SOCIÁLNÍ NADAČNÍ FOND
hlavního města Prahy

FLEXIBILNÍ ROZPOČET:

Způsob, jak rozšířit možnosti sociální práce?

FLEXIBILNÍ ROZPOČET:

Způsob, jak rozšířit možnosti sociální práce?

OBSAH

O Sociálním nadačním fondu 3

1. Jak jsme začali s flexibilními rozpočty 7

2. Co jsme zjistili o fungování flexibilních rozpočtů 23

3. Doporučení pro ty, kteří chtějí rozvíjet flexibilní rozpočty 49

Sociální nadační fond založilo v roce 2021 hlavní město Praha jako jedinečný filantropický nástroj k podpoře svých obyvatel v nejrůznějších životních situacích.

Chceme,
aby Praha byla místem, kde může každý prožít plnohodnotný život, a když se dostane do úzkých, najde potřebnou pomoc.

Chceme,
aby Praha byla městem, které podporuje kvalitní, kontinuální a kreativní sociální práci.

Chceme,
aby všichni Pražané bez výjimky měli stabilní most, po němž mohou přejít na ten nadějnější břeh.

1

Každý potřebuje...

VYRŮSTAT V RODINĚ

Pokud biologická rodina nemůže být zázemím pro život dítěte, může péči poskytnout ta náhradní.

V Praze však stále chybí dostatek pěstounů.

▶▶

PROGRAM PODPORY PĚSTOUNSKÉ PÉČE

2

Každý potřebuje...

ŽÍT DŮSTOJNÝ A NEZÁVISLÝ ŽIVOT

Vyřízení invalidního důchodu nebo příspěvku na péči trvá i několik měsíců.

Příspěvek na péči nepokryje vše, co zdravotně znevýhodněný člověk potřebuje.

▶▶

PROGRAM PODPORY NEZÁVISLÉHO ŽIVOTA LIDÍ SE ZDRAVOTNÍM ZNEVÝHODNĚNÍM

3

Každý potřebuje...

NAJÍT POMOC V TÍŽIVÉ SITUACI

Často i drobná finanční pomoc „zachrání život“, když přijde v pravou chvíli.

Takovou podporu ale současný systém nenabízí a sociální pracovníci mají omezené možnosti, jak v tíživých situacích pomoci.

▶▶

PROGRAM PODPORY ŘEŠENÍ TÍŽIVÉ ŽIVOTNÍ SITUACE

4

Každý potřebuje...

ŽÍT DŮSTOJNÝ A NEZÁVISLÝ ŽIVOT

Více než 140 tisíc domácností v Praze je ohrožených bytovou nouzí.

Získat dostupné a vyhovující bydlení je pro řadu lidí stále nedosažitelný cíl a pro další je ztráta bydlení každodenním strašákem.

▶▶

PROGRAM PODPORY BYDLENÍ

NAŠE PRINCIPY

RYCHLOST

Pomoc musí dorazit včas, schválení žádostí zkracujeme na minimum.

EMPATIE

Pomáháme, jak umíme, máme pochopení pro přešlapy, nejsme lhostejní a nesoudíme.

CÍLENÁ POMOC

Víme, kde je pomoc třeba – sledujeme data, chodíme do terénu, spolupracujeme s neziskovými organizacemi.

TRANSPARENTNOST

Nic neschováváme, zveřejňujeme srozumitelná kritéria hodnocení.

UČENÍ SE

Ověřujeme účinnost naší podpory, evaluace je součástí naší každodenní práce.

ÚVOD

Flexibilní rozpočty představují důležitý nástroj, který umožňuje sociálním pracovníkům a pracovnicím reagovat na potřeby lidí v tíživých životních situacích rychle, individuálně a účinně. Tam, kde běžné systémové nástroje selhávají nebo nejsou dostupné, může právě flexibilní rozpočet znamenat rozdíl mezi prohloubením krize a jejím překonáním. Vytváří prostor pro kreativní a lidsky citlivé řešení, které podporuje nejen zvládnutí krizových okamžiků, ale také stabilizaci a dlouhodobé začlenění klientů a klientek do společnosti.

Považujeme za důležité tento nástroj podporovat a rozvíjet, protože přináší do sociální práce prvek flexibility, který výrazně zvyšuje její efektivitu a smysluplnost. Posiluje profesionální roli sociálních pracovníků, umožňuje jim hledat optimální způsoby pomoci a současně podporuje důstojné životní podmínky těch, kdo se ocitli v nesnázích.

Proto jsme se pokusili shrnout naše zkušenosti s podporou flexibilních rozpočtů v této publikaci. Ta je určena především sociálním pracovníkům a pracovnicím působícím v neziskových organizacích i na sociálních odborech městských částí, vedoucím sociálních služeb, ale i zastupitelům, starostům a starostkám. Zároveň je adresována i dárcům a podporovatelům, kteří mají zájem podílet se na rozvoji tohoto nástroje a vidí jeho potenciál pro zvýšení kvality sociálních služeb i života jejich klientů.

1.

Jak jsme začali s flexibilními rozpočty

1 PARAMETRY VÝZVY

1.1 Cíl výzvy

Cílem výzvy s názvem *„Flexibilní rozpočet jako nástroj podpory sociální práce s lidmi v tíživé životní situaci“* bylo pomoci zajistit právnickým osobám, které poskytují sociální služby, vykonávají činnosti sociální práce ve veřejné správě nebo vykonávají činnosti na základě pověření k výkonu sociálně-právní ochrany dětí na území hl. m. Prahy, nezbytné prostředky k podpoře kvalitní, systematické a kreativní sociální práce s klienty a klientkami v tíživé socioekonomické situaci (tzv. flexibilní rozpočet), na které není možné uspokojivě využít jiné finanční zdroje organizace.

Výzva navázala na pilotní výzvu Nadačního fondu Abakus, jejímž prostřednictvím bylo v době koronavirové pandemie podpořeno 9 organizací poskytujících sociální služby lidem bez domova.

Pro nastavení a popis nástroje flexibilního rozpočtu byla využita i metodika *„Individuální rozpočet: Intervence a sociální práce“*, vytvořená pracovníky Armády spásy v České republice, z.s.

1.2 Finanční alokace a oprávnění žadatelé

Finanční alokace výzvy byla stanovena na 1 000 000 Kč, přičemž max. výše příspěvku pro jednu organizaci činila 70 000 Kč.

Výzva byla určena právnickým osobám, a to poskytovatelům sociálních služeb, organizacím pověřeným k výkonu sociálně-právní ochrany dětí a městským částem, které vykonávají činnosti sociální práce ve veřejné správě. Podmínkou byl výkon sociální práce na území hl. m. Prahy

a zaměření na podporu klientů a klientek v těchto situacích:

- Přechod z náhradní rodinné nebo ústavní péče do běžného života
- Ztráta domova či ohrožení bytovou nouzí
- Psychosociální krize
- Příprava na propuštění z výkonu trestu a začlenění do běžného života
- Ohrožení závislostí či závislost na návykových látkách
- Tíživá situace obětí trestných činů
- Krize v důsledku osiření/ovdovění

1.3 Vymezení pojmu flexibilní rozpočet jako nástroj sociální práce

Flexibilní rozpočet je nástroj sociální práce využitelný sociálními pracovníky při řešení tíživé životní situace klientů a klientek. Na základě vyhodnocení potřeb klienta, kdy úspěšné řešení jeho situace vyžaduje i finanční podporu, mohou pracovníci nabídnout klientovi vysoce individualizovanou intervenci, která směřuje k:

a) Řešení krizové situace – potřeba zajištění bezpečí, zajištění základních materiálních potřeb apod.

b) Stabilizace situace – zachování stávajících životních podmínek, prevence zhoršení situace, předcházení možné krizové situaci

c) Zlepšení kvality života – zajištění důstojných životních podmínek vedoucích k sociálnímu začlenění a možnosti dlouhodobého udržení uspokojivé situace klienta

Flexibilní rozpočet může být pomocníkem jak v případě krátkodobé a střednědobé intervence ve prospěch klienta, tak i v systémové dlouhodobé případové práci. V případě krátkodobých či střednědobých intervencí se jedná zpravidla o uhrazení výdaje s cílem řešení krizové situace klienta a její stabilizace. V případě intervencí, které jsou součástí systematické případové práce, se může jednat i o intenzivnější finanční podporu jednoho klienta s cílem zajištění důstojných životních podmínek vedoucích k jeho sociálnímu začlenění a zvýšení kvality jeho života.

Intervence v sociální práci ve spojení s možností využití nezbytných finančních prostředků umožňuje pracovníkům efektivněji vykonávat sociální práci ve prospěch řešení situace klienta flexibilním a vysoce individualizovaným způsobem, a to bez ohledu na nedostupnost či dysfunkčnost běžných systémových nástrojů.

