



Evropská unie  
Evropský sociální fond  
Operační program Zaměstnanost

---

# 1. PRŮBĚŽNÉ VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKU ZOR (PRO SOUTĚŽNÍ PROJEKTY DO ZÁVĚREČNÉ ZPRÁVY O REALIZACI PROJEKTU)

**Vypracovalo:**

Oddělení evaluací (802)  
Sekce evropských fondů  
Ministerstvo práce a sociálních věcí  
Na Poříčním právu 1, 128 01 Praha

**Kontaktní osoby:**

Bc. Simona Lipková, Ing. Ondřej Vrba  
simona.lipkova@mpsv.cz, ondrej.vrba@mpsv.cz

Duben 2019

## Obsah

1.	CÍL A PRŮBĚH ŠETŘENÍ .....	4
2.	VYHODNOCENÍ ŠETŘENÍ – PRŮBĚŽNÉ VÝSLEDKY .....	5
2.1.	OBECNÉ CHARAKTERISTIKY .....	5
3.	DOSAŽENÉ VÝSLEDKY PROJEKTŮ .....	8
3.1.	VÝSLEDKY PROJEKTŮ ZAMĚŘENÝCH NA PŘÍMOU PRÁCI S KLIENTY SLUŽEB .....	8
3.1.1.	Specifikace cílové skupiny projektů zaměřených na klienty služeb .....	8
3.1.2.	Dosažené přínosy v zaměstnanosti účastníků .....	9
3.1.3.	Dosažené přínosy ve změně postojů a motivaci účastníků.....	11
3.2.	VÝSLEDKY PROJEKTŮ ZAMĚŘENÝCH NA PODPORU ADAPTABILITY PRACOVNÍ SÍLY .....	13
3.2.1.	Specifikace cílové skupiny projektů zaměřených na podporu adaptability pracovní síly .....	13
3.2.2.	Dosažené přínosy v důsledku realizace projektů na podporu adaptability pracovní síly .....	14
3.3.	VÝSLEDKY PROJEKTŮ ZAMĚŘENÝCH NA ZVÝŠENÍ EFEKTIVITY VEŘEJNÉ SPRÁVY.....	16
3.3.1.	Dosažené přínosy projektů zaměřených na zvýšení efektivity veřejné správy .....	16
3.4.	VÝSLEDKY PROJEKTŮ NA PODPORU VYBUDOVÁNÍ A PROVOZU ZAŘÍZENÍ PÉČE O DĚTI.....	18
3.4.1.	Dosažené přínosy projektů na podporu vybudování a provozu zařízení péče o děti .....	18
3.5.	UŽIVATELÉ SOCIÁLNÍCH INOVACÍ A VYUŽITÍ MEZINÁRODNÍHO PARTNERSTVÍ.....	19
3.5.1.	Uživatelé sociálních inovací .....	19
3.5.2.	Využití mezinárodního partnerství .....	20
4.	PRINCIP ROVNOSTI ŽEN A MUŽŮ .....	21
5.	PROBLÉMY A PŘEKÁŽKY .....	25
6.	CELKOVÉ ZHODNOCENÍ PROJEKTU.....	27
7.	DOBRÁ PRAXE – PŘÍMÁ PRÁCE S KLIENTY SLUŽEB ČI ZAMĚSTNANCI .....	28
8.	DOBRÁ PRAXE – PROJEKTY BEZ PŘÍMÉ PRÁCE S KLIENTY SLUŽEB ČI ZAMĚSTNANCI.....	29
9.	PŘÍLOHY.....	30

## Seznam tabulek a grafů

Tabulka 1: Zastoupení projektů dle investičních priorit .....	5
Tabulka 2: Zastoupení projektů dle místa dopadu .....	6
Tabulka 3: Zastoupení typů organizace příjemce .....	6
Tabulka 4: Průměrné a prostřední celkové způsobilé výdaje na jeden projekt .....	7
Tabulka 5: Zastoupení cílových skupin v projektech .....	7
Tabulka 6: Zastoupení cílových skupin v projektech, které pracovaly přímo s klienty služeb .....	8
Tabulka 7: Průměrný počet a prostřední hodnota podpořených osob na jeden projekt .....	8
Tabulka 8: Získali někteří nezaměstnaní účastníci díky projektu práci? .....	9
Tabulka 9: Jaký typ pracovního místa nezaměstnaní účastníci získali? .....	9
Tabulka 10: Průměrné počty zprostředkovaných pracovních míst na jeden projekt .....	9
Tabulka 11: Počty zprostředkovaných nedotovaných pracovních míst na jeden projekt .....	10
Tabulka 12: Počty zprostředkovaných dotovaných pracovních míst na jeden projekt .....	10
Tabulka 13: Počet účastníků, kteří díky projektu zahájili vlastní podnikání .....	10
Tabulka 14: Začali účastníci díky projektu využívat ve významnějším rozsahu flexibilních forem organizace práce (částečné úvazky atd.)? .....	11
Tabulka 15: Průměrné počty osob na jeden projekt, které začaly využívat flexibilních forem organizace práce .....	11
Tabulka 16: Změnily se díky projektu postoje a motivace některých účastníků? .....	11
Tabulka 17: Nejvýznamnější změny v postojích a motivaci účastníků .....	12
Tabulka 18: Zastoupení cílových skupin v projektech, které čerpaly podporu z investiční priority 1.3 .....	13
Tabulka 19: Jakým skupinám zaměstnanců měl projekt nejvíce prospět? .....	13
Tabulka 20: Průměrný počet a prostřední hodnota podpořených osob na jeden projekt .....	14
Tabulka 21: Dosažené změny v organizaci v důsledku realizace projektu .....	14
Tabulka 22: Začali zaměstnanci díky projektu využívat ve významnějším rozsahu flexibilních forem organizace práce (částečné úvazky atd.)? .....	14
Tabulka 23: Průměrné počty zaměstnanců na jeden projekt, které začaly využívat flexibilních forem organizace práce .....	15
Tabulka 24: Pomohl podle Vás projekt zvýšit kvalitu řízení vašeho úřadu? .....	16
Tabulka 25: Přispěl podle Vás projekt ke zvýšení znalostí nebo dovedností pracovníků veřejné správy? .....	16
Tabulka 26: Přispěl podle Vás projekt ke zlepšení komunikace vašeho úřadu s občany? .....	16
Tabulka 27: Pomohl podle Vás projekt vaší organizaci definovat její cíle a způsob jejich dosažení? .....	17
Tabulka 28: Měl podle Vás projekt pozitivní vliv na zvýšení transparentnosti vašeho úřadu? .....	17
Graf 1: Porovnání hodnocení dosažených přínosů projektů zaměřených na zvýšení efektivity veřejné správy .....	17
Tabulka 29: Dosažené změny díky zřízení a provozu vašeho zařízení péče o děti předškolního věku .....	18
Tabulka 30: Charakter inovace .....	19
Tabulka 31: Kdo má dle plánu projektu převést inovaci vašeho projektu do praxe? .....	19
Tabulka 32: Využití mezinárodního partnerství v projektu .....	20
Tabulka 33: Zastoupení mezinárodního partnera/partnerů dle kategorií .....	20
Tabulka 34: Byla inovace z mezinárodního partnerství v praxi používána jejími plánovanými konečnými uživateli už během projektu? .....	20
Tabulka 35: Ukázala se inovace jako reálně využitelná v běžné praxi uživatele? .....	20
Tabulka 36: Zaměření aktivit projektů z hlediska pohlaví .....	21
Tabulka 37: Vybrané komentáře k zaměření aktivit projektu z hlediska pohlaví .....	21
Tabulka 38: Zahrnutí principu rovnosti žen a mužů v projektech .....	23
Tabulka 39: Byly některé části přípravy a realizace projektu problematické? .....	25
Tabulka 40: Problematické části přípravy a realizace projektu .....	25
Tabulka 41: Bránily nějaké faktory v dosažení ještě vyšších přínosů projektu? .....	26
Tabulka 42: Faktory bránící dosažení ještě vyšších přínosů projektů .....	26
Tabulka 43: Sebehodnocení – míra vyřešení problému či naplnění záměru projektů .....	27
Tabulka 44: Sebehodnocení – míra vyřešení problému či naplnění záměru projektů dle příslušnosti k investičním prioritám .....	27
Tabulka 45: Využili jste v rámci projektu nějaký nový či neobvyklý způsob práce s cílovou skupinou? .....	28
Tabulka 46: Podařilo se vašemu projektu přispět k iniciaci či realizaci nějaké systémové změny? .....	28
Tabulka 47: Využili jste v rámci projektu nějaký nový či neobvyklý způsob práce? .....	29
Tabulka 48: Podařilo se vašemu projektu přispět k iniciaci či realizaci nějaké systémové změny? .....	29

## 1. CÍL A PRŮBĚH ŠETŘENÍ

Vyhodnocovaný dotazník do závěrečné zprávy o realizaci (dotazník ZoR) se zaměřuje na výsledky projektů podpořených v rámci Operačního programu Zaměstnanost (OPZ) nad rámec indikátorů a vyhodnocení postupu realizace, pro které není prostor v samotných zprávách o realizaci projektu. Vyplněný dotazník (resp. vygenerovaná sestava z elektronicky vyplňovaného dotazníku) je povinnou přílohou závěrečné zprávy o realizaci projektu pro soutěžní projekty (tj. projekty podpořené v tzv. otevřených výzvách).

Dotazník není anonymní, získané údaje o výsledcích projektů jsou propojeny s daty, která jsou o projektech zaznamenána v monitorovacím systému strukturálních fondů MS 2014+.

Cílem tohoto dotazníku je zmapovat základní výsledky projektů resp. přínosy účasti podpořených osob v projektech. Zjišťuje dosažené přínosy v zaměstnanosti účastníků, v jejich vzdělání<sup>1</sup>, ve změně postojů a motivaci. Dále zkoumá zahrnutí principu rovnosti žen a mužů. Zjišťuje také specifické přínosy projektů dle jejich zaměření. Podstatnou součástí dotazníku je také zmapování problémů a překážek během přípravy a realizace projektů a zachycení dobré praxe.

Do aktuálního průběžného vyhodnocení byly zařazeny odpovědi za ukončené projekty sesbírané do 17. 1. 2019. Jedná se o odpovědi za 1084 projektů. Respondenty dotazníku jsou zástupci realizátorů projektů. Data, která za svůj projekt poskytli, nejsou verifikována. Prováděno je jen základní čištění dat.

V rámci čištění dat se ukázalo, že 40 projektů se v úvodní otázce dotazníku chybně zařadilo do jiné investiční priority, než do které přísluší. To potom u těchto projektů vedlo k tomu, že odpovídaly na některé specifické otázky, které pro ně nebyly určeny. Tyto odpovědi byly z vyhodnocení vyřazeny. Naopak některé specifické otázky se těmto projektům kvůli chybnému zařazení nezobrazily, proto je počet respondentů u vyhodnocení některých otázek nižší než plný soubor.

U každé tabulky či grafu je vždy uvedený údaj o počtu respondentů, kteří do vyhodnocení vstoupili. Např.  $N=237$  znamená, že do vyhodnocení otázky vstoupilo 237 respondentů.

<sup>1</sup> K vyhodnocení dosažených přínosů ve vzdělání účastníků budou využita data z informačního systému IS ESF 2014+. Vytvoření sestavy pro generování dat pro tyto účely je ve fázi přípravy.

## 2. VYHODNOCENÍ ŠETŘENÍ – PRŮBĚŽNÉ VÝSLEDKY

### 2.1. OBECNÉ CHARAKTERISTIKY

• Do tohoto průběžného vyhodnocení vstoupilo 1084 projektů z různých investičních priorit. Zastoupení projektů dle investičních priorit ukazuje následující tabulka.

**Tabulka 1: Zastoupení projektů dle investičních priorit**

	Počet odpovědí
1.1 - Přístup k zaměstnání pro osoby hledající zaměstnání a neaktivní osoby, včetně dlouhodobě nezaměstnaných a osob vzdálených trhu práce, také prostřednictvím místních iniciativ na podporu zaměstnanosti a mobility pracovníků	59
1.2 - Rovnost žen a mužů ve všech oblastech, a to i pokud jde o přístup k zaměstnání a kariérní postup, sladění pracovního a soukromého života a podpora stejné odměny za stejnou práci	462
1.3 - Pomoc pracovníkům, podnikům a podnikatelům přizpůsobovat se změnám	285
1.4 - Modernizace institucí trhu práce, jako jsou veřejné a soukromé služby zaměstnanosti a přispívání k adaptaci na potřeby trhu práce, včetně prostřednictvím opatření pro zlepšení nadnárodní mobility pracovníků a programů mobility a lepší spolupráce mezi institucemi a příslušnými zúčastněnými stranami	0
1.5 - Trvalé začlenění mladých lidí na trh práce, mimo jiné pomocí „záruky pro mladé lidi“, a to zejména těch, kteří nejsou ve vzdělávání, v zaměstnání nebo v profesní přípravě, včetně těch mladých lidí, kterým hrozí sociální vyloučení, a mladých lidí z marginalizovaných komunit	1
2.1 - Aktivní začleňování, včetně začleňování s ohledem na podporu rovných příležitostí a aktivní účast a zlepšení zaměstnatelnosti	31
2.2 - Zlepšování přístupu k dostupným, udržitelným a vysoce kvalitním službám, včetně zdravotnictví a sociálních služeb obecného zájmu	114
2.3 - Strategie komunitně vedeného místního rozvoje	4
3.1 - Sociální inovace a mezinárodní spolupráce	85
4.1 - Investice do institucionální kapacity a efektivnosti veřejné správy a veřejných služeb na celostátní, regionální a místní úrovni za účelem reforem, zlepšování právní úpravy a řádné správy	43

*N=1084*

- Nejčastěji zastoupeným místem dopadu projektů v tomto vyhodnocení je *Moravskoslezský kraj* (256 projektů), *Středočeský kraj* (220 projektů) a *Jihomoravský kraj* (211 projektů). Naopak nejméně často zastoupeným místem dopadu projektů je *Liberecký kraj* (90 projektů), *Plzeňský kraj* (84 projektů) a *Karlovarský kraj* (63 projektů).

**Tabulka 2: Zastoupení projektů dle místa dopadu**

	Počet odpovědí	Podíl odpovědí
Moravskoslezský kraj	256	24%
Středočeský kraj	220	20%
Jihomoravský kraj	211	19%
Ústecký kraj	138	13%
Hlavní město Praha	128	12%
Olomoucký kraj	120	11%
Zlínský kraj	114	11%
Pardubický kraj	110	10%
Jihočeský kraj	107	10%
Kraj Vysočina	95	9%
Královéhradecký kraj	92	8%
Liberecký kraj	90	8%
Plzeňský kraj	84	8%
Karlovarský kraj	63	6%

*N=1084 // Jeden projekt mohl mít jako místo dopadu několik krajů. (Zjišťováno na základě údajů z MS 2014+.)*

- Nejčastěji zastoupeným typem organizace příjemce jsou *nestátní neziskové organizace* (426 projektů), *obchodní společnosti* (351 projektů) a *školy, vzdělávací či výzkumné instituce* (119 projektů).

**Tabulka 3: Zastoupení typů organizace příjemce**

	Počet odpovědí	Podíl odpovědí
nestátní neziskové organizace	426	39%
obchodní společnosti	351	32%
škola, vzdělávací či výzkumná instituce	119	11%
obce, kraje a organizační složky státu	88	8%
OSVČ	53	5%
zdravotnické/sociální zařízení zřizované státem, krajskými úřady či obcemi	35	3%
příspěvkové organizace státu či územních samosprávných celků	8	1%
profesní komory a odborové organizace	4	1%

*N=1084 // Zjišťováno na základě údajů z MS 2014+.*

- *Celkové způsobilé výdaje na jeden projekt* jsou v průměru 2 615 110 korun, *medián* vychází na 2 285 556 korun.

**Tabulka 4: Průměrné a prostřední celkové způsobilé výdaje na jeden projekt**

Celkové způsobilé výdaje - průměr	2 615 110 Kč
Celkové způsobilé výdaje - medián	2 285 556 Kč

*N=1084 // Zjišťováno na základě údajů z MS 2014+.*

- Z hlediska cílových skupin jsou v projektech v tomto vyhodnocení nejčastěji zastoupení *rodiče, osoby pečující o děti či závislé osoby, neformální pečovatelé* (447 projektů), *zaměstnanci podniků a OSVČ* (309 projektů), *sociální pracovníci, zaměstnanci NNO a sociální služeb* (132 projektů).

**Tabulka 5: Zastoupení cílových skupin v projektech**

	Počet odpovědí	Podíl odpovědí
rodiče, osoby pečující o děti či závislé osoby, neformální pečovatelé	447	41%
zaměstnanci podniků a OSVČ	309	29%
sociální pracovníci, zaměstnanci NNO a sociální služeb	132	12%
nezaměstnaní, nezaměstnaností ohrožení či neaktivní/práci nehledající jedinci	81	7%
zaměstnanci veřejné správy a volení zástupci	74	7%
osoby se znevýhodněním, sociálně vyloučené nebo sociálním vyloučením ohrožené	53	5%
veřejnost	24	2%
znevýhodněná mládež pro mezinárodní mobilitu	15	1%
sociální partneři	2	0,2%

*N=1084 // Jeden projekt mohl mít více zastoupených cílových skupin. Zachyceny jsou cílové skupiny klientů služeb, zaměstnanců a veřejnost. // Zjišťováno na základě údajů z MS 2014+.*

### 3. DOSAŽENÉ VÝSLEDKY PROJEKTŮ

#### 3.1. VÝSLEDKY PROJEKTŮ ZAMĚŘENÝCH NA PŘÍMOU PRÁCI S KLIENTY SLUŽEB

Do vyhodnocení této části byly zařazeny projekty, které ve svých aktivitách pracovaly přímo s klienty služeb. Do této skupiny patří uchazeči a zájemci o zaměstnání, osoby znevýhodněné na trhu práce, osoby sociálně vyloučené nebo ohrožené sociálním vyloučením. Nepatří sem zaměstnanci podniků a organizací, které čerpají podporu z investiční priority 1.3 - Pomoc pracovníkům, podnikům a podnikatelům přizpůsobovat se změnám. Nepatří sem také projekty, které čerpaly podporu na vybudování a (nebo) provoz zařízení péče o děti předškolního věku.

→ Počet projektů, který v této části vstoupil do vyhodnocení je N=237.

##### 3.1.1. Specifikace cílové skupiny projektů zaměřených na klienty služeb

• Ve skupině projektů, které ve svých aktivitách pracovaly přímo s klienty služeb, jsou nejčastěji zastoupenou cílovou skupinou rodiče, osoby pečující o děti či závislé osoby, neformální pečovatelé – procovalo s ní 41 procent projektů. Dále to byli nezaměstnaní, nezaměstnaností ohrožení či neaktivní/práci nehledající jedinci (34 procent projektů) a osoby se znevýhodněním, sociálně vyloučené nebo sociálním vyloučením ohrožené (21 procent projektů).

Tabulka 6: Zastoupení cílových skupin v projektech, které pracovaly přímo s klienty služeb

	Počet odpovědí	Podíl odpovědí
rodiče, osoby pečující o děti či závislé osoby, neformální pečovatelé	95	41%
nezaměstnaní, nezaměstnaností ohrožení či neaktivní/práci nehledající jedinci	80	34%
osoby se znevýhodněním, sociálně vyloučené nebo sociálním vyloučením ohrožené	50	21%
sociální pracovníci, zaměstnanci NNO a sociální služeb	22	9%
znevýhodněná mládež pro mezinárodní mobilitu	14	6%
zaměstnanci podniků a OSVČ	5	2%
zaměstnanci veřejné správy a volení zástupci	3	1%

N=237 // Jeden projekt mohl mít více zastoupených cílových skupin. // Zjišťováno na základě údajů z MS 2014+.

• Průměrný počet podpořených osob na jeden projekt z této skupiny je 113 osob. Prostřední hodnota (medián) je 78 podpořených osob na jeden projekt.

Tabulka 7: Průměrný počet a prostřední hodnota podpořených osob na jeden projekt

Počet podpořených osob (dosažená hodnota) - průměr	113
Počet podpořených osob (dosažená hodnota) - medián	78

N=229 // Zjišťováno na základě údajů z MS 2014+././ Z vyhodnocení bylo vyřazeno 8 respondentů, u kterých byl uveden v MS 2014+ dosažený počet podpořených osob "0".



### 3.1.2. Dosažené přínosy v zaměstnanosti účastníků

- V 65 procentech projektů, které ve svých aktivitách pracovaly přímo s klienty služeb, získali někteří nezaměstnaní účastníci práci.

**Tabulka 8: Získali někteří nezaměstnaní účastníci díky projektu práci?**

	Počet odpovědí	Podíl odpovědí
ano	154	65%
ne	83	35%

*N=237*

- Pokud se na projekty, které svým účastníkům zprostředkovaly práci, podíváme blíže, pak vidíme, že nejčastěji byla zprostředkována *nedotovaná místa* (v 77 procentech těchto projektů), *dotovaná místa* pak o něco méně (v 70 procentech projektů). *Vlastní podnikání* zahájili někteří účastníci ve 28 procentech projektů.

**Tabulka 9: Jaký typ pracovního místa nezaměstnaní účastníci získali?**

	Počet odpovědí	Podíl odpovědí
nedotované místo	118	77%
dotované místo	109	70%
zahájení vlastního podnikání	43	28%

*N=154 // Respondenti mohli vybrat více možných odpovědí.*

- Jeden projekt, který svým účastníkům zprostředkoval práci, v průměru zprostředkoval pracovní místo 25,8 osobám. Z toho nedotované místo 14,1 osobám, dotované místo 10,9 osobám a podpořil zahájení vlastního podnikání v průměru 0,8 osobě.

**Tabulka 10: Průměrné počty zprostředkovaných pracovních míst na jeden projekt**

Průměrný počet zprostředkovaných nedotovaných míst	14,1
Průměrný počet zprostředkovaných dotovaných míst	10,9
Průměrný počet zahájení podnikání	0,8
<b>Průměrný počet zprostředkovaných pracovních míst (všechny typy)</b>	<b>25,8</b>

*N=154*

- Pokud se podíváme na průměrné počty zprostředkovaných nedotovaných pracovních míst v projektech, které nedotované místo zprostředkovaly, vidíme, že nejčastěji to bylo *u podnikatelského subjektu* (v průměru 13 zprostředkovaných míst na jeden projekt). Výrazně méně byla nedotovaná pracovní místa zprostředkovávána *u veřejného subjektu* (v průměru 3,3 zprostředkovaná místa na jeden projekt) a *u neziskového subjektu* (v průměru 2 zprostředkovaná místa na jeden projekt).

**Tabulka 11: Počty zprostředkovaných nedotovaných pracovních míst na jeden projekt<sup>2</sup>**

	Průměr
u podnikatelského subjektu	13,0
u veřejného subjektu	3,3
u neziskového subjektu	2,0

N=118

• Pokud se podíváme na průměrné počty zprostředkovaných dotovaných pracovních míst v projektech, které dotované místo zprostředkovaly, vidíme, že nejčastěji to bylo *u podnikatelského subjektu* (v průměru 9,3 zprostředkovaných míst na jeden projekt). Výrazně méně byla dotovaná pracovní místa zprostředkovávána *přímo u realizátora nebo partnera projektu* (v průměru 2,7 zprostředkovaných míst na jeden projekt), *u neziskového subjektu* (v průměru 1,8 zprostředkovaných míst) a *u veřejného subjektu* (v průměru 1,7 zprostředkovaných míst).

**Tabulka 12: Počty zprostředkovaných dotovaných pracovních míst na jeden projekt<sup>3</sup>**

	Průměr
práce u jiného podnikatelského subjektu (mimo realizátora)	9,3
práce pro realizátora nebo partnera projektu	2,7
práce u jiného neziskového subjektu (mimo realizátora)	1,8
práce u jiného veřejného subjektu (mimo realizátora)	1,7

N=109

• Pokud se pak podíváme na průměrné počty *zahájení vlastního podnikání* v projektech, které zahájení podnikání podporovaly, vidíme, že v průměru v jednom projektu začalo podnikatelskou činnost 2,8 osob.

**Tabulka 13: Počet účastníků, kteří díky projektu zahájili vlastní podnikání**

	Průměr
zahájení vlastního podnikání	2,8

N=43

<sup>2</sup> Jaký typ nedotovaných pracovních míst účastníci projektu získali? Uveďte u každé kategorie přesný (nebo alespoň přibližný) počet osob, kterým bylo v rámci vašeho projektu místo zprostředkováno.

<sup>3</sup> Jaký typ dotovaných pracovních míst účastníci projektu získali? Uveďte u každé kategorie přesný (nebo alespoň přibližný) počet osob, pro které bylo v rámci vašeho projektu místo vytvořeno či zprostředkováno.

- Ve třetině projektů, které ve svých aktivitách pracovaly přímo s klienty služeb, začali účastníci využívat ve významnějším rozsahu flexibilních forem organizace práce.

**Tabulka 14: Začali účastníci díky projektu využívat ve významnějším rozsahu flexibilních forem organizace práce (částečné úvazky atd.)?**

	Počet odpovědí	Podíl odpovědí
ano	78	33%
ne	159	67%

N=237

- Nejčastěji u těchto projektů začali účastníci využívat *částečné úvazky, stlačený pracovní týden*, v průměru v jednom projektu 9,7 osob. Méně často začali účastníci využívat *volnou nebo pružnou (klouzavou) pracovní dobu* (v průměru 2,4 osob na projekt) a *práci z domova* (v průměru 2,2 osob na projekt). Málo využívaná byla *možnost výběru služeb ve směnném provozu i sdílená pracovní místa*.

**Tabulka 15: Průměrné počty osob na jeden projekt, které začaly využívat flexibilních forem organizace práce<sup>4</sup>**

částečné úvazky, stlačený pracovní týden	9,7
volná nebo pružná (klouzavá) pracovní doba	2,4
práce z domova	2,2
možnost výběru služeb ve směnném provozu	0,7
sdílená pracovní místa	0,3

N=78

### 3.1.3. Dosažené přínosy ve změně postojů a motivaci účastníků

- 85 procent projektů, které ve svých aktivitách pracovaly přímo s klienty služeb, uvedlo, že se díky projektovým aktivitám změnilo postoje a motivace některých účastníků.

**Tabulka 16: Změnily se díky projektu postoje a motivace některých účastníků?**

	Počet odpovědí	Podíl odpovědí
ano	201	85%
ne	36	15%

N=237

- Nejčastěji projekty pozorovaly u účastníků *zvýšení motivace k zapojení na trh práce* (79 procent projektů) a *zvýšení sebevědomí* (78 procent projektů). Dále projekty relativně častěji registrovaly lepší orientaci na trhu práce (61 procent), *zvýšení motivace k dalšímu vzdělávání* (59 procent) a *obnovení pracovních návyků* (58 procent).

<sup>4</sup> Jaký typ flexibilních forem organizace práce začali účastníci díky projektu využívat? Uvedte u každé kategorie přesný (nebo alespoň přibližný) počet osob.

**Tabulka 17: Nejvýznamnější změny v postojích a motivaci účastníků**

	Počet odpovědí	Podíl odpovědí
zvýšení motivace k zapojení na trh práce	158	79%
zvýšení sebevědomí	156	78%
lepší orientace na trhu práce	122	61%
zvýšení motivace k dalšímu vzdělávání	119	59%
obnovení pracovních návyků	117	58%
zvýšení schopnosti či vůle samostatně řešit nepříznivé sociální situace	93	46%
zvýšení samostatnosti (bydlení atd.)	51	25%

*N=201 // Respondenti mohli vybrat více možných odpovědí.*

## 3.2. VÝSLEDKY PROJEKTŮ ZAMĚŘENÝCH NA PODPORU ADAPTABILITY PRACOVNÍ SÍLY

Do vyhodnocení této části byly zařazeny projekty, které čerpaly podporu z investiční priority 1.3 - Pomoc pracovníkům, podnikům a podnikatelům přizpůsobovat se změnám a které ve svých aktivitách pracovaly přímo se zaměstnanci.

→ Počet projektů, který v této části vstoupil do vyhodnocení je N=157<sup>5</sup>.

### 3.2.1. Specifikace cílové skupiny projektů zaměřených na podporu adaptability pracovní síly

- Cílovou skupinou naprosté většiny projektů, které čerpaly podporu z investiční priority 1.3, byli zaměstnanci podniků a OSVČ. Na sociální partnery byly zaměřené dva projekty.

**Tabulka 18: Zastoupení cílových skupin v projektech, které čerpaly podporu z investiční priority 1.3**

	Počet odpovědí	Podíl odpovědí
zaměstnanci podniků a OSVČ	285	99%
sociální partneři	2	1%

N=285 // Do této statistiky vstoupily všechny projekty z investiční priority 1.3 – ty, které uvedly, že pracovaly přímo se zaměstnanci, i ty, které uvedly, že se zaměstnanci přímo nepracovaly. // Jeden projekt mohl mít více zastoupených cílových skupin. // Zjišťováno na základě údajů z MS 2014+.

- Při detailnějším pohledu na cílovou skupinu zaměstnanců podniků můžeme vidět, že se projektových aktivit nejčastěji účastní *zaměstnanci na nižší organizační úrovni* (zastoupení v 84 procentech projektů zaměřených na zaměstnance). Druhou nejvíce zastoupenou skupinou je *střední a vrcholový management* (zastoupení v 71 procentech projektů). Relativně častěji pak projekty pracují ještě se *specifickou skupinou zaměstnanců nad 50 let* (58 procent projektů). Ke vzdělávání *nově přijatých zaměstnanců* využívá podpory z OPZ čtvrtina projektů zaměřených na adaptabilitu pracovníků.

**Tabulka 19: Jakým skupinám zaměstnanců měl projekt nejvíce prospět?**

	Počet odpovědí	Podíl odpovědí
zaměstnanci na nižší organizační úrovni	129	84%
střední a vrcholový management	110	71%
specifické skupiny zaměstnanců - nad 50 let	89	58%
specifické skupiny zaměstnanců - nově přijatí zaměstnanci	37	24%
specifické skupiny zaměstnanců - mladí do 25 let	30	20%
zaměstnanci při přechodu na jinou práci	10	7%
osoby vracející se do zaměstnání po rodičovské či mateřské dovolené	6	4%
specifické skupiny zaměstnanců - osoby se zdravotním postižením	2	1%

N=154 // 3 projekty se chybně zařadily do jiné investiční priority než 1.3, přestože do ní spadají. Tato otázka se jim v dotazníku nezobrazila a dané údaje za ně nejsou k dispozici. // Respondenti mohli vybrat více možných odpovědí.

<sup>5</sup> 127 projektů z investiční priority 1.3 v rozřazovací otázce dotazníku uvedlo, že v projektu přímo nepracovalo se zaměstnanci. Dá se s velkou pravděpodobností očekávat, že k tomu u většiny respondentů došlo kvůli nesprávnému pochopení dané otázky a odpovědi neodpovídají realitě. Kvůli tomu se této skupině projektů nezobrazily některé specifické otázky. Rozřazovací otázka byla pro další pokračování dotazníku přeformulována.

- Průměrný počet podpořených osob v projektech, které čerpaly podporu z investiční priority 1.3 a uvedly, že ve svých aktivitách pracovaly přímo se zaměstnanci, je 61 osob na jeden projekt. Prostřední hodnota (medián) je 36 podpořených osob na jeden projekt.

**Tabulka 20: Průměrný počet a prostřední hodnota podpořených osob na jeden projekt**

Počet podpořených osob (dosažená hodnota) - průměr	61
Počet podpořených osob (dosažená hodnota) - medián	36

*N=152 // Zjišťováno na základě údajů z MS 2014+././ Z vyhodnocení bylo vyřazeno 5 respondentů, u kterých byl uveden v MS 2014+ dosažený počet podpořených osob "0".*

### 3.2.2. Dosažené přínosy v důsledku realizace projektů na podporu adaptability pracovní síly

- Nejčastěji zmiňovanou změnou v organizaci, kterou z pohledu realizátorů projekty na podporu adaptability pracovní síly přinesly, bylo dosažení *užší vazby mezi zaměstnavatelem a zaměstnanci / zlepšení vztahů na pracovišti* – tento přínos zmínilo 76 procent projektů. Dále respondenti zaznamenali *zlepšení personální situace díky vzdělávání nových zaměstnanců na míru potřeb realizátora* (46 procent projektů). *Zefektivnění výroby* (27 procent projektů), *snížení fluktuace zaměstnanců* (23 procent projektů) a *zvýšení tržeb / zlepšení hospodářského výsledku* (11 procent projektů) byly respondenty zaznamenány relativně méně často. Desetina projektů nezaznamenala ve své organizaci žádnou z výše uvedených změn.

**Tabulka 21: Dosažené změny v organizaci v důsledku realizace projektu**

	Počet odpovědí	Podíl odpovědí
užší vazba mezi zaměstnavatelem a zaměstnanci/zlepšení vztahů na pracovišti	117	76%
zlepšení personální situace díky vzdělávání nových zaměstnanců na míru potřeb realizátora	71	46%
zefektivnění výroby	41	27%
snížení fluktuace zaměstnanců	36	23%
zvýšení tržeb/zlepšení hospodářského výsledku	17	11%
k žádné z uvedených změn nedošlo	15	10%

*N=154 // 3 projektům, které se chybně zařadily do jiné investiční priority než 1.3, přestože do ní spadají, se tato otázka v dotazníku nezobrazila a dané údaje za ně nejsou k dispozici. // Respondenti mohli vybrat více možných odpovědí.*

- Tři procenta projektů v rámci aktivit řešila zvýšení možnosti zaměstnanců využívat ve významnějším rozsahu flexibilních forem organizace práce.

**Tabulka 22: Začali zaměstnanci díky projektu využívat ve významnějším rozsahu flexibilních forem organizace práce (částečné úvazky atd.)?**

	Počet odpovědí	Podíl odpovědí
ano	5	3%
ne	151	97%

*N=156 // Jednomu projektu, který se chybně zařadil do jiné investiční priority než 1.3, přestože do ní spadá, se tato otázka v dotazníku nezobrazila a dané údaje za něj nejsou k dispozici.*

- V rámci této skupiny 5 projektů začali zaměstnanci nejvíce využívat částečných úvazků či stlačeného pracovního týdne (v průměru 6,2 osoby na jeden projekt). Ostatní varianty flexibilních forem organizace práce byly využívány v menším objemu.

**Tabulka 23: Průměrné počty zaměstnanců na jeden projekt, které začaly využívat flexibilních forem organizace práce<sup>6</sup>**

částečné úvazky, stlačený pracovní týden	6,2
volná nebo pružná (klouzavá) pracovní doba	1,4
práce z domova	1,2
možnost výběru služeb ve směnném provozu	1
sdílená pracovní místa	0,6

*N=5 // Respondenti mohli vybrat více možných odpovědí.*

<sup>6</sup> Jaký typ flexibilních forem organizace práce začali účastníci díky projektu využívat? Uveďte u každé kategorie přesný (nebo alespoň přibližný) počet osob.

### 3.3. VÝSLEDKY PROJEKTŮ ZAMĚŘENÝCH NA ZVÝŠENÍ EFEKTIVITY VEŘEJNÉ SPRÁVY

Do vyhodnocení této části byly zařazeny projekty, které čerpaly podporu z investiční priority 4.1 - Investice do institucionální kapacity a efektivnosti veřejné správy a veřejných služeb na celostátní, regionální a místní úrovni za účelem reformem, zlepšování právní úpravy a řádné správy.

→ Počet projektů, který v této části vstoupil do vyhodnocení je N=43.

#### 3.3.1. Dosažené přínosy projektů zaměřených na zvýšení efektivity veřejné správy

- Podle všech projektů z investiční priority 4.1 aktivity projektu pomohly zvýšit kvalitu řízení úřadu. *Rozhodně ano* uvedlo 72 procent respondentů, *spíše ano* 28 procent.

**Tabulka 24: Pomohl podle Vás projekt zvýšit kvalitu řízení vašeho úřadu?**

	Počet odpovědí	Podíl odpovědí
rozhodně ano	31	72%
spíše ano	12	28%

N=43

- Podle naprosté většiny projektů jejich aktivity přispěly ke zvýšení znalostí nebo dovedností pracovníků veřejné správy. *Rozhodně ano* uvedlo 81 procent respondentů, *spíše ano* 16 procent. Jeden projekt uvedl, že ke zvýšení znalostí nebo dovedností pracovníků veřejné správy *spíše nepřispěl*.

**Tabulka 25: Přispěl podle Vás projekt ke zvýšení znalostí nebo dovedností pracovníků veřejné správy?**

	Počet odpovědí	Podíl odpovědí
rozhodně ano	35	81%
spíše ano	7	16%
spíše ne	1	2%

N=43

- Podle naprosté většiny projektů jejich aktivity přispěly ke zlepšení komunikace úřadu s občany. *Rozhodně ano* uvedlo 51 procent respondentů, *spíše ano* 40 procent. Tři projekty uvedly, že ke zlepšení komunikace úřadu s občany *spíše nepřispěly*.

**Tabulka 26: Přispěl podle Vás projekt ke zlepšení komunikace vašeho úřadu s občany?**

	Počet odpovědí	Podíl odpovědí
rozhodně ano	22	51%
spíše ano	17	40%
spíše ne	3	7%
nevím	1	2%

N=43



- Podle naprosté většiny projektů jejich aktivity pomohly organizaci definovat její cíle a způsob jejich dosažení. *Rozhodně ano* uvedlo 51 procent respondentů, *spíše ano* 44 procent. Jeden projekt uvedl, že definovat cíle organizace a způsob jejich dosažení *spíše nepomohl*.

**Tabulka 27: Pomohl podle Vás projekt vaší organizaci definovat její cíle a způsob jejich dosažení?**

	Počet odpovědí	Podíl odpovědí
rozhodně ano	22	51%
spíše ano	19	44%
spíše ne	1	2%
nevím	1	2%

N=43

- Podle naprosté většiny projektů jejich aktivity měly pozitivní vliv na zvýšení transparentnosti úřadu. *Rozhodně ano* uvedlo 51 procent respondentů, *spíše ano* 37 procent. Tři projekty uvedly, že pozitivní vliv *spíše neměl*.

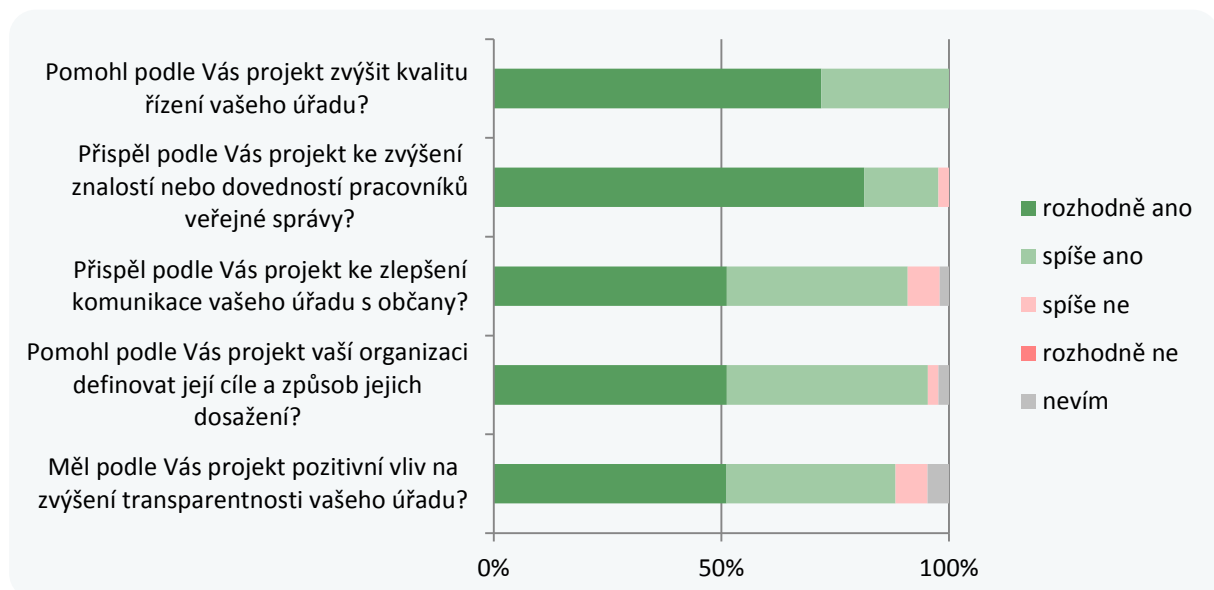
**Tabulka 28: Měl podle Vás projekt pozitivní vliv na zvýšení transparentnosti vašeho úřadu?**

	Počet odpovědí	Podíl odpovědí
rozhodně ano	22	51%
spíše ano	16	37%
spíše ne	3	7%
nevím	2	5%

N=43

- Pokud hodnocení dosažených přínosů projektů zaměřených na zvýšení efektivity veřejné správy porovnáme, mírně silněji než ostatní jsou vnímány příspěvky aktivit ke *zvýšení kvality řízení úřadu* a ke *zvýšení znalostí nebo dovedností pracovníků veřejné správy*.

**Graf 1: Porovnání hodnocení dosažených přínosů projektů zaměřených na zvýšení efektivity veřejné správy**



N=43

### 3.4. VÝSLEDKY PROJEKTŮ NA PODPORU VYBUDOVÁNÍ A PROVOZU ZAŘÍZENÍ PÉČE O DĚTI PŘEDŠKOLNÍHO VĚKU

*Do vyhodnocení této části byly zařazeny projekty, které čerpaly podporu z investiční priority 1.2 - Rovnost žen a mužů ve všech oblastech, a to i pokud jde o přístup k zaměstnání a kariérní postup, sladění pracovního a soukromého života a podpora stejné odměny za stejnou práci, které byly specificky zaměřené na podporu vybudování a provozu zařízení péče o děti předškolního věku.*

→ Počet projektů, který v této části vstoupil do vyhodnocení je N=311.

#### 3.4.1. Dosažené přínosy projektů na podporu vybudování a provozu zařízení péče o děti předškolního věku

● Projekty, které byly zaměřené na podporu vybudování a provozu zařízení péče o děti předškolního věku, nejčastěji dosaženou změnu vidí v *umožněných či usnadněných návratech rodičů z mateřské či rodičovské dovolené do pracovního procesu* (97 procent projektů). Druhou nejčastěji zmiňovanou dosaženou změnou je *kratší průměrná doba, kterou rodiče tráví na rodičovské dovolené* – tento přínos zaznamenalo 67 procent projektů. 56 procent projektů pak zaznamenalo *zvýšení úvazků rodičů s předškolními dětmi*. Méně často bylo díky projektům dosaženo *zavedení či rozšíření flexibilní pracovní doby či částečných úvazků* (35 procent projektů). Třetina projektů pak také zaznamenala *větší zájem o práci v organizaci díky zařízení péče o děti, vyšší spokojenost a loajalitu zaměstnanců, lepší atmosféru na pracovišti*. Mezi jinými změnami byly zmíněné např. *podpora rodičů dětí se specifickými vzdělávacími potřebami, významná podpora rodičů samoživitelů, ulehčení organizace času pro rodiče*. U dětských skupin bylo zmíněné, že mají vliv i na jiné subjekty než na pracoviště, kde je dětská skupina zřízená: *„Umožnila návrat do práce maminkám, které sice na pracovišti, kde je dětská skupina, nepracují, ale pracují zde tatínkové, kteří dítě do dětské skupiny dali.“*

**Tabulka 29: Dosažené změny díky zřízení a provozu vašeho zařízení péče o děti předškolního věku**

	Počet odpovědí	Podíl odpovědí
umožněné či usnadněné návraty rodičů z mateřské či rodičovské dovolené do pracovního procesu	301	97%
kratší průměrná doba, kterou rodiče tráví na rodičovské dovolené	207	67%
zvýšení úvazků rodičů s předškolními dětmi	175	56%
zavedení či rozšíření flexibilní pracovní doby či částečných úvazků	109	35%
větší zájem o práci v organizaci díky zařízení péče o děti, vyšší spokojenost a loajalita zaměstnanců, lepší atmosféra na pracovišti	99	32%
jiná změna	18	6%

N=311 // Respondenti mohli vybrat více možných odpovědí.

### 3.5. UŽIVATELÉ SOCIÁLNÍCH INOVACÍ A VYUŽITÍ MEZINÁRODNÍHO PARTNERSTVÍ

Do vyhodnocení této části byly zařazeny projekty, které čerpaly podporu z investiční priority 3.1 - Sociální inovace a mezinárodní spolupráce.

→ Počet projektů, který v této části vstoupil do vyhodnocení je  $N=78^7$ .

#### 3.5.1. Uživatelé sociálních inovací

• Do vyhodnocení podpory z investiční priority 3.1 vstoupilo 65 projektů, které vyvíjejí vlastní inovaci nebo přebírají inovaci ze zahraničí a 13 projektů, které převzaly inovaci, která byla definovaná na úrovni výzvy.

Tabulka 30: Charakter inovace

	Počet odpovědí	Podíl odpovědí
projekt vyvíjí vlastní inovaci, přebírá inovaci ze zahraničí	65	83%
projekt převzal inovaci, která byla definovaná na úrovni výzvy	13	17%

$N=78$

• U projektů, které vyvíjejí vlastní inovaci nebo přebírají inovaci ze zahraničí, má nejčastěji dle plánu převádět inovaci do praxe neziskové společnosti (64 procent projektů). Zhruba v polovině případů je nositelem inovace přímo organizace realizátora. Územní samospráva, státní správa, podnikatelské subjekty a veřejnost mají vyvíjené nebo převáděné inovace uvádět do praxe menšinou. Mezi jinými uživateli inovace byli zmíněni poskytovatelé sociálních služeb.

