje ke vstupu na pracovní trh.



Případová studie 7 – Krámek s DOBROtaMy

Případová studie popisuje dobrou praxi při přípravě a realizaci projektu **Krámek s DOBROtaMy**, který realizuje **paní Mgr. Hana Nováková** jako podnikající fyzická osoba. Projekt získal podporu z Operačního programu Zaměstnanost (OPZ) v rámci **Strategie komunitně vedeného místního rozvoje za období 2015 - 2023**, výzvy **Místní akční skupiny Podhůří Železných hor o.p.s.**

1. Popis projektu a jeho příprava

Projekt se zaměřuje na **rozvoj aktivit sociálního podniku v obci Maleč se zaměřením na prodej zdravé výživy a přírodních produktů s důrazem na bezobalový prodej** u značné části zboží, a zároveň od března 2019 si podnik otevřel vlastní výrobu zaměřenou na cukrářský a lahůdkářský sortiment. Tento podnik dále poskytuje **zázemí pro komunitní centrum a širší možnosti rozvoje lokálního cestovního ruchu**. Zcela zásadní roli pro podporu tohoto projektu byla spolupráce se zástupci příslušné MAS, kteří pomohli prezentovat před zástupci členských obcí MAS potenciál tohoto projektového záměru, který byl plně v souladu se strategií MAS. Hlavní osobností projektu je jeho nositelka paní Hana Nováková, která se původně do výše uvedené obce na Vysočině přistěhovala ze Vsetína. S manželem koupili v obci Maleč dům, jehož součástí byla stará již neprovozovaná hospoda. Profesionální zaměření paní Novákové je pedagog-logoped, a proto dojížděla z obce Maleč denně 35 km do města do zaměstnání. V souvislosti se jejími dosavadními zkušenostmi jí bylo zřejmé, že v obci chybí zázemí nejen pro komunitní život, ale obecně je v obci velmi málo pracovních příležitostí pro znevýhodněné osoby na trhu práce. Obec Maleč je lokalizována v tzv. vnitřní periferii, která se vyznačuje nízkou mírou atraktivity pro nové obyvatele či podnikání, a tím i vyšší mírou nezaměstnanosti. V podpořeném projektu z ESF se tudíž propojilo několik zájmů, jež spojovala snaha pozvednout kvalitu života v obci Maleč. Z tohoto důvodu začala s podnikáním i s ohledem na to, že ji aktivity zaměřené na zdravou výživu a jejich široké uplatnění v praxi osobně velmi baví. V prvopočátcích svého podnikání řešila drtivou část aktivit sama s výpomocí manžela. Pro faktický rozvoj sociálního podniku bylo nezbytné zajistit vnější finanční podporu, přičemž poskytované dotační prostředky na sociální podnikání přesně odpovídaly záměru paní Novákové.

Vzniklý sociální podnik má integrační charakter⁵, a proto paní Nováková plánovala ve své projektové žádosti vytvořit minimálně 2 pracovní místa v Krámku s Dobrotami pro zástupkyně z různých typů cílových skupin, zejména osoby dlouhodobě či opakovaně nezaměstnané. Vzhledem k tomu, že jedna zástupkyně z cílové skupiny potřebovala snížit si svůj pracovní úvazek, tak jsou v sociálním podniku zaměstnány celkem 3 osoby, tj. **osobu dlouhodobě nezaměstnanou, osobu se zdravotním postižením a další zaměstnankyní je osoba, která pečuje v domácím prostředí o osobu blízkou**. Tyto osoby mají v oblasti Chotěboře, kam obec Maleč spadá, velké problémy se zajištěním zaměstnání. Primárním problémem je nutnost dojíždění za prací, což v případě absence automobilu v rodině je velmi složité s ohledem na nízkou frekvenci spojů veřejné dopravy. Tyto osoby navíc velmi těžce zvládají stres ve velkých podnicích, což se následně promítá do jejich sníženého sebevědomí a

⁵ Podle webového portálu Českého sociálního podnikání (viz <https://ceske-socialni-podnikani.cz/socialni-podnikani/principy-a-definice>) představuje integrační sociální podnik „subjekt sociálního podnikání, tj. právnickou osobu založenou dle soukromého práva nebo fyzickou osobu, které splňují principy integračního sociálního podniku. Integrační sociální podnik naplňuje veřejně prospěšný cíl, kterým je zaměstnávání a sociální začleňování osob znevýhodněných na trhu práce, a tento cíl je formulován v základacích dokumentech. Vzniká a rozvíjí se na konceptu tzv. trojího prospěchu – ekonomického, sociálního a environmentálního.“



nevyrovnané psychiky. V této situaci zůstávají osoby z této cílové skupiny pouze s příjmy ze sociálních dávek, což následně vytváří další problémy a omezení pro kvalitu života těchto osob. Jejich návrat na trh práce se zpravidla potýká s řadou problémů souvisejících s nutností obnovy pracovních návyků a posílením finanční gramotnosti (např. poskytování odměn ve více zálohách v daném měsíci).

Projekt reaguje na typické problémy tzv. vnitřních periferií, tj. **velmi omezené vhodné pracovní příležitosti zvláště pro znevýhodněné osoby na trhu práce, nízká úroveň komunitního života v obci, chybějící základní prvky občanské vybavenosti v obci, zde chybí obchod s potravinami a prostory pro společenské setkávání. Z těchto faktorů vyplývala také nízká atraktivita obce pro rozvoj cestovního ruchu.** Tyto problémy mohou venkovské obce řešit různými inovativními způsoby, které mají úzkou vazbu na zdravý životní styl s důrazem na přírodní produkty a přírodní prostředí. Důraz na bezobalový způsob prodeje patří v současné době mezi nově nastupující trendy, kterých si obyvatelé měst a postupně i venkova začínají velmi cenit, právě z důvodu velkého množství odpadu, které současná civilizace vytváří. Tímto lze velmi efektivně vytvářet pocit aplikované globální odpovědnosti na lokální úrovni u jednotlivých obyvatel. Zajištění úspěchu pro tento typ prodeje má však nutnou podmínku v podobě zkušeností v gastroprovozu nebo obecně s prodejem v obchodě, a zároveň musí mít příslušný zaměstnanec zájem o zdravé potraviny, aby byl schopen adekvátně zákazníkovi vysvětlit výhody konkrétních prodávaných výrobků a zboží. V návaznosti na tyto zkušenosti proto dále v projektu docházelo k rozvoji dovedností a znalostí zaměstnankyň v oblasti cukrářské i lahůdkářské, a dále byly také rozvíjeny jejich komunikační schopnosti. Paní Nováková rovněž identifikovala problém s nízkou úrovní komunitního života v obci, což bylo způsobeno absencí místa pro společné setkávání občanů, v obci chyběly prostory pro matky s dětmi i starší spoluobčany. Zároveň v obci chybělo místo pro „zastavení“ turistů, což se zvláště ukázalo mít potenciál ve vazbě na otevření prostor zámku v obci Maleč, který je v soukromém vlastnictví.

Po zkontaktování se zástupkyní MAS začala v úzké koordinaci příprava projektové žádosti, kterou paní Nováková průběžně konzultovala také s poradci z MPSV. Na základě získaných znalostí z konzultací a dále z účasti na různých školeních k této problematice, které organizovalo MPSV a byly pro paní Novákovou velmi přínosné, sestavila projektovou žádost. S ohledem na nutnost zaměstnání osob ze znevýhodněných skupin obyvatel dále konzultovala příslušné části projektové žádosti se zástupci spolku Benediktus (tj. komunita lidí s mentálním postižením a bez něj, která sídlí v Chotěboři – viz také <http://www.benediktus.org/>) a dále se společností Fokus Vysočina, která se zaměřuje na chráněný trh práce a integraci znevýhodněných skupin obyvatel na trh práce. Původně si nebyla paní Nováková zcela jistá tím, zda se jí podaří získat/zajistit zaměstnance, kteří spadají do cílových skupin vymezených podmínkami výzvy OPZ a zároveň budou moci částečně samostatně zvládnout danou práci. To se nakonec ukázalo jako zbytečná obava, zejm. z důvodu situace na lokálním trhu práce a tedy absence míst pro dané cílové skupiny a také díky nastavení pracovních podmínek v Krámku dle potřeb cílových skupin. K úspěchu projektu mimo jiné přispěla také skutečnost, že v obci Maleč fakticky chybělo prostředí pro setkávání a rozvoj komunitního života. Podpůrným pozitivním faktorem je také obecně se zvyšující zájem o zdravý životní styl a zdravé přírodní produkty, což vytváří vhodné podmínky pro rozvoj místního cestovního ruchu.

Ačkoliv výše uvedené argumenty jsou jasné a srozumitelné, byly počátky vytváření podmínek pro projekt složité. Klíčovým problémem byla velká nedůvěra místních obyvatel vůči záměru projektu, který byl v prostředí malé venkovské obce ve vnitřní periférii státu naprosto ojedinělý a téměř revoluční. O této situaci svědčí i to, že paní Nováková konzultovala svůj projektový záměr i s vedením obce, nicméně se nesetkala s příznivou reakcí. Jednak potřebovala poradit s identifikací vhodných osob z obce pro zaměstnání a také dílčí finanční podporu pro rozvoj podmínek k podnikání. Ani



v jednom případě se nedočkala podpory z vedení obce. Jednou z příčin mohla být skutečnost, že se paní Nováková do obce přistěhovala a jako novousedlík byla vnímána negativně, protože chce zavádět v životě této venkovské obce netradiční a nevyžádané aktivity. V rámci diskuse s realizátorkou projektu i zástupkyní MAS vyplynulo, že tyto prvopočáteční problémy úzce souvisí s konzervativním chováním obyvatel venkova a jejich averzí vůči netradičním a neotřelým aktivitám. Tento aspekt lze doložit také tím, že nepřímým nátlakem místních obyvatel změnila paní Nováková název svého krámku (viz dále fotografie), který původně představila s určitým smyslem pro humor jako „Krámek s DOBROTami“, což mělo evokovat pospolitost. Nicméně ze strany obyvatel se setkala s nepochopením a osočením z neznalosti gramatiky českého jazyka, a proto změnila název podniku, resp. nápis nad vstupními dveřmi do podniku, na „Krámek s DOBROTami“. Postupem času se však negativní postoj obyvatel obce zcela změnil, **byla prolomena jejich nedůvěra** a lidé v obci nejen tento nový podnik akceptovali, ale naopak **velmi rádi jej navštěvují, nakupují v něm a využívají jeho zázemí pro posezení, diskuse a komunitní život.**

Cílem projektu je **vytvořit podmínky pro ekonomicky stabilní sociální podnik** s udrženými dvěma pracovními místy pro osoby z cílových skupin, který šíří informace o sociálním podnikání. Součástí aktivit projektu je rovněž **profesní rozvoj zaměstnankyň, vytvoření prostoru pro mezigenerační setkávání a posílení místního komunitního života v obci, sdílení informací, propagace zdravého životního stylu a vytvoření zázemí pro občerstvení obyvatel obce a turistů.** V návaznosti na podporované cílové skupiny je naprosto klíčové vytváření podmínek pro zlepšení jejich sebedůvěry na trhu práce, což podpořený Krámek s Dobrotami poskytuje.

„...Zástupci z podporované cílové skupiny si posilují sebevědomí, které nemají valné. Je to způsobeno tím, že je vyhodí několikrát z práce a pořád jim někdo říká, že něco dělají špatně. V momentě, když si ověří, že to tak špatné s nimi není, tak ten pocit vnitřní, který každý potřebujeme, se změní.“ ... (zástupkyně kanceláře MAS)

Paní Nováková spolupracovala s jednou zástupkyní z cílové skupiny již před realizací podpořeného projektu a otevřením podniku. Bylo velkou výhodou, že se jednak znaly osobně a hlavně ji také zajímala tematika zdravého životního stylu a zdravých potravin. Nicméně zahájit aktivity projektu pouze na základě jednoho potenciálního zaměstnance nebylo reálné, a proto se příjemkyně/realizátorka snažila spolupracovat i s dalšími odbornými organizacemi, které jí pomohly identifikovat vhodné potenciální zaměstnance.

Dalším aspektem v přípravě projektu byla otázka marketingu a šíření informací o možnostech nákupu specifického zboží. Hlavní marketingová činnost je realizována přímo paní Novákovou, která se snaží vytvořit stabilizovanou síť a skupinu lidí a příznivců, kterým jednak rozesílá aktuality a novinky, a dále vytváří i články pro měsíčník Echo Chotěboř. Tyto aktivity jsou velmi důležité, aby se posílil potenciál tohoto integračního sociálního podniku.

Samotná realizace projektu zahrnuje čtyři klíčové aktivity, tj.:

3) Vytvoření pracovních míst pro zaměstnance z cílových skupin

V rámci projektu vznikla nejdříve dvě nová pracovní místa, z toho jeden pracovní poměr byl na plný pracovní úvazek a druhý pracovní poměr byl na částečný 0,75 úvazek. Zaměstnankyně na plný pracovní úvazek (tj. osoba původně dlouhodobě nezaměstnaná) však následně potřebovala snížit výši svého úvazku na 0,8. Z tohoto důvodu byla přijata třetí zaměstnankyně (tj. osoba, která pečuje v domácím prostředí o osobu blízkou) s úvazkem 0,4 pro stejné aktivity, tj. zaměřené na přípravu občerstvení pro zákazníky, obsluhu, výrobu



produktů. Dle realizátorky projektu má tato zaměstnankyně velký zájem o problematiku gastroprovozu a obecně o zdravé přírodní produkty, což je pro výkon této práce nezbytné. Zaměstnankyně na pracovní úvazek 0,75 stále pomáhá při výrobě produktů a úklidu prostoru prodejny a skladu v podniku. Na tuto pracovní pozici jsou kladeny nižší nároky na zručnost a tělesnou kondici, a proto je zde zaměstnaná osoba se zdravotním postižením. Podporu těchto pracovních pozic paní Nováková velmi uvítala, protože za jiných okolností by musela všechny aktivity v podniku zajišťovat sama vlastními silami, což v důsledku znamená, že i podnik by fungoval ve výrazně menším rozsahu aktivit, než je tomu dnes.

4) Vzdělávání zaměstnanců z cílové skupiny

S ohledem na specifika podporované cílové skupiny je jejich vzdělávání základem.

Paní Nováková velmi úzce spolupracuje s cukrárnami v okolních městech a v návaznosti na tento projekt si dohodla vzdělávání svých zaměstnanců hlavní cukrářkou cukrárny Fontána v Příbyslavi. Jedná se o vzdělávání v oblasti přípravy jednoduchých jídel (palačinky, topinky, poháry) a dále i složitějších jídel (např. dorty, koláče a další sortiment). V rámci projektu úzce spolupracují s externí poradkyní na psychosociální podporu, což vytváří dobré zázemí a prostor k eliminaci možných problémů zaměstnankyň. Zaměstnanci mají dále možnost jednou ročně se účastnit i dalších školení dle svých potřeb, např. komunikace v krizové situaci. Realizátorka projektu pak pravidelně jednou ročně vzdělává zaměstnankyně v oblasti hygienických norem. Tyto kompetence a znalosti jim jednak dodávají sebedůvěru pro výkon v dané pracovní pozici, a zároveň se vytváří podmínky a potenciál pro jejich případné další pracovní uplatnění v daném mikroregionu.

5) Provoz sociálního podniku

V roce 2018 proběhla etapa přípravy pro spuštění provozu podniku, který byl otevřen v březnu 2019. Právě od doby zahájení provozu podniku byly rovněž i navýšeny mzdy na plánované úrovni úvazků. V současné době lze zatím těžko odhadovat, do jaké míry budou aktivity podniku udržitelné ve stávajícím rozsahu, nicméně v daném sociálním podniku se rozšiřují aktivity a vybavení (např. kuchyň a pekárna), tudíž lze předběžně konstatovat, že jsou nastartovány podmínky pro rozvoj sociálního podniku na velmi dobré úrovni. V této souvislosti jsou klíčové marketingové aktivity, které by měly být základem pro rozvoj podniku a tržeb.

6) Marketing sociálního podniku

Marketingové aktivity jsou zajišťovány realizátorkou projektu. Marketing aktivit sociálního podniku je postaven na specifickém produktu v daném mikroregionu, dobrých cenách (tvořeny na bázi nákladového a nabídkového způsobu, vč. snížení ceny díky bezobalovému prodeji), vhodném umístění v centrální části obce Maleč naproti nově otevřenému zámku Maleč a přímo na cyklostezce vedoucí v rámci Podhůří Železných hor, a lidském faktoru, který je spojen nejen s motivovanými zaměstnanci, ale také propagací aktivit sociálního podniku i mezi dodavateli a návštěvníky obce.

Potenciál tohoto sociálního podniku lze identifikovat i s ohledem na jeho postupnou genezi a nabalování aktivit metodou „sněhové koule“. Nejdříve se totiž podnik zabýval pouze prodejem zboží jako obchod, následně se začaly rozšiřovat možnosti podniku tím, že vznikla kuchyň a výroba. Tímto způsobem se rozšiřuje spektrum poskytovaných produktů a služeb, což vytváří dobré předpoklady pro dlouhodobé udržení aktivit i podpořených zaměstnanců. Zároveň lze říci, že úspěch sociálního



podniku je úzce svázán i s osobností podnikatele, který by měl mít nejen dobře promyšlený koncept a zaměření podnikání, ale měl by velmi výrazně klást důraz i na širší aspekty rozvoje a udržení podnikatelské činnosti. Jedná se tudíž o vizi podnikatele a jeho vnitřní přesvědčení pro rozvoj příslušných aktivit.

„Sociální podnikání je tak specifická věc, že musíte narazit na vhodného člověka. Úspěch se jednoznačně odvíjí od typu člověka. Protože musí v sobě skloubit podnikatelskou schopnost a touhu vytvořit něco nového. Chce to také určitý praktický pohled na svět, a zároveň v sobě musí mít sociální citění. Musí to být člověk, který to opravdu dělá s vnitřním přesvědčením. V momentě, kdy tam chybí jedno nebo druhé, tak ten podnik nebude úspěšný.“ ... (zástupkyně kanceláře MAS)

Svým zodpovědným přístupem k životnímu prostředí, k začleňování obyvatel komunity a k řešení potřeb místních obyvatel je ukázkovým příkladem integračního sociálního podniku, který současně vykazuje znaky sociálního podniku environmentálního a zároveň příkladem toho, jak je možné dělat věci (a tím zároveň ovlivňovat veřejnou politiku) zespoda nahoru. V souvislosti s tímto nastavením aktivit a fungování (bez ohledu na získání dotace z ESF) je sociální podnik Krámek s dobrotami zmiňován např. i na seminářích k tématu environmentálního sociálního podnikání, které pro nové a začínající sociální podnikatele pořádá Ministerstvo práce a sociálních věcí.



