



**STRATEGIE ORGANIZACE
AWEN AMENCA
2025–2030**



**Spolufinancováno
Evropskou unií**



Vážené kolegyně, vážení kolegové,

předkládáme Vám strategii organizace Awen Amenca z.s. pro období let **2025–2030**. Tento dokument je výsledkem intenzivní týmové práce, analýz hlubokých a společných diskusí o směřování naší organizace v následujících letech. Vznikl v reakci na dynamicky se vyvíjející společenské prostředí, na přetrvávající výzvy, kterým čelí romská menšina v České republice, a zároveň na naši touhu stavět na dosavadních úspěších a hledat nové cesty k naplňování našeho poslání.

Awen Amenca dlouhodobě usiluje o zlepšení postavení romské komunity, se zvláštním důrazem na rovný přístup ke kvalitnímu vzdělání, desegregaci, podporu komunitního života a rozvoj leadershipu. Jsme si vědomi komplexnosti těchto úkolů i hluboce zakořeněných systémových bariér. Jasně formulovaná strategie je proto pro nás klíčovým nástrojem pro efektivní a cílené působení.

Tato strategie definuje naše poslání, vizi a hodnoty, které jsou vodítkem pro veškeré naše aktivity. Stanovuje strategické cíle, kterých chceme v nadcházejících čtyřech letech dosáhnout, a identifikuje klíčové oblasti, na které soustředíme své úsilí a zdroje. Zvolené pětileté období považujeme za střednědobý horizont, který nám umožňuje formulovat ambiciózní, avšak dosažitelné cíle, a zároveň zachovat dostatečnou flexibilitu pro adaptaci na měnící se podmínky a nové příležitosti. Jejím smyslem je nejen poskytnout jasný směr našemu týmu, ale také transparentně komunikovat naše záměry našim klientům, partnerům, podporovatelům a celé společnosti.

Věříme, že tato strategie bude především klíčovým nástrojem pro naši organizaci, která nás posílí, sjednotí naše úsilí a poskytne jasný směr pro naši každodenní práci. Pro naše partnery, podporovatele i širší veřejnost pak bude srozumitelným vodítkem k tomu, kam Awen Amenca směřuje, jak o sobě přemýšlí a jakým způsobem hodlá přispívat k naplňování potřeb naší cílové skupiny a k budování spravedlivější a inkluzivnější společnosti. Děkujeme všem členům strategického týmu Awen Amenca, kteří se na tvorbě této strategie podíleli. Vám, našim čtenářům mimo organizaci, děkujeme za čas věnovaný tomuto dokumentu a uvítáme jakékoli podněty, které by mohly přispět k posílení naší strategie, i Vaši případnou podporu při prosazování jejích cílů a opatření. Těšíme se na společnou cestu k jejímu naplnění.

Strategický tým Awen Amenca z.s.

OBSAH

KDO JSME.....	4
NÁŠ TÝM. HNACÍ SÍLA ZMĚNY.....	6
NAŠE VIZE DO ROKU 2030.....	7
NAŠE HODNOTY	8
STRATEGICKÁ ANALÝZA – SOUHRN KLÍČOVÝCH ZJIŠTĚNÍ.....	13
• ÚVOD DO STRATEGICKÉ ANALÝZY	13
• SHRUTÍ ANALÝZY VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ.....	13
• KLÍČOVÉ SLABÉ STRÁNKY ORGANIZACE (OBLASTI PRO ZLEPŠENÍ):	14
SHRUTÍ ANALÝZY VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ.....	15
KLÍČOVÁ STRATEGICKÁ VÝCHODISKA Z ANALÝZY.....	16
STRATEGICKÉ CÍLE, PRIORITY A OPATŘENÍ 2025–2030.....	17
ZÁVĚR.....	28

KDO JSME

Od svého založení se věnujeme systematické podpoře romské menšiny v České republice s cílem dosáhnout skutečné rovnosti příležitostí a plnohodnotného zapojení Romů do společnosti. Naše úsilí směřuje především do klíčových oblastí, jako je vzdělávání, komunitní rozvoj, posilování občanské participace a prosazování systémových změn v oblasti lidských práv.

Soustředíme se především na aktivní podporu rovného přístupu romských dětí ke kvalitnímu a nesegregovanému vzdělávání. Jsme přesvědčeni, že vzdělání je základním kamenem pro prolomení cyklu znevýhodnění a pro otevření nových životních perspektiv. Tento cíl sledujeme zejména v Ostravě, ale s ambicí rozšiřovat působnost i do dalších lokalit. Zaměřujeme se na podporu dětí a jejich rodičů při zápisech do běžných mateřských a základních škol, prevenci školní neúspěšnosti a předčasných odchodů ze vzdělávání. Vedle přímé podpory ve vzdělávání klademe zásadní důraz na komunitní organizování a systematický rozvoj leadershipu přímo v romských komunitách. Využíváme metodologii „Leadership, Organization, and Action“ přizpůsobenou specifickým podmínkám českých sociálně vyloučených lokalit. Naším cílem je posilovat jednotlivce, zejména romské rodiče, i celé komunity tak, aby byly schopny samy identifikovat své potřeby, hájit svá práva a aktivně se podílet na řešení problémů, které se jich dotýkají.

Přestože působíme v náročném prostředí, charakterizovaném hluboce zakořeněnou segregací ve vzdělávání a dalšími institucionálními bariérami, naše práce přináší konkrétní a měřitelné výsledky ve prospěch romských dětí, mládeže a jejich rodin. V rámci našich desegregačních snah, například prostřednictvím mezinárodně uznávaného projektu INSCHOOL, jsme jen v Ostravě za rok 2023 dosáhli snížení počtu dětí ze sociálně vyloučených lokalit navštěvujících segregované třídy o 15 % a nárůstu podílu těchto dětí, které úspěšně dokončily základní vzdělání, na 75 %. Během tří let se nám podařilo úspěšně zapsat 485 dětí do kvalitních škol a školek, což vedlo k uzavření šesti segregovaných tříd a jedné celé segregované školy. Naše organizace úspěšně zajišťuje financování pro klíčové iniciativy, jako je projekt „Budování kapacit Awen Amenca“ či „Hnutí za Existenci Lidských Práv H.E.L.P.“, a realizujeme komunitní projekty jako „Jsme v tom spolu – Sam Andre peha“ s konkrétními aktivitami pro děti a rodiče.

Od svého založení se věnujeme systematické podpoře romské menšiny v České republice s cílem dosáhnout skutečné rovnosti příležitostí a plnohodnotného zapojení Romů do společnosti. Naše úsilí směřuje především do klíčových oblastí, jako je vzdělávání, komunitní rozvoj, posilování občanské participace a prosazování systémových změn v oblasti lidských práv.

Soustředíme se především na aktivní podporu rovného přístupu romských dětí ke kvalitnímu a nesegregovanému vzdělávání. Jsme přesvědčeni, že vzdělání je základním kamenem pro prolomení cyklu znevýhodnění a pro otevření nových životních perspektiv. Tento cíl sledujeme zejména v Ostravě, ale s ambicí rozšiřovat působnost i do dalších lokalit. Zaměřujeme se na podporu dětí a jejich rodičů při zápisech do běžných mateřských a základních škol, prevenci školní neúspěšnosti a předčasných odchodů ze vzdělávání. Vedle přímé podpory ve vzdělávání klademe zásadní důraz na komunitní organizování a systematický rozvoj leadershipu přímo v romských komunitách. Využíváme metodologii „Leadership, Organization, and Action“ přizpůsobenou specifickým podmínkám českých sociálně vyloučených lokalit. Naším cílem je posilovat jednotlivce, zejména romské rodiče, i celé komunity tak, aby byly schopny samy identifikovat své potřeby, hájit svá práva a aktivně se podílet na řešení problémů, které se jich dotýkají.