Při využití flexibilního rozpočtu je variabilita možných intervencí ukotvená v kombinaci několika klíčových principů:

1. Intervence ve prospěch klienta v krátkém čase a flexibilita intervence

2. Individuální práce s klientem

3. Kreativita při práci s klientem (inovativní přístup k řešení dané situace klienta tak, aby bylo řešení optimální pro všechny zúčastněné)

4. Vedoucí pracovník v roli správce rozpočtu a konzultanta pro pracovníky

2 PŘÍJEMCI PŘÍSPĚVKU

2.1 Posuzování žádostí

O nadační příspěvek projevilo prostřednictvím podané žádosti zájem 27 subjektů. Žádosti byly posouzeny nezávislými hodnotiteli na základě těchto kritérií:

1. Připravenost žadatele na práci s flexibilním rozpočtem

- Předchozí zkušenost žadatele s flexibilním rozpočtem a odbornost týmu, který bude mít nástroj na starosti
- Návrh způsobu rozhodování o využití prostředků pro klienty žadatele

2. Přínos pro zvýšení kvality sociální práce a pro klienty žadatele

- Zdůvodnění potřebnosti nástroje flexibilního rozpočtu pro práci s klienty a zlepšení jejich situace
- Přínos flexibilního rozpočtu pro zvýšení kvality sociální práce a dosažení vytyčeného cíle

3. Využití flexibilního rozpočtu

- Realistický návrh žadatele na využití flexibilního rozpočtu
- Nemožnost využití jiných zdrojů žadatele pro daný účel

2.2 Podpoření žadatelé

Na základě doporučení hodnotitelů a rozhodnutí správní rady SNF bylo podpořeno celkem 19 subjektů, 16 neziskových organizací a 3 městské části.

- Městská část Praha 7
- Městská část Praha 4
- Městská část Praha 18
- NADĚJE
- PROGRESSIVE, o.p.s.
- Neposeda, z.ú.,
- YMCA Praha
- RUBIKON Centrum
- Armáda spásy v České republice, z.s.
- Farní charita Praha 1 - Nové Město
- HOST Home-Start Česká republika, z.ú.
- Maltézská pomoc, o.p.s.
- Národní ústav pro autismus, z. ú.
- Fokus Praha, z.ú.
- K srdci klíč
- Drop In, o. p. s.
- Proxima Sociale o.p.s.
- SPOLEČNOU CESTOU z.s.

3 ČERPÁNÍ PŘÍSPĚVKU

3.1 Evidence čerpání

Čerpání příspěvků probíhalo od září 2023 do srpna 2024, max. do konce roku 2024. (na základě žádosti o prodloužení čerpání).

Příjemci nakládání s poskytnutým příspěvkem evidovali formou jednotné evidenční tabulky, která umožnila sledovat jak jednotlivé výdaje, tak počet a výši příspěvků podle oblasti využití, řešené situace, cíle intervence a typu služby.

Čerpání bylo vyhodnocováno k 30. 4. 2024, k 31. 8. 2024 a k 31. 12. 2024.

3.2 Přehled čerpání

Celkově bylo v rámci výzvy rozděleno mezi podpořené žadatele **995 000 Kč**.

K datu ukončení čerpání 31. 12. 2024 byly uhrazeny náklady v souhrnu za 892 804 Kč. Celkem 102 197 Kč, tedy 10 % celkové částky příspěvku jeho příjemci nevyužili a tyto prostředky byly vráceny nadačnímu fondu. Důvodem nevyužití prostředků bylo v některých případech nepodání žádosti o prodloužení čerpání a z toho vyplývající povinnost prostředky vrátit k 31. 8. 2024. V ostatních případech nebyly řešeny takové situace, pro které by byl flexibilní rozpočet potřebný.

V jednom případě byl příjemcem vrácen příspěvek v plné výši. Důvodem jeho nevyužití bylo zajištění potřeb klientů z jiných zdrojů. Ukázala se sice potřeba úhrady dluhů klientů, ale vnitřní předpisy neumožňovaly využít na tento účel prostředky organizace.

3.2.1 Čerpání podle oblastí

Flexibilní rozpočet bylo v rámci výzvy možné využívat na úhradu nákladů v těchto oblastech:

- **Bydlení** – např. správní poplatek za vyřízení dokladů, nájemné, poplatek za ubytování na určitou dobu (azylový dům, ubytovna), uhrazení nedoplatku, nábytek a vybavení domácnosti

- **Zdraví** – např. doplatky na léky, zdravotní pomůcky, terapie, léčby, doléčovací pobyty za úhradu

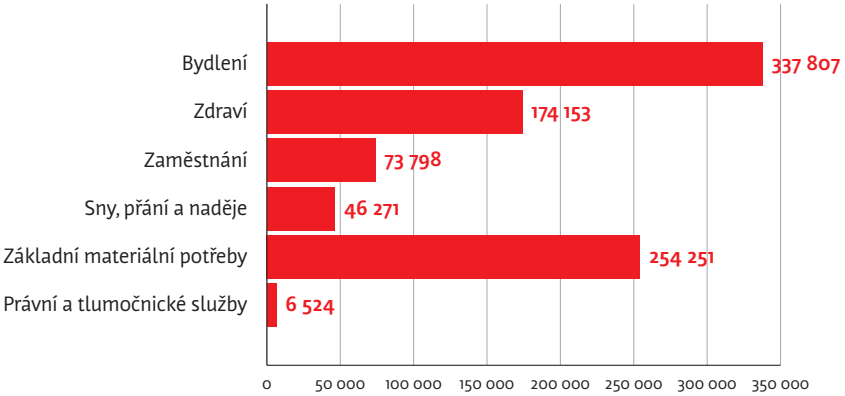
- **Zaměstnání** – např. vzdělávací kurzy, cestovné, poplatek za lékařskou prohlídku, správní poplatek za výpis z rejstříku trestů

- **Sny, přání a naděje** – např. volný čas, úhrada cesty za rodinou, kulturní a sportovní akce

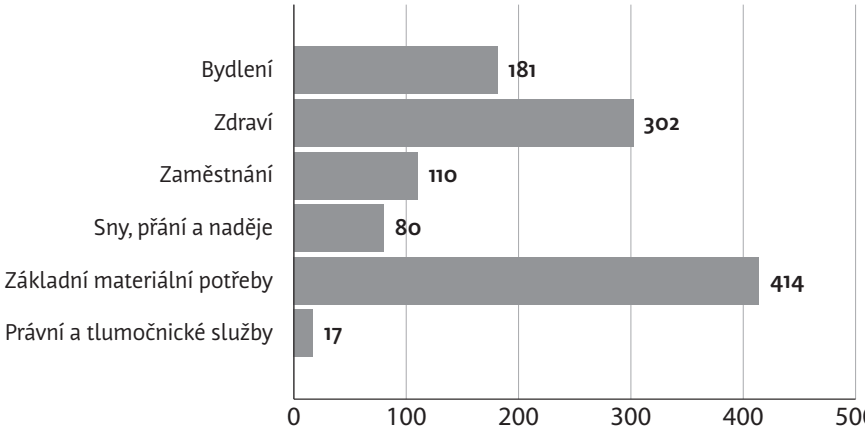
- **Základní materiální potřeby** – např. oblečení, potraviny, drogerie, mobilní telefon, školní potřeby

- **Právní a tlumočnické služby** – např. soudní obhajoba, konzultace, příprava právní dokumentace, tlumočnické služby, překlady

Celkem čerpáno v Kč podle oblastí



Počet příspěvků podle oblastí

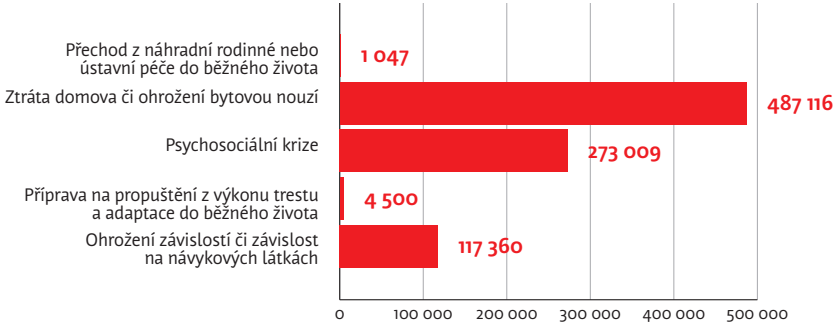


Nejvíce příspěvků bylo poskytnuto v oblasti základních materiálních potřeb, dále pak zdraví a bydlení. Největší objem prostředků, téměř třetina, byl čerpán na úhradu nákladů v oblasti bydlení. Oproti základním materiálním potřebám jsou bytové potřeby zpravidla nákladnější, proto na ně bylo i při nižším počtu příspěvků využito více zdrojů.

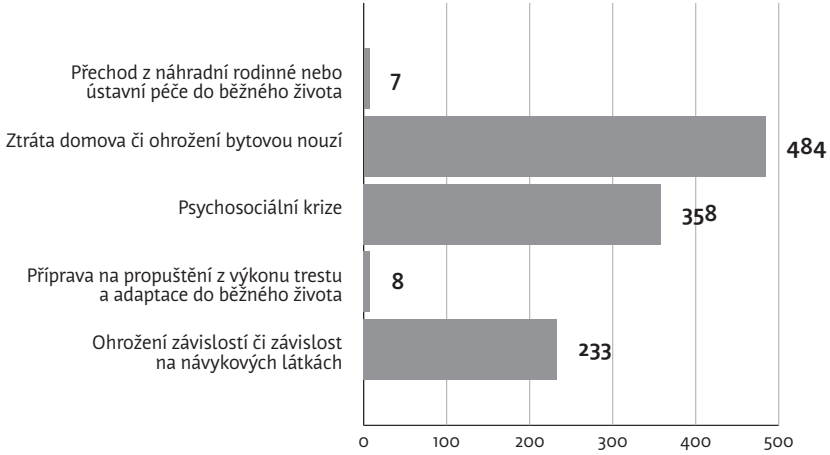
3.2.2 Čerpání podle řešené situace

Počet a objem poskytnutých příspěvků v oblasti bydlení koresponduje s nejčastěji řešenou situací, a to ztrátou domova nebo ohrožení bytovou nouzí. Řešení bytové situace bylo nejčetněji zastoupeno jak co do počtu poskytnutých příspěvků, tak co do objemu využitých financí.

