

**Vysoká škola ekonomická v Praze
Fakulta mezinárodních vztahů
Katedra světové ekonomiky**

SERBEZ – projekt transformace ústavů sociální péče v Srbsku

Případová studie pro rozvojové vzdělávání

Tereza Němečková a Ondřej Horký



Praha 2006

Poděkování

Autoři případové studie srdečně děkují:

Tomáši Kociánovi, koordinátorovi projektu *Podpora transformačního procesu ústavů a iniciace změn v systému péče o mentálně postižené z Člověka v tísní – společnosti při České televizi*, o. p. s. za zájem, ochotu, informace, podklady a osobní účast při zadání a vyhodnocení pilotního provedení studie.

Joan Winn, docentce managementu na Daniels College of Business, University of Denver, Colorado, za inspiraci, podporu a za seminář o tvorbě případových studiích, který jako Fulbright profesorka v roce 2005 uspořádala na Vysoké škole ekonomické v Praze. Metodologie předložené studie vychází z jejího semináře.

Upozornění

Případová studie je fikcí inspirovanou skutečným projektem, a nelze z ní proto vyvozovat žádné závěry o skutečných osobách a událostech. I pokud není uvedena doslovná citace, některé pasáže se přímo zakládají na dokumentaci projektu zahraniční rozvojové spolupráce České republiky s názvem *Podpora transformačního procesu ústavů a iniciace změn v systému péče o mentálně postižené* realizovaného Člověkem v tísní – společnosti při České televizi o. p. s. v letech 2004-2006 a na dalších materiálech a výstupech projektu. Autory ilustračních fotografií v zadání studie jsou T. Kocián a D. Čirič. Studie byla zpracována v rámci dotace Fondu rozvoje vysokých škol „Případové studie pro mezinárodní ekonomické vztahy“, č. 1183.

Obsah

Obsah.....	3
Úvod.....	4
Část I - Manuál pro učitele.....	6
1. ROZDĚLENÍ DO TÝMŮ A ZADÁNÍ STUDIE.....	6
2. PRŮBĚH A VARIANTY ŘEŠENÍ PŘÍPADOVÉ STUDIE	7
3. HODNOCENÍ ŘEŠENÍ PŘÍPADOVÉ STUDIE	8
4. SKUTEČNÉ VÝSLEDKY PROJEKTU	9
5. NAŠE ZKUŠENOSTI Z PILOTNÍ VERZE STUDIE	12
ZÁVĚR	12
Část II – Případová studie SERBEZ.....	13
Část III – Manuál pro studenty.....	22

Seznam příloh

Příloha č. 1 – Manuál projektového cyklu ZRS ČR

Příloha č. 2 – Formuláře a příklady projektového cyklu ZRS ČR

Příloha č. 3 – Výběr z dokumentace projektu Člověka v tísni

Úvod

Případové studie a týmová práce obecně nejsou v českém vysokém, ale i středním školství dostatečně používány. Studentům bývá vyčítáno, že nemají dostatečně kritické myšlení a že nedokáží kvalitně pracovat ve skupinách, vyhledávat a zpracovávat informace. Zvláště pak obor rozvojová studia je na tyto schopnosti náročný: na jednu stranu kulturní vzdálenost vyžaduje od rozvojových pracovníků velkou dávku sebereflexe, na druhou stranu pak komplexnost problémů rozvojových zemí klade vysoké nároky na interdisciplinární přístup, který dokáže jediný člověk jen těžko dosáhnout. Práce v týmech je nutnou podmínkou úspěchu.

Rozhodli jsme se vytvořit případovou studii, která by studentům vysokých, ale také středních škol či frekventantům přípravných kurzů v neziskovém sektoru umožnila připravit se lépe na praxi tím, že podpoří základy svého týmového a projektového myšlení. Ve své plné formě jim naše případová studie umožní vytvořit „nanečisto“ rozvojový projekt přesně podle nové metodiky zahraniční rozvojové spolupráce České republiky (ZRS ČR) a konfrontovat jej s konkurenčními návrhy kolegů či se skutečným projektem, kterým je naše případová studie inspirována. Téma sociální exkluze v odlišném kulturním prostředí navíc vyžaduje od studentů jistou dávku empatie, čímž se podporuje i jejich sociální inteligence.

Ne náhodou jsme se rozhodli pro rozvojový projekt z oblasti Srbska a Černé Hory (dále jen Srbska). Balkánský region představuje oblast, která prošla obdobnou historickou zkušeností po 2. světové válce jako střední Evropa. Avšak zatímco region střední Evropy se od počátku 90. let postupně transformoval, Balkán se stal obětí národnostních problémů, čímž se otázka transformace o několik let opozdila. S tímto regionem nás navíc sblíží nejen historická zkušenost, ale i blízké ekonomické, kulturní, či politické vazby. Zřejmě i těchto důvodů bylo Srbsko vybráno za prioritní zemi ZRS ČR. Navíc představuje ideálního partnera pro přenos našich transformačních zkušeností, v čemž spatřuje Česká republika oproti ostatním donorům svou velkou komparativní výhodu, kterou je potřeba vhodně využít. Případová studie se konkrétně zabývá otázkou transformace ústavů sociální péče v Srbsku. Záměrem skutečného projektu byla do jisté míry snaha zabránit tomu, aby Srbové opakovali stejné chyby při

transformaci těchto ústavů, jakých jsme se dopouštěli v České republice. Nicméně výsledky projektu, stejně jako naše případová studie upozorňují na skutečnost, že transformační zkušenost není přenositelná beze zbytku.

Text předložené případové studie je rozložen do tří částí. První z nich s názvem Manuál pro učitele obsahuje pokyny a důležité informace pro lektory či učitele, kteří budou studentům případovou studii zadávat. Druhá část s názvem Případová studie SERBEZ pak obsahuje popis problému, kterým se studenti budou při zpracování případové studie zabývat. Konečně třetí část s názvem Manuál pro studenty obsahuje konkrétní zadání úkolů, podle nichž by měli studenti při zpracování případové studie postupovat. Jako přílohu jsme se rozhodli přiložit i nový Manuál projektového cyklu ZRS ČR, resp. závazná pravidla při sestavování projektu rozvojové spolupráce v České republice, dále potřebné formuláře pro sestavení řádné projektové dokumentace a v neposlední řadě jsme se rozhodli se souhlasem koordinátora skutečného projektu přiložit i výběr z projektové dokumentace, který by mohl přispět k prohloubení poznatků o skutečném projektu či o metodice jeho zpracování. V této souvislosti je ale nutné upozornit na skutečnost, že reálný projekt byl sestavován v roce 2003, kdy ještě nebyla v platnosti nová pravidla pro projektovou dokumentaci. Jinými slovy přiložená projektová dokumentace neodpovídá současným požadavkům na projektovou dokumentaci popsaným v Manuálu projektového cyklu ZRS ČR.

Předloženou případovou studii je možné využít jako podklad pro celosemestrální předmět zaměřený na management rozvojových projektů, nebo ji ve zkrácené podobě, resp. s využitím pouze vybraných úkolů využít jako zpestření seminářů na téma rozvojové spolupráce či neziskového sektoru.