Naše organizace se neustále vyvíjí a strategicky rozšiřuje svůj záběr od přímých intervencí k systémovému budování kapacit a advokační práci. Aktivně se zapojujeme do veřejných diskusí a ovlivňování politik. Například v roce 2025 jsme se jménem Awen Amenca vyjadřovali k přetrvávající segregaci škol v Ostravě a publikovali jsme analýzy kritizující nedostatečné výsledky státních strategií v oblasti desegregace. Pravidelně se vyjadřujeme a poskytujeme svá stanoviska k připravovaným legislativním a strategickým návrhům. Aktivně tak přispíváme k systémovým změnám nejen v oblasti vzdělávání, ale i v boji proti anticikanismu a diskriminaci v oblastech jako je bydlení či zaměstnanost. Jednáme se zástupci orgánů Evropské unie a Rady Evropy, vstupujeme do diskusí o nastavení budoucích programových období a navrhujeme řešení aktuálních výzev, kterým romská komunita v EU čelí. Jsme aktivními členy relevantních odborných platforem a pracovních skupin na národní i mezinárodní úrovni. Tento komplexní přístup, kombinující přímou podporu na místní úrovni se snahou o systémové změny na úrovni národní (např. spoluprací s Národním pedagogickým institutem od dubna 2025) i mezinárodní (např. účastí na přípravě strategie Rady Evropy pro inkluzi Romů v dubnu 2025), směřuje k dosažení

rozsáhlejšího a udržitelnějšího dopadu na romskou komunitu. Věříme v sílu spolupráce a v naší práci se opíráme o síť partnerů z řad neziskových organizací, veřejných institucí i jednotlivců, kteří sdílejí naši vizi spravedlivější společnosti.

NÁŠ TÝM. HNACÍ SÍLA ZMĚNY

Úspěchy naší organizace stojí na vysoce odborném, stabilním a odhodlaném týmu expertů a na široké síti spolupracovníků, dobrovolníků a partnerů.



Miroslav Klempár

Ředitel a vedoucí organizace

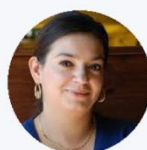
Miroslav Klempár je vedoucí osobností Awen Amenca. Pod jeho vedením organizace prošla strategickým růstem. Věnuje se mezinárodní advokacii, krizové intervenci a je aktivním komentátorem na serveru Romea.cz.



Jan Husák

Advokační expert a publicista

Jan Husák je etablovanou osobností v oblasti práv romské menšiny. Jeho práce v roce 2025 významně formovala veřejnou debatu, ať už jako klíčové tváře kampaně "Nebudu mlčet", nebo jako autora vlivných kritických analýz vládních politik.



Jolana Šmarhovičová

Členka statutárního orgánu

Jolana Šmarhovičová je dlouholetou a klíčovou postavou organizace. Její role je zásadní pro strategické řízení, stabilitu a odborné směřování organizace, kde zúročuje své bohaté zkušenosti z oblasti vzdělávání.



Magdaléna Karvayová

Členka statutárního orgánu

Magdaléna Karvayová, nositelka ocenění Alice G. Masarykové, je pilířem vedení Awen Amenca. Její přínos spočívá v zajištění kontinuity a odborného dohledu nad projekty. Její hluboké znalosti a zkušenosti jsou pro naši práci nepostradatelné.

NAŠE VIZE DO ROKU 2030

Do roku 2030 si představujeme Českou republiku jako zemi, kde:

- I.** Každé dítě má spravedlivou šanci na kvalitní, inkluzivní vzdělání v běžné škole, které mu otevírá dveře k plnohodnotnému životu a uplatnění jeho potenciálu.
- II.** Romské komunity jsou silné a sebevědomé; v každé romské lokalitě působí silní místní lídři a Romové se aktivně, svobodně a s důstojností podílejí na pozitivních změnách ovlivňujících jejich životy i celou společnost.
- III.** Romové jsou plnohodnotnou a nedílnou součástí společnosti a mají rovný přístup ke kvalitnímu bydlení, vzdělávání, zaměstnání a zdravotní péči. Česká společnost vnímá romskou kulturu a identitu jako své přirozené obohacení a nedílnou součást.
- IV.** Awen Amenca je uznávaným lídrem a katalyzátorem pozitivních změn, který efektivně propojuje komunitní práci s advokací na národní i mezinárodní úrovni a inspiruje ostatní k následování.
- V.** Vznikla a efektivně funguje odborná, státem uznaná a podporovaná instituce, k jejímuž vzniku a činnosti Awen Amenca aktivně přispívá a která se systematicky věnuje podpoře desegregace a inkluzivního vzdělávání na všech úrovních.
- VI.** Existují kvalitní, akreditované vzdělávací programy pro profesionály i komunitní pracovníky, zaměřené na problematiku inkluze, desegregace a práce s romskými komunitami. Tyto programy vycházejí z ověřené praxe Awen Amenca a dalších úspěšných iniciativ, na jejichž tvorbě a šíření se Awen Amenca podílí, a které přispívají k profesionalizaci v této oblasti
- VII.** Konečným a nejvyšším měřítkem úspěchu naší strategie a naplnění naší vize je dosažení stavu, kdy naše přímá a intenzivní podpora již nebude pro komunity nezbytná. Tento princip vychází z naší klíčové hodnoty „Zmocnění“ a definuje udržitelnou změnu jako cíl veškerých našich intervencí. Neusilujeme o vytvoření závislosti na našich službách, ale o systematické budování takových interních kapacit, struktur a leadershipu v komunitách, které jim umožní stát se plně autonomními aktéry. Tento proces se odvíjí ve dvou klíčových, na sebe navazujících fázích. V první fázi se naše aktivity, zejména v oblasti komunitního organizování a rozvoje leadershipu, soustředí na dosažení schopnosti komunit

řešit vlastní problémy – tedy na to, aby jednotlivci a komunity získali dovednosti, znalosti, sebevědomí a nástroje k samostatné identifikaci, analýze a řešení výzev, kterým čelí. Nejvyšší formy zmocnění je následně dosaženo ve druhé fázi, kdy se komunita a její lídři stávají nejen soběstačnými, ale získávají i schopnost řešit problémy jiných. V tomto bodě se původní příjemce podpory transformuje v aktivního nositele změny a zdroj podpory pro ostatní, čímž vzniká cenný multiplikační efekt pro širší společnost. Tento princip postupné postradatelnosti je tedy základním vodítkem pro design našich programů a pro hodnocení skutečného, dlouhodobého dopadu naší práce.

K naplnění těchto vizí bude Awen Amencia v období této strategie systematicky bude směřovat veškeré své úsilí, odborné kapacity a partnerství. Jsme odhodláni aktivně participovat a přispívat k realizaci každého z těchto bodů, vědomi si naší role i odpovědnosti.

NAŠE HODNOTY

Naše práce, rozhodování a veškeré naše konání v Awen Amencia z.s. se opírá o několik klíčových hodnot. Tyto hodnoty pro nás nejsou jen formální deklarací, ale živými principy, které se snažíme denně naplňovat a které formují naši identitu a přístup.

1. SPRAVEDLNOST A ROVNOST

Proč je pro nás tato hodnota důležitá: Věříme, že spravedlnost a rovné příležitosti jsou základním právem každého člověka a nezbytným předpokladem pro zdravou a demokratickou společnost. Uvědomujeme si, že romská menšina v České republice čelí historicky zakořeněným nerovnostem a diskriminaci, a naším posláním je tyto nespravedlnosti aktivně napravovat.