Tabulka 31: Kdo má dle plánu projektu převést inovaci vašeho projektu do praxe?

	Počet odpovědí	Podíl odpovědí
neziskové organizace	41	64%
organizace realizátora	30	47%
územní samospráva (včetně příspěvkových organizací)	4	6%
státní správa (včetně příspěvkových organizací)	3	5%
podnikatelské subjekty	3	5%
veřejnost	1	2%
jiný uživatel	2	3%

$N=65$  // Respondenti mohli vybrat více možných odpovědí.

<sup>7</sup> Sedm projektů se chybně zařadilo do jiné investiční priority než 3.1, přestože do ní spadají. Otázky v této sekci se jim v dotazníku nezobrazily a dané údaje za ně nejsou k dispozici.

### 3.5.2. Využití mezinárodního partnerství

- 27 procent projektů z investiční priority 3.1 využilo mezinárodní partnerství.

**Tabulka 32: Využití mezinárodního partnerství v projektu**

	Počet odpovědí	Podíl odpovědí
ano	22	27%
ne	56	73%

N=78

- Nejčastěji byl v těchto projektech jako mezinárodní partner zastoupen *nestátní neziskový subjekt* – v 64 procentech případů. *Podnikatelský subjekt* byl mezinárodním partnerem u 41 procent projektů, *škola, vzdělávací či vědecká instituce* pak u 18 procent projektů.

**Tabulka 33: Zastoupení mezinárodního partnera/partnerů dle kategorií**

	Počet odpovědí	Podíl odpovědí
nestátní neziskový subjekt	14	64%
podnikatelský subjekt	9	41%
škola, vzdělávací či vědecká instituce	4	18%

N=22// Respondenti mohli vybrat více možných odpovědí.

- Projekty s inovací z mezinárodního partnerství, které nepřebíraly inovaci definovanou na úrovni výzvy, ve velké většině již inovaci vyzkoušeli už během projektu s jejími plánovanými konečnými uživateli v praxi (85 procent projektů).

**Tabulka 34: Byla inovace z mezinárodního partnerství v praxi používána jejími plánovanými konečnými uživateli už během projektu?**

	Počet odpovědí	Podíl odpovědí
ano	11	85%
ne	2	15%

N=13 // Na tuto otázku odpovídaly projekty s mezinárodním partnerem/partnery, které nepřevzaly inovaci definovanou na úrovni výzvy.

- U všech těchto projektů se inovace ukázala jako reálně využitelná v běžné praxi uživatele. U 55 procent se inovace ukázala jako *rozhodně využitelná*, u 45 procent projektů jako *spíše využitelná*.

**Tabulka 35: Ukázala se inovace jako reálně využitelná v běžné praxi uživatele?**

	Počet odpovědí	Podíl odpovědí
rozhodně ano	6	55%
spíše ano	5	45%

N=11

## 4. PRINCIP ROVNOSTI ŽEN A MUŽŮ

*Do vyhodnocení této části byly zařazeny projekty, které ve svých aktivitách pracovaly přímo s klienty služeb (uchazeči a zájemci o zaměstnání, osoby znevýhodněné na trhu práce, osoby sociálně vyloučené nebo ohrožené sociálním vyloučením) nebo se zaměstnanci podniků a organizací, které čerpají podporu z investiční priority 1.3 - Pomoc pracovníkům, podnikům a podnikatelům přizpůsobovat se změnám. Nepatří sem projekty, které čerpaly podporu na vybudování a (nebo) provoz zařízení péče o děti předškolního věku.*

→ Počet projektů, který v této části vstoupil do vyhodnocení je N=394.

- Zhruba tři čtvrtiny projektů, které pracovaly s klienty služeb či zaměstnanci, uvedly, že jejich aktivity byly určeny pro obě pohlaví a účastnili se jich ženy i muži. Dohromady 15 procent projektů bylo určeno pro obě pohlaví, mezi účastníky ale jasně převládali zástupci jednoho pohlaví – 5 procent projektů se účastnili výhradně či téměř výhradně muži, 10 procent projektů se účastnily výhradně či téměř výhradně ženy. Osm procent projektů pak bylo od začátku zaměřeno výhradně či téměř výhradně na jedno pohlaví – výhradně či téměř výhradně na muže 1 procento projektů, 7 procent projektů výhradně či téměř výhradně na ženy.

**Tabulka 36: Zaměření aktivit projektů z hlediska pohlaví**

	Počet odpovědí	Podíl odpovědí
Aktivity našeho projektu byly zaměřeny výhradně či téměř výhradně na muže.	4	1%
Aktivity našeho projektu byly zaměřeny výhradně či téměř výhradně na ženy.	27	7%
Aktivity našeho projektu byly určeny pro obě pohlaví, ale účastnili se ho výhradně či téměř výhradně muži.	19	5%
Aktivity našeho projektu byly určeny pro obě pohlaví, ale účastnily se ho výhradně či téměř výhradně ženy.	40	10%
Aktivity našeho projektu byly určeny pro obě pohlaví a účastnili se ho ženy i muži.	304	77%

N=394

- V odpovědi na otázku, jakým způsobem pracoval daný projekt s muži a ženami, mohli respondenti okomentovat zvolenou odpověď. (V následující tabulce jsou uváděny jen vybrané příklady komentářů.)

**Tabulka 37: Vybrané komentáře k zaměření aktivit projektu z hlediska pohlaví**

► Níže jsou k nahlédnutí vybrané odpovědi pro skupinu projektů, kde byly aktivity zaměřeny na obě pohlaví a kde byl evidován **vyrovnaný počet zástupců obou pohlaví**:

*„Cílem projektu bylo komplexní podnikové vzdělávání se záměrem zvýšení úrovně znalostí a dovedností zaměstnanců společnosti. Tudíž bylo potřebné, aby se odborných školení zúčastnili*

*jednotliví zaměstnanci na vybraných pozicích/vybraných odděleních, bez ohledu na pohlaví.“*

*„Při realizaci projektových aktivit nebyly vytvářeny žádné bariéry z hlediska rovných příležitostí, naopak projekt realizací aktivit (letních příměstských táborů) umožní sladění osobního a pracovního života cílové skupiny během letních prázdninových měsíců. Realizací projektu dojde k podpoře rovných příležitostí žen a mužů. Ženy jsou často na trhu práce zatíženy nutností pracovat na zkrácený úvazek, případně menšími šancemi na návrat do zaměstnání právě kvůli péči o děti a s tím souvisejícími časovými možnostmi. Projekt přispěl také k zapojení mužů, kteří jsou bez pracovního uplatnění a v rodině plní funkci zajišťující péči o děti, či je jejich pracovní uplatnění z nějakého důvodu omezováno. Tito muži pak získali předpoklady k zaměstnání, či odpadnou omezení, která brání plnění požadavků jejich zaměstnavatelů.“*

*„Školení byla realizována dle potřeb společnosti a nebyl brán zřetel na to, zda se jedná na dané pozici o muže či ženu.“*

► Níže jsou k nahlédnutí vybrané odpovědi pro skupinu projektů, kde byly aktivity zaměřeny na obě pohlaví, ale ve výsledku **jedno pohlaví převládalo:**

*„Projekt byl zaměřen na neformální pečovatele, což znamená, že se jeho aktivit účastnili jak muži, tak ženy. Vzhledem k faktu, že téměř dvě třetiny neformálních pečovatelů tvoří ženy, rovněž projektových aktivit se účastnily více ženy než muži.“*

*„Projekt byl zaměřen primárně na podporu rodičů malých dětí (včetně samoživitelů/ek), což jak v projektu, tak v realitě byly a jsou převážně ženy (1% mužů chodí na RD). Cílem bylo pracovat s těmi, kteří pečují o malé děti a jsou delší dobu mimo trh práce, ztrácí sebevědomí, kompetence, kontakt se společností i se zaměstnáním a obtížně se vrací zpět do zaměstnání (alarmující nezaměstnanost matek malých dětí, míra jejich nezaměstnanosti na rozdíl od jiných cílových skupin v době ekonomického boomu dále rostla). V projektu jsme se snažili rozvíjet jejich sebevědomí, mapovat potenciál a kompetence, které rozvinuli v průběhu rodičovské dovolené a přemýšlet, jak do budoucna skloubit ekonomickou aktivitu s péčí o děti a jak se nově realizovat.“*

*„Společnost zaměstnává ve větší míře muže - konzultanty, což je dáno zaměřením podnikatelské činnosti společnosti. Do projektu jsme však začlenili i ženy, převážně v oblasti manažerských a měkkých dovedností.“*

*"V prvním kole vzdělávání se vzdělávali 3 muži a 1 žena ve vedoucích pozicích. V druhé a poslední fázi realizace projektu se školilo celkem 7 účastníků v oblasti Technické a jiné odborné vzdělávání. Z toho 4 účastníci starší 55 let při vstupu do projektu a 1 účastník byl mladší 25 let. Projekt má pozitivní vliv na rovné příležitosti a nediskriminuje žádné zaměstnance v přístupu ke vzdělávání. Lze tvrdit, že projekt je zaměřen na udržitelnou zaměstnanost i starších zaměstnanců."*

► Níže jsou k nahlédnutí vybrané odpovědi pro skupinu projektů, kde byly aktivity projektu **zaměřeny výhradně na jedno z pohlaví:**

*„Projekt se zaměřoval na ženy bez domova, protože v českém kontextu je daná problematika spíše*

opomíjena. Ženské bezdomovectví se pojí s určitými specifiky (zažité násilí ze strany mužů, traumatizace, péče o děti, neviditelnost, menstruace atd.). I přesto, že je mužů bez domova statisticky více, ženy si stejně tak zaslouží pozornost, protože patří do velmi zranitelné skupiny. Ženy bez domova se často v existujících službách nesetkávají s podporou, která by reflektovala jejich zkušenost.“

„Projekt byl zaměřen výhradně na ženy-matky, pečující o děti do 15 let. Jednalo se o maminky na MD, na RD, maminky pečující o dítě (zdravé či postižené) či maminky v evidenci Úřadu práce.“

- U pětiny projektů, které pracovaly s klienty služeb či zaměstnanci, bylo srovnávání příležitostí žen a mužů bylo hlavním cílem projektu. 30 procent projektů monitorovalo možné nerovnosti v přístupu k projektovým aktivitám či v jejich dopadu na ženy a muže - 4 procenta projektů na základě monitorování přijala zvláštní opatření za účelem vyrovnání možných genderových nerovností, u 26 procent projektů na monitorování nerovností žádná opatření nenavazovala. Polovina projektů pak možné nerovnosti v přístupu k projektovým aktivitám či v jejich dopadu na ženy a muže nemonitorovala a žádná zvláštní opatření nepřijala.

**Tabulka 38: Zahrnutí principu rovnosti žen a mužů v projektech**

	Počet odpovědí	Podíl odpovědí
Srovnávání příležitostí žen a mužů bylo hlavním cílem projektu.	78	20%
Možné nerovnosti v přístupu k projektovým aktivitám či v jejich dopadu na ženy a muže jsme monitorovali a za účelem jejich vyrovnání jsme přijali zvláštní opatření.	17	4%
Možné nerovnosti v přístupu k projektovým aktivitám či v jejich dopadu na ženy a muže jsme monitorovali, ale žádná zvláštní opatření jsme nepřijali.	102	26%
Možné nerovnosti v přístupu k projektovým aktivitám či v jejich dopadu na ženy a muže jsme nemonitorovali a žádná zvláštní opatření jsme nepřijali.	197	50%

N=394

- V odpovědi na otázku, jakým způsobem byl v daném projektu zahrnut princip rovnosti žen a mužů, mohli respondenti okomentovat zvolenou odpověď. (V následující tabulce jsou uváděny jen vybrané příklady komentářů.)

► Níže jsou k nahlédnutí vybrané odpovědi v případě, že srovnání příležitostí žen a mužů bylo hlavním cílem projektu, či kdy možné nerovnosti v přístupu k projektovým aktivitám byly monitorovány a byla přijata zvláštní opatření k jejich vyrovnání:

„V projektu se nám podařilo zaměstnat dvě ženy na zkrácený pracovní úvazek, dle předpokládaného cíle, protože jsme podnik, který zaměstnává převážně muže, protože je pro ženy náročné získat práci, kterou by skloubily s péčí o děti či jiné členy rodiny, bylo cílem v projektu vytvořit dvě pracovní pozice



*(vhodné pro ženy) na zkrácený úvazek.“*

*„V rámci projektu byl ve 13 společnostech proveden genderový audit. Důvodem realizace těchto auditů bylo zjistit a vyhodnotit, v jakém stádiu uplatňování rovných příležitostí se společnost nachází, identifikovat slabá a silná místa a doporučit opatření pro zavedení rovných příležitostí do firemních procesů.“*

*„Struktura zaměstnanců ve firmě je zhruba 2/3 muži a 1/3 ženy. Obsazení účasti na jednotlivých aktivitách bylo zabezpečováno podle charakteru potřeb jednotlivých profesí v souladu s principem rovnosti žen a mužů.“*

*„V rámci projektu byly realizovány s CS volnočasové aktivity, mezi nimiž byly také aktivity zaměřené na podporu rovnosti mužů a žen. Při výběru účastníků pro pobyt v zahraničí jsme kladli důraz na rovnoměrné zastoupení mužů a žen (z celkem 16 účastníků bylo 7 mužů a 9 žen).“*

*„Veškeré aktivity byly realizovány pro muže i ženy shodným způsobem (skupinové aktivity, kurzy), odborné praxe u zaměstnavatelů byly zajišťovány individuálně tak, aby nedocházelo k případné diskriminaci na základě pohlaví.“*

► Níže jsou k nahlédnutí vybrané odpovědi v případě, že možné nerovnosti v přístupu k projektovým aktivitám **byly monitorovány, ale nebyla přijata žádná zvláštní opatření**, či kdy možné nerovnosti **nebyly monitorovány** vůbec:

*„Veškeré projektové aktivity i příležitosti byly určeny ženám a mužům bez rozdílu, účast byla umožněna všem zájemcům, kteří splnili podmínky výzvy a vymezení CS. Rovné příležitosti žen a mužů byly zajištěny ve všech fázích projektu a byl na ně kladen velký důraz. Z hlediska zapojení žen a mužů byl projekt vyvážený. Žádné nesrovnalosti v přístupu k ženám a mužům nebyly zaznamenány, proto nebylo přijato žádné opatření.“*

*„Projekt byl přístupný bez ohledu na pohlaví účastníků, proto nebylo nutné přijímat zvláštní opatření.“*

*„Projekt byl plánován a realizován jako neutrální ve vztahu k rovným příležitostem žen a mužů. Nedocházelo k žádné diskriminaci z hlediska příslušnosti k některému z pohlaví, a to ani k pozitivní.“*

*„Cílem projektu bylo pomoci rodičům s péčí o děti mladšího školního věku. Nijak jsme nesledovali, jestli se jedná o muže nebo ženy, ani jsme nepřijímali žádná opatření.“*



## 5. PROBLÉMY A PŘEKÁŽKY

*Do vyhodnocení této části byly zařazeny všechny projekty.*

- Dvě třetiny projektů uvedly, že některé části přípravy a realizace projektu pro ně byly problematické. Třetina projektů žádnou část přípravy a realizace jako problematickou nevnímá.

**Tabulka 39: Byly některé části přípravy a realizace projektu problematické?**

	Počet odpovědí	Podíl odpovědí
ano	722	67%
ne	362	33%

*N=1084*

- Nejčastěji jako problematické respondenti označovali *řízení, monitorování, administraci a reportování průběhu projektu* (38 procent projektů). Druhou nejčastěji jmenovanou problematickou částí bylo *vybudování a udržení realizačního týmu* (22 procent projektů). Následoval *nábor účastníků projektu* (18 procent projektů), *stanovení cílových hodnot indikátorů* (16 procent projektů) a *dosažení cílových hodnot indikátorů* (15 procent projektů). Nejméně často hodnotili respondenti jako problematickou *snahu o zajištění udržitelnosti dosažených přínosů* (7 procent projektů) a *dosažení toho, aby výstupy projektu skutečně zlepšily situaci podpořených osob* (6 procent projektů). Mezi jinými problematickými částmi přípravy a realizace projektu (uvedlo je 5 procent projektů) byla vícekrát zmíněna práce s informačními systémy, evidence účastníků či ztotožnění osob s registrem obyvatel dále zazněly např. stanovení reálného harmonogramu projektu; evaluace výstupů projektu a evaluační zpráva nebo komunikace a spolupráce s projektovým manažerem.

**Tabulka 40: Problematické části přípravy a realizace projektu**

	Počet odpovědí	Podíl odpovědí
řízení, monitorování, administrace a reportování průběhu projektu	276	38%
vybudování a udržení realizačního týmu	161	22%
nábor účastníků projektu	130	18%
stanovení cílových hodnot indikátorů	119	16%
dosažení cílových hodnot indikátorů	108	15%
stanovení vhodných vstupů, aktivit, výstupů a výsledků	75	10%
realizace veřejné zakázky	70	10%
praktická realizace věcných (ne organizačních) projektových aktivit	60	8%
zjištění či ověření skutečných dosažených přínosů projektu	58	8%
snaha o zajištění udržitelnosti dosažených přínosů	51	7%
dosažení toho, aby výstupy projektu skutečně zlepšily situaci podpořených osob	42	6%
jiná část	38	5%

*N=722 // Respondenti mohli vybrat více možných odpovědí.*

- Zhruba 40 procent projektů registrovalo faktory, které bránily v dosažení ještě vyšších přínosů projektu, zbylých zhruba 60 procent projektů žádné takové faktory nevnímalo.

**Tabulka 41: Bránily nějaké faktory v dosažení ještě vyšších přínosů projektu?<sup>8</sup>**

	Počet odpovědí	Podíl odpovědí
Ano	426	39%
Ne	658	61%

*N=1084*

• Jako bariéru dosažení ještě vyšších přínosů projektu nejčastěji respondenti uváděli *limitující nastavení výzvy OPZ* (23 procent projektů). Dále to byly *limitující nastavení pravidel OPZ* (19 procent projektů), *plynulost čerpání podpory* (18 procent projektů) a *personální či organizační změny v organizaci příjemce* (17 procent projektů). Relativně častěji byly zmiňované *problematická motivace cílové skupiny a komunikace s ní* a *problematická účast cílové skupiny či předčasné opouštění projektu* (shodně 15 procent projektů). Minimum projektů označilo jako překážku *spolupráci se zaměstnavateli, samosprávou či s Úřadem práce*. Mezi jinými faktory, které bránily v dosažení ještě vyšších přínosů projektů, byly zmíněny např. limit v časové provázanosti výzev; souběh mnoha projektových aktivit na území; dostupnost některých požadovaných personálních sil (zmíněni byli konkrétně např. psychiatři); souběh běžných, standardních povinností pracovníků a projektových činností; dále vysoká míra administrativy pro cílovou skupinu nebo zavedení GDPR v průběhu realizace projektu.

**Tabulka 42: Faktory bránící dosažení ještě vyšších přínosů projektů**

	Počet odpovědí	Podíl odpovědí
limitující nastavení výzvy OPZ	129	30%
limitující nastavení pravidel OPZ	106	25%
plynulost čerpání podpory	97	23%
stav ekonomiky a míra nezaměstnanosti v našem regionu/regionech	45	11%
legislativní podmínky v ČR, nastavení státní sociální podpory	43	10%
komunikace s řídicím orgánem	33	8%
spolupráce se zaměstnavateli	16	4%
spolupráce se samosprávou	15	4%
spolupráce s Úřadem práce	13	3%
jiné faktory	65	15%

*N=426 // Respondenti mohli vybrat více možných odpovědí.*

*Podrobné vyhodnocení problémů a překážek dle jednotlivých investičních priorit naleznete v přílohách zprávy.*

<sup>8</sup> Na základě zpracování prvního průběžného vyhodnocení dotazníku ZoR se dospělo k rozhodnutí vyřadit z otázky „Které z uvedených faktorů podle Vás bránily dosažení ještě vyšších přínosů projektu?“ tři z možností odpovědí: „problematická motivace cílové skupiny a komunikace s ní“, „problematická účast cílové skupiny či předčasné opouštění projektu“ a „personální či organizační změny v organizaci příjemce“. Doplnující komentáře k těmto vybraným možnostem byly totiž v naprosté většině duplicitní ke komentářům k některým vybraným možnostem odpovědí v předešlé otázce. I přes tuto úpravu nedošlo k ovlivnění validity získaných dat.

## 6. CELKOVÉ ZHODNOCENÍ PROJEKTU

*Do vyhodnocení této části byly zařazeny všechny projekty.*

- Respondenti měli ke konci dotazníku sami zhodnotit, do jaké míry byl vyřešen problém či naplněn záměr, na který se jejich projekt soustředil. K tomuto hodnocení měli využít bodovou škálu od 1 do 10, kdy 1 znamenala „vůbec nevyřešil“ a 10 „vyřešil zcela“. Průměrné hodnocení dosáhlo 8,8 bodů, medián se rovnal 9 bodům.

**Tabulka 43: Sebehodnocení – míra vyřešení problému či naplnění záměru projektů**

Průměrné hodnocení	8,8
Medián hodnocení	9

*N=1084*

- Následující tabulka pak ukazuje průměrné bodové hodnocení a medián hodnocení míry vyřešení problému či naplnění záměru projektů dle jejich příslušnosti k investičním prioritám.

**Tabulka 44: Sebehodnocení – míra vyřešení problému či naplnění záměru projektů dle příslušnosti k investičním prioritám**

	Průměrné hodnocení	Medián hodnocení
IP 1.1 (N=59)	8,7	9
IP 1.2 (N=462)	9,0	9
IP 1.3 (N=285)	8,5	9
IP 1.5 (N=1)	10,0	10
IP 2.1 (N=31)	8,4	9
IP 2.2 (N=114)	8,8	9
IP 2.3 (N=4)	8,3	9
IP 3.1 (N=85)	8,6	8
IP 4.1 (N=43)	9,2	9

*N=1084*

## 7. DOBRÁ PRAXE – PŘÍMÁ PRÁCE S KLIENTY SLUŽEB ČI ZAMĚSTNANCI

*Do vyhodnocení této části byly zařazeny projekty, které ve svých aktivitách pracovaly přímo s klienty služeb (uchazeči a zájemci o zaměstnání, osoby znevýhodněné na trhu práce, osoby sociálně vyloučené nebo ohrožené sociálním vyloučením) nebo se zaměstnanci podniků a organizací, které čerpají podporu z investiční priority 1.3 - Pomoc pracovníkům, podnikům a podnikatelům přizpůsobovat se změnám.*

→ Počet projektů, který v této části vstoupil do vyhodnocení je N=616.

- Přibližně čtvrtina projektů, které ve svých aktivitách pracovaly přímo s klienty služeb či zaměstnanci, uvedla, že v rámci projektu využila nějaký nový či neobvyklý způsob práce s cílovou skupinou.

**Tabulka 45: Využili jste v rámci projektu nějaký nový či neobvyklý způsob práce s cílovou skupinou?**

	Počet odpovědí	Podíl odpovědí
ano	161	26%
ne	455	74%

N=616

- Pětina projektů, které ve svých aktivitách pracovaly přímo s klienty služeb či zaměstnanci, uvedla, že se projektu podařilo přispět k iniciaci či realizaci nějaké systémové změny.

**Tabulka 46: Podařilo se vašemu projektu přispět k iniciaci či realizaci nějaké systémové změny?**

	Počet odpovědí	Podíl odpovědí
ano	119	19%
ne	497	81%

N=616

*Podrobné vyhodnocení dobré praxe u projektů, které ve svých aktivitách pracovaly přímo s klienty služeb nebo se zaměstnanci podniků a organizací, naleznete dle jednotlivých investičních priorit v přílohách zprávy.*

## 8. DOBRÁ PRAXE – PROJEKTY BEZ PŘÍMÉ PRÁCE S KLIENTY SLUŽEB ČI ZAMĚSTNANCI

*Do vyhodnocení této části byly zařazeny projekty, které ve svých aktivitách nepracovaly přímo s klienty služeb nebo se zaměstnanci podniků a organizací, které čerpají podporu z investiční priority 1.3 - Pomoc pracovníkům, podnikům a podnikatelům přizpůsobovat se změnám.*

→ Počet projektů, který v této části vstoupil do vyhodnocení je N=468.

- 28 procent projektů, které ve svých aktivitách nepracovaly přímo s klienty služeb či zaměstnanci, uvedlo, že v rámci projektu využily nějaký nový či neobvyklý způsob práce.

**Tabulka 47: Využili jste v rámci projektu nějaký nový či neobvyklý způsob práce?**

	Počet odpovědí	Podíl odpovědí
ano	132	28%
ne	336	72%

N=468

- 35 procent projektů, které ve svých aktivitách nepracovaly přímo s klienty služeb či zaměstnanci, uvedlo, že se projektu podařilo přispět k iniciaci či realizaci nějaké systémové změny.

**Tabulka 48: Podařilo se vašemu projektu přispět k iniciaci či realizaci nějaké systémové změny?**

	Počet odpovědí	Podíl odpovědí
ano	165	35%
ne	303	65%

N=468

*Podrobné vyhodnocení dobré praxe u projektů, které ve svých aktivitách nepracovaly přímo s klienty služeb nebo se zaměstnanci podniků a organizací, naleznete dle jednotlivých investičních priorit v přílohách zprávy.*

## 9. PŘÍLOHY

### Obsah přílohy

9.1.	PROBLÉMY A PŘEKÁŽKY.....	31
9.1.1.	Problémy a překážky – investiční priorita 1.1 .....	31
9.1.2.	Problémy a překážky – investiční priorita 1.2 .....	38
9.1.3.	Problémy a překážky – investiční priorita 1.3 .....	53
9.1.4.	Problémy a překážky – investiční priorita 2.1 .....	59
9.1.5.	Problémy a překážky – investiční priorita 2.2 .....	65
9.1.6.	Problémy a překážky – investiční priorita 3.1 .....	73
9.1.7.	Problémy a překážky – investiční priorita 4.1 .....	81
9.2.	DOBŘÁ PRAXE .....	86
9.2.1.	Dobrá praxe projektů s přímou prací s cílovou skupinou – investiční priorita 1.1 .....	86
9.2.2.	Dobrá praxe projektů bez přímé práce s cílovou skupinou – investiční priorita 1.1.....	91
9.2.3.	Dobrá praxe projektů s přímou prací s cílovou skupinou – investiční priorita 1.2 .....	92
9.2.4.	Dobrá praxe projektů bez přímé práce s cílovou skupinou – investiční priorita 1.2.....	100
9.2.5.	Dobrá praxe projektů s přímou prací s cílovou skupinou – investiční priorita 1.3 .....	103
9.2.6.	Dobrá praxe projektů bez přímé práce s cílovou skupinou – investiční priorita 1.3.....	108
9.2.7.	Dobrá praxe projektů s přímou prací s cílovou skupinou – investiční priorita 2.1 .....	110
9.2.8.	Dobrá praxe projektů bez přímé práce s cílovou skupinou – investiční priorita 2.1.....	114
9.2.9.	Dobrá praxe projektů s přímou prací s cílovou skupinou – investiční priorita 2.2 .....	115
9.2.10.	Dobrá praxe projektů bez přímé práce s cílovou skupinou – investiční priorita 2.2.....	118
9.2.11.	Dobrá praxe projektů s přímou prací s cílovou skupinou – investiční priorita 3.1 .....	124
9.2.12.	Dobrá praxe projektů bez přímé práce s cílovou skupinou – investiční priorita 3.1.....	128
9.2.13.	Dobrá praxe projektů bez přímé práce s cílovou skupinou – investiční priorita 4.1.....	132

## 9.1. PROBLÉMY A PŘEKÁŽKY

### 9.1.1. Problémy a překážky – investiční priorita 1.1

- Dvě třetiny projektů z investiční priority 1.1 uvedly, že některé části přípravy a realizace projektu pro ně byly problematické. Třetina projektů žádnou část přípravy a realizace jako problematickou nevnímá.

**Tabulka 49: Byly některé části přípravy a realizace projektu problematické? (Investiční priorita 1.1)**

	Počet odpovědí	Podíl odpovědí
ano	40	68%
ne	19	32%

N=59

- Nejčastěji jako problematické respondenti označovali *nábor účastníků projektu* (27 projektů). Druhou nejčastěji jmenovanou problematickou částí bylo *dosažení cílových hodnot indikátorů* (10 projektů).

**Tabulka 50: Problematické části přípravy a realizace projektu – investiční priorita 1.1**

	Počet odpovědí	Podíl odpovědí
nábor účastníků projektu	27	68%
dosažení cílových hodnot indikátorů	10	25%
vybudování a udržení realizačního týmu	6	15%
snaha o zajištění udržitelnosti dosažených přínosů	5	13%
stanovení vhodných vstupů, aktivit, výstupů a výsledků	4	10%
zjištění či ověření skutečných dosažených přínosů projektu	4	10%
stanovení cílových hodnot indikátorů	3	8%
řízení, monitorování, administrace a reportování průběhu projektu	3	8%
dosažení toho, aby výstupy projektu skutečně zlepšily situaci podpořených osob	3	8%
realizace veřejné zakázky	2	5%
praktická realizace věcných (ne organizačních) projektových aktivit	1	3%

N=40 // Respondenti mohli vybrat více možných odpovědí.

- Vybrané problematické části přípravy a realizace projektu mohli respondenti okomentovat. (V následující tabulce jsou uváděny jen vybrané příklady komentářů.)

#### Tabulka 51: Komentáře k vybraným problematickým částem přípravy a realizace projektu – IP 1.1

► V rámci **náboru účastníků projektu** se komentáře nejčastěji týkaly menšího než očekávaného zájmu účastníků. Zmiňován byl vývoj na trhu práce či motivace účastníků.

„Vzhledem ke stále se snižující míře nezaměstnanosti vyžadoval nábor účastníků do projektu větší úsilí, než bylo předpokládáno v přípravné fázi projektu, a to zejména ve věkové kategorii do 25 let. Řešení: v Krnově a Bruntále bylo uskutečněno více náborových besed a oblast podpory byla rozšířena i na sousední Opavsko, dále byla rozšířena cílová skupina projektu (změna projektu) o osoby nezaměstnané déle než 5 měsíců.“

„Jako problematické se zdálo být odhadnutí, zda zájemce o projekt je opravdu "motivován" k získání a udržení si zaměstnání. U cílové skupiny, s kterou jsme pracovali, totiž po delší pracovní neaktivitě přichází stav, kdy je člověk se svou stávající situací spokojen a nechce ji měnit. U většiny osob z cílové skupiny se však podařilo maximalizovat jejich motivaci k zaměstnání.“

„Přes snahu pracovníků ÚP a naší publicitu se nám nepodařilo naplnit 6 osob na rekvalifikaci strážný.“

- Několik komentářů se týkalo souběhu více projektů se stejnou cílovou skupinou ve stejné lokalitě:

„Vytipovaná CS byla zároveň odčerpávána projekty ÚP, které startovaly v průběhu realizace našeho projektu.“

- Několik komentářů se týkalo předčasných ukončení účasti:

„Menší problémy byly s udržením účastníků během všech aktivit projektu, někteří odstoupili dříve. Vyřešeno náhradníky.“

- Několik komentářů zmínilo nedostatky ve spolupráci s Úřadem práce:

„Bohužel nedošlo ze strany ÚP LBC k dodržení slibované a předem dohodnuté spolupráce, nebylo nám umožněno v požadovaném rozsahu dělat akvizici CS a stejně tak nebyly předány materiály jednotlivým zprostředkovatelkám tak, aby ony mohly informovat na schůzkách s nezaměstnanými o možnosti účasti v projektu.“

► V rámci **dosažení cílových hodnot indikátorů** se komentáře týkaly různých témat - vymezení cílové skupiny, vymezení oblasti realizace projektu, naplnění bagatelní podpory, problematických specifických indikátorů nebo zvolení aktivit nepřizpůsobených potřebám specifických cílových skupin.

„V souvislosti s nebývale nízkou mírou nezaměstnanosti a velmi úzce ohraničenou CS, u které byla rovněž problematická motivace pro absolvování aktivit projektu, byla na projektu provedena změna, kterou se CS rozšířila i o osoby 50+ a osoby dlouhodobě nezaměstnané (bez ohledu na věk). Následně



se zvýšil počet účastníků a indikátory byly splněny.“

„Problém byl se získáním CS - uchazeči o zaměstnání s evidencí na ÚP. Konkurence s projektem ÚP v Jihomoravském kraji zaměřeným na stejnou CS. Z tohoto důvodu bylo nutné rozšířit oblast realizace projektu o oblast Olomouckého kraje.“

„Zejména byl problém v dosažení re/kvalifikací, neboť migranti často neuměli český jazyk. Z tohoto důvodu pro ně kurzy v českém jazyce nebyly vhodné.“

„V průběhu realizace projektu jsme měli problém s dosažením indikátoru 62600. Důvodem byly změny na trhu práce (zaměstnavatelé byli vzhledem k nedostatku pracovní síly na trhu práce ochotni přijmout i nekvalifikované pracovníky, kterým poskytli potřebnou rekvalifikaci na vlastní náklady. Dalším důvodem byl fakt, že někteří účastníci, kteří úspěšně absolvovali rekvalifikaci, nedosáhli nebagatelní podpory a do indikátoru nemohli být započítáni.“

► V rámci **vybudování a udržení realizačního týmu** se komentáře týkaly problému obsadit všechny projektové pozice, někde zejména ty specializované, dále pak fluktuace zaměstnanců či udržení jejich motivace.

„S ohledem na velmi krátkou dobu realizace (v našem případě 18 měsíců) bylo nelehkým úkolem zajistit si "kvalitní" realizační tým s pracovními smlouvami na 18 měsíců. V dnešní době, resp. v době příprav realizace, kdy se zaměstnavatelé předháněli s benefity pro své zaměstnance, bylo velmi obtížné někoho zaměstnat pouze na rok a půl.“

„Při projektu došlo k personálním změnám z důvodu demotivace pracovníků. K demotivaci došlo díky problémům se získáváním cílové skupiny projektu, souběhu projektů se stejnou cílovou skupinou ve stejné lokalitě a špatné spolupráci s některými úřady práce.“

► U vybrané možnosti **snaha o zajištění udržitelnosti dosažených přínosů** komentáře mířily na potřebu dlouhodobé průběžné práce s cílovou skupinou:

„Bylo potřeba stále motivovat CS a také ji monitorovat i po získání zaměstnání - podporovat některé osoby z CS v tom, aby vydržely v pracovním poměru. Pomáhat jim prostřednictvím pracovního poradenství a zprostředkování práce.“

„Cílová skupina má několik specifíků, které ztěžují obecně práci s ní, ale i udržitelnost výstupů. Například - lhaní, každý výrok klienta je nutné ověřit z několika zdrojů, dále pak nízká motivace dlouhodobě pracovat a obecně přístup k práci. Cílová skupina často nerozumí tomu, jaké výhody přináší pracovat, často na pozicích, které nijak nepřispívají k jejich rozvoji, v nepřijemném pracovním prostředí a s ohodnocením, které jim neumožňuje vyšší životní standard. Dlouhodobé plánování či kariérní směřování jsou pro ně pojmy velmi abstraktní a museli bychom s cílovou skupinou pracovat delší dobu, aby se změny projevíly.“

► V rámci **stanovení vhodných vstupů, aktivit, výstupů a výsledků** se komentáře zabývaly obtížností odhadu zájmů účastníků o projekt a stanovení užitečných a optimálně náročných aktivit

pro cílovou skupinu.

*„Museli jsme vhodně odhadnout naše možnosti, cílovou skupinu a zájem účastníků i pracovního trhu. Toto bychom nezvládli bez znalosti tak specifického trhu, jako jsou zdravotně postižení a jejich specifika (vůle, chuť, motivace, podpora, pomoc adaptace, zvýšení sebevědomí, nabídka rekvalifikace, empatie).“*

*„Zvolit takové aktivity, které budou pro CS užitečné, které v minulosti již v nějaké formě neabsolvovali - typ motivačních programů, JOB Clubů apod. Pro klienty byl připraven ve spolupráci s Certiconem zcela nový produkt e-Citizen zaměřený na úplné principy počítačové gramotnosti. Vzhledem k náročnému závěrečnému testování dle ECDL byl však pro klienty příliš složitý, i když jednotlivá témata reflektovala denní využívání PC - objednávky na internetu, platby kartou, vyhledávání atd.“*

► U vybrané možnosti **snaha o zajištění udržitelnosti dosažených přínosů** bylo zmíněno komplikované udržení kontaktu s účastníky/cílovou skupinou po skončení projektu.

*„Z projektového hlediska je velmi obtížné kontaktovat lidi s odstupem času. Po přetrhání vazeb mezi projektovým týmem a klientem po odchodu z projektu klient není nikterak vázán k poskytování informací. Mnohá telefonní čísla již nefungují. To komplikuje měření dopadu.“*

► U méně často vybraných možností odpovědi v otázce na problematické části přípravy a realizace projektu - stanovení cílových hodnot indikátorů; řízení, monitorování, administrace a reportování průběhu projektu; dosažení toho, aby výstupy projektu skutečně zlepšily situaci podpořených osob; realizace veřejné zakázky; praktická realizace věcných (ne organizačních) projektových aktivit – se objevily například tyto komentáře:

*„I přes snahu snížit náročnost administrace projektů ze strany ŘO je i nadále administrace časově náročná (např. vykazování podpořených osob a připsování jednotlivých podpor) - časté výpadky a pomalost systému IS/MS2014+ jsou administrativní zátěží, kdy administrativní pracovníci jsou placeni z nepřímých nákladů projektu.“*

*„Zvýšená administrativní náročnost na členy realizačního týmu pracující přímo s CS (dokládání pracovních smluv, opravy monitorovacích listů při neztotožnění s ROB, atd.)“*

*„Bylo by vhodné posílit právní oddělení řídicího orgánu, aby tak nedocházelo k velkým časovým prodlevám a případným komplikacím. Díky dlouhé prodlevě jsme ztratili některé účastníky, kteří již nechtěli déle čekat (čekání déle než 3 měsíce), než budou moci být reálně rekvalifikováni.“*

*„V evidenci ÚP jsou také osoby z různých důvodů nezaměstnatelné (např. velmi vážné zdravotní, psychické problémy). Ani fundovaná práce s nimi či fundované aktivity zprostředkování pracovního uplatnění jim zaměstnání nezajistily.“*

*„Komunikace s cílovou skupinou musí probíhat včas, kontinuálně, aktivity na sebe musí navazovat, aby účastníci neměli tendence účast na projektu ukončit. Rovněž je nezbytné oslovit na počátku opravdu dostatečný počet osob, protože do projektu se jich nakonec přihlásí jen část.“*

- 31 projektů v rámci investiční priority 1.1 registrovalo faktory, které bránily v dosažení ještě vyšších přínosů projektu, zbylých 28 projektů žádné takové faktory nevnímalo.

**Tabulka 52: Byly nějaké faktory, které bránily dosažení vyšších přínosů? (Investiční priorita 1.1)**

	Počet odpovědí	Podíl odpovědí
ano	31	53%
ne	28	47%

N=59

- Jako bariéru dosažení ještě vyšších přínosů projektu nejčastěji respondenti v rámci investiční priority 1.1 uváděli *stav ekonomiky a míra nezaměstnanosti v našem regionu/regionech* (20 projektů). Dále to byly *spolupráce s Úřadem práce* (7 projektů), *limitující nastavení výzvy OPZ* (6 projektů).

**Tabulka 53: Faktory, které bránily dosažení ještě vyšších přínosů (Investiční priorita 1.1)**

	Počet odpovědí	Podíl odpovědí
stav ekonomiky a míra nezaměstnanosti v našem regionu/regionech	20	65%
spolupráce s Úřadem práce	7	23%
limitující nastavení výzvy OPZ	6	19%
legislativní podmínky v ČR, nastavení státní sociální podpory	4	13%
limitující nastavení pravidel OPZ	2	6%
komunikace s řídicím orgánem	2	6%
plynulost čerpání podpory	2	6%
spolupráce se zaměstnavateli	2	6%

N=31 // Respondenti mohli vybrat více možných odpovědí.

- Vybrané faktory, které bránily dosažení ještě vyšších přínosů, mohli respondenti okomentovat. (V následující tabulce jsou uváděny jen vybrané příklady komentářů.)

**Tabulka 54: Komentáře k vybraným problematickým částem přípravy a realizace projektu – IP 1.1**

► V rámci kategorie **stav ekonomiky a míra nezaměstnanosti v našem regionu/regionech** se většina komentářů týkala míry nezaměstnanosti:

*„Obdobně jako u nábory účastníků, míra nezaměstnanosti v období realizace projektu poklesla, zároveň je mnoho volných pracovních míst, proto někteří zájemci ukončili účast v projektu předčasně bez absolvování dané rekvalifikace.“*

*„Období mezi vyhlášením výzvy a začátkem realizace projektu je poměrně dlouhé (cca 1 rok). Díky postupnému snižování míry nezaměstnanosti, které se dotýká i hospodářsky slabších regionů, se logicky zmenšuje i velikost potenciální cílové skupiny a délka evidence uchazečů na ÚP se zkracuje. Na ÚP zůstávají převážně dlouhodobě nezaměstnaní s délkou evidence větší než 12, resp. 24 měsíců, kteří mnohdy potřebují jiný druh a intenzitu podpory, resp. jiné nástroje. Řešení: změna projektu –*

*rozšíření cílové skupiny o Osoby dlouhodobě nezaměstnané nad 5 měsíců, intenzivnější práce s některými účastníky s důrazem na individuální práci, větší důraz na motivaci (překonání životních a osobnostních bariér).“*

*„Růst ekonomiky a výrazné snížení nezaměstnanosti mělo vliv na aktivity realizované během projektu - zaměstnavatelé slevovali ze svých požadavků na pracovní sílu a záznam v rejstříku trestu nebyl pro naši CS tak velkou překážkou - zaměstnavatelé přehodnocovali své náborové praxe a objevoval se u nich požadavek rychlého nástupu bez důkladnějšího prověření. Účastníci projektu tak vstupovali na trh práce často bez předchozí praxe, návyků a zkušeností, a tak pro ně bylo obtížné na pracovním místě setrvat. Bylo tedy potřeba velké podpory při a zejm. po nástupu do zaměstnání tak, aby u nich nedocházelo k velké fluktuaci.“*

*„Ekonomická situace u místních zaměstnavatelů bránila ponechání si zaměstnanců i po skončení čerpání mzdového příspěvku. Naštěstí se některým těmto zaměstnancům podařilo najít další práci již bez dotace.“*

*„Při přípravě projektu míra nezaměstnanosti v regionu byla mnohem vyšší, než při vlastní realizaci aktivit projektu. Z tohoto důvodu do projektu byl zařazen vyšší podíl absolventů, kteří předpokládali další studium na vyšších nebo vysokých školách. Absolventi, kteří nechtěli pokračovat ve studiu, měli často dohodnuté pracovní místo ještě před ukončením studia.“*

► V rámci kategorie **spolupráce s Úřadem práce** byla v komentářích zmiňována nefungující spolupráce s některými pobočkami Úřadu práce, nízká motivace pracovníků Úřadu práce, konkurence vlastních projektů Úřadu práce a pravidla čerpání podpory z Úřadu práce.