Přejeme Vám mnoho příjemných zážitků a nových zkušeností s řešením naší případové studie.

V Praze dne 24. srpna 2006

Autoři

Část I - Manuál pro učitele

Tato část slouží lektorům či pedagogům, kteří budou případovou studii studentům zadávat. Naleznete v ní nejen informace důležité pro zadávání studie, či postup při jejím zpracování, ale také základní informaci o tom, jak realizovaný projekt ve skutečnosti dopadl, abyste si mohli lépe představit problémy, na které byste při zpracování studie studenty mohli případně i upozornit.

1. Rozdělení do týmů a zadání studie

Případová studie je určena pro týmy o maximálně pěti členech. Pokud rozdělujete větší skupinu, měli byste dbát, aby členové týmu byli vyrovnání z hlediska genderu (v žádném týmu by neměli být pouze muži nebo ženy) a jejich schopností (v žádném týmu by neměli být koncentrováni aktivní studenti). Učitel by měl studentům oznámit, že budou hodnoceni jako tým. Poté jim může rozdat vytištěné zadání studie (viz část II – **Případová studie SERBEZ** a část III - **Manuál pro studenty**). Příložené přílohy, na které se zadání případové studie odvolává, resp. **Manuál projektového cyklu ZRS ČR** (příloha 1) a **Formuláře a příklady projektového cyklu ZRS ČR** (příloha 2), by měli studenti obdržet v elektronické podobě. Obě dvě přílohy doporučujeme dodat studentům v elektronické podobě. Zaprvé, kvůli rozsahu, zadruhé kvůli možnosti snáze vyplňovat formuláře projektové dokumentace, které jsou součástí jednotlivých úkolů. Druhou možností je přenechat iniciativu na studentech a nechat je podklady pro projektovou dokumentaci nalézt si sami na internetu. Vše (tedy obě přílohy) je k dispozici na stránkách Rozvojového střediska Ústavu mezinárodních vztahů (www.rozjovestredisko.cz). Příloha č. 3 – Výběr z dokumentace projektu Člověka v tísni slouží pouze jako podkladový materiál pro učitele a je na jeho zvážení, jaké informace v ní obsažené studentům poskytne. Pro zpracování úkolů by studentům měli postačit informace obsažené v případové studii (část II).

Je vhodné, aby studenti po obdržení případové studie měli čas si zadání důkladně přečíst přímo na hodině, aby dostali možnost vyjasnit si některé otázky před zadáním a

časovým rozdělením úkolů. Je velmi důležité, aby se učitel ujistil o tom, že případová studie i zadání úkolů je všem studentům jasné. Podle zkušenosti autorů z případových studií, které sami řešili, může docházet k nepochopení zadání. Učitel by proto měl průběžně kontrolovat, zda jsou si studenti jisti, jaké výstupy se od nich očekávají. Měl by také průběžně kontrolovat, zda neexistují v týmu rozepře bránící efektivnímu a spravedlivému řešení studie. Studenti by měli být vyzváni k tomu, aby se v případě problémů na učitele s důvěrou obrátili. Jeho role se však omezuje spíše na roli prostředníka. Pomáhá jen v případě nesnází, a podporuje tak samostatnost studentů. Studenti by si měli vystačit s informacemi zadanými v případové studii, k doplnění informací jim samozřejmě mohou posloužit i veřejně dostupné informace. V žádném případě nemohou kontaktovat subjekty, jež jsou ve studii uvedeny.

K úvodnímu rozdělení studentů do týmů, rozdělení případových studií a úkolů, jejich prostudování a rozdělení práce v týmech by mělo stačit 60, lépe však 90 minut.

2. Průběh a varianty řešení případové studie

Případová studie je koncipována jako podklad pro celosemestrální kurz zaměřený na management projektového cyklu (14 týdnů). Jednotlivé úkoly mohou studenti řešit buď při výuce nebo zpracovávat mimo výuku jako domácí úkol. Podle náročnosti úkolů je nutné počítat s časovým rozsahem 1-2 hodiny na jeden úkol. Vzhledem k časové náročnosti je nutné studenty průběžně motivovat. Na vysoké škole by proto bylo vhodné začlenit vypracování případové studie do hodnocení výsledků studenta. Pamatujte ale, že musíte hodnotit tým jako celek! Je také možné uspořádat mezi studenty soutěž a jednotlivé úkoly ohodnotit body. V případě správného splnění úkolu jim budou body připočteny a jejich celkový počet se pak zohlední při závěrečném hodnocení. Využití případové studie je o to zajímavější, že s přechodem na European Credits Transfer System (ECTS) je samostatné práci studentů věnován větší prostor, který lze naplnit právě případovými studii.

Je však možné zvolit také časově méně náročnou variantu, při které se zpracovávají pouze vybrané úkoly (jejich výběr záleží na potřebách učitele). Vhodné by bylo doplnit tuto zkrácenou verzi o vypracování základního logického rámce projektu studenty ve

formátu PowerPoint a posléze přimět je představit své výsledky i ostatním týmům. Tím se u studentů nacvičují i jejich prezentační schopnosti. V tomto případě lze počítat s časovou náročností okolo 10 hodin. Tato varianta je vhodná pro týdenní semináře o projektovém cyklu, při kterých je cílem naučit posluchače především projektovému myšlení a logickému projektovému rámci. Vedlejším efektem je pak vytváření týmů neformální cestou komunikace.

3. Hodnocení řešení případové studie

Ať už se učitelé podaří či nepodaří získat nezávislého externího hodnotitele projektů, velmi vhodným způsobem hodnocení je, aby studenti sami rozhodli o kvalitě projektů a zvolili jejich pořadí. Dle zvážení učitele je možné ohodnocení výsledků provést anonymně či veřejně, individuálně nebo skupinově podle počtu skupiny a míry důvěry, která v ní panuje. V každém případě je vhodné uspořádat na konci semestru či kurzu závěrečnou debatu o důvodech pro navrhovaná řešení a o možnostech jejich reálného uskutečnění. Je vhodné, aby na konci závěrečné debaty studenti reflektovali, co se případovou studií naučili, co se jim na způsobu výuky líbilo a co ne. Také je možné dát prostor diskuzi o dilematech, které potkávali, proč zvolili právě toto řešení a ne řešení svých „konkurentů“. Dalším, důležitým tématem je, zda projektový cyklus a logický rámec považují za všelék, který sám o sobě zaručuje správný výsledek projektu. Samozřejmě neexistuje jediné správné řešení studie. A vzhledem k tomu, že výsledky týmů nelze realizovat v praxi, je i velmi obtížné zjistit, zda by proběhly v pořádku či ne. Nejlepší je proto zaměřit se na logickou soudržnost projektu a na srovnání výsledků studentů s projektem, o který se autoři studie opírali a o výsledky, kterých realizátor ve skutečnosti dosáhl. Je pravděpodobné, že cíle studentských studií budou velmi ambiciózní, a učitel by měl proto studenty upozornit na příliš optimistické hodnocení situace.