Jak tuto hodnotu naplňujeme:

- Prosazujeme rovný přístup ke kvalitnímu, nese segregatedovanému vzdělávání pro všechny romské děti.
 - Bojujeme proti všem formám diskriminace zvláště Romů, ať už ve vzdělávání, bydlení, zaměstnání či přístupu ke službám.
 - Poskytujeme právní pomoc a poradenství v případech porušování práv.
 - Usilujeme o systémové změny a spravedlivé nastavení veřejných politik.
-

2. ZMOCNĚNÍ

Proč je pro nás tato hodnota důležitá: Jsme přesvědčeni, že skutečná a udržitelná změna vychází zevnitř, tedy od jednotlivců a komunit samotných. Naším cílem není jednat za Romy, ale posilovat jejich vlastní schopnosti, hlas a sebedůvěru, aby se sami stali aktivními tvůrci své budoucnosti.

Jak tuto hodnotu naplňujeme:

Základem naší práce je metoda komunitního organizování, která směřuje k aktivizaci a mobilizaci jednotlivců a skupin za účelem dosažení konkrétní společenské změny. Nezaměřujeme se pouze na poskytování služeb, ale především na budování vztahů, sdíleného porozumění a kolektivní síly přímo v komunitách. Využíváme k tomu principy a postupy vycházející z metodologie „Leadership, Organization, and Action“, které adaptujeme na specifické podmínky českých sociálně vyloučených lokalit. Tento proces systematicky vede komunity od identifikace vlastních potřeb a problémů, přes společné plánování a organizování konkrétních akcí, až po efektivní vyjednávání se zástupci veřejných institucí a dosažení systémových řešení.

Nedílnou součástí komunitního organizování je cílená a dlouhodobá práce s místními lídry. Jsme přesvědčeni, že udržitelná změna musí být vedena zevnitř komunity. Proto aktivně vyhledáváme, identifikujeme, podporujeme a systematicky rozvíjíme potenciální romské lídry – často z řad rodičů a dalších aktivních členů komunity – kteří mají důvěru svého okolí a odhodlání vést pozitivní změny. Těmto lídrům poskytujeme

potřebné znalosti, dovednosti a mentoring, aby byli schopni efektivně hájit práva a zájmy svých komunit, organizovat ostatní a stát se rovnocennými partnery v dialogu s institucemi.

Specificky se zaměřujeme na posilování role romských rodičů jako klíčových aktérů ve vzdělávání jejich dětí. Cíleně jim poskytujeme srozumitelné informace o vzdělávacím systému, jejich právech a povinnostech, a praktické nástroje, které jim umožňují sebevědomě a efektivně komunikovat se školami a dalšími institucemi. Tímto způsobem je podporujeme, aby se stali hlavními obhájci práv svých dětí na kvalitní, nesegregované vzdělání.

Naším širším cílem je podporovat aktivní občanskou participaci a zapojení Romů do veřejného života a do demokratických rozhodovacích procesů na všech úrovních. Věříme, že plnohodnotné zapojení do společnosti vyžaduje nejen znalost svých práv, ale i aktivní účast na řešení věcí veřejných, které se romských komunit přímo dotýkají.

3. RESPEKT A DŮSTOJNOST

Proč je pro nás tato hodnota důležitá: Každý člověk si zaslouží úctu a zacházení, které plně respektuje jeho lidskou důstojnost, individuální identitu a kulturní zázemí. Tento přístup je základem pro budování důvěry a smysluplných vztahů s komunitami i jednotlivci, se kterými pracujeme.

Jak tuto hodnotu naplňujeme:

- Přistupujeme ke každému člověku individuálně, s citlivostí k jeho potřebám a situaci.
- Aktivně nasloucháme a snažíme se porozumět perspektivám a zkušenostem Romů.
- Uvědomujeme si důležitost romskou kulturu, jazyk a identitu jako nedílnou a obohacující součást naší společnosti.
- Vytváříme bezpečné a podporující prostředí pro dialog a spolupráci.

4. ODBORNOST A PROFESIONALITA

Proč je pro nás tato hodnota důležitá: Aby naše práce měla co největší pozitivní dopad, musí být založena na hlubokých znalostech, ověřených postupech a neustálém úsilí o zvyšování kvality. Profesionalita nám pomáhá budovat důvěru a dosahovat udržitelných výsledků.

Jak tuto hodnotu naplňujeme:

- Opíráme se o data, analýzy a výzkumy v oblastech, kterým se věnujeme.
- Využíváme a adaptujeme osvědčené mezinárodní metodiky práce.
- Klademe důraz na kontinuální vzdělávání a rozvoj našeho týmu.
- Pravidelně reflektujeme a vyhodnocujeme naši práci s cílem jejího neustálého zlepšování.
- Spolupracujeme s externími experty a institucemi.

5. VYTRVALOST A ODHODLÁNÍ

Proč je pro nás tato hodnota důležitá: Změna hluboce zakořeněných společenských nerovností a předsudků je dlouhodobý a náročný proces. Vyžaduje trpělivost, neústupnost a pevné odhodlání pokračovat v našem úsilí i tvář v tvář překážkám a pomalému pokroku.

Jak tuto hodnotu naplňujeme:

- Dlouhodobě a systematicky pracujeme na komplexních problémech, jako je například segregace ve vzdělávání.
- Nenecháváme se odradit neúspěchy a hledáme nové cesty a strategie.
- Udržíme si jasnou vizi a motivaci pro naši práci navzdory náročným podmínkám.
- Jsme připraveni na dlouhodobé angažmá v komunitách a v advokační činnosti.

6. SPOLUPRÁCE A PARTNERSTVÍ

Proč je pro nás tato hodnota důležitá: Jsme přesvědčeni, že žádná organizace nemůže dosáhnout rozsáhlých společenských změn sama. Spolupráce a budování silných partnerství s různými aktéry násobí náš dopad, rozšiřuje naše možnosti a spolupráce přináší nové perspektivy.

Jak tuto hodnotu naplňujeme:

- Aktivně vyhledáváme a rozvíjíme partnerství s romskými komunitami, místními lidry, dalšími neziskovými organizacemi, školami, veřejnými institucemi na místní, národní i mezinárodní úrovni.
- Jsme součástí širších sítí a platform usilujících o podobné cíle.
- Sdílíme naše znalosti a zkušenosti a zároveň se učíme od našich partnerů.
- Přistupujeme k partnerstvím na principu vzájemného respektu, důvěry a společného cíle a aktivit.

7. TRANSPARENTNOST A ODPOVĚDNOST

Proč je pro nás tato hodnota důležitá: Abychom si udrželi důvěru komunit, se kterými pracujeme, našich partnerů, dárců i veřejnosti, musíme jednat otevřeně, čitelně a zodpovědně. Transparentnost a odpovědnost jsou základem naší integrity a legitimacy.

Jak tuto hodnotu naplňujeme:

- Otevřeně informujeme o naší činnosti, projektech, výsledcích a financování.
- Dodržujeme etické principy ve všech aspektech naší práce.
- Jsme odpovědní za efektivní a hospodárné využívání svěřených prostředků.
- Pravidelně vyhodnocujeme dopady naší práce a jsme otevření zpětné vazbě.

Tyto hodnoty jsou pro nás nejen deklarací, ale každodenním závazkem, který promítáme do naší práce a vztahů, a jsou základem pro naplňování našeho poslání a vize.

STRATEGICKÁ ANALÝZA – SOUHRN KLÍČOVÝCH ZJIŠTĚNÍ

ÚVOD DO STRATEGICKÉ ANALÝZY

Pro informované strategické rozhodování a efektivní směřování naší organizace v období 2026–2030 jsme provedli komplexní strategickou analýzu. Tento proces zahrnoval detailní zkoumání našeho vnitřního fungování, dosavadních výsledků, zdrojů a kapacit, stejně jako důkladnou analýzu vnějšího prostředí, klíčových trendů, očekávání našich stakeholderů a relevantních aktérů. Využili jsme k tomu kombinaci analytických metod, včetně revize interních dokumentů a dat, sestavení Plátna byznys modelu, analýzy stakeholderů, zhodnocení vnějších vlivů (např. PESTLE) a formulace souhrnné SWOT analýzy. Následující text shrnuje klíčové poznatky z tohoto procesu.

