



Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost

2. 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:

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

Květen 2021

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 PŘEDŠKOLNÍHO VĚKU ...	18
3.4.1.	Dosažené přínosy projektů na podporu vybudování a provozu zařízení péče o děti předškolního věku	18
3.5.	UŽIVATELÉ SOCIÁLNÍCH INOVACÍ A VYUŽITÍ MEZINÁRODNÍHO PARTNERSTVÍ.....	20
3.5.1.	Uživatelé sociálních inovací	20
3.5.2.	Využití mezinárodního partnerství	21
4.	PRINCIP ROVNOSTI ŽEN A MUŽŮ.....	22
5.	PROBLÉMY A PŘEKÁŽKY.....	24
6.	PŘÍLOHA: VYHODNOCENÍ PROBLÉMŮ A PŘEKÁŽEK A DOBRÉ PRAXE DLE TÉMATICKÉHO ZAMĚŘENÍ PROJEKTŮ	26

Seznam tabulek

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
Tabulka 29: Dosažené změny díky zřízení a provozu vašeho zařízení péče o děti předškolního věku	18
Tabulka 30: Charakter inovace	20
Tabulka 31: Kdo má dle plánu projektu převést inovaci vašeho projektu do praxe?	20
Tabulka 32: Využití mezinárodního partnerství v projektu	21
Tabulka 33: Zastoupení mezinárodního partnera/partnerů dle kategorií.....	21
Tabulka 34: Byla inovace z mezinárodního partnerství v praxi používána jejími plánovanými konečnými uživateli už během projektu?	21
Tabulka 35: Ukázala se inovace jako reálně využitelná v běžné praxi uživatele?	21
Tabulka 36: Zaměření aktivit projektů z hlediska pohlaví	22
Tabulka 37: Zahrnutí principu rovnosti žen a mužů v projektech	23
Tabulka 38: Byly některé části přípravy a realizace projektu problematické?	24
Tabulka 39: Problematické části přípravy a realizace projektu	24
Tabulka 40: Bránily nějaké faktory v dosažení ještě vyšších přínosů projektu?	25
Tabulka 41: Faktory bránící dosažení ještě vyšších přínosů projektů.....	25

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 vzdělání¹, 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 31. 12. 2020. Jedná se o odpovědi za 3869 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 222 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.

Součástí vyhodnocení je také analýza otevřených odpovědí k problémům a překážkám během přípravy a realizace projektů a k zaznamenané dobré praxi, která je tříděná dle tematického zaměření projektů, resp. příslušnosti k vymezené skupině výzev. Analýza byla provedena u tematických zaměření, v rámci nichž jsme již v dotazníku posbírali přes 100 odpovědí.²

¹ 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 Zpracovány byly odpovědi také za tematické zaměření „Budování kapacit NNO“, u kterého dosáhl počet odpovědí mírně pod 100 - konkrétně 98 odpovědí.

2. VYHODNOCENÍ ŠETŘENÍ – PRŮBĚŽNÉ VÝSLEDKY

2.1. OBECNÉ CHARAKTERISTIKY

• Do tohoto průběžného vyhodnocení vstoupilo 3869 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	238
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	1334
1.3 - Pomoc pracovníkům, podnikům a podnikatelům přizpůsobovat se změnám	1185
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	3
2.1 - Aktivní začleňování, včetně začleňování s ohledem na podporu rovných příležitostí a aktivní účast a zlepšení zaměstnatelnosti	293
2.2 - Zlepšování přístupu k dostupným, udržitelným a vysoce kvalitním službám, včetně zdravotnictví a sociálních služeb obecného zájmu	309
2.3 - Strategie komunitně vedeného místního rozvoje	173
3.1 - Sociální inovace a mezinárodní spolupráce	121
4.1 - Investice do institucionální kapacity a efektivnosti veřejné správy a veřejných služeb na celostátní, regionální a místní úrovni za účelem reformy, zlepšování právní úpravy a řádné správy	213

N=3869

- Nejčastěji zastoupeným místem dopadu projektů v tomto vyhodnocení je *Středočeský kraj* (913 projektů), *Moravskoslezský kraj* (844 projektů) a *Jihomoravský kraj* (797 projektů). Naopak nejméně často zastoupeným místem dopadu projektů je *Plzeňský kraj* (380 projektů), *Karlovarský kraj* (306 projektů) a *Hlavní město Praha* (281 projektů).