4. Skutečné výsledky projektu

Již při tvorbě studie jsme se dopustili zjednodušení, na které by měli být studenti při hodnocení upozorněni. Viktor nemá prakticky žádné formální vzdělání ani zkušenosti z oblasti práce s mentálně postiženými. Přesto cestu do Srbska absolvuje sám. Ve skutečnosti se na celém projektu spolupracovalo několik speciálních pedagogů, kteří se na projektu podíleli již od identifikace problému. Právě oni ve skutečnosti provedli také kazuistiku klientů, která je součástí zadání studie. Je také velice nepravděpodobné, že by se Viktorovi bez kontaktů na odborníky podařilo získat přístup k privilegovaným kontaktům jak ve srbské administrativě, tak i v samotných ústavech sociální péče. Studenty je v této příležitosti vhodné upozornit na fakt, že samotné nadšení, které Viktor projevuje, bez spojení se znalostí problematiky může jen těžko vést k dobrým výsledkům.

V celku se skutečný projekt Člověka v tísní skládal ze tří složek. První spočívala ve stavbě a vyškolení personálu pilotního chráněného bydlení, druhá v sérii vzdělávacích aktivit pro srbské pracovníky sociální péče a třetí v otevření a v provozu informačního centra o problematice mentálně postižených v Bělehradě. Více informací o plánech realizátora naleznete ve **Výběru z dokumentace projektu Člověka v tísní** (příloha 3). Jak se podařilo tento projekt uvést ve skutečnost?

Podle jeho koordinátora se v prosinci 2005, jak ukazuje na příkladu, podařilo jedné z klientek jménem Sneža osamostatnit a „společně s dvanácti dalšími klienty se přestěhovala do chráněného bydlení. Tady si leckteří z nich poprvé v životě vaří, nakupují, vydělávají peníze a učí se s nimi zacházet. Po letech strávených v ústavu pro pět set lidí, kde se asistenti soustředí na péči o základní životní potřeby, nikoliv už na osobní rozvoj a budoucí integraci klientů do společnosti, je to opravdu velká změna.“ (Tomáš Kocián, „První nespělé krůčky směrem k soběstačnosti“, *jihomoravská MF Dnes*, 23.6.2006). Nicméně realizátorům se nepodařilo předem identifikovat některá rizika nebo zcela eliminovat jejich následky. Původně bylo chráněné bydlení plánováno pro 30 osob, kvůli omezenému rozpočtu je konečná kapacita objektu 15 osob. Důvodem bylo neočekávané zvýšení cen nemovitostí v Petrovci, obývané především Srby, pracujícími v zahraničí. Realizátor se proto rozhodl počet lůžek snížit, aby zachoval

standards chráněného bydlení. Na druhou stranu se mu podařilo zapojit do projektu místní samosprávu, která přispěla nákladným napojením objektu chráněného bydlení na kanalizaci. Přesto se ukázalo, že mezi sousedy panovalo mnoho předsudků a mýtů o mentálně postižených, které se návštěvami podařilo alespoň trochu rozptýlit. Vzhledem k problémům s povoleními ke změně bydlení pro klienty se nastěhování také trochu opozdilo. Podle poslední evaluace chráněného bydlení je potřeba vyjasnit kompetence v jeho správě a dále vzdělávat jeho personál. Jedná se však pouze o administrativní problémy, které bude možné brzy odstranit. S více problémy se potýkalo plánované chráněné bydlení ze srbských prostředků pro dva páry v Jabuce. Příčinou byly konfliktní vztahy v rámci ústavu. Studenti by si měli být vědomi, že i na takové překážky mohou během realizace projektu narazit. Měli by také vzít v potaz, že ve chráněném bydlení bude zpočátku potřeba 24hodinová služba, než se klienti naučí základním dovednostem, na které je život v ústavu nikdy nepřipravil.

Pilotní chráněné bydlení je pochopitelně důležitým pro pokračování projektu bez asistence českých realizátorů, nicméně „daleko podstatnějším aspektem je práce se zaměstnanci ústavu ve Stannici a dalších pěti místech. Aby projekt vůbec přežil a především aby bylo možné prosadit změny v sektoru sociálních služeb, které musí Srbsko přijmout, je stěžejní se soustředit na vzdělávání zaměstnanců. To je totiž nezbytné k tomu, aby mohly být přijaty nutné změny v této oblasti. Dokud k reformě systému sociálních služeb nedojde, nesplní se ani Snežino přání pracovat. Zatím jí to totiž zákony neumožňují. ‚Sneža by mohla žít úplně samostatně, ale jako člověk s mentálním postižením je podle starého zákona zbavena pracovní způsobilosti. Je to samozřejmě nesmysl. Na nový zákon čekáme už několik let, ale vše se strašně zpožďuje kvůli politickým třenicím a lidem to jen ztěžuje život,‘ říká Ivica Stević, ředitel ústavu, kde ještě donedávna Sneža žila. Zákon o sociálních službách je jen příkladem, obdobná situace panuje v řadě dalších oblastí. V Srbsku je proces tvorby legislativního rámce reformem – stejně jako reformy samotné - díky politické nestabilitě stále ještě v plenkách. Přesto jsou tyto kroky zcela zásadní pro další budoucnost nejen Srbska, ale i celého regionu. Pomoc ze zahraničí by tedy měla směřovat především tímto směrem.“ (Tamtéž). Pozitivním krokem je, že ministerstvo již nyní pracuje na standardech chráněného bydlení – v dalších ústavech totiž začali chráněné bydlení zavádět sami, aniž by odpovídalo požadované kvalitě. Více obecných informací o chráněném bydlení lze

nalézt např. na stránkách společnosti Duha (www.spolecnostduha.cz) nebo občanského sdružení Portus Praha (www.portus.cz).

Druhým pilířem se staly semináře a stáže pro pracovníky ústavů v samotném Srbsku, ale také v České republice. Pokud se studenti ve svých řešeních vydají tímto směrem, měli by zvážit také zapojení zaměstnanců z ministerstev, kteří by měli také figurovat ve výčtu tzv. *stakeholders*. Mezi návrhy témat školení pro zaměstnance bychom našli např. tato: historie transformace jednoho českého ústavu, strategické plánování, rozvojový plán, sociální služby jako nástroj začleňování zranitelných skupin obyvatel (principy sociální inkluze EU), strategické plánování, rozvojový plán, jak zjišťovat vzdělávací potřeby pracovníků, plán dalšího vzdělávání, formy vzdělávání, chráněné bydlení, přehled dalších alternativních služeb (podporované zaměstnávání), individuální plánování a role klíčového pracovníka, respekt a ochrana práv, rozšiřování možností volby v ústavním prostředí, české standardy sociálních služeb a metodika hodnocení kvality, práce s lidmi s těžkým a hlubokým postižením, partnerství lidí s mentálním postižením. Řešení studentů je tedy možné hodnotit i podle toho, zda se zaměřují na pouhé předání zkušeností na konkrétním projektu či dokonce na pouhém „transferu“ služeb či materiální pomoci, nebo zda se snaží o vzdělávání a strukturální změny, které by zlepšily podmínky v celém Srbsku.

