



## ***Prostupné zaměstnávání – dobrá praxe z Poličska***

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

<b>Rozpočet projektu:</b>	4 668 750,- Kč
<b>Doba realizace:</b>	1. 1. 2018 – 31. 12. 2019

### **1. Popis projektu a jeho příprava**

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

#### *Cílové skupiny v projektu*

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

#### *Problém, který projekt řeší*

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

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



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

#### *Zjištění potřebnosti intervence*

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

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

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

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

#### *Cíle projektu*

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

#### *Mechanismus a aktivity projektu*

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



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

Osoby vybrané pro projekt se následně účastní druhé projektové aktivity, kterou je „**Profesní a neprofesní školení**“. **V první fázi probíhá pouze neprofesní školení**, které je zaměřeno na lepší orientaci cílových skupin v otázkách běžného života. S účastníky jsou probírány základní principy pracovního právního vztahu, základní ekonomické souvislosti, jako např. odměna za práci, osobní rozpočet, bezpečnost a ochrana zdraví při práci, jak správně komunikovat na pracovišti i mimo něj, apod.

Jako součást neprofesního školení probíhá i povinná **bilanční diagnostika (BDG)**, kterou provádí psycholog. Jejím výstupem je zpráva za každého účastníka, která **doporučuje vhodnou profesi a další terapeutickou práci** s ohledem na životní situaci, ve které se daná osoba nachází. Diagnostika slouží nejen realizátorovi, ale hlavně cílové skupině, takže ji účastníci přijímají pozitivně.

**Profesní školení** je pak přípravou a zvyšováním kvalifikace **na konkrétní zaměstnání formou rekvalifikačních kurzů**. Tyto rekvalifikační kurzy jsou řešeny dodavatelsky, a to v momentě, **kdy se jejich realizace ukáže jako potřebná**. Rekvalifikace tak sice vycházejí z bilanční diagnostiky, ale rovněž i ze situace a identifikovaných potřeb na základě tréninkového programu dostupného zaměstnávání a potřeb zaměstnavatelů. Rekvalifikace jsou prováděny až v závěrečné části projektu, kdy jsou klienti umístěni u konkrétních zaměstnavatelů po dobu 6 měsíců. Pokud například zaměstnavatel vidí, že je klient perspektivní a bude ho chtít zaměstnat, je v rámci rekvalifikací možno zajistit pro tohoto konkrétního člověka a konkrétní pozici, kterou by měl v budoucnu vykonávat, např. strojnický nebo svářečský průkaz, apod. Přihlíženo je i k motivaci a zájmu cílové skupiny o zvýšení kvalifikace. Klient není do rekvalifikace tlačěn, ale rekvalifikace přichází až ve chvíli, kdy může skutečně posunout klienta dále a současně vyjít vstříc potřebám již konkrétního zaměstnavatele.

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



V druhé fázi „Programu prostupného zaměstnávání“ jsou osoby, které úspěšně prošly první fází, umístěny **na 6 měsíců k jiným zaměstnavatelům na stáž**. V tuto chvíli již mají tyto osoby dostatečné pracovní návyky k tomu, aby pracovaly nikoli v tréninkovém, ale v reálném prostředí. Z dřívějších zkušeností, kdy Květná zahrada vyhledávala pro klienty Domu na půl cesty zaměstnání, vyplynulo, že tříměsíční zkušební doba je pro adaptaci klientů většinou nedostatečná. Z tohoto důvodu je v projektu tato doba stanovena na 6 měsíců, což se ukazuje jako dostatečně dlouhá doba pro to, aby se klient adaptoval v novém zaměstnání a zaměstnavatel naopak poznal, zda je pro něj tento pracovník vhodný a přínosný.