Tabulka 2: Zastoupení projektů dle místa dopadu

	Počet odpovědí	Podíl odpovědí
Středočeský kraj	913	24 %
Moravskoslezský kraj	844	22 %
Jihomoravský kraj	797	21 %
Ústecký kraj	632	16 %
Olomoucký kraj	511	13 %
Zlínský kraj	490	13 %
Jihočeský kraj	477	12 %
Pardubický kraj	461	12 %
Královéhradecký kraj	441	11 %
Kraj Vysočina	407	11 %
Liberecký kraj	398	10 %
Plzeňský kraj	380	10 %
Karlovarský kraj	306	8 %
Hlavní město Praha	281	7 %

N=3869 // 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* (1671 projektů), *obchodní společnosti* (1227 projektů) a *obce, kraje a organizační složky státu* (381 projektů).

Tabulka 3: Zastoupení typů organizace příjemce

	Počet odpovědí	Podíl odpovědí
nestátní neziskové organizace	1671	43 %
obchodní společnosti	1227	32 %
obce, kraje a organizační složky státu	381	10 %
škola, vzdělávací či výzkumná instituce	326	8 %
zdravotnické/sociální zařízení zřizované státem, krajskými úřady či obcemi	120	3 %
OSVČ	95	3 %
profesní komory a odborové organizace	31	1 %
příspěvkové organizace státu či územních samosprávných celků	18	1 %

N=3869 // Zjišťováno na základě údajů z MS 2014+.

- *Celkové způsobilé výdaje na jeden projekt* jsou v průměru 3 016 694 korun, *medián* vychází na 2 462 400 korun.

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

Celkové způsobilé výdaje – průměr	3 016 694 Kč
Celkové způsobilé výdaje – medián	2 462 400 Kč

N=3869 // 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* (1435 projektů), *zaměstnanci podniků a OSVČ* (1232 projektů), *osoby se znevýhodněním, sociálně vyloučené nebo sociálním vyloučením ohrožené* (576 projektů).

Tabulka 5: Zastoupení cílových skupin v projektech

	Počet odpovědí	Podíl odpovědí
rodiče, osoby pečující o děti či závislé osoby, neformální pečovatelé	1435	38 %
zaměstnanci podniků a OSVČ	1232	32 %
osoby se znevýhodněním, sociálně vyloučené nebo sociálním vyloučením ohrožené	576	15 %
zaměstnanci veřejné správy a volení zástupci	331	9 %
nezaměstnaní, nezaměstnaností ohrožení či neaktivní/práci nehledající jedinci	325	9 %
sociální pracovníci, zaměstnanci NNO a sociální služeb	249	7 %
veřejnost	147	4 %
znevýhodněná mládež pro mezinárodní mobilitu	16	<1 %
sociální partneři	9	<1 %

N=3812 // Jeden projekt mohl mít více zastoupených cílových skupin. Zachyceny jsou cílové skupiny klientů služeb, zaměstnanců a veřejnost. Z vyhodnocení bylo vyřazeno 57 projektů, které měly cílové skupiny jiné, než jsou 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=953.

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 osoby se znevýhodněním, sociálně vyloučené nebo sociálním vyloučením ohrožené osoby (48 procent projektů), dále pak nezaměstnaní, nezaměstnaností ohrožení či neaktivní/práci nehledající jedinci (33 procent projektů) a rodiče, osoby pečující o děti či závislé osoby, neformální pečovatelé (pracovalo s ní 30 procent projektů).

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

	Počet odpovědí	Podíl odpovědí
osoby se znevýhodněním, sociálně vyloučené nebo sociálním vyloučením ohrožené	456	48 %
nezaměstnaní, nezaměstnaností ohrožení či neaktivní/práci nehledající jedinci	313	33 %
rodiče, osoby pečující o děti či závislé osoby, neformální pečovatelé	285	30 %
sociální pracovníci, zaměstnanci NNO a sociální služeb	60	6 %
zaměstnanci podniků a OSVČ	17	2 %
znevýhodněná mládež pro mezinárodní mobilitu	15	2 %
zaměstnanci veřejné správy a volení zástupci	1	<1 %

N=948 // Jeden projekt mohl mít více zastoupených cílových skupin. Z vyhodnocení bylo vyřazeno 5 projektů, které měly cílové skupiny jiné, než jsou skupiny klientů služeb, zaměstnanců a veřejnost. // Zjišťováno na základě údajů z MS 2014+.