Toho by šlo ovšem jen obtížně dosáhnout bez zvýšení informovanosti dalších *stakeholders*, tedy rodin postižených a široké veřejnosti. Třetím pilířem projektu bylo proto vybudování „poradenského a informačního centra v Bělehradě, jehož hlavním cílem bylo poskytování informací lidem s postižením, zvýšení obecného povědomí o problematice sociálního vyloučení lidí s postižením a vytvoření funkčních vazeb mezi všemi subjekty na poli sociálních služeb s akcentem na lidi s mentální postižením v Srbsku.“ (*Člověk v tísní otevřel v Srbsku chráněné bydlení*, tisková zpráva, Člověk v tísní, 16.12.2005). Centrum měsíčně navštěvuje průměrně 30 zájemců o informace, telefonicky je kontaktuje 150 osob. Podařilo se mu zavést internetové stránky www.nadobromputu.com, které poskytují informace o sociálních službách a legislativě nejen pro veřejnost, ale také pro další neziskové organizace, jejichž databázi také obsahuje. Centrum vydává bulletin „Korak ka“, jehož témata byly například deinstitucionalizace, chráněné bydlení, inkluzivní vzdělávání nebo nové terapeutické metody. Uspořádalo větší kulturní akci u příležitosti 3. prosince, „dne lidí s postižením“

a pravidelně vystupuje ve všech typech médií. Na bělehradském rádiu Sky má dokonce svůj pravidelný týdenní pořad. A v neposlední řadě lze zmínit přímý vliv na konkrétní lidské osudy: několik rodičů, kteří byli původně rozhodnuti své dítě umístit do ústavu, po návštěvě změnilo názor a zůstalo s dítětem žít doma.

Srovnání výsledků studentů se skutečným projektem Člověka v tísní umožní také zjistit, zda si studenti na internetu nevyhledali informace o projektu a ex post jej „nevytvořili“. Identifikaci projektu nešlo pro zachování možnosti srovnání více ztížit.

5. Naše zkušenosti z pilotní verze studie

Případová studie byla poprvé vyzkoušena na Vysoké škole ekonomické v Praze v září 2005. Studii zpracovávaly celkem dva týmy (o pěti a šesti členech) zahraničních studentů v rámci *3. Mezinárodní letní školy Evropské asociace výzkumných a vzdělávacích rozvojových institucí EADI*. Součástí zadání studie byla i zhruba dvouhodinová přednáška o zásadách a principech projektového cyklu. Studenti měli zhruba týden na její zpracování. Kvůli časovému omezení danému zejména zaneprázdněním studentů během dne byla výstupem pouze zjednodušená prezentace projektu ve formě PowerPoint odpovídající základním fázím projektového cyklu. Oba týmy se spontánně zaměřovaly na aktivity pro mentálně postižené, zapojení rodinných příslušníků do kontaktu s klienty, úpravu legislativy, školení personálu a rodinných příslušníků a na chráněné bydlení. Studie získala velmi pozitivní ohlas v hodnocení celé letní školy.

Závěr

Přejeme vám nové zkušenosti při práci se studenty a mnoho pozitivních reakcí. Setkali-li jste se během případové studie s nějakými problémy, na které jste nebyli připraveni, nebo naopak překvapili Vás něčím studenti při řešení studie, budeme rádi, pokud se rozhodnete podělit se s námi o Vaše zážitky a zkušenosti na adrese **rst@vse.cz**. Budeme Vám rovněž vděční za jakoukoliv zpětnou vazbu.

Více informací o studijním programu Rozvojová studia na Vysoké škole ekonomické v Praze můžete nalézt na internetových stránkách **<http://nb.vse.cz/rst>**.

Část II – Případová studie SERBEZ

Slibná brigáda

Balkánská kultura zajímala Viktora Kamaráda už od malička. Zamiloval si ji ještě ve školce, když navštívil s rodiči poprvé Jugoslávii. Dnes je Viktorovi 23 let, jeho nejoblíbenějším režisérem je Emir Kusturica a když do Prahy přijede koncertovat některá z různých balkánských dechovek, nikdy si s přáteli nezapomene poslechnout jejich koncert a zároveň si dobře zatančit. Nedávno dokonce zjistil, že jeho bratislavská prababička ve skutečnosti pocházela ze slovenské menšiny ve Vojvodině a ještě když byl malý, dopisovala si s příbuznými, kteří tam po druhé světové válce zůstali.

Když Viktor loni našel na internetu nabídku brigády u občanského sdružení SERBEZ, neváhal dlouho s odpovědí. SERBEZ v překladu ze srbštiny znamená bezstarostný, což také vyjadřuje motto organizace: „Život bez starostí pro lidi na okraji společnosti“. Nezisková organizace SERBEZ, kterou založila paní Dobrá v roce 1993, se nejdříve zaměřovala na humanitární pomoc uprchlíkům, kteří před válkami a etnickými čistkami v bývalé Jugoslávii uprchli do České republiky. Po skončení bojů se sdružení více profesionalizovalo, získalo několik nových zaměstnanců a díky státním dotacím začalo pomáhat lidem přímo na místě. Paní Dobrá si totiž při svých návštěvách bývalé Jugoslávie všimla, že podmínky lidí, kteří žijí daleko od zájmu společnosti a kteří jsou také nejvíce závislí na pomoci od státu, se během posledních několika let v podstatě nezměnily. Až tam si uvědomila, o kolik se v Česku za posledních 15 let situace znevýhodněných skupin obyvatel zlepšila. Přemýšlela proto, jak nejlépe sirotkům, starším lidem nebo zdravotně a mentálně postiženým v bývalé Jugoslávii pomoci. Sama byla vděčná zahraničním neziskovým organizacím, které těm českým na počátku 90. let finančně pomáhaly, přinášely do sociální sféry mnoho nových nápadů, a přispěly tak k postupnému prosazování „západních“ standardů. Paní Dobrá dostala nápad předat tyto zkušenosti dále.

Viktor v organizaci SERBEZ zprvu pomáhal s účetnictvím, každodenní administrativou, zpracováváním nekončících žádostí o granty a vyplňováním desítek formulářů pro úřady. A paní Dobrá i ostatní kolegové byli s jeho prací velmi spokojeni.

Když se Srbsko a Černá Hora stala prioritní zemí české zahraniční rozvojové spolupráce (ZRS), čímž se zjednodušila možnost vytvořit v Srbsku projekt financovaný z rozpočtu ministerstev, nabídla paní Dobrá Viktorovi, zda by se nepokusil připravit v Srbsku a Černé Hoře projekt, o kterém již dlouho přemýšlela – projekt na podporu transformace systémů sociální péče. Podle informací dlouholeté přítelkyně paní Dobré, jejíž neteř, postižená Downovým syndromem, žila v ústavu sociální péče nedaleko Bělehradu, byla situace nejvážnější právě v ústavech pro mentálně postižené, které popisovala jako depresivní, přeplněné, šedé a anonymní.