SHRNUTÍ ANALÝZY VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ

Klíčové silné stránky organizace:

- **Jasně poslání a hodnotové ukotvení:** Awen Amenca má silně definované poslání zaměřené na rovný přístup ke vzdělání, desegregaci, posilování komunit a systémové změny, podpořené pevnými etickými hodnotami.
- **Prokázaná odbornost a zkušenosti:** Disponujeme hlubokou expertizou a praktickými zkušenostmi v klíčových oblastech naší práce, zejména v desegregaci ve vzdělávání (např. úspěchy projektu INSCHOOL), komunitním organizování a advokační činnosti.
- **Zkušený a angažovaný tým:** Vedení organizace (Miroslav Klempar, Jolana Šmarhovyčová, Magdaléna Karvayová) i širší tým prokazují vysokou míru nasazení a dlouhodobého odhodlání.

- **Schopnost získávat financování:** Organizace opakovaně uspěla v získávání grantů a projektového financování z různých zdrojů, včetně EU programů a EHP/Norských fondů.
- **Vybudovaná síť partnerů:** Spolupracujeme s řadou relevantních aktérů na místní, národní i mezinárodní úrovni (např. NPI, Rada Evropy, Evropské komise, další NNO).
- **Důvěra komunit:** Naše dlouhodobá práce a přímé zapojení do komunit nám pomohly vybudovat důvěru u našich cílových skupin.

KLÍČOVÉ SLABÉ STRÁNKY ORGANIZACE (OBLASTI PRO ZLEPŠENÍ):

- **Kapacitní omezení:** Rozsah aktivit a strategických ambicí organizace naráží na její současné personální a organizační kapacity. Je potřeba strategicky pracovat na jejich posilování, aby byl zajištěn udržitelný rozvoj.
- **Závislost na projektovém financování:** Vysoká míra závislosti na časově omezených grantech a projektech ovlivňuje dlouhodobou finanční stabilitu a možnost strategického plánování. Je žádoucí aktivně usilovat o diverzifikaci zdrojů financování.
- **Systematický sběr dat a komunikace dopadu:** I přes prokazatelné úspěchy existuje prostor pro zlepšení v systematickém sběru dat o dopadu naší práce a v jeho pravidelné a srozumitelné komunikaci směrem k partnerům, donorům i veřejnosti.
- **Vyčerpanost a riziko vyhoření týmu:** Práce v náročném prostředí s komplexními problémy a vysoké nasazení vede k riziku přetížení a vyhoření klíčových pracovníků, což může ohrozit kontinuitu a kvalitu práce.
- **Organizační rozvoj a řízení partnerství:** Rostoucí záběr aktivit vyžaduje jasnější vymezení interních rolí a odpovědností a zároveň systematictější přístup ke koordinaci a strategickému využití spolupráce s externími organizacemi.
- **Interní procesy a datová evidence:** S růstem organizace je potřeba posílit efektivitu interních administrativních a komunikačních toků a zavést systematický přístup ke správě dat pro podporu řízení a prokazování dopadu.

SHRNUTÍ ANALÝZY VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ

Hlavní příležitosti:

- **Dostupnost finančních zdrojů:** Přetrvává existence finančních mechanismů na úrovni EU (např. OPZ+, nové programové období) i dalších donorů, které jsou zaměřeny na podporu sociální inkluze, vzdělávání a lidských práv a představují tak klíčový zdroj pro financování strategických aktivit.
- **Zvyšující se společenský a politický důraz na rovnost:** Ve veřejném i politickém diskurzu sílí (i když často na deklaratorní úrovni) povědomí o nutnosti řešit systémové nerovnosti a diskriminaci, což vytváří příznivější prostředí pro advokační činnost organizace.
- **Potenciál pro škálování a replikaci úspěšných modelů:** Osvědčené a v praxi ověřené přístupy organizace (např. v rámci projektu INSCHOOL) mají významný potenciál být přenášeny a aplikovány v dalších lokalitách v ČR nebo inspirovat systémové změny na národní úrovni.
- **Prostor pro rozvoj strategických partnerství:** Existuje potenciál pro navazování nových a strategické prohlubování stávajících partnerství s klíčovými aktéry z veřejných institucí, akademické sféry, firemního sektoru i dalších neziskových organizací za účelem posílení dopadu, sdílení zdrojů a know-how.
- **Využití digitálních technologií pro posílení dopadu:** Rozvoj digitálních nástrojů a platformů otevírá nové možnosti pro efektivnější komunikaci s cílovými skupinami, online vzdělávání, šíření advokačních sdělení a propojování (networking) s partnery na národní i mezinárodní úrovni.
- **Rostoucí poptávka po expertize v oblasti komunitního organizování:** Zvyšuje se zájem a potřeba využívat metody komunitního organizování jako efektivního nástroje pro dosahování sociálních změn, reforem a systémových úprav, což potvrzuje relevanci a unikátnost klíčové expertizy organizace.
- **Možnost aplikace osvědčených metod v nových oblastech:** Existuje příležitost pro aplikaci principů komunitního organizování a rozvoje leadershipu i mimo tradiční sociální oblast, například v podpoře sociálního podnikání, finanční gramotnosti nebo jiných rozvojových aktivitách přímo v komunitách.

Hlavní hrozby:

- **Přetrvávající anticikanismus a společenské předsudky:** Hluboce zakořeněné negativní postoje vůči Romům ve většinové společnosti.
- **Nedostatečná politická vůle a institucionální setrvačnost:** Neochota některých aktérů na politické a institucionální úrovni skutečně řešit problémy segregace a diskriminace.
- **Šíření dezinformací a nenávistných projevů:** Negativní kampaně a dezinformace mohou ztěžovat naši práci a poškozovat vztahy ve společnosti.
- **Nestabilita financování pro neziskový sektor:** Změny v prioritách donorů, ekonomická situace či administrativní zátěž mohou ohrozit kontinuitu financování.
- **Socioekonomické dopady krizí:** Zhoršující se ekonomická situace může neúměrně dopadat na zranitelné skupiny, včetně Romů, a zvyšovat tlak na naše služby.

KLÍČOVÁ STRATEGICKÁ VÝCHODISKA Z ANALÝZY

Z provedené analýzy vyplývá několik klíčových strategických východisek, která budou formovat naše strategické cíle a priority pro následující období:

- Je nezbytné nadále stavět na našich silných stránkách, zejména na naší odbornosti v oblasti desegregace a komunitní práce, a využívat naši dobrou pověst a síť kontaktů.
- Musíme aktivně pracovat na eliminaci či zmírnění našich slabin, především posílením organizačních kapacit, diverzifikací zdrojů financování a zefektivněním monitoringu a prezentace našeho dopadu.
- Je důležité využívat identifikované příležitosti, jako jsou nové dotační možnosti, rostoucí poptávka po expertize v oblasti inkluze a potenciál pro nová partnerství.

- Zároveň se musíme připravit na čelení hrozbám prostřednictvím posilování naší odolnosti, proaktivní komunikace, strategické advokacie a diverzifikace aktivit.
- Analýza potvrzuje relevanci našeho zaměření na vzdělávání, komunitní rozvoj, advokacii a systémové změny, a zároveň ukazuje na potřebu posilovat vlastní organizaci a celý sektor pro dosažení dlouhodobě udržitelného dopadu.

Tato zjištění tvoří základ pro formulaci našich strategických cílů, kterým se věnuje následující kapitola.

STRATEGICKÉ CÍLE, PRIORITY A OPATŘENÍ 2025–2030

Naše strategie pro nadcházející období stojí na třech klíčových, vzájemně provázaných strategických prioritách. Jejich posloupnost není náhodná – tvoří logický příběh našeho rozvoje. Začínáme posílením vlastních základů a naší vnitřní síly. S touto jistotou následně rozšiřujeme náš dopad a osvědčené postupy. Nakonec, s prokázanými výsledky a širokým zásahem, upevňujeme naši roli celonárodního expertního lídra. Začínáme posílením vlastních základů (Priorita 1), s touto jistotou následně rozšiřujeme náš dopad (Priorita 2) a nakonec upevňujeme naši roli celonárodního lídra (Priorita 3).