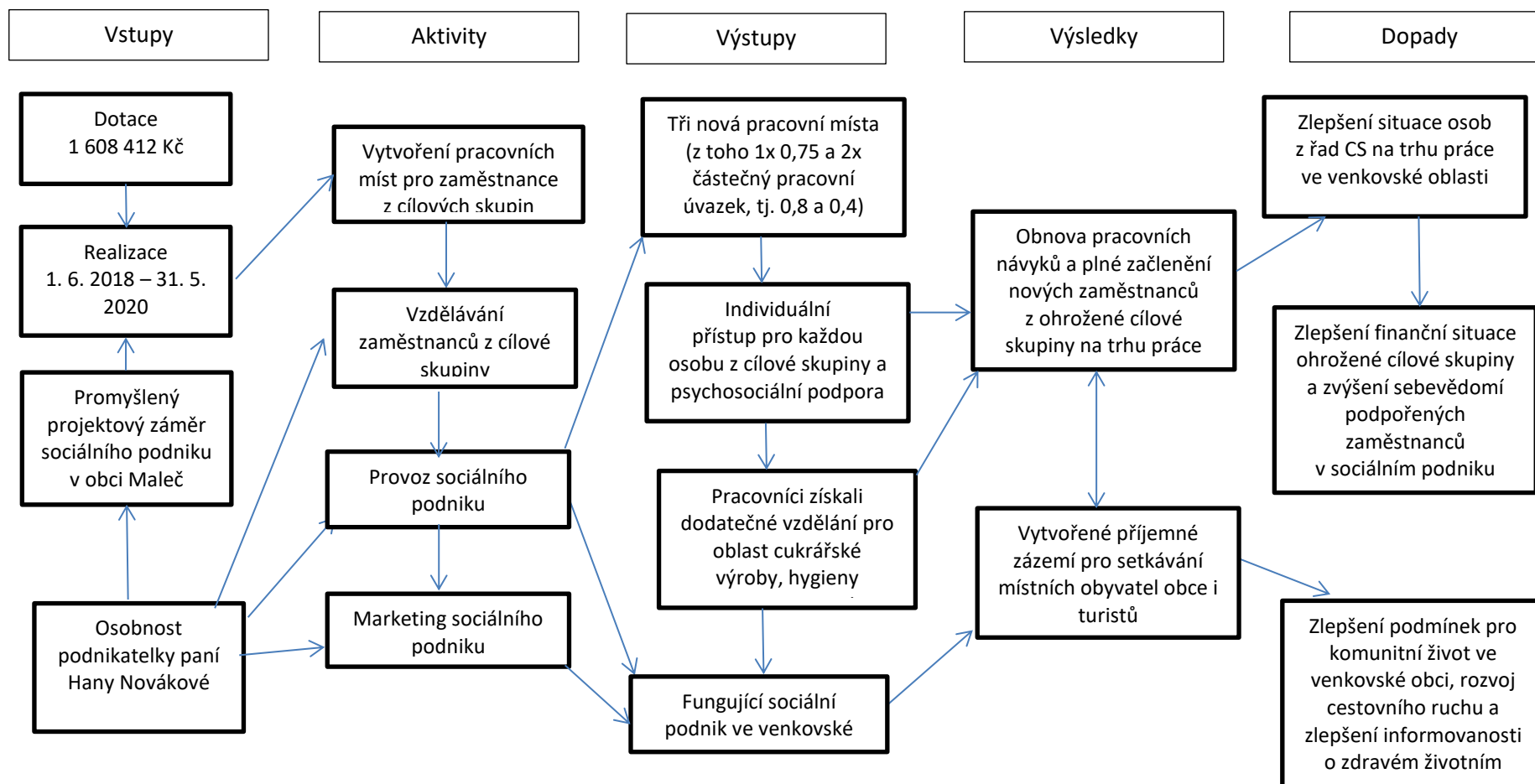
Foto: Krámeček s DOBROTami – vstup do objektu (květen 2019)



Foto: interiér Krámku s DOBROTami (květen 2019)



Teorie změny projektu **Krámek s DOBROtaMy**





2. Charakteristika realizátora projektu a motivace k realizaci projektu

Realizátorkou projektu je podnikatelka Hana Nováková, která se do obce Maleč přistěhovala se svým manželem ze Vsetína před 7 lety, kde původně pracovala jako sociální pracovníce v romských komunitách. V tomto smyslu ji vždy motivovalo pomáhat znevýhodněným osobám na trhu práce. Po přestěhování se do venkovské obce Maleč na Vysočině zjistila, že řada lidí má v tomto typu obce obdobné problémy (tj. komplikace při dojíždění za prací z periferní obce pro osoby se zdravotním postižením nebo osoby pečující v domácím prostředí o osobu blízkou), a proto se velmi omezeně zapojují na trhu práce.

Paní Nováková se také snažila postupně pochopit problémy v obci, které byly spojené s nízkou úrovní komunitního života. Pro rodiny s dětmi chybělo zázemí, kde by se mohly pravidelně setkávat nejen během pracovního týdne, ale také o víkendech. V obci sice je škola a mateřská školka, nicméně možnosti pro setkávání občanů během týdne v obci chyběly. Podle vyjádření zástupkyně MAS v těchto typech obcí, pokud vám něco chybí, tak musíte vynaložit osobní iniciativu. Tudíž osobní entuziasmus podnikatele a touha změnit dosavadní podmínky v příslušné lokalitě se stávají klíčovou motivační složkou pro realizaci aktivit v obci.

„Já jsem taky bydlela na vesnici a zakládala jsem tam mateřské centrum. Když něco totiž v dané obci nemáte, a vidíte, že to za vás nikdo jiný neudělá, tak vám nezbude nic jiného, než si problém vyřešit sám. A když k tomu máte dobré schopnosti a nahrávají tomu i vnější podmínky, tak proč do toho nejít. Já bych k té motivaci ještě dodala, že je velmi důležitá osobnostní charakteristika toho člověka. Paní Nováková vede kurzy etnických tanců, inklinuje k přirozenému způsobu života. Když se člověk vrací na vesnici, tak se snaží zapadnout a nějak se víc navázat na přírodu. V takovém případě ale vzniká problém při navázání spolupráce s místními obyvateli, kteří jsou na venkově hodně konzervativní. Pokud se ale podaří sladit ten podnikatelský záměr a přesvědčit místní, tak je to přínos pro všechny – a když se vám to nepodaří, tak často odcházíte. Takže je to i zajímavý sociální fenomén pro zdejší venkov.“ ... (zástupkyně kanceláře MAS)

3. Využití a naplnění specifík podpory formou komunitně vedeného místního rozvoje

Při přípravě a realizaci projektu **Krámek s DOBROtaMy⁶** uplatňuje realizátor některých specifík, která nabízí podpora skrze komunitně vedený místní rozvoj.

- Partnerství a spolupráce na lokální úrovni, přístup zdola nahoru

Ve vazbě na partnerství a spolupráci na lokální úrovni byla **od počátku velmi důležitá podpora projektu ze strany MAS**, jejíž zástupkyně identifikovala potenciál pro realizaci podpory sociálního podnikání, které obecně patří mezi složitější typy projektů financovaných z fondů EU a významně pomáhala realizátorce projektu nejen po metodické stránce, ale také osobně umožnila prezentovat potenciál projektu před starosty členských obcí v dané MAS, aby projekt získal „zelenou“ pro podporu ze strany MAS (tedy možnost realizovat projekt). Zástupci obce Maleč podnik nechtěli podpořit ze svého rozpočtu, a proto byla finanční podpora MAS zásadní. **Realizátorka projektu dále aktivně vyhledávala možnosti pro zapojení relevantních zástupců cílových skupin, k čemuž využila dvě organizace v mikroregionu**, které se touto tematikou zabývají (tj. Fokus Vysočina a Benediktus,

⁶ Pozn. Jedná se o oficiální název projektu nikoliv název současného podniku, který se v důsledku nepochopení místních obyvatel musel upravit (viz str. 3 této případové studie).



z.s.). Jejich prostřednictvím se realizátorka projektu ujistila ve způsobech identifikace cílových skupin a forem spolupráce s nimi. **Ještě před realizací projektu spolupracovala s jednou zástupkyní cílové skupiny**, což bylo důležité pro postupné utváření představy o budoucí podobě sociálního podniku zaměřeného na prodej zdravých přírodních produktů a poskytování zázemí pro komunitní život v obci.

Naopak zcela nefunkční byla zpočátku spolupráce se zástupci místní samosprávy, kteří byli nedůvěřiví vůči novému podnikatelskému záměru v obci, a proto nechtěli realizátorku podpořit žádnými vhodnými prostředky (finančně i nefinančně). Tento poznatek je velmi důležitý pro šíření informací o příkladech dobré praxe, kdy nové a neotřelé nápady nemusí být v konzervativních venkovských oblastech kladně přijímány. Klíčovou roli zde sehráli zástupci MAS, kteří podnikatelce intenzivně pomáhali při komunikaci se zástupci ostatních obcí v dané MAS, aby mohla prezentovat význam a potenciál projektového záměru pro rozvoj nejen v dané obci, ale i v širším mikroregionálním kontextu. Postupem času se tudíž podařilo realizátorce projektu získat podporu od ostatních obcí a tím tzv. zlomit počáteční silnou nedůvěru a získat si v obci Maleč nejen oblibu, ale i rostoucí podporu ze strany místních obyvatel a také vedení obce.

- Integrované záměry a projekty

Prezentovaný projektový záměr sociálního podniku musel být již od počátku velmi dobře promyšlený z hlediska jeho míry integrity a návaznosti na další aktivity či projekty. Vzhledem k tomu, že sociální podnik funguje v periferní venkovské obci, tak musí být o to větší snaha realizátorky projektu propagovat příslušné aktivity a zároveň se i nadále snažit rozšiřovat spektrum aktivit či nabízeného zboží či výrobků. Výsledkem je tudíž nejen samotná prodejna, ale také výroba cukrářských výrobků (vč. kuchyně, pekárny), které jsou dále doplněny o místnosti s možností posezení nejen pro místní obyvatele, ale také pro návštěvníky obce a turisty (zejména cyklisty).

„Například postupně vznikla skupina lidí v Chotěboři, kteří založili lesní školku a jsou ochotni zde dojet a udělat velký nákup. Je to o tom, abyste podpořili lidi, připravil jim třeba kafe a umožnil jim strávit hezké chvíle v příjemném prostředí. Obchod by pak měl být o tom, aby si mohli koupit kvalitní, zdravější, neprůmyslové potraviny, a přitom mají bonus, že při nakupování mají i určitou pohodu, třeba občerstvení.“ ... (realizátorka projektu)

Pro zajištění potřebné publicity se realizují v projektu aktivity marketingu, jejichž smyslem je také informovat o připravovaných vzdělávacích, informačních i kulinařských akcích. Nad prodejnu je velká místnost/sál, která by po rekonstrukci mohla sloužit v obci i pro větší akce. Prostřednictvím elektronických médií se již nyní daří vytvářet skupinu stabilních příznivců tohoto sociálního podniku.

Co se týká **udržitelnosti vytvořených** pracovních míst, tak projekt je v současné době ve svém počátečním rozjezdu provozních aktivit. Podle rozhovoru s realizátorkou projektu jsou nastaveny cíle tak, aby sociální podnik v budoucnu zajistil podmínky pro dva zaměstnance, přičemž by se k tomuto cíli využívaly příspěvky na aktivní politiku zaměstnanosti těchto cílových skupin, které poskytuje Úřad práce. V době přípravy této studie sociální podnik fungoval tak, že z tržeb lze uhradit potřebné náklady na provoz a jeden pracovní úvazek.

- Inovativní znaky realizovaného projektu

Nastavené aktivity podpořeného sociálního podniku jsou už ze své podstaty velmi inovativní ve venkovském konzervativním prostředí. Projekt nepodpořil pouze jednu nebo dvě činnosti, ale celý komplex aktivit, které lze ve své provázanosti považovat za velmi inovativní, např. bezobalový prodej,



zaměstnávání znevýhodněných skupin obyvatel v periferní venkovské obci, propojení obchodu s vlastní výrobou cukrářských výrobků, na které navazuje vytvoření zcela nového prostředí pro komunitní život a setkávání, propagaci zdravého životního stylu, plán informačních a vzdělávacích aktivit, které by se bez podpory tohoto projektu v obci nerealizovaly.

„Kdybyste si takový obchod otevřel v Praze, tak si toho možná ani nikdo nevšimne. V tom spočívá pojetí té inovativnosti, že to, co není inovativní v Praze, tak je inovativní v Malči, má to svůj ohromný efekt.“ ... (zástupkyně kanceláře MAS)

4. Překážky přípravy a realizace projektu

Příprava a realizace projektu se v potýkala v zásadě se dvěma překážkami, z nichž první již byla prezentována v první části této případové studie. Jedná se o počáteční nedůvěru zástupců místní samosprávy a také místních obyvatel vůči záměru sociálního podniku v obci Maleč, a za druhé se jednalo o dílčí problémy spojené se zpožděním ve stavebních pracích.

První okruh překážek spočíval v tom, že místní obyvatelé i zástupci samosprávy nevnímali existenci problému absentujícího místního komunitního rozvoje. Standardně věnovali pozornost dotačním investičním aktivitám, které jsou spojené se základní infrastrukturou (cesty, chodníky, rekonstrukce školy) a mnohem méně věnovali pozornost vlastnímu životu v obci. Chybějící komunitní centrum bylo identifikováno právě realizátorkou projektu v době, kdy se do obce přestěhovala. Samotný záměr a inovativní charakter prodejny nebyl nejdříve ze strany obce přijat s kladnou odezvou, což nijak neusnadnilo přípravu a zahájení aktivit projektu. V současné době se situace již výrazně zlepšila, protože obchod začal fungovat i přes určitý odpor ze strany vedení obce a začal mít pozitivní vliv na kvalitu života v obci (tj. zejména možnost si nakoupit nejen běžné zboží, ale i výběr z produktů zajišťujících zdravý životní styl, a navíc obchod svým zázemím umožnil komunitní setkávání. Z těchto důvodů se postoj vedení obce postupně změnil a smysl těchto aktivit chápe. Výsledkem je, že v současné době nepožaduje po realizátorce projektu nájemné.

Druhý okruh překážek se týkal časového posunu v přípravě výroby cukrářských výrobků. Rekonstrukce domu se zpozdila v řemeslných pracích, a proto se prodlužovaly i termíny (např. kvůli revizi komínu došlo ke zpoždění o 1 měsíc). Problémem byly také původně neočekávané požadavky ze strany úřadů na zahájení provozovny obchodu a výroby, např. bezbariérových záchodů. Na druhou stranu **toto zpoždění nijak dramaticky neovlivnilo rozjezd aktivit obchodu**, protože i zaměstnankyně obchodu se potřebovaly postupně naučit působit v provozu, což v případě nemoci v jarním období bylo složitější.

5. Role MAS a její pohled na realizovaný projekt

MAS Podhůří Železných hor měla ve své strategii již naplánovány aktivity, které by bylo vhodné podpořit, včetně sociálního podnikání. Paní Nováková přišla se svým záměrem v době, kdy již aktivity na podporu sociálního podnikání byly nastaveny a byly identifikovány sociálně podnikatelské záměry, které však nebyly vždy úspěšné. Její záměr plně odpovídal strategii MAS, a proto s ní zástupkyně MAS velmi úzce spolupracovala a pomáhala ji dotvářet myšlenku a projektový záměr do konkrétní podoby projektové žádosti. Ze zjištění v řízeném rozhovoru vyplynulo, že **záměr projektu je velmi komplexní a má výrazný přesah i mimo aktivity v dané obci, což bylo naprosto ideální pro podporu v rámci CLLD.** Jednoznačně se zde promítají různé sféry místního a mikroregionálního rozvoje, tj. synergické



efekty podpory regionální produkce, environmentální osvěta, podpora zaměstnanosti znevýhodněných skupin obyvatel venkova, rozšíření občanské infrastruktury ve venkovské obci, rozvoj cestovního ruchu.

V rámci MAS se samozřejmě zabývají i tradičními a běžnými aktivitami zaměřenými na podporu infrastruktury, jako např. chodníky a cyklostezky. Nicméně inovativní prvky místního rozvoje lze zajistit spíše méně tradičními projekty, mezi něž lze zařadit právě podpořený Krámek s Dobrotami. Podle zástupkyně MAS se v tomto projektu synergicky vzájemně propojuje několik sfér místního i mikroregionálního života v této venkovské obci.

„Jsou zde jednoznačné synergické efekty ve vazbě na strategii, ve které je obsažena podpora regionální produkce, podpora zaměstnanosti jako takové, protože se jedná o jeden ze stěžejních problémů naší oblasti. Šíření environmentálních myšlenek a rozšíření infrastruktury ve vesnici. Komunikace se odehrává v obchodě, v kavárně, v hospodě, a ten projekt obsahoval právě tyto aktivity k posílení komunitního života. Podpora spolkové činnosti, sdružování lidí. Takže to mělo přesah do hodně oblastí, nejenom naplnění sociálního podnikání, ale regionální produkce, environmentální oblast, zaměstnanost, infrastruktura, do všeho ten projekt zasáhl. Je zde i podpora rodinných aktivit, protože je zde takový koutek pro děti, který jinak v takových obcích spíše nenajdete.“ ... (zástupce kanceláře MAS)



Mapa území MAS STRATEGIE KOMUNITNĚ VEDENÉHO MÍSTNÍHO ROZVOJE ZA OBDOBÍ 2015 -2023,
PODHŮŘÍ ŽELEZNÝCH HOR

Zdroj: https://www.podhurizeleznnychhor.cz/media/files/sclld_29_1_16.pdf



Případová studie 8 – Komunitní centrum Nové Hradky

Případová studie popisuje dobrou praxi při přípravě a realizaci projektu **Komunitní centrum Nové Hradky**, který realizuje **Město Nové Hradky** s podporou Operačního programu Zaměstnanost v rámci IP 2.3 Strategie komunitně vedeného místního rozvoje, výzvy **Místní akční skupiny Sdružení růže**.

1. Popis projektu a jeho příprava

Projekt se zaměřuje na **oživení a posílení komunitního života** ve městě a spádové oblasti města Nové Hradky a jeho prostřednictvím na boj proti chudobě a sociálnímu vyloučení v této příhraniční lokalitě. Časově a logicky přitom **projekt navazuje na fyzickou výstavbu komunitního centra**, které bylo zřízeno rekonstrukcí nevyužívaného městského objektu. V objektu byla vybudována knihovna s čítárnou, keramická dílna, dílna pro kutily, společná kuchyň, zařízení herna pro děti, učebny, kabinety a kanceláře pro hostující sociální služby. Na objekt navazuje zahrada, v jejíž jedné části je zřízené dětské hřiště. V další části plánuje město Nové Hradky vybudovat ještě zázemí pro maminky a další uživatele komunitního centra.

Cílová skupina projektu financovaného z OPZ v rámci výzvy MAS Sdružení růže je **definována velmi široce** a zahrnuje cílové skupiny, které jsou reálně či potenciálně ohroženy chudobou či sociálním vyloučením. Do této skupiny patří bezdomovci a osoby žijící v nevyhovujícím nebo nejistém ubytování, osoby dlouhodobě či opakovaně nezaměstnané, osoby ohrožené domácím násilím a závislostmi, osoby ohrožené předlužeností, osoby pečující o jiné závislé osoby, osoby pečující o malé děti, osoby s kombinovanými diagnózami, osoby s kumulací hendikepů na trhu práce, osoby se zdravotním postižením, osoby sociálně vyloučené a sociálním vyloučením ohrožené a osoby vracející se na trh práce po návratu z mateřské/rodičovské dovolené. Toto široké vymezení cílových skupin zasažených projektem je logické, vzhledem k tomu, že se projekt zaměřuje na širokou komunitu obyvatel Nových Hradů, ale není ani vyčerpávající. V duchu komunitního centra a podpory komunitního života ve městě jsou aktivity projektu přístupné všem obyvatelům města Nové Hradky i okolních obcí.

Hlavním **problémem**, který projekt řeší, je nedostatečná práce s osobami z cílových skupin a nedostatečná nabídka služeb a rozvojových aktivit pro tyto osoby. V Nových Hradech a okolních obcích se nachází velké množství osob, které jsou sociálně vyloučené, nebo sociálním vyloučením ohrožené. Jedním z důvodů tohoto stavu je **poloha regionu** Nových Hradů, která je z pohledu České republiky periferní a izolována od dalších regionů. Výsledkem je **menší nabídka** práce v regionu a s tím související **vyšší nezaměstnanost**, kdy lidé raději zůstanou doma a pobírají sociální dávky, než by za podobné peníze dojížděli do poměrně vzdáleného zaměstnání. Tím se však prodlužuje jejich nezaměstnanost a zvyšuje nezaměstnatelnost spojená s růstem dalších patologických jevů v regionu, stejně jako se snižují šance na další pracovní uplatnění těchto osob a prohlubuje se jejich sociální vyloučení. Aktivizace skupin obyvatel v rámci činností nově vybudovaného komunitního centra je jednou z možností, jak s cílovou skupinou pracovat.