*„Bohužel nedošlo ze strany ÚP LBC k dodržení slibované a předem dohodnuté spolupráce, nebylo nám umožněno v požadovaném rozsahu dělat akvizici CS a stejně tak nebyly předány materiály jednotlivým zprostředkovatelkám tak, aby ony mohly informovat na schůzkách s nezaměstnanými o možnosti účasti v projektu.“*

*„Uvítali bychom možnost finančně motivovat jednotlivé zprostředkovatelky za spolupráci při výběru cílové skupiny. V jiném případě nemají valný zájem oslovovat osoby vhodné pro projekt.“*

*„V začátku projektu i při samotném plánování projektu byla spolupráce na vysoké úrovni. Ale s ohledem na rozjíždějící projekty realizované samotným ÚP byla ochota doporučení účastníků stále nižší a nižší. Naší snahou bylo i získání CS do 25 let věku, zamýšleli jsme oslovení této věkové kategorie na září 2017, kdy by absolventi mohli mít zájem se zapojit do aktivit projektu. Tento záměr nebyl kladně ohodnocen ÚP, jelikož on sám "rozjel" "startovací projekty".“*

*„Realizačnímu týmu by vyhovovalo, kdyby ÚP ČR klienty projektu vedl v "klidovém" režimu, pokud jsou v projektu aktivní, aby jim byla prodloužena doba čerpání podpory v nezaměstnanosti, popřípadě, aby nebyli sankčně vyloučeni z evidence v době, kdy docházejí na rekvalifikační kurz.“*

► V rámci kategorie **limitující nastavení výzvy OPZ** se komentáře nejčastěji týkaly definice cílové skupiny:

*„Výzva byla zaměřena na lidi se zdravotním znevýhodněním - posuzováno dle toho, zda jim byl nebo nebyl přiznán invalidní důchod. U lidí s duševním onemocněním je často invalidní důchod přiznán až po dlouhodobé pracovní neschopnosti, kdy už má člověk výrazně omezené pracovní návyky a je pro něj návrat do práce opravdu těžký. Přitom vhodná intervence by mohla tomuto výpadku zabránit, problém by se mohl řešit už v začátku. Tito lidé by se pak vyhnuli řadě dalších negativních jevů, jako je zadlužení, ztráta společenského statutu, ztráta bydlení vlivem výpadku finančního příjmu kvůli vzniku duševnímu onemocnění.“*

*„Nastavení cílové skupiny osob dlouhodobě nezaměstnaných (v evidenci ÚP déle než 5 měsíců) a nízkokvalifikovaných a dále byla limitující regionální příslušnost CS. Rovněž akceptace pouze akreditovaných kurzů - osobám z CS by v mnoha případech stačilo zvýšení kvalifikace prostřednictvím neakreditovaných kurzů k tomu, aby našly odpovídající pracovní uplatnění.“*

*„Často jsme se potýkali se zájmem o vstup cílové skupiny do projektu při změně zaměstnání, kdy osoby z CS chtěli jiné vyhovující místo (včetně kvalifikovanějších). Osoby nesplnili kritéria CS, protože v danou chvíli měli zaměstnání.“*

*„Nemožnost návazné podpory klientů, kteří již byli podpořeni v rámci předcházejícího projektu.“*

► V rámci kategorie **legislativní podmínky v ČR, nastavení státní sociální podpory** se komentáře týkaly pravidel pro státní sociální podporu a zákona o veřejných zakázkách:

*„Nastavení výše a podmínek pro SSP stejně jako např. podmínky pro oddlužení znamenaly mnohdy pro CS snížení motivace k hledání uplatnění na trhu práce. Dále např. proplácení zdravotní prohlídky nutné k nástupu do zaměstnání zpětně zaměstnavatelem - naše CS často neměla prostředky si tuto zdravotní prohlídku uhradit, a protože tuto povinnost má zaměstnavatel až zpětně po nástupu pracovníka, nemohla být CS proplácená z projektu v rámci přímé podpory.“*

*„Zneužívání státní sociální podpory některými účastníky mělo negativní vliv na jejich motivaci přijmout novou pracovní nabídku. Cílené působení členů realizačního týmu a individuální přístup vedl k tomu, že účastníci projektu (a to i dlouhodobě evidovaní) změnili svůj postoj a nastoupili do nového zaměstnání. V ojedinělých případech, kdy účastník projektu trvale odmítal pracovní nabídky, nebyl aktivní a neplnil své povinnosti vyplývající z dohody o účasti v projektu, byla jeho účast v projektu ukončena výpovědí. Následně Úřad práce ČR zahájil správní řízení, které často vedlo k vyřazení účastníka z evidence uchazečů.“*

### 9.1.2. Problémy a překážky – investiční priorita 1.2

- 71 procent projektů z investiční priority 1.2 uvedlo, že některé části přípravy a realizace projektu pro ně byly problematické. 29 procent projektů žádnou část přípravy a realizace jako problematickou nevnímá.

**Tabulka 55: Byly některé části přípravy a realizace projektu problematické? (Investiční priorita 1.2)**

	Počet odpovědí	Podíl odpovědí
ano	330	71%
ne	132	29%

N=462

- Nejčastěji jako problematické respondenti označovali *řízení, monitorování, administrace a reportování průběhu projektu* (45 procent projektů). Druhou nejčastěji jmenovanou problematickou částí bylo *vybudování a udržení realizačního týmu* (31 procent projektů). Třetí nejčastěji jmenovanou problematickou částí pak byl *nábor účastníků projektu* (21 procent projektů).

**Tabulka 56: Problematické části přípravy a realizace projektu – investiční priorita 1.2**

	Počet odpovědí	Podíl odpovědí
řízení, monitorování, administrace a reportování průběhu projektu	150	45%
vybudování a udržení realizačního týmu	102	31%
nábor účastníků projektu	69	21%
dosažení cílových hodnot indikátorů	39	12%
stanovení cílových hodnot indikátorů	37	11%
zjištění či ověření skutečných dosažených přínosů projektu	31	9%
snaha o zajištění udržitelnosti dosažených přínosů	23	7%
praktická realizace věcných (ne organizačních) projektových aktivit	18	5%
stanovení vhodných vstupů, aktivit, výstupů a výsledků	12	4%
dosažení toho, aby výstupy projektu skutečně zlepšily situaci podpořených osob	9	3%
realizace veřejné zakázky	7	2%

N=330 // Respondenti mohli vybrat více možných odpovědí.



- Vybrané problematické části přípravy a realizace projektu mohli respondenti okomentovat. (V následující tabulce jsou uváděny jen vybrané příklady komentářů.)

#### Tabulka 57: Komentáře k vybraným problematickým částem přípravy a realizace projektu – IP 1.2

► V rámci řízení, monitorování, administrace a reportování průběhu projektu se komentáře nejčastěji týkaly obecně náročnosti (zejm. časové) administrace projektu.

*„Celková administrativa projektu byla velmi časově a organizačně náročná. Od získání a soustavné kontroly požadovaných dokumentů od rodičů přes vypracování Monitorovací zprávy. Nulová tolerance jakýchkoliv administrativních chyb v souvislosti s vedením projektu, kdy je na základě přístupných materiálů velmi obtížné vše okamžitě správně nastavit.“*

*„Vykazování podpořených osob - často cizinců, papírování, chybně vystavené stanovisko od KHS a s tím spojené nesnáze.“*

*„Na tuto aktivitu jsem měla agenturu, v okamžiku, kdy jsem si zažádala o pokračující dotaci bez agentury, udělala jsem chybu v žádosti a byla mi zamítnuta. Školku jsem tedy po dvou letech fungování musela předat jinému provozovateli. Takže lépe se asi držet agentury, pro kterou je to denní chleba a vyhnout se tak fatálnímu důsledku nedokonalé žádosti.“*

*„Složitá administrace projektové žádosti a monitorovacích zpráv - složité názvosloví a délka podpůrných pravidel pro řízení a administraci projektů. Dále pak povinnost vést elektronickou docházku dětí vedla ke zvýšené administrativě.“*

*„Obecné nejasnosti kolem provozování dětské skupiny - například nejasně definované zařazení pracovníků DS, které jsme velmi zdlouhavě řešili jak s MPSV, tak MŠMT. Problematické fungování čipovacího systému, který často nereagoval na měnící se nároky ve vykazování přicházející z řídicího orgánu. Krátké termíny pro zapracování občasných nedostatků, které bylo problematické dodržet vzhledem k tomu, že zodpovědná osoba nepracuje v našem zařízení na HPP.“*

*„Vzhledem k tomu, že práce realizačního týmu je nově zahrnuta do nepřímých nákladů a z nich jsme museli hradit i nákupy kancelářských potřeb, papíry pro děti na kreslení atd., práci účetní a další, zůstalo na mzdy realizačního týmu minimum. Tento realizační tým zajišťoval a koordinoval práci vedoucích táborů, zajišťoval svačiny, občerstvení, úklid prostor, marketing, aby byl dostatek dětí na táborech atd. atd. a také zpracovával monitorovací zprávy a další administrativu.“*

*„Získání podpory jsme řešili zadáním firmě a stálo nás to nestandardně vysokou částku, která nám výrazně chyběla hned v začátcích realizace projektu. Z tohoto důvodu jsem všechny další monitorovací zprávy dokumentaci reporty řešila sama jako ředitelka školy bez nároku na odměnu. Vzhledem k širší pracovní povinnosti byla tato činnost velmi složitá, časově náročná a stresující.“*

*„I přes snahu snížit náročnost administrace projektů ze strany ŘO je i nadále administrace časově náročná (např. vykazování podpořených osob a připsování jednotlivých podpor) - časté výpadky a pomalost systému IS/MS2014+ jsou administrativní zátěží, kdy administrativní pracovníci jsou*

placeni z nepřímých nákladů projektu.“

„Je to jiný než běžný styl práce. Reportování je výrazně zjednodušeno, přesto (vzhledem k půlročnímu intervalu) znamená pokaždé se to učit znova, způsob reportování indikátorů není zcela jasný. Neexistuje nabídka pouze relevantních indikátorů ve zprávách, rozdělení reportování indikátorů mezi dvě platformy.“

- Častěji bylo zmiňováno také zaznamenávání docházky:

„Největší komplikací je zaznamenávání docházky skrze docházkový systém, který jakožto technické zařízení závislé na 100procentní funkčnosti HW i SW vykazovalo občasné nedostatky a výpadky (negativně se projevují rovněž např. výpadky internetu, kdy zařízení přestane komunikovat se vzdáleným úložištěm dat). Zároveň nám do zaznamenávání docházky pečujících osob a dětí zasahoval po celou dobu řešení projektu lidský faktor - opomenutí se přihlásit/odhlásit, nekorektní přihlašování/odhlašování apod.“

- Několikrát respondenti v komentářích uvedli technické problémy při práci s informačními a monitorovacími systémy nebo uživatelsky nepřívětivé prostředí informačních a monitorovacích systémů:

„Práce v ISKP i evidence MI není uživatelsky přehledná, intuitivní a stále se měnící prostředí, ve kterém pracujeme vždy jen jednou za 6 měsíců, při zpracování MZ zvyšuje chybovost a náročnost práce.“

- Několikrát pak respondenti také zmínili změny pravidel podpory či chybějící informace od ŘO OPZ a nepružnou či komplikovanou komunikaci s ŘO OPZ:

„Negativně byly vnímány úpravy specifických pravidel pro dětské skupiny, nejasnosti ohledně evidence docházky dětí a změny sledovaných parametrů u rodičů (podpořených osob). Žádná avíza o plánovaných změnách, pouze info o tom, že již byly parametry změněny, a to většinou s okamžitým účinkem.“

„Uvítali bychom podrobnější informaci o tom, co je předmětem kontroly na místě. Ve specifických pravidlech je souhrn jen několika dokumentů, ale není konkretizováno, na co se přesně pracovníci MPSV v rámci daných dokumentů zaměřují (např. soulad dat na všech dokumentech, apod.). Rozhodně chybí praktické příklady.“

„Bylo nutné aktivně komunikovat s rodiči a zabezpečit tak sběr nutných dat pro monitoring projektu. Dále bychom uvítali možnost osobních konzultací s projektovými manažery ŘO, případně aby tito manažeři působili přímo v regionu a komunikace s nimi byla více efektivní. Připomínky k jednotlivým ZoR byly někdy příliš obecné, typu: máte to chybně, opravte to. Bez konkrétní informace, jak je to správně, či jaký je správný postup k nápravě. Tyto informace bychom ocenili i z důvodu toho, že manažeři ŘO mají díky své praxi zkušenosti, jak správně má být něco vyplněno či vykázáno.“

„Příště by velice napomohlo zveřejnit přesné názvy podkladů (společně s odkazy na ně), přesná data



jejich potřebného dodání apod.; např. veřejně dostupnou tabulkou ke každému z projektů či zasláním depeší. Špatně dohledatelné informace nás mnohdy vedly k přímé komunikaci s řídicím orgánem, která byla komplikovaná a zapříčinila i problémy přímo v našem projektu.“

► V rámci **vybudování a udržení realizačního týmu** se komentáře nejčastěji týkaly obecně problému obsadit všechny projektové pozice, konkrétněji pak nedostatku uchazečů s potřebnou kvalifikací, problému nalézt motivované a spolehlivé zaměstnance nebo nesplnění mzdových očekávání uchazečů:

„Zájemci o práci v našem spolku často neměli potřebnou kvalifikaci. Bohužel si ji nemohli dodělat v průběhu zaměstnání, tak jak se to umožňuje ve veřejném školství.“

Největší obtíží bylo nalezení vhodných pečujících osob. Nejednalo se jen o kvalifikační předpoklady ve vztahu k projektu, ale také o respektující přístup k dětem, znalost montessori pedagogiky. Splnění obou požadavků zároveň bylo velmi obtížné. Nicméně pro naše zařízení je respektující přístup k dětem základem naší práce a jednalo se o osobnostní předpoklad, ze kterého jsme nemohli slevit.“

„Je obtížné přesvědčit zaměstnance, že jde o dlouhodobý projekt, pokud je vidina financování pouze na 2 roky.“

„Největší překážkou pro nás bylo najít kvalifikované osoby dle pravidel OPZ, kdy u skupiny do 12 dětí, musíte mít 3 zaměstnance! V případě, že jste samosprávním celek (malá obec, nepřiměřeně zatěžují rozpočet obce (odvody), jsou zde nastavena mnohem přísnější pravidla na počet pečujících osob, než je v MŠ.“

„Jako velmi problematické vidíme najít spolehlivé vychovatelky se zájmem o děti a tolerancí k naší cílové skupině dětí (sociálně slabé, děti z azytlů a ubytoven, domácí násilí).“

„Povinná kvalifikace byla komplikací v případě odchodu zaměstnance či brigádníka. Nemožnost přijmout osoby studující pedagogické obory a další podobné obory byla velmi limitující.“

„Vzhledem k provozu klubu pouze v rámci školního roku bylo obtížné sehnat zaměstnance ochotné pracovat jen 10 měsíců v roce.“

„Stěžejní je požadavek rodičů jako účastníků. V rámci péče o své děti požadují vysokoškolské odborné vzdělání a v případě prezentace jediné pečující osoby jako chůvy, byť precizní, spolupráci odmítají.“

● Často se komentáře týkaly také fluktuace zaměstnanců a udržení motivace zaměstnanců:

„V průběhu realizace projektu došlo k častým obměnám zaměstnanců. Především odcházely do státních zařízení obdobného typu kvůli financím.“

„Větší fluktuace personálu související s nestabilitou danou dvouletým cyklem dotačních titulů, znevýhodnění oproti školskému rejstříku, kde je více benefitů. Například o dva týdny delší dovolená, zkrácená přímá pedagogická činnost (6 hodin přímé a 2 hodiny nepřímé) a prostor na přípravu. Práce

*v našem zařízení není uznávaná jako praxe v oboru školství, byť vzděláním učitelka.“*

*„Potýkala jsem se s personálními obtížemi, v okamžiku, kdy jsem si personál vyškolila a uvedla je do pracovního procesu, odešly mi například a otevřely si vlastní školku. Udržení a motivace financí jde jen do jisté výše.“*

*„Během realizace projektu jsme opakovaně museli doplňovat tým novými pečujícími osobami (došlo k odchodu našich zaměstnanců z důvodů rodičovské dovolené, OČR, aj.) včetně zajištění zástupů během dovolených, nemoci, prázdnin, vyšetření, OČR, aj.“*

*„Vzhledem k pracovní době a výši platu pečujících osob, nebyla práce pečující osoby natolik zajímavá, aby v ní naši zaměstnanci zůstávali stabilně.“*

*„U chův velmi malých dětí dochází poměrně často k vyhoření. Péče o děti je psychicky náročná. V průběhu projektu jsme musely několikrát měnit úvazky chův, před koncem projektu nám dokonce jedna chůva úplně vypadla. Naštěstí už jsme si vychovali náhradu, která byla okamžitě k dispozici.“*

- Několik komentářů se týkalo také nutnosti řešit zástupy v případě absencí:

*„Nejzásadnější problém - vzhledem k podmínce stanoveného minimálního počtu pečujících osob a jejich bezpodmínečně nutné kvalifikace bylo zejména v období zvýšené nemocnosti dětí, pečovatelek (či jejich dětí) velmi náročné vše zajistit. Pomohlo by zmírnění podmínek pro přechodné řešení situace (např. onemocnění stálých pečujících osob).“*

*„Problém je, že je třeba mít vždy v záloze tři kvalifikované pečující osoby na DPP, protože i při náhlé nepřítomnosti je vždy třeba sehnat zástup, aby byly splněny podmínky projektu. Chápu, že toto nelze obejít, nicméně začátkem projektu bylo "mírnější" pravidlo, že v případě, že se jedná o náhlou nepřítomnost, lze určitý počet dní na požadavcích slevit. Také co se týče kvalifikace - požadavky projektu se nedávno zmírnily, stačí obecná pedagogická kvalifikace, takže jsme třeba mohli přijmout šikovnou absolventku pedagogického lycea, ale nakonec jsme zjistili, že zákon má přednost a slečnu jsme jako pečující osobu evidovat nemohli.“*

- Několik komentářů pak zmínilo otázku stanovení optimální velikosti týmu a organizace práce:

*„Během realizace projektu došlo několikrát k personální výměně na pozicích, v rámci změn projektu byl realizační tým i posílen o nové členy (experty na konkrétní problematiku). To bylo reakcí na enormní zájem osob z CS o účast v projektu, kdy byla kapacita projektu překročena o cca 70 %. Realizační tým pružně reagoval a přizpůsobil se potřebám cílové skupiny projektu.“*

► V rámci **náboru účastníků projektu** se komentáře nejčastěji týkaly obecně menšího než očekávaného zájmu účastníků, konkrétně pak byly zmiňovány počáteční nedůvěra vůči podpoře či nedostatek informace o ní, neochota účastníků splnit administrativní podmínky podpory nebo konkurence jiných zařízení.

## ZAŘÍZENÍ PÉČE O DĚTI

*„Nábor účastníků byl velice pozvolný, ale ukázalo se, že dětská skupina má svůj smysl i v Mikulově, i když jsme spíše malé město. Spousta lidí nedůvěřovala dětským skupinám, brala je jako "odkladiště" pro děti co se nedostaly do MŠ. V prvním roce našeho působení (2014/2015) jsme udělali spoustu akcí k propagaci naší činnosti, opravdu hodně jsme diskutovali s rodiči a vysvětlovali, že naší snahou je nejen umožnit dětem, co se do MŠ nedostaly a už měly dávno tři roky, být v dětském kolektivu a tím pádem mamince dát šanci, že o své zaměstnání nepřijde, ale zároveň jsme chtěli umožnit rychlejší návrat rodičů mladších dětí.“*

*„Ponny jesle vznikly v lokalitě Brno Kociánka, kde probíhala nová výstavba bytů. Ta se však o dva roky zpozdila a rodiny se stěhovaly později, než bylo v původním plánu. Z tohoto důvodu bylo o předškolní zařízení malý zájem a my jsme se rozhodly přestěhovat školku do středu města Brna. Tam se nám během půl roku podařilo naplnit kapacitu.“*

*„Přestože se montessori pedagogika dostává do širšího povědomí veřejnosti, obestírá ji stále mnoho mýtů a polopravd. Tato skutečnost vede některé rodiče k rozhodnutí, že naše zařízení nevyhledají. Nicméně jsme za dobu realizace projektu pořádali pravidelně veřejná setkání pod názvem "My a Montessori", kde jsme se jednak stávajícím rodičům snažili předat informace, proč v naší školce s dětmi pracujeme právě podle montessori a současně jsme ostatním zájemcům umožnili vidět naše prostory, nahlédnout do podstaty této filosofie a vyzkoušet si některé specifické pomůcky.“*

*„Nábor účastníků projektu komplikovala možnost využití státních mateřských škol, kam rodiče v přesvědčení, že tam poskytovaná výchova a vzdělávání je jediná dobrá, podávali přihlášky současně jako do našeho zařízení. V případě nástupu do státní MŠ naše služby nevyužili. Také příspěvek na provoz zařízení, který rodiče hradí, přestože velice konkuruje soukromým zařízením péče o dítě, státní MŠ konkurovat nemůže.“*

*„Problém souvisí s nárůstem konkurence v oblasti péče o předškolní děti - rodiče si zařízení často vybírají jen na základě ceny bez ohledu na kvalitu poskytovaných služeb, což nás ve srovnání s mnoha jinými zařízeními znevýhodňovalo.“*

*„Na začátku každého školního roku obrovské přesuny dětí přijatých v červnu k nám do státních MŠ z důvodu volných míst; vzhledem k převisu poptávky však nebylo složité doplnit stavy dětí z náhradníků.“*

*„Jedním ze zásadních omezení při náboru účastníků byla podmínka ověření očkovaní dětí, kdy poměrně významná část našich potenciálních klientů měla s naplněním této podmínky problém.“*

*„První příměstské tábory v době letních prázdnin jsme začali obsazovat teprve v květnu, kdy jsme obdrželi informaci o zařazení do projektu. Většina dětí již byla přihlášená na jiné tábory a bylo pro nás velmi obtížné naplnit kapacity 6 týdenních turnusů. Další rok jsme začali již v lednu a nábor byl velmi úspěšný.“*

*„V rámci projektu byla naše cílová skupina lidí ze sociálně vyloučených lokalit, Romové atd.“*

*Požadovali jsme po nich nejdříve donesení příslušných dokumentů - potvrzení lékaře, potvrzení o umístění na trhu práce - často nebyli schopni donést požadované dokumenty a tedy nebylo možné je zařadit do projektu.“*

*„V rámci účasti na projektu bylo potřeba, aby účastníci donesli potvrzení o postavení na trhu práce, pokud nedonesli, nemohli být zařazeni do projektu. Často na tomto ztroskotala naše spolupráce.“*

#### PŘÍMÁ PRÁCE S CÍLOVOU SKUPINOU

*„Pro výběr potřebného počtu účastníků a naplnění indikátorů jsme museli navýšit počet plánovaných výběrů (informačních schůzek na úřadech práce) z 6 na 11. Uchazeči o zaměstnání většinou nevstupovali do projektu z důvodu různých zdravotních problémů, péče o blízkou osobu nebo z důvodu krátkodobých pracovních příležitostí (DPP či DPČ).“*

*„V první polovině projektu jsme těžko hledali v regionu účastníky, kteří se chtějí vzdělávat a motivovat pro trh práce. Trh se zdál z počátku přesycen, velkou náborovou akcí se podařilo nakonec cílovou skupinu sehnat.“*

*„Ženy, které do projektu vstupovaly, obvykle potřebovaly prioritně odstranit individuální bariéry, které bylo nutné vyřešit před nástupem do skupinových aktivit (obecně byly individuální aktivity upřednostňovány před skupinovými, u kterých tak nebyla plně využita kapacita cca 8 míst/kurz. Průměrně se účast pohybovala kolem 6 osob)“.*

*„Projekt byl zaměřen na cílovou skupinu: ženy ohrožené na trhu práce, kterou jsme dále specifikovali, že se bude jednat o zájemkyně nebo uchazečky o zaměstnání v evidenci ÚP déle než 5 měsíců, nebo jejichž věk je v rozmezí 55-64 let. Díky situaci na trhu práce, kdy míra nezaměstnanosti výrazně poklesla v době, kdy jsme projekt realizovali (oproti situaci na trhu práce v době podání projektové žádosti), podali jsme změnové řízení a přidali do CS také "rodiče s dětmi". Změna nám byla schválena a mohli jsme do projektu zapojit také např. osoby, které se vracely na trh práce po rodičovské dovolené, apod.“*

#### GENDEROVÉ AUDITY

*„Organizace na genderové audity pohlížely jako na ne zcela urgentní oblast k řešení, vybraní účastníci však s realizací byli spokojeni a uvědomovali si přínos, který tato oblast pro rozvoj jejich organizace má.“*

*„Odřeknutí již domluvené spolupráce, prodlevy v komunikaci s úřady - v průběhu realizace projektu docházelo k větším či menším problémům, především k prodlevám při komunikaci ze strany úřadů. K prodlevám v plánovaném harmonogramu docházelo nejen z důvodu pracovní zaneprázdněnosti úředníků, ale i z důvodu nemocnosti personálních pracovníků. Velmi častou nutností bylo schválení realizace genderového auditu radou obce/města či zastupitelstvem, a tím docházelo také k dalším prodlevám. Občasným problémem byla výměna ve vedení úřadu, kdy bylo nutné opětovné vysvětlení, objasnění důležitosti a potřebnosti genderového auditu na úřadě. V souvislosti s platností GDPR docházelo k obavám úřadů z předávání citlivých informací, proto bylo nutné vykomunikovat a ujistit*

úřady o bezpečném zacházení s jejich daty.“

„V současné situaci na trhu práce jsme měli největší problém při oslovování středních firem mezi 50 - 250 zaměstnanci. Tyto firmy trpí tím, že personální oblast mají na starosti mzdové účetní a otázka řízení a rozvoje lidských zdrojů je naprosto zanedbávána. Proto i přes potvrzenou důležitost si jednateli firem jsme nebyli schopni se následně časově domluvit s daným personalistou. Využito nakonec bylo 9 z celkově nabízených 10 genderových auditů.“

► V rámci **dosažení cílových hodnot indikátorů** se komentáře nejčastěji týkaly způsobu nastavení či způsobu vyhodnocení indikátorů:

„Obsazenost 75% předškolního zařízení s malými dětmi (od 2 let) ve všech pracovních dnech je těžko dosažitelná, přestože je zapsáno dost dětí. Děti jsou často nemocné. V období prázdnin a pracovních dnů kolem svátků (Vánoce, Velikonoce apod.) děti do školky nedocházejí. A asi ani z pedagogického přístupu nechceme, aby 2 leté děti chodily do školky o Vánocích. V těchto obdobích by mělo být procento sníženo. O prázdninách si pak musí také personál vybrat dovolenou a musí se doplnit personál.“

„Jelikož jsme měli v dětské skupině převážně děti ve věku 2-3 roky, využívali někteří rodiče zajištění péče pouze na dopoledne. Tzn., že se do podpory započítával pouze půlden. Docílit potřebné obsazenosti v odpoledních hodinách bylo náročné. Nakonec se nám to sice povedlo, ale vdčíme za to vysoké flexibilitě rodičů nepravidelně docházejících dětí a provozní asistence dětské skupiny, kteří uvolněná volná místa společně obsadili.“

„Nejsou zohledněny skutečné délky doby pobytu dítěte v zařízení. Většina dětí, pokud jsou zdravé, pobývají v zařízení 8 - 10 hodin a jednotky naskočí pouze za 6hodin. Přitom dítě, kterému je načipováno 5h 59min splní podle nastavených záznamů v zařízení pouze 1 jednotku.“

„Jako problematické pro dosažení cílových hodnot indikátorů považujeme započítávání pouze dvou 3 hodinových půldnů v docházce dětí. Praktičtější by bylo počítat tři tříhodinové úseky, protože děti rodičů pracujících na plný úvazek by tyto tři tříhodinové úseky splnily a tím by narostl počet započítatelných jednotek.“

„Výpadkem v naplňování docházky pak pro nás bylo období uzavírky v průběhu letních prázdnin. Uzavírku jsme vždy omezili na co nejkratší dobu, která byla nezbytná pro vyčerpání dovolené personálu. Domníváme se, že uzavírka na 4 týdny v roce by měla být zakalkulována tak, aby neměla vliv na naplňování docházky v souvislosti s čerpáním finančních prostředků, protože je dosti nereálné zajistit provoz po dobu dovolených nějakými brigádníky, vzhledem k tomu, že se jedná o malé děti a je tedy třeba brát ohledy na to, že potřebují stálost prostředí, což znamená i stálost personálu, na který jsou tyto děti citově navázány.“

„Indikátory jsme si stanovili nereálné. V projektové žádosti jsme uvedli u počtu osob využívajících zařízení péče o děti předškolního věku 48. Toto pramenilo z očekávání, že rodiče budou využívat služby v DS nepravidelně a krátkodoběji. Tady jsme se mylili, po 2 roky realizace projektu došlo k vysoké stabilizaci DS, která opravdu fungovala jako alternativa školky, tedy v posledních fázích



projektu 12 dětí celý školní rok včetně vysokého podílu předškoláků“

- U projektů pracujících přímo s cílovou skupinou byly zmíněny obtíže s vymezením cílové skupiny a také problematické specifické indikátory:

„Při stanovení cílových hodnot indikátorů jsme počítali s vyšší účastí rodičů dětí se zdravotním znevýhodněním, ovšem po zjištění faktu že oba rodiče musí být aktivní na trhu práce a status pečující osoby jednoho z rodičů je nedostačující pro účast v projektu, žádali jsme o změnu - snížení hodnoty indikátoru.“

„V průběhu realizace projektu jsme měli problém s dosažením indikátoru 50130. V rámci realizace projektu došlo k umístění většího počtu klientek na flexibilní formu práce, než je cílová hodnota indikátoru. Bylo ovšem velmi obtížné naplnit znění indikátoru týkající se práce na DPP a DPČ. Znění indikátorů udává povinnost při DPP či DPČ potvrzení zaměstnavatele, že tuto formu práce aplikují poprvé. S ohledem na změny na trhu práce (nedostatek pracovníků), velká část zaměstnavatelů již flexi formu práce formou DPP a DPČ nabízí. Z naší zkušenosti dále vyplývá, že zaměstnavatelé často volili ze začátku zaměstnávání klientek na DPČ a až následně v rámci pracovní smlouvy. Většina klientek po nástupu do zaměstnání preferovala již jen telefonický kontakt či spolupráci ukončila zcela. Nebylo tak možné změnu stavu doložit smlouvou.“

- V rámci **stanovení cílových hodnot indikátorů** se komentáře nejčastěji týkaly obtíží s odhadem výsledné účasti v projektu a výsledků účastníků:

„Bylo těžké odhadnout, stanovit si cíl, kolik se nám během dvou let má vystřídat dětí a kolik osob obecně bude z projektu profitovat.“

„Obtížné stanovení, jak se budou děti během dvou let realizace projektu obměňovat, tj. kolik jich a kdy bude odcházet do státních školek, případně do školy.“

„Stanovení cíle celkového počtu rodičů využívající zařízení péče o děti bylo celkem problematické. Nastavili jsme počet podle předešlých let a realita je pak úplně jiná. Je hodně rodičů, kteří tuto službu využívali jen na přechodnou dobu cca 2-3 měsíce a pak se místo nich hlásí nové děti. Zápis do školičky máme kvůli takovým případům celoročně.“

„Věděli jsme, že o službu zřízení dětské skupiny pro 12 dětí je zájem a že nám chybí místa v MŠ pro malé děti. Nevěděli jsme však, kolik rodičů se za 2 roky v MŠ vystřídá, zda děti starší 3 let dají do mateřské školy, nebo nechají ještě jeden rok v Dětské skupině.“

- Objevily se také komentáře k špatnému pochopení nastavení indikátorů nebo výhrady k jejich nastavení:

„V přípravě projektu došlo k chybné interpretaci podpořených osob. Z tohoto důvodu došlo k sčítání podpořených rodičů a záků těchto rodičů. Následkem této chyby byl indikátor podpořených osob chybně stanoven dvojnásobný oproti reálnému počtu možných podpořených osob.“

„Stanovení počtu podpořených rodičů, neboť nebylo možné určit, kolik dětí se bude účastnit opakovaně, dále problém s tím, že např. 3 sourozenci = jen 1 podpořený rodič.“

„Situaci komplikují i rodiče sourozenců, kteří služeb zařízení využívají poměrně hodně, ale započítávají se pouze jednou. Stejně tak otázka stanovení počtu osob, které si zvýší kvalifikaci absolvováním kurzu chůvy.“

► V rámci **zjištění či ověření skutečných dosažených přínosů projektu** komentáře poukazovaly na neochotu cílové skupiny vyplňovat monitorovací listy:

„Někteří rodiče - podpořené osoby, nereagovali na opakované žádosti o předložení druhé části monitorovacího listu, a tak nebylo možné zcela posoudit skutečně dosažené přínosy projektu z hlediska změny vazby na trh práce podpořených osob.“

► V rámci odpovědi **praktická realizace věcných (ne organizačních) projektových aktivit** se objevily např. tyto komentáře:

„Velký problém se ukázal při realizaci rekvalifikací, a to z toho důvodu, že jejich realizace musela probíhat zásadně pouze mimo Prahu. To bylo pro realizaci projektu velmi nepříjemné, zvláště když jsme s touto podmínkou vůbec nepočítali, protože tato podmínka neplatila v žádném z předchozích období. Tím byl ovšem možný výběr rekvalifikací minimalizován, protože pro naše klientky tak bylo možné oslovit pouze vzdělávací společnosti na Nymbursku a Kolínsku, protože ostatní okresy by byly mimo časové možnosti našich maminek. Možnosti tak byly minimální, protože se ukázalo, že v těchto dvou okresech jsou pouze 3 vzdělávací střediska a ta měla minimální a značně omezenou nabídku. Díky této překážce byla bohužel realizace rekvalifikačních kurzů v projektu minimální. Chápeme, že projekt byl výzvou určen pro podporu osob mimo hlavní město Prahu, ale místo realizace kurzů v Praze by jistě neovlivnilo cíl projektu.“

„Ve fázi vybudování zařízení péče o děti byla problematická nejasná specifikace hygienických požadavků na provoz dětské skupiny s kapacitou 10 osob, hygienická stanice v Táboře neměla do té doby s touto problematikou žádné zkušenosti a tak vyžadovala stejné podmínky jaké je potřeba dodržet u mateřských škol.“

► V rámci tématu **realizace veřejné zakázky** byly v komentářích zmiňovány složitost procesu administrace veřejné zakázky, ale i nezájem dodavatelů o zakázku či nedostatek vhodných dodavatelů:

„Realizovali jsme zakázku většího rozsahu (nad 400tis.). Vzhledem k chybě najatého odborného poradce na výběrové řízení, který zapomněl ve smlouvě uvést povinnou větu, jsme museli výběrové řízení opakovat. Další problémy pak vznikly se samotnou stavbou, kdy se po odstranění zeleně z budovy klubovny zjistilo při realizaci, že budova je silně podmáčená a je nutné jí celou zbourat. Celá realizace stavby se tak značně zdržela.“

„Bylo vyhlášeno výběrové řízení na dodavatele stavebních úprav v celkové hodnotě 437 506,- bez DPH. Výzva byla zpracována v souladu s Pravidly a prošla právním oddělením MPSV. Výzva byla

vyvěšena na stránkách *esfcr.cz*, na stránkách *rg.rycon.cz* a rozeslána napřímo dodavatelům dle internetového průzkumu v Královéhradeckém a Pardubickém kraji. Ve stanovém termínu jsme neobdrželi žádnou nabídku. Dle zpětných reakcí jsme získali informaci, že v daném období - letní měsíce, v tak širokém rozsahu (stavební úpravy, vzduchotechnika, elektroinstalace, zdravotní technika) a v tak malém finančním vyjádření, je zakázka pro stavební firmy nezajímavá. Pro menší stavební firmy a živnostníky byl problém i v tom, že nemají kapacity na administrativně a časově náročné zpracování nabídky. Řešením byla úprava celkového návrhu stavebních prací, tzn. odstoupení od některých úprav, které nejsou nezbytně nutné, zmenšení jejich rozsahu a alternativní řešení některých materiálů. Tím došlo ke snížení ceny zakázky pod 400 tisíc bez DPH, bez nutnosti konání výběrového řízení a náležitostí s ním spojených, což umožnilo oslovení dodatelů napřímo a zvýšilo "atraktivitu" zakázky."

- 48 procent projektů v rámci investiční priority 1.2 registrovalo faktory, které bránily v dosažení ještě vyšších přínosů projektu, zbylých 52 procent projektů žádné takové faktory nevnímalo.

**Tabulka 58: Byly nějaké faktory, které bránily dosažení vyšších přínosů? (Investiční priorita 1.2)**

	Počet odpovědí	Podíl odpovědí
ano	221	48%
ne	241	52%

*N=462*

- Jako bariéru dosažení ještě vyšších přínosů projektu nejčastěji respondenti v rámci investiční priority 1.2 uváděli *plynulost čerpání podpory* (37 procent projektů). Dále to byly *limitující nastavení pravidel OPZ* (26 procent projektů), *limitující nastavení výzvy OPZ* (19 procent projektů) a *legislativní podmínky v ČR, nastavení státní sociální podpory* (10 procent projektů).

**Tabulka 59: Faktory, které bránily dosažení ještě vyšších přínosů (Investiční priorita 1.2)**

	Počet odpovědí	Podíl odpovědí
plynulost čerpání podpory	81	37%
limitující nastavení pravidel OPZ	57	26%
limitující nastavení výzvy OPZ	42	19%
legislativní podmínky v ČR, nastavení státní sociální podpory	23	10%
komunikace s řídicím orgánem	18	8%
stav ekonomiky a míra nezaměstnanosti v našem regionu/regionech	12	5%
spolupráce se zaměstnavateli	12	5%
spolupráce se samosprávou	9	4%
spolupráce s Úřadem práce	3	1%

*N=221 // Respondenti mohli vybrat více možných odpovědí.*



- Vybrané faktory, které bránily dosažení ještě vyšších přínosů, mohli respondenti okomentovat. (V následující tabulce jsou uváděny jen vybrané příklady komentářů.)

#### **Tabulka 60: Komentáře k vybraným problematickým částem přípravy a realizace projektu – IP 1.2**

► V rámci kategorie **plynulost čerpání podpory** vybíráme následující doplňující komentáře:

*„Vzhledem k tomu, že financování neprobíhalo vždy v předem domluveném časovém harmonogramu, došlo k zadlužení jednatele.“*

*„Dlouhé prodlevy v proplácení zpráv, uzavření rozpočtů na přelomu kalendářních let.“*

*„Ukazuje se, že 90ti denní lhůta pro proplácení žádosti o platbu je velkým problémem, který může ohrozit plynulost provozu, motivaci a složení týmu.“*

*„Zpočátku projektu jsme se potýkali se zpožděním plateb, kdy jsme dokonce uvažovali o překlenovací půjčce. S postupem projektu se ale plynulost plateb výrazně zlepšila. Řízení cashflow projektu v situaci, kdy se informace o termínech zasílání záloh dotace neustále mění a posouvají.“*

*„Podpora byla vyplácena v nejzazších termínech, někdy až po 3. měsíci, což nám velmi vážně narušovalo provoz organizace.“*

*„Velké časové prodlevy mezi podáním monitorovací zprávy a proplacení žádosti o platbu, což způsobovalo velké finanční problémy, existenční hrozba pro firmu.“*

*„V některých výzvách k odstranění nedostatků byly některé zasílány nadvakrát a tím se zbytečně prodlužovala doba pro výplatu zálohové platby. Dále se zbytečně čekalo na vyjádření kontrolorky, která byla nemocná a ŘO nezajistil adekvátní náhradu a tím se protáhla lhůta 90ti dnů a zbytečně se prodloužila zálohová platba. Další zbytečné protahování plateb proběhlo v prosinci 2017, kdy jsme z naší strany měli vše v pořádku a měli jsme mít proplacenou zálohu, ale k proplacení došlo bohužel až v únoru 2018.“*

*„Pro malé neziskové organizace může být i jeden či dva měsíce zpoždění výplaty podpory problematické pro splnění všech nutných výdajů (nájem, mzdy,...). Museli jsme si vzít úvěr, nebylo vůbec jednoduché jej sehnat, i když jsme měli schválení projektu a příslib dotace.“*

*„Bez podpory je tento projekt neudržitelný. Protože náklady na vybudování zařízení několikanásobně přesáhly příspěvek, vyčerpala jsem vlastní prostředky a v případě pozdějšího vyplácení záloh jsem byla nucena použít kontokorent a úvěr, abych mohla vyplatit mzdy a udržela projekt. Tím se zvýšily náklady na provoz.“*

► V rámci kategorie **limitující nastavení pravidel OPZ** vybíráme následující doplňující komentáře:

*„Prokazování obratu z předchozího období. Mohli jsme žádat pouze o 12 dětí.“*

*„Nastavení nutnosti potvrzení o očkování ve věkové skupině od jednoho roku - vzhledem k*

*očkovacímu kalendáři je situace jiná než u dětí přijímaných do školky ve věku 2 nebo 3 let, děti se zdravotním omezením v kojeneckém věku nemají do zařízení přístup, i když jsou již zdravé, protože doočkování v požadovaném schématu lze zvládnout nejdříve za 10 měsíců.“*

*„Nelze mít mezi podpořenými osobami maminku - samoživitelku, která je na RD, ale chce si práci začít aktivně hledat (nemá "postavení na trhu práce"), přitom účast v projektu by jí pomohla.“*

*„Počet pečujících osob x počet dětí. Bohužel nelze vždy přesně určit, kdy do skupiny přijde 7, popř. 13 dětí, taktéž jejich odchod. Tento fakt způsobuje potíže při plánování směn a úvazků zaměstnanců. Jediná možnost je mít pečující osoby k dispozici po celou otevírací dobu zařízení s možností dřívějšího odchodu, pokud to situace dovolí. Tento požadavek na zaměstnance nelze sloučit se zákoníkem práce a zaměstnanci na něj nepřistoupí. Taktéž čerpání přestávky v práci je velký problém. Na pracovišti musí být navíc min. jedna pečující osoba s kvalifikací, která vystřídá pečující osoby v období čerpání přestávky. V případě dovolené a nemocenské jsou potřeba min. dvě kvalifikované osoby navíc. Pokud bude zmírněná podmínka kvalifikace u zastupujících osob, bude to přínosem pro provozovatele.“*

*„Například nemožnost přijmout handicapované dítě, protože není možné současně s ním přijmout asistenta (problém dvojího financování) a podobně.“*

*„Cílová skupina rodičů byla striktně nastavena, takže se nemohli účastnit osoby, které jsou reálně ohroženy sociálním vyloučením a jsou současně dlouhodobě nemocní, či mají děti v pěstounské péči.“*

*„Myslím, že pro úspěšnou realizaci projektu není důležité naplnit procenta požadované docházky jako spíše počet rodičů, kteří využijí služby péče o dítě. Je to svazující a zbytečně to vyvíjí na provozovatele tlak, který je kontraproduktivní v případě adaptací, zvykání či nemocí u nejmenších dětí.“*

*„Limitující byl úvazek 1,0 pro vedoucí a asistenty - v době školních prázdnin učitelé a vychovatelé běžně pracují jako vedoucí a asistenti na táborech, což toto limitující pravidlo neumožnilo a tábory museli vést externí zaměstnanci nebo zaměstnanci pracující na částečný úvazek.“*

► V rámci kategorie **limitující nastavení pravidel OPZ** **imitující nastavení výzvy OPZ** se komentáře týkaly definice cílové skupiny, limitujících regionálních pravidel, omezené doby realizace, stanovení jednotkové ceny a finančních limitů výzvy:

*„Nastavení výzvy je limitující pro matky samoživitelky.“*

*Limitující nastavení kategorie dětí, které se mohou účastnit projektu. Mnoho rodičů se dvěma dětmi se nemohli zapojit do projektu, protože jeden sourozenec neodpovídal požadavkům, například jedno dítě bylo předškolního věku a sourozenec spadl do kategorie dětí na 1. stupni - pokud bychom na tábor přijali pouze jednoho ze sourozenců, situaci rodičů to neřeší. Taktéž naopak, když mladší sourozenec navštěvoval 1. stupeň ZŠ a starší byl už na 2. stupni, také se rodiče nemohli zapojit do projektu, péče o 1 dítě by nevyřešila rodinnou situaci.“*

*„Projekt se v 1. roce rozběhl, pak o něho byl velký zájem, kdyby mohla být delší doba realizace, byly by přínosy mnohem vyšší.“*

„Vzhledem k růstu průměrných mezd se zvyšují i provozní náklady dětské skupiny. Bylo by vhodné, aby výše jednotkových nákladů zahrnovala např. koeficient inflace.“

„Výše jednotkové ceny nereagovala na zvyšování mezd v ČR.“

„Jednotkové ceny na pronájem, které v Brně jsou na jiné úrovni než na venkově.“

► V rámci kategorie **legislativní podmínky v ČR, nastavení státní sociální podpory** se komentáře nejčastěji týkaly pravidel pro státní sociální podporu a pravidel pro hygienu:

„Systém sociální podpory není motivační pro práci na zkrácený pracovní úvazek (nízké výdělků a ztráta nároku na dávky podpory v nouzi).“

„Setkávali jsme se s rodiči, kteří zvažovali umístění dítěte k nám, avšak řešili problém s čerpáním rodičovského příspěvku, kdy do dvou let věku dítěte je možné, aby toto dítě navštěvovalo zařízení maximálně 46 hodin měsíčně, jinak rodič ztratí nárok na tento příspěvek. Tento počet hodin je značně limitující, protože zaměstnavatelé po rodičích požadují nástup do zaměstnání na vyšší úvazek než je 46 hodin měsíčně. Těmto rodičům jsme vždy doporučovali přerušit čerpání rodičovského příspěvku až do dvou let dítěte. K tomuto kroku někteří rodiče přistoupili, jiní však nikoli, protože by to pro ně znamenalo skutečně velký výpadek ve finančních příjmech.“

„Řada zájemkyň o účast v projektu nemohla nastoupit na pracovní místa, protože by přišly o dávky či podporu v nezaměstnanosti - s malým dítětem mohly v pracovních místech na zkoušku získat zkušenosti, ale nesmí mít DPP, aby nepřišly o podporu od ÚP - to byla častá a z našeho pohledu absurdní překážka toho, aby mohly rodiče získat pracovní zkušenosti na rodičovské dovolené, také sociální dávky jsou nastaveny tak, že pokud někdo vydělá méně (zkrácený úvazek, pracovní místo na zkoušku, seberou mu dávky, tedy více ztratí, než vydělá) - má pak nulovou motivaci nastoupit na částečný úvazek, DPP apod., částečné úvazky jsou nevýhodné pro zaměstnavatele (platí zdravotní a sociální z minimální mzdy, i když je úvazek nižší), tedy je neumožňují a rodiče pak nenastoupí do práce vůbec.“

I když jsou naše prostory hygienicky a stavebně vhodné pro až 18 dětí, musíme dodržovat kapacitu 12 dětí danou pro DS.“

„Požadavek přijímat do dětské skupiny pouze očkované děti, kvůli kterému jsme museli několik dětí odmítnout. To znevýhodňuje jejich rodiče při uplatnění na trhu práce.“

► V rámci kategorie **komunikace s řídicím orgánem** vybíráme následující doplňující komentáře:

„Během projektu se nám několikrát vyměnil projektový manažer a nedostávali jsme odpovědi na naše dotazy nebo byly velice zpožděné.“

„Několikrát změna administrátora projektu a nikdo nás neinformoval.“

► V rámci kategorie **stav ekonomiky a míra nezaměstnanosti v našem regionu/regionech** vybíráme následující doplňující komentáře:

*„Doplňování stavu zaměstnanců byl vždy oříšek a často jsme museli vypisovat výběrové řízení na pracovníky opakovaně, abychom byli schopni vybrat vhodného pracovníka.“*

*„Míra nezaměstnanosti je stále nižší, tzn. úroveň potenciálních uchazečů se stále snižuje.“*

*„I přes slevy díky projektu je školkovné stále pro některé rodiče moc drahé.“*

► V rámci kategorie **spolupráce se zaměstnavateli** vybíráme následující doplňující komentáře:

*„Zaměstnavatelé nemají stále zájem zaměstnat matky samoživitelky, které řeší problémovou situaci v rodině (domácí násilí, alkohol, drogy) vzhledem k velké pravděpodobnosti rizika nespolehlivosti zaměstnanců.“*

*„Užší spolupráce se zaměstnavateli by pravděpodobně umožnila vznik flexibilních forem práce. Z naší pozice je těžké se přímo k zaměstnavatelům dostat, neboť s nimi nepřicházíme do styku.“*

*„Na realizaci a dosažení stanovených cílů projektu měla vliv dlouhodobá změna na trhu práce, odlišná od doby, kdy byl projekt připravován (nízká nezaměstnanost, dlouhodobý převis nabídky volných pracovních míst nad poptávkou). Zaměstnavatelé slevovali ze svých požadavků a nároků na pracovní sílu, preferovali omezení administrativy a rychlý nástup kandidátek do pracovního poměru bez většího prověření apod. V důsledku toho neměli zájem využívat mzdové příspěvky tak, jak jsme předpokládali (spíše využívali možnosti Úřadu práce v rámci aktivní politiky zaměstnanosti a klientky z naší CS zaměstnávali bez využití mzdových příspěvků) a byli ochotni zaměstnat kandidátky i bez potřebné kvalifikace s tím, že jim rekvalifikaci doplní na své náklady. S těmito a řadou dalších skutečností souvisela nutnost pracovníka na dané pozici zvýšit maximálně své úsilí k naplnění stanovených cílů aktivit a během realizace projektu flexibilně přizpůsobit metodiku práce s CS zaměstnavatelů aktuální situaci na trhu práce a pružně reagovat na nové potřeby zaměstnavatelů.“*

### 9.1.3. Problémy a překážky – investiční priorita 1.3

- 53 procent projektů z investiční priority 1.3 uvedlo, že některé části přípravy a realizace projektu pro ně byly problematické. 47 procent projektů žádnou část přípravy a realizace jako problematickou nevnímá.