2025

Priorita 1 – Posílení vlastních základů a vnitřní síly

- Opatření 1.2.2 Strategické personální posílení (průběžně 2026–2028 – přípravná fáze zahájena v roce 2025)
- Opatření 1.3.2 Vytvoření a publikace Zpráv o dopadu (průběžně – příprava první zprávy za rok 2025)

Priorita 2 – Rozšíření osvědčených postupů a posílení dopadu

- Opatření 2.1.1 Analýza a výběr cílových regionů (dokončeno do Q4 2025)
- Opatření 2.2.1 Vytvoření a implementace systému pro identifikaci lídrů (průběžně 2025–2030)

- Opatření 2.3.1 Identifikace a analýza klíčových advokačních témat (průběžně)
- Opatření 2.3.2 Budování a koordinace advokačních koalic (průběžně)
- Opatření 2.3.3 Přímá advokační práce a lobbying (průběžně 2025–2030)

Priorita 3 – Upevnění role lídra a tvůrce celonárodních standardů

- Opatření 3.2.1 Systematická účast na klíčových platformách (průběžně 2025–2030)
- Opatření 3.2.2 Budování pozice expertního centra (průběžně 2025–2030)

2026

Priorita 1 – Posílení vlastních základů a vnitřní síly

- Opatření 1.1.1 Analýza a příprava pro institucionální financování (dokončeno do Q3 2026)
- Opatření 1.1.2 Vytvoření a spuštění programu firemního fundraisingu (program vytvořen a spuštěn do Q1 2026)
- Opatření 1.2.1 Implementace systému péče a profesního rozvoje (zaveden do Q2 2026)
- Opatření 1.2.2 Strategické personální posílení (průběžně 2026–2028)
- Opatření 1.3.1 Zavedení jednotného systému pro sběr a správu dat (zaveden do Q3 2026)
- Opatření 1.3.2 Vytvoření a publikace Zpráv o dopadu (průběžně) – první zpráva za rok 2025 vydána do Q2 2026

Priorita 2 – Rozšíření osvědčených postupů a posílení dopadu

- Opatření 2.1.2 Navázání strategických partnerství v nových lokalitách (průběžně, zahájeno v Q1 2026)
- Opatření 2.1.3 Implementace a adaptace modelu přímé podpory (pilotní fáze v prvním regionu do Q3 2026)
- Opatření 2.2.1 Vytvoření a implementace systému pro identifikaci lídrů (průběžně)
- Opatření 2.2.2 Realizace komplexního vzdělávacího programu „Akademie pro komunitní lídry“ (první běh do konce roku 2026)
- Opatření 2.3.1 Identifikace a analýza klíčových advokačních témat (průběžně)
- Opatření 2.3.2 Budování a koordinace advokačních koalic (průběžně)

- Opatření 2.3.3 Přímá advokační práce a lobbying (průběžně)

Priorita 3 – Upevnění role lídra a tvůrce celonárodních standardů

- Opatření 3.1.1 Příprava a podání Žádosti o akreditaci (žádost podána do Q4 2026)
- Opatření 3.2.1 Systematická účast na klíčových platformách (průběžně)
- Opatření 3.2.2 Budování pozice expertního centra (průběžně)

2027

Priorita 1 – Posílení vlastních základů a vnitřní síly

- 1.2.2 Strategické personální posílení (průběžně 2026–2028)
- 1.3.2 Vytvoření a publikace Zpráv o dopadu (průběžně) – druhá zpráva za rok 2026

Priorita 2 – Rozšíření osvědčených postupů a posílení dopadu

- 2.1.2 Navázání strategických partnerství v nových lokalitách (průběžně)
- 2.1.4 Rozšíření přímé podpory do dalších regionů (zahájení ve 2 nových lokalitách do Q3 2027)
- 2.2.1 Vytvoření a implementace systému pro identifikaci lídrů (průběžně)
- 2.2.2 Realizace komplexního vzdělávacího programu „Akademie pro komunitní lídry“ (druhý běh)
- 2.3.1 Identifikace a analýza klíčových advokačních témat (průběžně)
- 2.3.2 Budování a koordinace advokačních koalic (průběžně)
- 2.3.3 Přímá advokační práce a lobbying (průběžně)

Priorita 3 – Upevnění role lídra a tvůrce celonárodních standardů

- 3.2.1 Systematická účast na klíčových platformách (průběžně)
- 3.2.2 Budování pozice expertního centra (průběžně)

2028

Priorita 1 – Posílení vlastních základů a vnitřní síly

- 1.2.2 Strategické personální posílení – dokončení rozšíření klíčového týmu
- 1.3.2 Vytvoření a publikace Zpráv o dopadu (průběžně) – třetí zpráva za rok 2027

Priorita 2 – Rozšíření osvědčených postupů a posílení dopadu

- 2.1.2 Navázání strategických partnerství v nových lokalitách (průběžně)
- 2.1.4 Rozšíření přímé podpory do dalších regionů (další 2 lokality do Q3 2028)
- 2.2.1 Vytvoření a implementace systému pro identifikaci lídrů (průběžně)
- 2.2.2 Realizace komplexního vzdělávacího programu „Akademie pro komunitní lídry“ (třetí běh)
- 2.3.1 Identifikace a analýza klíčových advokačních témat (průběžně)
- 2.3.2 Budování a koordinace advokačních koalic (průběžně)
- 2.3.3 Přímá advokační práce a lobbying (průběžně)

Priorita 3 – Upevnění role lídra a tvůrce celonárodních standardů

- 3.2.1 Systematická účast na klíčových platformách (průběžně)
- 3.2.2 Budování pozice expertního centra (průběžně)

2029

Priorita 1 – Posílení vlastních základů a vnitřní síly

- 1.3.2 Vytvoření a publikace Zpráv o dopadu (průběžně) – čtvrtá zpráva za rok 2028

Priorita 2 – Rozšíření osvědčených postupů a posílení dopadu

- 2.1.2 Navázání strategických partnerství v nových lokalitách (průběžně)
- 2.2.1 Vytvoření a implementace systému pro identifikaci lídrů (průběžně)
- 2.2.2 Realizace komplexního vzdělávacího programu „Akademie pro komunitní lídry“ (čtvrtý běh)
- 2.3.1 Identifikace a analýza klíčových advokačních témat (průběžně)
- 2.3.2 Budování a koordinace advokačních koalic (průběžně)
- 2.3.3 Přímá advokační práce a lobbying (průběžně)

Priorita 3 – Upevnění role lídra a tvůrce celonárodních standardů

- 3.2.1 Systematická účast na klíčových platformách (průběžně)
- 3.2.2 Budování pozice expertního centra (průběžně)

2030

Priorita 1 – Posílení vlastních základů a vnitřní síly

- 1.1.1 Zajištění dvou pilířů stabilního financování – státní institucionální financování + stabilní firemní fundraising (min. 40 % rozpočtu)
- 1.3.2 Vytvoření a publikace Zpráv o dopadu (průběžně) – pátá zpráva za rok 2029

Priorita 2 – Rozšíření osvědčených postupů a posílení dopadu

- 2.1.2 Navázání strategických partnerství v nových lokalitách (průběžně)
- 2.2.1 Vytvoření a implementace systému pro identifikaci lídrů (průběžně)
- 2.2.2 Realizace komplexního vzdělávacího programu „Akademie pro komunitní lídry“ (pátý běh)
- 2.3.1 Identifikace a analýza klíčových advokačních témat (průběžně)
- 2.3.2 Budování a koordinace advokačních koalic (průběžně)
- 2.3.3 Přímá advokační práce a lobbying (průběžně)

