

KONCEPCE ROZVOJE DDM PRAHA 9

ŘÍJEN 2023



1 Vize

V dnešním stále složitějším světě čelí děti a mládež mnoha výzvam – vysokým studijním nárokům, nadměrnému vystavení technologiím, společenským očekáváním a dalším.

Mojí vizí Domu dětí a mládeže Prahy 9 je vytvoření pohodového a bezpečného prostředí, kde se každé dítě cítí oceněné, vyslechnuté a povzbuzované k objevování nových věcí. Prostředí, které zajistí, že se volný čas stane jedním z pilířů růstu a vývoje jeho osobnosti.

Cílem organizace by mělo být nejen nabízet možnosti trávení volného času, ale také zajistit, aby všechny aktivity byly smysluplné, obohacující, inkluzivní a dostupné všem bez ohledu na socioekonomické zázemí.

Volnočasové aktivity pro děti a mládež v rámci zájmového vzdělávání nejsou pouhým rozptýlením, ale zásadní cestou k jejich osobnímu fyzickému a duševnímu rozvoji. Cestou, která nabízí nejen vzdělání, ale i příležitost k rozvíjení kreativity, odolnosti a sociálních dovedností.

"Doba a podmínky se mění tak rychle, že se musíme neustále zaměřovat na budoucnost." - Walt Disney

2 Východiska a koncepční záměry

2.1 Prostorové podmínky pro činnost

DDM Praha 9 aktuálně realizuje svou činnost ve třech střediscích – na Proseku a Černém Mostě, kde disponuje vlastní budovou a zahradou a v Čakovících, kde jsou menší pronajaté prostory. Některé činnosti jsou realizovány v pronajatých nebo propůjčených prostorách (tělocvičny místních škol). Organizace nemá vlastní táborovou základnu.

Z demografických prognóz vyplývá, že celkový počet dětí ve věku docházky do ZŠ (6-14 let) se zvýší do roku 2030 v MČ Praha 9 o 25 %, v MČ Praha 18 o 13 %, zhruba 7 % růst se očekává na Praze 14 – Černém Mostě a stagnace pak v lokalitě Čakovic. Do budoucna je tedy třeba počítat s rostoucím zájmem o využívání všech středisek DDM Praha 9. Lokalitami, kde je potřeba počítat s výrazně vyšší poptávkou po mimoškolních aktivitách, jako je zájmové a mimoškolní vzdělávání a po další práci s dětmi v rámci volného času, jsou na území MČ Prahy 9 lokality Vysočany (Nové Vysočany - Harfa), v MČ Praha 14 Hloubětín a na území MČ Prahy 18 lokality sídliště Prosek a Letňany.

Pokud jde o geografické pokrytí středisky organizace, pak z hlediska dostupnosti a spádovosti chybí prostory právě v oblasti do budoucna poptávkou nejvíce exponovaného území Nových Vysočan (Harfa a část Hloubětína). Dle dostupných informací se aktuálně připravuje otevření pracoviště v Kardašovské ulici v Houbětíně, nicméně je třeba zvážit investici do vytvoření a personálního a obsahového zajištění nového střediska DDM Prahy 9 také v lokalitě Vysočan s odpovídajícím zázemím.

Na co se zaměřit:

- **Analýza využití jednotlivých prostor** všech pracovišť a návrh případných úprav (potenciál pro **rozšiřování počtu činností, vytížení prostor i mimo exponované odpolední časy ve všední dny** (využití **dopoledních časů** pro aktivity pro seniory, rodiče s malými dětmi a vzdělávací programy pro školy, **večerních časů** pro činnosti zaměřené na dospělou klientelu, ubytování mimopražských dětských kolektivů **o víkendech**, využití zahrad na Proseku a na Černém Mostě pro komunitní aktivity směřované na **páteční odpolední časy**)
- Ke zvážení je vytvoření vhodného **zázemí pro čekající rodiče** (se sourozenci), kde lze rovněž propagovat aktivity, prezentovat fotodokumentaci z akcí, nabídnout knihkoutek, kávu apod. Nabízí se možnost poskytnout zájemcům také **hlídání dětí ve stylu družinky**
- Zahájit jednání se zřizovatelem a ve spolupráci s MČ Praha 9 si **potvrdit potřebu vzniku nového pracoviště** a vytipovat potenciální prostory / budovu