Viktor nabídku bez váhání přijal, i když byl zprvu zaskočen, neboť se jednalo o oblast, ve které až dosud neměl žádné zkušenosti. Na druhou stranu si uvědomil, že pokud by se mu podařilo projekt úspěšně sepsat a získat podporu na jeho financování, mohl by se konečně stát koordinátorem projektu, jak si už dlouho přál. V klidu si proto rozmyslel, jaké informace budou zapotřebí, aby takový projekt vůbec mohl vymyslet a rozhodl se následovně: nejprve si zjistí základní informace o sociální sféře v Srbsku. Od svých kolegů ve společnosti a ze zdrojů na internetu pak sestaví její základní charakteristiku a nakonec se pokusí přemluvit paní Dobrou, aby mu povolila odjet do Srbska na studijní cestu. Jeho záměrem bylo navštívit několik zařízení sociální péče a na místě zjistit, jak situace v ústavech sociální péče ve skutečnosti vypadá. Jako cíl si stanovil podniknout několik pohovorů s klienty ústavů i s vedoucími pracovníky a nakonec najít některou z místních organizací, se kterou by se dal projekt společně realizovat. Na základě takto sesbíraných informací se pak pokusí podle pravidel projektového managementu sepsat svůj první rozvojový projekt a zažádá Ministerstvo práce a sociálních věcí České republiky o grant na jeho financování...

“Najnovije vesti iz Srbije”

Viktor se podle letité *Srbochorvatštiny pro samouky* jakž takž po večerech naučil rozumět svým známým Srbům nebo Bosňanům, žijícím v Česku, ale rozluštit některé internetové stránky srbských úřadů a faxem poslané kopie zpráv z ministerstev pro něj byly těžkým oříškem. Nakonec se podle oficiálních i neoficiálních zpráv obrázků sociální sféry v Srbsku neukázal jako růžový: v důsledku válečných konfliktů spojených s rozpadem někdejší Jugoslávie zažilo Srbsko a Černá Hora v posledních zhruba patnácti

letech ekonomický úpadek a prudké snížení životní úrovně. Státní rozpočet byl zatěžován především výdaji na armádu, policii a státní správu, sociální sféra byla dlouhodobě výrazně finančně nedoceňována. Ústavy sociální péče byly nuceny improvizovat s velmi omezenými finančními prostředky, navíc během 90. let neproběhla přeměna společnosti a jejího myšlení. Postižení lidé (mentálně či fyzicky) by podle mínění většiny měli žít daleko od „normální“ společnosti, uzavřeni ve svých komunitách. Toto dědictví si Srbsko a Černá Hora přineslo již z dob socialismu.

Viktorovi se dále podařilo zjistit, že přes veškerá negativa, která s sebou válečné období přineslo, byly v 90. letech některé ústavy sociální péče díky zahraničním organizacím alespoň částečně – a podobně jako v Česku někdy i zbytečně nákladně – zrekonstruovány, avšak životní styl jejich klientů (či spíše v pojetí srbské veřejnosti „pacientů“) se jen pramálo změnil. V zemi zřejmě chybí výrazná inspirace, jak život v obdobných ústavech (nejen pro lidi postižené, ale i např. pro seniory či opuštěné děti) naplňovat, jaké nové zdravotnické a výchovné metody používat, jak lépe klienty z ústavů zapojovat do „normální“ společnosti, resp. jak postupovat při transformaci současných ohromných a značně zanedbaných a zaostalých ústavů sociální péče.

Touto problematikou se jinak v Srbsku zabývá pouze hrstka neformálních sdružení, složená především z odvažnějších rodičů a příbuzných mentálně postižených. Lékaři mají od pradávna ve společnosti obrovský respekt a když Srbovi lékař řekne, že se o jeho postižené dítě starají ideálně a že na jeho způsobu života není co měnit, rodiče většinou rezignují: pan doktor má vždy pravdu. Tato malá sdružení nedisponují takřka žádnými finančními prostředky a současně trpí i nedostatkem relevantních informací a know-how ze zahraničí. Západní neziskové organizace sice disponují většími objemy finančních prostředků, avšak často narážejí na byrokratické a legislativní problémy s působením zahraniční organizace v zemi spojené a mají problémy pochopit fungování postsocialistické společnosti.

Na internetových stránkách srbského Ministerstva sociálních věcí (MSV) a Státního statistického úřadu se Viktorovi podařilo zjistit jen některé statistické údaje o Srbsku a Černé Hoře:

- Celkový počet obyvatel: 10 milionů
- Celkový počet ústavů sociální péče pro dospělé: 36, z toho 10 ústavů pro mentálně postižené

- Celkový počet ústavů sociální péče pro děti: 20, z toho 3 pro mentálně postižené
- Celkový rozpočet ústavů: 842 mil. dinárů (cca 421 mil Kč)
- Celkový počet zaměstnanců ústavů: 32 000
- Průměrná mzda zaměstnance (v roce 2003): 12 234 dinárů (cca 6 100 Kč)

Ústavy poskytují klientům ubytování, stravu, zdravotní péči, v případě dětských ústavů i přípravu na povolání. Více informací se Viktorovi „od stolu“ sehnat nepodařilo. Srbsko spadá spíše mezi ty státy, o kterých se informace jen těžko shánějí a mnoho záleží na známostech. Připravil proto pro paní Dobrou rozpočet své navrhované studijní cesty. Rozpočet byl schválen a Viktor se už pomalu začal těšit na zajímavý výlet.

Na cestě

Viktorova cesta se uskutečnila pouze během pěti dnů, což není mnoho. Viktor byl ale řádně připraven a od svých kolegů dostal mnoho cenných kontaktů, z nichž některým se mu podařilo dovolat již před svým odjezdem. Pohovory s vedením a klienty vybraných sociálních ústavů přinesly Viktorovi následující poznatky:

- 1. Systém financování ústavů:** ústavy sociální péče jsou v Srbsku a Černé Hoře financovány skrze dotace ze zdrojů MSV a Ministerstva zdravotnictví (MZ). Tyto prostředky představují zhruba 70-90 % příjmů ústavů, zbytek tvoří příjmy z vedlejší činnosti (většinou zemědělská produkce nebo dílny). Finanční spoluúčast klienta platí pouze v případě, že klient pobírá důchod nebo jiné sociální dávky, přičemž část z tohoto příspěvku je převáděna rovnou na účet MSV nebo MZ. Až na výjimky ovšem k finanční spoluúčasti klientů nedochází.
- 2. Kapacita ústavů:** ústavy sociální péče byly v minulosti zřizovány především v malých vesnicích nebo na samotách. Snahou bylo skrýt jejich klienty co nejvíce před zraky veřejnosti. Ústavy pro mentálně postižené byly navíc často koncipovány jako „velkokapacitní klece“ s minimálně 150 klienty, přičemž průměrný počet klientů dosahuje 300 klientů, výjimkou nejsou ani ústavy s více jak 400 klienty. Kapacita ústavů je v mnoha případech překračována, což je často řešeno zvýšeným počtem lůžek na pokojích. Jejich počet často přesahuje 12 lidí na pokoj. Klienti často

pocházejí z celého území bývalé Jugoslávie, což jen ilustruje model, který byl dříve aplikován – umístit klienta co nejdále od domova a rodiny, neboť tak to pro něj bude jednodušší. Tato filozofie v mnoha oblastech přetrvává dodnes.