Další příčinou tohoto neuspokojivého stavu je fakt, že mnoho neziskových organizací zaměřujících se na pomoc různým potřebným skupinám obyvatel sice v regionu působí již delší dobu, ale donedávna neměly pro svoje aktivity a služby vyhovující prostory. Některé z nich dříve využívaly prostory poskytnuté městem na městském úřadě, to však do určité míry omezovalo klientelu těchto organizací, neboť někteří lidé si zkrátka pro pomoc „na úřad“ chodit nechtěli. Tento problém byl vyřešen poskytnutím prostor v nově vybudovaném komunitním centru pro pravidelné či občasné



působení těchto organizací a poskytování služeb obyvatelům Nových Hradů a spádového území. A ačkoli tyto poradenské služby nespádají přímo do aktivit projektu, tak **oživení komunitního centra aktivitami projektu rozhodně přispělo k vyšší návštěvnosti centra. Tím došlo i k vyššímu využívání služeb těchto neziskových organizací ze strany obyvatel.**

Představitelé města Nové Hradky a realizátoři projektu si navíc uvědomovali nejen vzdálenostní, ale i určitou **sociální izolovanost** jednotlivých skupin obyvatel, ať již šlo o seniory, maminky s dětmi, hendikepované občany, nebo mládež. Tyto skupiny obyvatel se vzájemně stýkaly jen minimálně, v případě mládeže pak existovalo pouze velmi malé množství smysluplného vyžití, neboť ve městě nefungovalo žádné nízkoprahové zařízení pro děti a mládež.

Další motivací k realizaci projektu byl například i fakt, že město Nové Hradky funguje u některých obyvatel jako správce financí, přičemž v rámci této činnosti na městě zjišťovali, že některé rodiny neví, jak správně s financemi naložit. Jakmile peníze dostanou, utratí je za nepotřebné věci a na ty potřebné jim potom finance scházejí. V rámci kurzů se proto snaží tento typ občanů vzdělávat i v tom, jak k financím a rodinnému rozpočtu přistupovat lépe.

Hlavním cílem projektu Komunitní centrum Nové Hradky je prostřednictvím realizovaných komunitních aktivit přispět k **boji proti chudobě a sociálnímu vyloučení v regionu** Nových Hradů. Cesta k dosažení tohoto hlavního cíle vedla přes naplnění **čtyř dílčích cílů**, kterými bylo:

- Vytvoření **podmínek pro sociální začleňování** členů cílových skupin prostřednictvím vybudování komunitního centra jako veřejného víceúčelového zařízení, ve kterém se mohou setkávat členové komunity ze spádového území Nových Hradů za účelem realizace sociálních, kulturních a společenských akcí.
- Realizace **komunitní sociální práce** a poskytování kombinace komunitních a veřejných služeb.
- Vytvoření podmínek pro realizaci dlouhodobých **aktivit zaměřených na setkávání obyvatel** komunity, posilování komunitního ducha a společné řešení místních potřeb, problémů a zájmů.
- Nastavení a realizace několika dlouhodobých klíčových aktivit zaměřených na **koncepční práci s cílovými skupinami**, která povede k jejich začlenění do společnosti a snadnějšímu zapojení na trh práce.

Díky podpoře z projektu je podpořeno Komunitní centrum, v němž se město Nové Hradky zavázalo podpořit celkem 50 osob. Již v době realizace je však jasné, že tato hodnota bude výrazně převyšena a služby komunitního centra využije více obyvatel.

V projektu jsou realizovány **3 aktivity**, které se vzájemně doplňují a dohromady pomáhají zlepšit kvalitu i kvantitu komunitního života v Nových Hradech. Jedná se o tyto aktivity:

1. Komunitní klubík

Aktivita Komunitního klubíku je zaměřena na maminky a tatínky s malými dětmi. V rámci klubíku se mohou **setkávat a začít socializovat** děti, které ještě nechodí do státní školky, tj. děti do cca 3 let. Maminky či tatínkové přitom mohou využít zařízení komunitního centra, kde se mohou rovněž setkávat a komunikovat spolu. V době aktivit pro děti využívají doprovázející osoby zejména čítárnu knihovny, ke které patří i **komunitní kuchyňka**, kde si za dobrovolný příspěvek mohou například uvařit kávu nebo čaj. Tato kuchyňka i důvěra, která je samoobslužným provozem lidem dána, je ze strany návštěvníků velmi pozitivně vnímána. Výsledkem je, že se návštěvníci o kuchyňku velmi dobře starají a dokonce ji začínají dovybavovat vlastními věcmi.



Programy a aktivity Komunitního klubíku navštěvují vedle malých dětí do tří let i děti starší, které z nějakého důvodu ještě nenavštěvují státní školku. Tím nejčastějším důvodem jsou nějaká zdravotní omezení. V klubíku se tak **potkávají a socializují děti zdravé i děti s určitým omezením**. Současně se ukazuje, že díky návštěvě Komunitního klubíku mají rodiče **lepší přístup k informacím a službám**, které jim mohou v jejich situaci pomoci a které jsou rovněž nabízeny v komunitním centru, ať již přímo pracovníky komunitního centra, nebo různými neziskovými organizacemi či odbornými institucemi, které prostory komunitního centra využívají.

Obr. 1. Program aktivit komunitního centra

KOMUNITNÍ CENTRUM NOVÉ HRADY			
Pravidelné aktivity:			
Po	Administrativní den		
	8.00 - 16.30	Bezplatný právní servis	každé 3. pondělí v měsíci
Út	9.00 – 10.00	Mimihrátky	Zuzka Winsbergerová
	10.00 – 11.00	Trénování paměti pro seniory	Pečovatelská služba Archa
	10.00 – 12.00	Poradna pečovatelské služby	Pečovatelská služba Archa
	14.00 – 16.00	Fyzioterapeutická poradna	Iva Blížencová
	16.30 - 17.30	Cvičení pro dospělé (kombinace fyzioterapeutické, jógové a orgánové prvky)	Iva Blížencová
	17.15-18.30	Keramika pro dospělé	Ludmila Macková
St	8.00 – 12.00	Dětský klub (rodiče a děti 2-6 let)	Lucie Sovová
	8.00 – 12.00	Seberozvojové kurzy pro maminy	Attavena
	8.00 - 16.30	Bezplatný právní servis	každou 3. středu v měsíci
	14.00 – 16.00	otevřená Dětská herna	Lucie Sovová
	14.00 – 15.00	Keramika pro předškolní děti	Ludmila Macková
	16.00 – 17.00	Keramika pro školní děti	Ludmila Macková
Čt	8.00 – 12.00	Dětský klub (rodiče a děti 2-6 let)	Lucie Sovová
	8.00 – 12.00	Seberozvojové kurzy pro maminky	Attavena
	14.00 – 15.00	Výtvarka pro nejmenší	Lucie Sovová
	15.00 – 16.00	Výtvarka pro školní děti	Lucie Sovová
	17.00 – 18.00	Keramika pro dospělé	Ludmila Macková
Pá	8.00 – 12.00	Dětský klub (rodiče a děti 2-6 let)	Lucie Sovová
	9.00 – 10.00	Keramika pro maminky + chráněná dílna	Ludmila Macková
Dále v Centru probíhají tyto aktivity:			
Klub vaření	2 x měsíčně – pátek odpoledne	Lucie Sovová	
Multimediální kroužek	1 x měsíčně- pátek odpoledne	Lucie Sovová	
Meditační semináře	2 x měsíčně – neděle večer	Magda Sergejevová	
Kurz automatické kresby	1 x měsíčně- čtvrtek večer	Ruth Svobodová	
Rodinné konstelace	1 x měsíčně- pátek večer	Martina Pěkná	
Komunitní Čajovna	sobota odpoledne	Ludmila Macková	
Čítárna s možností kuchyňky a volné wi-fi	vhodné při doprovodu dětí na kroužky nebo ke zpříjemnění odpoledního času		



2. Získávání nových dovedností

Druhá aktivita projektu se zaměřuje již na dospělé osoby, kterým nabízí možnosti **dalšího rozvoje** zejména v oblasti **manuálních dovedností**, díky nimž pak mohou jednak lépe zvládat svůj soukromý život, ale i získat nové dovednosti, které potom využijí při hledání a získání zaměstnání. Tyto komunitní programy využívají zařízení komunitního centra, které bylo již s touto myšlenkou rekonstruováno a vybaveno. Konkrétně jsou nejvíce využívány:

- **Keramická dílna**, ve které si mohou návštěvníci pod odborným vedením vyrobit vlastní hrneček nebo misku a současně být v kontaktu s ostatními lidmi. Keramická dílna je velmi oblíbená a na kurzech se zde **setkávají různí lidé z různých cílových skupin**. To bylo i záměrem realizátorů, aby prostředí keramické dílny a komunitního centra obecně sloužilo setkávání všem, kdo budou mít o kurzy zájem. Z tohoto důvodu nejsou kurzy organizovány pro nějakou specifickou cílovou skupinu, například pro zdravotně postižené, ale jsou v duchu komunitního života otevřeny všem zájemcům. To se ukazuje jako velmi vhodný koncept, kdy se lidé mezi sebou seznamují a vzájemně si mohou předávat informace a učit se jeden od druhého.
- **Komunitní zahrada** nabízí kurzy pro zahrádkáře. Pod vedením zkušeného zahradníka se mohou na organizovaných kurzech lidé dozvědět, jaké jsou nové trendy v péči o zahradu, nebo třeba jak se správně starat o stromy. Ve městě typu Nových Hradů, kde velká část obyvatel má svoji vlastní zahradu, jsou tyto kurzy rovněž velmi oblíbené. Komunitní zahrada však slouží i jinému účelu. Lidé, kteří nemají svoji vlastní zahrádku, si mohou na komunitní zahradě vypěstovat nějakou svoji zeleninu. To je využíváno zejména seniorkami z domu s pečovatelskou službou. Díky návštěvě zahrady se postupně začaly tyto seniorky integrovat i do dalších aktivit komunitního centra, jako je keramická dílna, nebo třeba i programy pro děti. Dochází tak i k velmi příjemnému a užitečnému **mezigeneračnímu setkávání**.
- Zařízená **komunitní kuchyně** v komunitním centru slouží k realizaci programů zaměřených na vaření a přípravu jídel. Nejčastěji se kurzů vaření účastní nezaměstnané ženy, ale nejsou jedinou skupinou. Aktivně se kurzů vaření účastní např. místní seniorky, nebo matky na mateřské. Kuchyně je však využívána nejen na organizované kurzy vaření, ale funguje skutečným komunitním způsobem, kdy je využívána pro přípravu občerstvení na různé společenské akce, nebo se v ní schází místní obyvatelé i mimo kurzy a vzájemně si předávají zkušenosti a recepty. Někteří návštěvníci přijali komunitní kuchyni natolik za svoji, že ji dokonce dovzbavují svými vlastními věcmi, které by doma nevyužili.
- **Komunitní dílna** je další místo, kde probíhají kurzy pro cílové skupiny. Dílna je vybavena kvalitním nářadím a technikou, která je využívána nejen v rámci různých kurzů organizovaných pod vedením zkušené osoby, ale občané Nových Hradů a okolních obcí ji mohou využívat i individuálně pro své vlastní potřeby. V dnešní době, kdy i na malých městech a vesnicích domácí dílny již nejsou takovou samozřejmostí, jako tomu bylo v minulosti, je to pro obyvatele vítaný benefit. Svým způsobem tak město podporuje moderní trend **sdílené ekonomiky**. Komunitní dílna je přitom v České republice poměrně ojedinělý projekt. Jediný podobný koncept, o kterém provozovatelé v Nových Hradech vědí a kde se inspirovali, je v Praze. Dílnu i další zařízení komunitního centra může využívat i místní škola a školka, čímž se rovněž zvyšuje využití těchto zařízení.

Prakticky všechny výše uvedené programy jsou významné nejen z toho důvodu, že přinášejí cílové skupině **nové znalosti a dovednosti**, ale i proto, že návštěvníci těchto kurzů se díky nim mají možnost



seznámit s dalšími aktivitami realizovanými v komunitním centru. Díky tomu pak mají **lepší přístup k sociálním a dalším službám**, které provozuje město Nové Hradky a další neziskové organizace a instituce. Kromě toho se daří cílovou skupinu vtáhnout i do společenského života a snížit tak její izolaci. Příkladem může být třeba zapojení mládeže ze sociálně slabších vrstev, kterým byla přes léto nabídnuta brigáda ve formě správců tenisového kurtu. Zde si mohli nejen přivydělat nějaké menší peníze, ale zároveň se pod dohledem a vedením nějaké zkušené osoby něco naučit a vyzkoušet si, že nějakou činnost jsou schopni zvládnout.

3. Komunitní kulturní aktivity

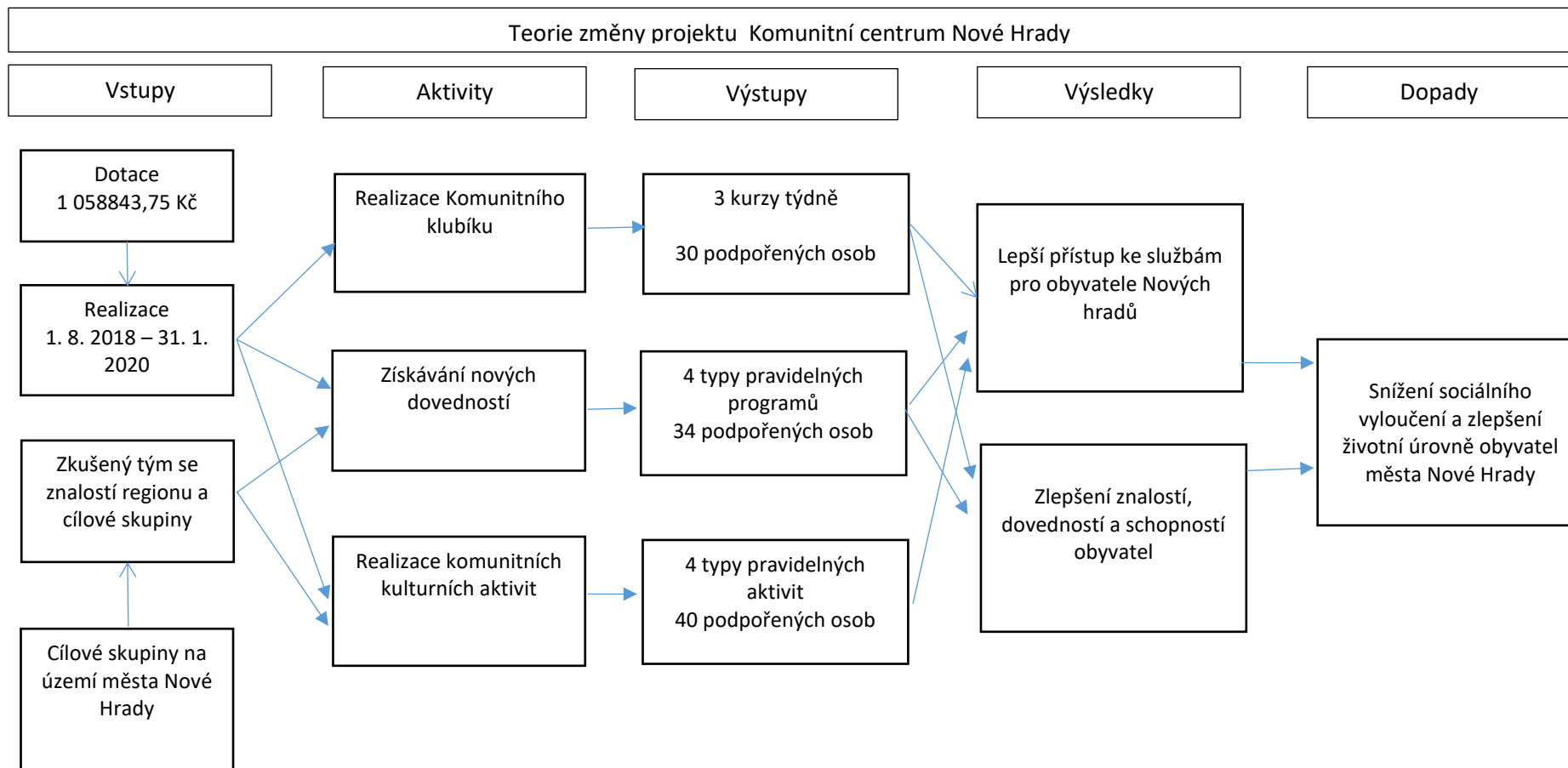
Komunitní kulturní aktivity se zaměřují primárně na cílovou skupinu starších dětí a mládeže, které jsou již hůře postižitelné například výtvarnými kroužky. Dvě hlavní aktivity zahrnují **filmový kroužek** a **divadelní kroužek**. V rámci filmového kroužku je mládež vybízena k tomu, aby ve městě natočila krátká videa vždy na nějaké zadané téma, jako například nejkrásnější nebo nejděsivější místo v Nových Hradech. Vytvořený filmový materiál potom pod vedením odborníka z řad místních tatínků hodnotí, stříhají a dávají dohromady tak, aby vznikl zajímavý **2-3minutový dokument**, který lze umístit např. na youtube, nebo využít k prezentaci města.

Divadelní kroužek byl pojat spíše terapeuticky, kdy se účastníci pod vedením najaté lektorky učí využívat a číst řeč těla a další nonverbální projevy při komunikaci. Děti samy pak poznávají, jaký je rozdíl v různých **způsobech komunikace**. To je důležité a zajímavé i z toho důvodu, že komunitní centrum navštěvují i cizinci, kteří mají slabší nebo žádnou znalost češtiny. Jedná se o pracovníky Akademie věd a jejich rodinné příslušníky - pracoviště Akademie věd totiž již dlouhou dobu funguje v Nových Hradech v areálu zámku. Tito zahraniční zaměstnanci a zejména členové jejich rodin rovněž využívají komunitní centrum a jím organizované aktivity k integraci do místní komunity.

Myšlenka projektu se rodila postupně v hlavách představitelů města, zejména pak pana starosty, který dlouhodobě viděl potřebu vytvoření vhodných podmínek pro setkávání místních obyvatel a realizaci aktivit vedoucích k posilování komunitního způsobu života ve městě. Nezbytnou podmínkou realizace těchto aktivit bylo fyzické vybudování komunitního centra, které vzniklo v nevyužívaném městském objektu za podpory Integrovaného regionálního operačního programu.

Přípravou projektu byl pověřen **zkušený tým pracovníků města** Nové Hradky pod vedením pana místostarosty, který má bohaté zkušenosti s přípravou a realizací projektů. Důležitým pozitivním faktorem při přípravě bylo i to, že místostarosta je členem MAS, se kterou proto mohl velmi dobře přípravu projektu komunikovat.

„Nejdůležitější je dát lidem šanci.“ (starosta Nových Hradů)





2. Charakteristika realizátora projektu a motivace k realizaci projektu

Realizátorem projektu komunitního centra je město Nové Hradky. Tento projekt je pokračováním dlouhodobé snahy představitelů města o zlepšení podmínek života pro obyvatele Nových Hradů a okolních obcí, pro které je město Nové Hradky spádovým centrem.

Myšlenka celého projektu komunitního centra se vytvářela dlouhodobě na základě různých impulzů, které postupně vykrystalizovaly do myšlenky vytvoření komunitního centra. Prvním impulzem bylo převzetí a provozování keramické dílny, která původně vznikla v prostorách místního kláštera. Dalším potom vytvoření dětské skupiny pro děti, které nemohly být z kapacitních důvodů přijaty do mateřské školy. Třetím impulzem pro vytvoření komunitního centra byla skutečnost, že místní knihovna se začala rozrůstat a potřebovala větší prostory a zázemí. Tyto hlavní tři impulzy spolu s některými dalšími, jako například nedostatek vhodných prostor pro poradny sociálních služeb ve městě, vyústily v myšlenku soustředit všechny tyto aktivity do jednoho objektu. Tento objekt byl vybrán a následně zrekonstruován. Důležitým faktorem při rekonstrukci objektu bylo to, že již od počátku vedení města Nové Hradky vědělo, co by mělo komunitní centrum zahrnovat. Investiční projekt výstavby komunitního centra byl od začátku navržen tak, aby obsahoval prostory knihovny a čítárny, komunitní kuchyňku, hernu pro děti, keramickou dílnu, učebnu a prostory pro poradenské služby. Jedinou součástí, která nebyla dlouhodobě plánována a vznikla až při výstavbě komunitního centra, je komunitní dílna.