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

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

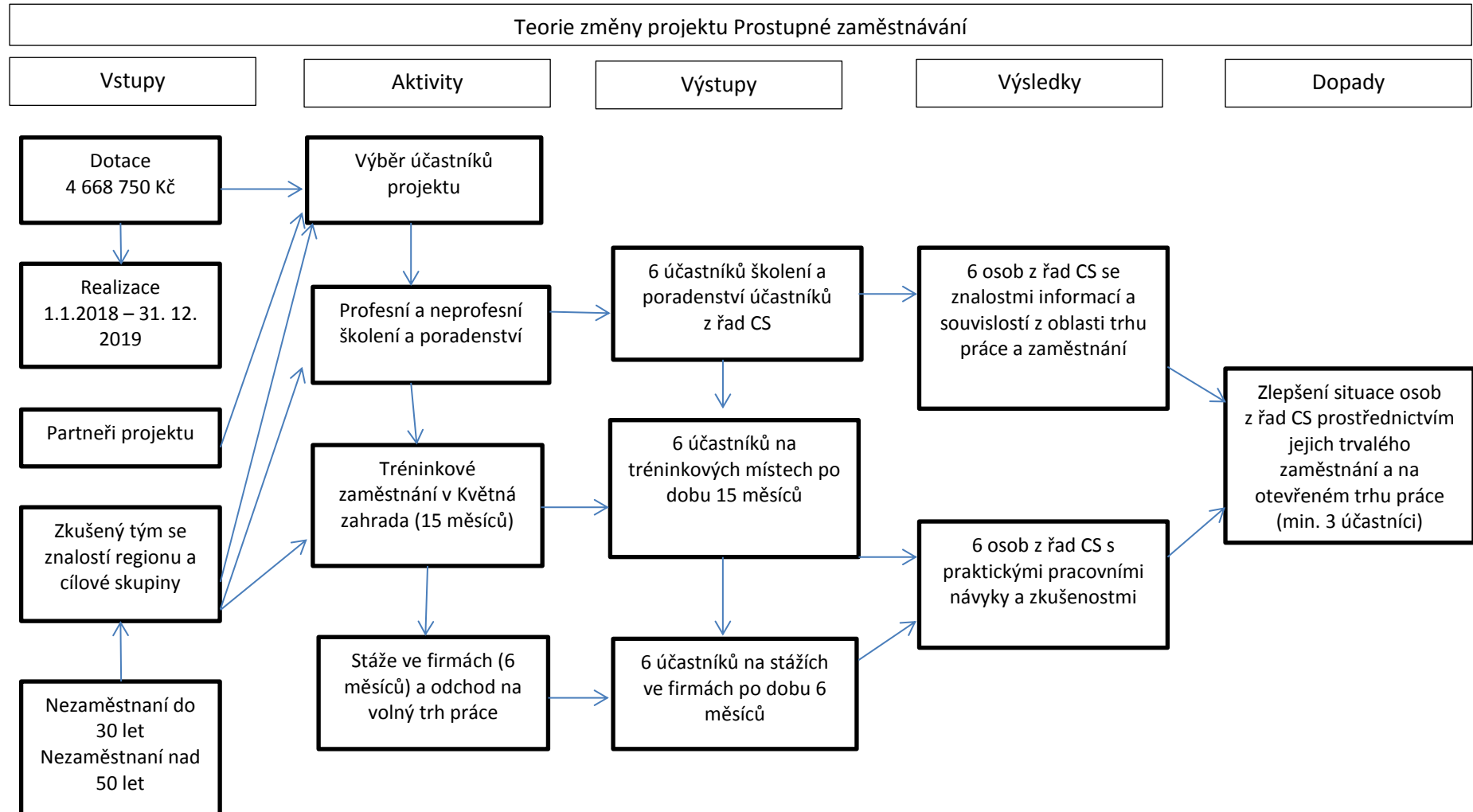
#### *Jak realizátor intervenční logiku promýšlel*

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

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

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

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





## 2. Charakteristika realizátora projektu a motivace k realizaci projektu

Od svého založení v roce 2005 se Květná zahrada, z.ú. zaměřuje na efektivní pomoc a podporu ohroženým a rizikovým dětem a jejich rodinám a mladým lidem. Květnou zahradu založil na zakoupeném statku v Květné pan Mgr. Ferdinand Raditsch, který je nositelem a hlavním hybatelem celé myšlenky pomoci mladým lidem. Svoji motivaci pomáhat této cílové skupině vysvětluje zejména svým dřívějším působením na ministerstvu vnitra, kde pracoval na odboru prevence kriminality. Ze statistik kriminality vycházelo, že nejrizikovější skupinou jsou právě mladí lidé do 35 let, a to zejména ze slabších sociálních vrstev a mladí lidé po odchodu z dětských domovů. Květná zahrada začala nejprve provozovat sociální službu pro tyto mladé lidi prostřednictvím Domu na půl cesty. Postupem času se na rekonstrukci farmy a zemědělskou činnost začaly nabalovat další formy činnosti, které postupně dotvářely současný stav. Rozsah činností Květné zahrady se rozrostl o sociální podnik, který zaměstnává právě osoby z cílové skupiny mladých do 35 let, převážně klientů Domu na půl cesty.

Klienti Domu na půl cesty, kterých je aktuálně 14, dlouhodobě vykonávají činnosti a sezónní práce i u jiných zaměstnavatelů v regionu. Provádějí například veřejně prospěšné práce v obcích, jako je odklizení sněhu, zahradnické či úklidové nebo drobné údržbové práce. Klienti Domu na půl cesty tak nacházejí zaměstnání například v zemědělských podnicích či technických službách okolních měst a obcí, např. ve Svitavách, Poličce, nebo přímo v Květné.



*Foto: Areál farmy Květná zahrada z.ú.*

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

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



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

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

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

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

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

- Partnerství a spolupráce na lokální úrovni, přístup zdola nahoru

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

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

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



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

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

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

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

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

- Integrované záměry a projekty

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

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

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

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





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

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

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

- Inovativní znaky realizovaného projektu

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

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

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

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



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

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

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

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

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

#### 4. Překážky přípravy a realizace projektu

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

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



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

## 5. Role MAS a její pohled na realizovaný projekt

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

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

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

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

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