**Tabulka 61: Byly některé části přípravy a realizace projektu problematické? (Investiční priorita 1.3)**

	Počet odpovědí	Podíl odpovědí
ano	150	53%
ne	135	47%

N=285

- Nejčastěji jako problematické respondenti označovali *řízení, monitorování, administrace a reportování průběhu projektu* (49 procent projektů). Druhou nejčastěji jmenovanou problematickou částí bylo *stanovení cílových hodnot indikátorů* (30 procent projektů). Třetí nejčastěji jmenovanou problematickou částí pak bylo *stanovení vhodných vstupů, aktivit, výstupů a výsledků* (21 procent projektů).

**Tabulka 62: Problematické části přípravy a realizace projektu – investiční priorita 1.3**

	Počet odpovědí	Podíl odpovědí
řízení, monitorování, administrace a reportování průběhu projektu	73	49%
stanovení cílových hodnot indikátorů	45	30%
stanovení vhodných vstupů, aktivit, výstupů a výsledků	42	28%
dosažení cílových hodnot indikátorů	32	21%
realizace veřejné zakázky	26	17%
vybudování a udržení realizačního týmu	13	9%
praktická realizace věcných (ne organizačních) projektových aktivit	12	8%
dosažení toho, aby výstupy projektu skutečně zlepšily situaci podpořených osob	12	8%
zjištění či ověření skutečných dosažených přínosů projektu	8	5%
nábor účastníků projektu	6	4%
snaha o zajištění udržitelnosti dosažených přínosů	4	3%

N=150 // Respondenti mohli vybrat více možných odpovědí.

- Vybrané problematické části přípravy a realizace projektu mohli respondenti okomentovat. (V následující tabulce jsou uváděny jen vybrané příklady komentářů.)

### Tabulka 63: Komentáře k vybraným problematickým částem přípravy a realizace projektu – IP 1.3

► V rámci řízení, monitorování, administrace a reportování průběhu projektu se komentáře nejčastěji týkaly obecně náročnosti (zejm. časové) administrace projektu:

*„Pro nás projekt znamenal příliš vysokou administraci, z našeho pohledu jsme vykazovali jednu informaci v několika různých systémech (ISKP, ESF), tabulkách či dokumentech. Bylo náročné všechny informace sladit tak, aby byly správně dle výkaznictví projektu.“*

*„Čekali jsme mnohem nižší administrativu projektu, když jde o jednotkové náklady. Naproti tomu jsme však museli vyplňovat údaje o projektu a účastnících do několika různých systémů (ISKP, ESF, xls, word), vícenásobně jen z jiného úhlu pohledu.“*

*„Spousta věcí v systému ISKP14 + se jeví jako nepovinné k vyplnění - typicky v rámci ZoR, ale pak je tato zpráva několikrát vracena.“*

*„Jedná se o výzvu č. 43 - zjednodušená forma vykazování, která je pro příjemce velmi výhodná a proces administrace usnadňuje, nicméně evidence v IS ESF nám připadala pro tyto účely velmi komplikovaná“*

*„Neúměrné požadavky na zajištění všech podpisů - požadavek na podpis lektora chápeme, i podpis statutárního zástupce na osvědčení - je logický, ale požadavek podpisu prezenční listiny statutárním zástupcem vzdělavatele nám přijde nesmyslný.“*

- Několik komentářů se týkalo také uživatelsky nepřívětivého prostředí informačních a monitorovacích systémů:

*„Dvojitá administrace ve dvou systémech (IS ESF a MS2014), chyby v systému, průběžné sledování indikátorů, časově náročný výpočet indikátorů, ztotožnění osob s ROB apod.“*

- Zmíněna byla i nepružná komunikace s ŘO OPZ:

*„Extrémně dlouhý termín reakce MPSV na přidělení de minimis partnera a následné přepočty a změny díky výkyvům kurzu eura.“*

► V rámci stanovení cílových hodnot indikátorů se komentáře nejčastěji týkaly obtíží s odhadem výsledné účasti v projektu a výsledků účastníků:

*„Dodržení cílových hodnot indikátoru 60700 - osoby starší 55 let při vstupu do projektu bylo náročnější, než se při plánování v rámci žádosti projektu zdálo. Vzhledem k častější pracovní absenci zaměstnanců v této věkové kategorii bylo velmi náročné sladit jejich pracovní čas s absencemi a s termíny kurzů tak, aby dostáli alespoň minimální hranice účasti 70 %. I při malém počtu hodnoty indikátoru, tj. 3 účastníci ve věku 55 + při vstupu do projektu, a při celkem vysokém % krácení*

rozpočtu a tím i dotace při jeho nedodržení, to pro příjemce znamená vysoké riziko. Tedy, pokud bychom nenaplnili cílovou hodnotu v tomto indikátoru byt jen od 1 účastníka (tj. naplnění indikátoru na 66%), znamenalo by to krácení rozpočtu o 20 %, což při naší velikosti rozpočtu znamená fatální krácení a neatraktivnost projekt realizovat. V této věkové skupině mají zaměstnanci vyšší absenci v pracovní době a vyšší odchodovost, nejen z důvodu věku, ale i např. zdraví, apod.“

„Vzhledem k nemocnosti a fluktuaci zaměstnanců bylo obtížné stanovit, kolik osob přesáhne bagatelní podporu.“

„MI byly stanoveny s ohledem na očekávaný nárůst zaměstnanců (cizinců), k čemuž však nedošlo.“

- Objevil se i komentář týkající se špatného pochopení nastavení indikátorů:

„Při podávání žádosti jsme špatně vyhodnotili kategorii 54+ a zařadili také účastníky, kterým bylo 54 let nikoli 55.“

► V rámci kategorie **stanovení vhodných vstupů, aktivit, výstupů a výsledků** se nejvíce komentářů týkalo měnicích se potřeb v průběhu realizace projektu:

„Vzhledem k měnícím se požadavkům zákazníků jsme v průběhu projektu museli požádat o nepodstatnou změnu v projektu v podobě přesunu osobohodin v jednotlivých CZ-ISCO.“

„Bylo složité definovat a naplánovat konkrétní vzdělávací kurzy na dva roky dopředu.“

„S ohledem na nutné operativní změny ve výrobě se měnily požadavky na vhodné kurzy.“

- Několik komentářů se týkalo také stanovení užitečných aktivit pro organizaci za současného souladu s výzvou:

„Nebylo jednoduché stanovit přiměřené vzdělávání, které by bylo v souladu s potřebami firem a výzvou.“

- Jeden komentář se týkal také nastavení vstupů, aktivit, výstupů a výsledků v souladu s pravidly OPZ:

„Problém se zařazením zaměstnanců do skupiny dle CZ-ISCO.“

► V souvislosti s **dosažením cílových hodnot indikátorů** se komentáře nejčastěji týkaly měnicích se externích podmínek či fluktuace, absencí cílové skupiny:

„Díky delšímu procesu hodnocení pak počet účastníků pro spuštění realizace projektu bylo třeba optimalizovat. Cca. 20 % původních účastníků již ve firmě žadatele nepracovalo a bylo třeba vyhledat vhodné účastníky s ohledem na cílové hodnoty indikátorů.“

„Problém s dosažením indikátorů (naplnění bagatelní hodnoty) v návaznosti na fluktuaci zapojených osob - odchody/příchody zaměstnanců, vč. odchodů na mateřskou.“



„Vzhledem k činnosti společnosti a náplni práce jednotlivých zaměstnanců, která závisí na úspěšně získaných zakázkách, bylo obtížné kurzy (především z oblasti specifického IT) nastavit tak, aby se všichni mohli zúčastnit.“

- Několik komentářů se dotklo způsobu nastavení či vyhodnocení indikátorů:

„V rámci projektu může jedna podpořená osoba absolvovat maximálně 10 kurzů. Jsme firma o 2 lidech a tuto podmínku nelze splnit.“

„Naprosto nevhodný je název MI 54+, kdy se do tohoto indikátoru započítávají osoby ve věku od 55 let. Jde o matoucí a zavádějící název MI.“

- ▶ V rámci tématu **realizace veřejné zakázky** se komentáře věnovaly obecně složitosti procesu administrace veřejné zakázky:

„Správné definování předmětu zakázky, s nímž v soukromém sektoru nemusíme věnovat tolik času. Nejasnosti totiž lze odstraňovat náročnějším administrativním procesem.“

„V části Pravidel specifikující postup ve výběrovém řízení nebyla zmínka o tom, že by školení měla být omezena max. 12 účastníky / 1 skupinu, což nám zkomplikovalo celý následný průběh využití projektu.“

„Pravidla k zadávání veřejných zakázek jsou pro běžné laiky nesrozumitelná.“

- ▶ V souvislosti s **vybudováním a udržení realizčního týmu** byla v komentáři zmíněna otázka stanovení optimální velikosti týmu:

„Při takovém objemu kurzů a počtu účastníků byl špatně odhadnut počet osob v realizačním týmu. Pokud bychom realizovali projekt v obdobném rozsahu znovu, zdvojnásobili bychom počet osob v realizačním týmu.“

- ▶ V rámci **praktické realizace věcných (ne organizačních) projektových aktivit** se několik komentářů týkalo koordinace realizace podpory tak, aby nenarušila chodu organizace:

„Vzdělávací aktivity byly cíleny na různé skupiny zaměstnanců a bylo částečně problematické zajistit účast těchto osob na vzdělávání tak, aby byl zachován plynulý chod firmy.“

- ▶ V souvislosti s **náborem účastníků projektu** jeden komentář popisoval počáteční nedůvěru vůči podpoře, jeden komentář pak špatné pochopení podmínek podpory:

„Ne všichni zaměstnanci byli ze začátku vzdělávacím kurzům otevření“

„Vybrali jsme účastníky, kteří se nemohli účastnit školení (majitel organizace).“



- 22 procent projektů v rámci investiční priority 1.3 registrovalo faktory, které bránily v dosažení ještě vyšších přínosů projektu, zbylých 78 procent projektů žádné takové faktory nevnímalo.

**Tabulka 64: Byly nějaké faktory, které bránily dosažení vyšších přínosů? (Investiční priorita 1.3)**

	Počet odpovědí	Podíl odpovědí
ano	62	22%
ne	223	78%

N=285

- Jako bariéru dosažení ještě vyšších přínosů projektu nejčastěji respondenti z investiční priority 1.3 uváděli *limitující nastavení výzvy OPZ* (40 projektů). Druhým nejčastěji zmiňovaným faktorem bylo *limitující nastavení pravidel OPZ* (18 projektů).

**Tabulka 65: Faktory, které bránily dosažení ještě vyšších přínosů (Investiční priorita 1.3)**

	Počet odpovědí	Podíl odpovědí
limitující nastavení výzvy OPZ	40	65%
limitující nastavení pravidel OPZ	18	29%
stav ekonomiky a míra nezaměstnanosti v našem regionu/regionech	6	9%
komunikace s řídicím orgánem	6	9%
plynulost čerpání podpory	4	6%

N=62 // Respondenti mohli vybrat více možných odpovědí.

- Vybrané faktory, které bránily dosažení ještě vyšších přínosů, mohli respondenti okomentovat. (V následující tabulce jsou uváděny jen vybrané příklady komentářů.)

**Tabulka 66: Komentáře k vybraným problematickým částem přípravy a realizace projektu – IP 1.3**

► V rámci kategorie **limitující nastavení výzvy OPZ** se komentáře nejčastěji týkaly omezení počtu kurzů na osobu či omezení zaměření kurzů. Zmíněno bylo i téma bagatelní podpory a limitující regionální pravidla.

*„Zaměstnanci by se potřebovali proškolit ve více oblastech, ale byl limitující počet kurzů na osobu.“*

*„Maximální počet vzdělávacích aktivit na osobu - v případě, že je třeba určitého zaměstnance proškolit ve více oblastech, je počet 10 kurzů na dobu realizace málo. Bylo by vhodné stanovit např. limit 10 kurzů na osobu a kalendářní rok. Nemožnost realizace vzdělávacích aktivit v Praze. Velmi limitující a omezující - některá odborná školení díky specifickému vybavení lze realizovat pouze na akreditovaných pracovištích. Místo realizace vzdělávacích aktivit rozhodně nemá žádnou vazbu na místo, kde budou získané znalosti využívány.“*

*„Bodově zvýhodněny byly žádosti s vyšším počtem bodů. Bohužel právě jazykové vzdělávání, které zaměstnanci hotelu a restaurace nejvíce potřebují, byly bodovány velmi nízkým počtem bodů pro jednotlivé skupiny CZ-ISCO.“*

*„Nemožnost realizovat kurzy v Praze. Vznikl tak pro nás problém, že jsme museli všechny účastníky projektu přesouvat do výroby mimo Prahu namísto školení přímo na prodejně v Praze, kde by byl efekt vzdělávání daleko vyšší.“*

► V souvislosti s **limitujícím nastavením pravidel OPZ** vybíráme následující doplňující komentáře:

*„Každý vzdělávací kurz má určenou maximální způsobilou délku trvání v hodinách.“*

*„Přesuny mezi zaměstnanci (dle CZ ISCO) a školeními (dle kategorie) - velká administrativa s tím spojená.“*

*„Specifické IT kurzy - tato část kurzů se zejména školí "online" přímo od společností, které vyvíjí základní technologie. Prezenční způsob školení je pomalejší styl výuky kurzů takového rázu.“*

► V rámci kategorie **stav ekonomiky a míra nezaměstnanosti v našem regionu/regionech** vybíráme následující doplňující komentáře:

*„V regionu Chomutov je vyšší míra nezaměstnanosti v porovnání s jinými regiony ČR. I přesto, že jsme očekávali díky tomuto fenoménu vyšší zájem účastníků o kurzy a jejich setrvání na daných pozicích až k ukončení realizace kurzu, byla míra fluktuace poměrně vysoká, což mělo dopad na naplnění indikátorů projektu.“*

*„Moravskoslezský kraj je náročný, protože velmi dobří pracovníci odchází do Prahy atd.“*

#### 9.1.4. Problémy a překážky – investiční priorita 2.1

- 25 projektů z investiční priority 2.1 uvedlo, že některé části přípravy a realizace projektu pro ně byly problematické. 6 projektů žádnou část přípravy a realizace jako problematickou nevnímá.

**Tabulka 67: Byly některé části přípravy a realizace projektu problematické? (Investiční priorita 2.1)**

	Počet odpovědí	Podíl odpovědí
ano	25	81%
ne	6	19%

N=31

- Nejčastěji jako problematický respondenti označovali *nábor účastníků projektu* (8 projektů). Druhou nejčastěji jmenovanou problematickou částí bylo *řízení, monitorování, administrace a reportování průběhu projektu* (7 projektů). Třetí nejčastěji jmenovanou problematickou částí pak bylo *vybudování a udržení realizačního týmu* (6 projektů).

**Tabulka 68: Problematické části přípravy a realizace projektu – investiční priorita 2.1**

	Počet odpovědí	Podíl odpovědí
nábor účastníků projektu	8	32%
řízení, monitorování, administrace a reportování průběhu projektu	7	28%
vybudování a udržení realizačního týmu	6	24%
realizace veřejné zakázky	5	20%
dosažení cílových hodnot indikátorů	3	12%
praktická realizace věcných (ne organizačních) projektových aktivit	2	8%
dosažení toho, aby výstupy projektu skutečně zlepšily situaci podpořených osob	2	8%
stanovení vhodných vstupů, aktivit, výstupů a výsledků	1	4%
stanovení cílových hodnot indikátorů	1	4%
zjištění či ověření skutečných dosažených přínosů projektu	1	4%
snaha o zajištění udržitelnosti dosažených přínosů	1	4%

N=25 // Respondenti mohli vybrat více možných odpovědí.

- Vybrané problematické části přípravy a realizace projektu mohli respondenti okomentovat. (V následující tabulce jsou uváděny jen vybrané příklady komentářů.)

#### Tabulka 69: Komentáře k vybraným problematickým částem přípravy a realizace projektu – IP 2.1

► V rámci **náboru účastníků projektu** několik komentářů zmínilo větší nároky na náborové aktivity v projektu:

*„Projekt byl zaměřen na pilotní cílovou skupinu, které dosud nebyla poskytována takto komplexní pomoc prostřednictvím projektu ESF. Při přípravě projektu byla provedena analýza CS, kde byly zjišťovány potřeby osob – jednalo se však o teoretické představy účastníků. Realizace projektu však ukázala, že přestože účastníci měli teoretický zájem o odborné poradenství a vzdělávání, jejich motivace k účasti byla ovlivněna řadou faktorů, které skutečný zájem snížily. Byly to např. obavy nechat osobu, o kterou je pečováno, samotnou nebo pod dohledem někoho jiného, obavy z navazování nových kontaktů, či další projevy sociální izolace. Tato skutečnost se projevila i v prvních měsících realizace projektu. Účastníci minimálně reagovali na plošné informace, s potenciálními účastníky bylo nutné komunikovat individuálně a motivovat je k účasti na projektu, což představovalo např. práci v terénu, osobní představení a komunikace ve svépomocných skupinách, LDN nebo rehabilitačních ústavech. Výše uvedený problém také umocňovala skutečnost, že bylo velmi obtížné se k cílové skupině vůbec dostat. S ohledem na tuto skutečnost došlo při realizaci projektu k drobným úpravám: kapacitně byl posílen RT a rozšířeny pracovní činnosti související s oslovením a výběrem CS a individuální motivací účastnic; byly rozšířeny aktivity zaměřené na výběr CS s větším důrazem na individuální práci (práce v terénu, osobní kontakt s pot. účastníky, navázání spolupráce se soc. partnery).“*

*„Nábor probíhal výhradně prostřednictvím placených kampaní na Facebookové síti, kterou příjemce hradil z nepřímých nákladů. Náklady na placené kampaně byly poměrně vysoké, avšak Facebookové kampaně se ukázaly jako nejvíce efektivní, proto příjemce neměl příliš jiné možnosti k oslovení účastníků. Příjemce sice disponoval kontakty na účastníky z předchozího projektu, avšak odezva na e-mailové pozvánky byla nízká. Navíc oslovení skrze e-mailové adresy nepřinese příjemci nové klienty. Také z hlediska GDPR může být toto oslovování problematické. Postupem času se začal rozvíjet "třetí kanál" pro oslovení účastníků a to prostřednictvím několika domovů se speciální péčí, které svým prostřednictvím nabízeli naše školení svým klientům, kteří o své nemocné pečovali stále ještě doma (v domovech se speciální péčí byly většinou v pořadníku, nebo využíval jejich odlehčovací služby).“*

► V souvislosti s **řízením, monitorováním, administrací a reportováním průběhu projektu** se objevily komentáře k obecné náročnosti administrace projektu, chybějícím informacím o pravidlech podpory a ke komplikaci v komunikaci s ŘO OPZ:

*„Určité dodatečné administrativní povinnosti komplikovaly práce na projektu. (Např. vykazování odpracovaných hodin pracovníků z cílových skupin jinak, než je uváděno ve mzdových listech.)“*

*„Nebylo nám zcela jasné, jaké informace a záznamy o činnostech máme evidovat, domnívali jsme se např. že pokud není povinnost evidence výkazů práce dle Příručky, že není povinnost denních záznamů činnosti jednotlivých osob, ale postačí např. evidence docházky. Toto se však ukázalo při kontrole jako nedostatečné a museli jsme denní záznamy činností doplnit. Mělo by to být stanoveno*

*zcela jasně a přesně, co je zapotřebí evidovat. Pokud by bylo jasné, že výkazy práce s denní evidencí, tak bychom je takto vytvářeli již od počátku realizace.“*

*„V průběhu projektu při vyplňování 4. Žádosti o platbu, došlo ze strany příjemce k administrativní chybě, která nebyla poskytovatelem odhalena a žádost byla schválena. Vzhledem k tomu, že byly ve Vyúčtování přímé podpory cílové skupiny 2x nárokovány odvody na sociální a zdravotní pojištění, které činily cca 200 000 Kč, požaduje poskytovatel od příjemce vrátit chybně vyúčtovanou částku a o tuto snížit celkovou částku dotace. Problém vidíme v tom, že i když je projekt ve fázi realizace, nelze již chybu, kterou příjemce sám objevil, opravit.“*

► V rámci **vybudování a udržení realizačního týmu** zmínily komentáře problém obsadit specializované projektové pozice a fluktuaci zaměstnanců:

*„Průběh projektu ovlivnila i nečekaná situace personálního charakteru, kterou bylo nutné řešit. Jednalo se o pozici metodika, který zodpovídal za tvorbu Koncepce rodinné politiky SMO. Proces tvorby koncepce znamenal zejména odchod metodika (2x), hledání nového a s ním spojené změny ve stylu práce a ve vizích a směřování koncepce. Poslední metodik nakonec koncepci dotáhl do zdárného konce, která byla v termínu schválena zastupitelstvem města.“*

*„Realizační tým se nám v průběhu realizace projektu obměnil 3x, což bylo náročné jak pro hladký průchod projektu, tak pro cílovou skupinu, která si musela zvykat na nové realizátory.“*

► U **realizace veřejné zakázky** komentáře popisovali problémy s administrací veřejné zakázky, které narušily plánovaný harmonogram projektu:

*„Drobné problémy jsme spatřovali při realizaci veřejné zakázky, a to především v poměrně dlouhém časovém horizontu pro schvalování VZ řídicím orgánem, díky kterému se pozdržela i dodávka strojů potřebných k zahájení výrobní činnosti podniku.“*

*„Realizační tým shledával zklamání v zdouhavých úkonech spojených s realizací výběrových řízení na dodavatele (kontrola ŘO před vyvěšením VZ a před podpisem smlouvy), jež natahoval plánovaný harmonogram neúměrně celkovému času vytyčenému pro projekt. Samotná realizace obou zakázek pak probíhala bez problémů.“*

► V rámci **dosazení cílových hodnot indikátorů** se komentáře týkaly problémů s naplněním bagatelní podpory a s absencemi účastníků:

*„Vzhledem k náročnosti a délce aktivit nebylo vždy snadné dosáhnout u účastnic (a účastníků) více než 40 hodin účasti na aktivitách projektu - zejména kvůli nerovnoměrné dělbě péče o domácnost a rodinu (problémy u žen získat pro sebe "volný víkend", neochota a žárlivost ze strany partnerů - "kam to zase jedeš, kdo se bude starat o děti, ..."). Bylo třeba aktivity pečlivě plánovat, dlouho dopředu, motivovat a povzbuzovat ženy k účasti a volit různé časové varianty (přes víkend, série podvečerních aktivit, ....).“*

*„V návaznosti na nábor účastníků, kteří již aktivně byli přihlášení na školení, v průměru cca. 35-40%*

účastníků se na poslední chvíli omluvilo, případně se neomluvilo vůbec. To ztěžovalo reálné odhady, kolik účastníků bude podpořeno. Nicméně indikátory se podařilo splnit.“

► V rámci **praktické realizace věcných (ne organizačních) projektových aktivit** byla v komentářích zmiňována potřeba v určitých případech upřednostňovat individuální přístup:

„Osoby, které do projektu vstupovaly, obvykle potřebovaly prioritně odstranit individuální bariéry, které bylo nutné vyřešit před nástupem do skupinových aktivit. V rámci realizace projektu tak byly individuální aktivity upřednostňovány před skupinovými. V důsledku toho nebyla u kurzů plně využita kapacita cca 8 míst/kurz - průměrně se účast pohybovala kolem 6 osob. Současně došlo k úpravám harmonogramu pro realizaci krátkodobých odborných kurzů (v 1. MO byly zrealizovány pouze 2 kurzy, aby byla zabezpečena efektivita projektu, byly další krátkodobé odborné kurzy zahájeny poté, co se podařilo získat dostatečný počet osob se zájmem o vzdělávání a vyřešit jejich individuální problémy).“

„Určitou problematickou situaci přinášela motivace účastníků, aby se účastnili v maximální možné míře aktivit projektu. Jejich zdravotní hendikep, omezenost sociálních kontaktů, často dlouhodobá nezaměstnanost apod. skutečně způsobila ztrátu pracovních návyků a nízkou míru aktivizace. Zlepšení této situace bylo hodně pozvolné, byl důležitý individuální přístup k těmto osobám, motivace k odpovědnosti apod.“

► U tématu **dosažení toho, aby výstupy projektu skutečně zlepšily situaci podpořených osob**, se komentář týkal práce se skupinou samoživitelek:

„Samoživitelky nejvíce zápasily s finanční stránkou, mohli jsme jim poskytnout různá školení ve finanční gramotnosti, ale máme za to, že reálně to jejich finanční situaci nevyřešilo.“

- 14 projektů v rámci investiční priority 2.1 registrovalo faktory, které bránily v dosažení ještě vyšších přínosů projektu, zbylých 17 projektů žádné takové faktory nevnímalo.

#### Tabulka 70: Byly nějaké faktory, které bránily dosažení vyšších přínosů? (Investiční priorita 2.1)

	Počet odpovědí	Podíl odpovědí
ano	14	45%
ne	17	55%

N=31

- Jako bariéru dosažení ještě vyšších přínosů projektu nejčastěji respondenti z investiční priority 2.1 uváděli *legislativní podmínky v ČR, nastavení státní sociální podpory* (5 projektů). Druhým nejčastěji zmiňovaným faktorem bylo *limitující nastavení výzvy OPZ* (4 projekty).

**Tabulka 71: Faktory, které bránily dosažení ještě vyšších přínosů (Investiční priorita 2.1)**

	Počet odpovědí	Podíl odpovědí
legislativní podmínky v ČR, nastavení státní sociální podpory	5	36%
limitující nastavení výzvy OPZ	4	29%
limitující nastavení pravidel OPZ	2	14%
komunikace s řídicím orgánem	2	14%
stav ekonomiky a míra nezaměstnanosti v našem regionu/regionech	1	7%
spolupráce se samosprávou	1	7%

N=14 // Respondenti mohli vybrat více možných odpovědí.

- Vybrané faktory, které bránily dosažení ještě vyšších přínosů, mohli respondenti okomentovat. (V následující tabulce jsou uváděny jen vybrané příklady komentářů.)

**Tabulka 72: Komentáře k vybraným problematickým částem přípravy a realizace projektu – IP 2.1**

► V rámci kategorie **legislativní podmínky v ČR, nastavení státní sociální podpory** vybíráme následující doplňující komentáře:

*„Legislativní podmínky v ČR a spolupráce se zaměstnavateli: Motivující pro zaměstnavatele by byl příspěvek od státu ke mzdě člověka zaměstnavatele, který se o obtížně zařaditelného člověka na pracovišti stará jako „patron“. Forma externích pracovních asistentů v rámci sociálních služeb je alespoň nějaká možnost, ale zaměstnavatelé to často vnímají „jako vpád někoho, kdo jim už do tak obtížné situace, jako je vlastní podnikání, bude mluvit“. Dokud si patronát nad obtížně zaměstnatelným nevezmou zaměstnavatelé za své, obzvláště v malých firmách, změna v otevřenosti malých firem přijímat lidi s handicapem nenastane. Tyto poznatky jsme posbírali při neformálních i formálních rozhovorech se zaměstnavateli v lokalitě.“*

*„I přes skutečnost, že tréninkové místo v projektu bylo finančně ohodnoceno a mělo být taktéž jedním z motivátorů pro CS, v konečném výsledku se toto ukázalo jako liché. Částka za odpracované hodiny sice byla při plánování projektu zamýšlena jako nekolidující, ale v praxi téměř všechny účastnice, po předložení potvrzení o příjmech na daných úradech, byly kráceny na svých dávkách státní sociální podpory, což se jednoznačně jeví jako demotivující faktor, protože si za celoměsíční práci nevydělyaly nic nad rámec již dostupných finančních prostředků.“*

*„Pro osoby z cílové skupiny je někdy výhodnější nepracovat a pobírat sociální dávky či práci dokonce brání širší rodina, protože by přišli o dávky, protože se vychází z výpočtu příjmu na celou domácnost.“*

► V souvislosti s **limitujícím nastavením výzvy OPZ** se komentáře týkaly rozdělení přímých a nepřímých nákladů a omezení v rámci aktivit:

*„Problém s oslovením cílové skupiny byl umocněn také limitujícím nastavením pravidel OPZ, kdy prostředky určené na publicitu jsou součástí nepřímých nákladů. Z těch je ovšem nutné hradit také kompletní administrativní zabezpečení projektu a náklady některých členů realizačního týmu. Na samotnou publicitu tak zbývá velmi málo finančních prostředků - projekt se tak nedařilo ve větší míře*



*propagovat a dostatečně u cílové skupiny zviditelnit.“*

*„Obecně nastavení OPZ v rámci výzev Aktivního začleňování více směřuje k poskytování vzdělávání a zprostředkování práce. Nicméně nám se osvědčuje, že přímé zapojení účastníků do výrobního procesu, byť vyrábí drobné výrobky převážně dekoračního charakteru, často velice neuměle, má na jejich psychiku a sociální status daleko významnější vliv, přestože se v budoucnu třeba touto činností zabývat nebudou. Motivační finanční odměna jim dovoluje nakoupit si nové oblečení, zaplatit cestu do programu, při žádání o práci mohou uvést, že „pracují“ v aktivizačním programu nebo „chráněné dílně“, jak často nepřesně uvádí, ale pro širokou veřejnost je to pochopitelný termín. U této cílové skupiny teprve po té může přijít na řadu vzdělávání a zvyšování kvalifikace, protože našli svůj status a naději, že se mohou do práce zapojit. Častou odpovědí našich účastníků při úvodních pohovorech je „ Proboha jen ne žádné školení, jen ne žádné psychologické testy“. Aktivizační program, který jsme realizovali a o jehož udržení usilujeme, je ze strany hodnotitelů často vnímán jako „téměř“ sociální podnikání, protože účastníkům je vyplácena motivační odměna. Je třeba si uvědomit, že skupina účastníků, kteří jsou v podobných projektech zapojeni, nikdy nebude schopna vytvářet výrobky či služby, které jsou konkurence schopné a prodejné. Maximálně na charitativních akcích. Jedná se o osoby, z nichž jen někteří se mohou na trh práce vrátit v plné míře, ale někteří jen formou brigád či částečných úvazků. Navíc jde o proces, kdy se účastníci programů mění, jsou nově zacvičováni a zaškolováni pracovními asistenty a to je personálně nákladné. Cílem není výrobek, ale umístění motivovaného účastníka na trh práce.“*

► V rámci kategorie **limitující nastavení pravidel OPZ** vybíráme následující doplňující komentář:

*„Jednotné stanovení mezd bez možnosti výplaty odměn (bylo výběrovou komisí vyškrtáno z rozpočtu projektu) bylo jednou z příčin neshod v rámci realizačního týmu.“*

► V rámci kategorie **komunikace s řídicím orgánem** se objevil následující doplňující komentář:

*„Někdy jsme museli několikrát připomínat mailem, že jsme posílali dotaz/depeši/žádost o změnu. Když jsme se někoho "dovolali", tak byla komunikace milá.“*



### 9.1.5. Problémy a překážky – investiční priorita 2.2

- Dvě třetiny projektů z investiční priority 2.2 uvedly, že některé části přípravy a realizace projektu pro ně byly problematické. Třetina projektů žádnou část přípravy a realizace jako problematickou nevnímá.

**Tabulka 73: Byly některé části přípravy a realizace projektu problematické? (Investiční priorita 2.2)**

	Počet odpovědí	Podíl odpovědí
ano	76	67%
ne	38	33%

*N=114*

- Nejčastěji jako problematické respondenti označovali *stanovení cílových hodnot indikátorů* (20 projektů). Druhou nejčastěji jmenovanou problematickou částí bylo *vybudování a udržení realizačního týmu* (17 projektů). Třetími nejčastěji jmenovanými problematickými částmi pak byly *řízení, monitorování, administrace a reportování průběhu projektu a dosažení cílových hodnot indikátorů* (shodně 14 projektů).

**Tabulka 74: Problematické části přípravy a realizace projektu – investiční priorita 2.2**

	Počet odpovědí	Podíl odpovědí
stanovení cílových hodnot indikátorů	20	26%
vybudování a udržení realizačního týmu	17	22%
řízení, monitorování, administrace a reportování průběhu projektu	14	18%
dosažení cílových hodnot indikátorů	14	18%
praktická realizace věcných (ne organizačních) projektových aktivit	12	16%
realizace veřejné zakázky	11	14%
nábor účastníků projektu	9	12%
snaha o zajištění udržitelnosti dosažených přínosů	7	9%
dosažení toho, aby výstupy projektu skutečně zlepšily situaci podpořených osob	6	8%
zjištění či ověření skutečných dosažených přínosů projektu	3	4%
stanovení vhodných vstupů, aktivit, výstupů a výsledků	3	4%

*N=76 // Respondenti mohli vybrat více možných odpovědí.*

- Vybrané problematické části přípravy a realizace projektu mohli respondenti okomentovat. (V následující tabulce jsou uváděny jen vybrané příklady komentářů.)

#### **Tabulka 75: Komentáře k vybraným problematickým částem přípravy a realizace projektu – IP 2.2**

► V rámci **stanovení cílových hodnot indikátorů** se komentáře nejčastěji týkaly odhadu výsledné účasti v projektu či výsledků účastníků:

*„Projekt měl hodně aktivit (semináře, konzultace, workshopy, vzdělávací kurzy, stáže) a vzhledem k velikosti cílové skupiny a určité fluktuaci nebylo snadné určit, kdo může splnit bagatelní podporu.“*

*„Dosažení nebagatelní podpory 40 hodin, které je nastavené plošně pro projekty různého typu je absolutně nesmyslné.“*

*„Problematické bylo získání podpory v rozsahu převyšujícím 40 hodin, do projektu bylo zapojeno celkem 502 osob, z nichž "pouze" 204 osob získalo podporu převyšující bagatelní podporu (tj. jen cca 40 % ze zapojených osob překročilo hranici bagatelní podpory).“*

*„Při realizaci jsme měli vyšší fluktuaci zaměstnanců, než jsme očekávali, tudíž jsme byli rádi, že jsme mohli na základě doporučení projektové manažerky zapojit do indikátorů také účast zaměstnanců na supervizích a konzultacích, které měly rovněž významný přínos pro jejich znalosti a dovednosti, které také mohou uplatnit na trhu práce.“*

- Několik komentářů se dotklo způsobu nastavení indikátorů:

*„Byla mírně náročná evidence naplňování indikátorů, vzhledem k tomu, že celé vzdělávání bylo integrovanou součástí projektu a nejednalo se o zakázky pro vzdělávací instituce. I přesto si myslíme, že tato forma vzdělávání měla pro naši organizaci největší smysl a jsme rádi, že jsme ji mohli touto formou realizovat.“*

*„Vzhledem k tomu, že do dosažených hodnot všech indikátorů týkajících se účastníků se nezohledňují osoby, jimž se dostalo pouze tzv. bagatelní podpory a naše cílová skupina pečujících je v důsledku péče o blízkou osobu často nezastupitelná, předpokládali jsme, že se vystřídá pravděpodobně v roli účastníků projektu několik členů pečující rodiny a bude tak těžké dosáhnout požadované podpory 40 hodin u stejné osoby. Protože jsme v rámci této výzvy neměli povinnost stanovit cílovou hodnotu tohoto indikátoru č. 6000, ponechali jsme 0 hodnotu.“*

*„Definice indikátorů není jednoznačná, v některých případech podrobný popis indikátoru nepokrývá všechny možnosti výstupů a obtížně se tak určuje, zda některý výstup spadá do dané kategorie indikátoru.“*

► U **vybudování a udržení realizačního týmu** byla nejčastěji zmiňována fluktuace zaměstnanců:

*„V průběhu projektu došlo opakovaně k personální obměně v realizačním týmu (osobní a pracovní důvody).“*

*„Na začátku projektu se podařilo vybudovat kvalitní základ realizačního týmu, ale bohužel v rámci týmu se na jedné konkrétní pozici vystřídal 3 osoby, což v rámci dvouletého projektu a předávání informací je složitější. I přesto se podařilo zdárně projekt dokončit.“*

● Zmiňován byl v komentářích také problém obsadit projektové pozice, v některých případech zejména ty specializované. V několika případech bylo konkrétně zmíněné obtížné plnění mzdových požadavků.

*„Bylo obtížné najít odborné externí pracovníky vzhledem k nastavení velice nízkého ohodnocení jejich práce v rámci projektu.“*

*„Nedostatečně nastavená kapacita osobních nákladů ve výzvě s ohledem na vysokou administrativní náročnost. Silná konkurence nabídek na trhu práce v Praze: vyšší mzdy, méně práce, dlouhodobá jistota.“*

*„Finanční prostředky pro realizační tým nebyly ve formě přímých nákladů poskytnuty. Z nepřímých nákladů byli hrazeni externí dodavatelé pro zadávání veřejných zakázek a pro administraci projektu a tím byly tyto finanční prostředky vyčerpány. Na zaplacení realizačního týmu uvnitř organizace (který musí dodávat podrobné podklady, což je časově velmi náročné) a pro externisty nezbyly finanční prostředky.“*

*„Bylo obtížné přesvědčit odborníky z oblasti zdravotnictví, aby se zapojili do aktivní spolupráce. Odborníci, kteří jsou otevření pracovat novými způsoby práce, jsou zpravidla již velmi zaneprázdněni (nemají prostor pro další aktivity).“*

*„Měli jsme problém najít odborníky na poradenskou činnost, což bylo zapříčiněno malou dotací hodinové odměny za práci.“*

*„Oslovení externí spolupracovníci váhali nad zapojením do projektu z obav z komplikací v rámci ochrany osobních údajů jejich klientů.“*

► V rámci **řízení, monitorování, administrace a reportování průběhu projektu** se objevily hlavně komentáře k obecné náročnosti administrace projektu:

*„Trápila nás především nutnost obsluhovat více informačních systémů v průběhu realizace projektu a jejich občasné výpadky.“*

*„Rozlišení přímé a nepřímé práce, což bylo nejobtížnější odhadnout při tvorbě žádosti o podporu s provazbou na rozpočet.“*

*„Za administrativně náročné považujeme zejména rozúčtování mzdových nákladů v případě zaměstnanců zapojených do projektu pouze na část svého pracovního úvazku.“*

► V kategorii **dosažení cílových hodnot indikátorů** byly zmiňovány měnící se externí podmínky, absence či nezájem cílové skupiny:

*„I když jsme věnovali velkou pozornost průzkumu vzdělávacích potřeb, na základě jehož výsledků jsme nastavili hodnotu indikátoru účasti, v průběhu realizace projektu se ukázalo, že dosažení hodnot indikátoru ovlivnilo několik faktorů - kromě standardních jako jsou: fluktuace zaměstnanců, dlouhodobé nemocnosti, odchody na MD, do důchodu či do jiného zaměstnání, také tyto:*

*1) Mezi dobou realizace průzkumu vzdělávacích potřeb (říjen – listopad 2015) a zahájením vzdělávání (od září 2016) uplynula značná doba, téměř jeden rok, což přineslo posun ve vzdělávacích potřebách: řada měst zapojených do projektu si své prioritní vzdělávací potřeby mezitím uspokojila.*

*2) Obdobně, resp. ještě více to poznamenalo zájem o supervize, což je obecně jeden z nejdůležitějších nástrojů prevence syndromu vyhoření u pomáhajících profesí. Sociální odbory městských úřadů a magistrátů si nemohly dovolit čekat tak dlouho na supervize a zajistily si je samy, z jiných zdrojů, takže byly nakonec zrealizovány v menším rozsahu.*

*3) U realizace otevřených kurzů pro více úřadů v rámci jednotlivých krajů bylo obtížné sladit vzdělávací potřeby a časové možnosti sociálních pracovníků několika menších úřadů, které navíc spolu nejsou zvyklé spolu spolupracovat.*

*4) I když příslušníci cílové skupiny oceňují možnost výměny informací, zkušeností a osvědčených postupů, jakož i společné hledání dobré praxe v rámci dvoudenních, kreativních workshopů, personalisté úřadů a tajemníci bohužel upřednostňují vysílat příslušníky cílové skupiny na akreditované vzdělávání, tím spíš, že na sociální pracovníky se vztahují hned 2 zákony, které jim stanovují povinnost absolvovat nejen 24 hod. vzdělávání akreditovaného u MPSV / rok, ale zároveň i 18 dní za 3 roky akreditovaného vzdělávání u MV ČR.“*

► Komentáře k **praktické realizaci věcných (ne organizačních) projektových aktivit** se týkaly zejména motivace a zájmu cílové skupiny a koordinace realizace podpory a nenarušení chodu organizace:

*„V průběhu realizace projektu se ukázalo jako problematické naplňování stanovené klíčové aktivity zaměřené na realizaci seminářů pro veřejnou správu. Při přípravě projektu realizační tým projektu uvažoval s konáním seminářů ve všech 22 ORP v Moravskoslezském kraji, ale v praxi se ukázalo, že přístup představitelů měst a obcí v Moravskoslezském regionu je k aktivitám sociálního podnikání velmi rozdílný a tematika sociálního podnikání není ve veřejné správě ještě dostatečně zakotvena. Přesto realizací projektu došlo k výraznému posunu v této oblasti a sociální podnikání se postupně dostává do řady strategických dokumentů rozvoj území krajů, měst a obcí.“*

*„Nemohli dlouho sehnat lektorku, která by měla přímou zkušenost se sociálním podnikem pro Romy.“*

*„Realizace aktivit projektu (v našem případě to byly kurzy, stáže, supervize, konzultace, workshopy, odborné poradenství) naráží na realitu poskytování soc. služeb: 1) prioritně musí být personálně zabezpečen chod služby (postaráno o klienty), 2) PN zaměstnanců ->zaměstnanci se aktivit projektu nemohli vždy účastnit v takové míře, jak bylo plánováno.“*

► U **realizace veřejné zakázky** se komentáře dotkly složitosti procesu administrace veřejné zakázky i složitého nastavování parametrů zakázky:

*„Nastavený systém kontrol, který v reálném čase nefungoval, ovlivnil cash flow projektu.“*

„Veřejnou zakázku na vzdělávací kurzy bylo nutné několikrát opakovat. Až po prvním kole se ukázalo, že na trhu není dodavatel, který by byl schopen dodat všechny požadované kurzy. Zakázku bylo proto nutné rozdělit na jednotlivá dílčí plnění, což pochopitelně zvýšilo její administrativní i finanční náročnost, neboť v organizaci příjemce žádný stávající zaměstnanec nedisponoval dostatkem zkušeností se zadáváním VZ dostatek zkušeností a bylo nutné přistoupit k externí výpomoci. Díky tomu, že od zpracování žádosti do doby realizace kurzů uplynula velmi dlouhá doba, bylo nutné přistoupit k několika změnám projektu, neboť organizace v mezidobí prošla personální obměnou (odchody, těhotenství, kariérní postup), která se odrazila pochopitelně i v počtu účastníků jednotlivých kurzů.“

► V rámci **náboru účastníků projektu** se komentáře týkaly omezených časových možností cílové skupiny a větších nároků na náborové aktivity v projektu:

„Podpořené osoby - zaměstnanci NNO jsou přetíženi prací v domovských organizacích. Získání dostatečného počtu vyžadovalo velké úsilí.“

„Úsilí vyžadovalo oslovování zájemců do zapojení se do projektu (neformální pečovatelé).“

„V průběhu projektu byly využívány stále nové a nové možnosti náboru účastníků projektu. Ukázalo se, že přes prvotní nadšení a vlastně "objednávku" cílové skupiny, byly aktivity projektu ve svém sledu časově velmi náročné.“

• 39 procent projektů v rámci investiční priority 2.2 registrovalo faktory, které bránily v dosažení ještě vyšších přínosů projektu, zbylých 61 procent projektů žádné takové faktory nevnímalo.