Celkem čerpáno v Kč podle situace



Počet příspěvků podle situace

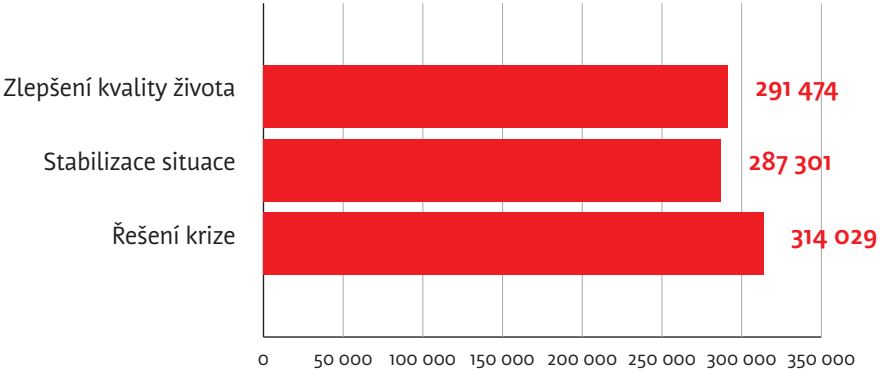


Marginálně byly řešeny situace v oblasti přechodu z náhradní rodinné nebo ústavní péče do běžného života a v oblasti přípravy na propuštění z výkonu trestu a adaptace do běžného života. Řešení situace obětí trestných činů nebo situace nastalé v důsledku osiření/ovdovění nebylo zmíněno vůbec. U příjemců příspěvku převládají jiná témata a situace, které s klienty řeší.

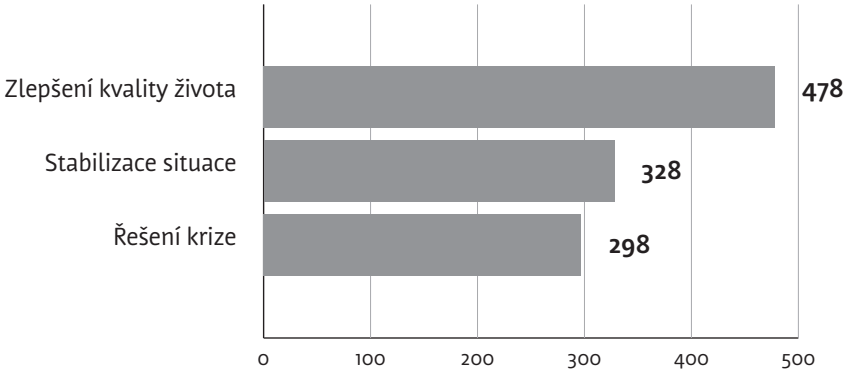
3.2.3 Čerpání podle cíle intervence

I když objemem financí byly poskytnutými příspěvky řešeny nejvíce krizové situace, počtem příspěvků převládla podpora zaměřená na zlepšení kvality života. Disproporce se dá vysvětlit výší jednotlivých nákladů, kdy za účelem zlepšení kvality života byly často hrazeny výdaje v řádu desítek nebo max. stovek korun.

Celkem čerpáno v Kč podle cíle intervence



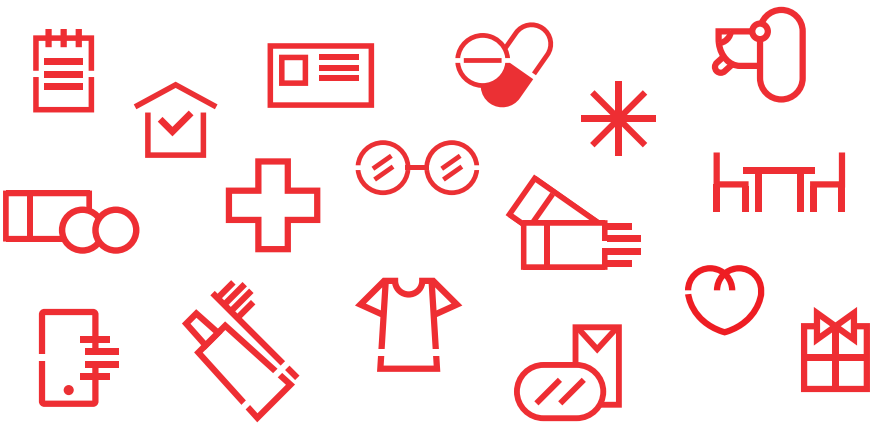
Počet příspěvků podle cíle intervence



3.2.4 Konkrétní náklady hrazené z flexibilního rozpočtu

Z evidencí čerpání flexibilních rozpočtů vyplývá, že byly využity zejména na úhradu těchto nákladů:

- Léky a zdravotní pomůcky
- Potraviny, stravné
- Jízdné (lítačka, jízdenky)
- Správní poplatky (doklady, výpis z TR)
- Telefon (kredit, příslušenství)
- Náklady na bydlení (úhrada nájmu, ubytování)
- Vybavení bytu, stěhování
- Úhrada dluhu, pokuty
- Obuv, ošacení
- Hygienické prostředky
- Potřeby pro děti
- Domácí zvířata (např. veterinář)
- Drobné papírenské zboží (sešit, tužka, diář)
- Drobné dárky k narozeninám, příspěvek na oslavu zabydlení a jiné příspěvky v kategorii Sny, přání a naděje



4 EVALUACE

UČENÍ SE je jeden z principů naší práce. Snažíme se ověřovat účinnost naší podpory díky pravidelné evaluaci našich programů.

Jaké hlavní otázky nás zajímali v případě flexibilních rozpočtů?

Do jaké míry může flexibilní rozpočet fungovat jako podpora v sociální práci s lidmi v tíživé situaci?

Jaké modely si organizace a městské části zvolí pro rozhodování o využívání flexibilního rozpočtu?

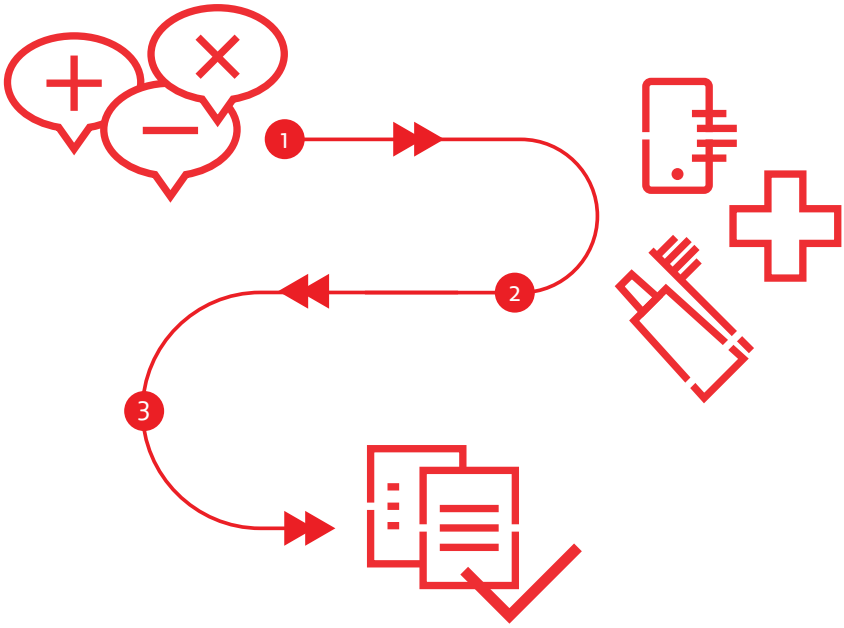
Jakým způsobem existence flexibilního rozpočtu ovlivní fungování služby a možnosti práce s klienty?

V rámci průběžného evaluačního setkání (květen) se zástupci organizací a městských částí zamýšleli nad hlavními přínosy flexibilního rozpočtu, ale i jeho riziky, a to jak pro klienty, tak pro sociální pracovníky. Sdílena byla i etická dilemata, která využívání flexibilního rozpočtu provázejí.

Na druhém, závěrečném evaluačním setkání byl dán prostor pro prezentaci konkrétních příkladů využití flexibilního rozpočtu při řešení situace klientů.

Závěrečné zhodnocení práce s flexibilním rozpočtem bylo jednotlivými organizacemi poskytnuto formou písemné zprávy v podobě vyplnění strukturovaného dotazníku.

V následujících kapitolách shrnujeme výstupy z evaluačních setkání a závěrečných zpráv.



V Sociálním nadačním fondu věříme, že změna je možná. A že jedním z kroků k ní je i to, aby každý, kdo je v těžké situaci, věděl, že to může být jinak. Že existuje naděje, rychlá pomoc, podpora od někoho dalšího, místo, kam se může obrátit a setká se s přijetím.

Barbora NOVOSADOVÁ
Ředitelka SNF

2.

Co jsme zjistili o fungování flexibilních rozpočtů

5 NAKLÁDÁNÍ S FLEXIBILNÍM ROZPOČTEM

5.1 Využívání flexibilního rozpočtu v rámci organizace

Nejčastěji byl flexibilní rozpočet využíván týmem jedné nebo dvou sociálních služeb/oddělení. V třetině případů flexibilní rozpočet využívalo v organizaci více služeb. Maximální počet služeb podílejících se na čerpání flexibilního rozpočtu v rámci jedné organizace byl 6.

Flexibilní rozpočet byl čerpán pro klienty a klientky těchto sociálních služeb: terénní programy, kontaktní centra, centra denních služeb, nízkoprahová denní centra, azylové domy, odborné sociální poradenství, sociálně aktivizační služby pro rodiny s dětmi, sociální rehabilitace, centra duševního zdraví, krizová pomoc, nízkoprahová zařízení pro děti a mládež, podpora samostatného bydlení.