Obr. 2 Keramická dílna





Projekt OPZ financovaný prostřednictvím výzvy MAS byl od začátku koncipován jako **projekt oživení budovaného komunitního centra** a jako takový plánován a diskutován s Místní akční skupinou Sdružení růže již před rekonstrukcí samotné budovy.

Hlavní motivací pro realizátora bylo zajistit pro občany města a spádových obcí prostředí, ve kterém se mohou setkávat, vzdělávat a rozvíjet. Vytvořením komunitního centra v Nových Hradech byla navíc doplněna síť podobných zařízení v mikroregionu. Konkrétně jde o doplnění podobných zařízení v Borovanech na severu regionu a v Trhových Svinech ve střední části. Nové Hrady po vytvoření a zprovoznění komunitního centra pokrývají jižní část regionu.

Kromě nastartování společenského života ve městě bylo motivací k vytvoření centra i **sjednocení dosud nevyhovujících a roztržitých služeb pro občany**. V novém komunitním centru totiž mají svoje **zázemí i různé neziskové organizace** poskytující služby občanům. Od programů financovaných z OPZ v rámci projektu ve výzvě MAS se očekávalo, že rozšíří povědomí o službách a následně i klientelu těchto neziskových organizací. Toto očekávání se ukázalo jako správné. Lidé, kteří přicházejí na programy organizované komunitním centrem se zajímají i o služby organizací, které v komunitním centru fungují a poskytují své služby. Jedná se například o bezplatnou právní poradnu, pečovatelská služba, sociální a hospicové služby, apod.

3. Využití a naplnění specifík podpory formou komunitně vedeného místního rozvoje

Při přípravě a realizaci projektu Komunitní centrum Nové Hrady uplatňuje realizátor město Nové Hrady některých specifík, která nabízí podpora skrze komunitně vedený místní rozvoj.

- Partnerství a spolupráce na lokální úrovni, přístup zdola nahoru

Příprava žádosti o dotaci byla primárně v režii žadatele, kterým je město Nové Hrady, přičemž **ideovým tvůrcem byl starosta města**. Velkou výhodou při navrhování projektu a vytváření žádosti byla skutečnost, že město Nové Hrady má rozsáhlé a dlouhodobé zkušenosti s přípravou jiných projektů, a to včetně projektů v rámci MAS. Za tímto účelem má realizátor vytvořený **stabilní a zkušený tým odborníků**, kteří mají dostatečné know-how pro přípravu a realizaci projektu. Vlastní příprava byla konzultována s představiteli Místní akční skupiny, nicméně výraznějších úprav projektu nebylo třeba, a to ze dvou důvodů. Prvním důvodem je již zmíněný zkušený tým pracovníků města Nové hrady, druhým pak personální propojenost MAS a města Nové Hrady, kdy představitelé města jsou současně aktivními členy MAS.

Kontakt města Nové Hrady a MAS Sdružení růže je tak dlouhodobý a průběžný. Z tohoto důvodu byla příprava projektu komunitního centra plánována dlouhodobě a **MAS s tímto projektem počítala již při sestavování strategie komunitně vedeného místního rozvoje**. S realizací se potom čekalo až na fyzické dokončení budovy komunitního centra, na které je projekt navázán.

Projekt komunitního centra byl podporován i dalšími neziskovými organizacemi a institucemi, které komunitní centrum využívají k poskytování svých služeb. Těmito organizacemi jsou například ICOS Český Krumlov, o.p.s., pečovatelská služba Archa, hospicová služba Kleofáš, diecézní charita České Budějovice, OSPOD Trhové Sviny a další. Z místních organizací využívá komunitní centrum hlavně místní seniorklub, škola a mateřská škola.

Spolupráce na místní úrovni se projevovala jak při přípravě projektu, tak i při realizaci, Komunitní způsob plánování a činnosti má v Nových Hradech poměrně dlouhou tradici a byl využit již



v minulosti, kdy byly pořádány komunitní workshopy jak v Nových Hradech, tak i v okolních obcích. Z těchto workshopů vzniklo odspodu velké množství zajímavých nápadů a myšlenek. Při realizaci projektu se spolupráce na místní úrovni projevuje zejména tím, že místní obyvatelé se postupně aktivně zapojují do pořádaných akcí a kurzů. Místní obyvatelé díky kurzům a přednáškám realizovaným v rámci projektu vidí, že by rovněž mohli přispět nějakou svojí znalostí ostatním návštěvníkům komunitního centra. Postupně tak jsou organizovány například kurzy vaření či péče o zahradu apod., kde **lektory jsou přímo místní obyvatelé**.

- Integrované záměry a projekty

Celý projekt komunitního centra Nové Hradce byl od počátku koncipován tak, aby integroval různé do té doby rozdrobené a roztříštěné aktivity pro obyvatele do **jednoho funkčního celku**. Podmínkou pro provozování všech aktivit projektu byla rekonstrukce vybraného objektu ve vlastnictví města do současné podoby komunitního centra. Provázanost těchto dvou projektů je zcela zřejmá. **Oba projekty, investiční i sociální, byly plánovány současně** a přizpůsobovány jeden druhému. Rekonstrukce budovy byla prováděna již s vědomím toho, jaké aktivity by v ní měly probíhat, a současně sociální projekt byl připravován již s tím, co rekonstruované prostory umožní. Největší integrace v rámci portfolia projektů města Nové Hradce je proto s projektem vlastní rekonstrukce a vybavení komunitního centra spolufinancovaného z Integrovaného operačního programu.

Integraci lze však vysledovat i s **projekty jiných organizací**. Existence komunitního centra umožňuje například již zmíněné provozování různých sociálních služeb, které by jinak nemohly být ve městě poskytovány vůbec, nebo v různých místech. Prostory komunitního centra tak využívají například hospicové a pečovatelské služby, různé poradenské organizace apod. Z institucí veřejné správy pak využívá vybudované prostory například Orgán sociálně právní ochrany dětí při řešení případů v Nových Hradech a okolí. Integrovanost s projektem OPZ sice **není přímá**, ale zcela jednoznačná. Ukazuje se totiž, že lidé z cílových skupin, kteří přijdou na aktivity v rámci projektu OPZ, například do keramické dílny, nebo na přednášku o zahradě, **se zajímají i o projekty jiných institucí a organizací**, které v komunitním centru působí. Výsledkem je mnohem **vyšší zájem** o služby těchto organizací, než kdyby kurzy v rámci projektu OPZ neprobíhaly a lidé by si museli hledat příslušné služby sami.

Komunitní centrum zároveň **doplňuje a odlehčuje** již dříve fungující komunitní zařízení Domeček v Trhových Svinech. Do vytvoření Komunitního centra v Nových Hradech bylo právě zařízení Domeček spádovým centrem pro komunitní a společenské aktivity i pro obyvatele Nových Hradů a okolních obcí. Tím, že byla část společenských aktivit přenesena do nově vybudovaného centra v Nových Hradech, bylo možné přesunout i další služby a zlepšit tím **dostupnost služeb** pro obyvatele Novohradsko.

Obecně tak lze konstatovat, že aktivity projektu Komunitní centrum Nové Hradce jsou přímo zaměřeny na integraci lidí do společnosti. Tomu napomáhají nejen vlastní aktivity projektu OPZ, ale i další aktivity, které se díky projektu nabalují a vznikají.

- Inovativní znaky realizovaného projektu

Inovativnost projektu spatřuje realizátor zejména v tom, že projekt komunitního centra umožnil ve městě realizaci aktivit, které tam do té doby **nebyly možné**. Inovace pak spočívá hlavně ve způsobu, jak se jednotlivé aktivity mezi sebou **propojují, doplňují a ovlivňují**. Za inovativní považuje realizátor i to, jak aktivity projektu spojují různé skupiny lidí. V rámci aktivit komunitního centra se potkávají různé věkové kategorie, lidé z různých sociálních vrstev nebo třeba i lidé s různým vzděláním. Na



kurzech či dalších aktivitách se tak vedle sebe potkávají důchodci, místní mládež, maminky na mateřské a vědci z místní Akademie věd.

Právě propojování různých lidí v organizovaných aktivitách, na které se následně nabalují i aktivity neorganizované, je v místním kontextu nejvýraznější inovace, která v Nových Hradech dosud v takovémto rozsahu a s takovýmto efektem nebyla.

4. Překážky přípravy a realizace projektu

Realizátor si neuvědomuje žádné problémy či bariéry, které by bránily přípravě a realizaci projektu. Projekt byl od počátku dobře promyšlený a naplánovaný a připravoval jej zkušený tým profesionálů z města Nové Hradky. Současně byla příprava a realizace projektu dlouhodobě diskutována a připravována s místní akční skupinou Sdružení růže. Díky dlouhodobosti záměru a úzké spolupráci a personální provázanosti mezi městem Nové Hradky a MAS, bylo s projektem komunitního centra v Nových Hradech počítáno již v době přípravy SCLLD.

Projekt byl podporován i dalšími zainteresovanými stranami, jako například neziskovými organizacemi, které nyní využívají prostory komunitního centra k poskytování svých služeb občanům. Podpora pak přicházela i od místních obyvatel, kteří kvitovali záměr výstavby centra s povděkem.

Jedinou reálnou bariérou v realizaci projektu tak byla nutnost nejprve rekonstruovat a vybavit budovu komunitního centra, jinak by projekt OPZ financovaný v rámci výzvy MAS mohl vzniknout a být realizován již mnohem dříve. Tato „bariéra“ je však přirozená a nelze ji z pohledu projektu považovat za relevantní.

5. Role MAS a její pohled na realizovaný projekt

MAS Sdružení růže přináší do regionu určitou koncepci a logickou provázanost jednotlivých aktivit. MAS provazuje realizátory podobných nebo komplementárních projektů tak, aby výsledek byl co nejlepší a přinesl co největší užitek celému regionu. Díky koordinaci MAS mají z realizovaných projektů prospěch i další obce v regionu.

MAS Sdružení růže spolupracuje s městem Nové Hradky, jakožto členem MAS a významným regionálním hráčem **dlouhodobě**. Zástupci města Nové Hradky se **aktivně účastnili přípravy Strategie komunitně vedeného místního rozvoje** pro aktuální období. Díky této spolupráci a dlouhodobému záměru města vybudovat komunitní centrum, byla již od samého počátku MAS o záměru projektu informována. S projektem proto bylo počítáno již při návrhu strategie. Díky této znalosti mohla MAS **koordinovat vyhlášení výzvy** tak, aby korespondovalo s dokončením investiční části vybudování komunitního centra.

Pro komunitní centrum i samotný projekt OPZ byla důležitá i role MAS jakožto propojujícího článku v regionu. Místní akční skupina díky přípravě strategie a konzultaci různých projektů propojovala jednotlivé subjekty, které mohly prostory nebo aktivity komunitního centra využít. Díky činnosti MAS tak věděli další žadatelé a poskytovatelé služeb v regionu o připravovaném komunitním centru a mohli mu přizpůsobit své aktivity například v tom, že se vznikajícím centrem počítali jako s místem pro realizaci svých aktivit v Nových Hradech.



Na spolupráci s městem Nové Hradce oceňuje MAS zejména velmi **profesionální práci** při přípravě a realizaci projektu. Důležitým faktorem úspěchu byla i dlouhodobá **kontinuita a konzistentnost v přípravě projektu komunitního centra** i dalších projektů zaměřených na rozvoj komunitního života ve městě.

„Většinou já mám zkušenost, když vznikne nějaký záměr a vznikne nějaká dobrá silná myšlenka, tak peníze dřív nebo později přijdou. Tady ta myšlenka byla.“ (ředitelka MAS Sdružení růže)



Případová studie 9 – Koordinace sociální práce v mikroregionu CHOPOS

Případová studie popisuje dobrou praxi při přípravě a realizaci projektu **Koordinace sociální práce v mikroregionu CHOPOS**, který realizuje dobrovolný svazek obcí CHOPOS v mikroregionu **místní akční skupiny Posázaví** ve Středočeském kraji. Projekt získal podporu z Operačního programu Zaměstnanost (OPZ) v rámci investiční priority Strategie komunitně vedeného místního rozvoje a v rámci opatření integrované strategie Sociální a komunitní služby, prorodinná opatření.

1. Popis projektu a jeho příprava

Cílem projektu je zavedení jednotného systému v oblasti koordinace sociální práce na území mikroregionu CHOPOS. Projekt je zaměřený na **koordinaci sociální práce** prostřednictvím nově vytvořené pozice koordinátora pro území mikroregionu CHOPOS. Vytvořením této pozice jsou přímo podporovány **cílové skupiny osob v nepříznivé sociální situaci občanů** dvaceti jedna obcí mikroregionu, a zároveň **zástupci všech obcí v oblasti sociální práce** na obcích 1. stupně a zprostředkovaně i sociální pracovníci a pracovníci v sociálních službách v daném území.

Projekt se snažil reagovat na silnou poptávku vzniklou „zevnitř“ mikroregionu (bottom-up), kdy bylo ze strany starostů dlouhodobě zdůrazňováno, že na území mikroregionu **neexistuje žádný jednotný systém pro práci v sociální oblasti**, jako je např. zjišťování potřebnosti sociální práce pro občany, spolupráce se sociálními službami nebo s ORP. Navíc neexistovala žádná jednotná koncepce postupů a plánování v oblasti sociální problematiky na území mikroregionu. **Starostové si uvědomovali, že v dotčených obcích chybí odborné zázemí např. v osobě koordinátora sociální práce**, který by mohl řešit individuální problémy osob v nepříznivých sociálních situacích.

Situace v mikroregionu byla navíc specifická tím, že **všechny obce jsou obce prvního typu**, takže ze zákona o obcích nemají povinnost mít sociálního pracovníka. I přesto se ale **požadavky na jednotné a koordinované řešení obtížných životních situací konkrétních lidí na obcích objevily**, jelikož se množily případy lidí, o kterých zástupci obcí věděli, že své situace nezvládají a chtěli jim pomoci s řešením. Starostové a zástupci obcí si však nebyli v mnoha případech jistí, jak mají postupovat, na koho se obrátit s radou a nepříznivé životní situace svých spoluobčanů řešili spíše intuitivně. Někteří starostové neviděli zpočátku potřebu sociální práce z toho důvodu, protože neidentifikovali její spojitost s možností řešení problémů občanů ve svých obcích. Avšak v rámci diskusí se zástupci MAS se na konkrétních případech ukázalo, že znají např. zadlužené osoby v obci, které potřebují svoji obtížnou situaci řešit, což představuje zadání právě pro sociální práci. Na základě těchto zkušeností se ukázalo jako smysluplné a žádoucí podpořit výkon sociální práce na území mikroregionu zavedením pozice koordinátora sociální práce, který by pracoval přímo s cílovou skupinou lidí, kteří se nachází v obtížných životních situacích a mají problém s nalezením řešení těchto situací. Důležitou roli má tedy projekt i pro **posílení kompetencí obcí v přístupu k sociálně slabším a znevýhodněným občanům a zvýšení míry zapojení a aktivní participace obcí na řešení jejich situace**.

Cílovou skupinou v projektu jsou zejména **osoby nacházející se v nepříznivých sociálních situacích, osoby sociálně vyloučené nebo ty, kterým sociální vyloučení hrozí**. Jedná se o velmi různorodou



skupinu osob (co se týká věku, fyzického a duševního stavu, rodinného zázemí, bytové a finanční situace aj.) s velmi širokým spektrem potřeb a problémů. V přípravné fázi projektu byla zpracována „**Analýza cílových skupin**“, která identifikovala, že na území mikroregionu CHOPOS se bude pracovat hlavně se seniory, lidmi s duševním onemocněním, dále osobami v krizi (finanční, bytové a jiné), osobami ohroženými závislostmi (alkohol, drogy, gamblerství apod.), osobami s mentálním postižením a osobami s jiným či kombinovaným zdravotním postižením. Také bylo zjištěno, že některé osoby budou mít **více kumulovaných problémů**, takže mohou spadat do více cílových skupin. Další cílovou skupinou jsou pracovníci v sociálních službách, kteří vystupují v souvislosti s přímou podporou primární cílové skupiny, tj. osob sociálně vyloučených a sociálním vyloučením ohrožených.

Cílem projektu je vytvoření systému koordinace sociální práce na území mikroregionu CHOPOS.

Žadatel si kladl za cíl vytvoření pracovního místa koordinátora sociální práce na plný úvazek minimálně po dobu 36 měsíců (do května 2022). Smyslem projektu je vytvořit podmínky pro práci koordinátora v podobě zřízení kontaktního místa a zajistit dostatečnou propagaci nově vzniklé služby v regionu prostřednictvím informativního letáku. Dlouhodobým cílem a záměrem je nově zřízenou službu udržet i po ukončení dotačně podpořeného projektu. Mezi hlavní úkoly nově zřízené osoby koordinátora patří:

- vykonávat sociální práce na území mikroregionu se zaměřením na řešení potřeb osob v nepříznivých sociálních situacích,
- poskytovat poradenství pro obce v oblasti sociální práce,
- vytvořit a nastavit efektivní systém síťové komunikace na poli sociální práce na území mikroregionu CHOPOS s propojením na příslušné ORP, poskytovatele sociálních služeb a další aktéry

V návaznosti na tyto cíle zahrnuje samotná realizace projektu čtyři klíčové aktivity, které probíhají v průběhu celého projektu a jedná se o následující:

7) Vytvoření pracovního místa koordinátora sociální práce

Jedná se o klíčovou aktivitu, kdy je z projektu po celou dobu realizace zaměstnaný koordinátor sociální práce na plný úvazek.

8) Výkon sociální práce na území mikroregionu CHOPOS

První klíčová aktivita je nezbytným předpokladem k návazné aktivitě, kterou je výkon práce terénního sociálního pracovníka na území mikroregionu CHOPOS. Koordinátor sociální práce je pověřen k výkonu sociální práce v území a zaměřuje se na identifikaci, zjišťování a řešení potřeb osob v nepříznivých sociálních situacích.

Projekt reaguje na typické problémy malých mikroregionů, které jsou složeny z populačně velmi malých obcí (1. stupně), jejichž představitelé obvykle nemají odborné ani časové možnosti řešit problémy skupiny lidí ohrožených sociálním vyloučením nebo nalézajících se v nepříznivé sociální situaci. Dosavadní zkušenosti prokazují (pozn. projekt je v první třetině realizace), že **poptávka po takových službách je značná**. Koordinátor sociálních práce řešil již 49 případů a denně má 2 – 3 schůzky v terénu (stav k 22. 10. 2019). Významným **impulsem byla osvěta v podobě velké informační kampaně na počátku projektu**, kdy byl rozeslán informační letáček o práci koordinátora sociálních



služeb do každé domácnosti ve všech 21 obcích mikroregionu. V návaznosti na tuto kampaň se objevila řada požadavků a potřeb osob, které něco řeší, nebo řeší někoho ze své rodiny nebo ze svého blízkého okolí.

Dosavadní půlroční praxe ukázala, že nejpotřebnější jsou aktuálně dvě cílové skupiny – senioři a zadlužené osoby, případně také rodiny, kde se vyskytuje domácí násilí či rodiny s dětmi, kde rodiče neposílají děti do školy apod.

Skupina lidí v obtížných životních situacích je rozpracovaná v letáčku... Finanční zadluženost, osobní vztahy v rodinách, osamělost, nemoc, stárání, umírání. Dost často je člověk osamělý a neví si rady a myslí si, že tak je to normální. Člověk se dostane do domácnosti a vidí, že spousta věcí je zanedbaných a nefunguje to a myslím, že se to nejvíc odkrylo právě v tomhle projektu. (koordinátor sociální práce)

Jako příklad práce koordinátora lze uvést:

„Podařilo se vyřešit případ jedné paní, která měla invalidní důchod třetího stupně, ale měla ho bez nároku na výplatu. Čili ona neměla potřebnou dobu pojištění a dostala se do situace, kdy přešla do pobytové sociální služby, ale neměla z čeho hradit náklady služby, která jí byla poskytována. Tak jsme šli na dávky hmotné nouze, a tam se podařilo vyřešit to, že dneska na ty svoje služby má.“ (koordinátor sociální práce)

Obecně se ukazuje, že činnosti koordinátor obsahují jednak krátkodobé „případy“, ale i složitější a dlouhodobější záležitosti. V případě krátkodobých případů se často jedná o požadavky na pomoc v důsledku zdravotních komplikací (např. na jakou kompenzační pomůcku mají nárok), ale i řešení věcí jako např. „požadavek typu zemřela mi manželka a já si neumím objednat uhlí“. Současné musí koordinátor řešit i dlouhodobé případy jako např. řešení zadlužení, exekuce nebo vztahové problémy, domácí násilí nebo záškoláctví.