2.2 Ekonomické podmínky organizace

Ekonomická situace DDM Praha 9 se jeví v posledních letech jako stabilní. **Organizace má vícezdrojové financování**, hlavními finančními zdroji jsou transfery od MŠMT na platy zaměstnanců a příspěvek zřizovatele MHMP na provoz, investice a další personální náklady. Důležitou součástí jsou výnosy z vlastní činnosti, další finanční prostředky pak organizace získává z grantů a účelových dotací. Do budoucna je třeba počítat s růstem provozních nákladů v souvislosti s růstem cen energií, služeb, inflací a také personálních nákladů v případě rozšiřování působnosti.

Celkové roční výnosy v roce 2022 dosáhly 26,9 miliónu Kč, o 14 % více než v předchozím roce, přičemž šlo o největší nárůst výnosů za celé sledované pětileté období. Hlavním zdrojem byly **finanční prostředky od zřizovatele** (včetně transferů), které za posledních 5 let vzrostly o 5 milionů Kč na celkem 19,2 milionu Kč ročně v roce 2022. **Příjmy z hlavní činnosti**, tedy úplaty za pravidelnou činnost (kroužky, akce, tábory) byly v období 2018-2019 v průměru 6,9 milionu Kč, v letech 2020-2021 došlo v souvislosti s restriktivními opatřeními k poklesu o cca 40 %, v roce 2022 se tyto příjmy vrátily na hodnotu 7,3 milionu Kč, tj. lehce nad předcovidovou úroveň. K dalším příjmům patří **výnosy z doplňkových činností**, což jsou typicky komerční pronájmy prostor organizace. Ty se, s výjimkou covidového období 2020-2021, pohybují na průměrné úrovni 330 tisíc Kč.

Náklady organizace souvisejí především se zajištěním provozu - hlavní neinvestiční nákladovou položkou jsou náklady personální, především mzdy a ostatní HR náklady, stabilně kolem 13 % se pak pohybují náklady na spotřebu materiálu a energií nutných pro provoz a realizaci hlavní činnosti a také odpisy dlouhodobého majetku.

Celkové průměrné náklady organizace dosahovaly v posledních pěti letech v průměru 23,6 miliónu Kč. V roce 2022 byly přibližně 26,8 miliónu Kč, došlo tedy, v rámci sledovaného období, k nejvyššímu meziročnímu nárůstu nákladů o 14 %. Díky navýšení výnosů z hlavní činnosti však nemuselo dojít k výraznějšímu navýšení finančních prostředků od zřizovatele.

Koeficient soběstačnosti (tj. podíl výnosů z vlastní hlavní činnosti na celkových neinvestičních nákladech) DDM Praha 9 činil v roce 2022 přibližně 30 %, v průměru za necovidové roky potom 33 %.

Je zřejmé, že příspěvková organizace typu DDM, chce-li plnit své poslání v celé šíři, která je daná zřizovací listinou, není schopna na svou činnost vydělat pouze samostatnou činností, a aby dosáhla 100 % soběstačnosti, je závislá na externím financování, primárně od zřizovatele. I tak bych se měla **snažit maximalizovat svou ekonomickou efektivitu** a to jak v oblasti navýšení příjmů z vlastních činností, tak i hledáním vnitřních úsporných opatření.

Pro zvýšení soběstačnosti a efektivity je třeba:

- Provést **analýzu kalkulací jednotlivých forem hlavních a doplňkových činností** s ohledem na situaci (o cca 20 % nižší cena kroužků v dotčených lokalitách ve srovnání s obsazeností, suboptimální nastavení zvýhodnění ročních plateb – 68 % oproti platbě za pololetí, komerční nájmy) a jejich potenciální **revize**
- Pokračovat v rozvoji vícezdrojového financování a připravit nový **plán vícezdrojového financování** (důsledná aplikace dotačních titulů, sponzoring, výukové programy pro školy, rozšíření možností pronájmů – např. pro ubytování mimopražských dětských kolektivů)
- **Využití** programů společenské odpovědnosti firem – **CSR** (dobrovolníci, dary)
- **Zvýšení počtu účastníků pravidelných činností** a s tím související **rozšíření nabídky pravidelných činností** (počet dětí ve věku 6-18 let v dotčených lokalitách toto bezpochyby umožňuje – viz Příloha č. 1) a zvýšení počtu výjezdových táborů. V souvislosti se změnou financování středisek volného času podle „unikátních účastníků“ se zaměřit na **získávání nových unikátních účastníků formou member get member** (sourozenci, kamarádi)

2.3 Kolektiv a „firemní“ kultura

Harmonický a dobře fungující tým je základem každé úspěšné organizace. Po dvou covidových letech, které významně ovlivnily fungování týmu i celé organizace přišlo období, kdy se v průběhu dvou let vystřídali ve vedení DDM Praha 9 tři ředitelé a vize či koncepce nemusela být dostatečně jasná. Takovéto okolnosti jsou pro pracovní kolektiv potenciálně velmi náročné a mohou vést ke snížení motivovanosti.

Celá organizace DDM Praha 9 měla podle dostupných zdrojů k 31. 8. 2022 celkem 22 zaměstnanců, jednotlivá pracoviště mají své vedoucí zaměstnance (3), což je z hlediska efektivního řízení s maximálně 7 podřízenými optimální. Předpokládám rozšíření týmu v souvislosti se zřizováním nového pracoviště v Hloubětíně, do budoucna pak potenciální další rozšíření pro zajištění navrhovaného pracoviště ve Vysočanech (viz kap. 2.1).

Mým klíčovým úkolem je zajistit sebranost a stabilitu kolektivu a vytvoření podporujícího, pozitivního a inspirativního pracovního prostředí pro zaměstnance, kteří pak na oplátku poskytují výjimečné služby a jsou ambasadory organizace.

Častým úskalím je nejednotná představa o koncepci rozvoje, kdy je sice cíl dobře známý, ale k jeho naplnění může vést více cest. To se může výrazněji projevit v případě, že je organizace tvořená více organizačními jednotkami (v tomto případě jednotlivými pracovišti). Proto je třeba, aby byli všichni zaměstnanci nejen detailně seznámeni s novou koncepcí a věděli, jaké jsou společné cíle, ale musí rozumět i jejich konkrétní roli. Zaměstnanci by měli mít možnost nejen participovat na definování cesty, jak cíle naplnit, ale také jí průběžně ovlivňovat.

Oblasti, kterým je třeba věnovat pozornost:

- **Provedení sociomappingu**, tj. metody, která analyzuje a vizualizuje týmovou práci, její frekvenci a kvalitu a identifikuje potenciální úzká místa ve spolupráci. Odhalí efektivní a neefektivní vztahy (přetížené, případně „odpojené“ zaměstnance) a doporučuje optimální nastavení týmu
- **Informační transparentnost vedení** vůči všem zaměstnancům, pravidelné sdílení informací
- **Vzájemné informování zaměstnanců jednotlivých pracovišť mezi sebou** formou pravidelného **bilancování** (úspěšné, ale i neúspěšné aktivity, naplnění krátkodobých cílů)
- V rámci svého růstu rozvoje bude mít každý zaměstnanec **plán osobního rozvoje** (Plán profesního rozvoje pedagogických pracovníků), který bude s vedoucím pravidelně, minimálně 1× ročně, konzultovat
- Nastavení transparentního **motivačního systému** a **plánu dalšího vzdělávání zaměstnanců** s důrazem na aktualizované kurikulum (plánovaná trasa vzdělávání), podpora vzdělávání v návaznosti na plán osobního rozvoje a **využití pro zlepšení fungování organizace** (marketing a PR, lidské zdroje, manažerské techniky, základní ekonomické dovednosti)
- Minimálně jednou ročně realizovat **teambuilding** s vzdělávacími aktivitami, ale s hlavním zaměřením na posílení týmového ducha a stability kolektivu
- Zavedení **pravidelných supervizí**
- Důsledné dodržování **pravidelných hospitací se zpětnou vazbou** (ze strany vedení tak i mezi kolegy), a to jak u kmenových interních pedagogů, tak u externistů pro **zajištění výborné úrovně kvality a inspiraci**