3. Dosavadní transformační změny: v roce 1991 došlo v Srbsku a Černé Hoře k výrazné centralizaci systému státní správy, což se odrazilo i ve výrazné centralizaci systému ústavní péče. Mnoho ústavů, zejména pro mentálně postižené lidi, bylo navíc uzavřeno. V posledních letech, s pádem režimu Slobodana Milošoviče, opět dochází k postupnému otevírání ústavů, k decentralizaci systému a hlavně ke změně přístupu ke klientům. Ke změnám ovšem dochází jen velmi opatrně. Ty jsou totiž limitovány nejen finančními prostředky, ale, jak již Viktor dříve zjistil, také omezeným know-how v této oblasti.

Podle nového zákona, který byl, jak Viktor zjistil, nedávno přijat, mohou být ústavy sociální péče zřizovány buď státem nebo nově i soukromými organizacemi. Avšak k zakládání soukromými organizacemi dochází spíše sporadicky, neboť zákon zcela jasně nedefinuje spolupráci takto vzniklých ústavů sociální péče s MSV či MZ. Nově se velká část kompetencí týkajících se vedení a kontroly ústavů podle nového zákona přesunula na obce. V praxi k tomu ovšem nedochází. Obce byly dosud schopny zřídit pouze tzv. Centra sociální péče, které plní funkci identifikace klientů a mají v současnosti spíše pouze koordinační charakter. Z hlediska typů ústavů sociální péče neexistuje variabilita. Např. v případě ústavů sociální péče pro mentálně postižené neexistují varianty jako v Česku běžná chráněná obydlí či denní stacionáře apod. Klienti s mentálním postižením či bez něho (např. děti sirotci) žijí pospolu rozdělení pouze podle stupně mentálního postižení. Snahou připravovaného zákona je transformace tohoto systému, zavedení nových forem ústavní péče, nového systému financování a řízení, avšak současný zákon mnoho z těchto problémů řeší pouze vágně či neřeší vůbec a na dokončení nového se čeká už několik let. Ten současný například zakazuje, aby mentálně postižení mohli pracovat jako normální lidé.

Návštěva v Ostružnici

Viktor navštívil celkem tři ústavy sociální péče, všechny tři obdobného zaměření. Konkrétní dojmy z návštěvy ústavu sociální péče v Ostružnici si zaznamenal následovně: ústav má kapacitu 300 lidí, v současné době je zde umístěno 320 klientů. Cílovou skupinou jsou děti a mládež se středním a těžkým mentálním postižením ve věku do 25 let. Věková hranice však není dodržována – v ústavu je asi jedna pětina klientů starších 25 let. Zůstávají zde jednak proto, že v ústavech pro ně určených není volné místo a jednak proto, že si je vedení ústavu ponechává pro práci v zemědělství. Pro tyto klienty se v současnosti uvažuje o vybudování chráněného bydlení. Do ústavu nejsou přijímáni imobilní klienti, ústav totiž není bezbariérový. Klienti jsou přijímáni z celého Srbska, rozhodnutí o jejich umístění vydává sociální centrum v místě, odkud pocházejí. Po dobu 3-6 měsíců od přijetí je klient umístěn v přijímacím oddělení a na základě pozorování jeho schopností je posléze přemístěn.

V ústavu pracuje 132 pracovníků, v týmu jsou speciální pedagogové, instruktoři, zdravotní sestry a technický personál. Zhruba 70 % příjmů ústavu pochází ze srbského MSV a MZ, zbytek tvoří příjmy z hospodářské činnosti. V rámci hospodářské činnosti ústav provozuje tyto aktivity: chov prasat, koz a slepic, pěstování obilí, pekárnu, dílnu pro sušení masa, šnečí farmu, pěstování žampionů, šicí dílnu, tiskárnu, kartonáž, výrobu toaletního papíru a montáž náhradních dílů na automobily. Klienti jsou umístěni ve třech pavilonech (mužský, ženský, dětský). Kapacita mužského pavilonu je 130, v současnosti je zde umístěno 123 klientů. Převažují zde čtyř a více lůžkové pokoje, dále jsou v budově společná sociální zařízení a společné kuchyňky. V ženském pavilonu je kapacita 84 lůžek a v současnosti zde bydlí 94 klientek. Pokoje klientek s těžším postižením jsou velmi strohé a neútluné. Dětský pavilon je paradoxně nejzanedbanější. Kapacita je 86 lůžek, jsou zde 13 a více lůžkové pokoje. Někteří klienti mají možnost opustit areál, musejí se ale vrátit do 19.30. Pokud tak neučiní, je kontaktována policie.

Poznámky z rozhovoru s vedoucí sociální pracovnící Ljubicou Ivanič, 41 let

Kapacita ústavu nezávisí ani tak na ústavu, jako na ministerstvu sociálních věcí. Náš ústav byl vybrán jako první určený na transformaci. Na ministerstvu je prý vytvořena skupina odborníků, která by měla transformační snahy ústavů podporovat, ale zatím zde byli pouze dvakrát na návštěvě a nic se dále nestalo. Možná by na ně měl někdo zatlačit, sami nemáme čas zjišťovat, zda se děje něco nového. Z hlediska navýšení personálu je cílem ústavu zavést evropský standard 1:1 v počtu zaměstnanců a klientů, ovšem nedaří se. Problémem je také vzdělávání dětí. Ty jsou totiž označeny za nezpůsobilé školní docházky, pouze 6 dívek v současnosti navštěvuje večerní školu, od podzimu dvě děti budou navštěvovat zvláštní školu. Ústav trpí nedostatkem financí potřebných na nutnou restrukturalizaci všech pavilónů. Cílem této restrukturalizace by bylo i snížení kapacity ústavu na 150 klientů (snížením počtu lůžek na pokojích, zavedení partnerského bydlení apod.), ovšem zatím jsme nenašli pochopení u státu. Na druhou stranu, kdyby se podařilo náš ústav modernizovat a kdybychom mohli být jako vzor pro další ústavy, byl by to obrovský úspěch.

Poznámky z rozhovoru s klientem

Vladimírem Vukačevičem, 10 let



Vladimír přišel do ústavu před 3 lety – diagnóza mentální retardace. Doma navštěvoval mateřskou školu, další vzdělání nemá. Jednou za rok jezdí domů na návštěvu k babičce, vždy se tam těší, protože tam má kamarády. Chce se buď vrátit domů nebo odejít se mnou pryč. Obývá pokoj se 14 lůžky, z vlastních věcí má v pokoji pouze myšáka. Vladimír nemá ani své vlastní prádlo, oblečení má celá skupina (cca 20 dětí) společné a je uloženo v jiné místnosti a rozdělováno vždy po

koupání. Vladimír neumí číst, psát, ani počítat, v ústavu neexistuje žádný program na podporu rozvoje jeho osobnosti. V místnosti neměl ani žádné předměty k dispozici, jako např. hračky, knihy, výtvarné předměty apod.