9) Poradenství pro obce

Třetí klíčová aktivita zahrnuje poradenství pro obce, kdy koordinátor sociální práce mikroregionu CHOPOS podporuje svojí činností potřeby zástupců všech 21 obcí z mikroregionu. Koordinátor reaguje průběžně na jejich dotazy, požadavky a další potřeby spojené s výkonem sociální práce na obcích. V současné době cca polovina obcí již iniciovala alespoň jednu spolupráci, což vzhledem k fázi realizace projektu je velmi příznivý výsledek.

„To se děje tak, že já na jednotlivých případech jejich spoluobčanů starostům názorně ukazuji, jak postupují s konkrétními lidmi a vysvětluji jim, co je a není možné, co je úkolem obce a co už by nemělo být. Poradenství vychází z jednotlivých případů, protože nemá cenu jim předem něco vysvětlovat, když není názorný příklad z praxe“ (koordinátor sociální práce)

Jak je uvedeno již výše, ne všichni starostové byli zpočátku přesvědčení o tom, že by projekt mohl mít pro jejich obce přínos. Nicméně tento pohled se daří právě promyšlenou komunikací a osvětou



měnit, což lze považovat za úspěch, a byl zaznamenán enormní nárůst poptávky po práci nově vzniklé pozice koordinátora.

10) Síťová komunikace na poli sociální práce

Poslední klíčová aktivita spočívá ve vytvoření systému síťové komunikace na poli sociální práce na území mikroregionu. V rámci této aktivity je cílem nastavit spolupráci mezi mikroregionem, ORP Benešov a ORP Vlašim a místními poskytovateli sociálních služeb. Mikroregion je zastoupen koordinátorem tohoto projektu, který spolupracuje s uvedenými ORP při tvorbě plánů rozvoje sociálních služeb. V území mikroregionu je 21 obcí, z čehož 18 obcí spadá pod ORP Benešov a 3 obce pod ORP Vlašim.

Z dosavadní realizace projektu se ukazuje, že projekt řeší efektivně spolupráci a síťování s OSPODem, ORP a obcí. Jedním z faktorů, proč se tato aktivita daří, je i skutečnost, že „koordinátor“ projektu dříve řídil nestátní neziskovou organizaci v Benešově zabývající se poskytováním sociálních služeb, takže se se zástupci sociálních služeb v regionu zná. Předal jim tedy informace o tom, že se na něj mohou obracet a také obráceně, tj. když bude mít koordinátor klienta, o kterém bude přesvědčený, že patří do jejich služby, tak je bude kontaktovat. Navzájem o sobě všechny relevantní instituce vědí, což je podstatné efektivní koordinaci sociálních služeb v ORP.



Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost



POSÁZAVÍ

spolupráce ▪ partnerství ▪ projekty
dotace ▪ propagace ▪ poradenství
komunikace ▪ zodpovědnost
důvěra ▪ dobrovolnictví
přátelství ▪ podpora

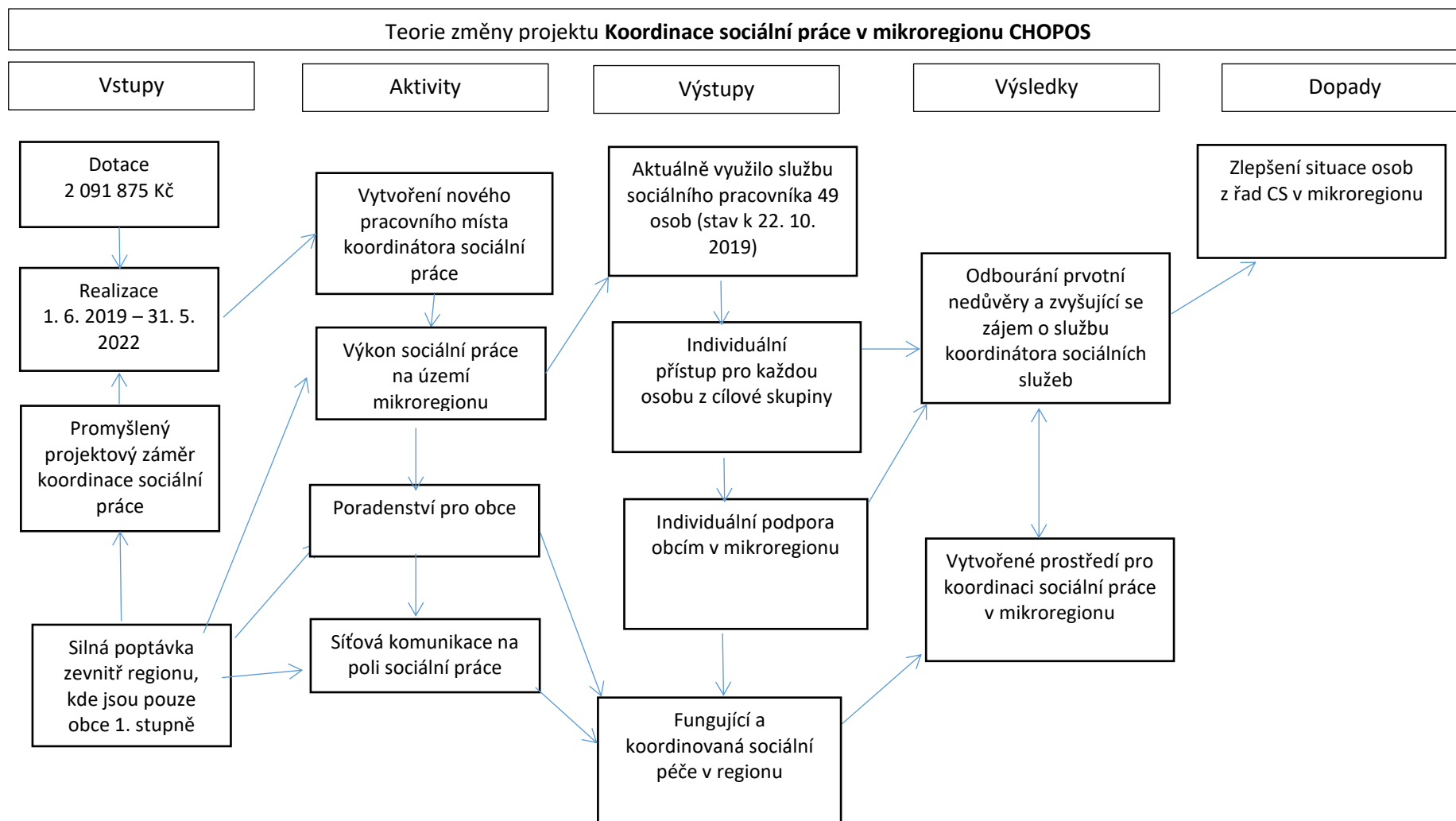
Foto: Posázaví – vstup do objektu (říjen 2019)



Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost



Foto: hlavní symbol a logo spolupráce různorodých aktérů v mikroregionu (říjen 2019)





2. Charakteristika realizátora projektu a motivace k realizaci projektu

Realizátorem projektu je dobrovolný svazek obcí CHOPOS a současný koordinátor sociální práce, který byl nositelem celé myšlenky, v přípravné fázi spolunavrhovatelem celého systému a v realizační fázi zastává hlavní pozici kvalifikovaného pracovníka (koordinátor sociální práce). Má vzdělání sociálního pracovníka a také dlouholeté zkušenosti s prací v sociálních službách a s řízením nestátní neziskové organizace, která je poskytovatelem sociálních služeb. Významným impulsem byla také iniciativa MAS, která se dlouhodobě snaží o intenzivní síťování hlavních aktérů v území a navíc měla snahu využít prostředky MAS pro aktivity se širokým a udržitelným dopadem v území. Právě takovou aktivitou je popisovaný projekt.

CHOPOS je dobrovolný svazek obcí v okrese Benešov, který byl založen v roce 1999 a sdružuje 21 obcí 1. stupně (pozn. průměrná velikost obce je 378 obyvatel). Území spadá do ORP Benešov (18 obcí) a ORP Vlašim (3 obce). Základním smyslem a cílem svazku obcí je celkový rozvoj mikroregionu a cestovního ruchu v mikroregionu. Aktivity v oblasti sociální práce představují významnou část současných aktivit, ale je nutné zdůraznit, že sociální tematika byla dlouhou dobu zcela neřešená.

Motivace k realizaci projektu vycházela z přístupu „bottom up“, kdy dlouhodobě v mikroregionu existovala poptávka po koordinovaném výkonu sociální práce v mikroregionu a poskytování poradenství pro obce v této oblasti.

„Chtěl jsem pomoci lidem v obtížných životních situacích, které na obcích zažívají. Starostové o těchto situacích vědí, protože náš region se pravidelně schází – zasedání starostů je pravidelně jednou za měsíc. všechny obce jsou obce prvního typu, takže ani ze zákona o obcích nemají povinnost mít sociálního pracovníka. I přesto se ale požadavek, aby se řešily obtížné životní situace konkrétních lidí, o kterých věděli, že něco nezvládají, ze strany starostů objevil. Takže to byla hlavní zakázka i hlavní důvod, proč jsme projekt chtěli zrealizovat.“ ... (zástupce DSO CHOPOS)

Jeden z podnětů bylo také to, že projektový koordinátor sociální práce pracoval v minulosti v neziskové organizaci a účastnil se na Středočeském krajském úřadu na Odboru sociálních věcí projektu, ve kterém zjišťovali potřebnost sociální práce na obcích a přizývali k tomu jak zástupce různých typů a kategorií obcí, tak zástupce vybraných sociálních služeb.

3. Využití a naplnění specifík podpory formou komunitně vedeného místního rozvoje

Při přípravě a realizaci projektu **Koordinace sociální práce v mikroregionu CHOPOS** uplatňuje realizátor některých specifík, která nabízí podpora skrze komunitně vedený místní rozvoj.

- Partnerství a spolupráce na lokální úrovni, přístup zdola nahoru

Ve vazbě na partnerství a spolupráci na lokální úrovni byla **od počátku velmi důležitá podpora projektu ze strany MAS**. Zástupci MAS vyslechli zástupce obcí v mikroregionu i zástupce mikroregionu CHOPOS (navrhovatele projektu), zprostředkovali diskusi projektového záměru na MPSV a metodicky pomáhali s přípravou projektové žádosti. Zástupci **MAS dlouhodobě působí jako**



mediátor v území, tj. snaží se sbírat podněty z území, naslouchají a diskutují s občany i hlavními aktéry, snaží se propojovat a zprostředkovat diskusi. V neposlední řadě se snaží získat finanční prostředky na domluvené aktivity. Dlouhodobě se MAS snaží reálně aplikovat **přístup zdola nahoru** a projekt Koordinace sociální práce v mikroregionu CHOPOS je ukázkovým příkladem této formy spolupráce. Současně je nezbytné zdůraznit, že výzvy MAS byly formulovány až poté, co byly konzultovány jednotlivé projektové záměry.

*„Konzultace probíhaly na všech úrovních najednou. MAS to koordinovala, zjišťovala, jestli do toho jít. ... Takže jsme do Prahy jeli už ve spolupráci všech úrovní (pozn. obce, ORP, kraj, MAS).“
(zástupkyně MAS)*

Projekt koresponduje se strategií SCLLD, reaguje na požadavky území a má **synergické efekty** – v rámci území MAS se připravuje podobný projekt v ORP Votice, ORP Jílové, což nebylo původně záměrem, ale dobrá praxe se šíří rychle (viz dále).

Naopak v přípravné fázi existovala určitá nedůvěra ze strany ORP a některých obcí. Nicméně již v přípravné fázi, ale zejména ve fázi realizace, se podařilo nedůvěru odbourat intenzivní a otevřenou komunikací (více je uvedeno v podkapitole Překážky v přípravě a realizaci projektu).

Specificky lze zdůraznit význam mikroregionu CHOPOS, který je i jedním ze zakladatelů Posázaví jako o.p.s. CHOPOS a zástupci CHOPOSu jsou zapojeni od začátku fungování původního LEADERu, který se v území realizoval od roku 2004. Od prvních začátků jsou zapojeni víceméně při všech rozhodovacích záležitostech (jsou v nejvyšším orgánu MAS i ve výkonných orgánech) a aktivně se podílí na směřování MAS, strategii aj. Díky tomu, že CHOPOS zaujímá území 21 obcí, tak z poměrně velkého území aktivně a systematicky přináší důležité podněty (pozn. je to jedna čtvrtina území MAS).

- Integrované záměry a projekty

Prezentovaný projektový záměr musel být již od počátku velmi dobře promyšlený z hlediska jeho míry integrity a návaznosti na další aktivity či projekty. Především lze doložit, že díky impulsu a aktivitám v rámci tohoto mapovaného projektu je **plánováno pokrytí sociální prací a službami v rámci celého území MAS**, a nejen jednoho mikroregionu. Pro úspěšné plánování a integraci projektových záměrů je klíčové **komunitní plánování** a to je v tomto území **velmi rozvinuté**. Zástupci hlavních skupin a aktérů se pravidelně setkávají a diskutují, jaký typ aktivit by bylo možné podpořit. Již v současné době se dohodly čtyři projekty, které pokryjí téměř celé území MAS. Dohodli se jak poskytovatelé služeb, což je důležité, plus rozhodovací orgány i nejvyšší orgán programového výboru a všichni to schválili. **Díky pravidelné diskusi, komunitnímu plánování a uvažování o integrovaných záměrech je možné uvažovat o synergických aktivitách a projektech.**

„Bez toho by aktéři v území vymýšleli jenom jednorázové projekty, které by byly na rok“ (zástupkyně MAS).

V návaznosti na realizovaný projekt koordinace sociálních služeb bylo také uvedeno, že projekt bude mít synergii i do budoucna tím, že se aktéři a lidé budou potkávat v rámci projektu a mohou



přemýšlet, co v regionu chybí – jaké služby, objekty (např. sociální byty, komunitní centrum) a lze uvažovat o podpoře v rámci dalšího období.

„Tady se posiluje regionální identita a služby spolu pořád komunikují a spolupracují. To je ta synergie, že potom jde realizovat i další projekty, další získávání financí. Není to jenom to, že se podpoří ten člověk v terénu, to neznamena, že tady to končí...“ ... (zástupkyně MAS)

Co se týká **udržitelnosti**, tak **projektový tým plánuje podpořené aktivity udržet. Myšlenka udržitelnosti je založena na tom, že obce uvidí, že sociální služby fungují a budou ochotny je spolufinancovat.** Realizátoři projektu jsou přesvědčení, že to není jenom fráze o udržitelnosti. Navíc to lze podpořit tím, že již v současné době existuje shoda u rozhodujících (populačně největších) obcí v mikroregionu, že by byly rády za pokračování aktivit i bez podpory z dotací a zástupci obcí by byli ochotní takové aktivity spolufinancovat.

„My víme, že když ty peníze jako MASka nezískáme, tak si troufám říct, že to území řekne, že v tom chtějí pokračovat. Třeba pomůže kraj. Ale najdeme způsob, kde ty peníze sehnat jinde.“ ... (zástupkyně MAS)

Koordinátor sociální práce je připravený navštívit různé obce, kde fungují neformální skupiny, jako například klub důchodců nebo sdružení lidí se zdravotním problémem. Bude tam o své práci mluvit a dělat osvětu, protože není zvykem, že by se něco takového na nejmenších obcích dělalo, že by se tam řešila sociální práce. Starostové nebo zástupci obcí nemají kolikrát ani čas to řešit. **Osvěta musí být neustále. Na tomto principu je také založena budoucí udržitelnost projektu.**

- Inovativní znaky realizovaného projektu

Zřízením služby koordinátora sociální práce došlo na území mikroregionu CHOPOS k **výrazně vyšší efektivitě práce v oblasti sociální práce.** Tím byla výrazně a přímo podpořena cílová skupina osob ohrožených sociálním vyloučením nebo nalézajících se v nepříznivé sociální situaci. Navíc projekt podporuje všechny obce v mikroregionu, kde **pomoc cílovým skupinám byla řešena mnohdy jen intuitivně.** Mezi inovativní znaky lze také uvést **sjednocení komunikace a koordinace s ORP Benešov a ORP Vlašim**, na jejichž území se mikroregion CHOPOS nachází. Na otázku identifikování inovativních znaků odpovídala zástupkyně MAS poměrně výstižně:

„V tom, že tady tento projekt vůbec je. To je ta největší inovace pro CHOPOS, pro Posázaví. Tady nic takového nebylo. Nic inovativnější není. Co bych považovala za inovativnost ne přímo tady, ale všeobecně v těchto projektech, tu úžasnou spolupráci 21 obcí. ... Myšlenku jít za jednotným cílem a spolu se na tom dohodnout, přispět si na to. Včetně spoluúčasti, kdy si na to berou ze společného balíku peněz, které dávají do svazku. Podporují ho, jdou jednotně za sebou.“ ... (zástupkyně MAS)



4. Překážky přípravy a realizace projektu

Překážky přípravy a **potenciální rizika** realizace projektu byla spojena především s **potenciálním nezájmem a nedůvěrou cílových skupin**. Jednalo se o počáteční nedůvěru zástupců místních samospráv (tj. vybraných zástupců sekundární cílové skupiny), ORP a také některých místních obyvatel. Nicméně již v přípravné fázi si zástupci projektu tato rizika uvědomovali a učinili kroky k jejich eliminaci. K předejití potenciálního nezájmu občanů (potenciálních klientů) z důvodu neinformovanosti o možnostech podpory riziku předešli tím, že provedli **informační kampaň pokrývající všechny domácnosti v území**. Kromě **letáčků**, které byly rozeslány **do všech domácností v mikroregionu**, byla informace o projektu a jeho službách zveřejněna na všech webech obcí. Navíc byla informace šířena také přes obecní zpravodaje (tj. tištěné informační materiály). Nedůvěře ze strany klientů je předcházeno také tím, že si klient může vybrat co nejpřirozenější prostředí pro schůzku s koordinátorem. V této souvislosti se ukazuje, že často lidé preferují schůzku doma v dobře známém prostředí, a nikoliv ve formálních prostorách např. v kanceláři. Někteří lidé se nejprve ptali místního starosty nebo zastupitele na služby koordinátora a teprve potom se podařilo počáteční nedůvěru prolomit.

Dalším **potenciálním rizikem** byla **nedůvěra a potenciální nespolupráce s ORP**, pod které obce v mikroregionu spadají. **Předjednání a vysvětlení hlavní myšlenky projektu ovlivnilo překonání jejich počáteční nedůvěry**. Zástupci ORP mohli mít obavy, aby projekt nebyl vnímán tak, že supluje práci, kterou by měla zajistit právě ORP. Jednalo se o **významný faktor následného úspěchu**, neboť důvěra všech dotčených orgánů je podstatná pro úspěšnou realizaci projektu.

Další riziko, které žadatel ošetřil, bylo to, že by žádost nebyla akceptována jako předcházející obdobně zaměřené žádosti ve výzvě mimo CLLD, a dobrovolný svazek obcí (případně MAS) by nemusel dostat finance a hrozilo by, že by se tahle práce vůbec nerealizovala. Toto riziko bylo částečně minimalizováno tím, že byla předjednána dohoda a **existovala shoda vybraných starostů v tom, že by byli ochotní se podílet na spolufinancování pracovní pozice koordinátora sociálních služeb, i když pravděpodobně v omezenějším režimu**. S tím je spojeno také riziko udržitelnosti, které bylo ale popsáno a vysvětleno výše v textu. Dosavadní realizace projektu ukazuje, že **o služby nově zřízeného terénního pracovníka (koordinátora) sociálních služeb je poměrně velký zájem a je evidentní, že bude vůle v pokračování aktivit i po ukončení projektu**. S možným zájmem je spojeno také riziko, že koordinátor nebude všechny aktivity zvládat v potřebné kvalitě a čase. Proto se již uvažuje o zřízení pracovního místa na úvazek 0,5, který by spolupracoval s hlavním koordinátorem, a byl by financován z prostředků obcí.