2.4 Pravidelná zájmová činnost a spolupráce se školami

DDM Praha 9 má v současné době širokou nabídku kroužků a dobrá veřejná hodnocení (Google - 4.5 hvězdičky, Facebook – 4.7 hvězdičky), které zároveň nijak nevybočuje z hodnocení ostatních Domů dětí a mládeže v Praze. Počet kroužků byl na konci školního roku 2021/22 podle hodnotící zprávy o necelých 6 % nižší (260) než před epidemií covidu na jaře 2019 (275), počet účastníků pak dokonce o 12 % nižší. Tento pokles lze vysvětlit nízkou obsazeností kroužků nebo zkvalitněním nabídky formou snížení počtu klientů ve skupině. V každém případě nedošlo k návratu do stavu před covidem.

Podle dostupných informací je v aktuálním školním roce v nabídce 311 kroužků, není však zřejmé, kolik z nich bude skutečně realizováno z hlediska naplněnosti (např. 26 z nich má ještě dva týdny po zahájení volnou kapacitu), ani jaký je počet přihlášených účastníků a jestli se tedy již dosáhlo předcovidové naplněnosti. Nejvíce jsou dlouhodobě zastoupené kroužky hudební, sportovní a taneční, v minulých letech došlo k výraznému poklesu kroužků přírodovědných a počítačových. Letošní nabídka propad v těchto kategorie napravuje. Zcela chybí nabídka turistických kroužků.

Hlavní cílovou skupinou, která tvoří v posledních několika letech stabilně přes 80 % účastníků pravidelných zájmových činností, jsou děti ve věku 6–15 let, pro které je zároveň koncipována většina kroužků. Skupina dětí předškolního věku tvoří zhruba 9 % účastníků a tomu odpovídá i nevelká nabídka kroužků. Jestli je nabídka pro předškolní věkovou kategorii dostatečná, nebo po ní není poptávka, není zřejmé a je třeba toto zjistit. Opomíjenou skupinou jsou senioři, na které cílí pouze jediný kroužek. Počet seniorů ve věku 65 let a více sice není v dotčených lokalitách zásadní, nicméně je stabilní a nabízí se tedy využití zázemí středisek DDM Prahy 9, do budoucna zvláště v oblasti Prahy 14 i pro jejich volnočasové aktivity, ať již jsou vzdělávací, jazykové, mezigenerační nebo související s počítačovou gramotností.

Velký potenciál má spolupráce s místními mateřskými a základními školami, kde se současná spolupráce odehrává v rovině možnosti využívat prostory a pořádání znalostních olympiád a soutěží. Zcela chybí nabídka vzdělávacích programů, přičemž DDM Praha 9 disponuje polytechnickým centrem a 3D laboratoří v objektu na Proseku.

Návrhy rozvoje pravidelných činností:

- Na základě analýzy vytíženosti využití prostor (viz kap. 2.1) **rozšíření nabídky pravidelného zájmového vzdělávání**, zejména kroužků, jakožto hlavní činnosti organizace a zahrnout také nabídku kroužků s mezioborovým přesahem (např. keramika s angličtinou, turistika s historií a další)
- **Pravidelně realizovat dotazníková šetření** mezi účastníky a rodiči a na jejich základě upravovat a rozšiřovat nabídku kroužků se zohledněním personálních a finančních možností
- Zaměřit se na **lepší využití potenciálu pracoviště na Černém Mostě**, kde je počet volnočasových pedagogů podle dostupných zdrojů stejný jako na Proseku, přitom nabídka kroužků na pracovišti na Proseku, kde je méně učebeň, je větší
- Připravit **nabídku kroužků pro předškolní děti (rodiče s dětmi) a seniory**, která by zároveň umožnila efektivní využití prostor v dopoledních hodinách, stejně tak i **nabídku pro dospělou klientelu**, realizovanou ve večerních hodinách (kurzy šití, keramiky apod.)
- Nabídnout v současnosti **chybějící kroužky** v oblasti **turistiky** nebo **společné mezigenerační kroužky** pro prarodiče a vnoučata (keramika, udělej si sám apod.)
- **Vytvoření nabídky vzdělávacích programů pro ZŠ a MŠ** přizpůsobené věku účastníků, v souladu s jejich vzdělávacími programy (RVP) a s využitím stávajícího zázemí zařízení – polytechnického hnízda, 3D laboratoře a případně rozšíření o další oblasti s využitím prostor DDM