Priorita 3 – Upevnění role lídra a tvůrce celonárodních standardů

- 3.2.1 Systematická účast na klíčových platformách (průběžně)
- 3.2.2 Budování pozice expertního centra (průběžně)

Rok 2025

(Začínáme posílením vlastních základů – Priorita 1, a zároveň zahajujeme přípravné kroky pro rozšíření dopadu – Priorita 2, 3)

Strategická priorita	Opatření	Jak se bude naplňovat	Indikátor splnění
Priorita 1: Posílení vlastních základů	Opatření 1.1.1 – Analýza a příprava pro institucionální financování	Sestavení týmu pro analýzu, sběr dat o možnostech dlouhodobé státní podpory, posouzení podmínek registrace jako sociální služba, zpracování analytické zprávy.	Dokončená analytická zpráva o možnostech institucionálního financování.
	Opatření 1.2.1 – Implementace systému péče a profesního rozvoje (příprava)	Realizace interního průzkumu potřeb týmu, návrh struktury supervizí, mentoringu a koučinku, tvorba individuálních plánů rozvoje.	Návrh systému profesního rozvoje předložen vedení.
	Opatření 1.3.1 – Zavedení jednotného systému pro sběr a správu dat (příprava)	Výběr vhodného CRM/databázového nástroje, definice procesů pro sběr dat, určení odpovědných osob.	Vybraný systém a schválené procesy sběru dat.

Priorita 2: Rozšíření dopadu	Opatření 2.1.1 – Analýza a výběr cílových regionů	Realizace dvoufázové analýzy potenciálních lokalit (data + terénní šetření), výběr tří krajů pro expanzi.	Analytická zpráva s výběrem tří cílových krajů.
	Opatření 2.2.1 – Vytvoření a implementace systému pro identifikaci lídrů (průběžné)	Systematické vyhledávání a oslovování potenciálních lídrů v komunitách, tvorba databáze.	Metodika pro identifikaci lídrů; aktualizovaná databáze.
	Opatření 2.3.1 – Identifikace a analýza klíčových advokačních témat (průběžné)	Monitoring legislativního procesu, roční určení 3–5 prioritních témat.	Interní dokument „Advokační priority 2025“.
	Opatření 2.3.2 – Budování a koordinace advokačních koalic (průběžné)	Vyhledání a oslovení organizací a expertů pro vytvoření koalic, zahájení spolupráce.	Vytvořená alespoň jedna advokační koalice.
	Opatření 2.3.3 – Přímá advokační práce a lobbying (průběžné)	Jednání s poslanci a úředníky, příprava analytických podkladů, prezentace příběhů z praxe.	Zápisy z jednání; předané podklady.
Priorita 3: Upevnění role lídra	Opatření 3.2.1 – Systematická účast na klíčových platformách (průběžné)	Aktivní účast na jednáních rad, pracovních skupin a fór, předkládání podkladů.	Počet účastí na jednáních; předložená stanoviska.
	Opatření 3.2.2 – Budování pozice expertního centra (průběžné)	Publikace analýz a doporučení, nabídka expertizy médiím a institucím, organizace kulatých stolů.	Publikované výstupy; počet citací v médiích; počet uspořádaných kulatých stolů.

Rok 2026

(Pokračujeme v posilování základů – Priorita 1, rozšiřujeme dopad – Priorita 2, a upevňujeme pozici lídra – Priorita 3)

Strategická priorita	Opatření	Jak se bude naplňovat	Indikátor splnění
Priorita 1: Posílení vlastních základů	Opatření 1.1.1 – Dokončení analýzy a zahájení pilotních jednání	Finalizace analytické zprávy, příprava registračních dokumentů, návrh smluv a memorand, první jednání s ministerstvy a kraji.	Uzavřené memorandum o spolupráci / podaná žádost o registraci.

	Opatření 1.1.2 – Vytvoření databáze firemních partnerů a spuštění programu firemního fundraisingu	Sestavení databáze min. 50 firem, vytvoření nabídky pro partnery (balíčky podpory), rozesílka a osobní jednání.	Počet oslovených firem; uzavřené smlouvy na podporu.
	Opatření 1.2.1 – Zavedení systému péče a profesního rozvoje	Implementace supervizí, mentoringu a koučinku, podle individuálních plánů rozvoje z roku 2025.	Počet realizovaných supervizí a mentoringů; zpětná vazba týmu.
	Opatření 1.3.1 – Zavedení jednotného systému pro sběr a správu dat	Implementace vybraného CRM, nastavení uživatelských účtů, školení týmu, zahájení sběru dat.	Funkční systém; počet uživatelů proškolených v jeho používání.
	Opatření 1.3.2 – První Zpráva o dopadu (za rok 2025)	Sběr dat, vyhodnocení, grafické zpracování, zveřejnění na webu a sociálních sítích.	Zveřejněná zpráva o dopadu 2025.
Priorita 2: Rozšíření dopadu	Opatření 2.1.2 – Zahájení expanze do vybraných regionů	Navázání spolupráce s místními partnery, uzavření memorand, zahájení práce s komunitami.	Počet navázaných partnerství; počet zapojených lokalit.
	Opatření 2.2.1 – Vytvoření a implementace systému pro identifikaci lídrů (průběžné)	Pokračování v mapování lídrů, aktualizace databáze, mentoring nově zapojených osob.	Aktualizovaná databáze; počet zapojených lídrů.
	Opatření 2.3.1 – Identifikace a analýza klíčových advokačních témat (průběžné)	Roční monitoring legislativy a určení prioritních témat pro rok 2026.	Interní dokument „Advokační priority 2026“.
	Opatření 2.3.2 – Budování a koordinace advokačních koalic (průběžné)	Koordinace činnosti založených koalic, rozšiřování členské základny, společné plánování aktivit.	Počet aktivních členů koalic; společné výstupy.
	Opatření 2.3.3 – Přímá advokační práce a lobbying (průběžné)	Jednání s politickými a úředními představiteli, prezentace dat a příběhů, návrhy legislativních úprav.	Zápisy z jednání; počet návrhů přijatých do projednávání.
Priorita 3: Upevnění role lídra	Opatření 3.2.1 – Systematická účast na klíčových platformách (průběžné)	Aktivní účast na pracovních skupinách, komisích, platformách, příprava odborných stanovisek.	Počet účastí na platformách; počet podaných stanovisek.
	Opatření 3.2.2 – Budování pozice expertního centra (průběžné)	Publikace analýz, doporučení a odborných článků, pořádání tematických setkání a kulatých stolů.	Počet publikovaných výstupů; počet mediálních citací; počet akcí pro odbornou veřejnost.