V průběhu realizace se ukazují také dílčí překážky s monitorováním a vyplňováním indikátorů, jako např. tzv. bagatelní podpora. Účelem sociální práce na obcích je člověka co nejdříve dostat k potřebné sociální službě nebo jiné formě pomoci a ukončit jeho případ, takže realizovaná pomoc často nepřesáhne bagatelní podporu. Tato skutečnost již byla diskutována a řešena s MPSV.

5. Role MAS a její pohled na realizovaný projekt

Role MAS je v tomto projektu velmi významná, jelikož **spolupráce v přípravě projektu i dalších aktivitách s realizátorem projektu byla a je velmi intenzivní**. Když zástupci MAS řešili, jaké aktivity podporovat, nechtěli podporovat dílčí projekty s krátkodobým efektem, ale chtěli řešit zásadní



problém v oblasti sociálního začleňování koncepčně a dlouhodobě. **Chtěli udělat něco, co by mělo široký dopad na celé území.** Díky tomu, že komunitně vedený rozvoj a diskuse aktérů jsou v MAS dlouhodobě silně rozvinuty, tak mikroregion CHOPOS přišel s myšlenkou projektu na podporu a koordinaci sociálních služeb, který dříve ve výzvě mimo CLLD a strategie MAS podávali, ale projekt nebyl podpořen.

„Potřebovali jsme vědět, jak relativně málo peněz uchopit, a jak je do regionu dostat efektivně. A to byl jeden z velmi dobrých nápadů, jak to tam efektivně dostat k poměrně velkému množství lidí, aby to mělo cíl a smysl.“ (zástupkyně MAS)

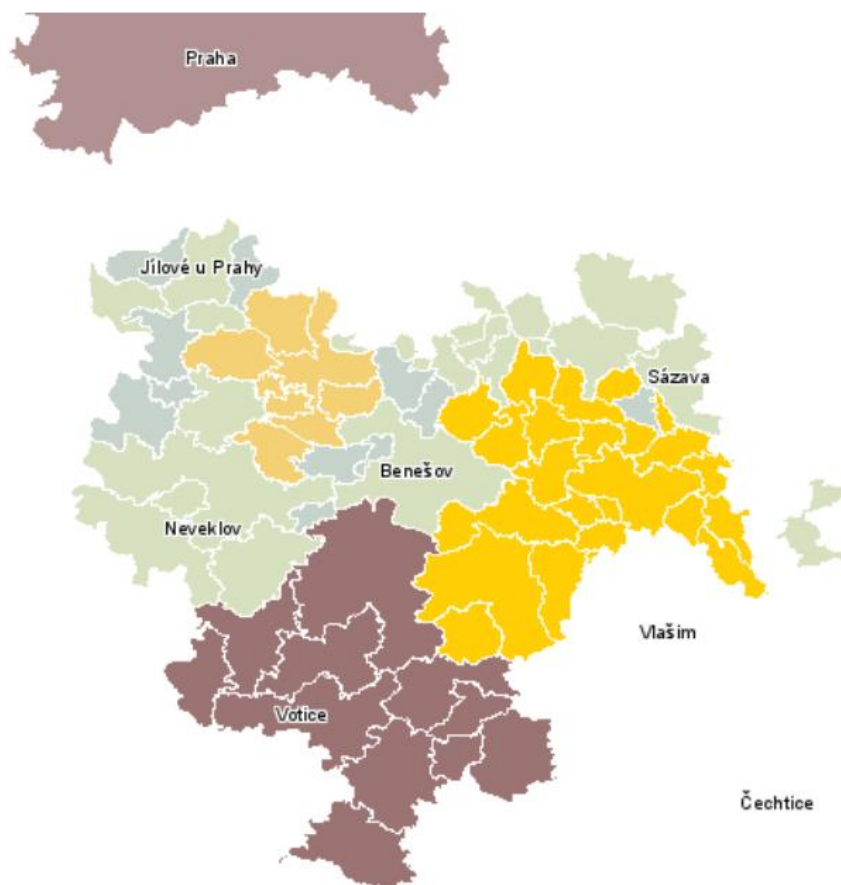
Zástupci MAS zkusili tento záměr zkonzultovat na MPSV a zjistit, zda a za jakých okolností by taková aktivita mohla být podpořena. **MAS tady sehrála roli „zprostředkovatele“, kdy díky intenzivní komunikaci se starosty, zástupci mikroregionů a dalšími aktéry zjistila, že poptávka v území existuje a identifikovala tento záměr jako nosný a zkusila maximálně metodicky i koordinačně záměr podpořit.** Zástupci MAS zprostředkovali konzultaci na MPSV, se zástupci zpracovatele projektu spolupracovali zejména na metodických a finančních věcech a významně přispěli k uskutečnění této aktivity, kterou navíc dále aktivně propagují a deklarují, že se budou podílet i na udržení nově vzniklých služeb koordinátora sociální práce.

„My tady fungujeme tak, že nasloucháme, co se kde děje. Pro mě je nejideálnější se kdekoliv potkávat a pak si to člověk propojí. Není nic lepšího, když si území a žadatelé sami řeknou, co chtějí.“ ... (zástupkyně MAS)

MAS si vybrala téma koordinace sociální práce na malých obcích jako nosné pro svou strategii v oblasti podpory OPZ, a proto se tomuto tématu intenzivně věnuje a v rámci svého území podporuje i další takto zaměřené projekty.



Území působnosti MAS Posázaví v roce 2019



Legenda (4)

CHOPOS (21)
Týnecko (7)

Mikroregion Voticko (10)

Partnerské obce Posázaví (21)

Mapa územní působnosti MAS Posázaví v roce 2019

<http://leader.posazavi.com/cz/pusobnost.asp>



Případová studie 10 - Letní příměstské tábory s ČÁPEM

Případová studie popisuje dobrou praxi při přípravě a realizaci projektu **Letní příměstské tábory s ČÁPEM**, který realizuje **ČAP, o.p.s.** s podporou Operačního programu Zaměstnanost v rámci IP 2.3 **Strategie komunitně vedeného místního rozvoje, výzvy Místní akční skupiny Brdy-Vltava (dále jen MAS).**

1. Popis projektu a jeho příprava

Projekt se zaměřuje na **pomoc rodinám v zajištění péče o děti** v době letních prázdnin, a to prostřednictvím organizace týdenních nepobytových táborů, čím **rodičům ulehčuje možnosti při uplatnění na trhu práce**. Oproti jiným příměstským táborům jsou tábory s ČÁPEM specifické tím, že **integrují děti se zdravotním znevýhodněním** mezi zdravé vrstevníky. Samotný projekt zároveň představuje a je součástí širšího a zároveň hlubšího **konceptu společensky prospěšných komunitních aktivit**, nestojí „osaměle“, a proto také MAS tento koncept v rámci své strategie podpořila a úzce s realizátorem spolupracuje (viz níže v této kapitole).

Cílovou skupinou v projektu jsou osoby pečující o děti navštěvující mateřské školky nebo základní školy ve věku do 15 let. Jedná se o osoby, které mají velký potenciál uplatnit se na trhu práce, protože ale musí v první řadě zajistit péči o své děti, častokrát jsou kvůli tomu na trhu práce znevýhodněny. Jako další cílovou podskupinu můžeme identifikovat **osoby pečující o děti s postižením.**

Projekt reaguje na problém nedostatku dostupné péče o děti v době letních prázdnin. Potřeba zajištění péče o děti vyvstává z nesouladu počtu dnů dovolené, kterou rodiče mají, a počtem dnů bez vyučování žáků a předškoláků. Pokud rodiče chtějí pracovat na plný úvazek, musí vyhledávat práci např. ve směnném provozu a o dítě se střídavě starat, což má stresující dopad na celou rodinu. Narozdíl od zdravého dítěte je najít hlídání pro hendikepované dítě mnohem komplikovanější a matka častokrát nemá nikoho, kdo by se o něj postaral. Dítě se zdravotním problémem nemůže být svěřeno jen tak komukoliv. Většinou ho nemůže pohlídat příslušník rodiny, ani se nemůže zúčastnit běžného tábora, jejichž kapacita v regionu je nedostatečná i pro zdravé děti. Pokud je tedy matka zaměstnána, musí se o dítě přes letní prázdniny v první řadě postarat a dva měsíce nemůže vykonávat pracovní činnost. Jedinou další možností je soukromé hlídání, které je ale pro převážnou většinu rodin finančně neúnosné, a **tábor čerpající podporu pro ně tedy častokrát zůstává jako jediná možnost**, jak si zaměstnání udržet. Vzhledem k nízké ceně tábora do něj mohou přihlásit postižené i zdravé sourozence a vyřešit tak svou rodinnou situaci. Přínosnost pro cílovou skupinu uvádí realizátorka i na konkrétním příkladu.

Myslela jsem na paní P., protože ta je přesně pracující maminka a měla ten samý problém jako já - neměla kam svého syna s Downovým syndromem dát, zajistit o něho přes léto péči. Když projekt běžel první rok, tak fakt byla strašně ráda, protože to je velký problém. Pokračuje to dál, reakce jsou obdobné a už jsme si na to zvykli, že to je pomoc pro nás všechny. (Michaela Sarnovská, ČAP, o.p.s)

Region Dobříšska a Novoknínska je navíc specifický poměrně velkým počtem lidí, kteří se sem z Prahy stěhují a zakládají tady rodiny, takže mladých rodin neustále přibývá a problém nabývá větších rozměrů. Nově přistěhované rodiny v území nemají potřebné zázemí a sociální vazby, které si v komunitě vybudují až s postupem času, a nedokážou si hlídání dětí zajistit například



prostřednictvím prarodičů nebo jiných rodinných příslušníků. Problematika je o to aktuálnější, že okolí Dobříše je **oblast pracovně orientovaná hlavně na Prahu** a kromě samotné pracovní doby se k době péče musí připočít i **dojíždka do místa výkonu práce**. Rodiče ve většině případů odcházejí do zaměstnání kolem sedmé hodiny ranní a vrací se po páté hodině odpolední, což činí mnohokrát i víc než 10 hodin, během kterých potřebují péči o své dítě zajistit. Narodil od typicky venkovských oblastí je tady mnohem **větší poptávka po tomhle typu služeb**, kterou bylo nutné zajistit.

Letní příměstské tábory zrealizoval ČAP poprvé již v roce 2016 přes celorepublikovou výzvu. Tehdy ale projekt trval jenom 2 roky, přičemž každý rok proběhlo v létě až 5 turnusů tábora. Přes výzvu MAS Brdy-Vltava začali tábory realizovat hned v následujícím roce 2018. Tábory se konají vždy **3 týdny v červenci**, přičemž jeden turnus trvá jeden týden. Realizátor dokázal propojit **inkluzi dětí se zdravotním postižením** a zároveň zachovat podstatu "běžného tábora". V roce 2018 se táborů zúčastnilo celkem 7 dětí s postižením, což činí přibližně 10 % z celkového počtu dětí. Míra dětí se zdravotním znevýhodněním je organizátory hlídána a pohybuje se kolem 4-5 dětí z 30 v jednom turnusu, aby byly **splněny podmínky inkluze** a tábory byly zvládnutelné i z personálního hlediska. Projekt je z personálního hlediska zajištěný, na jeden turnus připadají 3 vedoucí a 4 asistenti. Tábory navštěvují děti s různými druhy hendikepů, např. Downův syndrom, Aspergerův syndrom, porucha autistického spektra atd. Táborů se můžou zúčastnit i děti s fyzickým omezením, které ale nesmí být významné, aby dítě bylo mobilní a schopné samostatného pohybu a zvládalo s ostatními absolvovat výlety i mimo místo realizace tábora.

Byl tam kluk, který má svalovou dystrofii. Byl na prvním turnusu, ale pak už to zdravotně nezvládal, bylo to pro něj náročné. Ale byl to jediný tábor, kterého se v životě zúčastnil. (Michaela Sarnovská, ČAP, o.p.s.)

Cílem projektu je pomoci rodinám s dětmi školního nebo předškolního věku **zajistit péči o jejich děti a umožnit jim tak lépe skloubit profesní a rodinný život**, aby mohli vykonávat práci na plný úvazek a zároveň nemuseli nechávat své děti samotné nebo využívat finančně nákladných možností hlídání. Projekt se snaží zajistit službu pro všechny pracující rodiče, kteří ji potřebují a pomoci jim tak v jejich krátkodobém i dlouhodobém pracovním uplatnění.

Samotná realizace projektu zahrnovala 1 klíčovou aktivitu, která byla pro celý projekt stěžejní, a tou byla realizace příměstského tábora. Tábory probíhají vždy v pracovním týdnu **od 7:30 do 17:00 hodin** v areálu ZŠ Trnka v Dobříši. Každý rok se během léta v červenci odehrávají celkem tři po sobě následující turnusy, přičemž každý turnus má kapacitu 30 dětí a můžou se ho zúčastnit jak děti zdravé, tak i ty se zdravotním znevýhodněním.

Rodiče primárně vyhledávají tábory, které nenabízejí jenom pouhé hlídání, ale které **děti budou bavit** a kam se budou rády vracet. Letní tábory s ČÁPEM jsou toho skvělým příkladem. Každý rok je program táborů jinak tematicky zaměřený a aktivity jsou předem důsledně promyšlené. Jednotlivé týdenní turnusy se vždy nesou v duchu vybraného tématu, kterému jsou následně přizpůsobeny i aktivity a program tábora. Pro děti jsou připraveny motivační hry a soutěže, při kterých se rozdělí na tři družstva a společně se účastní celotáborových her. Témata v rámci turnusů i jednotlivých dnů na sebe navazují a děti se tak vždy mohou těšit na to, co dalšího je čeká. Do programu táborů jsou pro ozvláštnění zařazeny i různé výlety a animace, při kterých dochází ke spolupráci s dalšími jednotlivci či organizacemi. Jako příklad můžeme uvést **jízďárnu Míšánek – neziskovou organizaci pečující o hendikepované koně** – se kterou ČAP spolupracuje již od roku 2016 a která každoročně na tábor přijde a umožní dětem vyzkoušet si jízdu na koni. Na táboře děti získávají i v dnešní době velmi



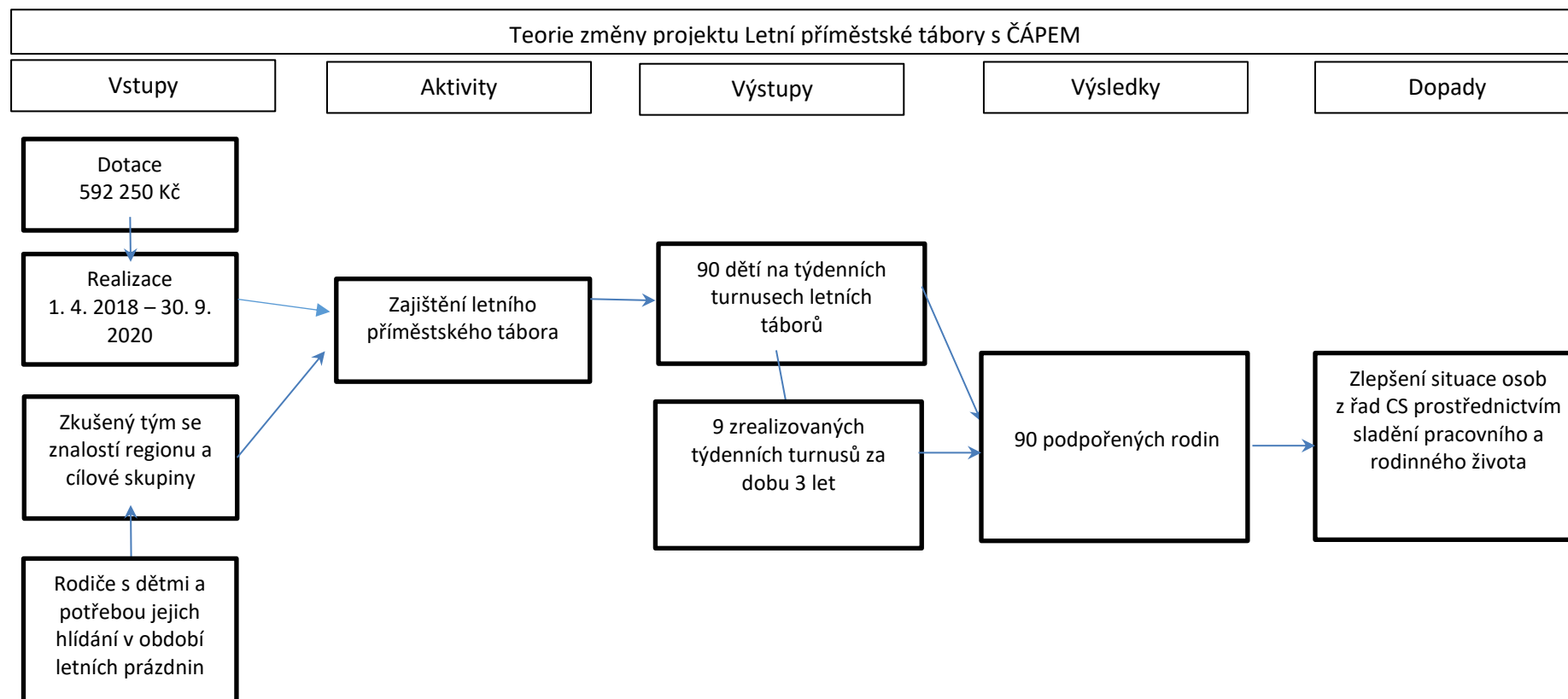
důležité **environmentální vzdělání** a jsou vedeny k šetrnému chování vůči svému prostředí. Nově začal tábor spolupracovat s nedalekou **eko farmou**, jejíž majitelka na tábor přišla děti informovat prostřednictvím eko programu a vedení eko kroužků. V rámci projektů a aktivit **spolupracuje ČAP i s nově vznikající základní školou Trnka**, kde se aktivity tábora v průběhu letních prázdnin odehrávají. ZŠ Trnka je v území unikátní projekt školy budované z iniciativy spolku rodičů a podobně jako letní tábory reaguje na nedostatek v území – narozdíl od běžných škol dokáže naplnit potřeby rodičů s dětmi se zdravotním postižením, nebo naopak s dětmi nadanějšími. Realizátor zcela cíleně využívá prostory základní školy a svým finančním příspěvkem z pronájmu plánovitě pomáhá při realizaci dalšího projektu, je včleněný do širšího konceptu. ČAP zároveň i vytváří nabídku pro hendikepované děti navštěvující ZŠ Trnka.

K úspěchu projektu jednoznačně přispěl i **entuziasmus a nadšení studentů**, kteří mají na starosti vedení tábora i výběr témat. Díky tomu, že tábory se konají už celkem čtvrtým rokem, je skupina studentů stálá a tvoří společně sehraný kolektiv. Dokážou pro děti vytvořit **poutavý program**, který má náboj a zaujme všechny děti bez rozdílu.

Ve vedení se pohybují i lidé se zkušenostmi s hendikepovanými dětmi. **Mnoho asistentů během školního roku působí ve sdružení Dej mi šanci**, kde přicházejí do styku s postiženými dětmi, jezdí s nimi na různé výlety, pracují s nimi. Není ojedinělým případem, že jako **asistent působí i sourozenec zdravotně znevýhodněného dítěte**.