**Tabulka 76: Byly nějaké faktory, které bránily dosažení vyšších přínosů? (Investiční priorita 2.2)**

	Počet odpovědí	Podíl odpovědí
ano	44	39%
ne	70	61%

N=114

- Jako bariéru dosažení ještě vyšších přínosů projektu nejčastěji respondenti z investiční priority 2.2 uváděli *limitující nastavení výzvy OPZ* a *limitující nastavení pravidel OPZ* (shodně 12 projektů).

**Tabulka 77: Faktory, které bránily dosažení ještě vyšších přínosů (Investiční priorita 2.2)**

	Počet odpovědí	Podíl odpovědí
limitující nastavení výzvy OPZ	12	27%
limitující nastavení pravidel OPZ	12	27%
legislativní podmínky v ČR, nastavení státní sociální podpory	9	20%
komunikace s řídicím orgánem	3	7%
plynulost čerpání podpory	3	7%
spolupráce se samosprávou	3	7%
spolupráce se zaměstnavateli	2	4%
stav ekonomiky a míra nezaměstnanosti v našem regionu/regionech	1	2%
spolupráce s Úřadem práce	1	2%

*N=44 // Respondenti mohli vybrat více možných odpovědí.*

- Vybrané faktory, které bránily dosažení ještě vyšších přínosů, mohli respondenti okomentovat. (V následující tabulce jsou uváděny jen vybrané příklady komentářů.)

**Tabulka 78: Komentáře k vybraným problematickým částem přípravy a realizace projektu – IP 2.2**

► V rámci kategorie **limitující nastavení výzvy OPZ** se komentáře týkaly definice cílové skupiny, omezení v rámci aktivit a pravidel vzdělávacích kurzů:

*„Vzhledem k předmětu činnosti, kterou se organizace příjemce zabývá (adiktologie) nebylo možné v akreditovaných kurzech vzdělat všechny zaměstnance, kteří by o vzdělávání měli zájem, neboť část z nich má ukončené magisterské vzdělání v oblasti adiktologie, psychiatrie nebo psychologie, což jsou obory, které nejsou uznané jako dostatečné pro výkon činnosti sociálního pracovníka. Přesto, že tito zaměstnanci s klienty soc. služby do styku přicházejí, řeší problém duálních diagnóz, a tedy kurzy by pro ně byly bez pochyby prospěšné.“*

*„Vzhledem k problematice, na kterou jsme se zaměřovali - práce s lidmi se sluchovým postižením, která se dotýkala různých odborníků, např. i lékařů, pedagogických pracovníků a dalších odborníků, bylo limitující zaměření na cílové skupiny výzvy.“*

*„U některých vzdělávacích kurzů, by se rádi účastnili i vedoucí služeb, ale výzva to neumožňovala, proplácení vzdělávání formou vyrovnávací platby (veřejná podpora).“*

*„Větší zapojení zástupců cílové skupiny (neformálních pečovatелů) bychom dosáhli v případě, kdyby bylo možné proplatit jim záskok za dobu, kdy byli na kurzech či psychologických konzultacích. Kdyby bylo možné z projektu hradit např. osobní asistenty na dobu konání kurzů, určitě by se projektových aktivit účastnilo více pečujících.“*

*„Složité prosazení myšlenky tvorby case managementu soc. služeb pro osoby se zrakovým postižením*

*a obecně multidisciplinarity poskytování sociálních služeb.“*

*„Jednalo se o výši nepřímých nákladů. Tento princip (kdy výše nepřímých nákladů je stanovena procentem z celkových způsobilých přímých nákladů) se nám neosvědčil. Výše procent stanovený výzvou byl tak nízký, že při nízkém rozpočtu a současně náročné organizaci takto rozsáhlého projektu byly tyto náklady nedostačující. Navíc jsme museli od začátku počítat s tím, že stejně na celkovou předpokládanou výši nepřímých nákladů nedosáhneme - při jakémkoliv snížení přímých nákladů se snížily i nepřímé.“*

*„Nastavení povinnosti absolvovat 8 hodinový akreditovaný kurz (1 hod = 60 min.), přičemž akreditované vzdělávací instituce nabízejí akreditované vzdělávací kurzy v rozsahu 8 x 45 min. Nutnost absolvovat více akreditovaných vzdělávacích kurzů dle pravidel výzvy a dosažení požadovaného indikátoru při limitovaném množství finančních zdrojů.“*

► V rámci kategorie **limitující nastavení pravidel OPZ** byl několikrát zmíněn limit úvazků. Jeden z komentářů se pak týkal nastavení cen obvyklých:

*„Nemožnost pracovat na 1,0 úvazku + DPP, případně až 1,2 úvazku. V sociálních službách je běžné čerpat nad rámec úvazku např. za krizové služby nebo právě jako v tomto případě ve svém volnu jako moderátor programu BNA. Rozhodně se nejedná o zneužívání finančních prostředků či dublování práce.“*

*„Nastavení cen obvyklých dle tabulky MPSV. Do žádosti u projektu vstupují hodnoty (např. sazba/hodina mzdy) v okamžiku, kdy je projekt připravován. Poté dochází ještě k úpravě částek nebo časové dotace (hodiny) rozhodnutím výběrové komise. Projekt je realizován často až po delší období - např. až po 1-1,5 roce od podání žádosti. V pravidlech není zohledněno to, že finanční náklady se v čase zvyšují. Příjemce dotace již nemá možnost navýšení mezd a to i z toho důvodu, že je schválená finální částka rozpočtu.“*

► V rámci kategorie **legislativní podmínky v ČR, nastavení státní sociální podpory** vybíráme následující doplňující komentáře:

*„Nedokončená reforma psychiatrické péče.“*

*„Stanovená akreditovaná vzdělávání pro sociální pracovníky.“*

*„Chybí zákon o sociálním bydlení.“*

*„Nebyla přijata novelizace zákona 108/2006, na kterou jsme se chtěli připravit.“*

*„Chybějící zákon o koordinované rehabilitaci.“*

*„Pro pracovníky SP a PSS jsme původně plánovali vzdělávání, které mělo jít nad rámec vzdělávání, jež nám stanovuje omezeným počtem hodin Krajský úřad v našem Pověření. Cílem vyššího počtu hodin ve vzdělávání mělo být právě získání většího množství odborných i praktických informací a následně*



*zlepšení kvality poskytované služby. Bohužel, jsme zjistili, že v projektu musíme striktně dodržet počet hodin stanovený Pověřením, což nám dost nabouralo naše objektivní a dlouhodobé potřeby zkvalitňování vzdělání našich pracovníků. Domníváme se, že pokud realizujeme evropský projekt, který jde nad rámec sociální služby, neměl by žádným způsobem být omezován limity, které jsou stanoveny pro sociální službu.“*

► Z kategorie **komunikace s řídicím orgánem** vybíráme následující komentář:

*„Zasílání dokumentů přes mail - často nám bylo tvrzeno, že žádný mail nedorazil a přitom nepřišla žádná chybová zpráva ze serveru MPSV. Museli jsme přistoupit k tomu, že požadované dokumenty byly zasílány přes datovou schránku. Problémy byly též při zasílání dokumentů zabalených kvůli jejich velikosti do komprimovaného archivu. Prý se to nedalo rozbalit a v našem počítači to fungovalo bez chyby.“*

► Z kategorie **spolupráce se samosprávou** vybíráme následující komentáře:

*„Při oslovení cílové skupiny nám byla slíbena pomoc krajského koordinátora, o projekt v jeho průběhu neprojevil absolutně žádný zájem, ačkoliv má na starosti menšiny v kraji.“*

*„V průběhu realizace projektu se ukázalo jako problematické naplňování stanovené klíčové aktivity zaměřené na realizaci seminář pro veřejnou správu. Při přípravě projektu realizační tým projektu uvažoval s konáním seminářů ve všech 22 ORP v Moravskoslezském kraji, ale v praxi se ukázalo, že přístup představitelů měst a obcí v Moravskoslezském regionu je k aktivitám sociálního podnikání velmi rozdílný a tematika sociálního podnikání není ve veřejné správě ještě dostatečně zakotvena. Přesto realizací projektu došlo k výraznému posunu v této oblasti a sociální podnikání se postupně dostává do řady strategických dokumentů rozvoj území krajů, měst a obcí.“*

*„Zde jsme v občasných intervalech naráželi na nepochopitelnou obranu sociálních odborů proti vstupu zajímavé podpory v rodinném prostředí u jejich klientů z důvodů často velmi pofidérních (např. tvrzení, že v dané obci neexistují neformálně pečující či obavy, že někomu ukradneme jeho službu, atp.).“*

► Z kategorie **spolupráce se zaměstnavateli** vybíráme následující komentář:

*„Zaměstnavatelé z otevřeného trhu práce bylo velmi obtížné motivovat k účasti na setkání. Zájem zaměstnavatelů o informace související s pracovní integrací OZP je stále velmi nízký.“*

► Z kategorie **spolupráce s Úřadem práce** vybíráme následující komentář:

*„Projekt Společná šance představil model sdílené pěstounské péče v ČR. Model předpokládá soužití pěstounů a biologické matky (příp. otce) v odděleném bytě pěstounů, který si matka/otec pronajímá. Na toto ÚP nahlíží různě a nebylo možné najít cestu, jak zajistit matce/otci dávky, aniž by docházelo ke kolizi s ÚP, které by nahlíželo na tento model jako na sdílení společné domácnosti. V tomto kroku metodika doporučuje individuální jednání na ÚP, kde matka/otec o dávky požádá.“*

### 9.1.6. Problémy a překážky – investiční priorita 3.1

- 66 projektů z investiční priority 3.1 uvedlo, že některé části přípravy a realizace projektu pro ně byly problematické. 19 projektů žádnou část přípravy a realizace jako problematickou nevnímá.

**Tabulka 79: Byly některé části přípravy a realizace projektu problematické? (Investiční priorita 3.1)**

	Počet odpovědí	Podíl odpovědí
ano	66	78%
ne	19	22%

N=85

- Nejčastěji jako problematické respondenti označovali *řízení, monitorování, administrace a reportování průběhu projektu* (20 projektů). Druhou nejčastěji jmenovanou problematickou částí bylo *vybudování a udržení realizačního týmu* (13 projektů). Třetími nejčastěji jmenovanými problematickými částmi pak byly *stanovení vhodných vstupů, aktivit, výstupů a výsledků a zjištění či ověření skutečných dosažených přínosů projektu* (shodně 11 projektů).

**Tabulka 80: Problematické části přípravy a realizace projektu – investiční priorita 3.1**

	Počet odpovědí	Podíl odpovědí
řízení, monitorování, administrace a reportování průběhu projektu	20	30%
vybudování a udržení realizačního týmu	13	20%
stanovení vhodných vstupů, aktivit, výstupů a výsledků	11	17%
zjištění či ověření skutečných dosažených přínosů projektu	11	17%
nábor účastníků projektu	9	14%
dosažení toho, aby výstupy projektu skutečně zlepšily situaci podpořených osob	9	14%
snaha o zajištění udržitelnosti dosažených přínosů	9	14%
praktická realizace věcných (ne organizačních) projektových aktivit	8	12%
stanovení cílových hodnot indikátorů	7	11%
dosažení cílových hodnot indikátorů	4	6%
realizace veřejné zakázky	3	5%

N=66 // Respondenti mohli vybrat více možných odpovědí.

- Vybrané problematické části přípravy a realizace projektu mohli respondenti okomentovat. (V následující tabulce jsou uváděny jen vybrané příklady komentářů.)

### Tabulka 81: Komentáře k vybraným problematickým částem přípravy a realizace projektu – IP 3.1

► V rámci řízení, monitorování, administrace a reportování průběhu projektu se komentáře nejčastěji týkaly obecně náročnosti administrace projektu:

*„Projekt byl na úvod nejasně kompetenčně rozdělen. Vedoucí projektu převedl mnohé kompetence na koordinátora projektu, účetní vedení projektu nebylo realizováno dostatečně kvalitně. Tato fakta bránila koordinátorovi projektu v efektivní realizaci aktivit a internímu monitoringu postupu projektu. Návrhem pro zlepšení je zvýšení dotace pro efektivní koordinaci projektu. Za velice dobrou kontrolu kvality vedení projektu bylo považováno zavedení pozic evaluátorů, kteří fungovali nepřímo jako supervizoři vedení projektu.“*

*„Náročné bylo orientovat se v požadavcích na evaluaci (vyvíjelo se to v průběhu projektu, ne vše bylo jasné a logické, duplicita požadovaných informací). Samotná administrace byla pro nás standardní a bez zásadních problémů. Náročnější bylo odlišovat, co spadá ještě do samotného projektu a co už jsou věci, které s tématy projektu sice souvisí, nebo byly projektem iniciovány, ale do projektových aktivit již nespádají.“*

• Zmíněny byly v komentářích také problémy s cash-flow, chybějící informace od ŘO OPZ či změny pravidel podpory nebo uživatelsky nepřívětivé prostředí informačních a monitorovacích systémů:

*„Problémy s cash-flow - nedostatečná záloha na pokrytí aktivit/nákladů spojených se stáží - nemožnost řešit situaci operativně jinak než úvěrem.“*

*„V důsledku nejasné formulace připomínek k reportům ze strany ŘO, bylo pro naši organizaci problematické jejich vypořádání. Připomínky ke struktuře rozpočtu při schvalování projektu ze strany ŘO vedly k nadbytečně vysoké míře detailu stanoveného rozpočtu (rozpad rozpočtu na vzdělávání na jednotlivé kurzy), která vedla k tomu, že realizace projektu vyžadovala velké množství změn a úprav.“*

*„Práce se systémem ISKP - složitost, nestabilita, odezvy. Nutnost zadávat údaje o podpořených osobách do jiného systému (IS ESF), odezvy tohoto systému, nutnost mnohonásobného překlíkávání v aplikaci. Rozsáhlost uživatelských manuálů. Toto vše znepříjemňuje práci, odvádí pozornost od faktických záležitostí k zaměření na obsluhu aplikace, vysoce prodlužuje čas administrace v aplikacích. Naopak děkujeme za skvělou spolupráci a podporu projektového manažera po celou dobu realizace projektu.“*

► U vybudování a udržení realizačního týmu byla nejčastěji zmiňována fluktuace zaměstnanců:

*„V době projektu jsme realizovali intenzivní rozšiřování týmu a současně byla extrémně nízká nezaměstnanost. Velké úsilí jsme věnovali navýšení a udržení kapacity týmu.“*

*„Při plánování byl jiný tým, při realizaci pak do organizace přišli noví pracovníci a to realizaci projektu zdrželo.“*

- Několikrát byl zmíněn problém obsadit specializované projektové pozice:

*„Delší dobu jsme nemohli sehnat kolegyni na částečný úvazek na HR.“*

*„V klíčových oblastech, kde jsme nejvíce potřebovali pomoc spolehlivého experta a dlouhodobé vedení, se nám experti střídali. I z toho důvodu nejsou výstupy v této oblasti uspokojivé.“*

- ▶ U kategorie **stanovení vhodných vstupů, aktivit, výstupů a výsledků** byla několikrát v komentářích zmíněna nutnost proniknout do intervenční logiky a vyhovět požadavkům na evaluaci:

*„Terminologie zahájení projektu se nám rozcházela od terminologie, která po nás byla vyžadována v rámci Závěrečné evaluační zprávy. V závěru projektu jsme byli konfrontováni s tím, že nebyly zcela vhodně zvoleny na začátku realizace projektu, resp. ještě před jeho schválením, samotné cíle projektu a tím pádem nebylo vůbec snadné porozumět tomu, jak projekt evaluovat.“*

*„Definování smysluplných a vhodně měřitelných výstupů a výsledků.“*

- Zmíněno bylo i zařazení aktivit, se kterými zatím není mnoho zkušeností:

*„Nový typ výzvy s požadavkem na procesní audit - nevěděli jsme co od toho čekat.“*

- ▶ V rámci **zjištění či ověření skutečných dosažených přínosů projektu** se několik komentářů týkalo zjišťování "měkkých" přínosů:

*„Neinvestiční přínosy projektu se hůře vyčíslují, nejsou tak "uchopitelné" jako investice.“*

*„Nejasná definice požadovaného způsobu ověření přínosů projektu ze strany ŘO na jeho počátku a konkrétních požadavků na příjemce na doložení jejich dosažení. V návaznosti na fakt, že se jednalo o budování kapacit, tzn. měkký projekt, je relativně komplikované tyto přínosy měřit a tudíž by byla jasná definice na začátku projektu přínosem.“*

- Zmíněna byla také omezená doba na vyhodnocení přínosů a expertní nároky:

*„Délka realizace projektu neumožnila ověřit některé přínosy a dopady. V první polovině realizace projektu (cca 12 měsíců) byl zpracován strategický plán organizace na pětileté období 2017 - 2022, jeho přínosy však nebylo možné v době realizace projektu v plné míře ověřit. Bylo možné ověřit pouze plnění akčních plánů vycházejících ze strategického plánu za rok 2017 a částečně za rok 2018. Stejně tak byly prvním roce realizace projektu analyzovány řídicí procesy v organizaci, byly navrženy nové optimální procesy, které byly postupně implementovány. Delší praxí, v řádu několika měsíců, však byly ověřeny jen některé procesy (např. v projektovém managementu), přínosy zavedení nových procesů v jiných oblastech řízení organizace ale nebylo možné v době ukončení realizace projektu skutečně ověřit.“*

*„Skutečný přínos projektu se projeví až po delší době, minimálně po roce.“*

„Napsat evaluační zprávu bylo časově a odborné náročné, pomohli nám však experti.“

► V rámci **náboru účastníků projektu** se několik komentářů týkalo větších nároků na náborové aktivity v projektu:

„Vzhledem k situaci na trhu práce (nízká nezaměstnanost) nebylo jednoduché vytvořit skupinu osob spadající do cílové skupiny, která by byla schopna zvládnout 6-týdenní pracovní stáž. Ve spolupráci s projektovým partnerem, který se zaměřuje na práci s romskou mládeží, se podařilo úspěšně dosáhnout projektem nastavených cílů.“

● Jeden komentář se pak týkal podmínek podpory:

„Potýkali jsme se s problémem obtíží splnit současně požadavek na invaliditu účastníka a evidenci účastníka na Úřadu práce coby uchazeče, vzhledem k omezení, že část poživatelů invalidního důchodu nemůže být jako uchazeč evidována (i když by chtěli).“

● Jeden komentář se pak týkal souběhu více projektů se stejnou cílovou skupinou ve stejné lokalitě:

„Nábor účastníků projektu byl problematický z důvodu realizace obdobných projektů ÚP ČR ve stejném časovém období.“

► U kategorie **dosažení toho, aby výstupy projektu skutečně zlepšily situaci podpořených osob**, se objevilo několik komentářů, které se týkaly nedostatečné délky projektu:

„V projektu bylo vytvořeno mnoho nových postupů a strategických dokumentů. Nicméně délka projektu neumožnila jejich plné zavedení a ověření v praxi a funkčnost se tedy ukáže až v následujících měsících.“

„Velmi krátký čas na reálnou a citelnou změnu - až ke konci dvouletého období, kdy projekt probíhal, jsme sestavili důležité dokumenty a procesy. Na důkladnou implementaci a zavedení změn do praxe vůbec nebyl čas. Realizace změn tedy bude probíhat dlouhodobě po skončení projektu.“

► U kategorie **snaha o zajištění udržitelnosti dosažených přínosů** se několik komentářů dotklo otázky finančního zajištění pokračování podpory:

„Realizace projektu ukázala, jak důležitá je podpora externích expertů pro analýzu a optimalizaci řídicích procesů či strategické plánování. Z běžného rozpočtu organizace však na zajištění podpory externích expertů není dostatek prostředků.“

„Organizace plánuje do budoucna sehnat finanční prostředky na obsazení pozice fundraisera/ky na vyšší úvazek.“

● Jeden komentář se pak týkal nezájmu klíčových aktérů o udržení přínosů:

„Udržitelnost projektu vyplývá ze samotné realizace projektu a je bezproblémová, pokud krajské a

*obecní samosprávy o využití inovace stojí - nicméně o využití inovace nestály, či spíše jejímu využití aktivně bránily.“*

► V rámci **praktické realizace věcných (ne organizačních) projektových aktivit** se sešly komentáře na různá témata:

*„Při sestavování projektové žádosti jsme plánovali menší zapojení externích expertů, neodhadli jsme skutečnou potřebu, kdy v průběhu realizace zaměstnanci nebyli schopni aplikovat znalosti do praxe. Původní předpoklad, že bude stačit vytvoření strategických dokumentů, se nepotvrdil a bylo nutné prodloužit působení expertů v projektu a zajistit vedení pracovníků v praxi.“*

*„Z projektu byly hrazeny odborné pozice (experti, odborný garant, evaluátor apod., kteří měli spíše podpůrnou funkci při realizaci aktivit. Většinu práce, kterou bylo potřeba v průběhu projektu vykonat - nastavování procesních změn i jejich zavádění - spadala do kompetence zaměstnanců příjemce (členů strategického týmu), kteří ji vykonávali v rámci svých stávajících úvazků (vedle jejich běžné pracovní náplně). V průběhu realizace projektu se potýkali s větší pracovní zátěží.“*

*„Překvapivě bylo velmi náročné najít kvalitního odborného partnera/dodavatele služby na zpracování www stránek a vizuální identity. Částečně i díky finančním limitům daných rozpočtem.“*

*„Během zabydlování a samotného bydlení klientů se vyskytla spousta drobných problémů, které bylo třeba operativně řešit. Především se jako problematická ukázala spolupráce s městskými částmi, které měly do projektu poskytnout volné byty. Dále potom - sousedské konflikty, dluhy na nájemném, komunikace mezi příjemcem a partnerem.“*

► V rámci **stanovení cílových hodnot indikátorů** se většina komentářů týkala odhadu výsledné účasti v projektu a výsledků účastníků:

*„Jak bylo i realizací dokázáno, odhadnout počet cílových indikátorů v lokalitě ohrožené sociálním vyloučením (jako je Janov), je velmi problematické.“*

*„Obtížně predikovatelná skupina silně závislá na aktuální míře nezaměstnanosti.“*

*„Bylo těžké dopředu určit cílovou hodnotu indikátorů, například se dopředu nevědělo, jaký bude zájem ze strany žen bez domova o kurz peer terénní práce apod.“*

► U **realizace veřejné zakázky** byla zmiňována složitost procesu administrace veřejné zakázky:

*„Samotná nutnost realizovat veřejnou zakázku na ubytování značně komplikovala realizaci projektu. Lhůty na kontrolu VZ ze strany poskytovatele dotace byly velmi dlouhé. Celkově VZ představovala neadekvátní administrativní zátěž a máme za to, že bez realizace VZ by byl příjemce s pomocí partnera schopen zajistit ubytování pro CS snáze při dodržení principu hospodárnosti.“*

*„Neziskové organizace fungují principiálně jiným způsobem jako komerční sféra. V rámci hledání vhodných dodavatelů služeb jsme chtěli mít dodavatele služeb se zkušenostmi v neziskové sféře, ale*



tato premisa nebyla uznána v rámci hodnocení zakázky. Kontrola zakázky ovlivnila celkový harmonogram projektu.“

„Veřejnou zakázku jsme v rámci projektu neměli v plánu realizovat, v žádosti nebyla, a to ani ve schválené verzi. Řídící orgán v průběhu realizace projektu shledal nutnost vypsání veřejné zakázky u jedné z klíčových aktivit. Veřejná zakázka je natolik specifický, odborný a náročný prvek, že si naše organizace musela na jeho přípravu a realizaci najmout externího dodavatele, kterého jsme hradili z nepřímých nákladů projektu. Na straně MPSV nám komplikovaly postup dlouhé lhůty pro vyjádření se k návrhu zadání VZ a následná nemožnost konzultovat finální verzi VZ. Zadání zakázky bylo natolik specifické, že je velice obtížné do detailu a všech jemných nuancí vyhovět všem požadavkům vyplývajícím z legislativy a zároveň nepoškodit kvalitu realizované aktivity. Je to druhá zkušenost s realizací VZ v rámci ESF projektu a pokaždé jsme přes pečlivou poctivou přípravu a zahrnutí kvalifikovaných expertů do ní obdržely připomínky, v minulosti dokonce sankci. VZ je jednoznačně překážkou při plánování dalších zajímavých inovativních projektů.“

- 39 projektů v rámci investiční priority 3.1 registrovalo faktory, které bránily v dosažení ještě vyšších přínosů projektu, zbylých 46 projektů žádné takové faktory nevnímalo.

**Tabulka 82: Byly nějaké faktory, které bránily dosažení vyšších přínosů? (Investiční priorita 3.1)**

	Počet odpovědí	Podíl odpovědí
ano	39	46%
ne	46	54%

N=85

- Jako bariéru dosažení ještě vyšších přínosů projektu nejčastěji respondenti v rámci investiční priority 3.1 uváděli *limitující nastavení výzvy OPZ* (17 projektů). Dále to byly *limitující nastavení pravidel OPZ* (7 projektů) a *stav ekonomiky a míra nezaměstnanosti v našem regionu/regionech* (5 projektů).

**Tabulka 83: Faktory, které bránily dosažení ještě vyšších přínosů (Investiční priorita 3.1)**

	Počet odpovědí	Podíl odpovědí
limitující nastavení výzvy OPZ	17	44%
limitující nastavení pravidel OPZ	7	18%
stav ekonomiky a míra nezaměstnanosti v našem regionu/regionech	5	13%
plynulost čerpání podpory	3	8%
komunikace s řídicím orgánem	2	5%
spolupráce s Úřadem práce	2	5%
spolupráce se samosprávou	2	5%
legislativní podmínky v ČR, nastavení státní sociální podpory	1	3%

N=39 // Respondenti mohli vybrat více možných odpovědí.



- Vybrané faktory, které bránily dosažení ještě vyšších přínosů, mohli respondenti okomentovat. (V následující tabulce jsou uváděny jen vybrané příklady komentářů.)

#### Tabulka 84: Komentáře k vybraným problematickým částem přípravy a realizace projektu – IP 3.1

► V rámci kategorie **limitující nastavení výzvy OPZ** se komentáře týkaly omezené doby realizace, finančních limitů výzvy, definice cílové skupiny, rozdělení přímých a nepřímých nákladů a omezení v rámci aktivit:

*„Dvouleté období je pro zavedení systémových změn a sestavení a implementaci strategických dokumentů velmi krátký.“*

*„Projekt měl trvat pouze 3 roky - to stačilo pouze k přípravě inovace a jejímu zavedení, nikoli však ke sledování jejího dopadu a případné úpravě procesů z peněz grantu také nebylo možné zaplatit osoby na rozjezd nových pozic (PR, FR, marketing aj.), což přispělo ke komplikovanému zavádění jednotlivých inovací.“*

*„Realizace projektu byla omezena max. 24 měsíci, což je s ohledem na cíle projektu a věcné zaměření projektu nedostatečně dlouhá doba. Povinným výstupem projektu byl strategický plán organizace na pětileté období. Přínosy a dopady naplňování strategického plánu však reálně nebylo možné změřit, protože např. dosažení některých cílů bylo plánem stanoveno až po skončení realizace projektu.“*

*„Věková hranice do 30 let uzavřela možnost účastnit se projektu velké části zájemců, které jsme bohužel museli opakovaně odmítat. Také kategorizace vzdělání nebylo příliš otevřené a ve struktuře obyvatel, jaká je v Janově a Litvínově, bohužel zavřela dveře do projektu velké části potenciální CS.“*

*„Spoustu mladých lidí, kteří měli zájem (motivace, pozitivní myšlení) a velmi by jim to pomohlo následně lépe se uplatnit na trhu práce díky absolvování zahraničních stáží, byli evidováni na ÚP kratší dobu - většinou 3-5 měsíců.“*

*„Nepružnost nastavení výzvy v tom směru, aby organizace mohla v průběhu realizace projektu poptávat experty, jejichž potřeba se aktuálně ukázala. Nemožnost finančně podpořit cílovou skupinu a tím ji motivovat pro maximální zapojení v projektu.“*

*„Chybějící podpora pro realizaci problematických oblastí (např. detekovaný problém v oblasti fundraisingu, nemožnost v rámci projektu zaměstnat osobu odpovědnou za fundraising apod.)“*

► V rámci kategorie **limitující nastavení pravidel OPZ** vybíráme následující doplňující komentáře:

*„Zahraniční partner odmítl plnit závazky vyplývající z podmínek ESF. Motivem partnera byl nesoulad požadavků vyplývajících z projektu s tamní legislativou. Díky vyhovění žádosti o nepodstatnou změnu, ve které se jednalo o vypuštění partnera jakožto partnera s finančním příspěvkem, a náklady na zahraničního experta spadly do kap. 1.1.4 Nákup služeb, což bylo pro partnera více vyhovující (partner nebyl ochotný přistoupit na formu DPP či DPČ, což bylo problematické z hlediska odvodu daní atd.). Oprávněnost náklad byla doložena průzkumem trhu.“*

*„Veřejné zakázky, zákaz fakturace partnerem, dokazování mezd ze zahraničí, obhajoba nově*

vzniklých nákladů v rámci stáží, zadávání změnových řízení do systému MSEU, komunikace přes systém.“

► V rámci kategorie **plynulost čerpání podpory** se objevily následující doplňující komentáře:

*Díky automatickému generování finančního plánu projektu došlo k podfinancování realizace projektu, která musela být dotována z vlastních zdrojů organizace opakovanými zápůjčkami.*

*Nebylo dobře nastaveno, projekt jsme museli jeho část financovat ze soukromých zdrojů zaměstnanců.*

► V rámci kategorie **komunikace s řídicím orgánem** se objevily následující doplňující komentáře:

*„Během komunikace s řídicím orgánem došlo ke schválení evaluačních ukazatelů, které byly následně v rámci hodnocení závěrečné zprávy znovu připomínkovány. Tento nesystematický přístup přispěl k vysokému zatížení kapacit organizace a snížil tak přínos projektu.“*

*„Problematické - dlouhé lhůty při odpovědi na otázky, někdy zcela bez odpovědi. Poskytnuté odpovědi často nejednoznačné, někdy také protichůdné.“*

### 9.1.7. Problémy a překážky – investiční priorita 4.1

- 32 projektů z investiční priority 4.1 uvedlo, že některé části přípravy a realizace projektu pro ně byly problematické. 11 projektů žádnou část přípravy a realizace jako problematickou nevnímá.

**Tabulka 85: Byly některé části přípravy a realizace projektu problematické? (Investiční priorita 4.1)**

	Počet odpovědí	Podíl odpovědí
ano	32	74%
ne	11	26%

*N=43*

- Nejčastěji jako problematickou respondenti označovali *realizaci veřejné zakázky* (16 projektů). Druhými nejčastěji jmenovanými problematickými částmi pak byly *řízení, monitorování, administrace a reportování průběhu projektu a praktická realizace věcných (ne organizačních) projektových aktivit* (7 projektů).

**Tabulka 86: Problematické části přípravy a realizace projektu – investiční priorita 4.1**

	Počet odpovědí	Podíl odpovědí
realizace veřejné zakázky	16	50%
řízení, monitorování, administrace a reportování průběhu projektu	7	22%
praktická realizace věcných (ne organizačních) projektových aktivit	7	22%
stanovení cílových hodnot indikátorů	6	19%
dosažení cílových hodnot indikátorů	5	16%
vybudování a udržení realizačního týmu	3	9%
stanovení vhodných vstupů, aktivit, výstupů a výsledků	2	6%
nábor účastníků projektu	1	3%
dosažení toho, aby výstupy projektu skutečně zlepšily situaci podpořených osob	1	3%
snaha o zajištění udržitelnosti dosažených přínosů	1	3%

*N=32 // Respondenti mohli vybrat více možných odpovědí.*

- Vybrané problematické části přípravy a realizace projektu mohli respondenti okomentovat.

#### Tabulka 87: Komentáře k vybraným problematickým částem přípravy a realizace projektu – IP 4.1

► V rámci **realizace veřejné zakázky** se komentáře nejčastěji týkaly složitosti procesu administrace veřejné zakázky:

„Administrativní náročnost, dále nutnost dodatku ke smlouvě.“

„Obtížné zajišťování cenového průzkumu.“

- Několik komentářů se týkalo výhrad ke spolupráci s MPSV:

„Zdlouhavá kontrola VZ ze strany ŘO, kdy nám to v projektu způsobilo zkrácení skutečné realizační doby o rok.“

„Řídící orgán považoval na základě Obecné části pravidel pro žadatele a příjemce za diskriminační podmínku, kdy město Blansko jako zadavatel zakázky vyloučilo předem z VZ uchazeče v prodlení s plněním jiné zakázky nebo s nesplněnými závazky vůči městu. Přestože žádný takový uchazeč v realu neexistoval, bylo město Blansko nuceno na základě doporučení řídicího orgánu VZ opakovat bez této diskriminační podmínky a to přesto, že tento postup (vyloučení dlužníků a subjektů s nesplněnými závazky) je zcela v souladu s §38 zákona č. 128/2000 Sb., o obcích - povinností spravovat obecní majetek s péčí řádného hospodáře.“

► U řízení, monitorování, administrace a reportování průběhu projektu se komentáře týkaly náročnosti administrace projektu, technických problémů při práci s informačními a monitorovacími systémy nebo chybějících informací od ŘO OPZ:

„Problémy se systémem ISKP a průběžná nefunkčnost IS ESF - evidence podpořených osob. Neproduktivní prostředí a problematický přenos dat do ISKP.“

„Problémy s fungováním systému ISKP. Nedodržování nastavených lhůt ze strany poskytovatele dotace při kontrole veřejných zakázek.“

„Administrace projektu byla velice náročná, v průběhu projektu nebylo jasné jak správně vykazovat práci atd. To bylo umocněno převodem pozic na tzv. nulové. Racionalizace výkazů a jasný návod na jejich zpracování a předložení od začátku projektu by vše výrazně usnadnil.“

► U kategorie **praktická realizace věcných (ne organizačních) projektových aktivit** respondenti směřovali své komentáře na různá témata:

„V průběhu projektu jsme se při realizaci klíčových aktivit potýkali s problémy méně závažného charakteru. Vyřešili jsme je úpravou procesních postupů a změnou stylu komunikace vůči cílovým skupinám.

Jednalo se např.

- rozdíly mezi obcemi v návratnosti vyplněných dotazníků od obyvatelstva, osvědčil se model, kdy byly dotazníky přímo distribuovány do domácností,

- velké rozdíly mezi obcemi v dostupnosti a kvalitě materiálů využitelných pro zpracování analytické

části,

- některé obce např. neměly archivované hlášení o produkci odpadů, které každoročně vyplňují a zpracovatel tak musel získávat materiály z ORP Šternberk - odboru životního prostředí,

- velké rozdíly mezi obcemi v kvalitě připravených záměrů jako podkladu pro návrhovou část, některé obce měly pouze pojmenované záměry, některé měly záměry již rozpracovány a dalo se s nimi lépe pracovat,

- velké rozdíly mezi jednotlivými obcemi v přístupu pracovníků obcí, zastupitelů a nejvyšších zástupců obcí (starosta a místostarosta) k realizaci dokumentů,

- v případě některých obcí byly překážkou pro získání kvalitních a aktuálních dat také chybějící pasporty místních komunikací, veřejných osvětlení apod.

- v případě realizace návrhových částí dokumentů byly často ze strany obcí předkládány neaktuální údaje o připravovaných projektech a záměrech a bylo nutné je aktualizovat. To stejné je taktéž v případě realizace akčních plánů, kde je kromě jiného nutné zohledňovat možnosti financování projektových záměrů a aktuálně dostupné dotační příležitosti.

- u některých obcí byly v průběhu realizace projektu zpracovávány nové územní plány a bylo náročné dát do souladu oba dokumenty, protože u obou probíhá realizace současně a může docházet průběžně ke změnám, které mohou druhý dokument ovlivnit.

Ve druhé polovině realizace projektu se zlepšila spolupráce se zástupci obcí v oblasti komunikace a přípravy podkladových materiálů pro analytickou část strategických dokumentů. Členové realizačního týmu (odborní konzultanti - zpracovatelé strategií a akčních plánů) připravili k jednotlivým agendám dotazníky, které zástupcům obcí usnadnily přípravu vstupních údajů a dat pro analytickou část. Tyto dotazníky pak členové RT následně sami zpracovali a vyhodnotili.“

„Projekt vytvořil nové aktivity se zapojením veřejnosti, docházelo k opakovanému vysvětlování přínosů cílové skupině.“

► V rámci **dosazení cílových hodnot indikátorů** se komentáře týkaly především otázky naplnění bagatelní podpory:

„V době přípravy projektu byly nastaveny indikátory na základě odhadu reálných časových možností jednotlivých zaměstnanců úřadů. V době realizace projektu se však několikrát vyskytla situace, kdy se museli zaměstnanci úřadu přednostně věnovat nezbytným legislativně operativním aktivitám, které nemohli být odsunuty ani přesunuty a nebylo možné s dodavatelem vzdělávacích služeb sjednat náhradní termín školení. V případě, že by se vybíral nový dodavatel, který by snad volno měl, by bývalo došlo k časovému posunu projektu do takové míry, že by jej nebylo možno kompletně zrealizovat. Z toho důvodu příjemce dotace ponechal stávající termíny školení, kterých se mohla zúčastnit většina či náhradníci. Ovšem tato situace měla za následek nemožnosti splnění bagatelní podpory a tím došlo k nenaplnění předpokládané výše indikátorů. Kdyby měl být tento indikátor naplněn v plné výši, museli by se vybraných školení účastnit zaměstnanci úřadu, pro které by dané téma nemělo přidanou hodnotu. Např. pokladní by splnila bagatelní podporu v případě, že by se účastni např. školení územního plánování, které není v souladu ani s jejím profesním zaměřením, ani s požadovanými kompetencemi na výkon její funkce v rámci úřadu a nevyužila by je ani v jiných nestátních sektorech.“

„Problematické hlavně kvůli fluktuaci zaměstnanců, jeden může školení začít, ale pak odejde a už

*nedokončit, za něj nastupující již potom nezíská bagatelní podporu.“*

*„Účastníků a zájemců bylo mnoho, nicméně naprostá většina z nich nenaplnila bagatelní podporu.“*

► U kategorie **vybudování a udržení realizačního týmu** se komentáře týkaly problémů s financováním realizačního týmu a fluktuace zaměstnanců:

*„Bohužel se ukázalo, že nabídka trhu práce je značná. Původně vytipovaní externisté do realizačního týmu odmítli účast z finančních důvodů. Realizační tým se složil výhradně ze zaměstnanců organizace, což se ukázalo jako dobrá volba. Pracovní nasazení však bylo enormní a členové týmu byli přetížení. Zásadní pro udržení projektu byla možnost využití nulových pozic. Bez této možnosti financování bychom tým neudrželi. Bylo však nutné provést i změny v organizaci, kdy se musel opakovaně navýšit počet metodiků.“*

*„V rámci realizace projektu došlo k několika personálním změnám. Konec projektu se rovněž kryl s volbami do územně-samosprávných celků, což vyvolalo rovněž personální změny u příjemce.“*

► V rámci **stanovení vhodných vstupů, aktivit, výstupů a výsledků** byl tento komentář:

*„S ohledem na postupující implementaci normy ISO do organizace a tvorbu provazeb bylo nutné operativně některé dílčí předchozí výstupy měnit a aktualizovat. Prospělo to však kvalitě výstupu projektu jako takového.“*

- 13 projektů v rámci investiční priority 4.1 registrovalo faktory, které bránily v dosažení ještě vyšších přínosů projektu, zbylých 30 projektů žádné takové faktory nevnímalo.

**Tabulka 88: Byly nějaké faktory, které bránily dosažení vyšších přínosů? (Investiční priorita 4.1)**

	Počet odpovědí	Podíl odpovědí
ano	13	30%
ne	30	70%

*N=43*

- Jako bariéru dosažení ještě vyšších přínosů projektu nejčastěji respondenti v rámci investiční priority 4.1 uváděli *limitující nastavení pravidel OPZ* (8 projektů) a *limitující nastavení výzvy OPZ* (7 projektů).

**Tabulka 89: Faktory, které bránily dosažení ještě vyšších přínosů (Investiční priorita 4.1)**

	Počet odpovědí	Podíl odpovědí
limitující nastavení pravidel OPZ	8	62%
limitující nastavení výzvy OPZ	7	54%
plynulost čerpání podpory	3	23%
legislativní podmínky v ČR, nastavení státní sociální podpory	1	8%

*N=13 // Respondenti mohli vybrat více možných odpovědí.*

- Vybrané faktory, které bránily dosažení ještě vyšších přínosů, mohli respondenti okomentovat. (V následující tabulce jsou uváděny jen vybrané příklady komentářů.)

#### **Tabulka 90: Komentáře k vybraným problematickým částem přípravy a realizace projektu – IP 4.1**

- ▶ V rámci kategorie **limitující nastavení výzvy OPZ** se komentáře týkaly definice cílové skupiny a omezení v rámci aktivit:

*„Nastavení výzvy bylo limitující zejména v tom, že procesní řízení a dopad celé normy spadá i na příspěvkové organizace, zřízené městy a obcemi. Tato výzva bohužel neumožňovala zahrnout do řešení i tyto organizace, čímž by se efekt projektu znásobil. Nastavení výzvy pro úřad v souvislosti s naším projektem implementace ISO normy do organizace však hodnotíme velmi pozitivně.“*

*„Projekt bylo třeba s ohledem na text výzvy a pravidla OPZ nastavit a popsat tak, aby se maximalizovali aktivity způsobené dle pravidel. Část aktivit - dnes již běžně spojených se strategickým plánováním, resp. tvorbou strategií - byla již před zpracováním žádosti vyjmuta, aby nedocházelo ke krácení, či snížení hodnocení. Převážně se jedná o aktivity spojené s přímo prací s veřejností a komunikační toky/prostředky.“*

- ▶ V rámci kategorie **limitující nastavení pravidel OPZ** vybíráme následující doplňující komentáře:

*„Velmi limitujícím nastavením byla bagatelní podpora, kterou je obtížné splnit zejména v menších obcích z důvodu téměř nulové možnosti zastupitelnosti jednotlivých zaměstnanců oproti větším úřadům.“*

*„Maximální úvazek 1,0 pro zaměstnance příjemce.“*

- ▶ V rámci kategorie **plynulost čerpání podpory** vybíráme následující doplňující komentář:

*„Problémy se lhůtou kontroly veřejné zakázky ex post, tj. 1 rok, kdy nebylo možno vyúčtovat proplacenou VŘ, musely být čerpány mimořádné zálohy na profinancování aktivit projektu.“*



## 9.2. DOBRÁ PRAXE

### 9.2.1. Dobrá praxe projektů s přímou prací s cílovou skupinou – investiční priorita 1.1

- Nějaký nový či neobvyklý způsob práce s cílovou skupinou v rámci investiční priority 1.1 využilo 24 projektů, které v rámci svých aktivit pracovaly přímo s klienty služeb<sup>9</sup>.

**Tabulka 91: Využili jste v projektu nový či neobvyklý způsob práce s cílovou skupinou? (IP 1.1)**

	Počet odpovědí	Podíl odpovědí
ano	24	42%
ne	33	58%

N=57

- Respondenti mohli v komentáři využítý neobvyklý způsob práce s cílovou skupinou specifikovat.

**Tabulka 92: Využité neobvyklé způsoby práce s cílovou skupinou – IP 1.1**

► Nejčastěji uváděným inovativním způsobem práce s cílovou skupinou napříč komentáři projektů podpořených v investiční prioritě 1.1, je **podpora, motivace a koučing** podpořených osob pro překonání překážek spojených s aktivizací či osobními problémy.