Rok 2027

(Nadále upevňujeme vlastní kapacity – Priorita 1, rozšiřujeme působnost – Priorita 2, a posilujeme pozici lídra – Priorita 3)

Strategická priorita	Opatření	Jak se bude naplňovat	Indikátor splnění
Priorita 1: Posílení vlastních základů	Opatření 1.2.2 – Strategické personální posílení (2026–2028)	Nábor nových pozic (fundraiser, koordinátor expanze, M&E specialista), zajištění financování, zapracování nových zaměstnanců.	Počet nových pozic obsazených v roce 2027; úspěšné zapracování.
	Opatření 1.3.2 – Druhá Zpráva o dopadu (za rok 2026)	Sběr a vyhodnocení dat z roku 2026, příprava a grafické zpracování zprávy, zveřejnění.	Zveřejněná zpráva o dopadu 2026.
Priorita 2: Rozšíření dopadu	Opatření 2.1.3 – Konsolidace expanze v nových regionech	Stabilizace činnosti v nových lokalitách, navýšení počtu zapojených rodin, posílení místních kapacit.	Počet zapojených lokalit; počet aktivních účastníků.
	Opatření 2.2.1 – Vytvoření a implementace systému pro identifikaci lídrů (průběžné)	Průběžná aktualizace databáze, mentoring, podpora lídrů při realizaci lokálních projektů.	Aktualizovaná databáze; počet projektů vedených lídry.
	Opatření 2.3.1 – Identifikace a analýza klíčových advokačních témat (průběžné)	Určení priorit pro rok 2027 na základě legislativního monitoringu a situace v terénu.	Interní dokument „Advokační priority 2027“.
	Opatření 2.3.2 – Budování a koordinace advokačních koalic (průběžné)	Rozvoj činnosti stávajících koalic, tvorba společných kampaní, zajištění mediální podpory.	Počet realizovaných kampaní; počet zapojených organizací.
	Opatření 2.3.3 – Přímá advokační práce a lobbying (průběžné)	Pokračující jednání s politickými představiteli, prezentace výsledků projektů, návrhy opatření.	Počet přijatých návrhů; záznamy z jednání.
Priorita 3: Upevnění role lídra	Opatření 3.2.1 – Systematická účast na klíčových platformách (průběžné)	Účast na relevantních jednáních, příprava odborných příspěvků, aktivní obhajoba pozic organizace.	Počet účastí na platformách; počet podaných návrhů/stanovisek.
	Opatření 3.2.2 – Budování pozice expertního centra (průběžné)	Publikace odborných materiálů, poskytování konzultací institucím, organizace vzdělávacích akcí.	Počet odborných publikací; počet konzultací; počet vzdělávacích akcí.

Rok 2028

(Pokračujeme v dokončování klíčových posílení – Priorita 1, konsolidujeme rozšířenou činnost – Priorita 2, a stabilizujeme pozici expertního lídra – Priorita 3)

Strategická priorita	Opatření	Jak se bude naplňovat	Indikátor splnění
Priorita 1: Posílení vlastních základů	Opatření 1.2.2 – Dokončení rozšíření klíčového týmu (2026–2028)	Uzavření náboru nových pozic, plná integrace nových zaměstnanců do chodu organizace, nastavení dlouhodobých pracovních cílů.	Všechny plánované pozice obsazeny a aktivně zapojeny do činnosti organizace.
	Opatření 1.3.2 – Třetí Zpráva o dopadu (za rok 2027)	Sběr a vyhodnocení dat z roku 2027, grafické a obsahové zpracování zprávy, veřejné zveřejnění.	Zveřejněná zpráva o dopadu 2027.
Priorita 2: Rozšíření dopadu	Opatření 2.1.3 – Konsolidace expanze v nových regionech	Prohloubení spolupráce s místními partnery, stabilizace programů, zvýšení kapacity v regionech.	Počet zapojených rodin; počet udržovaných a posílených programů.
	Opatření 2.2.1 – Vytvoření a implementace systému pro identifikaci lídrů (průběžné)	Pokračující mentoring a podpora, zapojení lídrů do regionálních projektů, pravidelné hodnocení pokroku.	Počet lídrů zapojených do projektů; aktualizovaná databáze.
	Opatření 2.3.1 – Identifikace a analýza klíčových advokačních témat (průběžné)	Určení a prosazování priorit pro rok 2028, reagování na nové legislativní a politické výzvy.	Interní dokument „Advokační priority 2028“.
	Opatření 2.3.2 – Budování a koordinace advokačních koalic (průběžné)	Pokračující koordinace a podpora koalic, rozvoj společných strategií a kampaní.	Počet aktivních koalic; počet společných akcí.
	Opatření 2.3.3 – Přímá advokační práce a lobbying (průběžné)	Pravidelná setkání s politickými a správními orgány, prezentace dopadů činnosti, návrhy řešení.	Počet projednaných návrhů; počet legislativních úprav s vlivem organizace.
Priorita 3: Upevnění role lídra	Opatření 3.2.1 – Systematická účast na klíčových platformách (průběžné)	Účast a prezentace na celostátních i mezinárodních platformách, příprava odborných podkladů.	Počet účastí na platformách; počet odborných výstupů.
	Opatření 3.2.2 – Budování pozice expertního centra (průběžné)	Rozšíření odborné publikační činnosti, pořádání výročních odborných konferencí, poskytování expertíz.	Počet publikací; počet účastníků konferencí; počet poskytnutých expertíz.

Rok 2029

(Udržujeme plně funkční tým – Priorita 1, dále rozvíjíme síť a advokační aktivity – Priorita 2, a posilujeme vliv na národní úrovni – Priorita 3)

Strategická priorita	Opatření	Jak se bude naplňovat	Indikátor splnění
Priorita 1: Posílení vlastních základů	Opatření 1.3.2 – Čtvrtá Zpráva o dopadu (za rok 2028)	Sběr a vyhodnocení dat z roku 2028, zpracování a zveřejnění zprávy, distribuce partnerům a veřejnosti.	Zveřejněná zpráva o dopadu 2028.
Priorita 2: Rozšíření dopadu	Opatření 2.1.3 – Konsolidace expanze v nových regionech	Posilování kvality a stability programů, dlouhodobá spolupráce s místními lídry a organizacemi.	Počet stabilizovaných programů; míra spokojenosti zapojených účastníků.
	Opatření 2.2.1 – Vytvoření a implementace systému pro identifikaci lídrů (průběžné)	Udržování a rozšiřování databáze lídrů, poskytování dlouhodobé podpory, školení a mentoringu.	Počet lídrů udržujících aktivní činnost; aktualizovaná databáze.
	Opatření 2.3.1 – Identifikace a analýza klíčových advokačních témat (průběžné)	Stanovení hlavních advokačních priorit pro rok 2029 a jejich prosazování.	Interní dokument „Advokační priority 2029“.
	Opatření 2.3.2 – Budování a koordinace advokačních koalic (průběžné)	Posilování spolupráce mezi koalicemi, příprava kampaní a společných veřejných akcí.	Počet realizovaných kampaní; počet zapojených organizací.
	Opatření 2.3.3 – Přímá advokační práce a lobbying (průběžné)	Jednání s rozhodovacími orgány, mediální prezentace výsledků, návrhy legislativních změn.	Počet schůzek s politickými představiteli; počet návrhů projednaných v legislativě.
Priorita 3: Upevnění role lídra	Opatření 3.2.1 – Systematická účast na klíčových platformách (průběžné)	Aktivní členství v pracovních skupinách a odborných radách, prezentace výsledků a doporučení.	Počet účastí; počet doporučení implementovaných do praxe.
	Opatření 3.2.2 – Budování pozice expertního centra (průběžné)	Rozvoj odborného zázemí, organizace školení pro externí partnery, publikace analytických studií.	Počet školení; počet publikovaných studií; počet zapojených institucí.