Myslím, že už mají vytvořenou dobrou partu. Stává se, že ačkoliv student nemá být v práci a nemá směnu, tak je tam jako dobrovolník jenom proto, že ho to baví. Zrovna nemá co dělat, tak s nimi jede na výlet. (Michaela Sarnovská, ČAP, o.p.s)

Čím se příprava projektu Letní příměstské tábory s ČÁPEM odlišovala od jiných projektů, bylo **provázání aktivit s dalšími projekty** realizátora, které autorka projektu promýšlela již při rozhodování o realizaci projektu, takže se nejedná o náhodný, ale dobře promyšlený koncept. Autorka projektu je současně i ředitelkou **dětských skupin a dlouhodobě v regionu zajišťuje péči o děti předškolního věku a integraci dětí se zdravotním postižením do kolektivu zdravých vrstevníků**. Dětské skupiny jsou realizovány celkem ve čtyřech lokalitách, mezi které patří i dětská skupina Žlutý ČÁP v Budínku. Děti ze skupiny Žlutý ČÁP mají k dispozici komunitní zahradu, kde se mohou zapojit do pěstování a péče o zeleninovou zahrádku, která jim mimo jiné zabezpečí přísun čerstvé zeleniny na svačiny. Komunitní zahrada děti také učí šetrnému chování ke svému prostředí a udržitelnosti. **Hlavním cílem komunitní zahrady u ČÁPA** je ale začlenění osob se zdravotním postižením do společnosti prostřednictvím **společensky prospěšného sociálního podnikání a oživení zemědělské půdy** v regionu. Pomocí workcampu realizovaného v Zahradě ČÁP nabízí prostor mladistvým od 15 let s mentálním postižením pro získání zkušeností se zaměstnáním a snaží se jim tak pomoci v jejich budoucím pracovním uplatnění. Dochází ke snaze propojení sociálního podniku se Zahradou a díky tomu lze nabídnout uplatnění lidem, kteří ho jen těžko naleznou na volném trhu práce. Oba projekty jsou těsně provázané a navzájem si přinášejí spoustu výhod.





2. Charakteristika realizátora projektu a motivace k realizaci projektu

Realizátorem projektu je **obecně prospěšná společnost ČAP**. Společnost byla založena již v roce 2012 skupinou maminek z Nového Knína a okolí Dobříše, které jí založily za účelem poskytování služeb péče o děti, protože se samy potýkaly s problémem, že jejich děti nebyly přijaty do lokální mateřské školky. Postupně se jim podařilo otevřít dětské centrum a zprovoznit dětské skupiny v Novém Kníně, Dobříši, Sudovicích i Budínku. Kromě služeb zajišťujících péči o děti ČAP od roku 2015 a 2016 rozšířil své pole působnosti a nabízí také různé volnočasové kroužky pro děti předškolního věku, pořádají zajímavé akce pro rodiny s dětmi a příměstské tábory.

Klíčovou postavou projektu je **ředitelka a spoluzakladatelka společnosti Michaela Sarnovská**, která je zakladatelkou společnosti ČAP i příměstských táborů. Myšlenka založit dětskou skupinu a uspořádat letní tábory vycházela z její potřeby zajistit péči o dceru s Downovým syndromem a integrovat jí do kolektivu zdravých dětí. Paní Sarnovská se dlouhodobě pohybovala ve společenství maminek dětí s hendikepem a uvědomovala si palčivost problému, kterým zajištění péče o dítě s postižením v době letních prázdnin je. Proto v roce 2016 požádala přes celorepublikovou výzvu o příměstské tábory. Projekt trval 2 roky a hned následující rok na něj navázaly příměstské tábory, o které zažádala přes výzvu vypsanou MAS.

„Všechno vychází z mé primární potřeby zajistit péči o moji dceru, která má Downův syndrom, takže je současně účastnice táborů. Předtím byla účastnicí dětských skupin a postupně se to na sebe nabalovalo. Primární myšlenka pro založení ČÁPA byla integrace mé dcery do kolektivu a od toho se odvíjely další kroky.“ (Michaela Sarnovská, ČAP, o.p.s.)

Paní Sarnovská je navíc i sama členkou sdružení Dej mi šanci, které pomáhá lidem se zdravotními hendikepy a jejich rodinám a podporuje je v péči o hendikepované členy rodiny. Je součástí komunity, ve které má u lidí vybudovanou důvěru, rovněž i ČAP jako společnost **má v regionu vybudované jméno, historii i zkušenost s konkrétní aktivitou a cílovou skupinou**.

3. Využití a naplnění specifík podpory formou komunitně vedeného místního rozvoje

Při přípravě a realizaci projektu Letní příměstské tábory s ČÁPEM využívá realizátor ČAP, o.p.s. některých specifík, která nabízí podpora skrze komunitně vedený místní rozvoj.

- Partnerství a spolupráce na lokální úrovni, přístup zdola nahoru

Ve vazbě na partnerství a spolupráci na lokální úrovni byla od počátku velmi důležitá a stěžejní **podpora projektu ze strany MAS Brdy-Vltava**. Protože se realizátor se zástupci MAS zná už řadu let, proces přípravy projektu byl příjemnější než přes ministerstvo a probíhal na osobnější úrovni. I když realizátor už předchozí zkušenosti s přípravou a řízením projektu má, MAS poskytla maximální pomoc při přípravě žádosti a všem potencionálním žadatelům nabízí podrobné konzultace, které rádi využívají. Realizátor ocenil **perfektní znalost kraje ze strany pracovníků MAS, která byla pro žadatele klíčovým zdrojem regionálních analýz a podkladů, které jsou při přípravě projektu zásadní**.

Je to studnice regionálních informací, které jsou pro přípravu projektových žádostí důležité, protože z toho se vychází. (Michaela Sarnovská, ČAP, o.p.s.)



Ty lidi známe a jsou místní. Víc dokážou pochopit potřeby tábora, protože tady žijí a ví, jak to tady v kraji chodí. Je to pro nás velká pomoc, ti lidé jsou nám blíž a víc nás chápou. (Silvie Pilecká, ČAP, o.p.s.)

ČAP spolupracuje i s organizací **Dej mi šanci**, která je jeho partnerskou organizací, i když spolupráce probíhá spíš na neformální úrovni. Děti rodičů ze spolku Dej mi šanci se každoročně zúčastňují letních táborů. Zájem ze strany rodičů s hendikepovanými dětmi je ovšem tak velký, že dodatečná propagace přes spolek v současnosti není nutná. Celkem v projektu došlo k propojení organizace, která má v území vybudované zázemí a jméno (ČAP), organizace sdružující cílovou skupinu se zmapovanými potřebami prostředí (Dej mi šanci) a poradenského orgánu (MAS), na který se můžou obrátit. Realizátorovi se podařilo si v komunitě vybudovat **důvěru občanů** díky osobnímu kontaktu a individuálnímu přístupu, což bylo při řešení projektu nepochybně velkým přínosem.

Já si myslím, že v komunitách je to hodně o důvěře, že se známe, víme, kdo to dělá a kdo za tím stojí. Znájí naše obličeje, setkáváme se venku v obchodě na nákupech. I to, že se s těmi rodiči, partnery, lektory, asistenty, mezi všemi pohybujeme, tak vědí, kdo co dělá. Tohle je přínos, že se se všemi znáte a když něco potřebujete vyřešit, tak se potkáte ráno v obchodě a vyřešíte pracovní záležitost. (Michaela Sarnovská, ČAP, o.p.s.)

Jeden z ukázkových příkladů **komunitně vedeného života a rozvoje** je v obci nově vybudované hřiště pro děti. Vedle objektu dětské skupiny v Budínku se nachází dětské hřiště, které vzniklo jenom díky mimořádné spolupráci obce, hasičů, majitelů nemovitosti a realizátora projektu. Prostory pro dětskou skupinu se v Budínku nacházejí přímo naproti budově dobrovolných hasičů, se kterými se realizátor "skamarádil", a poté, co se dohodl s obcí Svaté Pole, spádovou obcí Budínku, že jim poskytnou kus pozemku, hasiči hřiště postavili. Realizátorovi se tak podařilo zkoordinovat stavbu obecného hřiště na soukromém pozemku, po kterém v obci byla už delší dobu poptávka, ale nebylo možné ho vybudovat, protože ze strany soukromých osob nebyla vůle dát pozemky do pronájmu z důvodu lukrativní blízkosti Dobříše. Hřiště teď současně slouží nejen dětem z dětské skupiny, ale taky





všem ostatním dětem a rodičům v obci, kteří z něj mají prospěch.

Dětské hřiště v Budínku. Zdroj: www.dccap.cz

*„My jsme to chtěli, hasiči to chtěli, protože je mezi nimi spousta chlapů, kteří taky mají malé děti a nemají kam chodit na hřiště. A současně obec tam měla tlak i ze strany obyvatel a chtěli to.“
(Michaela Sarnovská, ČAP, o.p.s.)*

Přístup zdola nahorů lze spatřovat při přípravě projektu i ve skutečnosti, že realizátor projektu sám do cílové skupiny zapadá a její potřeby tak zná na vlastní kůži lépe než kdokoliv jiný. Díky tomu, že realizační tým už v minulosti vedl dětské skupiny, měli vybudovanou komunitu klientů a navázanou spolupráci s cílovou skupinou.

- Integrované záměry a projekty

Prezentovaný projektový záměr musel být již od počátku velmi dobře promyšlený z hlediska jeho míry integrity a návaznosti na další aktivity či projekty. **Projekt koresponduje se strategií SCLLD**, reaguje na požadavky území a má synergické efekty – princip integrovanosti projekt naplňuje v regionu unikátní synergickou spoluprací se ZŠ Trnka. Díky tomu, že se aktivity tábora odehrávají v prostorách školy, získává škola díky pronájmu finanční prostředky, které následně může využít při rekonstrukci a postupném zařizování tříd. Z regionálního hlediska jsou projekty vzájemně účelné a doplňují se. Současně se realizátorovi podařilo vytvořit a **v přípravě je aktuálně i nový projekt obytného družstva lokálních produktů** navázaného na rodičovské sítě využívající služby ČÁPA. Projekt reaguje na poptávku po kvalitních lokálních potravinách, které by se distribuovaly prostřednictvím těchto rodičovských sítí. Zatím nedošlo k jeho realizaci díky nedostatečnému množství lokálních produktů, ale jeho myšlenka je nosná a je zde vůle jej v budoucnu zrealizovat.

V území existuje několik organizací, které taky pořádají letní nepobytové tábory. Žádné z nich ale nejsou obzvláště pro rodiny s větším počtem dětí natolik dostupné jako tábory s ČÁPEM, které díky podpoře z OPZ mohly významně snížit cenu za turnus na 850 korun, přičemž běžná cena za tábor se pohybuje kolem 2500-3000 korun na dítě za týden. Jediným konkurenčním projektem v regionu je tábor Dobříšek, který také čerpá podporu, a ceny tábora za týden by mohl snížit. Jelikož však již při přípravě projektu si MAS i realizátor ověřovali potřebnost projektů a byli si jistí, že oba projekty najdou v regionu své uplatnění, můžeme konstatovat, že projekty se navzájem spíše doplňují. Tábory s ČÁPEM jsou určené pro děti ze širšího okolí a zahrnují i potřeby dětí se znevýhodněním. Dobříšek cílí zejména na rodiny přímo z Dobříše, tábory jsou kapacitně menší a zaměřené např. výtvarně či keramicky.

- Inovativní znaky realizovaného projektu

Klíčový inovativní znak projektu spočívá v integraci dětí se zdravotním znevýhodněním. **V regionu se nenachází žádný jiný tábor, kde by brali kromě zdravých dětí i hendikepované**, v drtivé většině případů bývají tábory buď specializované na specifický typ postižení, nebo jsou určeny jenom pro zdravé děti. Unikátnost projektu umožňuje dětem s postižením začlenit se do kolektivu zdravých vrstevníků a nese to s sebou přínos pro obě skupiny – můžou si ve volnosti v bezpečném prostředí hrát a bavit se, jsou si vzájemně rovni. Vzhledem k tomu, že běžně jsou děti s hendikepem vzdělávány odděleně, je tábor častokrát místem, kde se mají zdravé děti možnost poprvé v životě seznámit a komunikovat s postiženým dítětem, což má pozitivní dopad na rozvoj jejich tolerance a empatie vůči ostatním. Inkluze probíhala už od počátku projektu přirozeně a bez problémů.



Marek je kluk s Downovým syndromem, je mu 14-15 let a zapojuje se do her, mají z toho legraci, dohromady se sžijí. Není to o tom, že támhle je kluk a on je z té zvláštní speciální třídy, ale je součástí. Tam vidím tu živelnost napříč, a je úplně jedno, jestli je to dítě zdravé nebo postižené. Vzniká nádherný celek. (Michaela Sarnovská, ČAP, o.p.s.)

Další z inovativních prvků spočívá ve **vytvoření heterogenní věkové skupiny** tábora dětí od předškolního věku až do 15 let, takže rodiče můžou umístit sourozence různého věku v rámci jednoho turnusu. Většina ostatních táborových aktivit má dopředu stanovenou věkovou skupinu tábora, a protože přihlášení jenom jednoho dítěte neřeší rodinnou situaci, rodiče pak řeší otázku, kam druhé dítě umístit.

V neposlední řadě pak lze za určitou inovativnost oproti běžným příměstským či městským táborům považovat i **propojování sociálního aspektu tábora s environmentálním**. Programy Čápa jsou koncipovány a realizovány v souladu s odpovědností za místo, kde realizátoři žijí, berou ohledy na životní prostředí a jsou otevřené širokým cílovým skupinám, a to i těm, na které „mainstream“ není úplně nastavený.

4. Překážky přípravy a realizace projektu

Na základě předchozích zkušeností s organizací letních táborů měla paní Sarnovská koncepci projektu dobře promyšlenou a potřebné zkušenosti s organizací a administrativou příměstských táborů a klientelu měla zajištěnou ještě před zahájením realizace. Turnusy jsou ve skutečnosti plné ještě dřív, než jsou vyhlášené, a koordinátorka tak tenhle rok již byla nucena limitovat počet turnusů, kterých se sourozenci mohou zúčastnit, na 2 turnusy, aby se dostalo na všechny rodiče. Vytvořil se i stabilnější tým vedoucích a asistentů tábora. Při plánování žádosti **dokázal realizátor dopředu pracovat s možnými riziky**, které včas eliminoval. Např. turnusy rozložil na dobu 3 let, aby organizačně nebyly příliš zatěžující, či zajistil dostatečný počet asistentů lektorů, kteří napomáhali se sociální interakcí a zapojením dětí se zdravotním postižením do aktivit tábora.

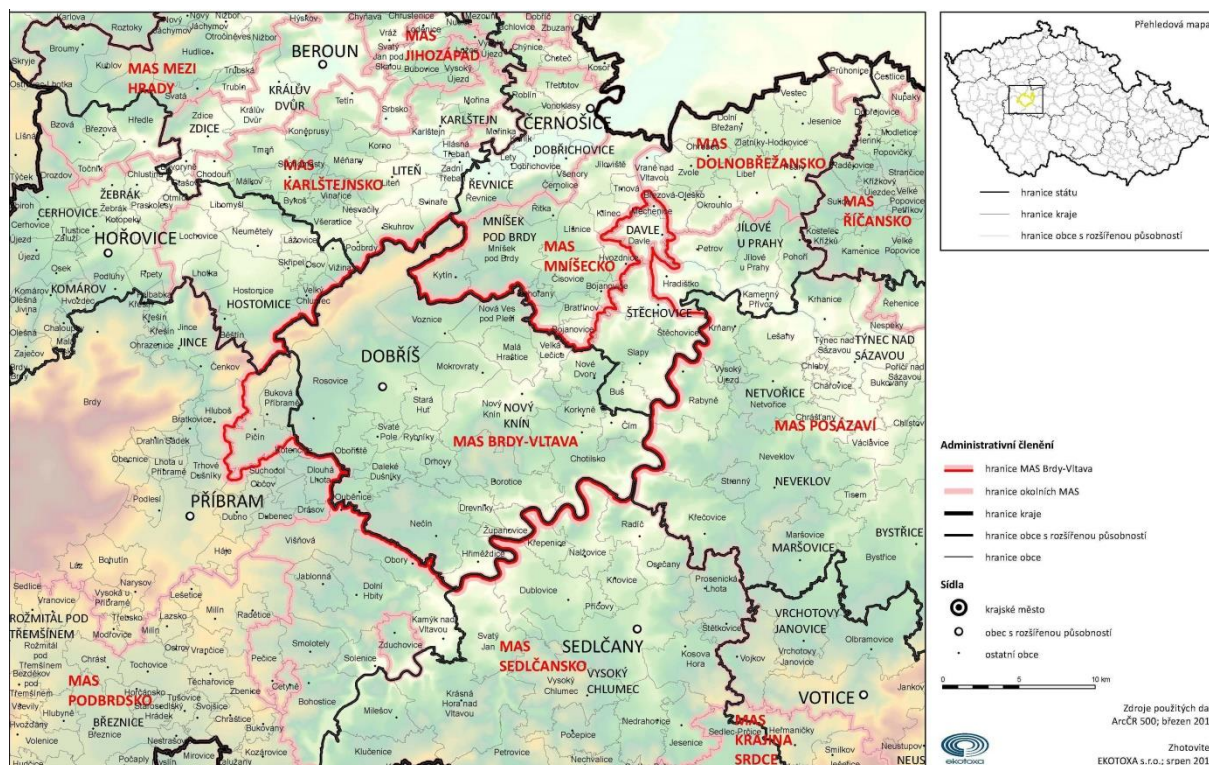
Jednou z překážek, s kterou se realizátor potýká, je **nedostatečný čas na samotnou přípravu** projektu a aktivit během turnusů, která je dotována jenom 40 hodinami na tři týdny. Příprava projektu se samozřejmě rozděluje, část programu a plánování celého turnusu je pracovní náplní koordinátorky. I tak je ale například každou trasu táborové hry potřeba předem projít a připravit, mnohokrát vedoucí musí jít den nebo večer dopředu do terénu a přichystat aktivity na následující den, shánět materiály, přičemž příprava celkově zabere víc času, než s čím projekt počítá. Pro hladký průběh aktivit je nutné poskytnout dětem potřebný materiál, při jehož nákupu se realizátor potýkal s dalším problémem, a tím byla **nemožnost úhrady papíru coby výtvarné potřeby z přímých nákladů projektu** z důvodu neodlišení od kancelářských potřeb, které jsou hrazeny z nepřímých nákladů.

Jako ne zcela vyhovující se ukázala **ranní otevírací doba tábora**. Rodiče můžou na tábor děti vodit od 7:30 ráno, ovšem stává se, že první rodiče přicházejí ještě před oficiální dobou zahájení, protože potřebují nutně odjet do práce. Odpoledne už problém s vyzvednutím dětí nebývá, protože rodiče jsou zvyklí z družin nebo školek, které také většinou končí v 17 hodin. Při přípravě plánování navazujících letních táborů je proto vhodné sladit otevírací dobu tábora s potřebami většiny rodičů.

5. Role MAS a její pohled na realizovaný projekt



Pro MAS byla při tvorbě strategie komunitně vedeného místního rozvoje **prioritní oblast zajištění péče o děti předškolního věku**, ve které měli v území velký deficit. Zástupci MAS v počátcích tvorby SCLLD intenzivně monitorovali organizace, které zajišťují péči o děti předškolního věku i z jiných zdrojů. Když si byli jistí, že denní péče o děti je v území zajištěná, mohli uvolnit prostředky na i z hlediska důležitosti sice ne prioritní, ale také velmi palčivou oblast příměstských táborů zajišťujících péči o děti v době letních prázdnin. V době přípravy strategie SCLLD komunikovala paní Sarnovská se zástupci MAS o potřebnosti táborů v území, protože ve stejném čase končilo předcházejícímu projektu táborů s ČÁPEM financování, a tak se s projektem v strategii jistým způsobem počítalo.



Mapa území regionu Brdy-Vltava. Zdroj: www.brdy-vltava.cz

O aktivitě ČAPA věděli zástupci MAS ještě předtím, než vyhlásili výzvu, protože byli členy MAS a paní Sarnovská se v začátcích podílela na tvorbě Strategie komunitně vedeného místního rozvoje. MAS oceňovala jejich proinkluzivní přístup, jelikož je to jedna z mála organizací v území začleňující děti s hendikepem. Protože tahle **potřeba byla v území jasně definovaná a ČAP hledal cestu, jak ve svých aktivitách pokračovat dál**, MAS se rozhodla projekt podpořit. Projekt plně zapadal do cílů SCLLD s jasně definovanými prorodinnými aktivitami, ke kterým projekt bez pochyb přispívá.

MAS při své práci vychází z podrobné znalosti potřeb území i možností na tyto potřeby reagovat a naplňovat je.