- Nabídka partnerství a **zajištění mimoškolních aktivit „na klíč“ základním a mateřským školám v přílehlajících lokalitách**, a to jak v jejich prostorách, tak i v **prostorách DDM Praha 9** včetně zajištění převodu

2.5 Tábory

Počet nabízených výjezdových i příměstských táborů je v průběhu posledních let stejný, v poměru na množství pedagogických pracovníků je ale nabídka výjezdových táborů malá a poptávka v Praze naopak velká (všechny tábory jsou velmi rychle zaplněny, což potvrzují roční hodnotící zprávy). Stejně jako v případě nabídky kroužků je i nabídka výjezdových táborů mezi středisky nevyvážená (na Černém Mostě jich proběhlo v průběhu loňských prázdnin 2 × více než na Proseku).

Návrhy rozvoje:

- **Rozšíření nabídky letních výjezdových táborů**
- Rozšíření nabídky výjezdových i příměstských táborů v době **podzimních prázdnin** a vytvoření dosud chybějící nabídky zimních táborů v **době jarních prázdnin**.
- Z hlediska **rovnoměrného personálního zajištění táborů** je třeba zavést závazná pravidla (např. pravidlo 2+1, kdy každý zaměstnanec zajišťuje minimálně 2 příměstské a 1 výjezdový tábor, přičemž právě na dvou je hlavním vedoucím)

2.6 Příležitostná zájmová činnost

Rozsah zapojení DDM Praha 9 do jednorázových příležitostních akcí je dle hodnotících zpráv poměrně široký, ať již jde o akce, kde je pořadatelem, nebo se jich účastní. Většinou jde o akce lokálního / komunitního charakteru, které jsou nicméně velmi důležité nejen pro jejich účastníky, ale i pro dlouhodobé budování dobrého jména organizace a pozitivního vnímání v povědomí veřejnosti.

Návrhy rozvoje příležitostných činností:

- Pokračovat v konání **tradičních akcí**, na které se budou účastníci každoročně vracet a jejich **zdokonalování s využitím sebrané zpětné vazby**. Stejně tak je vhodné zachovat silné zapojení v pořádání soutěží a účasti na nich
- **Vyhledávání dalších příležitostí** a zapojování do nich (např. připojování k dalším globálním akcím jako např. Noc s Andersenem apod.) a do **společných akcí pražských DDM**
- Postavení pece na pečení chleba na zahradě s využitím nejen pro výukové programy (chléb – od zrnka k bochníku), ale i pro využití lokální komunitou
- **Nastavení dobrých vztahů a spolupráce s komunitními centry** v území působnosti DDM Praha 9 (např. Knoflík na Praze 9, Motýlek a Plechárna na Praze 14 apod.)

Činnosti DDM by měly být **dostupné všem, včetně handicapovaných dětí a mládeže**. Organizace by jim měla pomoci účastnit se pravidelných i příležitostných činností v rámci svých individuálních možností a po konzultaci s rodiči a případně odborníky by jim měly být činnosti přizpůsobeny.

Stejně tak je důležitá v rámci všech pravidelných činností organizovaných DDM Praha 9 i **podpora talentů**. Je žádoucí, aby měli talentovaní jedinci možnost se prezentovat, umožnit jim zviditelnění v prostorách DDM a pomoci jim s přípravou a účastí na akcích a soutěžích.