Rok 2030

(Zajišťujeme dlouhodobou udržitelnost – Priorita 1, stabilizujeme síť a advokační výsledky – Priorita 2, a potvrzujeme pozici národního lídra – Priorita 3)

Strategická priorita	Opatření	Jak se bude naplňovat	Indikátor splnění
Priorita 1: Posílení vlastních základů	Opatření 1.1.1 – Zajištění dvou pilířů stabilního financování	Uzavření dlouhodobých smluv o státním institucionálním financování, dosažení stabilního firemního fundraisingu na úrovni min. 40 % rozpočtu.	Uzavřené smlouvy; podíl firemního fundraisingu na celkovém rozpočtu.
	Opatření 1.3.2 – Pátá Zpráva o dopadu (za rok 2029)	Sběr a vyhodnocení dat z roku 2029, příprava a zveřejnění závěrečné zprávy v rámci této strategie.	Zveřejněná zpráva o dopadu 2029.
Priorita 2: Rozšíření dopadu	Opatření 2.1.3 – Konsolidace expanze v nových regionech	Vyhodnocení efektivity činnosti v jednotlivých lokalitách, zajištění jejich dlouhodobého fungování a financování.	Počet regionů s dlouhodobě udrženým programem.
	Opatření 2.2.1 – Vytvoření a implementace systému pro identifikaci lídrů (průběžné)	Finalizace a institucionalizace systému, předání metodiky dalším organizacím.	Metodika systému; počet organizací, které ji používají.
	Opatření 2.3.1 – Identifikace a analýza klíčových advokačních témat (průběžné)	Stanovení priorit pro další strategické období, shrnutí výsledků advokační práce.	Dokument „Advokační priority 2031+“.
	Opatření 2.3.2 – Budování a koordinace advokačních koalic (průběžné)	Upevnění spolupráce a plánování dlouhodobých strategií koalic.	Počet koalic s dlouhodobým plánem; míra jejich zapojení.
	Opatření 2.3.3 – Přímá advokační práce a lobbying (průběžné)	Prezentace výsledků a doporučení pro státní správu, uzavření memorand a partnerství.	Počet podepsaných memorand; počet přijatých doporučení.
Priorita 3: Upevnění role lídra	Opatření 3.2.1 – Systematická účast na klíčových platformách (průběžné)	Aktivní obhajoba práv a zájmů cílové skupiny na nejvyšší úrovni, účast na tvorbě politik.	Počet zapracovaných návrhů; počet jednání na vládní úrovni.
	Opatření 3.2.2 – Budování pozice expertního centra (průběžné)	Dokončení rozvoje expertní značky, předání know-how a metodik partnerům.	Počet partnerů převzavších know-how; počet šířených metodik.

ZÁVĚR

Tato strategie potvrzuje dlouhodobé směřování Awen Amenca z.s. k rovnému přístupu ke kvalitnímu, nesegregovanému vzdělávání, k systematickému zmocňování romských komunit a k důsledné advokační práci opřené o data, partnerství a profesionalitu. Dokument převádí hodnoty organizace do tří na sebe navazujících priorit a jasně popisuje, jak budeme mezi lety 2025 a 2030 postupovat od posílení vlastních základů přes rozšíření osvědčených postupů až po upevnění role celonárodního lídra. Tímto rámcem dáváme našemu týmu, partnerům i veřejnosti srozumitelný plán, jak dosahovat měřitelné a dlouhodobě udržitelné změny.

Naše vize do roku 2030 mívá k situaci, v níž budou romské děti běžně studovat v kvalitních, inkluzivních školách, komunity budou disponovat sebevědomými lídry a Awen Amenca bude uznávaným propojením mezi terénní prací, rozvojem leadershipu a cílenou advokací na národní i mezinárodní úrovni. K tomuto cíli směřujeme postupně a promyšleně. Nejprve posílíme vlastní základy tak, aby organizace stála na stabilním financování, měla funkční péči o tým a prevenci vyhoření, rozšířené personální kapacity, jednotný systém sběru a správy dat a aby každoročně publikovala Zprávu o dopadu. Následně rozšíříme dopad směrem do nových regionů, budeme systematicky identifikovat a rozvíjet komunitní lídry a povedeme koordinovanou advokacii v rámci koalic. Nakonec upevníme roli lídra skrze soustavnou účast na klíčových platformách, rozvoj expertního centra a akreditační procesy.

Naše hodnoty – spravedlnost a rovnost, zmocnění, respekt a důstojnost, odbornost a profesionalita, vytrvalost, spolupráce a partnerství a také transparentnost a odpovědnost – nejsou pouhou deklarací. Každodenně se promítají do práce s dětmi a rodiči, do podpory místních lídrů i do vedení dialogu s institucemi. Tyto hodnoty nás vedou při nastavování interních procesů, při rozhodování o partnerstvích i při komunikaci s veřejností. Zavedeme datový ekosystém tvořený jednotným CRM a standardy sběru a vyhodnocování dat a každoročně zveřejníme Zprávu o dopadu. Tím zajistíme, že programy budeme řídit podle důkazů, pružně je přizpůsobovat reálným potřebám a posilovat důvěru stakeholderů.

Strategie jasně určuje hlavní milníky. V roce 2025 zahájíme posilování základů, připravíme první Zprávu o dopadu, založíme systém identifikace lídrů a určíme advokační

priority, přičemž současně začneme systematicky vystupovat na klíčových platformách. V roce 2026 spustíme program firemního fundraisingu, zavedeme systém péče o tým, nasadíme jednotné CRM, zveřejníme Zprávu o dopadu za rok 2025, rozběhneme pilot přímé podpory v novém regionu, uskutečníme první běh Akademie pro komunitní lídry a podáme žádost o akreditaci. V roce 2027 rozšíříme přímou podporu do dvou nových lokalit, zveřejníme Zprávu o dopadu za rok 2026 a zafixujeme stabilní fungování v nových regionech. V roce 2028 dokončíme strategické personální posílení, zveřejníme Zprávu o dopadu za rok 2027 a rozšíříme působení do dalších dvou lokalit při zachování kvality práce i koordinované advokacie. V roce 2029 udržíme konsolidovanou síť regionálních aktivit, prohloubíme koaliční spolupráci a odbornou značku a zveřejníme Zprávu o dopadu za rok 2028. V roce 2030 potvrdíme dvou pilířové financování, které spojí institucionální podporu se stabilním firemním fundraisingem alespoň na úrovni čtyřiceti procent rozpočtu, dokončíme konsolidaci regionů, institucionalizujeme systém práce s lídry včetně pátého běhu Akademie a zveřejníme Zprávu o dopadu za rok 2029.

Strategie se opírá o realistické zhodnocení hrozeb a slabin a současně staví na našich silných stránkách a příležitostech. Kapacitní limity a riziko vyhoření budeme adresovat péčí o tým a plánovaným personálním posílením. Závislost na projektovém financování omezíme diverzifikací zdrojů a kombinací institucionální podpory a firemního fundraisingu. Anticikanismus, institucionální setrvačnost a dezinformace budeme zvládat koaliční advokací, důslednou komunikací výsledků a trvalou účastí na odborných platformách. Díky datům a pravidelnému vyhodnocování budeme průběžně odhalovat, co funguje, a včas korigovat to, co se ukáže jako méně efektivní.

Tento rámec má jasné dopady na všechny klíčové skupiny. Komunity získají dostupnou podporu v běžných školách, posílené rodiče i místní lídry a lepší schopnost vést a vyhrávat dialog s institucemi. Partneři a instituce budou mít k dispozici transparentní data o dopadu, konzistentní odborné podklady a ukotvený koaliční rámec, který usnadní společné prosazování změn a sdílení standardů. Náš tým bude pracovat v bezpečném a udržitelném prostředí s jasnými rolemi, předvídatelnými procesy a systematickým profesním rozvojem, který předchází vyhoření. Veřejnost a dárci získají čitelné cíle, pravidelné zprávy o výsledcích a jistotu, že svěřené prostředky vedou k reálnému společenskému dopadu, do něhož se mohou smysluplně zapojit.

Nejvyšším měřítkem úspěchu zůstává soběstačnost komunit a lídrů. Směřujeme ke stavu, v němž intenzivní přímá podpora už nebude nezbytná a dřívější příjemci pomoci se stanou nositeli změny a oporou pro další. Tento princip postupné „postradatelnosti“ je konkrétním vyjádřením hodnoty zmocnění a pro nás představuje cíl, podle něhož budeme posuzovat skutečný dlouhodobý dopad.

Tato strategie je závazkem k respektu, partnerství a odpovědnosti. Naše práce bude i nadále spojovat každodenní terénní zkušenost s odborným hlasem ve veřejné politice a bude se opírat o důkazy, spolupráci a dlouhodobé vztahy. Do roku 2030 tak společně naplníme vizi silných, sebevědomých a plně respektovaných komunit, které obstojí samy a budou oporou pro ostatní.

Za Awen Amenca z.s.

Strategický tým