Na úřadech městských částí byl flexibilní rozpočet využíván všemi odděleními sociálních odborů, a to v rámci kurately pro dospělé, sociálně-právní ochrany dětí i sociální pomoci osobám v nepříznivé sociální situaci.

Většina organizací flexibilní rozpočet nedělila na dílčí rozpočty pro jednotlivé organizační jednotky, ale pracovníci a pracovnice čerpali z jednoho rozpočtu dle potřeb svých klientů.

Třetina příjemců stanovila po obdržení příspěvku dílčí flexibilní rozpočty pro jednotlivé organizační jednotky, které pak byly spravovány samostatně. V některých případech byly sice předem stanoveny dílčí rozpočty, ale v průběhu jejich čerpání byly prostředky přesouvány dle reálné potřeby pracovníků.

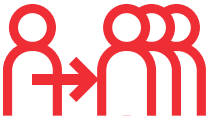
5.2 Rozhodování o využití flexibilního rozpočtu

Pro čerpání flexibilního rozpočtu byl ve většině organizací nastaven interní schvalovací proces, kterým musel každý výdaj projít.

Uplatňovány byly tyto typy schvalovacích modelů:

Využití flexibilního rozpočtu ve prospěch konkrétního klienta navrhuje jeho klíčový sociální pracovník a schvaluje:

- **vedoucí služby/oddělení, nebo**
- **stálá pracovní skupina, nebo**
- **garant (koordinátor) rozpočtu.**

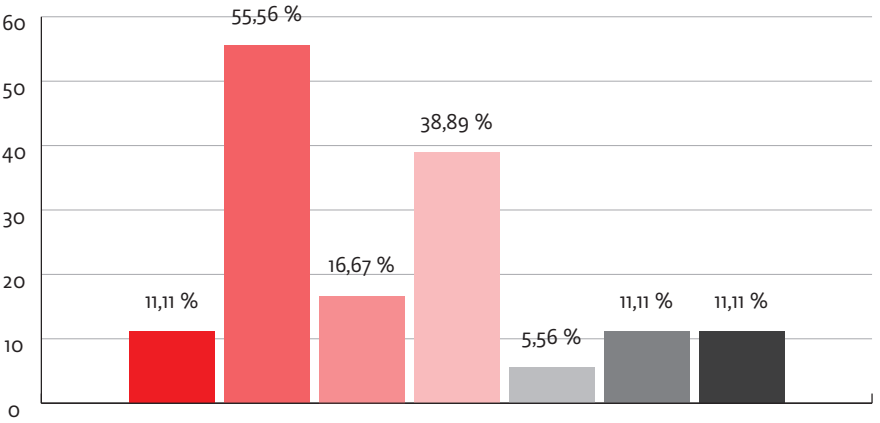


Sociální pracovník přednese potřebu využití flexibilního rozpočtu týmu (např. během týmové porady, intervize apod.) **a rozhodování probíhá týmově.**

Sociální pracovníci rozhodují o využití flexibilního rozpočtu sami do určitého limitu, nad limit je uplatňována další úroveň rozhodování.

O využití flexibilního rozpočtu bylo v organizacích rozhodováno nejčastěji vedoucími služby nebo celým týmem, a to na podnět klíčového pracovníka, který vyhodnotil potřebu úhrady určitého nákladu ve prospěch klienta.

Jaký model / modely schvalování využití flexibilního rozpočtu pro konkrétního klienta ve vaší organizaci uplatňujete?



O využití rozpočtu rozhodují sami klíčoví pracovníci.

Využití rozpočtu navrhuje klíčový pracovník a schvaluje vedoucí služby/oddělení (odboru).

Využití rozpočtu navrhuje klíčový pracovník a schvaluje koordinátor projektu (pokud je jím někdo jiný, než vedoucí služby.

O čerpání z rozpočtu je na podnět klíčového pracovníka rozhodováno kolektivně týmem služby, např. v rámci porady.

O čerpání z rozpočtu rozhoduje stálá pracovní skupina.

Využití rozpočtu musí i v případě schválení vedoucím, týmem služby nebo pracovní skupinou finálně odsouhlasit ředitel/ka organizace/vedoucí odboru.

Uplatňujeme jiný schvalovací proces.

Řada organizací uplatňovala při čerpání flexibilního rozpočtu více schvalovacích modelů, jejichž volba se odvíjela nejčastěji od výše schvalované částky nebo od složitosti či naléhavosti případu. Stanoveny byly např. finanční limity, do kterých mohl o využití rozpočtu rozhodnout sám pracovník.

V méně než polovině organizací nebylo klíčovým sociálním pracovníkům umožněno samostatně rozhodovat o využití flexibilního rozpočtu. Vždy bylo potřeba schválení nadřízeným nebo dosažení týmové shody. Pokud byl v rámci organizace povolen limit, do kterého mohli pracovníci sami rozhodovat, jednalo se nejčastěji o částku 500 Kč. Vyšší částka byla spíše ojedinělá, v jedné organizaci šlo o částku do 1 000 Kč, v jedné do 2 000 Kč. Pouze v jednom případě bylo uvedeno, že klíčoví pracovníci mají možnost rozhodovat o využití flexibilního rozpočtu vždy samostatně.

V řadě případů byly limity odstupňovány.

> *„Uplatňujeme kombinaci schvalovacích modelů dle výše částky. Klíčový pracovník identifikuje potřebu, navrhne svému vedoucímu, ten schválí, pokud je to do částky 500 Kč, do 1 500 Kč schvaluje vedoucí pracovník + koordinátor a ekonom, nad 1 500 Kč je informován vedoucí pracovník, koordinátor, ekonom a schvaluje vedoucí odboru.“*
>
> *„Do 200 Kč rozhoduje klíčový pracovník, do 2 000 Kč koordinátor, více schvaluje regionální ředitel.“*

Pokud to bylo možné, v řadě organizací byl kladen důraz na týmové rozhodování, např. v rámci porady nebo ad hoc setkání týmu, kde mohla proběhnout diskuse pracovníků a zvážena vhodnost využití flexibilního rozpočtu pro řešení situace klienta.

Pro efektivní řešení situace klientů je mnohdy rozhodující včasnost poskytnutí finanční pomoci. Je zřejmé, že v organizacích byl kladen na rychlé rozhodování o podpoře klientů velký důraz. V naprosté většině případů bylo možné náklad uhradit ten stejný den, ve kterém došlo k identifikaci potřeby jeho úhrady.

Byly však i případy, kdy bylo namístě věnovat rozhodování více času.

Jednalo se např. o situace, kdy bylo rozhodováno o vyšší částce nebo byly posuzovány další okolnosti a možnosti řešení situace klienta a situace nevyžadovala okamžité řešení.

K procesu rozhodování bylo v řadě organizací přistupováno kreativně, s důrazem na potřeby klientů. Svědčí o tom např. tento popis schvalovacího procesu:

> *„Každý týden probíhá pravidelná porada, na kterou pracovníci odkládají veškeré záležitosti, které nevyžadují okamžité řešení. V případech, kdy je nezbytné rozhodnout bezodkladně, využíváme platformu Microsoft Teams, prostřednictvím které probíhá hlasování a diskuze o případných podmínkách či návrzích. Tento způsob práce nám umožňuje reagovat flexibilně a rychle na vzniklé situace, přičemž zároveň zachováváme principy týmové spolupráce a konsenzuálního rozhodování. Tím zajišťujeme, že každé rozhodnutí reflektuje odborné názory všech členů týmu a je v souladu s potřebami služby.“*

5.3 Způsob úhrady nákladů

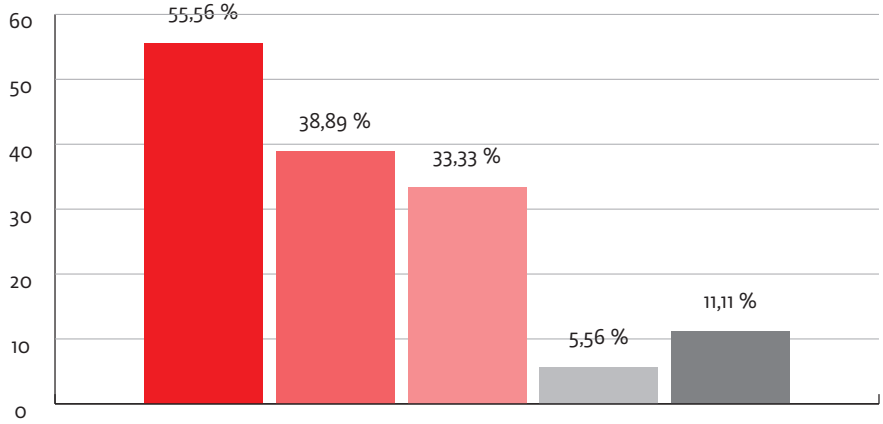
Příjemci příspěvku realizovali úhradu potřebných nákladů různým způsobem. Nejčastěji měl vedoucí pracovník nebo koordinátor k dispozici pokladnu, ze které mohl v případě potřeby vybrat hotovost a náklad uhradit nebo finance poskytnout pracovníkovi či přímo klientovi. Zhruba ve třetině organizací mohl náklad do určité výše uhradit pracovník, který si poté nechal výdaj oproti platebnímu dokladu proplatit.