Poznámky z rozhovoru s klientkou Vladanou Šabič, 23 let



Vladana přišla do ústavu před šesti lety, důvodem byla smrt obou rodičů. Diagnóza – mentální retardace lehčího stupně. Absolvovala 8 let zvláštní školy, umí obstojně číst a psát. V současnosti navštěvuje v obci zvláštní školu, chce si doplnit vzdělání. Obývá šestilůžkový pokoj, pracuje v šicí dílně (cca 5 hodin denně) a měsíčně si vydělává asi 200 dinárů (cca 100 Kč). Peníze dostává v hotovosti a sama s nimi hospodaří. Ve volném čase se věnuje basketbalu. Má v ústavu přítele, jedná se o dlouhodobý vztah, partneri

spolu žijí i sexuálně. Nemají ale prostor pro intimní soužití, proto by si Vladana nejvíce přála partnerský pokoj. Dle vyjádření vychovatelky by Vladana mohla žít mimo ústav s minimální asistencí.

Poznámky z rozhovoru s klientem Goranem Popovičem, 21 let



Goran žije v ústavních zařízeních již od dětského věku. Důvodem byla psychická nemoc matky, otec neznámý. V současném ústavu žije 6 let. Trpí mentálním postižením, lehčího až středního stupně, ovšem působí velmi zanedbaně – zřejmě důsledkem neúplné rodiny, dlouhodobé ústavní péče, psychické nemoci matky atd. Obývá třílůžkový pokoj, vyzdobený mnoha náboženskými obrázky. Goran pracuje v kartonárně (cca 5 hodin denně), vydělává si asi 150 dinárů měsíčně. Občas má i příležitostnou práci. Peníze

utrácí hlavně za cigarety. Goran smí opouštět pavilón, zhruba jednou za měsíc jezdí na návštěvu za svým strýcem poblíž Bělehradu, často chodí do obce, kde má přátele. Bohužel, Goran neumí číst, psát, ani počítat, i když podle vychovatelky má v této oblasti možnosti rozvoje. Do budoucna by si Goran přál žít se svou partnerkou mimo ústav a doufá, že mu v tom bude ústav nápomocen.

Zkušenosti z ostatních ústavů byly velmi podobné. Všechny trápí stejné problémy s financemi, nedostatkem znalostí o výchovných metodách pro klienty či nedostatkem kvalifikovaného personálu. Bohužel, Viktorovi se nepodařilo domluvit s žádnou

z místních organizací na spolupráci: sdružení rodičů na podobné aktivity nemělo čas ani peníze a ostatní neziskové organizace ani veřejnost život mentálně postižených moc nezajímá. Bude si tedy vše muset vymyslet a zorganizovat sám. Před samotným zpracováním projektu si tak Viktor uvědomil, že transformace ústavů sociální péče je velmi komplexní problém, vyžadující nejen značné finanční prostředky, ale také dostatečně „zralou“ občanskou společnost, která je ochotná podobné změny přijmout.

To vše jeden projekt vyřešit nemůže. Navíc projekty tohoto typu, jak se Viktor informoval, by zpočátku neměly přesáhnout dobu realizace 3 roky a celkový rozpočet by neměl překročit 15 milionů Kč. Viktor si tedy musí pečlivě zvážit, zda se zaměří pouze na jeden či několik málo vybraných problémů a zda si vybere jeden či více ústavů sociální péče pro mentálně postižené. Musí se také rozhodnout, zda se na základě svých vlastních zkušeností a zkušeností českých odborníků pokusí připravit projekt, který se bude snažit nejen zlepšit kvalitu života klientů ústavů, ale také změnit přístup společnosti k mentálně postiženým obecně. Nejvíce mu však probíhá v hlavě rada mladé lékařky Kamily z ústavu v Dolní Kamenici: „Hlavní je neopakovat naše chyby. Na začátku 90. let jsme doslova nastrkali miliony do oprav budov a udělali z některých ústavů luxusní hotely, aniž bychom si uvědomili, že s mnohem menšími náklady bychom stovkám klientů mohli pomoci žít mimo ústav.“ Zázraky se nedějí, ale vytvořit projekt, který odstartuje viditelné a dlouhodobé pozitivní změny pro srbské postižené se Viktorovi musí podařit.

Část III – Manuál pro studenty

Pokuste se Viktorovi pomoci a vymyslete rozvojový projekt transformace ústavů sociální péče v Srbsku na základě informací, které Viktor k dané problematice nasbíral. K obsahové náplni projektu můžete využít své vlastní zkušenosti, postačit by vám měly informace o péči pro mentálně postižené, které můžete nalézt v případové studii. Budete-li si chtít doplnit a rozšířit informace, můžete získat další na internetu, avšak není povoleno kontaktovat bez svolení vašeho vyučujícího jakoukoliv osobu uvedenou v textu. Pro lepší pochopení situace se pokuste vžít do kůže klientů, jejich rodin a sociálních pracovníků, kteří se o ně starají a všech dalších, jejichž rozhodnutí na ně má vliv. Po formální stránce musí Vámi sestavený projekt a jeho dokumentace odpovídat podmínkám pro udělení dotace ze státního rozpočtu ČR. Podrobnosti naleznete v ***Manuálu projektového cyklu zahraniční rozvojové spolupráce České republiky***, který obdržíte od svého učitele nebo si jej můžete obstarat na internetu. Od učitele také obdržíte příslušné formuláře nutné pro vytvoření projektové dokumentace a u některých i návod, jak je vyplnit. K některým formulářům naleznete v ***Manuálu*** cenné komentáře a vysvětlivky. Se všemi otázkami se, prosím, obračejte na Vašeho vyučujícího. Mějte na paměti, že sami byste na konci studie měli dokázat odpovědět na otázku, proč je znalost projektového cyklu důležitá a jaký má smysl.

V následujícím textu naleznete úkoly v takovém pořadí, v jakém byste je měli v zájmu úspěšného návrhu projektové dokumentace plnit. Při jejich zadávání poslouchajte pokynů učitele.

1. Četba případové studie

Důkladně si přečtěte případovou studii. Můžete si podtrhnout důležité informace a na okraj napsat svoje poznámky a komentáře. Dbejte na to, abyste jasně rozuměli všem pojmům. S případnými dotazy se obračejte na své kamarády, příp. na svého učitele. Pokud byste si například na internetu nebo v knihovně chtěli dohledat další informace, můžete tak samozřejmě učinit – povede to pouze ke zkvalitnění Vašeho výstupu.

Až si budete jistí, že textu dobře rozumíte, najděte si s kamarády z týmu velký papír a se pokuste napsat všechny momentální nápady, jak by mohl Viktor problém řešit. Poté si je jeden po druhém proberte a diskutujte o nich. Některé nápady můžete vyloučit, jiné naopak spojit. Není v této fázi důležité vymyslet postup projektu, ale přesvědčit se o tom, že všem členům týmu je jasné, co se bude v projektu řešit.

2. Základní analýza problému a cílů

Seznamte se se základními pojmy projektového cyklu v *Manuálu* na str. 10-12. Podle návodu a podle příkladů rozeberte současný rozvojový problém. Vše podrobně запиšte do šablony *Problem tree*. Vyplněné schéma sice nebude součástí finální projektové dokumentace, ale bude sloužit k tomu, abyste správně pochopili souvislosti rozvojového problému, a byli tak schopní navrhnout optimální řešení. Můžete také použít prázdný papír. V tom případě nebudete limitováni počtem závislostí mezi hlavními a dílčími problémy. V této souvislosti nezapomeňte průběžně na kus papíru definovat a charakterizovat skupiny lidí (tzv. stakeholders), kterých se projekt bude týkat (přímo nebo nepřímo jej mohou ovlivnit nebo jím budou ovlivněni). Současně jasně definujte i hlavní cílovou skupinu rozvojového projektu. Své závěry můžete lépe zpracovat, když se inspiřujete vyplněným příkladem *Matice analýzy subjektů*.