*"Po ukončení vzdělávacích aktivit pracuje v projektu asistent pro trh práce. Jeho úkolem je pomáhat osobám, které získaly pracovní místo, překonávat překážky spojené se zaměstnáním a udržením si pracovního místa. Osobám, které pracovní místo v rámci projektu nezískaly, poskytuje součinnost při hledání zaměstnání, popř. dosažení zvýšení kvalifikace."*

*„Koordinátorka byla nejméně dva dny v týdnu přítomna přímo v léčebně (vyhrazená místnost), kde byla k dispozici klientům, kteří se naučili za ní chodit a aktivně řešit své problémy. Propojili jsme naši dovednost realizovat projekt (a jeho aktivity) s dovedností léčit závislosti, kterou zase disponuje psychiatrická léčebna.“*

*„Největším přínosem pro osoby z cílové skupiny bylo individuální poradenství s koučem, které pro ně mělo maximální smysl. Klienti zde mohli řešit své osobní problémy, problémy se sebezpozorováním, s motivací, s nízkým sebevědomím; dle zpětné vazby se jednalo o intenzivní a smysluplnou klíčovou aktivitu projektu, která změnila postoj nejen k zaměstnání ale i osobnímu životu osob z cílové skupiny.“*

*„V rámci projektu bylo využíváno tzv. Jobcafé, tedy neformální projektová kavárna. V rámci tohoto prostoru bylo možné působit na CS i v poněkud odlišném prostředí a atmosféře. Docházelo zde k setkávání CS mezi sebou, ale i s osobním poradcem. Docházelo rovněž k lepšímu budování důvěry s osobním poradcem případně koučem. Projekt byl rovněž zamýšlen jako otevřený, v rámci návštěv Jobcafé byli také nabíráni další účastníci mimo oficiální výběrové schůzky.“*

<sup>9</sup> Do této skupiny patří uchazeči a zájemci o zaměstnání, osoby znevýhodněné na trhu práce, osoby sociálně vyloučené nebo ohrožené sociálním vyloučením a zaměstnanci podniků a organizací.

*„Jeden z osobních poradců projektu byl rodilý mluvčí - tedy původem Ukrajinka. Uměla přesně pochopit situaci, ve které se migranti vyskytují a nabídnout jim přesnou pomoc.“*

► Mezi další inovativní práci s cílovou skupinou respondenti řadí **vzdělávání** za pomoci využívání inovativních metod:

*„Prvky zážitkové pedagogiky – přispěly k seznámení účastníků, k prolomení ledů mezi účastníky a k tvorbě dobrých mezilidských vztahů. Účastníci tak byli soudržnější, „táhli za jeden provaz“.“*

*„Využití kombinovaných rekvalifikačních kurzů - např. Asistent/ka, sekretář/ka s AJ/NJ (část teoretické přípravy, část s odborným profesním jazykem a část praxe). Jednalo se o intenzivní jazykový kurz (téměř denně 5 VH odborného jazyka po dobu cca 2 měsíců, často s rodilým mluvčím či lektorem z cizojazyčného prostředí). Velmi se osvědčil, absolventi snáze získali uplatnění. Velmi vyzdvihovali jazykový posun, kterého dosáhli. Srovnávali jej dokonce se skokem odpovídajícím několikaletému studiu na SŠ.“*

*„Výuková témata Storytelling a Brainjogging. Tyto aktivity se velmi osvědčily pro aktivizaci CS, účastníci tyto aktivity vyhledávali a sami požadovali více lekcí na tato témata.“*

*„S ohledem na hendikep účastníků (prioritně nevidící) jsme pracovali s Axmanovou technikou modelování, která je pro tuto cílovou skupinu přímo vytvořena.“*

► Jako inovativní aktivita při práci s cílovou skupinou je také často uváděn **alternativní přístup ke zprostředkování zaměstnání**:

*„Jednalo se o navazující projekt v oblasti zaměstnávání lidí s duševním onemocněním. Využívali jsme metody, které se nám osvědčily v oblasti práce s lidmi s duševním onemocněním již dříve a to metodu IPS a metodu Podporovaného zaměstnávání. Metoda IPS je stále ještě inovativní v ČR, v tomto projektu se však již o inovaci hovořit nedá. Metoda IPS pracuje s okamžitou motivací klientů vstoupit do práce, neřeší se delší příprava na vstup, hledá se místo, o které klient stojí, a poskytuje se mu maximální možná podpora při práci. Tato metoda není vhodná pro všechny klienty, také v menším měště při menším počtu spolupracujících zaměstnavatelů není úplně ideální (je zde větší riziko výpadku, zkouší se více povolání). Metodu IPS tedy kombinujeme s klasickým podporovaným zaměstnáváním, kde se s klientem věnuje více času také na přípravu na vstup do zaměstnání.“*

*„S účastníky jsme pracovali metodou Individual placement and support (IPS). Tato metoda vychází z toho, že každý může pracovat, když dostane k tomu adekvátní podporu a pracovní podmínky jsou přizpůsobeny jeho možnostem. Pracovnímu umístění nepředchází žádný trénink. K umístění zájemce dochází rychle (1-2 měsíce) a pracovní trénink probíhá v rámci pracovního procesu. Součástí metody je individualizovaná a časově neomezená podpora klienta i zaměstnavatele.“*

*„Návštěvy na pracovištích dotovaných i nedotovaných pracovních míst.“*

*„Jednalo se o první projekt tohoto typu na našem území. Byla navázána úzká spolupráce s obcemi, které výrazně pomáhaly s vyhledáním osob pro projekt a následně jim nabídly (dotovaná)/ pracovní místa. Jednalo se často o osoby z dané obce, byly tedy "pod kontrolou" starosty, který je osobně*

*velmi dobře znal.“*

*„Propojení praxe (zaměstnavatelé) a cílové skupiny = osobní setkání mladých lidí (do 25 let) se zaměstnavateli (personalisty).“*

- Respondenti mohli také uvést, které běžné způsoby práce s cílovou skupinou přinesly v rámci projektu nejlepší výsledky.

### **Tabulka 93: Běžné způsoby práce s cílovou skupinou s nejlepšími výsledky – IP 1.1**

► Nejčastěji uváděným způsobem práce s cílovou skupinou napříč komentáři projektů podpořených v investiční prioritě 1.1, je **práce formou individuálního přístupu** – důraz se klade především na méně formální přístup, kdy má cílová skupina větší pocit bezpečí a je jí poskytnuta psychologická podpora. Dále se pracuje s **individuálním plánem péče** či se v rámci projektů zavedly **individuální schůzky s pracovníky realizačního týmu**. Dále lze v komentářích identifikovat snahu o cílení na **dialog se zástupci cílových skupin**, kdy je při práci s cílovou skupinou stěžejní aktivní naslouchání, poskytování podpory a odhalování individuálních potřeb respondentů.

*„Nejlepší výsledky práce přinesl individuální přístup ke klientům. Každý klient měl vytvořený svůj individuální plán péče a individuální schůzky s pracovníky realizačního týmu. Podpora byla klientům šitá na míru. Přínosné byly také pracovní asistence přímo u zaměstnavatelů, které přinesly výborné výsledky, klienti se díky podpoře byli schopni lépe adaptovat na pracovní podmínky a pracovní kolektiv.“*

*„Na první pohled se jeví KA s největším přínosem Zprostředkování dotovaných pracovních míst. Z pohledu realizátora je však nejprospěšnější osobní poradenství, individuální a respektující přístup, konzultace s odborníky. CS má při vstupu na trh práce různorodé překážky, které klientům pomáhali překonat především osobní poradci, kteří si získali velkou důvěru klientů.“*

*"Terénní forma práce – možnost oslovit zájemce a následně komunikovat s účastníky přímo v jejich domácím prostředí. Méně formální přístup, větší pocit bezpečí osob z CS ve vlastním prostředí, možnost poznání prostředí, v němž účastník projektu žije a s jakými praktickými překážkami se zde potýká (řešení problémů v domácnosti – např. stereotypní rozdělení rolí). Zohlednění individuálních bariér (jako např. péče o dítě nebo jinou závislou osobu). Poradenství – formou individuálních schůzek, předávání důležitých informací, pomoc s listinami, kontakt s trhem práce. Možnost využití formy praktického nácviku aktivit. Rozhovor – aktivní naslouchání (sdílení problému s klienty, povzbuzování a poskytování podpory), prostá komunikace – často nabourání sociální izolace, individuální motivace, důraz a vyzdvihnutí silných stránek).“*

*„Nejlepší výsledky v našich projektech přináší individuální přístup realizačního týmu. Rozbor problémů v osobním i pracovním životě osob z cílové skupiny a pomoc při odstraňování bariér bránícím jim při vstupu na trh práce (např. výběr vhodného zaměstnavatele, úprava pracovní doby...) jsou pro ně největším přínosem.“*

► Jako běžnou skupinovou aktivitu při práci s cílovou skupinou, která v rámci projektu přinesla nejlepší výsledky, je také často uváděna **praktická výuka zvyšující kompetence pro vstup na trh**

**práce** – tato výuka v podobě kurzů povětšinou cílí na osvojení teoretických poznatků i praktických dovedností potřebných pro lepší uplatnění na trhu práce. Dle odpovědí respondentů lze do této skupiny řadit široké spektrum skupinových aktivit, jako například jazykové kurzy, workshopy, ale i navštěvování případných zaměstnavatelů. Důležitou součástí se zde dle respondentů jeví i **aktivizační a motivační kurzy**, kdy je cíleno na zabránění ztráty pracovních návyků a předcházení sociální izolaci.

*„Největší úspěch měly jazykové kurzy, to potřebují tyto osoby ze všeho nejvíce. Ostatní aktivity také vítali, ale naučit se řeč je pro ně to nejdůležitější.“*

*„Workshopy s personalisty, kurzy Flexibilní formy práce a Mapování kompetencí.“*

*„Odborné praxe u různých zaměstnavatelů, kde každý praktikant měl svého mentora. Mentor mu pravidelně dával zpětnou vazbu na vykonané činnosti a praktikanti získali řadu důležitých kompetencí pro výkon různých profesí.“*

*„Aktivizační a motivační kurzy - preventivní působení - zabránění ztrátě vlastní aktivity a upadnutí do pasivity/stereotypu, předcházení sociální izolaci, přizpůsobení se životu (závislosti) na dávkách, dále minimalizace psychických a psychosomatických negativních dopadů, které mohou představovat výraznou bariéru úspěšného uplatnění na trhu práce.“*

► Část respondentů se však ve svých odpovědích shoduje na tom, že při práci s cílovými skupinami bylo **důležité skloubit oba dva přístupy – individuální aktivity**, kdy projekty pracovaly s cílovou skupinou za pomoci různých individuálních nástrojů (rozhovory, diagnostika, konzultace), doplněné o **skupinové aktivity** (nejčastěji v podobě workshopů či školení).

*"Jedná se o kombinaci všech programů, které jsme klientům v rámci projektu nabídli. Tj. kombinace skupinové práce (poradenství, vzdělávací kurzy) a individuálních konzultací. Klienty se snažíme motivovat ke vstupu na trh práce formou odborného poradenství - skupinovou i individuální formou. Poradenství bylo doplněno o další dovednosti a znalosti nezbytné pro orientaci klienta na trhu práce. Prostřednictvím vzdělávacích kurzů došlo k doplnění/aktualizaci potřebných znalostí nebo ke zcela nové profesní přípravě. Podporovali jsme účastníky při vyhledávání pracovních míst s cílem, aby pracovní místo nejen získali, ale aby si ho také dlouhodobě udrželi. Velkou motivací je vždy zařazení do projektu možnosti čerpání mzdových příspěvků pro zaměstnavatele, kdy jsme v projektu 15 pracovních míst podpořili mzdovým příspěvkem."*

*„Nejpřínosnějším způsobem práce s CS byly osobní pohovory, během nichž jsme mohli odhalit individuální potřeby klientů a následně i způsob práce s nimi. Velmi oblíbená byla aktivita workshopů, které probíhaly skupinově. Účastníci spolu hovořili navzájem, vyměňovali si životní i pracovní zkušenosti, naučili se lépe komunikovat, což jim následně pomohlo k zajištění zaměstnání a nástupu do něj.“*

► Mezi další práci s cílovou skupinou, která se osvědčuje, pak respondenti řadí **sociální, právní, finanční poradenství** a řešení zadluženosti, **pomoc s kontaktováním potenciálních zaměstnavatelů** či přímé zprostředkování zaměstnání pomocí dotovaných pracovních míst.

*„Komplexnost při práci s CS, která zahrnovala nejen přípravu na vstup na trh práce a podporu při řešení zadluženosti, ale také podporu ve finanční gramotnosti, sociální stabilitě, rodinných a sociálních vztazích apod.“*

*„Individuální konzultace s klienty, možnost zařadit je do vhodných kurzů (většinou zakončených profesní zkouškou dle standardů NSK) a tím zvýšit nejen jejich uplatnitelnost na trhu práce, ale také jejich sebevědomí - což pomáhá především u pracovních pohovorů a po nástupu do nové práce.“*

*„Dotovaná pracovní místa - pomohla zajištění odstartování pracovního procesu u osob, které dlouhodobě nemohly získat zaměstnání z důvodu péče o osobu blízkou, psychologické a kariéerní poradenství - hrálo podstatnou roli při zvýšení motivace cílové skupiny“*

*„Vždy je nejlepším způsobem získání pracovních návyků v rámci dotovaného místa. I když je to třeba jen na pár měsíců, ti lidé získají hned jiný pohled na svět. Získají zkušenosti a pracovní návyky, což je to nejdůležitější.“*

- 5 projektů z investiční priority 1.1, které v rámci svých aktivit pracovaly přímo s klienty služeb<sup>10</sup>, přispělo dle své odpovědi k iniciaci či realizaci nějaké systémové změny.

#### **Tabulka 94: Podařilo se vašemu projektu přispět k iniciaci či realizaci nějaké systémové změny?**

	Počet odpovědí	Podíl odpovědí
ano	5	9%
ne	52	91%

*N=57*

- Respondenti mohli v komentáři příspěvek projektu k iniciaci či realizaci nějaké systémové změny specifikovat.

#### **Tabulka 95: Příspěvky projektů k iniciaci či realizaci nějaké systémové změny – IP 1.1**

► Respondenti uvedli v komentářích následující příspěvky k iniciaci či realizaci systémové změny:

*„Snahou o systémovou změnu byla implementace flexibilní formy práce - tato změna se podařila implementovat u dotovaných pracovních míst, nicméně u běžných podnikatelských subjektů se tato změna formy práce nedaří plošně zavést především v industriální zóně, kde působíme.“*

*„Projektem jsme přispěli k vyvracení představy u zaměstnavatelů a veřejné správy, že lidé s duševním onemocněním nemohou pracovat (proto také pobírají invalidní důchod).“*

*„U několika zaměstnavatelů došlo k zaměstnání osoby z CS na dotovaném pracovním místě s finanční podporou z prostředků projektu, s využitím zkrácených pracovních úvazků. Zaměstnavatelé zjistili, že*

<sup>10</sup> Do této skupiny patří uchazeči a zájemci o zaměstnání, osoby znevýhodněné na trhu práce, osoby sociálně vyloučené nebo ohrožené sociálním vyloučením a zaměstnanci podniků a organizací.

*pokud jsou osoby z CS vhodně motivovány, jsou schopny po počátečním zapracování asistenty, pracovat samostatně. Zaměstnavatelé se přestali obávat, že nebudou vědět, jak s CS jednat.“*

*„V rámci komunikace s ÚP byly nastaveny parametry užší spolupráce při práci s klientem, zejména při rozšíření kvalifikace, kombinace aktivit projektu s dostupnými nástroji aktivní politiky zaměstnanosti a nástrojů pro podporu zaměstnanosti osob se zdravotním omezením.“*

*„Možná si myslíme, že se více začalo pracovat na popsání postupu předčasného ukončení projektů - ISKP, postupy při změně harmonogramů čerpání,.... Ke konci roku vznikla mapa souběžných projektů v daných lokalitách.“*

### 9.2.2. Dobrá praxe projektů bez přímé práce s cílovou skupinou – investiční priorita 1.1

- Nějaký nový či neobvyklý způsob práce v rámci investiční priority 1.1 využil 1 projekt, který v rámci svých aktivit nepracoval přímo s klienty služeb<sup>11</sup>, resp. jeho aktivity byly zaměřeny na poskytovatele služeb.

**Tabulka 96: Využili jste v projektu nový či neobvyklý způsob práce? (IP 1.1)**

	Počet odpovědí	Podíl odpovědí
ano	1	50%
ne	1	50%

N=2

**Tabulka 97: Využité neobvyklé způsoby práce (IP 1.1)**

► *Příspěvek projektu z investiční priority 1.1 popisující neobvyklý způsob práce:*

*„Zahájili jsme inovativně insolvence pro vězně již ve věznicích.“*

- Žádný z projektů z investiční priority 1.1, které v rámci svých aktivit nepracovaly přímo s klienty služeb, resp. jejich aktivity byly zaměřeny na poskytovatele služeb, nepřispěl dle své odpovědi k iniciaci či realizaci nějaké systémové změny.

**Tabulka 98: Podařilo s projektu přispět k iniciaci či realizaci nějaké systémové změny? (IP 1.1)**

	Počet odpovědí	Podíl odpovědí
ano	0	0%
ne	2	100%

N=2

<sup>11</sup> Do této skupiny patří uchazeči a zájemci o zaměstnání, osoby znevýhodněné na trhu práce, osoby sociálně vyloučené nebo ohrožené sociálním vyloučením a zaměstnanci podniků a organizací.



### 9.2.3. Dobrá praxe projektů s přímou prací s cílovou skupinou – investiční priorita 1.2

- Nějaký nový či neobvyklý způsob práce s cílovou skupinou v rámci investiční priority 1.2 využilo 25 procent projektů, které v rámci svých aktivit pracovaly přímo s klienty služeb<sup>12</sup>.

Tabulka 99: Využili jste v projektu nový či neobvyklý způsob práce s cílovou skupinou? (IP 1.2)

	Počet odpovědí	Podíl odpovědí
ano	79	25%
ne	243	75%

N=322

- Respondenti mohli v komentáři využítý neobvyklý způsob práce s cílovou skupinou specifikovat.

Tabulka 100: Využité neobvyklé způsoby práce s cílovou skupinou – IP 1.2

► Většina respondentů z projektů s podpořeným zařízením péče o děti, která v komentářích popisovala inovativní práci s cílovou skupinou, zmiňovala **nastavení a fungování těchto zařízení**. Nejčastější zmiňovanou kategorií je **přístup k péči o děti a jejich vzdělávání**. V komentářích tato zařízení často zmiňovala využívání principu Montessori či prvky zážitkové pedagogiky.

*„Dětská skupina s hudebním zaměřením - možnost hudební výchovy pro děti každý den.“*

*„Kromě nadstandardní péče, kterou zajišťují již podmínky výzvy (vysoký počet pečujících osob/počet dětí) jsme uplatňovali moderní výchovné přístupy. Respektovat a být respektován, Montessori pedagogika, což se shledalo s velkým ohlasem u podpořených osob.“*

*„Výuka AJ na interaktivní tabuli, Montessori pomůcky.“*

*„Soustředujeme se na rozvoj řeči malých dětí. Nepoužíváme žádná média, s dětmi se mluví, pohádky čtou, navštěvují nás maňásci, kteří děti k řeči vybízejí.“*

*„Jako nové a netradiční jsme zavedli, kromě jiného, pravidelné návštěvy ranče s koňmi. Je radost sledovat, jak to děti baví.“*

*„Kromě péče o děti v provozní době našeho zařízení jsme cílové skupině poskytovali aktivity navíc v podobě besídek, zahradních slavností, karnevalů, dílniček, seminářů na téma výchovy a péče o děti a individuálního poradenství v oblasti rozvoje rodičovských kompetencí. Díky tomu jsme získali renomé kvalitního zařízení a důvěryhodnost pro cílovou skupinu. Neměli jsme problém obsadit kapacitu našeho zařízení, protože zájem cílové skupiny převyšoval počet míst v našem zařízení. Měli jsme tak děti "náhradníky", které navštěvovaly naše zařízení v případě, že "stálé" děti byly nemocné nebo odhlášené např. z důvodu dovolené rodičů. Vzhledem k tomu, že se účastníci projektu často setkávali na našich akcích, došlo k jejich vzájemnému spřátelení a vytvoření komunity rodin s dětmi*

<sup>12</sup> Do této skupiny patří uchazeči a zájemci o zaměstnání, osoby znevýhodněné na trhu práce, osoby sociálně vyloučené nebo ohrožené sociálním vyloučením a zaměstnanci podniků a organizací.



*zapojených do našeho projektu. To nám pomáhalo v každodenní práci při řešení obvyklých drobných neshod mezi dětmi i rodiči.“*

*„Adaptační plán pro děti – snadnější a pohodovější zvládnání odloučení dětí od rodičů.“*

*„Dobře nám funguje smíšená skupina dětí, kde i nejmenší (kolem 2 let) se zapojují do programu i provozu, učí se od starších. Stejně tak se nám DS osvědčila pro děti zdravotně znevýhodněné, v menším počtu dětí a více pečujících osob jim může být poskytnuta větší péče než v běžné MŠ a také jejich vrstevníci si osvojují, že jejich kamarád je stejný jako oni (jistá forma inkluze).“*

► Další často zmiňovanou kategorií inovativního přístupu k cílové skupině je **kommunikace s rodiči dětí** či snaha zařízení péče o děti o **zapojení rodičů do fungování zařízení**.

*„Online rezervační systém a komunikaci odpovídající věkové skupině - rodiče kolem 30 let - facebook, email.“*

*„Velmi častá komunikace s rodiči. Individuální a osobní přístup k jejich požadavkům.“*

*„Pro účely přihlašování dětí na příměstský tábor respektive do dětského klubu jsme si zaplatili speciální službu rezervačního systému.“*

*„Naší snahou je přistupovat nejen ke každému dítěti, ale i ke každému rodiči, maximálně individuálně. Klademe důraz na spokojenost dětí a službu se snažíme přizpůsobit podle potřeb rodičů. S rodiči ohledně jejich potřeb hodně komunikujeme a žádáme je pravidelně o zpětnou vazbu.“*

*„Zapojení rodičů do fungování zařízení - dílny, společné "dny otevřených dveří", prezentace projektu jako takového, a to i pro nové zájemce.“*

*„Na příměstských táborech jsme měli páteční odpoledne vyhrazené na táboráky s rodiči. Všichni rodiče přišli a trávili s dětmi společně odpoledne. V rámci toho probíhala výměna zkušeností mezi rodiči.“*

► V případě ostatních projektů zaměřených na rovnost žen a mužů (nejedná se o zařízení péče o děti), zmiňovali respondenti tyto inovativní přístupy k práci s cílovou skupinou.

*„Individuální přístup k účastnicím projektu a komplexní nabídka aktivit podporující cílovou skupinu.“*

*„Jako vhodná se ukázala realizace nácviku praktických dovedností pro zvládnutí péče přímo v domácím prostředí. Velkým přínosem této aktivity bylo také nabourání sociální izolace - na často nízkém sebevědomí pečujících žen se velkou mírou podílí izolace od okolního světa způsobená náročností péče o osobu blízkou. Dalším prvkem, poměrně novým, byl v tomto projektu realizovaný koučink - vlastní stanovení profesních (i životních) cílů neformálně pečujících žen a hledání vlastních řešení a efektivních cest, jak je v průběhu péče zabezpečit.“*

*„V rámci jedné z klíčových aktivit byl účastníkům nabídnut osobní koučink se zkušeným koučem*

*a mentorem, který měl velmi pozitivní dopad na motivaci žen a zlepšení jejich životní situace komplexně (v pracovním i osobním životě).“*

*„• Sdílení v rámci ženského kruhu – ukázal se jako nástroj být velice podpůrný pro jednotlivé účastnice, nejen k řešení jejich vlastních problémů, ale také k pomoci jiným*

- Metoda Learning by doing – učím se děláním*
- Komplexní, intenzivní, dlouhodobý a individuální mentoring“*

*„Metoda osobnostního rozvoje tzv. grafoterapie, kdy cílenou změnou některých prvků v písmu dochází ke změně v osobnosti a zároveň je pravidelné psaní samo o sobě terapií.“*

*„LADIES CLUB - neformální setkávání napříč cílovou skupinou, zapojení do komunitních aktivit v rámci regionu, předávání zkušeností a sdílení dobré praxe.“*

*„Inovativní programy - Simulační rozvojový program Firma, modelová hra Mgmt rolí. Mentoring v oblasti sladování práce a rodiny.“*

*„Motivační program obsahující prvky zážitkové pedagogiky – motivační hry a aktivity s cílem osobnostního rozvoje u CS, které navíc přispěly k seznámení účastnic, k prolomení ledů mezi nimi i lektorkami a k tvorbě dobrých mezilidských a později i kamarádských vztahů.“*

- Respondenti mohli také uvést, které běžné způsoby práce s cílovou skupinou přinesly v rámci projektu nejlepší výsledky.

#### **Tabulka 101: Běžné způsoby práce s cílovou skupinou s nejlepšími výsledky – IP 1.2**

► Odpovědi respondentů z projektů podpořených v investiční prioritě 1.2 řadíme v rámci otázky na běžné způsoby práce s cílovou skupinou do tří kategorií:

- 1) podpořená zařízení péče o děti, která ve svých odpovědích zohledňovala jakožto cílovou skupinu rodiče dětí,
- 2) podpořená zařízení péče o děti, která ve svých odpovědích zohledňovala jakožto cílovou skupinu děti,
- 3) ostatní projekty zaměřené na rovnost žen a mužů (nejedná se o zařízení péče o děti).

► V případě podpořených zařízení péče o děti je nejčastěji uváděnou „dobrou praxí“ při práci s cílovou skupinou (tj. rodiči) otevřená **komunikace na osobní úrovni** a **zapojování rodičů a širší veřejnosti do akcí** pořádaných těmito zařízeními.

*„Otevřená komunikace s rodiči, vstřícnost, pozitivní přístup, snaha vyhovět individuálním požadavkům, zpětná vazba získávaná formou neformálních rozhovorů, tento způsob komunikace uplatňujeme i v jiných projektech a osvědčil se nám.“*

*„Osobní kontakt, jsme zaměřeni na osobní kontakt s rodiči, všichni se vzájemně známe a tak jsou vztahy a komunikace mnohem jednodušší. Tím pádem i výsledky jsou mnohem lepší.“*

*„Pravidelná setkání a komunikace s rodiči, individuální vyřešení potřeb a požadavků rodičů.“*

*„Zapojení rodičů do plánu výchovy a péče: Tvořivé dílny, setkání s rodiči - Den dětí, Den matek, Den otců, křeslo pro hosta, Mikuláš...“*

*„Největší ohlasy měla podvečerní setkání, kdy se mohli zájemci z řad veřejnosti přijít podívat do naší školky a zjistit informace o montessori pedagogice, pohovořit s pečujícími osobami a vidět naše kvalitní a estetické prostředí. Podvečery měly navazující charakter, kdy jsme se snažili vždy představit jednotlivé oblasti montessori kurikula. Kromě teorie měli rodiče možnost si některé specifické pomůcky vyzkoušet a zažít tak, co vlastně mohou získat jejich děti. Také se nám osvědčily hrací odpoledne, které byly realizovány pro rodiče dětí, které již školku navštěvují. V tomto čase se rodiče ocitli v roli, kdy jim jejich vlastní děti ukazovaly, co ve školce dělají, co je baví.“*

*„Provázanost aktivit dětské skupiny s aktivizačním oddělením domova pro seniory - např. čtení pohádek.“*

*„Hodně se nám osvědčuje intenzivní komunikace s rodiči ohledně jejich představ a potřeb. Ne vždy jsem schopni všem rodičům vyjít vstříc, nicméně je-li to v našich možnostech, snažíme se jejich přání zohlednit. Ze zpětných vazeb rodičů víme, že právě komunikaci s nimi velice oceňují. Dále rodiče velice oceňují to, jaký důraz klademe na maximálně individualizovanou péči o každé dítě, vnímání a naplňování jeho potřeb. Vnímáme, že v tomto období je pro rodiče extrémně důležité, aby si byli jisti, že o jejich děti je dobře postaráno, že budou spokojené.“*

► Druhou nejčastěji zmiňovanou osvědčenou praxí, je **flexibilní otevírací doba zařízení péče o děti**, kdy je v některých zařízeních možná domluva i na hlídání dětí mimo otevírací dobu či při větším zájmu prodloužení oficiální provozní doby zařízení.

*„Zavedení flexibilní docházky dětí v rámci pracovní doby rodičů.“*

*„Prodloužená provozní doba dětské skupiny do 17:30, na požádání i déle. Více vyhovuje pracovním povinnostem rodičů.“*

*„Jsme tady pro děti a jejich rodiče. Snažíme se jim vždy vycházet vstříc, ať už jde o individuální péči o jejich děti nebo např. změnu docházky, po dohodě i hlídání mimo naši pracovní dobu. Vhodná je neustálá komunikace s rodiči.“*

*„Provoz dětské skupiny byl nastaven podle požadavků rodičů (cílové skupiny). Ještě před zahájením projektu jsme realizovali průzkum mezi rodiči, jaká provozní doba DS je pro ně nejvhodnější, vzhledem k rozsahu jejich pracovní doby... A podle výsledků jsme nastavili délku provozní doby. Samotná péče o děti v DS pak probíhala standardně v souladu s legislativou a podmínkami výzvy.“*

*„Byla umožněna flexibilní pracovní doba. Matky se mohly plně věnovat práci, zatímco o jejich děti bylo postaráno. Je také velká výhoda, že Dětský koutek ADP je lokalizován v budově, kde matky vykonávají pracovní činnost. Tento faktor pozitivně přispěl ke snížení nákladů matek za dopravu a také pozitivně ovlivnil časovou zátěž spojenou s odváděním dětí do školky.“*

► Dále jsou zmiňované praxe typu **snižování věkové hranice pro přijetí** dětí do zařízení, **snižování „školkovného“** či umožnění **komunikace pomocí sociálních sítí** a dalších elektronických médií – například Facebooku či webových stránek.

*„Hlavním způsobem práce s cílovou skupinou tohoto projektu je podpora jejího dřívějšího zapojení do pracovního procesu, a to prostřednictvím nabídky péče o jejich děti. Služba je plně využívána, kapacita zařízení je v podstatě denně naplněna. K ještě vyšším pozitivním přínosům patří snížení věkové hranice dětí v tomto zařízení ze dvou na jeden rok, které umožní cílové skupině ještě dříve sladovat rodinný a pracovní život. Této možnosti už využil ne jeden rodič.“*

*„Nákup lepších vzdělávacích pomůcek a snížení školkovného.“*

*„Nabídli jsme cílové skupině péči o děti od jednoho roku a tím jsme umožnili cílové skupině brzký návrat do pracovního procesu.“*

*„Oslovování cílové skupiny přes sociální sítě i přes školy. Publikování informací o činnosti v průběhu projektu, abychom novou službu představili cílové skupině.“*

*„Osobní setkání a schůzky, facebook, web, místní noviny, komunikace se samosprávou (umístění letáků na klub na web města), komunikace s jednou ze ZŠ (umístění letáku na klub na web školy).“*

► V případě, že projekty ve svých odpovědích zohledňovaly jako svou cílovou skupinu děti, popisovala většina respondentů **přístup k výchově a vzdělání dětí**:

*„V rámci projektu byla u nás podpořena Dětská skupina, kde se užívaly běžné způsoby práce s dětmi. Kolektivní, individuální či práce s nápodobou, která pomáhá dětem si rychleji osvojit nové návyky či zapamatovat nové poznatky.“*

*„Používáme vzdělávací program shodný s MŠ, doplněný o výchovu a péči o děti mladší 3 let a děti se specifickými potřebami (např. s vadou zraku) ve spojení se speciálními pomůckami. Výsledky přináší právě komplexní činnost a profesionalita pečujících osob.“*

*„V rámci projektu se zaměřujeme primárně (ne výlučně) na podporu rodin ze znevýhodněného prostředí. Tyto děti potřebují intenzivnější podporu a péči, aby dokázaly překonat traumata vzniklá díky situaci v rodinách. Dále intenzivnější individuální přístup k jednotlivým dětem, jim pomáhá k snadnějšímu dorovnání vědomostních hendikepů, které by je brzdily při nástupu do prvního ročníku ZŠ.“*

*„Individuální přístup ke každému dítěti, možnost věnovat se jim podstatně více, než v klasické školce, a to je na dětech vidět.“*

*„Zajišťovali jsme služby péče o děti předškolního věku využívající respektující pedagogický přístup využívající poznatky různých výchovných a pedagogických směrů - tento přístup podle našeho názoru také přináší nejlepší výsledky z hlediska péče o děti.“*

*„Péče o děti v předškolním věku - péče zaměřená na pobyt venku a komunikaci s dětmi.“*

*„Nabídka nadstandardního přístupu ke vzdělávání předškolních dětí (rozšířená výuka jazyků, program pro podporu budování imunity dětí, program kombinující klasické předškolní vzdělání, vzdělávací program "lesní školky" a alternativních vzdělávacích směrů).“*

*„Snažili jsme se o partnerský a kamarádský přístup k dětem i rodičům s pevně danými hranicemi. Děti jsme zapojovali do všech aktivit, např. na loutkovo-výtvarném táboře vyráběly děti všechny loutky, psaly si text, vyráběly kulisy.“*

*„Poskytnutím kvalitní péče o děti předškolního věku s rozšířenými službami (německý jazyk, možnost rozšířeného hlídání dětí, nižší nemocnost dětí, apod.).“*

► V případě ostatních projektů zaměřených na rovnost mužů a žen, kdy se nejedná o zařízení péče o děti, jsou nejčastěji uváděnou „dobrou praxí“ při práci s cílovou skupinou aktivity na **zvýšování kompetencí a motivace účastníků** pomocí poradenství, motivačních aktivit či rekvalifikačních kurzů:

*„Využívali jsme všechny dostupné nástroje Aktivní politiky zaměstnanosti a nástrojů pro sladování rodinného a pracovního života, které nám výzva umožňovala: pracovní poradenství a diagnostika, individuální a skupinové poradenství, motivační workshopy, rekvalifikační kurzy, podpora formou mzdových prostředků při vytváření pracovních míst, částečné a flexibilní pracovní úvazky. Důležitý byl hlavně individuální přístup a vzájemné propojení aktivit.“*

*„Individuální poradenství - koučink přispěl k motivaci a osobnostnímu rozvoji účastnic projektu – stal se dobrým základem pro navazující kariérní rozvoj – zajistil hladký průběh účasti v projektu, úspěšně pracoval s bariérami a obavami účastnic projektu, pomáhal jim v řešení osobních i pracovních problémů. Mzdové příspěvky byly motivací pro zaměstnavatele i zaměstnance, po skončení mzdových příspěvků polovina účastnic pokračovala nadále v pracovních poměrech.“*

*„1) Návik Assessment centra - některé maminky o něm neměly ani povědomí, že nějaká taková metoda výběru zaměstnanců existuje - díky našemu projektu si jej mohly vyzkoušet, otestovat, a do budoucna budou vědět, do "čeho jdou", jelikož je tato metoda stále používanější. 2) Skupinové motivační aktivity - tréninky, návky pohovorů, příprava CV a motivačního dopisu. Maminky, které jsou na mateřské/rodičovské již dlouho (měly např. několik dětí po sobě) neměly ponětí, jak správně napsat motivační dopis a životopis tak, aby zaujal personalisty. 3) Rekvalifikační kurz - všechny účastnice z něj byly nadšené, především z lektorky, kterou jsme pro tento kurz vybrali. Zároveň při zkouškách lektorka i ostatní zkoušející chválily účastnice našeho projektu za jejich "studijní" úspěchy.“*

*„Motivační aktivity, semináře zaměřené na různou tematiku, rekvalifikace a další vzdělávací kurzy určené pro cílovou skupinu, které rozvíjejí schopnosti na trhu práce - podpora kurzů, které usnadnily CS schopnost za prací dojíždět (v našem projektu řídičská oprávnění).“*

*„Velmi se osvědčila pozice průvodce, která provázela účastníky projektu od samotného přihlášení až po ukončení rekvalifikace a uplatnitelnosti nově získaných znalostí a dovedností na trhu práce.“*

„Metody genderového auditu, možnost individuálního nastavení metod pro každou konkrétní zapojenou organizaci.“

„Individuální profesní poradenství a zaměstnání na flexibilní úvazky s cílem znovuobnovit pracovní návyky.“

- Dvacet procent projektů z investiční priority 1.2, které v rámci svých aktivit pracovaly přímo s klienty služeb, přispělo dle své odpovědi k iniciaci či realizaci nějaké systémové změny.

#### Tabulka 102: Podařilo se projektu přispět k iniciaci či realizaci nějaké systémové změny? (IP 1.2)

	Počet odpovědí	Podíl odpovědí
ano	64	20%
ne	258	80%

N=322

- Respondenti mohli v komentáři přispěvek projektu k iniciaci či realizaci nějaké systémové změny specifikovat.

#### Tabulka 103: Příspěvky projektů k iniciaci či realizaci nějaké systémové změny – IP 1.2

► Nejčastěji uváděnou systémovou změnou identifikovanou v komentářích projektů podpořených v investiční prioritě 1.2 je **pozitivní změna v chování cílové skupiny** a dalších aktérů.

„Podařilo se nám rodiče přesvědčit k zdravějšímu stravování dětí ve školce a u některých i doma.“

„Na základě nastavení projektu v našem zařízení se nám díky propagaci a vazbám na cílovou skupinu ve větším rozsahu podařilo globálně v Pardubicích snížit školkovné soukromých školek a DS, které byly podpořené ze strany MPSV.“

„Systémové myšlení - necílit na jeden svůj vlastní záměr, ale myslet a vidět princip nekonečných souvislostí. Platí jak pro rodiče, tak pro pedagogický personál, Podařilo se nám některé rodiče přimět ke komunikaci s dětmi i doma, ke zdravějšímu stravování, k vlídnějšímu přístupu k nim i jim samotným. K větší péči o rodiny jako takové a o matky. Ty jsou často pod tlakem a děti to vše vycítí.“

„Myslíme si, že pokud budou tato zařízení podporována dál, budou tou nejlepší alternativou pro zařazení dětí již od 1 roku věku do předškolního zařízení a MŠ se nebudou muset přizpůsobovat stále mladším dětem.“

„Seminář v poslanecké sněmovně - pevně věřím, že se nám společně s ostatními DS podaří stát a vládu přesvědčit o možném dotování bez ohledu na to, zda stihneme podat žádost z EF nebo ne... A nebudeme se děsit, zda nás vyberou k financování či nikoliv.“

„V roce 2015 byla s obcí (starosta a tehdejší ředitelka školy) projednána nevyhovující situace v oblasti služeb péče o děti navštěvující 1. stupeň základního vzdělání. K potřebám a žádostem rodičů na doplnění chybějících služeb v oblasti péče o děti před a po školním vyučováním však nebyla jak obec,



*tak škola nakloněna. Důvodem byl jednak nedostatek finančních prostředků a dále absence vhodných prostor jak pro družinu, tak i realizaci příměstských táborů, s tím, že do školních tříd by tyto aktivity nemohly směřovat, neboť i tak již školní třídy praskaly ve švech. Po získání podpory a vybudování nového dětského klubu se však situace na obci změnila. Obec našla vhodné prostory a od konce října 2016 začala realizovat Volnočasové aktivity na školním hřišti (předělání bývalé hospody). V současné době ZŠ (po výměně vedení nová ředitelka) usiluje o získání finanční podpory do oblasti péče o děti navštěvující 1. stupeň základní školy. Vzhledem k tomu, že záměry obce nám pan starosta sdělil v dostatečném předstihu a skutečnosti, že dvě obdobná zařízení nabízející téměř totožné služby by na malé obci nebyly ani efektivní ani hospodárné, rozhodli jsme se v realizaci dětského klubu nadále nepokračovat a tyto služby přenechat výhradně do působnosti základní školy.“*

*„Někteří zaměstnavatelé navýšili částku - možnost čerpání příspěvku na školkovné pro své zaměstnance, právě s ohledem na možnost umístění dítěte do DS a takto může kvalifikovaná pracovní síla/podpořená osoba efektivněji vykonávat svou práci (např. z časových důvodů) - tento příspěvek byl zaveden plošně pro všechny zaměstnance daného zaměstnavatele, pokud příspěvek nečerpali formou příspěvku na školkovné, mohli jej čerpat na jiné aktivity, např. sportovní.“*

► Dále je jakožto iniciace systémové změny zmiňována **osvěta a zvýšené povědomí** cílové skupiny i široké veřejnosti o dané problematice či o aktivitách podpořených projektů.

*„V této chvíli to spíše vnímám jako zlepšení obecného povědomí cílové skupiny a veřejného mínění o poskytovaných službách pro malé děti pod 3 roky, které, věřím, povedou i k systémovým změnám z důvodu velké poptávky a zvýšení zájmu o tyto služby.“*

*„Vešli jsme do povědomí širší veřejnosti. Nemusíme si již dělat reklamu, abychom naplnili počet účastníků projektu v dětské skupině. Naopak s "těžkým srdcem" musíme zájemce odmítat.“*

*„Cílová skupina došla k závěru, že skutečnost, že se matka vrací zpět do zaměstnání ve dvou letech věku dítěte, se na dítěti nijak negativně neprojevila, ba spíše naopak. Děti jsou samostatnější a vyrovnanější díky působení kvalitního kvalifikovaného personálu, který má možnost vzhledem k ideálnímu počtu dětí na jednoho pedagogického pracovníka se dětem individuálně věnovat. Láskyplná péče, žádný stres a množství podnětů pro optimální fyzický a psychický rozvoj dítěte jsou důvod, proč k nám děti chodí s radostí a mnohé ani nechtějí odcházet domů. Vzhledem ke skutečnosti, že mnoho rodičů nechává většinu času stráveného doma děti před počítačem, tabletem či televizí, je návštěva našeho zařízení pro děti skutečnou odměnou.“*

► Občasně je respondenty také zmiňováno **zlepšení chodu** zařízení péče o děti a **další interní změny**.

*„Navýšení počtu zaměstnanců, zlepšení platových podmínek a vybavenosti zařízení (přizpůsobení účastníků s mladšími dětmi).“*

*„Díky projektu jsme nastavili pravidelnou docházku. Rodiče si tak mohou lépe organizovat svoji práci a my máme větší možnosti v péči o jejich děti.“*



„Vytvořili jsme vlastní stravovací systém založený na zdravých surovinách a učíme děti environmentálnímu vzdělávání, výchově a osvětě (EVVO) a k účtě k životu ve všech jeho formách.“

„Ano, zavedení rezervačního systému / zavedení služeb péče o děti v odpoledním klubu (12-18hod) nebo na příměstských táborech během prázdnin.“

► V případě ostatních projektů zaměřených na rovnost mužů a žen, kdy se nejedná o zařízení péče o děti, byly uvedeny tyto příspěvky:

„Podařilo se nám u 12 zaměstnavatelů zavést prvky flexibilních forem práce do jejich interních směrnic.“

„Účastníci projektu si uvědomili, že při splnění některých podmínek mohou získat určitou podporu. Začali se více zajímat o možnosti podpory obecně.“

„Praktický workshop pro vedoucí pracovníky a pracovnice ministerstev k problematice sladování a zajišťování rovnosti mužů a žen ve veřejné správě.“

„Získávání nových dotačních programů na základě flexibilních forem práce.“

#### 9.2.4. Dobrá praxe projektů bez přímé práce s cílovou skupinou – investiční priorita 1.2

- Nějaký nový či neobvyklý způsob práce v rámci investiční priority 1.2 využilo 22 projektů, které v rámci svých aktivit nepracovaly přímo s klienty služeb<sup>13</sup>, resp. jejich aktivity byly zaměřeny na poskytovatele služeb.

**Tabulka 104: Využili jste v projektu nový či neobvyklý způsob práce? (IP 1.2)**

	Počet odpovědí	Podíl odpovědí
ano	22	16%
ne	118	84%

N=140

- Respondenti mohli v komentáři využítý neobvyklý způsob práce specifikovat.

**Tabulka 105: Využité neobvyklé způsoby práce – IP 1.2**

► Respondenti uvedli v příspěvcích následující neobvyklé způsoby práce:

„Naše organizace se intenzivně věnuje podpoře rodiny s dětmi, naše zkušenosti jsme využili při realizaci projektu. Jednalo se především o způsob komunikace s cílovou skupinou, realizovali jsme pro ni přednášku, semináře.“

<sup>13</sup> Do této skupiny patří uchazeči a zájemci o zaměstnání, osoby znevýhodněné na trhu práce, osoby sociálně vyloučené nebo ohrožené sociálním vyloučením a zaměstnanci podniků a organizací.

„Dotazníkové šetření formou google disku - umožnilo vyjádřit se více respondentům/tkám; vyšší návratnost. Skupinové diskuze s prvky koučinku - umožnily účastníkům/nicím vyjádřit své myšlenky, ale také vytvořit stimulační prostředí pro inspiraci, řešení a připomínky ohledně rovných příležitostí pro muže a ženy.“

„V průběhu realizace projektu jsme zavedli flexibilní způsob práce, které máme upravené v interní směrnici číslo 9. Například administraci projektu zaměstnanec mohl vypracovat doma, pak taky vychovatelka, která připravuje plán výchovy a péče, tuto část práce také může dělat z domova. Máme s tím perfektní zkušenosti.“

„V rámci projektu jsme využily několik zkrácených forem úvazků či forem DPP, DPČ pro maminky na rodičovské dovolené, seniorky, studentky.“

„Nejsem si jistá, zda lze za nový způsob práce označit samotnou realizaci genderového auditu. Pokud komplexně ne, jistě inovativní bylo realizovat genderový audit v malých organizacích napříč sektory, např. na základní škole, v charitní pečovatelské službě, v knihovně, apod.“

„Součástí výchovné a vzdělávací péče je pohybová průprava dětí, která zajišťuje lepší pohybové dovednosti a nepřímo ovlivňuje zdravotní stav dětí.“

„Projekt podporoval pouze doprovody na kroužky a zpět z kroužku, ale vzhledem k tomu, že se jednalo převážně o žáky první třídy, na vlastní náklady jsme vyzvedávali tyto děti přímo ze školy. Tím byla zajištěna kompletní podpora rodičům v bezproblémovém setrvání v pracovním procesu.“

- 28 projektů z investiční priority 1.2, které v rámci svých aktivit nepracovaly přímo s klienty služeb, resp. jejich aktivity byly zaměřeny na poskytovatele služeb, přispělo dle své odpovědi k iniciaci či realizaci nějaké systémové změny.