Co se týče nakládání s financemi, převažovala úhrada nákladů přímo pracovníky, finance byly klientům poskytnuty pouze výjimečně, např.

v situaci, která vyžadovala neodkladné řešení a výdaj musel být uhrazen na místě v hotovosti. V takových případech bylo od klientů vyžadováno vyúčtování. Pokud nebyl klientem doložen platební doklad, byl nahrazován darovací smlouvou ve prospěch klienta.

Pouze v jedné organizaci byly finance poskytovány vždy klientům. Důvodem bylo posilování kompetencí klientů a důvěra, že finance nezneužijí. Pokud to bylo možné, byly vyžadovány doklady o platbě.

Jak jsou finance spravovány?



Koordinátor/vedoucí pracovník má k dispozici pokladnu, ze které může peníze fyzicky vybrat a uhradit potřebný náklad nebo peníze poskytnout pracovníkovi, případně klientovi.

Do určitého limitu může náklad uhradit přímo pracovník a nechat si pak výdaj proti účetnímu dokladu proplatit.

O každý výdaj je nutné žádat ekonomického pracovníka organizace, který má na starosti pokladnu a může peníze vydat.

Náklady jsou hrazeny pouze bezhotovostně převodem z účtu organizace.

Jiným způsobem.

6 PŘÍNOSY A RIZIKA FLEXIBILNÍHO ROZPOČTU

6.1 Přínos flexibilního rozpočtu pro klienty a klientky

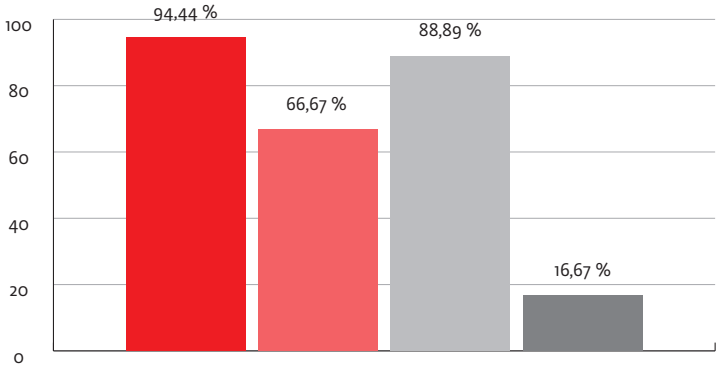
Nejčastěji zmiňovaným přínosem flexibilního rozpočtu pro řešení situace klientů a klientek je dle sociálních pracovníků a pracovnic možnost vyřešení aktuálního problému, který brzdí další řešení situace a prevence propadu v životě klientů. Prostřednictvím příspěvků z flexibilního rozpočtu rovněž dochází k posílení motivace klientů ve smyslu „jde to řešit, má smysl se snažit". Pro klienty je důležité i vědomí toho, že nejsou na řešení své situace sami.

> *„Největší přínos flexibilního rozpočtu pro naše klienty vidím v tom, že přináší nejen okamžitou finanční úlevu, ale také sytí naději, že nejsou ve své tíživé situaci opuštění. Tento rozpočet je konkrétním projevem solidarity a zájmu společnosti o jejich osud."*

Důležitá je pro klienty a klientky i rychlost pomoci.

> *„S flexibilním rozpočtem je možné řešit i situace, které se jinak řešit v Česku nedají, totiž situace, kdy stát ani další nadace nedokážou pomoci efektivně a rychle."*

V čem spatřujete největší přínos flexibilního rozpočtu pro vaše klienty?



Vyřešení aktuálního problému, který brzdí další řešení situace.

Motivace pro klienty, že jde situaci řešit.

Prevence propadu v životě klienta.

Vidíme i další přínos.

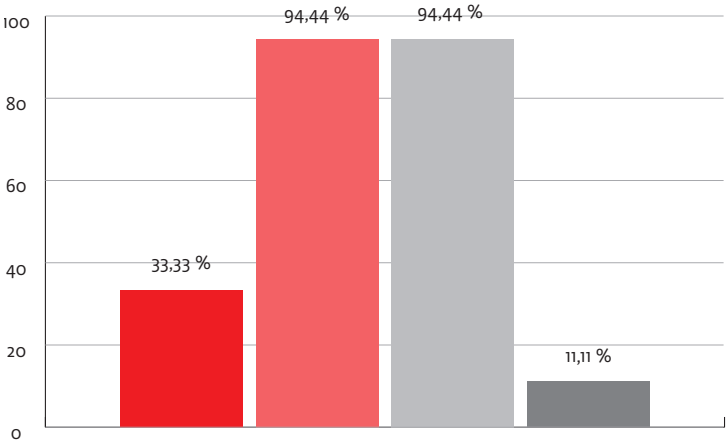
6.2 Přínos flexibilního rozpočtu pro výkon sociální práce

Za největší přínos flexibilního rozpočtu pro výkon své práce považují sociální pracovníci a pracovnice jednoznačně možnost posunu v řešení situace klienta, který by nebyl možný bez finanční podpory, a možnost konkrétní a reálné pomoci klientům.

Možnost finanční podpory, i zdánlivě bezvýznamné, může vést k navázání vztahu s klientem, *„obnovuje jeho důvěru v okolí, společnost, lidi, systém.“*

Důležitá je i okamžitá dostupnost finančních prostředků, na rozdíl od jiných zdrojů pomoci, které mohou být sice dostupné, ale ne ve chvíli, kdy jsou nejvíce potřeba.

V čem spatřujete přínos flexibilního rozpočtu pro výkon sociální práce?



Prostředek k navázání vztahu s klientem.

Možnost posunu v řešení situace klienta.

Možnost konkrétní a reálné pomoci klientům.

Vidíme i další přínos.

„Flexibilní rozpočet využíváme uvážlivě a snažíme se ho využívat jako motivační nástroj pro klienty. Ukazujeme jim, že krizové situace lze efektivně řešit a tím je povzbuzujeme k dalším krokům, nebo předcházíme hlubšímu sociálnímu propadu. Tímto přístupem se snažíme minimalizovat možné negativní dopady a podpořit aktivní přístup klientů k řešení jejich potřeb, aby se nestali pasivními.“

6.3 Negativní dopady a rizika flexibilního rozpočtu při výkonu sociální práce

Z vyjádření příjemců příspěvku vyplývá, že vnímání pozitivních dopadů využívání flexibilního rozpočtu převažuje nad těmi negativními. Téměř polovina z nich žádné negativní dopady a rizika pro výkon sociální práce nevnímá.

V řadě organizací se ale pracovníci a pracovnice nad možnými negativními dopady a riziky flexibilního rozpočtu zamýšlejí a snaží se s nimi vypořádat.

Z výpovědí např. vyplývá, že je negativně vnímáno suplování nefunkčního státního systému, který by měl být schopen v řadě situací pomoci. Flexibilní rozpočet nelze považovat za systémový nástroj a neměl by takové nástroje nahrazovat.

„Do jisté míry flexibilní rozpočet supluje nefunkční sociální systém. V ideální případě bychom šli s uživatelkou služby žádat o MOP, kterou by okamžitě dostala a problém by se vyřešil systémově, byla by posílena důvěra ve státní instituce.“

Takto důvěra ve státní instituce spíše klesá a je tak nepřímo podporována závislost na službě.

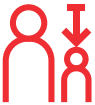
„Klient by mohl zanevřít na jinou než naši pomoc a tím vytváříme klienty závislé na naší službě, protože nevěří státnímu aparátu, jehož nástroje nefungují tak rychle jako tyto.“

Někteří klienti se mohou začít příliš spoléhat na snadné řešení. Hlavní motivací pro spolupráci se sociálním pracovníkem se může stát mož-

nost čerpání finančních prostředků a navázaný vztah s klientem se tím deformuje.

„Klienti mohou méně hledat nějaké řešení, protože to vždycky nějak „půjde“. Ačkoli vnímáme, že flexibilní rozpočet má pozitivní dopady na navázání vztahu s klientem, může jej ale i negativně ovlivnit – klient si může myslet, že sociální pracovník poskytne prostředky vždy, mohou vznikat rozpory.“

Sociální pracovníci a pracovnice si uvědomují i etická rizika, která finanční nástroj v jejich rukou přináší. Klientům mohou efektivně pomáhat, ale současně disponují mocí, kterou mohou vůči klientům vědomě i nevědomě uplatňovat.



„Flexibilní rozpočet dává možnost vstupovat do života klientů a rozhodovat velmi konkrétně ve vybraných případech a situacích o přidělení anebo nepřidělení prostředků. To s sebou nese velmi vysoké nároky na hodnotovou a morální integritu všech pracovníků.“

„Pracovník má sice jedinečný nástroj, ale je mu do rukou svěřena velká moc a musí jí dobře využít a ne zneužít. Např. v tom, že klientovi řekne, že mu proplatí léky, ale jen když udělá něco. Nebo ho nutit díky proplacení něčeho do věcí, které klient sám nechce.“

Ojediněle byla mezi negativy flexibilního rozpočtu zmíněna i administrativní zátěž pro sociální pracovníky, kdy je potřeba jednotlivé výdaje zaznamenávat.