3. Definice záměru, cílů, výstupů, aktivit a vstupů

Pokuste se co nejpřesněji definovat záměr projektu (nebo též dlouhodobý dopad), dále cíl projektu (cílový stav, který bude důsledkem vašich výstupů), výstupy projektu (konkrétně a jasně definované produkty projektu), konkrétní realizované aktivity a konečně i vstupy projektu (rozumí se finanční, lidské a materiální zdroje). Schéma *Objective tree* opět nebude součástí projektové dokumentace, ale lépe vás dovede k vhodnému řešení problému. Opět se můžete inspiřovat příkladem, který obdržíte od učitele.

4. Zhodnocení rizik a předpokladů

Zamyslete se nad riziky a předpoklady, které mohou ovlivnit výsledek vašeho projektu. Předpokladem se rozumí externí faktor, který je nezbytný pro realizaci a úspěch vašeho projektu, avšak neovlivnitelný managementem projektu. Je nutné analyzovat i pravděpodobnost, s jakou je možné s daným faktorem počítat. Rizikem je naopak negativní faktor, který může nezávisle na vůli managementu ovlivnit průběh či úspěch projektu. Správný manager musí umět předvídat rizika a současně je i řídit, tzn. uvažovat o opatřeních, která tato rizika mohou eliminovat. Analýza rizik a předpokladů se stane součástí finální projektové dokumentace, proto ji zpracujte velmi pečlivě - ústně nebo graficky na papír.

5. Logický rámec projektu

Správný logický rámec tvoří základ úspěšného projektu. Pro jeho zpracování, prosím, použijte šablonu ***Matice logického rámce***, včetně návodu k jeho správnému vyplnění v ***Manuálu*** na str. 55-56. Logický rámec je součástí finální projektové dokumentace, zpracujte jej proto také velmi pečlivě. V této části prozatím vynechte přesné údaje k prostředkům a rozpočtu, v této fázi napište pouze odhad. Opět se můžete inspirovat příloženým příkladem.

6. Navrhovaný postup realizace projektu

Pokuste se slovně co nejvýstižněji popsat jednotlivé kroky a metody, které zajistí dosažení cílů a výstupů Vašeho projektu, včetně popisu hlavních aktivit a dílčích realizačních etap. Tento detailní, ale přitom stručný a výstižný popis je rovněž součástí finální projektové dokumentace. Nezapomeňte, že nezbytnou součástí každého projektu je jeho průběžný monitoring a závěrečná evaluace.

7. Časový harmonogram

Pokud jste již dobře promysleli aktivity, kterými chcete dosáhnout cíle projektu, vyplňte formulář **Časový harmonogram aktivit projektu**. Znovu pečlivě zvažte, zda je tento časový sled logický a reálně uskutečnitelný.

8. Zpracování výstupů a finančního rámce projektu

Na základě **Tabulky výstupů a finančního rámce projektu** sestavte tabulku, ve které si utřídíte informace, kolik peněz Vás budou stát jednotlivé plánované aktivity a jaké vstupy bude potřebovat. Zde máte prostor pro úpravu naplánovaných aktivit, pokud se Vám bude zdát, že projekt by byl příliš nákladný. Tabulka výstupů a finančního rámce projektu je součástí finální projektové dokumentace. Současně nezapomeňte doplnit přehled o vstupech do logického rámce.

9. Personální zajištění projektu

Nezbytnou součástí projektové dokumentace je charakteristika realizačního týmu. Dohodněte se s kamarády, jak byste si v případě financování projektu rozdělili role a příp. kolik dalších lidí byste potřebovali pro jeho úspěšnou realizaci. Pokud jste již nějaké rozvojové projekty vedli, pak je nezapomeňte uvést, nejlépe s kontaktem na osobu, u které lze tuto skutečnost ověřit.

10. Sestavení rozpočtu

Sestavte rozpočet svého projektu. Měl by co nejvíce odrážet skutečné ceny za produkty a služby a současně i odrážet „standardní“ výši nákladů na projekty obdobného typu. V této souvislosti byste se měli držet úvah, o kterých přemýšlel Viktor. K sestavení rozpočtu použijte **Strukturu rozpočtu**. Pokud byste zjistili, že náklady na projekt budou příliš vysoké, musíte se vrátit zpět k návrhu řešení a přehodnotit naplánované aktivity a vstupy. Pokud plánujete více než jednoletý projekt, budete muset náklady

rozdělit podle jednotlivých let. K tomu Vám poslouží příloha **Roční plán činnosti projektu ZRS**. Pokud nechcete projekt dělit podle kalendářního roku, nýbrž podle etap realizace, pak musíte vyplnit **Etapový plán činnosti projektu ZRS**. Současně nezapomeňte doplnit souhrnný rozpočet do logického rámce. Na str. 61-67 **Manuálu** se dozvíte, co lze ze zákona uznat jako náklad. Tento seznam vám také pomůže, abyste na některé nutné náklady nezapomněli.

11. Faktory kvality a udržitelnosti výsledků projektu

Zamyslete se nad tím, co ovlivňuje kvalitu a udržitelnosti výsledků projektu. Zkušenost totiž ukazuje, že nesprávná definice těchto možných faktorů a jejich následné nedocení jsou často příčinou neúspěchu projektu. Podrobně si prostudujte str. 47-48 **Manuálu**. Analýza těchto faktorů je rovněž součástí finální projektové dokumentace.

12. Sestavování projektové dokumentace

Dostali jste se do poslední fáze a teď vás již čeká vše sepsané dát dohromady a vyplnit zbývající nezbytné formuláře. Připravte finální úpravu projektové dokumentace tak, jako byste ji chtěli odevzdat na příslušné ministerstvo či jiný úřad k financování. Nezapomeňte také, že formuláře vyplňujete jakožto občanské sdružení SREBEZ. Fiktivní adresu apod. si samozřejmě můžete vyplnit nebo použijte třeba adresu školy.

Finální projektová dokumentace bude obsahovat tyto části:

- **Titulní strana projektového dokumentu**
- **Identifikační formulář projektu ZRS**
- Projektový návrh v požadované struktuře (podle s. 45 **Manuálu**)
- **Časový harmonogram aktivit projektu**
- **Tabulka výstupů a finančního rámce projektu**
- **Strukturu rozpočtu**

13. Návrh na kritéria evaluace projektu

Pokuste se sami na základě vlastního úsudku zformulovat kritéria pro evaluátora vaše případného projektu, resp. na co konkrétně byste se vy sami při hodnocení úspěšnosti svého projektu zaměřili.

14. Prezentace projektu

Gratulujeme! Nyní již nezbývá než svůj projekt prezentovat před svými kolegy. Nejlepší bude, když základní body projektového cyklu zpracujete ve formátu PowerPoint a prezentaci si rozdělíte mezi všechny členy týmu.