**Tabulka 106: Podařilo s projektu přispět k iniciaci či realizaci nějaké systémové změny? (IP 1.2)**

	Počet odpovědí	Podíl odpovědí
ano	28	20%
ne	112	80%

N=140

- Respondenti mohli v komentáři přispěvek projektu k iniciaci či realizaci nějaké systémové změny specifikovat.

**Tabulka 107: Příspěvky projektů k iniciaci či realizaci nějaké systémové změny – IP 1.2**

- Respondenti uvedli v příspěvcích následující iniciace či realizace systémových změn:

„Zkvalitnění strategického řízení a hospodaření města.“

„Výraznější uplatnění podpořených osob na trhu práce, kvalitativní změna zapojením rodičům do chodu zařízení v rámci víkendových aktivit ve vztahu k ekologické výchově rodiny.“

*„V obci Vizovice jsme mohli doplnit kapacitu mateřských škol“*

*„V rámci genderového auditu byly firmám doporučeny změny ve společnosti - ty budou v rámci navazujícího projektu - implementace genderových auditů realizovány.“*

*„V regionu Blatenska byla stabilně zařazena péče o děti mladších tří let, což podpořilo dosud opomíjenou skupinu (rodičů těchto dětí) k vyššímu uplatnění na trhu práce.“*

*„Implementaci flexibilních forem práce, úpravy pracovní doby.“*

*„Podpořili a stabilizovali jsme rodiče žáků 1. stupně ZŠ v pracovním procesu. Neméně důležitým bodem byla podpora rodičů o prázdninách, kdy jsme pro jejich děti realizovali nepřetržitě příměstské tábory. Tábory byly zdarma a tak je využili i rodiče, kteří by na placené tábory své děti z finančních důvodů poslat nemohli.“*

*„Ano, zavedení pružné pracovní doby, metodiky hodnocení, nové přístupy v komunikaci apod.“*

*„Domníváme se, že úspěšná realizace projektu přispěla k nastavení pravidel financování pro dětské skupiny.“*

*„Poradenství pro studující na AMU, komentáře k etickému kodexu připravovanému studentskou radou.“*

*„Na základě realizace Genderového auditu na obecních/městských úřadech došlo k popisu současného stavu na úřadech a návrhu doporučení k eliminaci nedostatků, což přispěje k lepší situaci v oblasti rovných příležitostí na úřadech.“*

*„U každé organizace byl přínos jiný, ale ve všech případech lze říci, že organizaci výstup GA posunul v oblasti lidských zdrojů.“*

*„Podařilo se nám změnit vnímání zaměstnavatelů zejména v technických oborech, kde se nám podařilo nakročit ke zbourání mýtů v oblasti neopodstatněného dělení pracovních pozic na ženské a mužské.“*

*„Rozšířili jsme způsob odměňování zaměstnanců o tzv. benefity. Projekt přispěl k vyšší informovanosti rodičů dětí o činnosti dětí v zařízení péče o děti.“*

*„Vedení škol se původně realizace genderových auditů obávalo, avšak posléze své původní názory přehodnotilo a zavázalo se k realizaci doporučení, která vzešla ze zpráv genderových auditů; např. během pohovorů nezjišťovat rodinný stav uchazeče/čky, vyvarovat se tím porušení zákona, používat genderově senzitivní jazyk v dokumentech školy, a také zvážit zavedení flexibilních forem pracovních režimů pro své zaměstnance/kyně, a tím také bojovat s nedostatkem pracovníků/nic ve školství.“*

### 9.2.5. Dobrá praxe projektů s přímou prací s cílovou skupinou – investiční priorita 1.3

- Nějaký nový či neobvyklý způsob práce s cílovou skupinou v rámci investiční priority 1.3 využilo 12 projektů, které v rámci svých aktivit pracovaly přímo s klienty služeb<sup>14</sup>.

**Tabulka 108: Využili jste v projektu nový či neobvyklý způsob práce s cílovou skupinou? (IP 1.3)**

	Počet odpovědí	Podíl odpovědí
ano	12	8%
ne	145	92%

N=157

- Respondenti mohli v komentáři využít neobvyklý způsob práce s cílovou skupinou specifikovat.

**Tabulka 109: Využité neobvyklé způsoby práce s cílovou skupinou – IP 1.3**

► V rámci komentářů projektů z investiční priority 1.3 byla zmiňovaná **komunikace s cílovou skupinou** a **školení**, kdy projekty využívaly celou řadu inovativních přístupů.

*„V rámci vybraných kurzů - především MMD, byl kurz veden takzvaně u "kulatého stolu" kdy všichni účastníci seděli v kroužku a každý měl prostor vyjádřit, s jakými problémy se potýká a jak je řeší, následně se zapojila celá skupina s dalšími možnými návrhy a postupy jak problémy řešit. Školení probíhala velmi interaktivně pod vedením lektora/lektorky. Dříve školení probíhala především pouze jako "přednáška".“*

*„Jako velmi pozitivní jsme vnímali školení "u kulatého stolu", kdy každý ze zaměstnanců mohl říct, s jakými problémy se během práce setkává, jakým způsobem je řeší, ostatní zaměstnanci z jiných oddělení navrhovali jiné způsoby řešení obtížných situací. Všichni se tohoto typu školení rádi a aktivně účastnili.“*

*„V rámci školení manažerských dovedností byl využit brainstorming - nový způsob v naší společnosti.“*

*„Z našeho pohledu netradiční způsob práce byl při školení měkkých dovedností s názvem vnitrofiremní komunikace, kdy lektor netradičním způsobem skupinu aktivně zapojil do školení. Skupina se tak sama ocitla v roli lektora a mohla se na chyby v komunikaci podívat z druhé strany, z pohledu toho druhého.“*

*"Většina seminářů se konala spíše formou diskuse na daná témata (vyjma "Obecného IT" - tyto kurzy byly praktické), kdy lektor/ka řídila diskusi. Každý měl prostor vyjádřit problém, se kterým se potýká a zbytek skupiny posléze reagoval na problém a navrhoval řešení jak příště postupovat. Výstupem bylo ""sepsání"" postupů jak se v daných situacích chovat, jakým způsobem řešit problém popřípadě, kam a jak navést zákazníka. Kurzy byly velmi přínosné."*

<sup>14</sup> Do této skupiny patří uchazeči a zájemci o zaměstnání, osoby znevýhodněné na trhu práce, osoby sociálně vyloučené nebo ohrožené sociálním vyloučením a zaměstnanci podniků a organizací.

*„Zpravidla jsme využívali osvědčených metod forem vzdělávání dle zkušeností lektorů - vysvětlení teorie vs. ověření a ukázka v praxi.“*

*„Aktivní zapojování účastníků vzdělávání do procesu výuky formou praktických cvičení, které výrazně doplňovalo prezenční výuku.“*

*„V rámci řešení praktických problémů bylo řešeno vše přímo na pracovišti (řízení směny atp.).“*

*„Celkově došlo ke zlepšení klimatu ve společnosti a komunikaci mezi zaměstnavatelem a zaměstnanci díky setkávání na vzdělávacích aktivitách.“*

- Respondenti mohli také uvést, které běžné způsoby práce s cílovou skupinou přinesly v rámci projektu nejlepší výsledky.

#### **Tabulka 110: Běžné způsoby práce s cílovou skupinou s nejlepšími výsledky – IP 1.3**

► Projekty podpořené v investiční prioritě 1.3 jako běžné způsoby práce s cílovou skupinou, které přinesly v rámci projektu nejlepší výsledky, nejčastěji uvádějí **využívání principů interaktivní výuky** – příkladem tak mohou být metody kulatých stolů, nácvik modelových situací, řízené diskuze, demonstrativní školení na pracovišti či využívání brainstormingu.

*„Brainstorming, diskuze v rámci skupiny, lektorování.“*

*„Nejlepší výsledky přineslo využití praktických částí vzdělávání, tedy prvky modelových situací, příklady z praxe, komunikační hry a role playing.“*

*„K dosažení výborných výsledků školených osob přispěl také způsob vedení výuky lektory, a to především, že vedle klasických přednášek se lektori soustředili také na využití případových studií a modelových situací z praxe v rámci vedení vzdělávacích kurzů.“*

*„Vzhledem k tomu, že předmětem činnosti firmy je maloobchodní činnost a náplní práce převážně většiny účastníků projektu je přímá komunikace se zákazníky, osvědčilo se řešení případových studií, nácvik asertivních dovedností včetně zvládnání manipulativního přístupu. Přínos vidíme rovněž v posílení sebevědomí zejména méně zkušených pracovníků a pracovnic.“*

*„Interaktivní forma vzdělávání, takzvaně u "kulatého stolu", kdy si naši zaměstnanci navzájem sdělovali problémy a jak na ně reagovali v souvislosti s právě probíranou látkou. Způsob školení na bázi aktivní účasti účastníků, nikoliv pouze formou "přednášky".“*

*„Využití případových studií, demonstrace dobré praxe, cílení na rozvinutí soft skills u účastníků školení, individualita, pravidelné zpětné vazby a hodnotící pohovory.“*

*„Nejlepších výsledků v rámci našeho projektu bylo dosahováno pomocí Interaktivní výuky, praktických a názorných ukázek.“*

*„Otevřené otázky mezi lektorem a účastníky kurzu. Jako nejlepší forma vzdělávání se ukázala řízená "diskuse".“*

► Další čteně zastoupenou kategorií běžné práce s cílovou skupinou přinášející nejlepší výsledky je **výuka zaměřující se na rozvinutí soft skills.**

*„Výuka interním lektorem připravená na míru potřebám zaměstnavatele. Výběr konkrétních kurzů z oblasti Měkké a manažerské dovednosti speciálně upravených dle potřeb jednotlivých zaměstnanců - oddělené kurzy např. pro číšníky a pro management.“*

*„Skupinová spolupráce, skupinové vzdělávání vedlo ke stmelení kolektivu. Zaměstnanci získali spoustu nových měkkých i odborných dovedností.“*

*„Manažerské vzdělávání a měkké dovednosti - tato školení přinesla výrazné zlepšení v práci všech zaměstnanců a vzájemné komunikaci.“*

*„Kurzy z oblasti Měkkých a manažerských dovedností byly velmi přínosné, zlepšila se komunikace zaměstnanců ve firmě a jejich schopnost reagovat na stresové situace v pracovní době. Velmi dobře se osvědčily také kurzy školené interním lektorem, kdy byly jednotlivé kurzy směřovány velmi individuálně s ohledem na konkrétní požadavky a potřeby.“*

► Třetí kategorií dobré praxe při práci s cílovou skupinou je **předávání znalostí a zkušeností prostřednictvím interního školení.**

*„Pro naše společnosti byla důležitá možnost využití školení interním lektorem, kdy bylo využito zaměstnance s nadstandartními teoretickými a praktickými znalostmi z oboru k dozdělení kolegů z obou společností pro zvýšení jejich odborné úrovně.“*

*„Nejlepší výsledky mělo interní školení (školitel zná problematiku i zaměstnance), které jsme díky podpoře mohli aplikovat ve větší míře, než to děláme bez podpory.“*

*„Velice se nám osvědčilo interní vzdělávání, tedy předávání informací od zkušených zaměstnanců, odborníků v oboru, novějším a méně zkušeným zaměstnancům.“*

► Občasně respondenti také zmiňují **technické školení** zaměřené na získávání praktických zkušeností pro výkon daného zaměstnání:

*„Nejlepší výsledky z běžných způsobů práce přinesla technická školení, která se v praxi osvědčila. Zaměstnancům tak toto školení zaplnilo mezery v jejich znalostech, které nyní uplatňují v každodenní práci.“*

*„Školení na pracovišti na nové stroje a zařízení, zaškolení na nový IS.“*

► Další skupina odpovědí se týká **organizační stránky školení:**

*„Pravidelné zpětné vazby/hodnotící pohovory po školeních napomohly k efektivnějšímu plánování obsahu jednotlivých kurzů tak, aby zaměstnancům napomohly k efektivnější práci.“*

„Individuální přístup a jasné grafické přehledy o jejich kurzech - jasná, stručná organizace (jednoduchá).“

„Nejlepší výsledky přinesla dobrá organizace kurzů a jejich koordinace.“

- 21 projektů z investiční priority 1.3, které v rámci svých aktivit pracovaly přímo s klienty služeb, přispělo dle své odpovědi k iniciaci či realizaci nějaké systémové změny.

**Tabulka 111: Podařilo s projektu přispět k iniciaci či realizaci nějaké systémové změny? (IP 1.3)**

	Počet odpovědí	Podíl odpovědí
ano	21	13%
ne	136	87%

N=157

- Respondenti mohli v komentáři příspěvek projektu k iniciaci či realizaci nějaké systémové změny specifikovat.

**Tabulka 112: Příspěvky projektů k iniciaci či realizaci nějaké systémové změny – IP 1.3**

► Nejčastěji uváděnou systémovou změnou identifikovanou v komentářích projektů podpořených v investiční prioritě 1.3, je **zvýšování kvalifikace a motivace účastníků projektů** a s tím spojená **zvýšená efektivita a produktivita práce**.

„Rozšíření znalostní základny u všech pracovníků na požadovanou úroveň přineslo synergické efekty jako např. zvýšení efektivity a produktivity práce, profesionálnější a dynamičtější přístup ke klientům, zlepšení fungování firmy především v interní komunikaci.“

„Jelikož školení byla zaměřena na oblast měkkých dovedností, očekáváme, že se projeví postupně v lepší efektivitě a vyšší produktivitě pracovníků.“

„Kromě zvýšení vědomostí přispěl projekt k větší motivaci účastníků, získání zpětné vazby na svoji práci a úroveň znalostí. Zároveň k pochopení, jak důležitou roli má každý jednotlivý pracovník pro fungování celého podniku.“

„Byla zvýšena odborná úroveň zaměstnanců, kteří se zúčastnili projektu. Celkem 14 osob získalo kvalifikaci po ukončení své účasti. Byl zajištěn soulad mezi kvalifikací a kompetencí zaměstnanců s požadavky na vykonávané pracovní činnosti. Došlo ke zvýšení konkurenceschopnosti podpořených zaměstnanců a tím také společnosti díky zvýšení nejen odborných znalostí, dovedností, kompetencí zaměstnanců, ale také díky zvýšení motivace a výkonnosti zaměstnanců. Současně byla zvýšena adaptabilita zaměstnanců starších 54 let, protože se vzdělávacích aktivit účastnilo 5 osob, které získaly kvalifikaci po ukončení své účasti.“

„Vlivem odborných školení došlo k prohloubení znalostí a odbornosti v jednotlivých oblastech a k většímu propojení jednotlivých úseků v návaznosti práce - lepšímu využívání software, lepší manažerské práci a zejména zvýšení odbornosti v oblasti výroby.“



„Někteří absolventi kurzů jsou již schopni vykonávat svou pracovní činnost samostatně (bez asistence zkušenějšího kolegy).“

„Změna přístupu nadřízených pracovníků k podřízeným, optimalizace hospodaření s časem na prodejnách i ve výrobě, zkvalitnění, zefektivnění a zrychlení práce s informačními technologiemi na prodejnách a díky tomu značná úspora času vedoucích pracovníků prodejen.“

„V rámci projektu byly uskutečněny takové semináře, které vedly ke zlepšení pracovních návyků cílové skupiny a vedly k posunutí využití IT technologií u všech pracovníků.“

► Další uváděnou systémovou změnou je **vyšší míra komunikace** s cílovou skupinou a **zlepšení pracovního klimatu**:

„Projekt přispěl ke dvěma momentům zlepšení fungování firmy, a to zejména v komunikaci při prvním kontaktu s klientem. Sice nepřímým, ale dle našeho názoru významným faktorem, bylo lepší vzájemné poznání účastníků projektu a zlepšení interní komunikace.“

„Vyšší míra komunikace s pracovníky, což znamenalo větší řešení jejich pracovních záležitostí a problémů a tím zvýšení loajality a motivace k účasti na kurzech. Vyšší a frekventovanější komunikace se zaměstnanci o jejich připomínkách a problémech v pracovním procesu.“

„Došlo k organizačním změnám. Vedoucí pracovníci se začali více věnovat svým zaměstnancům - pracovat s nimi, zintenzivnili interní školení.“

„Vyšší míra komunikace na všech pracovních úrovních znamenala pozitivní dopad na pracovní atmosféru. Očekáváme do budoucna ze strany zaměstnanců vyšší aktivitu, nápady na vylepšení provozu, atp.“

„Školení pomohlo k utužení kolektivu a k pochopení procesů toho druhého. Nyní celý tým chápe proč ten či onen vyžaduje to, či ono.“

„Nastavili jsme nově častější návštěvy interního lektora na jednotlivých prodejnách, aby byl se zaměstnancem co nejvíce v kontaktu.“

„Zlepšení pracovního klima, lepší motivace i výsledky proškolených zaměstnanců.“

### 9.2.6. Dobrá praxe projektů bez přímé práce s cílovou skupinou – investiční priorita 1.3

- Nějaký nový či neobvyklý způsob práce v rámci investiční priority 1.3 využilo 13 projektů, které v rámci svých aktivit nepracovaly přímo s klienty služeb<sup>15</sup>, resp. jejich aktivity byly zaměřeny na poskytovatele služeb.

**Tabulka 113: Využili jste v projektu nový či neobvyklý způsob práce? (IP 1.3)**

	Počet odpovědí	Podíl odpovědí
ano	13	10%
ne	115	90%

N=128

- Respondenti mohli v komentáři využít neobvyklý způsob práce specifikovat.

**Tabulka 114: Využité neobvyklé způsoby práce – IP 1.3**

► Respondenti uvedli v příspěvcích následující neobvyklé způsoby práce:

*„Rozšíření teoretických znalostí ve zvolených tématech školení. V některých případech i praktické uplatnění získaných teoretických znalostí v praxi. Skupinová diskuze. Dotazníky a jejich zhodnocení. Zodpovězení individuálních dotazů.“*

*„Nový způsob vedení a zejména pak vyhodnocování kurzů.“*

*„Zapojení cílové skupiny do tvorby, korekce a evaluace vzdělávacích aktivit / subjektů.“*

*„Individuální hodnotící a motivační rozhovory s vlastními pracovníky, projektové řízení s ohledem na finanční a ekonomické kalkulace každé akce, naučili jsme lidi pracovat s finančními a ekonomickými pojmy, aby nedávali velké slevy apod.“*

*„Ucelenost, komplexnost, systematičnost, dlouhodobost, koncepčnost.“*

*„V rámci plnění úkolů vznikaly interdisciplinární týmy se zaměřením na výsledek. Pomohlo to ozřejmit různé pohledy osob s různých oddělení na dané téma, a vedlo k lepšímu pochopení specifik přístupu při řešení úkolů, s přeložením do dennodenní praxe.“*

*„Prošli jsme školením, které pro nás bylo zcela inovativní, a díky tomu jsme připravili nové programy pro naše klienty.“*

<sup>15</sup> Do této skupiny patří uchazeči a zájemci o zaměstnání, osoby znevýhodněné na trhu práce, osoby sociálně vyloučené nebo ohrožené sociálním vyloučením a zaměstnanci podniků a organizací.

- 29 projektů z investiční priority 1.3, které v rámci svých aktivit nepracovaly přímo s klienty služeb, resp. jejich aktivity byly zaměřeny na poskytovatele služeb, přispělo dle své odpovědi k iniciaci či realizaci nějaké systémové změny.

**Tabulka 115: Podařilo s projektu přispět k iniciaci či realizaci nějaké systémové změny? (IP 1.3)**

	Počet odpovědí	Podíl odpovědí
ano	29	23%
ne	99	77%

N=128

- Respondenti mohli v komentáři příspěvek projektu k iniciaci či realizaci nějaké systémové změny specifikovat.

**Tabulka 116: Příspěvky projektů k iniciaci či realizaci nějaké systémové změny – IP 1.3**

► Nejčastěji uváděnou systémovou změnou projektů podpořených v investiční prioritě 1.3, je změna v oblasti **vzdělávání a rozvoje pracovníků**.

*„Podařilo se nám nastartovat systém periodického vzdělávání.“*

*„Nastavení systému vzdělávání a zvyšování úrovně znalostí zaměstnanců.“*

*„Pokud se ptáte na systémovou změnu v rámci firmy, pak jsme si uvědomili, jak je důležité průběžně provádět školení zaměstnanců.“*

*„Byla zvýšena odborná úroveň znalostí zaměstnanců, kteří se zúčastnili projektu, což má v důsledku dopad i na jejich podřízené a na fungování celé společnosti. Byl zajištěn soulad mezi kvalifikací a kompetencí zaměstnanců s požadavky na vykonávané pracovní činnosti. Došlo ke zvýšení konkurenceschopnosti zaměstnanců společnosti a tedy i ke zvýšení konkurenceschopnosti společnosti na trhu.“*

*„Založili jsme INTERPAP UNIVERZITU zahrnující komplexní přístup k rozvoji celého personálu.“*

► Další zmiňovanou kategorií je **změna firemní kultury a interní komunikace**.

*„V rámci společnosti byly nastaveny zásady rovných příležitostí a nediskriminace.“*

*„K systémové změně došlo zejména na úrovni vnitrofiremní komunikace.“*

*„Podařilo se nám posílit firemní kulturu a zlepšit chápání potřeb a požadavků jednotlivých cílových skupin - řídicích pracovníků, zákazníků, podřízených. Věříme, že utužením těchto znalostí budeme lépe reagovat na situace vznikající během fungování společnosti.“*

### 9.2.7. Dobrá praxe projektů s přímou prací s cílovou skupinou – investiční priorita 2.1

- Nějaký nový či neobvyklý způsob práce s cílovou skupinou v rámci investiční priority 2.1 využilo 14 projektů, které v rámci svých aktivit pracovaly přímo s klienty služeb<sup>16</sup>.

**Tabulka 117: Využili jste v projektu nový či neobvyklý způsob práce s cílovou skupinou? (IP 2.1)**

	Počet odpovědí	Podíl odpovědí
ano	14	48%
ne	15	52%

N=29

- Respondenti mohli v komentáři využít neobvyklý způsob práce s cílovou skupinou specifikovat.

**Tabulka 118: Využité neobvyklé způsoby práce s cílovou skupinou – IP 2.1**

► Jako inovativní aktivita při práci s cílovou skupinou je často uváděn alternativní přístup ke zprostředkování zaměstnání pomocí **tréninkových míst** a dalších **alternativních způsobů vzdělávání** a zvyšování kompetencí cílové skupiny.

*„V rámci práce na zkoušku se velmi osvědčili garanti práce na zkoušku (vybraní zaměstnanci zaměstnavatelů), kteří měli naše klientky na starosti po dobu 3 měsíců ve vybraných odvětvích. Dohlíželi na jejich zapracování, na plnohodnotné využití pracovního času a zúročení svých nově nabytých vědomostí v praxi. I do budoucna v případě obdobných projektů se budeme snažit zařadit opět garanty pro cílovou skupinu do realizačního týmu projektu.“*

*„Práce s CS ve VTOS a jejich následné zaměstnávání na tréninkových místech a doprovázení.“*

*„Nácvik dovedností přímo v domácím prostředí - za pečujícími do domácnosti přicházeli odborní pracovníci. Cílem bylo osvojení praktických dovedností potřebných pro zvládnutí činnosti pečovatele a nácvik přímo s osobou závislou na péči. Velkým přínosem této aktivity byl individuální přístup - řešení konkrétních problémů, se kterými se neformální pečující v domácnosti potýká, ale např. také nabourání sociální izolace, způsobená náročností péče o osobu blízkou, která se často podílí na nízkém sebevědomí pečujících.“*

*„Práce s integračními videi. Práce s novým učebním materiálem pro Vietnamce v ČR.“*

*„Rozvojový program na základě švýcarské metody mapování kompetencí pomocí CHQ - zde jsme pracovali s mapováním neformálních a informálních kompetencí, práce s hodnotami a uvědomování si svých silných stránek - co jsem už dokázal/a a jak to mohu uplatnit dále v životě, jak zvládnu díky tomu překonat překážky spojené například s návratem na trh práce).“*

*„Kladli jsme důraz na samostatnou práci CS a vyšší zodpovědnost, obvykle totiž bývají lidé z CS (v našem případě sluchově postižení) zaměstnávání na pozicích s rutinní opakující se náplní práce. Dali jsme jim proto šanci podílet se na kvalifikované práci a různorodých zakázkách, ale ne vždy byli*

<sup>16</sup> Do této skupiny patří uchazeči a zájemci o zaměstnání, osoby znevýhodněné na trhu práce, osoby sociálně vyloučené nebo ohrožené sociálním vyloučením a zaměstnanci podniků a organizací.

*ochotni se tomuto přizpůsobit.“*

► Dále je v komentářích uváděn inovativní přístup na úrovni **konzultací a komunikace** s cílovou skupinou.

*„Podpořili jsme rozvoj pozice peer konzultanta, tj. člověka s vlastní zkušeností s duševním onemocněním v týmech sociálních služeb. I když tato pozice již dříve v některých organizacích existovala, je stále spíše méně běžná v našich podmínkách. Díky projektu byla zavedena v dalších 20 organizacích po celé ČR. Projekt tak přispěl k podpoře (pozice je méně ojedinelou, má větší podporu a zakotvení) a rozvoji této pozice a zapojení lidí s duševním onemocněním do péče o duševní zdraví.“*

*„Peer konzultanti pracují s klienty služeb v oblasti péče o duševní zdraví na základě vlastní zkušenosti s nemocí, ale zejména s uzdravením a dosažením spokojeného a uspokojivého života s tímto onemocněním. Na základě své zkušenosti mohou dávat klientům podporu a naději jiným způsobem než jejich kolegové sociální pracovníci.“*

*„Se zaměstnanci z CS jsme pravidelně komunikovali a pomáhali jim při potížích jak pracovních, tak v menší míře i osobních. Zavedli jsme jim pravidelné přestávky k oddechu, či protažení. Dále měli možnost střídát vykonávané činnosti s ohledem na jejich současný zdravotní stav. Tedy např. střídání poloh při práci. Mnohé zaměstnance jsme "učili" pracovním návykům.“*

*„Intenzivní individuální práce s CS po všech stránkách jejich života - osobní, finanční, sociální, psychický, zdravotní (řešení problémů v rámci rodinných vztahů, v oblasti financí, v oblasti sociální a aktivizační, práce s psychology atd.). Díky tomu bylo možné dosáhnout stanovených cílů.“*

*„Využili jsme zprostředkování dohod či mimosoudní vypořádání mezigeneračních, sousedských sporů, pracovních-právních vztahů. O řešení sporů prostřednictvím mediátorů neprojevila cílová skupina zájem. Respektive zájem byl registrován, ale pouze jednou stranou sporu. Ve všech případech byla pomoc mediátorů odmítnuta stranou druhou. Zájmové osoby tak řešily problém spíše formou individuálního poradenství. Ukázalo se, že cílová skupina obecně nerada řeší problémy v rámci komunity prostřednictvím třetí osoby. Je patrné, že tento způsob práce s CS se nám v projektu neosvědčil.“*

• Respondenti mohli také uvést, které běžné způsoby práce s cílovou skupinou přinesly v rámci projektu nejlepší výsledky.

#### **Tabulka 119: Běžné způsoby práce s cílovou skupinou s nejlepšími výsledky – IP 2.1**

► Projekty podpořené v investiční prioritě 2.1 jako běžné způsoby práce s cílovou skupinou, které přinesly v rámci projektu nejlepší výsledky, nejčastěji uvádějí využívání nástrojů pro **vzdělávání** a **zvyšování kvalifikace, motivace a poradenství** účastníků projektů:

*„Skupinové poradenství, motivační pohovory a kariérové poradenství, individuální psychologické poradenství, individuální přístup k jednotlivým účastníkům.“*

*„Začínalo se s motivačními aktivitami, spojenými s konkrétními informacemi a pracovním poradenstvím, poté následovala praktická pracovní příprava v různých oborech, tak aby každý měl možnost vyzkoušet si různé druhy pracovního zaměření a na to byla navázána tréninková pracovní*

*místa s asistencí.“*

*„Vzdělávání, metodická podpora cílové skupiny i týmů sociálních služeb, ve kterých byli účastníci projektu zaměstnáni, supervize.“*

*„Lektorská činnost, kvalitní tlumočení a konzultantská činnost, interkulturní mediace.“*

*„Osobní přístup lektorů, odborných poradců a pracovních asistentů v aktivitách. Účastníci projektu ocenili, že se aktivity odehrávají v jim známém prostředí, že lektori, odborní poradci a pracovní asistenti jsou jim známé osoby, na které se můžou s důvěrou obrátit.“*

*„Nejlepší výsledky přinesl individuální přístup v rámci Individuálního pracovního poradenství. Jednotlivé schůzky byly koncipovány jako návazná podpora pro zájemkyně, kde mohly s poradcem probrat svá očekávání, představy a možnosti samotného pracovního uplatnění. V rámci tohoto poradenství si vypracovaly např. motivační dopis a aktuální životopis (CV), který použily při oslovování potenciálních zaměstnavatelů po ukončení stáží a tréninkových míst. Poradce zároveň byl schopen pro ženy vytipovat vhodná pracovní volná místa a doprovodit je na přijímací pracovní pohovor. Osvědčila se i spolupráce s mentorem. Účastnice od prvního dne nástupu na stáž, věděly, s kým mají řešit všechny provozní záležitosti, spojené s výkonem stáže v dané organizaci. Skutečnost, že mentor je kmenovým zaměstnancem organizace, zaručovala dobrou znalost daného provozu a nedocházelo ke kolizním situacím, které by mohly nastat v opačném případě. Mentoři byli po celou dobu realizace v kontaktu s manažerem projektu, průběžně vyhodnocovali fungování jednotlivých účastnic a řešili případné problémové situace.“*

*„Praktické nácviky. Práce s motivací. Osobní pohovory.“*

► Další čteně zastoupenou kategorií běžné práce s cílovou skupinou je **komunikace s cílovou skupinou**, díky čemuž měli pracovníci projektů možnost reagovat na vyvstávající problémy:

*„Aktivní a pravidelná komunikace s CS, získání důvěry a motivace CS.“*

*„Právě to individuální řešení problémů CS, pravidelnost aktivit, setkávání se s jinými účastníky, možnost využít flexibilně odborných poradců - lektorů, psychologů, sociálního pracovníka atd. Velkým přínosem byly pracovní nácviky a možnost tréninkových pracovních míst. To pomohlo aktivizaci účastníků nejvíce.“*

*„Individuální komunikace mezi pracovníkem a supervizorem - důsledné zaučování i v rámci jednotlivých zakázek, které kladly na pracovníka rozličné podmínky - dost se nám osvědčilo, že jsme s jednotlivými pracovníky komunikovali o jejich potřebách a pokud jsme zjistili, že jim pracovní náplň/pozice z jakéhokoliv důvodu nevyhovuje, tak jsme jim například nabídli pracovní místo na naší běžné pobočce v call centru. A naopak pokud měl někdo zájem z call centra nastoupit do projektu, protože tato práce byla pro ně zajímavější, tak jsme jim to umožnili. Díky této prostupnosti se nám podařilo prodloužit spolupráci s některými pracovníky, se kterými by za normálních podmínek byla pracovní smlouva ukončena.“*

► Poslední identifikovanou kategorií zmiňovanou respondenty z investiční priority 2.1 jsou **pracovní podmínky**.

*„Sdílení pracovních míst, podpora OZP prostřednictvím konkrétních pracovníků.“*

*„Častá kontrola, pečlivé vysvětlení práce a požadavků na výsledek, dostatek času na práci, pochvala při úspěchu.“*

*„Individuální plánování pracovního rozvoje účastníků pomocí individuálních plánů.“*

*„Nastavené podmínky pro zaměstnávání osob z CS (pracovní klima, postupné zatěžování atd.).“*

*„Jednoznačně tvorba a obsazování nových pracovních míst u ověřených zaměstnavatelů z NNO či veřejné instituce jako např. divadlo.“*

- 7 projektů z investiční priority 2.1, které v rámci svých aktivit pracovaly přímo s klienty služeb, přispělo dle své odpovědi k iniciaci či realizaci nějaké systémové změny.

**Tabulka 120: Podařilo se projektu přispět k iniciaci či realizaci nějaké systémové změny? (IP 2.1)**

	Počet odpovědí	Podíl odpovědí
ano	7	24%
ne	22	76%

*N=29*

- Respondenti mohli v komentáři příspěvek projektu k iniciaci či realizaci nějaké systémové změny specifikovat.

**Tabulka 121: Příspěvky projektů k iniciaci či realizaci nějaké systémové změny – IP 2.1**

► Respondenti uvedli v příspěvcích následující iniciace či realizace systémových změn:

*„Podařilo se nám navázat systematickou spolupráci s veřejnými opatrovníky při zaměstnávání, kdy předpokládám, že pokud bychom nyní "zmizeli ze světa", tak už by sami hledali nové zaměstnavatele pro své opatrovance.“*

*„Zapojením do systému komunitního plánování (KP) a přípravy plánu na roky 2019 - 2022 jsme měli příležitost podílet se na definování chybějících služeb a koordinaci podpory pro pečující a vážně nemocné. V rámci jednání pracovních skupin jsme realizovali osvětové a edukační aktivity, zapojili jsme se také do práce pracovní skupiny pro občany s mentálním, tělesným a kombinovaným postižením. V prvním polovině roku 2018 proběhlo celkem 15 setkání včetně výjezdního jednání manažerské skupiny KP, kterého se účastnil zástupce naší organizace nad rámec úvazku na projektu.“*

*„Byla zahájena výuka češtiny pro vězně, která trvá i po ukončení projektu.“*

*„Zavedení pravidelných přestávek napříč všemi pracovišti, kde pracují OZP (i v propojené firmě).“*



„Pokud se systémová změna vztahuje směrem k samotnému podniku, tak vzhledem k tomu, že se jedná o start up, veškeré změny byly systémové. Jestliže je systémová změna myšlena v celospolečenském významu, tak realizace projektu, vzhledem k umístění projektu na místě, kde je univerzita, sídlí zde mnoho firem včetně mezinárodních společností, je zde velmi vysoká koncentrace osob a to jak zaměstnanců, tak i zaměstnavatelů, poukázala na problematiku osob z CS, kromě samotné existence CS, tak i na to, že je možné takové osoby zaměstnat a fungovat směrem k veřejnosti v podstatě bez problémů, že zaměstnat osoby z CS není stigmatizující a nijak nepoškozuje podnik ve vztahu ke konkurenci.“

### 9.2.8. Dobrá praxe projektů bez přímé práce s cílovou skupinou – investiční priorita 2.1

- Nějaký nový či neobvyklý způsob práce v rámci investiční priority 2.1 využil 1 projekt, který v rámci svých aktivit nepracoval přímo s klienty služeb<sup>17</sup>, resp. jeho aktivity byly zaměřeny na poskytovatele služeb.

**Tabulka 122: Využili jste v projektu nový či neobvyklý způsob práce? (IP 2.1)**

	Počet odpovědí	Podíl odpovědí
ano	1	50%
ne	1	50%

N=2

**Tabulka 123: Využité neobvyklé způsoby práce (IP 2.1)**

- ▶ Příspěvek projektu z investiční priority 2.1 popisující neobvyklý způsob práce:

„Zavedli jsme nové postupy práce s dluhy s osobami ve věznici včetně řešení insolvenčí.“

- Žádný z projektů z investiční priority 2.1, které v rámci svých aktivit nepracovaly přímo s klienty služeb, resp. jejich aktivity byly zaměřeny na poskytovatele služeb, nepřispěl dle své odpovědi k iniciaci či realizaci nějaké systémové změny

**Tabulka 124: Podařilo s projektu přispět k iniciaci či realizaci nějaké systémové změny? (IP 2.1)**

	Počet odpovědí	Podíl odpovědí
ano	0	0%
ne	2	100%

N=2

<sup>17</sup> Do této skupiny patří uchazeči a zájemci o zaměstnání, osoby znevýhodněné na trhu práce, osoby sociálně vyloučené nebo ohrožené sociálním vyloučením a zaměstnanci podniků a organizací.

### 9.2.9. Dobrá praxe projektů s přímou prací s cílovou skupinou – investiční priorita 2.2

- Nějaký nový či neobvyklý způsob práce s cílovou skupinou v rámci investiční priority 2.2 využilo 11 projektů, které v rámci svých aktivit pracovaly přímo s klienty služeb<sup>18</sup>.

**Tabulka 125: Využili jste v projektu nový či neobvyklý způsob práce s cílovou skupinou? (IP 2.2)**

	Počet odpovědí	Podíl odpovědí
ano	11	58%
ne	8	42%

N=19

- Respondenti mohli v komentáři využítý neobvyklý způsob práce s cílovou skupinou specifikovat.

**Tabulka 126: Využité neobvyklé způsoby práce s cílovou skupinou – IP 2.2**

► Nejčastěji zmiňovanou kategorií inovativní práce s cílovou skupinou je **vzdělávání** cílové skupiny pomocí workshopů a kurzů.

*„Část kurzů byla vedena jako velmi praktické a interaktivní workshopy, v rámci kterých byli jejich účastníci plně a aktivně zapojeni. Včetně nácviku rehabilitačního cvičení, technik přesunů a polohování, komunikace s hendikepovanými apod. Pečující osoby kvitovaly možnost vše si prakticky vyzkoušet.“*

*„Ukázky praktického polohování a aktivizace klientů, práce s osobními informacemi klientů.“*

*„Nové ukázky způsobu aktivizace uživatelů, a to jak mobilních, tak nemobilních.“*

*„Metodikou SCERTS jsme budovali u rodičů kompetence k výchově dítěte s PAS.“*

► Dále je v komentářích zmiňované **síťování a sdílení zkušeností** jakožto neobvyklý způsob práce s cílovou skupinou.

*"Síťování partnerů projektu prostřednictvím stáží a následně kulatých stolů. Pracovníci dávali na tuto formu síťování velmi pozitivní zpětnou vazbu."*

*„Tvorba propagačního spotu, informativní setkání jako součást programu místních spolků.“*

*„Svépomocná skupina jako zdroj obecných informací o potřebách cílové skupiny.“*

*„Proběhla 4 mezioborová setkání např. k tématům hospicové péče na Dobříšsku, či medializaci zkušeností a potřeb pečujících rodin.“*

<sup>18</sup> Do této skupiny patří uchazeči a zájemci o zaměstnání, osoby znevýhodněné na trhu práce, osoby sociálně vyloučené nebo ohrožené sociálním vyloučením a zaměstnanci podniků a organizací.

- Respondenti mohli také uvést, které běžné způsoby práce s cílovou skupinou přinesly v rámci projektu nejlepší výsledky.

#### **Tabulka 127: Běžné způsoby práce s cílovou skupinou s nejlepšími výsledky – IP 2.2**

► Projekty podpořené v investiční prioritě 2.2 jako běžné způsoby práce s cílovou skupinou, které přinesly v rámci projektu nejlepší výsledky, nejčastěji uvádějí využívání **nástrojů pro vzdělávání účastníků projektů a rozvoj jejich kompetencí**:

*„Praktické workshopy, kde si mohli neformální pečovatelé vše vyzkoušet pod vedením lektorů.“*

*„Velká podpora v rozvoji kompetencí pracovníků v rámci dobrého mapování potřeb uživatelů a následně přenesení podpory do IP. Osvěta a vzdělávání pracovníků jak pracovat s lidmi poruchou autistického spektra PAS. Dále také rozhovory, které odpovídaly na konkrétní dotazy všech cílových skupin. Také příklady z praxe a nabídky a využití stáží.“*

*"Odborný mentoring a odeznívající podpora v rodinném prostředí účastníků projektu. Zastřešující komplexní podpora rodinného průvodce. Workshopy."*

► Další čteně zastoupenou kategorií běžné práce s cílovou skupinou přinášející nejlepší výsledky je **využívání konzultací s odborníky, či realizace supervizí u účastníků projektu**:

*„Zapojení odborného lektora v rámci kulatého stolu.“*

*„Individuální konzultace a supervize s pracovníky za účelem zmenšení syndromu vyhoření.“*

*„Supervize a konzultace od odborníků, vyšší množství účasti externích pracovníků zabránilo všednosti práce a syndromu vyhoření.“*

*„Individuální a skupinové supervize s pracovníky, díky kterým se řešily konkrétní problémy pracovníků při práci s uživateli služeb.“*

► Poslední identifikovanou kategorií zmiňovanou respondenty z investiční priority 2.2 je **komunikace s cílovou skupinou a podpora sdílení zkušeností**:

*„Osvědčila se nám komunikace s cílovou skupinou a spolupráce navázaná s úřady již v minulém období.“*

*„Koordinátor dlouhodobě provází pečující, působí aktivně při poskytování podpory a pomoci pečujícím, a také by měl na lokální úrovni v rámci svých možností pomáhat při prosazování jejich zájmů a potřeb.“*

*„Jednalo se o skupinové rozhovory se zástupci osob v bytové nouzi, které byly přeneseny do publikace shrnující výstupy projektu.“*

*„V rámci realizace projektu a naplňování klíčových aktivit projektu pozitivně hodnotíme průběžnou*

*komunikaci s osobami z cílové skupiny projektu (zaměstnanci NNO) a jejich zaměstnavateli a to jak v oblasti přípravy projektu, mapování vzdělávacích potřeb, tvorby metodiky vzdělávání, tak v oblasti samotné realizace projektu a jeho klíčových aktivit zaměřených do oblasti realizace vzdělávacích kurzů a odborných stáží. Průběžně byla zajišťována zpětná vazba od cílové skupiny a účastníků projektu, vzniklé potíže byly ihned řešeny a byly brány na zřetel při přípravě jednotlivých fází vzdělávání. Současně probíhala komunikace se zaměstnavateli cílové skupiny a byla zjišťována sekundární zpětná vazba (s odstupem času, mimo místo realizace projektu, s analýzou potenciálních přínosů).“*

11 projektů z investiční priority 2.2, které v rámci svých aktivit pracovaly přímo s klienty služeb, přispělo dle své odpovědi k iniciaci či realizaci nějaké systémové změny.

**Tabulka 128: Podařilo s projektu přispět k iniciaci či realizaci nějaké systémové změny? (IP 2.2)**

	Počet odpovědí	Podíl odpovědí
ano	11	58%
ne	8	42%

*N=19*

- Respondenti mohli v komentáři příspěvek projektu k iniciaci či realizaci nějaké systémové změny specifikovat.

**Tabulka 129: Příspěvky projektů k iniciaci či realizaci nějaké systémové změny – IP 2.2**

► Respondenti uvedli v příspěvcích následující iniciace či realizace systémových změn:

*„Zvýšení samostatnosti klientů v sociální službě s ohledem na práci pracovníků a přípravu na přechod do služby chráněné bydlení.“*

*„Pro následující období po skončení našeho projektu, konkrétně do června 2019 se našemu týmu podařilo zajistit pečujícím v území další podporu. A to díky grantové výzvě Nadačního fondu Avast.“*

*„Spolu do života“, která je zaměřená na podporu rodin s dítětem se zdravotním znevýhodněním. Z této výzvy bylo v letošním roce podpořeno 26 rodičovských skupin z celé ČR, přičemž nositelem grantové podpory pro skupinu rodičů z Dobříšska se stala Farní charita Starý Knín. Projekt s názvem „Svépomocná rodičovská skupina Dej mi šanci“ je zaměřen na realizaci následujících aktivit: Svépomocné skupiny, odborné poradenství (psycholog, speciální pedagog, právník), vzdělávací a tréninkové akce, psycho rehabilitační pobyty, doprovázení vrstevníky. Ačkoli se nejedná o stejné spektrum aktivit, které zajišťovalo naše kontaktní centrum v rámci projektu „Pečovat a žít doma je normální“, považujeme za úspěch, že se podařilo udržet klíčové aktivity našeho projektu i v následujícím roce po jeho skončení alespoň v části území, které náš projekt pokrýval.“*

*„Na úrovni 2 spolupracujících měst (partnerů projektu) došlo k úpravám pravidel pro přidělování bytů (vznikla kategorie sociálních bytů a pravidla pro jejich přidělování). Vznikla doporučení pro koordinaci aktivit týkajících se sociálního bydlení na úrovni Plzeňského kraje.“*

„Vytvoření metodik, které lépe pomohou pracovat s uživateli služeb v oblasti nastavení osobních údajů, bazální stimulace a aktivizace.“

„Nastavení nové metodiky pro aktivizaci klientů v organizaci.“

„V rámci organizace - v případě získání finanční podpory vznikne pozice konzultanta sociální péče, jehož role se ukázala jako velmi potřebná.“

„Podařilo se díky realizaci projektu vytvořit strategický dokument rozvoje klastru, který je tvořen jednotlivými dílčími částmi strategií a metodických materiálů, které realizační tým projektu průběžně vytvářel s cílem vytvořit stabilní interní strukturu fungování klastru, která by byla udržitelná v dlouhodobém horizontu a přispěla tak k dlouhodobé perspektivě organizace, která je ojedinělým druhem instituce, působící v oblasti podpory sociální ekonomiky a sociálního podnikání na regionální úrovni v ČR.“

### 9.2.10. Dobrá praxe projektů bez přímé práce s cílovou skupinou – investiční priorita 2.2

- Nějaký nový či neobvyklý způsob práce v rámci investiční priority 2.2 využilo 48 projektů, které v rámci svých aktivit nepracovaly přímo s klienty služeb<sup>19</sup>, resp. jejich aktivity byly zaměřeny na poskytovatele služeb.