6.4 Dilemata řešená při využívání flexibilního rozpočtu

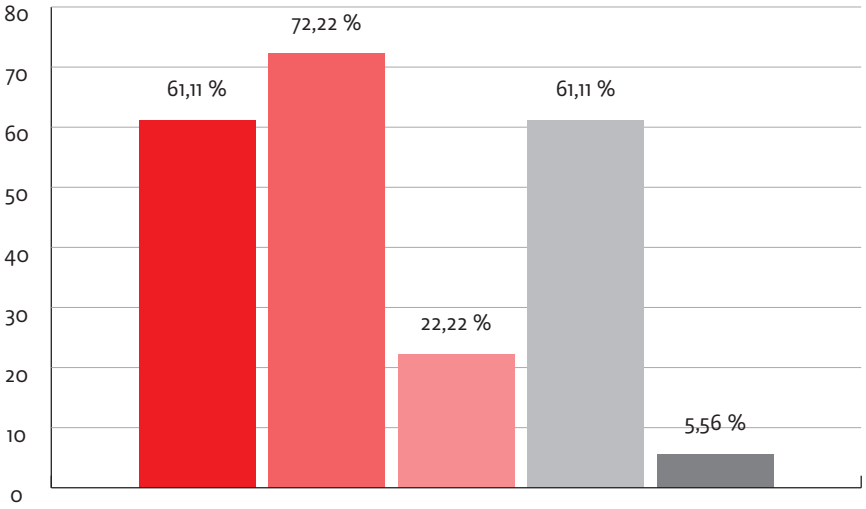
Sociální pracovníci a pracovnice při poskytování příspěvků z flexibilního rozpočtu řešili nejčastěji tato dilemata:

- **Kolikrát maximálně podpořit jednoho klienta?**
- **Do jaké maximální částky podpořit jednoho klienta?**
- **Hradit náklady, které je potřeba hradit stále (např. léky)?**

Pracovníci tato dilemata řeší často, ale ve většině případů nemají v rámci organizace stanovená žádná pevná pravidla, jak v daných situacích postupovat. Pouze v jedné organizaci mají vnitřním pravidlem upravenu max. částku jednoho příspěvku a současně max. částku, která může být poskytnuta jednomu klientovi. Jedná se o částku 10 000 Kč.

Ukazuje se, že pravidlo pro řešení určitých situací může být na jednu stranu pro pracovníky oporou při rozhodování, na druhou stranu však může být omezující v situacích, kdy je vnímána vysoká míra potřebnosti podpory klienta i nad rámec stanovených limitů. Absence pravidel svědčí o ochotě pracovníků posuzovat situaci klientů individuálně i za cenu vyšší etické náročnosti.

Jaká dilemata jste při využívání flexibilního rozpočtu nejčastěji řešili?



Do jaké maximální částky podpořit jednoho klienta?

Kolikrát maximálně podpořit jednoho klienta?

Kolikrát jednomu klientovi uhradit stejný náklad? (např. OP při ztrátě)?

Hradit náklady, které je potřeba hradit stále (např. doplatky za léky)?

Řešili jsme (i) jiná dilemata?

Další řešená dilemata:

Podpořit více klientů menší částkou	✖	Podpořit méně klientů většími částkami
Dát klientům důvěru (dát peníze do ruky)	✖	Mít vždy kontrolu (hradit za klienty)
Informovat klienty, že má organizace k dispozici flexibilní rozpočet	✖	Raději nezmiňovat, aby nedocházelo ke zneužívání
Počítat s flexibilním rozpočtem coby paralelním systémem státní podpory	✖	Snažit se narovnat existující systém, aby paralelní nebyl tolik potřeba
Využívání jen pro dlouhodobé klienty	✖	Možnost využít i pro nové klienty nebo zájemce o službu
Potřeba klienta	✖	Hodnotové nastavení pracovníka nebo organizace (např. v případě antikoncepce, potratů)

7 PRAVIDLA PRO PRÁCI S FLEXIBILNÍM ROZPOČTEM

Pravidla pro práci s flexibilním rozpočtem, stanovená SNF, zahrnují i náklady, na jejichž úhradu nelze flexibilní rozpočet použít. Jsou jimi:

- alkohol, nelegální drogy
- finanční hotovost či dar klientovi bez specifikace účelu využití (finance lze využít jen na nákup konkrétní věci nebo služby ve prospěch klienta
- personální a provozní náklady žadatele
- hromadné nákupy vybavení využitelné klienty (např. nákup spacáků apod.)

Seznam tzv. zakázaných položek se v některých organizacích rozšířil i o další položky, jako např. cigarety.

V některých případech nejsou z flexibilního rozpočtu hrazeny dluhy.

> *„Dluhová problematika je tak komplexní, že nelze řešit flexibilním rozpočtem."*

I k dluhové problematice je však přistupováno individuálně.

> *„Pokud má uhrazení dluhu příznivý a dlouhodobý dopad na stabilizaci situace, pak je hradíme. Pozastavujeme se však nad tím, do jaké výše ještě dluh uhradit a zároveň nechceme vytvářet povědomí, že pokud se člověk zadluží, lze to zaplatit z FR."*

Dále byly mezi náklady nehrazenými z flexibilního rozpočtu zmíněny zbytné potravin a nápoje, jako např. energetické nápoje a platby za ubytovny.

Ukazuje se také, že ohledně konkrétního využití flexibilního rozpočtu nemusí být pracovníci a pracovnice vždy ve shodě a může dojít k názorovému rozdělení týmu (např. uhradit jen základní potraviny nebo klientovi „dopřát“ něco lepšího?). Využívání nástroje tak přináší i potřebu ujasnění si hodnot, na kterých služba, potažmo celá organizace staví.

V organizacích jsou proto nastavována pravidla, jak s rozpočtem nakládat, aby jeho využívání bylo smysluplné, hospodárné a v souladu s hodnotami a etickými normami organizace. Interní metodiky poskytují pracovníkům a pracovnicím oporu v rozhodování, jak flexibilní rozpočet ve prospěch klientů využívat, aniž by bránily individuálnímu přístupu. Obsahují zejména zásady, kterými se při rozhodování řídit. Dále uvádíme příklady takových zásad.

„UPLATŇUJEME ZÁSADY POSKYTOVÁNÍ PŘÍMÉ PODPORY ZAHRNUJÍCÍ ZEJMÉNA PRINCIPY:“

	Smysluplnost a nenárokovost: Přímá podpora je nenároková, posuzujeme ji u každého individuálně. Při rozhodování se řídíme primárně tím, zda nám poskytnutí podpory dává smysl, zda přispěje k životní změně.
	Využití jiných zdrojů: Před poskytnutím přímé podpory zmapujeme a upřednostňujeme jiné zdroje (vlastní zdroje, stát, rodina, blízcí).
	Udržitelnost: Podílíme se na financování věcí/služeb, které si následně zvládne klient financovat sám/a anebo z jiných zdrojů.
	Bezpečnost procesů: Finance neposkytujeme přímo, ale zajistíme uhrazení služby/věci nebo proplatíme na základě dokladu o uhrazení.
	Hospodárnost: Nakupujeme vždy nejúspornější variantu (využíváme akční nabídky obchodníků, pokud je to vhodné, kupujeme použité zboží, srovnání nabídek realizátorů rekvalifikačních kurzů...).

	Rozhodování v týmu: O využití flexibilního rozpočtu rozhoduje vždy celý tým. V případě nejednoznačnosti rozhodnutí se obracíme na koordinátora (ředitelku) pro konečné stanovisko.
	Zásady výdajů: Nikdy nepodporujeme nákup alkoholu nebo cigaret. Flexibilní rozpočet je určen pro smysluplné účely, které podporují zlepšení životní situace klienta*ky.
	Opakované nákupy: Pokud se rozhodneme financovat něco opakovaně, důkladně analyzujeme důvod a zhodnotíme, zda tento krok má pro klienta*ku stále smysl a přínos.
	Spoluúčast klientů: Vždy se snažíme, aby se klienti podíleli na financované částce, a to podle svých možností, což podporuje jejich aktivní zapojení a zodpovědnost.
	Individuální přístup: Při rozhodování zohledňujeme specifické potřeby a cíle každého klienta*ky, ať už se jedná o dosažení měkkých cílů, jako je zlepšení psychické pohody, nebo tvrdých cílů, jako je dosažení finanční stability.
	Rovnováha cílů: Při každém využití rozpočtu sledujeme nejen okamžitý přínos (tvrdé cíle), ale i dlouhodobý dopad na kvalitu života klienta*ky, včetně podpory jejich osobního rozvoje a sociální integrace (měkké cíle).

8 KONKRÉTNÍ VYUŽITÍ FLEXIBILNÍHO ROZPOČTU

Příjemci příspěvku dokumentovali využití flexibilního rozpočtu na konkrétních příkladech. Zde uvádíme pro ilustraci některé z nich.

Úhrada vstupní lékařské prohlídky

Pan S. byl dříve zaměstnán jako jeřábník, začal se ale potýkat se závislostí na alkoholu a přišel z toho důvodu o ubytování i práci. Půl roku se léčil se svou závislostí v psychiatrické nemocnici a nyní již přes rok úspěšně abstinuje. Je ubytovaný na azylovém domě a pobírá dávky hmotné nouze. Klient dostal nabídku, vrátit se do práce ke svému bývalému zaměstnavateli. Klient však pobírá hmotnou nouzi a výdaj za potvrzení pracovní způsobilosti u lékaře byl překážkou pro navrácení do zaměstnání. Sociální pracovnice se nejprve pokoušela kontaktovat ordinaci, kde vydávají potvrzení o pracovní způsobilosti bez poplatku. Bohužel, pro tuto pozici je potřeba potvrzení vyšší úrovně, které může vydat pouze specializovaný lékař. Díky flexibilnímu rozpočtu bylo možné klientovi uhradit potvrzení pracovní způsobilosti a tím ho podpořit a motivovat v jeho návratu do zaměstnání. Nyní má klient práci nárazově, je ale v dohledné době šance, že klient bude pracovat pravidelně.