„Tady máme při zpracovávání projektů svůj specifický postup, že vždy žadatel přijde sem k nám na MASku, žádost si dataprojektorem promítáme na plátno, kompletně jí procházíme. V podstatě se nám nestalo, že by nám někdo předložil projekt, o kterém bychom nevěděli... Takže my o projektech od začátku do konce víme a jsme schopni je přizpůsobit těm podmínkám tak, aby to prošlo a aby byly z projektového hlediska v pořádku.“ (Markéta Dvořáková, ředitelka MAS Brdy-Vltava)



Hlavní devizou realizátora je schopnost dobře si promyslet a postavit nabídku na základě potřeby. Než službu nabídne, dokáže si ověřit místní potřebu, kterou identifikuje pomocí práce s analytickými dokumenty. Na rozdíl od mnoha obcí dokáže realizátor pracovat s podklady a strategickými plány, které pro území MAS připravuje.

Projekt Letní tábory s Čápem byl zakotvený v místní potřebě, která je z hlediska území specifická. V regionu je poměrně velký počet dětí se zdravotním postižením a nabídka specifická pro děti s hendikepem je jedinečná, zajišťuje ji zkušený tým a pro rodiče je velkou výhodou, že do tábora můžou dát sourozence, postižené či zdravé.

Vztah mezi realizátorem a MAS by se dal nejlépe popsat jako partnerský. Projekty společně konzultují a doplňují se, vzájemně si svými aktivitami vypomáhají. Společnost ČAP je v regionu od počátku své existence velmi aktivní, jsou to určití "inovátoři" v území. Díky jejich inovátorskému a otevřenému přístupu se jim společně s MAS podařilo vygenerovat další projekt odbytové sítě lokálních produktů navázané na dětské skupiny a na rodiče, kteří využívají nabídky ČÁPA. ČAP vytváří v regionu síť rodičů požadujících šetrnější alternativu k životnímu prostředí a vyšší kvalitu potravin. V současnosti projekt není realizován, ale v budoucnosti s koncepcí plánují dále pracovat.

Jsou to osvícení lidé. Mají vizi, kam by to chtěli celé posouvat a mají dostatečné racio na to, aby to nebyla vize odtržená od reality. Jsou schopní tu vizi, která je veliká, zkombinovat s tím, že zjišťují ten zájem. (Markéta Dvořáková, ředitelka MAS Brdy-Vltava)



Příloha č. 1 - Metodologie sběru a analýzy dat

V této části je upřesněn metodologický design evaluace a zpracování případových studií, který byl předložen v nabídce Zpracovatele. Metodologický design je předložen ve formě návrhů scénáře hloubkových rozhovorů s realizátorem projektu a představitelem Místní akční skupiny, v rámci jejíž výzvy byl projekt vybrán k podpoře. Jednotlivé části rozhovoru reflektují strukturu případových studií a obsahují celkem dva typy otázek:

- Číslované otázky představují hlavní otázky, které jsou kladeny realizátorům, respektive představitelům Místní akční skupiny. Tyto otázky jsou připraveny tak, aby mohly být v případě vyžádání zaslány realizátorům, případně představitelům MAS předem.
- Kurzívou v rámečku jsou potom doplněny doplňující a návodné otázky pro tazatele, který je může při vedení rozhovoru využít k upřesnění hlavních otázek či dílčích odpovědí.

Návrh scénáře hloubkového polostrukturovaného rozhovoru

Pro zakázku **Zpracování případových studií projektů financovaných z Operačního programu Zaměstnanost ve výzvách Místních akčních skupin**, realizované v rámci projektu Zpracování evaluací, analýz a odborných studií OPZ, Reg.č. projektu: CZ.03.5.125/0.0/0.0/15_012/0002750

Pozn. Rozhovory byly vždy vedeny jednak se zástupcem realizátora, jednak se zástupcem MAS. V obou případech byly na žádost MPSV rozhovory nahrávány pro potřeby doslovného přepisu. Respondenti byli vždy na nahrávání upozorněni a souhlasili s ním.

Návrh struktury rozhovoru s realizátorem	cca 1,5 hod.
--	--------------

Kapitola 1 - Abstrakt

- Bude sepsán na základě dalších částí. K abstraktu se nebudou vázat specifické otázky.

Kapitola 2 - Popis projektu a jeho přípravy (cca 15 minut)

1. Co je hlavním cílem projektu, na jaký problém/potřebu a na koho (jakou cílovou skupinu) je zaměřen a co by měl cílové skupině přinést/co by měl změnit?
2. Jak by měly jednotlivé aktivity a výstupy přispět k dosažení cíle?
3. V čem byla příprava projektu specifická s ohledem na přípravu běžného projektu? Jsou v regionu nějaká specifika cílové skupiny či jiní faktory, které umožnily úspěch? Jmenujte podle Vás klíčové faktory úspěchu v přípravě projektu.
4. Kdo a jak byl zapojen do přípravy projektu?

Doplňující návodné otázky pro potřeby tazatelů – nebudou zaslány předem

- *Jaký problém jste chtěli projektem řešit?*
- *Na koho, na jakou cílovou skupinu, je projekt zaměřen?*
- *Proč jste se zaměřili právě na tuto cílovou skupinu?*
- *Čím je tato cílová skupina ve Vašem regionu specifická, jaké jsou její hlavní charakteristiky vztahující se k projektu?*
- *Co by měl projekt cílové skupině přinést a jakým způsobem?*
- *Můžete uvést konkrétní již vzniklý přínos pro cílovou skupinu? (otázka bude záviset na fázi realizace projektu)*
- *Jaký je hlavní cíl (cíle) Vašeho projektu?*



- *K jaké změně by mělo dosažení tohoto cíle přispět?*
- *Které výsledky, případně výstupy, podmiňují dosažení cíle?*
- *Jaké aktivity je třeba vykonat, aby byly požadované výstupy dosaženy?*
- *Jak jste stanovili dílčí výstupy a k nim vedoucí aktivity?*
- *Jaké jsou podmínky toho, aby navržený mechanismus (vstupy-aktivity-výstupy-výsledky-dopady) fungoval?*
- *Pracovali jste s podmínkami a předpoklady při návrhu projektu, nebo jste je spíše implicitně „tušili“?*
- *Využili jste při stanovení aktivit projektu a jeho výstupů a výsledků nějaké techniky projektového řízení (např. logický rámec, nebo teorii změny)?*
- *Pracovali jste při návrhu projektu s riziky? Pokud ano, tak jak?*
- *Jak se daří naplňovat plánovaný cíl Vašeho projektu? (otázka bude záviset na fázi realizace projektu)*
- *S kým jste spolupracovali na návrhu projektu?*
- *Pokud jste s nějakým partnerem spolupracovali, čím tento partner přispěl k a) vašemu rozhodnutí projekt realizovat, b) k návrhu a nastavení projektu.*
- *Byla do přípravy zapojena přímo cílová skupina? Pokud ano, tak jak?*
- *V čem spatřujete hlavní faktor Vašeho úspěchu? Je tento faktor specifický pro Vaši organizaci/tento projekt, nebo je obecný?*
- *Existuje nějaké specifické nastavení vnějších podmínek, které vede k úspěchu Vašeho projektu?*

Kapitola 3 – Charakteristika realizátora projektu a motivace k realizaci (10 min)

5. Popište, prosím, fungování Vaší organizace v regionu/území MAS. Zaměřte se na aktivity související s přípravou a realizací projektu OPZ.
6. Jakou roli hrála Vaše organizace při vytváření SCLLD, v rámci které je projekt podpořen?

Doplňující návodné otázky pro potřeby tazatelů – nebudou zaslány předem

- *Jak dlouho se Vaše organizace danou problematikou zabývá?*
- *Které další aktivity / projekty jste realizovali? Jaké je spektrum Vaší činnosti?*
- *Jaké jsou vaše předchozí zkušenosti s touto cílovou skupinou?*
- *Jaká byla vaše motivace začít pracovat s touto cílovou skupinou?*
- *Jaká byla vaše motivace podat tento konkrétní projekt?*
- *Jednalo se čistě o Vaše rozhodnutí, nebo do rozhodování o projektu vstoupil ještě někdo?*
- *Jaký byl důvod pro rozhodnutí realizovat projekt na území této konkrétní MAS?*
- *Pracujete v tomto regionu dlouhodobě, nebo je to první aktivita?*
- *Jakým způsobem jste se podíleli na přípravě a tvorbě SCLLD v daném regionu?*

Kapitola 4 – využití specifík podpory formou komunitně vedeného místního rozvoje – CLLD (45 min)

4.1 Partnerství a spolupráce na lokální úrovni, přístup zdola nahoru



7. Byli do přípravy projektu zapojeni další aktéři na místní úrovni? Jaký byl jejich podíl na vzniku a utváření idey projektu a jaká byla jejich role při přípravě.
8. Jak místní aktéři ovlivnili přípravu a výslednou podobu projektu?
9. Jak se na přípravě projektu podílela příslušná MAS? Jak hodnotíte spolupráci s MAS?
10. Jak hodnotíte zapojení vícero partnerů do přípravy, případně realizace projektu?

Doplňující návodné otázky pro potřeby tazatelů – nebudou zaslány předem

- *Kdo přišel s nápadem/impulsem na realizaci projektu/myšlenky?*
- *S kým jste přípravu projektu konzultovali?*
- *Kdo další se na přípravě projektu podílel a jak?*
- *Jakých dalších aktérů v regionu se projekt (příprava, realizace, dopad) dotýká?*
- *Jak s nimi byl projekt diskutován/konzultován?*
- *Jak jste s jednotlivými aktéry komunikovali (forma, obsah, frekvence)?*
- *Jak tito aktéři ovlivnili výslednou podobu projektu?*
- *Museli jste dělat nějaké změny v původním záměru s ohledem na další aktéry v regionu? Jak se dařilo vyjednávat ohledně možných překryvů projektu s obdobnými intervencemi jiných aktérů? Bylo nutné upravovat projekt tak, aby si našel prostor mezi jinými obdobnými intervencemi?*
- *Do jaké míry se dařilo propojovat jednotlivé typy aktérů (ziskový/neziskový/veřejný) v regionu?*
- *Které cílové skupiny se do přípravy projektu zapojily?*
- *Kolik zástupců CS se zapojilo do přípravy projektu?*
- *Jaký byl konkrétní přínos zapojení CS do projektu?*
- *Jak jste spolupracovali s MAS při přípravě projektu?*
- *Jaký byl přínos MAS pro a) rozhodnutí projekt realizovat, b) nastavení projektu a c) zpracování a realizaci projektu?*
- *V čem spatřujete hlavní přínos MAS pro Váš projekt?*
- *V čem Vám případně podpora MAS chyběla?*
- *Využili jste při přípravě nebo realizaci místní pracovníky/dobrovolníky/brigádníky?*
- *Jak celkově hodnotíte přínos spolupráce více partnerů na přípravě projektu? V čem spatřujete hlavní přínos této spolupráce?*
- *Kde naopak zapojení většího počtu partnerů přípravu komplikovalo?*
- *Jaké jsou výsledky spolupráce s dalšími aktéry mimo projekt? Vedla společná příprava projektu k navázání funkčního dlouhodobého partnerství s některými aktéry?*

4.2 Integrované záměry a projekty

11. Jak koresponduje Váš projekt se strategií CLLD, jaké její cíle a jak naplňuje? Je projekt dostatečný pro naplnění daného konkrétního cíle SCLLD, nebo je třeba dalších intervencí?
12. Reaguje projekt na jednu nebo více oblastí či aktivit SCLLD?
13. Přináší/je součástí komplexní/ho řešení problému, na který je projekt zacílen?
14. Jak projekt spolupracuje s případnými dalšími projekty realizovanými v rámci SCLLD (komplementárními i konkurenčními)? Probíhala spolupráce již při přípravě projektu?
15. Jak je zajištěna udržitelnost projektu?



Doplňující návodné otázky pro potřeby tazatelů – nebudou zaslány předem

- *Na jaký cíl nebo část CLLD reaguje Váš projekt?*
- *Jak konkrétně přispívá k naplňování cílů SCLLD v území Váš projekt?*
- *Využili jste možnosti zacílit intervenci na více oblastí klíčových pro zlepšení situace cílové skupiny? Pokud ne, zvažovali jste takové využití?*
- *Využili jste možnosti propojovat aktivity různého zaměření?*
- *Jaké projekty či aktivity jsou komplementární vašemu projektu?*
- *V čem se tyto projekty liší a v čem se doplňují s vaším projektem?*
- *Jak na sebe tyto projekty navazují?*
- *Byly tyto projekty již připravovány současně a v kooperaci? Jak?*
- *Jakým způsobem spolupracujete při realizaci projektu s obdobnými/komplementárními projekty?*
- *Existují v území MAS i konkurenční projekty?*
- *Jak se tyto konkurenční projekty projevují v práci s CS?*
- *Jak se projevují v dosahování cílů projektu?*
- *Jakým způsobem máte promyšlenou udržitelnost projektu?*
- *Jaké dodatečné prostředky budou k udržitelnosti třeba?*
- *Je intervence udržitelná vlastní činností, nebo vyžaduje další veřejné zdroje?*
- *Součinnost jakých dalších institucí je podmínkou nebo je vyžadována k zajištění udržitelnosti? Jaká součinnost se očekává?*
- *Jak máte tuto součinnost zajištěnu?*
- *Považujete intervenci za jednorázovou k dosažení cíle CLLD, nebo je třeba aktivity projektu udržovat i po jeho skončení, aby nebyl narušen výsledek intervence?*
- *Jaké musí být splněny předpoklady a podmínky, aby byla zajištěna udržitelnost projektu?*
- *Jaké musí být splněny předpoklady a podmínky, aby bylo dosaženo co nejúčinnějšího dosažení cíle projektu i SCLLD?*

4.3 Inovativní prvky realizovaného projektu

16. V čem je Váš projekt inovativní?
17. Jaké inovativní prvky jste použili při přípravě projektu?
18. V čem spatřujete přínosy a v čem naopak nedostatky (problémy) těchto inovativních přístupů?
19. Jsou tyto inovativní přístupy přenosné, nebo jsou specifické jen pro danou situaci (struktura regionu, specifictví aktéři, MAS)?

Doplňující návodné otázky pro potřeby tazatelů – nebudou zaslány předem

- *Čím je, podle Vás, obsah intervence inovativní směrem k cílové skupině?*
- *V čem je inovativní směrem k realizovaným aktivitám?*
- *V čem je inovativní směrem k regionu MAS?*
- *Jaké inovativní prvky či postupy jste využili při přípravě projektu?*
- *Byly tyto inovativní prvky či postupy předtím využity někde jinde (např. v zahraničí, v jiném regionu, nebo pro jinou CS), nebo jde o zcela nový postup?*
- *Jaké byly přínosy těchto inovativních postupů? Pro projekt, pro cílovou skupinu, pro Vás?*



- *Jaké problémy či potíže naopak vznikly při implementaci těchto inovativních postupů?*
- *Jak je využití těchto inovativních postupů využitelné obecně a do jaké míry je využitelné pouze na území dané MAS, např. z důvodu specifických podmínek v území MAS nebo z důvodu činnosti určitých partnerských organizací, apod.?*
- *Co je nutné pro dosažení takových podmínek v území, aby mohly být tyto inovativní postupy plně využity?*
- *Jak dosažení těchto podmínek přispěla činnost MAS?*
- *Plánujete vyhodnotit přínos inovativních prvků/přístupů a jak?*

Kapitola 5 - Překážky přípravy a realizace projektu (20 min)

20. Jaké největší bariéry jste museli překonávat při přípravě projektu? V oblasti nastavení aktivit, cílové skupiny, spolupráce s partnery, spolupráce s MAS, nastavení podmínek OPZ?
21. Jak Vám pomohla při překonávání překážek a bariér v přípravě i realizaci účast v místních partnerstvích?
22. Jak konkrétně Vám pomohla při překonávání bariér a překážek činnost MAS?
23. Jak jste při přípravě projektu pracovali s potenciálními riziky a příležitostmi a jak se tato práce osvědčila?

Doplňující návodné otázky pro potřeby tazatelů – nebudou zaslány předem

- *Jaké největší bariéry jste museli překonávat při přípravě projektu? V oblasti nastavení aktivit, cílové skupiny, spolupráce s partnery, spolupráce s MAS, nastavení podmínek OPZ?*
- *Jaké bariéry se podařilo překonat a jaké naopak ne?*
- *Jaké bariéry musíte překonávat při realizaci projektu?*
- *Které z těchto bariér se podařilo překonat a které ne?*
- *Jak Vám pomohla při překonávání překážek a bariér v přípravě i realizaci účast v místních partnerstvích?*
- *Jak konkrétně Vám pomohla při překonávání bariér a překážek činnost MAS?*
- *Jakým způsobem jste při přípravě i při následné realizaci pracovali s potenciálními riziky? Jak zpracováváte analýzu a řízení rizik?*
- *Jaká konkrétní největší rizika očekáváte a jak mohou ohrozit Váš projekt?*
- *Která z těchto rizik se již naplnila a jak se na ně podařilo zareagovat?*
- *Pracujete preventivně a aktivně na zamezení vzniku rizik? Jak?*
- *Snažíte se nějak aktivně pracovat i s příležitostmi? Kde je spatřujete?*

Návrh struktury rozhovoru s představitelem MAS

cca 45 min

Kapitola 6 – Role Mas a její pohled na realizovaný projekt

6.1 - Role MAS při přípravě a realizaci projektu (25 min)

1. Jakým způsobem z Vašeho pohledu probíhala iniciace a příprava projektu a jaká byla role MAS?
2. Musely být s ohledem na cíle SCLLD upraveny projektové aktivity?
3. Jak se realizátor dlouhodobě zapojuje do komunitního života na území MAS?



4. Jak byly při přípravě, případně realizaci projektu uplatňovány principy LEADER?
5. Jak probíhala koordinace přípravy s dalšími projekty v rámci SCLLD?
6. V čem spatřujete hlavní faktor úspěchu přípravy projektu?

Doplňující návodné otázky pro potřeby tazatelů – nebudou zaslány předem

- *Jakým způsobem se MAS podílela na iniciaci projektového návrhu?*
- *Jakou roli hrála MAS při upřesnění návrhu projektu a jeho aktivit s ohledem na cíle a požadavky SCLLD?*
- *Musely být s ohledem na cíle SCLLD upraveny projektové aktivity?*
- *Účastnil se realizátor již samotné přípravy SCLLD?*
- *Jak se realizátor dlouhodobě zapojuje do komunitního života na území MAS?*
- *Bylo s tímto projektem „počítáno“ již při tvorbě SCLLD, nebo vznikla projektová myšlenka až později s ohledem na požadavky formulované v SCLLD?*
- *Jaká byla role MAS při tvorbě partnerství na místní úrovni za účelem přípravy a realizace projektu?*
- *Jakým způsobem prosazovala MAS uplatnění principů LEADER při přípravě projektu?*
- *Jakým způsobem prosazuje MAS uplatnění principů LEADER při realizaci aktivit?*
- *Jakým způsobem byla koordinována příprava projektu s ohledem na další připravované projekty?*
- *Koordinovala MAS přípravu projektů s cílem maximalizovat přínosy pro region a minimalizovat překryvy mezi projekty?*
- *V čem spatřujete hlavní faktor úspěchu přípravy projektu?*

6.2 Přínos projektu k naplňování SCLLD (20 min)

7. Jak vhodně projekt naplňuje cíle SCLLD?
8. Jaké spatřujete v projektu synergie s dalšími projekty z hlediska naplňování SCLLD? Čím podle vás projekt naplňuje princip „integrovatosti“?
9. Jaké pozorujete další pozitivní, případně negativní přínosy realizace projektu? Např. vytváření sítí, generování nových projektů, apod.
10. Existují nějaké specifické podmínky či kombinace podmínek na území Vaší MAS, které vedou k tomu, že je projekt úspěšný?

6.3 Doporučení ostatním MAS.



Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost



Příloha 2 – Grafické abstrakty

Tato příloha je doložena v elektronické podobě.

Příloha 3 – Abstrakty v podobě prezentací v Powerpointu

Tato příloha je doložena v elektronické podobě.

Příloha 4 – přepisy rozhovorů

Tato příloha je doložena v elektronické podobě.