ZDROJE

- (1) Prognóza obyvatel a veřejné vybavenosti v Praze, RNDr. Tomáš Brabec, PhD., Institut plánování a rozvoje hl. m. Prahy, Praha 2023
- (2) Výkazy zisku a ztráty DDM Praha 9 za roky 2018-2022
- (3) Hodnotící zprávy o činnosti DDM Praha 9 ve školních letech 2018/19 až 2021/22
- (4) Zřizovací listina příspěvkové organizace DDM Praha 9 a Vnitřní řád DDM Praha 9, 08 2022
- (5) Školní vzdělávací program pro období 2020-24, DDM Praha 9
- (6) Webové stránky <http://www.ddmpraha9.cz>

PŘÍLOHY

Příloha č. 1 - Demografický vývoj v dotčených lokalitách

Počet obyvatel Prahy se bude podle prognóz do roku 2050 stále zvyšovat (předpoklad je až o 31 %) a to prakticky ve všech věkových kategoriích, zvláště pak u věkové kategorie 6-14 let (+24 %), 15-18 let (+37 %), ale také v případě seniorů. Prioritní městskou částí s předpokládaným nejvyšším absolutním přírůstkem obyvatel je MČ Praha 9 (+80 %), růst je ovšem předpokládán i v Praze 14 (Černý Most). Mezi lokality v rámci města, kde došlo nebo dojde k řádovému nárůstu počtu obyvatel patří Praha 18 – sídliště Prosek a Praha 9 Vysočany (Harfa-Hloubětín). Z hlediska věkového složení se zvyšuje věk obyvatel centra města a některých populačně stagnujících sídlišť, nejnižší průměrný věk (32-37 let) je pak v populačně rostoucích územích celků mezi které patří Praha 9 Vysočany (Harfa-Hloubětín), Praha 9 – Hrdlořezy, ale také například Praha-Čakovice.

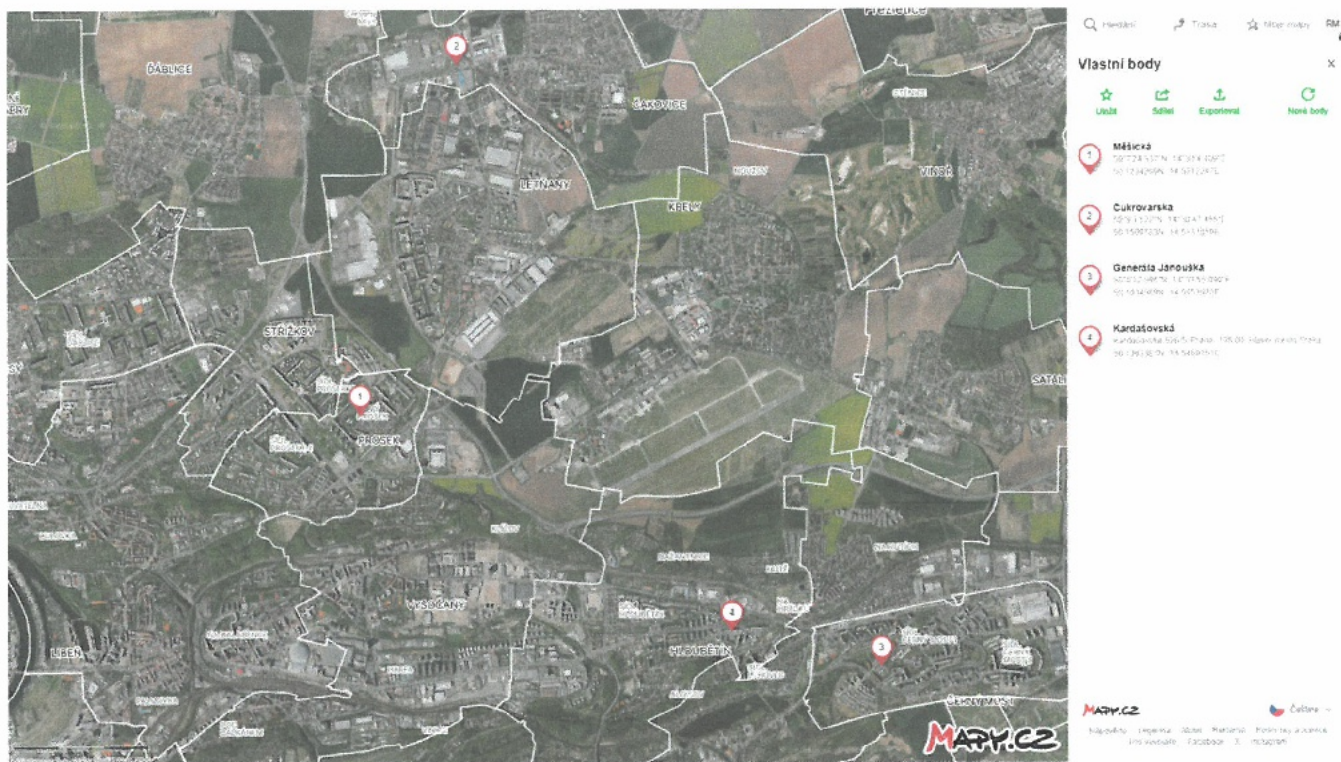
V roce 2021 byl počet obyvatel ve věku do 18 let v dotčených oblastech celkem 23.575, tj. 17 % z celkového počtu, z toho bylo 4.875 dětí 3-5 let, 13.708 dětí ve věku 6-14 let a 4.924 mladých lidí ve věku 15-18 let.