Ubytování, brýle

Na začátku spolupráce bydlel pan Ladislav ve stanu, nechodil do práce a hrozil mu návrat do výkonu trestu z důvodu neplacení výživného. Kli-

ent je závislý na alkoholu, ale zatím to nechce řešit, nevnímá to jako důvod svých problémů. Během naší spolupráce se nám podařilo najít práci, klient pracuje přes rok jako popelář. Vzhledem k tomu, že v době, kdy nastupoval do práce, bydlel klient ve stanu, pomohli jsme mu najít ubytování na ubytovně, kde jsme mu s pomocí SNF uhradili prvních 14 dnů, než dostane klient první zálohu. Během spolupráce si pracovnice všimla, že klient hůř vidí, má problémy vyplnit složenku, chodil s dokumenty, aby mu je pracovnice přečetla a ukázala, kde je má podepsat apod. Ukázalo se, že se klientovi v poslední době zhoršil zrak, ale nechtěl jít k lékaři, že stejně nemá peníze na brýle. Dohodli jsme se, že si zařídí vyšetření u lékaře a my mu na brýle přispějeme, což se také stalo. Vzhledem k vyššímu počtu dioptrií a zjištěné oční vadě byly brýle dražší, ale díky přímé podpoře ze SNF jsme mohli panu Ladislavovi pořídit sice dražší, ale kvalitní brýle. Bez podpor z flexibilního rozpočtu by klient nemohl zdárně řešit dílčí kroky k sociální stabilizaci, hrozilo by mu např. bezdomovectví či zhoršení zdravotního stavu. Klient je aktuálně v práci spokojený, baví ho to, a přestože i nadále užívá alkohol, je schopen chodit do práce střízlivý a práci si tak udržet. Každý měsíc posílá pravidelně výživné, má 3 děti, takže se v jeho situaci nejedná o úplně malé částky, ale snaží se a pokud mu to někdy úplně nevyjde, tak další měsíc pošle o něco víc. S klientem dále spolupracujeme na hledání nějakého stabilnějšího bydlení, což se zatím nedaří.

Jízdné

Jedním z úspěšných případů využití flexibilního rozpočtu byl klient, který si našel zaměstnání, avšak neměl prostředky na dopravu do práce a nechtěl riskovat jízdu načerno, jelikož jeho cílem bylo postupně se dostat z dluhové pasti a zahájit proces insolvence. Zvažovali jsme několik možností, jak situaci řešit, včetně motivačního příspěvku na dopravu.

Nakonec jsme rozhodli o využití flexibilního rozpočtu k zakoupení dlouhodobého jízdního dokladu. Tento krok nejen podpořil jeho pravidelnou docházku do práce, ale také mu pomohl stabilizovat se v novém životním režimu. Nyní klient bydlí na ubytovně, pracuje a aktivně řeší proces insolvence, přičemž uvádí, že se cítí lépe a motivovaněji. Flexibilní rozpočet tak sehrál klíčovou roli v podpoře jeho finanční i osobní stabilizace a motivace k dalšímu rozvoji. Další měsíce si již zvládnul řešit placení Lítačky sám.

Zubní péče

S klientem původně bez domova pracujeme dlouhodobě. V průběhu spolupráce se nám povedlo klienta základně stabilizovat, zabydlet na azylovém domě. Vzhledem k velice poškozeným zubům a probíhajícím zánětům v ústech a neustálým bolestem jsme mu nabídli pomoc v oblasti zprostředkování zubařské péče. Klient byl od první chvíle velmi motivovaný ke spolupráci v této oblasti, docházel pravidelně na domluvené setkání jak s námi, tak s paní zubařkou. Bohužel ne všechny výkony jsou hrazeny z prostředků veřejného zdravotního pojištění. Bez pomoci flexibilního rozpočtu by se klientovi nepovedlo dosáhnout na všechny zdravotní výkony. Díky této pomoci má klient novou zubní náhradu, netrpí bolestmi a jeho životní komfort a sebehodnota se velmi zvýšila.

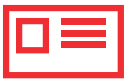
Lékařské vyšetření

Uživatelka sociální služby, která přebývá ve stanu a nemá veřejné zdravotní pojištění si dlouhodobě stěžovala na zdravotní potíže, díky flexibilním rozpočtům jsme mohli uhradit vyšetření u lékaře na základě

kterého ji bylo diagnostikováno nádorové onemocnění. Poté již jsme postupovali cestou získání prostředku z veřejné sbírky a bylo tak možné zahájit léčbu. Flexibilní rozpočet, tak hrál významnou roli ve včasné diagnostice a záchraně života.

Léky

Klientka potřebovala uhradit doplatek za léky, které byly nezbytné pro léčbu anginy. Bylo nutné reagovat urgentně, situace vznikla náhle – klientka měla velmi napjatý rodinný rozpočet, vycházela tak tak, proto každý neočekávaný výdaj byl pro ni problém. Po odeznění nemoci, jsme se mohli s klientkou k situaci vrátit a otevřít téma, jak by si mohla tvořit alespoň malou rezervu na nenadálé výdaje. Situace s léky jí ukázala, že chce být v krizových situacích samostatná, nechce se spoléhat na pomoc druhých, i když v danou chvíli za ni byla ráda. Do budoucna se pokusila o zvýšení příjmů.



Doklady

Klientovi bylo odcizeno zavazadlo i s doklady a penězi, potřebuje OP, aby mohl uzavřít DPP a vydělávat si na živobytí. Z fondu zaplacen poplatek za rychlý OP, zvažovali jsme i standardní OP, ale to by se protáhlo o měsíc a klient by přišel o sjednanou práci. Do práce chodí a vydělává si na jídlo i ubytování, role flexibilního rozpočtu byla tedy zásadní pro další život klienta.

9 UDRŽITELNOST FINANCOVÁNÍ

Ve většině organizací je příspěvek od SNF jediným zdrojem využitelným pro přímou práci s klienty. Pouze ve dvou případech mají sociální pracovníci a pracovnice k dispozici i další zdroje, které lze využívat obdobným způsobem. Většina organizací žádné další zdroje nemá a polovina příjemců uvedla, že by v případě absence příspěvku od SNF flexibilní rozpočet neměla. Druhá polovina by se snažila o jeho zajištění z jiných zdrojů, ale panují určité pochybnosti o tom, že lze prostředky volně využitelné ve prospěch klientů jednoduše získat.

> *„Neznáme žádný jiný finanční zdroj, ze kterého by bylo možné hradit potřeby našich klientů tímto způsobem. Samozřejmě bychom se pokusili hledat nové možnosti, i když je pravděpodobné, že by se nám nepodařilo získat náhradu za flexibilní rozpočet.“*

> *„Pokusili bychom se vyhledat dostupné zdroje z nadací/nadačních fondů, případně od dárců, které by podpořily klienty našich služeb. Nicméně zde se většinou jedná o prostředky, které nejsou volně k dispozici organizaci, ale jsou účelově vázané na klienta/rodinu a její životní situaci/příběh.“*

Nadpoloviční většina příjemců přitom uvedla, že nemohli z přiznaného příspěvku uhradit všechny potřebné náklady a využili by i vyšší částku. V případě, že by měli sociální pracovníci a pracovnice k dispozici více prostředků, nejčastěji by je využili na individuální podporu některých klientů s cílem zlepšení kvality jejich života.

10 SHRNUTÍ

Flexibilní rozpočet je dle sociálních pracovníků a pracovnic nástroj široce využitelný a v mnoha ohledech nenahraditelný v přímé práci s klienty a klientkami sociálních služeb. Vnímány jsou zejména jeho přínosy v podobě možnosti rychlého a adresného využití.

Z uvedených konkrétních příkladů využití flexibilního rozpočtu je patrné, že mnohdy úhrada i relativně nízkého nákladu může nastartovat proces vedoucí k zásadní změně v životě člověka a má tak dlouhodobý dopad.

Negativa flexibilního rozpočtu jsou vnímána spíše v rovině etických otázek a dilemat, která musí pracovníci a pracovnice řešit. Tím, že se jimi zabývají, tříbí svou schopnost neposkytovat podporu klientům šablonovitě, ale s přihlédnutím k různým aspektům i rizikům pomoci.

S tím souvisí i přístup k tvorbě vnitřních pravidel, která napomáhají sociálním pracovníkům a pracovnicím v práci s flexibilním rozpočtem, aniž by bránila individuálnímu posouzení situace. Pravidla vymezují zejména zásady, klíčové principy, mezi které patří např. smysluplnost podpory, vedoucí v ideálním případě k pozitivní životní změně; udržitelnost, tj. nejen okamžitý přínos, ale i dlouhodobý dopad podpory; hospodárnost, tj. využití prostředku jen v nezbytné míře a jen v případě, že nelze využít jiné zdroje.

V procesu rozhodování o čerpání flexibilního rozpočtu je často kladen důraz na týmovost, tj. kolektivní rozhodování o využívání prostředků, které vede i ke kalibraci toho, jak nástroj v rámci organizace vnímat a používat. Často uplatňovaným schvalovacím modelem a prevencí čerpání flexibilního rozpočtu v rozporu s uplatňovanými principy je i potřeba schválení výdaje vedoucím pracovníkem.

S ohledem na výši prostředků, které mohly být jednotlivými orga-

nizacemi čerpány, byl flexibilní rozpočet často „šetřen“ na řešení krizových situací. V řadě případů byl ale využit i k intenzivnější podpoře jednotlivců v rámci případové práce. V tomto duchu by organizace rády flexibilní rozpočet využívaly častěji, pokud by měly k dispozici více prostředků.