**Tabulka 130: Vyžili jste v projektu nový či neobvyklý způsob práce? (IP 2.2)**

	Počet odpovědí	Podíl odpovědí
ano	48	51%
ne	47	49%

N=95

- Respondenti mohli v komentáři využítý neobvyklý způsob práce specifikovat.

**Tabulka 131: Vyžité neobvyklé způsoby práce – IP 2.2**

► Jakožto neobvyklý způsob práce byla nejčastěji uváděna **spolupráce s experty** a přebírání **zkušeností a příkladů dobré praxe ze zahraničí**:

„Zapojení cílové skupiny do expertní práce - peer pracovníci, experti v programu BNA. Vychází ze zahraniční praxe, aktivně je zaváděno jako součást reformy psychiatrie.“

„Díky realizaci projektu jsme mohli kontinuálně spolupracovat s odborníky z oblasti PR, strategického plánování i finančního řízení, což v obvyklém provozu naší NNO není vůbec možné (především z finančních důvodů). Mohli jsme tak nastavovat nové procesy ve fungování organizace a organizační tým zprofesionalizovat.“

<sup>19</sup> Do této skupiny patří uchazeči a zájemci o zaměstnání, osoby znevýhodněné na trhu práce, osoby sociálně vyloučené nebo ohrožené sociálním vyloučením a zaměstnanci podniků a organizací.

*„Ano, využili jsme zkušeností a zahraničního know-how v oblast rozvoje kompetencí (metodika CHQ dle švýcarského modelu) pro danou cílovou skupinou.“*

*„Vycházíme z praxe naší organizace a dále ze zkušeností CAB ve Skotsku“*

*„Převzetí struktury a fungování sítě z mezinárodní praxe Evropské ženské lobby a nastavení vnitřních systému spolupráce a koordinace v rámci sítě. Převzetí dobré praxe personálního řízení od komerčně zaměřeného subjektu (konzultace ředitelky s byznys sítí).“*

*„Metodická podpora přímo u poskytovatelů sociálních služeb. Tento způsob vychází z praxe naší organizace a byl inspirován zahraniční zkušeností. Jiných zkušeností jsme v rámci projektu nevyužili.“*

*„Využili jsme inspiraci dvou příkladů zahraniční praxe, které jsme kombinovali a přenesli do českého prostředí. To pak vyžadovalo adaptaci jednotlivých procesů na místní podmínky. V evaluaci jsme využili simulaci reálných situací, odborníci na jednotlivé oblasti si vyzkoušeli svoje role "na nečisto". Z tohoto procesu nám vznikala velmi cenná zpětná vazba a zároveň se efektivněji hledala jiná řešení. V rámci projektu jsme využili nizozemský model komunitní péče o lidi se závažným duševním onemocněním. Nabízí konkrétní nástroje i postupy práce pro týmy poskytující sociální, ale i zdravotní služby duševně nemocným, včetně způsobu evaluace práce konkrétního týmu a z toho vyplývající podněty pro další rozvoj a zlepšování služeb pro klienty. Model jsme v rámci projektu adaptovali a využili k evaluaci a zlepšení služeb konkrétních týmů poskytovatelů sociálních služeb.“*

*„Pro nás byla novou zkušeností spolupráce s externí supervizorkou - specialistkou na stanovení strategie organizace. Z těchto supervízí vyšlo, že se naše organizace přejmenovala a dostala nový dynamický náboj. Dále byla pro nás nová a velmi přínosná klíčová aktivita ohledně PR.“*

► Dále byla zmiňována **metodická podpora a síťování**:

*„Síťování různých organizací v Pardubicích - setkávání a řešení společných témat např. zástupci sociálních služeb, škol, magistrátu a další. Spolupráci i po ukončení realizace projektu stvrdili vybraní účastníci podpisem Memoranda o spolupráci v oblasti pomoci ohroženým dětem a rodinám.“*

*„Nově jsme nastavili síťovou spolupráci v oblasti podpory kvality služeb, která se osvědčila v praxi.“*

*„Mezioborový tým mohl díky metodické podpoře sladit svoji spolupráci a byl schopný poskytnout asertivní podporu osobám s duševním onemocněním, které jinak nejsou schopny potřebné spolupráce (například si neuvědomují své onemocnění). U těchto osob by bez poskytnuté podpory hrozilo "vypadnutí ze sociální sítě" a výrazný sociální propad.“*

*„Vznik OPF – Odborné profesní fórum – předemtné téma je předneseno skupině osob různých profesí, které se v jednom bodě shodují. Téma se hodnotí a hledá se inovace ze všech úhlů pohledů přítomných, stejně tak se pojmenují i rizika a příležitosti, výstupem je odborné hodnocení s doporučením popsaného postupu, hledá se průsečík anebo nejlepší verze ve smyslu aplikovatelnosti do reálné praxe a s ohledem na impakt inovace.“*

*„Projekt byl zaměřen na síťování pracovníků a sdílení jejich modelů práce se znevýhodněnou mládeží (NEET) a na rozvíjení meziinstitucionální spolupráce v této oblasti. Při realizaci projektu jsme aplikovali postupy a způsoby práce, které v naší organizaci rozvíjíme úspěšně již několik let, které mohly být pro některé účastníky novým prvkem v jejich práci: jde zejména o osobní zážitek, zkušenost a inspiraci zahraničním prostředím; sdílení rozdílných přístupů a postupů práce. Novým prvkem v tomto projektu bylo síťování pracovníků z různých typů institucí (neziskové organizace různého zaměření v sociálních službách, státní správa a samospráva), takže se na nadnesený problém dokáží nyní společně podívat z různých stran, očima různých aktérů. Tento pracovní přístup se pak promítl do další novinky, kterou bylo vytvoření webové platformy - Sociální práce s dětmi a mládeží, kterou jsme v rámci projektu k této problematice vytvořili.“*

*„Interaktivní setkávání pracovníků napříč všemi službami organizace, sdílení dobré praxe, profesionalizace týmu.“*

► Další kategorií popisující neobvyklý způsob práce je **zvvyšování odborných znalostí a dovedností účastníků**, nejčastěji pomocí seminářů či konzultací.“

*„Vyzkoušeli jsme si organizaci seminářů pro veřejnou zprávu, která měla pokaždé jinou podobu a byla šitá na míru potřebám konkrétního zaměření dané akce. Také jsme si poprvé vyzkoušeli organizovat setkání poslanců na konkrétní téma, a setkali jsme se s pozitivními ohlasy na naši snahu prezentovat téma potřeby řešení bytové nouze u této skupiny.“*

*Při seminářích přednášeli lektoři, kteří měli sami sluchové postižení. Předávali účastníkům své dlouholeté osobní zkušenosti, které byly účastníky velice dobře přijaty. V praktické části se velice osvědčila možnost přímé komunikace účastníka s lektorem, který zastupoval sluchově postiženého. Zde se ukazovalo na konkrétních případech, jaké se dělají chyby při komunikaci. Další dobrá věc bylo rozdělení přednášky mezi jednotlivé lektory. Jeden z lektorů měl neslyšící rodiče, tak měl na starosti celou část o neslyšících a ukázky výuky znakového jazyka. Další lektor byl nedoslýchavý a ten měl na starosti část o nedoslýchavých, později ohluchlých a kompenzačních pomůckách. Třetí lektor byl sociální pracovník, který je těžce nedoslýchavý a měl na starosti komunikaci s účastníky seminářů hlavně v praktické části. Tuto kombinaci skoro všichni účastníci považovali za velice povedenou a měli zájem o další školení v tomto oboru.“*

*„Cílem projektu bylo zvýšit odborné znalosti a dovednosti CS pracovníků o poznatky, postupy práce s osobami s duální diagnózou a rovněž o efektivní zahraniční metody práce s těmito osobami, a tím zvýšit jejich kompetence nabídnout klientům efektivnější a kvalitnější pomoc při léčbě jejich závislosti, duševního onemocnění a řešení jejich osobních obtížných situací.“*

*„Konzultace na 19 obcích s rozšířenou působností nebo pověřeným obecním úřadem Olomouckého kraje byly zajišťovány odbornými konzultanty přímo na obci pro sociální pracovníky konkrétní obce, část konzultací bylo možno vést elektronicky. Konzultace reagovaly na specifika jednotlivých obcí. Konkrétní podoba realizace konzultací byla stanovena na základě dojednání realizátora a partnera projektu.“*



- 54 projektů z investiční priority 2.2, které v rámci svých aktivit nepracovaly přímo s klienty služeb, resp. jejich aktivity byly zaměřeny na poskytovatele služeb, přispělo dle své odpovědi k iniciaci či realizaci nějaké systémové změny.

**Tabulka 132: Podařilo s projektu přispět k iniciaci či realizaci nějaké systémové změny? (IP 2.2)**

	Počet odpovědí	Podíl odpovědí
ano	54	57%
ne	41	43%

N=95

- Respondenti mohli v komentáři příspěvek projektu k iniciaci či realizaci nějaké systémové změny specifikovat.

**Tabulka 133: Příspěvky projektů k iniciaci či realizaci nějaké systémové změny – IP 2.2**

► Nejčastěji se příspěvky projektů z investiční priority 2.2 k iniciaci či realizaci systémové změny zaměřovaly na **rozvoj poskytovaných služeb**.

*„Pracovníci zajišťující přímou péči si osvojili inovativní metody péče se seniory (validace, bazální stimulace, biografický model péče, paliativní péče). Nové metody byly zakomponovány do prakticky zaměřených metodických postupů organizace. Nyní z nich profitují jak zaměstnanci, tak i samotní uživatelé (senioři).“*

*„Služby, které byly do projektu zapojeny, mohou dnes mimo jiné nabídnout pomoc i ve večerních hodinách, o víkendech a během svátků, a to za stejných finančních nároků na veřejné rozpočty jako dříve díky optimalizaci procesů v rámci daných služeb. Poskytování pomoci je namířeno na ty, kteří ji opravdu potřebují. Služby už nejsou tak časově zatíženy rozvozem jídla a úklidy, které mohou být zajištěny pomocí běžně dostupných služeb v komunitě, a mohou se více zaměřit na úkony péče nezbytné pro osoby, které chtějí zůstat ve svém domácím prostředí.“*

*„Za systémovou změnu lze považovat vývoj v přístupu k lidem s duální diagnózou (duševním onemocněním a závislostí na návykové látce), který se projevil u všech organizací zapojených do projektu. Dosavadní přístupy totiž klientům spíše škodily a přispívaly k chronifikaci onemocnění a jejich celoživotní invalidizaci. Ve všech zapojených organizacích proběhly a stále probíhají na základě společných diskusí systémové proměny pravidel pro práci s osobami s DD. To vede ke zvýšení dostupnosti služeb pro tyto klienty, zvýšení pravděpodobnosti jejich udržení v sociálních službách a navození pozitivních životních změn. Současně lze očekávat vznik nových služeb, nebo změnu profilace starších služeb tak, aby byly schopny dostát nárokům této klientely. Vedle toho bude setkávání zástupců organizací formou kulatých stolů probíhat i po skončení projektu díky společné shodě na jejich užitečnosti.“*

*„Zavedli jsme u většiny partnerů nové pracovní pozice metodických pracovníků, kteří poskytují podporu sociálním službám v oblasti kvality.“*

*„V průběhu realizace se podařilo zajistit problémovým uživatelům vyšší podporu, samostatné pokoje,*

což vedlo ve zkoumaných případech ke zlepšení práce s uživateli a jejich zklidnění. Stále převládá vysoká potřeba individuální podpory, chceme navrhované způsoby řešení situace problémových osob testovat v nových projektech.“

„Zjištění možností a limitů dramatizačních metod při práci s lidmi s duševním onemocněním. Posílení možnosti zapojování principu "recovery" do přímé práce s klienty a akcentování silných stránek klientů.“

„Systém IMOSH-Chytré služby - pro efektivní řízení a učení se organizací poskytující sociální služby. Tento systém pomáhá poskytovatelům poskytovat službu efektivně tím, že vedle běžně sledovaného prvku kvality pracuje ještě s prvky potřebnosti, dostupnosti služby, nákladů (sledování zdrojů) ve vztahu k účelu a cíli vykonávaných činností včetně plnění dotčených zainteresovaných stran. Systém využívá ojedinělý učící se nástroj IMOSH IMIQ, dále v řešených modulech systémových znalostí používá objektivizované postupy efektivní praxe a přináší zcela nový, ale v praxi ověřený a realizovatelný, způsob práce s výkonovou kapacitou poskytovatele.“

► Dále projekty jakožto iniciaci systémové změny uvádí **vytváření metodik** a změny v nastavení systému.

„Zapojené organizace si v rámci projektu vytvořily Akční plány pro své sociální služby, které je v daném směru vedou, a které dodržují. Byly natočeny vizualizované metodiky, které jsou také velmi prospěšné pro usnadnění práce pracovníků v sociálních službách.“

„Projekt významně přispěl k vytvoření systému metodik a vnitřních předpisů, které jsou nyní přehledně členěny a přístupné všem zaměstnancům organizace. A k upřesnění jednotlivých pravidel pro vlastní výkon práce v jednotlivých službách (metody práce s klienty, systém práce v týmech atd.).“

„V rámci projektu vznikl dokument, který nadále prosazujeme na veřejnosti, ve společnosti i na úrovni měst, krajů a státu. Věříme, že je to začátek našeho dalšího úsilí o systémovou změnu života lidí s poruchami příjmu potravy, případně prevence na tomto poli.“

„Iniciovali jsme změnu v systému primární prevence rizikového chování, která doposud problematiku s duševním zdravím neobsahovala jako komplexní celek. Máme připraveny pro další jednání kompletně vytvořené standardy pro naši oblast a výstupy z výzkumu realizovaného v rámci tohoto projektu. Jedná se o zcela zásadní systémovou změnu.“

„Během dvou let realizace projektu jsme vcelku zásadně zasáhli do zákonných úprav v Česku. Díky naší iniciativě a soustavné práci například uznal Ústavní soud rozpor novely cizineckého zákona s Ústavou a několik článků zrušil. Tím jsme systémově přispěli k dodržování základních práv a svobod v ČR. Podařilo se spolu se Senátem zrušit u Ústavního soudu některé články zákona, které odporovaly Základní listině práv a svobod. Díky projektu jsme měli kapacity pro systémové změny v českém zákonodárství.“

„U cílové skupiny (devíti poskytovatelů sociálních služeb) byla ve čtyřech modulech systému IMOSH

*zavedena systémová infrastruktura včetně souvisejících postupů efektivní praxe. Tímto byla z pohledu podpory systémových změn v oblasti zvyšování efektivity sociálních služeb a souvisejícího plánování rozvoje těchto služeb v síti sociálních služeb podpořena schopnost poskytovat služby kvalitně, vzájemně spolupracovat v rámci sítě sociálních služeb, lépe a pružněji reagovat na potřeby žadatelů a klientů sociálních služeb a zároveň i požadavky zadavatelů.“*

► Dále projekty ve svých příspěvcích zmiňují **sítování a navazování spolupráce mezi různými aktéry.**

*„Nastavení pravidelných setkávání sociálních pracovníků v území ORP, která sloužila k předávání informací a diskusím nad postupy sociální práce u společných klientů.“*

*„Vytvoření platformy přispělo k tomu, že Moravskoslezský kraj bude v této aktivitě pokračovat, neboť ze strany účastníků byl vyvíjen tlak.“*

*„Intenzivnější spolupráce se zdravotnickými zařízeními, Západočeskou univerzitou v Plzni a organizacemi v oblasti kultury v zájmu naplňování cílů služeb pro osoby se zrakovým postižením.“*

*„Podařilo se nám propojit organizace zapojené do péče o osoby s duševním onemocněním v regionu do funkční sítě, zvláště propojit psychiatrickou nemocnici (PN) s návaznými sociálními službami v regionu.“*

*„Díky projektu jsme navázali nové spolupráce s různými institucemi. Klienti se zúčastnili různých programů, návštěv např. Městského úřadu, pošty, knihovny, kulturního zařízení, což pro zmíněné instituce byla často první zkušenost komunikace a práce s našimi klienty Chráněného bydlení a nabídlo to nový užitečný prostor spolupráce jak u nich, tak v naší sociální službě.“*

► Sporadicky se v příspěvcích objevovala kategorie **vzdělávání.**

*„Po domluvě s GŘ ÚP se budeme snažit dále proškolovat pracovníky ÚP v komunikaci se sluchově postiženými. Je hodně kurzů na komunikaci, ale velice často se zaměřují jen na jednu skupinu sluchově postižených, zatímco náš kurz se zabývá komplexně všemi 3 skupinami sluchově postižených: neslyšících, nedoslýchavých a později ohluchlých. Takto členěný kurz se třemi lektory má v celé ČR jen naše společnost. I mimo projekt ESF se snažíme seznámit pracovníky státních, krajských a místních orgánů s touto problematikou, protože víme, že spousta informací o sluchově postižených je beznadějně zastaralá a je zapotřebí společnost seznámit s tím, jaké problémy a jak je řeší komunita sluchově postižených s přihlédnutím na použití různých komunikačních kanálů. V Ústeckém kraji se nám podařilo prosadit, že na webových stránkách Ústeckého kraje budou informace pro sluchově postižené též ve formě videí, která budou mít titulky, a zároveň v nich bude tlumočnický znakového jazyka. Mluvený doprovod mohou poslouchat i zdravé osoby, takže tato videa jsou přístupná všem, jak normálně slyším, tak i sluchově postiženým bez rozdílu.“*

*„Naše zkušenost se vzdělávacími aktivitami v regionu přinesla nápad na založení Akademie Kous. Zajišťovali bychom dle požadavků a potřeb organizací vzdělávání v našem regionu.“*

### 9.2.11. Dobrá praxe projektů s přímou prací s cílovou skupinou – investiční priorita 3.1

- Nějaký nový či neobvyklý způsob práce s cílovou skupinou v rámci investiční priority 3.1 využilo 19 projektů, které v rámci svých aktivit pracovaly přímo s klienty služeb<sup>20</sup>.

**Tabulka 134: Využili jste v projektu nový či neobvyklý způsob práce s cílovou skupinou? (IP 3.1)**

	Počet odpovědí	Podíl odpovědí
ano	19	66%
ne	10	34%

N=29

- Respondenti mohli v komentáři využítý neobvyklý způsob práce s cílovou skupinou specifikovat.

**Tabulka 135: Využité neobvyklé způsoby práce s cílovou skupinou – IP 3.1**

► Respondenti uvedli v příspěvcích následující neobvyklé způsoby práce s cílovou skupinou:

*„Samotný zahraniční pobyt včetně doprovodných aktivit měl podstatný dopad na odpoutání se CS od domácího prostředí a tímto bylo při práci s CS připraveno lepší prostředí pro motivaci a změnu jejich přístupu k zapojení na trhu práce.“*

*"Komunikace prostřednictvím FB, chytrých telefonů. Intenzivně jsme rozšířili a podpořili prezentaci výukových a integračních videí. Spolek sám: Nový styl vedení v rámci spolku. Větší přenesení odpovědnosti za činnosti spolku na širší pracovní kolektiv. Zcela nově jsme aktivně začali komunikovat s evropskými partnery (s VSR jsme komunikovali již dávno). Veliké množství vzdělávání a jeho intenzivní propojení se supervizemi a mentoringem. Nové pojetí prezentace organizace a větší vzájemné předávání informací o svých činnostech uvnitř organizace. Získávání nových zdrojů financování. Nové směry hledání partnerů."*

*"Výjezdní integrační kurz. Velmi se osvědčil jednak jako teambuilding, ale také ověření chování účastníků při pobytu mimo domov - prevence potíží při následném pobytu v zahraničí. Samotná zahraniční stáž - velký přínos pro CS - cenné životní i pracovní zkušenosti."*

*"Osvědčil se multikulturní trénink s využitím skype hovorů s mentory v zahraničí. Osvědčila se i samotná zahraniční stáž, která je sama o sobě novým způsobem práce s touto cílovou skupinou."*

*"Nastavené nové způsoby adaptace, vzdělávání, zpětné vazby, správy dat o klientech. Určitě nám to funguje lépe, než dříve. Hledáme balanc mezi náročností jak nové procesy spravovat a jejich přínosem."*

*"Development centre - ukázal nám skryté rezervy u stávajících zaměstnanců, u nově přichozích odkryl jejich potenciál a případné slabiny. Díky tomuto nástroji jsme mohli lépe konkretizovat u jednotlivých*

<sup>20</sup> Do této skupiny patří uchazeči a zájemci o zaměstnání, osoby znevýhodněné na trhu práce, osoby sociálně vyloučené nebo ohrožené sociálním vyloučením a zaměstnanci podniků a organizací.

*zaměstnanců potřeby pro další rozvoj jejich manažerských dovedností.*

*Koučink - využili všichni zaměstnanci středního managementu, s různou zpětnou vazbou. Vyhovoval především těm manažerům, kteří jsou více motivováni k vlastnímu rozvoji. Tento nástroj bude nadále využíván."*

*„Výzkum, analýza, PR - díky projektu máme inspiraci na nápady / na nový a neobvyklý způsob práce s cílovou skupinou.“*

*„Peer práce - ženy se zkušeností s bezdomovectvím pomáhaly ostatním ženám bez domova. Výhody: lepší navázání vztahu, důvěra, pochopení situace. Nevýhody: náročnost --> nutnost psychohygieny, hlídání hranic“*

*„Audiovizuální instalace přinesla originální způsob, jak upozornit zaměstnavatele i běžnou veřejnost na výhody zaměstnávání osob se zkušeností s duševním onemocněním.“*

*„Zcela inovativní přístup k zabydlování osob bez domova - metoda Housing first.“*

- Respondenti mohli také uvést, které běžné způsoby práce s cílovou skupinou přinesly v rámci projektu nejlepší výsledky.

### **Tabulka 136: Běžné způsoby práce s cílovou skupinou s nejlepšími výsledky – IP 3.1**

► Téměř všechny příspěvky projektů podpořených v investiční prioritě 3.1 se zaměřují na zvyšování kompetencí cílových skupin pro integraci na trh práce a to za pomoci široké škály nástrojů – vzdělávání, poradenství, tuzemských i zahraničních stáží či mentoringu. Ve většině případů využívají projekty vícero možných přístupů, dané kategorie se tak velmi často prolínají. Mezi nejčastější typy zmiňovaných nástrojů pro zvyšování kompetencí patří:

#### **● Stáže a jazyková příprava**

*„Získání zkušeností v zahraničí, jejich promítnutí do zvýšení sebevědomí CS a aplikace zkušeností na lokálním trhu.“*

*„Z pohledu příjemce bylo velmi přínosné koučování a mentorská podpora účastníků, tyto aktivity, ať již realizované v ČR nebo během zahraniční stáže v SRN, jednak přispěly k setrvání účastníků v projektu, ale především přispěly k osobnostnímu rozvoji jednotlivých účastníků, zvýšení jejich sebevědomí, zvýšení motivace k hledání zaměstnání či své sociální situace obecně.“*

*„Jazyková příprava formou prezenční výuky byla nejefektivnější pro zlepšení jazykové vybavenosti účastníků před odjezdem na stáž.“*

#### **● Poradenství**

*„Individuální a skupinové poradenství s psychologem, motivační programy, kariérové poradenství, nácvik sebe prezentace ale především pracovní zahraniční stáž "ušitá na míru" jednotlivým účastníkům.“*

*„Kombinace skupinových a individuálních aktivit tj. vzdělávání podpořené individuálním*

*poradenstvím vedoucí k integraci na trhu práce.“*

● **Osobní rozvoj, nácvik týmové práce**

*„Individuální práce s účastníkem - koučink - poradenství. Skupinové aktivity zaměřené na jejich osobní rozvoj a posílení sebevědomí.“*

*„Individuální aktivity pro CS, aktivity na podporu týmové práce ve skupině.“*

*„Diskuse, skupinové aktivity doplněné individuálem, respektující přístup.“*

*„Vzdělávání včetně týmového, mentoring, teambuilding.“*

*„Aktivity s experty - osvědčení odborníci přímo z praxe nabídli své zkušenosti, které jsme mohli využít i v práci naší organizace.“*

● **Kontakt a komunikace**

*„Osobní kontakt a komunikace, interaktivní vzdělávání, týmová práce. Práce v pracovních expertních skupinách.“*

*„Nejvíce se osvědčil osobní kontakt, kdy se potenciální účastníci mohli přímo na místě ptát na konkrétní body k projektu a náplň aktivit. Účastníci měli bohužel často také špatné zkušenosti z předchozích projektů a osobním setkáním bylo možno nastavit určitou úroveň vzájemné důvěry.“*

*„Komunikace s úřady práce a individuální komunikace s CS i přes její prvotní odmítnutí.“*

► Dle příspěvků respondentů je důležitou součástí práce s cílovou skupinou mimo jiné **individuální přístup k účastníkům projektu.**

*„Individuální přístup k účastníkům a individualizace výuky, pravidelné opakování a fixace vzdělávacích okruhů.“*

*"Individuální přístup, přípravná fáze, zahraniční stáž, dostatečně dlouhá následná fáze"*

*„Lidský přístup ke klientovi.“*

*„Partnerský přístup k ženám bez domova.“*

► Sporadicky se v příspěvcích objevovala kategorie týkající se **interního nastavení projektů.**

*„Celkově se naše přímá práce a systém práce zprofesionalizoval, je efektivnější.“*

*„Tvorba interních dokumentů organizace formou brainstormingu vedeného jednotlivými experty.“*



- 10 projektů z investiční priority 3.1, které v rámci svých aktivit pracovaly přímo s klienty služeb, přispělo dle své odpovědi k iniciaci či realizaci nějaké systémové změny.

**Tabulka 137: Podařilo se projektu přispět k iniciaci či realizaci nějaké systémové změny? (IP 3.1)**

	Počet odpovědí	Podíl odpovědí
ano	10	34%
ne	19	66%

N=29

- Respondenti mohli v komentáři přispěvek projektu k iniciaci či realizaci nějaké systémové změny specifikovat.

**Tabulka 138: Příspěvky projektů k iniciaci či realizaci nějaké systémové změny – IP 3.1**

► Respondenti uvedli v příspěvcích následující příspěvky k iniciaci či realizaci systémových změn:

*„Podle našeho názoru je to právě práce s CS: zavedení nového způsobu komunikace s cílovou skupinou. Interně: Zahájení komunikace se zahraničím. Jiný styl vedení organizace a získávání nových zdrojů financování.“*

*„Věříme, že výsledky nejenom našeho projektu potvrdily zkušenosti a dobrou praxi TLN Mobility. Podstatné ale je zvolení správné cílové skupiny a kompetentního zahraničního partnera. Podle našeho názoru tento typ projektů není určen pro vysokoškoláky.“*

*"Vztaženo dovnitř organizace. Zavedení back office a systémové podpory jednotlivým logickým částem týmu. Upravena organizační struktura a na ni navazující kompetenční model. Zacílená pozornost na zlepšování poskytovaných služeb."*

*"V klíčové aktivitě Strategie, Lidské zdroje a PR - byly nastaveny nové procesy, podle nichž se nyní postupuje. Činnosti se již neprovádějí nahodile. Hodnotíme pravidelně plnění opatření ze strategického plánu. V klíčové aktivitě Financování a fundraising byla vytvořena strategie, z níž již byly realizovány některé navržené aktivity."*

*"Zavedeno strategické plánování, odzkoušen finanční audit, sledována účinnost PR, vytvořena personální směrnice, vytvořen plán vzdělávání organizace."*

*Nasazení IS Orion pro vedení zakázek a klientů sociálních služeb, kdy se všechny databáze sjednotily do jednoho systému, který umožňuje manažerské řízení organizace a sledování výsledků hospodaření. Dále sjednocení interních postupů, směrnic a standardů sociálních služeb."*

*„Jsme součástí Platformy pro sociální bydlení, společně se snažíme o systémovou změnu v prosazení zákona o sociálním bydlení.“*

*„Projekt jako první v České republice přinesl důkazy, že přístup Housing first dosahuje lepších výsledků než přístupy založené na zásluhovosti.“*



### 9.2.12. Dobrá praxe projektů bez přímé práce s cílovou skupinou – investiční priorita 3.1

- Nějaký nový či neobvyklý způsob práce v rámci investiční priority 3.1 využilo 35 projektů, které v rámci svých aktivit nepracovaly přímo s klienty služeb<sup>21</sup>, resp. jejich aktivity byly zaměřeny na poskytovatele služeb.

**Tabulka 139: Využili jste v projektu nový či neobvyklý způsob práce? (IP 3.1)**

	Počet odpovědí	Podíl odpovědí
ano	35	63%
ne	21	37%

N=56

- Respondenti mohli v komentáři využítý neobvyklý způsob práce specifikovat.

**Tabulka 140: Využité neobvyklé způsoby práce – IP 3.1**

► Nejčastěji uváděné neobvyklé způsoby práce napříč komentáři z investiční priority 3.1 se týkají **rozvoje organizace a vzdělávání zaměstnanců**. V rámci této kategorie je nejčastěji zmiňována spolupráce s experty na přenosu dobré praxe a znalostí. Dále pak přenos dobré praxe ze zahraničí či jiných organizací:

*„Zapojení expertů do strategie organizace a řízení klíčových aktivit.“*

*„V rámci projektu jsme si vyzkoušeli práci pod dohledem specialistů a specialistek, kteří nám pomohli s rozvíjením vlastních nápadů a potenciálu. K neobvyklému typu práce bychom mohli zařadit např. aktivitu rozvíjení kompetencí, díky které jsme si vyjasnili role v týmu, podobně fungovalo i Development centrum. Osoby cílové skupiny pracovali rovněž pod dohledem koučky a mentorky, kde v rámci individuální práce mohli pracovat nejen na vlastním rozvoji, ale na základě svého vzdělávání společně vytvořili výstupy projektu, které organizace využije v následujících letech.“*

*„Za neobvyklý způsob práce považujeme spolupráci s experty při řešení jednotlivých klíčových aktivit projektu. Pro naši organizaci to byla první takováto zkušenost pracovního setkání mezi osobami z NGO a komerční sféry.“*

*„Přenos dobré praxe ze zahraničí + následná úprava na české podmínky.“*

*„Spolupráce s experty, jejich zapojení do plánování aktivit organizace, akční plán na oslovení soukromého sektoru, získávání finančních prostředků ze soukromých zdrojů.“*

*„Zahraniční dobrá praxe - dokumenty, výzkumy, projekty.“*

*„Nově jsme měli možnost nastavit procesy plánování v oblasti strategie a fundraisingu pod vedením odborných externistů. Dosud jsme vycházeli spíše ze zkušeností vlastních zaměstnanců.“*

<sup>21</sup> Do této skupiny patří uchazeči a zájemci o zaměstnání, osoby znevýhodněné na trhu práce, osoby sociálně vyloučené nebo ohrožené sociálním vyloučením a zaměstnanci podniků a organizací.

*„V rámci aktivity Kvalita služeb se osvědčila práce ve skupině se zapojením pracovníků na různých pozicích (ředitel, metodik kvality, sociální pracovník) ve spolupráci s expertem v dané oblasti.“*

*„Interaktivní facilitované workshopy při týmové práci. Vycházíme z praxe jiných organizací.“*

*„Vzdělání zaměstnanců a zaměstnankyň získané v průběhu projektu se odrazilo v nových způsobech práce. Například byly využity techniky z arteterapeutického a artefietického výcviku, somatického koučování či z kurzu o fundraisingu.“*

*„Zařadili jsme již vyškolenou CS k asistenci a podpoře další skupiny CS.“*

*„Interaktivní práce na rozvoji organizace v rámci celého týmu – nebývalo běžné. Zahraniční návštěva systematicky připravena s jasně stanovenými cíli – nebývalo běžné. Prezentace záměrů organizace a výstup organizace v rámci projektu před partnery a odbornou veřejností – nebývalo běžné, přineslo organizaci lepší pohled na vlastní práci, zvýšil odpovědnost za výstupy a závěrem zvýšilo prestiž organizace.“*

► Dále byl jakožto neobvyklý způsob práce uváděn inovativní přístup ve **využívání nových systémů**, stejně tak jako **inovativních postupů při výkonu práce, interní komunikace, či strategického plánování**:

*„Novinkou bylo hodnocení kvality služeb prostřednictvím systému eEquip. Evidování pracovních úkonů prostřednictvím této databáze organizace dosud nevyužívala. Prostřednictvím předkládaného projektu postupně všichni zaměstnanci začali danou databázi využívat (plnit daty). Systematická evaluace sledovaných okruhů, do zahájení projektu, také dosud v organizaci nebyla prováděna.“*

*„Měření impactu (ASHOKA)“*

*„Nelze přímo říct, že se jedná o nový způsob práce, ale pro naši organizaci neobvyklý dosud byl. A sice začali jsme intenzivně využívat systém Trello a skypové konference.“*

*„Nový přístup k fundraisingu - pilotní otestování nového fundraisingového nástroje zaměřeného na individuální dárcovství.“*

*„Ano, a to plánování a zavádění strategického myšlení "na papír", tj. připravovat FR plán, PR plán a strategický plán. Byla přijata myšlenka a názor ohledně důležitosti uvedeného plánování v různých oblastech v organizaci.“*

*„V rámci projektu byly využity standardní analytické metody mapující aktuální stav a rozvojový potenciál organizace (např. SWOT analýza), na něž pak navázala formulace strategií rozvoje a školení zaměstnanců. Díky projektu však došlo k zavedení nových inovativních služeb pro klienty organizace, např. chatového poradenství.“*

*„V projektu poprvé jsme vyzkoušeli strategické plánování společně pro tři zařízení, které poskytují shodný typ sociální služby. Podařilo se nám pro každé zařízení vytvořit nový veřejný závazek,*

*současně tyto veřejné závazky vzájemně konvenují a mají jednotný směr, což se nám dosud nedařilo. Nemáme informace o tom, zda obdobně postupují jiné organizace.“*

*„Nová komunikace v rámci týmu, zkoušeli jsme několik nových nástrojů dostupných online: ASANA pro řízení projektu a sledování úkolů, messenger pro týmovou komunikaci.“*

*„Nastavili jsme management organizace a spolupráci mezi zaměstnanci pomocí virtuální kanceláře (G Suits).“*

*„Podařilo se nám díky projektu zrealizovat například profesionální natáčení video spotů s profesionálním kameramanem a realizačním týmem. Dále jsme prošli hlubokou finanční analýzou od odborného dodavatele, což náš přimělo zlepšit některé procesy uvnitř finančního řízení organizace.“*

*„Důsledné zavedení principů „fond pracovní doby = počet odpracovaných hodin v daném měsíci x 1,4“ a „obec uživatele = obec pečovatele“. Byl objektivně prokázán zcela zásadní ekonomický přínos těchto jednoduchých principů, a subjektivně i jejich pozitivní vliv na kvalitu a dostupnost služby.“*

- 28 projektů z investiční priority 3.1, které v rámci svých aktivit nepracovaly přímo s klienty služeb, resp. jejich aktivity byly zaměřeny na poskytovatele služeb, přispělo dle své odpovědi k iniciaci či realizaci nějaké systémové změny.

**Tabulka 141: Podařilo s projektu přispět k iniciaci či realizaci nějaké systémové změny? (IP 3.1)**

	Počet odpovědí	Podíl odpovědí
ano	28	50%
ne	28	50%

N=56

- Respondenti mohli v komentáři příspěvek projektu k iniciaci či realizaci nějaké systémové změny specifikovat.

**Tabulka 142: Příspěvky projektů k iniciaci či realizaci nějaké systémové změny – IP 3.1**

► Část příspěvků projektů k iniciaci či realizaci nějaké systémové změny z investiční priority 3.1 zmiňuje **změnu struktury a fungování dané organizace.**

*„Změna ve strategickém plánování na úrovni řízení organizace, změna ve zvýšení odborných kompetencí zaměstnanců.“*

*„Jedná se o systém řešení marketingových a fundraisingových aktivit naší organizace. Tyto aktivity jsou nyní nastaveny organizovaně, systémově, výsledky začínají být patrné na ohlasu ze strany veřejnosti a dárců.“*

*„Zavedení systému hodnocení pracovníků a změna organizační struktury.“*

*„Systémové změny uvnitř organizace proběhly v několika sférách:*

- fundraising - dlouhodobé vzdělávání fundraisera, získání firemních i individuálních dárců,
- analýza a úpravy ekonomického softwaru,
- vypracování strategického plánu organizace na 5 let s odborným expertem,
- vzdělání PR manažera, vytvoření PR směrnice a PR plánu.“

„Posun nastavených strategických procesů v rámci organizace. Nalezení efektivnějších způsobů práce s lidskými zdroji a důraz na PR. Nastartovaná změna v uvažování pracovníků o budoucnosti organizace.“

„Nešlo o systémovou změnu z hlediska celé společnosti, ale o systémovou změnu v rámci naší organizace. Podařilo se nám vyladit postupy pro větší efektivitu naší organizace a pro zajištění vícezdrojového financování.“

„V rámci projektu jsme zpracovali poměrně podrobný strategický plán směřování organizace do roku 2021, který umožní systémové řízení celé organizace. Zpracované a promyšlené cíle ve strategickém plánu nám pomohly dobře zacílit nový projekt v rámci výzvy 071, který byl podpořen, a jehož aktivity v tuto chvíli probíhají. Realizace klíčové aktivity zaměřené na PR a marketing oboru nízkoprahových sociálních služeb nastartovala v asociaci potenciál dalších PR aktivit.“

„Vytvořili jsme novou strukturu organizace. Sice jsme tak snížili počet zaměstnanců, ale ti nyní mohou pracovat jen pro naši organizaci a nemusejí si přibírat další práci.“

„Systémová změna v rámci organizace - nová organizační struktura, revize pracovních profilů, náplní práce a kompetencí pro jednotlivé pozice, nový systém hodnocení, nový systém porad, FR plán, PR plán, Business plán pro sociální podnikání.“

► Druhá část příspěvků se týká **sítování**, navazování spolupráce mezi rozličnými aktéry a sdílení dobré praxe

„Krajský úřad Zlínského kraje se opakovaně setkal s partnery z Rakouska a Masarykovy Univerzity a inspiroval se jejich názory a zkušenostmi. Partneři z Rakouska přinesli do povědomí nosnou informaci o nutnosti oddělení vedení služeb a organizace. Masarykova Univerzita vnášela kompletně nový pohled na mnohé postupy a spíše jako „otevirač očí“ – mnohé z toho, co univerzita v projektu prezentovala, bylo pro odbornou veřejnost nové.“

„V rámci projektu Společně na svobodu (výzva 024) bude pilotně testován nově navržený model integrace, pro který je klíčová spolupráce aktérů na poli trestní justice a integrace osob s trestní minulostí. Klíčové je zejm. zapojení věznic a započítání práce s klientem ještě ve vězení. Projekt tak má za cíl vytvořit funkční model spolupráce věznic a NNO, příp. dalších subjektů.“

„Dle těchto výsledků a zkušeností tvoříme metodiku práce (funkční prototypy řešení pro nejčastěji zastoupené skupiny klientů) přenositelnou do dalších věznic a NNO.“

### 9.2.13. Dobrá praxe projektů bez přímé práce s cílovou skupinou – investiční priorita 4.1

- Nějaký nový či neobvyklý způsob práce v rámci investiční priority 4.1 využilo 12 projektů, které v rámci svých aktivit nepracovaly přímo s klienty služeb<sup>22</sup>, resp. jejich aktivity byly zaměřeny na poskytovatele služeb.

**Tabulka 143: Využili jste v projektu nový či neobvyklý způsob práce? (IP 4.1)**

	Počet odpovědí	Podíl odpovědí
ano	12	28%
ne	31	72%

N=43

- Respondenti mohli v komentáři využítý neobvyklý způsob práce specifikovat.

**Tabulka 144: Využité neobvyklé způsoby práce – IP 4.1**

► Respondenti uvedli v příspěvcích následující neobvyklé způsoby práce:

*„Braistorming v rámci pracovních skupin při tvorbě strategického plánu rozvoje. Interaktivní způsob vzdělávání. Práce s dotazníky v rámci dotazníkového šetření apod.“*

*„Pro nás doposud nezažitý způsob komunikace s občany formou participace.“*

*„Spolupráce s další územní samosprávou - město Litvínov. Společná tvorba strategického plánu.“*

*„E-learningový kurz v rámci celého ministerstva a jeho následné využití napříč resortními organizacemi.“*

*„Ano zavedli jsme vlastní projektovou metodiku dle PRINCE 2, což vedlo k lepšímu plánování, úkolování, kontrole a tím i efektivněji dosaženým výsledkům.“*

*„Interní lektori - vzdělání v rámci placených školení dále rozšiřovali poznatky a znalosti v rámci interních kurzů.“*

*„Rozhovory se zástupci různých komunit v obci.“*

*„Sdílení dobré praxe a zajištění zpětné vazby formou vytvoření sítě projektových manažerů napříč organizací.“*

*„Pro řízení projektu byl využíván informační systém k usnadnění řízení aktivit projektu: správa lidských zdrojů (smlouvy a pracovní výkazy, správa úkolů), evidence kurzů a poradenství, správa dodavatelů a dodavatelských smluv; finanční řízení projektu (správa mezd, přímé a nepřímé výdaje,*

<sup>22</sup> Do této skupiny patří uchazeči a zájemci o zaměstnání, osoby znevýhodněné na trhu práce, osoby sociálně vyloučené nebo ohrožené sociálním vyloučením a zaměstnanci podniků a organizací.

*přehled čerpání rozpočtu, generování všech potřebných reportů do monitorovacích zpráv).*“

*„Výběr vhodných kandidátů na pracovní pozice na úřadě - nastavení systému, využití testování.“*

*„Příprava obecné strategie příjemce byla svým zacílením specifická, respektovala širší zázemí města, do tvorby byla výrazně zapojena odborná i obecná veřejnost. Výrazná akceptace principu bottom-up.“*

- 26 projektů z investiční priority 4.1, které v rámci svých aktivit nepracovaly přímo s klienty služeb, resp. jejich aktivity byly zaměřeny na poskytovatele služeb, přispělo dle své odpovědi k iniciaci či realizaci nějaké systémové změny.

**Tabulka 145: Podařilo s projektu přispět k iniciaci či realizaci nějaké systémové změny? (IP 4.1)**

	Počet odpovědí	Podíl odpovědí
ano	26	60%
ne	17	40%

*N=43*

- Respondenti mohli v komentáři přispěvek projektu k iniciaci či realizaci nějaké systémové změny specifikovat.

**Tabulka 146: Příspěvky projektů k iniciaci či realizaci nějaké systémové změny – IP 4.1**

► Příspěvky projektů k iniciaci či realizaci systémové změny se nejčastěji zaměřovaly na **systematizaci a zefektivnění stávajícího systému práce** či **vznik a využívání strategických dokumentů**.

*„Realizací projektu byl vytvořen návrh architektury ICT kraje, došlo k vyššímu stupni elektronizace KÚ MSK, poskytování rychlejších a spolehlivějších služeb veřejné správy nejširší veřejnosti a zvýšení odbornosti zaměstnanců.“*

*„Nastavení systému řízení kybernetické bezpečnosti.“*

*„Zcela zásadním přínosem projektu bylo zavedení procesního řízení organizace, včetně PDCA. Tedy systému pro neustálé zlepšování činností organizace. Od této změny čekáme zlepšení výstupu ve kvantitativních a hlavně kvalitativních parametrech.“*

*„Nastavení komunikace mezi úřadem a občany formou participace v relevantních případech.“*

*„Zefektivnění práce s dokumenty v rámci úřadu.“*

*„Příprava aplikace, která naváže nastavenou strategii příjemce na každoroční rozpočet příjemce.“*

*„Zkvalitnění strategického řízení a hospodaření města. Starostové obcí dbají větší důraz na strategické řízení obce a komunikace s občany.“*

*„Akceptace a využití strategických dokumentů a strategického řízení je vždy systémovou změnou. Výrazné zapojení pracovníků příjemce a i veřejnosti je výrazným předpokladem i vkladem do nového strategického dokumentu i dílčích strategií. Praktické dopady budou viditelné v budoucnu a výrazně je ovlivní i nové politické vedení města.“*

*„Projekt významně přispívá k systematizaci činnosti obcí v oblasti rozvojových aktivit. Díky realizaci projektu žadatel získal potřebné zkušenosti a administrativní kapacitu.“*

► Dále je v rámci příspěvků projektů z investiční priority 4.1 zmiňována změna týkající se **veřejného prostoru**.

*„Vedle celkového zkvalitnění komunikace úřadu s veřejností je to zejména realizace nového jednotného vizuálního stylu města, který v budoucnu jistě pozitivně přispěje ke vnímání města jako moderního, transparentního a otevřeného všem jeho občanům, klientům služeb městského úřadu i návštěvníkům.“*

*„Na základě rozvojových plánů budou ve vybraných lokalitách vytvořeny ucelené systémy zeleně a zkvalitnění stávajících ploch k celkovému zlepšení podmínek v rámci modelového území.“*

*„Pasporty veřejného osvětlení budou obcím sloužit především pro evidenci osvětlení (lampy, zapínací body a.) a dalších objektů připojených na soustavu.“*

*„Zavedení systému péče o veřejný prostor města.“*