Celkový počet dětí ve věku docházky do ZŠ (6-14 let) se zvýší do roku 2030 v MČ Praha 9 o 25 %, v MČ Praha 18 o 13 %, zhruba 7 % růst se očekává na Praze 14 – Černý Most a stagnace pak v lokalitě Čakovic. Jednou z oblastí největšího růstu v rámci MČ Praha 9 jsou Vysočany a Harfa s přilehlou částí Hloubětína, tedy výše zmiňované populačně rostoucí územní celky.

Ještě vyšší nárůst počtu dětí se očekává do roku 2030 ve věkové skupině 15-18 let, a to téměř o dvojnásobek na území Prahy 18, v rámci MČ Praha 9 až o 60 % a o 13 % v lokalitě Praha 14. Jiná je situace u předškolních dětí, ale i v této věkové kategorii je předpoklad mírného růstu na území MČ Praha 9, na území Prahy 14, Prahy 18 a Čakovic pak spíše stagnace.

Další kategorií, která je zajímavá z pohledu řešení volného času jsou seniori. V této kategorii (65+ let) žije na území MČ Praha 9, 14, 18 a v Čakovicích přibližně 22.000 obyvatel (16 %), což je stejný počet jako všech dětí předškolního a školního věku. Pokud jde o vývoj počtu seniorů, v MČ Praha 9 se předpokládá do roku 2030 zhruba stejný absolutní i relativní počet obyvatel, s lehkým nárůstem se počítá v lokalitě Čakovic, o 10 % poroste počet seniorů na území Prahy 18, k razantnějšímu nárůstu o téměř 30 % pak podle demografické prognózy dojde v Praze 14.

Příloha č. 2 – Mapa umístění středisek DDM Praha 9 v rámci obsluhovaných území Prahy 9, 14, 18 a Čakovic



Příloha č. 3 - Vybrané ekonomické ukazatele hospodaření DDM Praha 9 (v mil. Kč)

	2022	2021	2020	2019	2018
CELKEM VÝNOSY	26,934	23,537	22,767	23,5	21,43
Transfery od zřizovatele	19,245	19,055	18,557	16,5	14,276
Hlavní činnost	7,331	4,3	4,045	7	6,785
Vedlejší činnost	0,355	0,173	0,155	0,275	0,358
YoY změna	14%	3%	-3%	10%	7%
CELKEM NÁKLADY	26,801	23,533	22,777	23,757	21,324
- z toho neinvestiční náklady	24,231	20,668	20,183	21,435	19,493
- odpisy a náklady z dlouh. majetku	2,57	2,865	2,594	2,322	1,831
Podíl nákladů na spotřebu materiálu a energie z neinvestičních nákladů	12%	14%	14%	13%	15%
YoY změna	14%	3%	-4%	11%	6%
Koeficient soběstačnosti	30%	21%	20%	33%	35%

Vypracováním a odevzdáním této koncepce souhlasím s jejím uveřejněním, ze strany MHMÚ