Jak zásadní jsou pro sociální pracovníky a pracovnice zdroje využitelné na podporu klientů vystihuje na závěr tato citace z jedné ze závěrečných zpráv:

> *„Až tato podpora nebude, bude nám velmi chybět :-) A jako před tím, budeme hledat jiné možné zdroje, což zabírá čas a energii sociálním pracovníkům a intervence tak nemůže být poskytnuta bezodkladně.“*

3.

Doporučení pro ty, kteří chtějí rozvíjet flexibilní rozpočty

DOPORUČENÍ z naší dosavadní praxe aneb JAK NA TO pro další dárce a podporovatele

Chcete, aby flexibilní rozpočet mohli využívat i další sociální pracovníci a pracovnice? Z naší zkušenosti i ze zpětných vazeb příjemců naší podpory, jsme připravili několik tipů.

Nejprve několik obecných tipů pro kohokoli, kdo chce poskytnout finance na vytvoření flexibilních rozpočtů (ať již jste nadace, nadační fond, soukromá osoba či městská část):

8 DOPORUČENÍ PRO DÁRCE, kteří chtějí podpořit flexibilní rozpočet jako nástroj sociální práce:

1 PŘIJMĚTE FLEXIBILNÍ ROZPOČET JAKO DOPLŇKOVÝ NÁSTROJ PROFESIONÁLNÍ SOCIÁLNÍ PRÁCE

Flexibilní rozpočet není pouze „náplast“ na selhávající systém, ale funkční doplněk případové práce. Umožňuje efektivní, rychlé a individualizované intervence tam, kde běžné nástroje nestačí nebo selhávají.

→ *Podpora tohoto nástroje není charita, ale systémové posílení práce v první linii.*

2 UMOŽNĚTE JEDNODUCHÁ A VČASNÁ ROZHODNUTÍ V TERÉNU

Sociální pracovníci potřebují rozhodovat rychle – často tentýž den. Grantové podmínky by měly umožnit organizacím nastavit jednoduchý schvalovací mechanismus s dostatečnou důvěrou v odbornost pracovníků.

→ *Zvažte možnost rozhodování pracovníka do určité částky bez nutnosti schválení.*

3 PODPOŘTE INDIVIDUÁLNÍ PŘÍSTUP, NIKOLIV PLOŠNÁ PRAVIDLA

Flexibilní rozpočet funguje nejlépe bez předem pevně daných limitů pro jeho čerpání. Důležitější než výše podpory je její přínos k řešení životní situace klienta.

→ *Doporučte zásady, nikoli tvrdá pravidla – umožněte zodpovědné a individuální rozhodování.*

4 AKCEPTUJTE, ŽE FINANCE MOHOU BÝT I MOTIVAČNÍM PRVKEM

V některých případech pomáhá i malá částka navázat důvěru s klientem a podpořit jeho aktivitu. Nejde o „rozdávání peněz“, ale o posílení spolupráce a důstojnosti klienta.

→ *Finanční pomoc je prostředek, ne cíl – sledujte dopad intervence, ne počty účtenek.*

5 NEPŘEDEPISUJTE, CO JE A NENÍ „SMYSLUPLNÉ“

Organizace si často samy stanoví, co nebudou hradit (např. alkohol, drogy, opakované platby za ztrátu dokladů).

→ *Dejte prostor rozhodovat dle kontextu – nechte etické mantinely na organizacích.*

6 UMOŽNĚTE POUŽITÍ NAPŘÍČ SLUŽBAMI A TÝMY

Flexibilní rozpočet je efektivní, pokud jej může čerpat více týmů podle potřeby klientů. Oddělené dílčí rozpočty často ztěžují operativní reakci.

→ *Doporučte jeden společný rozpočet na organizaci s možností přesunů.*

7 PODPORUJTE TVORBU INTERNÍCH METODIK, NE SLOŽITOU ADMINISTRATIVU

Metodiky a zásady (např. smysluplnost, udržitelnost, spoluúčast klienta) posilují rozhodovací kompetenci týmu bez potřeby složitých formulářů nebo byrokracie.

→ *Stačí, když organizace doloží vnitřní systém, ne každou účtenku.*

8 REFLEKTUJTE A SDÍLEJTE DOPADY A DILEMATA

Flexibilní rozpočet přináší nejen benefity, ale i etická dilemata (moc, závislost, selhání systému). Podporujte sdílení zkušeností a společné učení.

→ *Vytvářejte bezpečný prostor pro reflexi – nejen pro vykazování výsledků.*

A zde konkrétní doporučení pro radu městské části k podpoře nástroje flexibilního rozpočtu v oblasti sociální práce:

1 ZAVEĎTE FLEXIBILNÍ ROZPOČET JAKO DOPLŇKOVÝ NÁSTROJ K SOCIÁLNÍ PRÁCI

Flexibilní rozpočet umožňuje rychle a cíleně reagovat na situace, kdy selhávají běžné nástroje sociální pomoci (např. MOP, dávky v hmotné nouzi, příspěvky na péči). Poskytuje prostor pro důstojné a individuální řešení akutních problémů občanů MČ.

→ *Doporučujeme schválit vytvoření samostatné rozpočtové položky na tzv. flexibilní výdaje v rámci odboru sociálních věcí.*

2 PODPOŘTE KOMPETENCE A DŮVĚRU V ROZHODOVÁNÍ PRACOVNÍKŮ V TERÉNU

Sociální pracovníci znají situaci klientů nejlépe. Poskytnutí důvěry jim umožní efektivněji pracovat a rychleji pomoci. Zároveň lze nastavit limity (např. částka do 500 či 1 000 Kč) a schvalovací procesy dle interních pravidel.

⟶ *Doporučujeme pověřit vedoucího odboru nastavením pravidel pro rozhodování včetně finančních limitů.*

3 ZAJISTĚTE VNITŘNÍ METODIKU A TRANSPARENTNÍ VYUŽÍVÁNÍ PROSTŘEDKŮ

Metodika zajišťuje, že podpora nebude poskytována plošně, ale podle odborných a etických zásad. Poskytuje také ochranu pracovníkům i klientům a umožňuje přiměřené vykazování bez nadměrné administrativní zátěže.

⟶ *Doporučujeme schválit interní směrnici pro využívání flexibilního rozpočtu.*

4 UMOŽNĚTE VYUŽITÍ NAPŘÍČ VŠEMI ODDĚLENÍMI SOCIÁLNÍHO ODBORU

Tento nástroj je využitelný napříč agendami – od kurately, SPOD až po pomoc seniorům. Jednotný rozpočet bez ostrých organizačních hranic umožní efektivní a koordinovanou pomoc podle reálné potřeby.

⟶ *Doporučujeme zřídit centrální flexibilní rozpočet s možností využití všemi pracovníky v rámci odboru sociálních věcí.*

5 NEOMEZUJTE ÚČELOVOST NADMĚRNĚ – REAGUJTE NA ŽIVOTNÍ REALITU

Běžné výdaje, které klienti nejsou schopni uhradit (např. hygienické potřeby, jízdné, náklady na doklady, telefon), mohou být klíčem k udržení důstojných životních podmínek a k prevenci zhoršení situace.

Doporučujeme umožnit použití rozpočtu na výdaje s prokazatelným přínosem pro stabilizaci situace klientů.

6 VYTVOŘTE JEDNODUCHÝ SYSTÉM EVIDENCE A VYHODNOCOVÁNÍ DOPADŮ

Nepodporujte složité reportování jednotlivých výdajů, ale zajímejte se o dopady – co nástroj přinesl, jaké situace umožnil řešit, jak podpořil výkon sociální práce.

Doporučujeme hodnotit nástroj zejména kvalitativně – formou kazuistik a reflexí.

7 ZVAŽTE MOŽNOST FINANCOVÁNÍ FLEXIBILNÍHO ROZPOČTU Z VÍCE ZDROJŮ

Rozpočet městské části může být doplněn o prostředky z darů, grantů či partnerství s nadacemi. Flexibilní rozpočet je vhodný pro vícezdrojové financování.

Doporučujeme vytvořit transparentní model pro přijímání darů a partnerských příspěvků na flexibilní rozpočet.

8 PRAVIDELNĚ VYHODNOCUJTE PŘÍNOSY A DILEMATA S PRACOVNÍKY

Podpora nástroje je také podpora pracovníků v náročném terénu. Pravidelná reflexe s vedením pomůže hledat rovnováhu mezi pomocí a udržením zdravých hranic.

Doporučujeme zařadit vyhodnocení využívání flexibilního rozpočtu jako součást výroční zprávy odboru.

Pokud vás flexibilní rozpočty zaujaly, dejte nám o sobě vědět. Věříme, že společně můžeme tento nástroj rozvíjet dál a pomoci tak mnoha lidem k důstojnějším podmínkám i lepším vyhlídkám do budoucna. Rádi se s vámi podělíme o naše zkušenosti i praktické materiály – šablony žádostí o nadační příspěvky, nástroje pro evidenci, výsledky evaluací či vzorové dokumenty. A pokud chcete flexibilní rozpočty představit ve vaší organizaci, městě nebo kraji, rádi přijedeme a podpoříme vás při jejich zavádění.

Ozvěte se nám na **podpora@socialninadacnifond.praha.eu** a pojďme společně posouvat hranice sociální práce.

Více o nás najdete na **www.socialninadacnifond.praha.eu**

Sociální nadační fond
hlavního města Prahy
Na Bělidle 252/34
Praha 5
150 00

Vydal: Sociální nadační fond hlavního města Prahy
Redakce textu: Dagmar Klárová, Barbora Novosadová, tým SNF
Grafická úprava: Eva Chmelová

SOCIÁLNÍ
NADAČNÍ
FOND
hlavního města Prahy

www.socialninadacnifond.praha.eu