● Průměrný počet podpořených osob na jeden projekt z této skupiny je 59 osob. Prostřední hodnota (medián) je 56 podpořených osob na jeden projekt.

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

Počet podpořených osob (dosažená hodnota) – průměr	59
Počet podpořených osob (dosažená hodnota) – medián	56

N=897 // Zjišťováno na základě údajů z MS 2014+ // Z vyhodnocení bylo vyřazeno 56 respondentů, u kterých byl uveden v MS 2014+ dosažený počet podpořených osob "0".

3.1.2. Dosažené přínosy v zaměstnanosti účastníků

- V 66 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	628	66 %
ne	321	34 %

N=949 // 4 projektům, které se chybně zařadily do jiné investiční priority se tato otázka v dotazníku nezobrazila a dané údaje za ně nejsou k dispozici

- Pokud se na projekty, které svým účastníkům zprostředkovaly práci, podíváme blíže, pak vidíme, že nejčastěji byla zprostředkována *nedotovaná místa* (v 78 procentech těchto projektů), *dotovaná místa* pak o něco méně (v 67 procentech projektů). *Vlastní podnikání* zahájili někteří účastníci ve 20 procentech projektů.

Tabulka 9: Jaký typ pracovního místa nezaměstnaní účastníci získali?

	Počet odpovědí	Podíl odpovědí
nedotované místo	487	78 %
dotované místo	423	67 %
zahájení vlastního podnikání	127	20 %

N=628 // Respondenti mohli vybrat více možných odpovědí.

- Jeden projekt, který svým účastníkům zprostředkoval práci, v průměru zprostředkoval pracovní místo 23 osobám. Z toho nedotované místo 13,3 osobám, dotované místo 9,1 osobám a podpořil zahájení vlastního podnikání v průměru 0,6 osobě.

Tabulka 10: Průměrné počty zprostředkovaných pracovních míst na jeden projekt

Průměrný počet zprostředkovaných nedotovaných míst	13,3
Průměrný počet zprostředkovaných dotovaných míst	9,1
Průměrný počet zahájení podnikání	0,6
Průměrný počet zprostředkovaných pracovních míst (všechny typy)	23,0

N=628

- Pokud se podíváme na průměrné počty zprostředkovaných nedotovaných pracovních míst u projektů, které nedotované místo zprostředkovaly, vidíme, že nejčastěji tomu tak bylo *u podnikatelského subjektu* (v průměru 12,5 zprostředkovaných míst na jeden projekt). Výrazně méně byla nedotovaná pracovní místa zprostředkována *u veřejného subjektu* (v průměru 2,8 zprostředkovaných míst na jeden projekt) a *u neziskového subjektu* (v průměru 1,8 zprostředkovaných míst na jeden projekt).

Tabulka 11: Počty zprostředkovaných nedotovaných pracovních míst na jeden projekt³

	Průměr
u podnikatelského subjektu	12,5
u veřejného subjektu	2,8
u neziskového subjektu	1,8

N=487

• 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 7,1 zprostředkovaných míst na jeden projekt). Výrazně méně byla dotovaná pracovní místa zprostředkována *přímo u realizátora nebo partnera projektu* (v průměru 3,1 zprostředkovaných míst na jeden projekt), *u neziskového subjektu* (v průměru 1,8 zprostředkovaných míst) a *u veřejného subjektu* (v průměru 1,6 zprostředkovaných míst).

Tabulka 12: Počty zprostředkovaných dotovaných pracovních míst na jeden projekt⁴

	Průměr
práce u jiného podnikatelského subjektu (mimo realizátora)	7,1
práce pro realizátora nebo partnera projektu	3,1
práce u jiného neziskového subjektu (mimo realizátora)	1,8
práce u jiného veřejného subjektu (mimo realizátora)	1,6

N=423

• 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 činností 2,9 osob.

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

	Průměr
zahájení vlastního podnikání	2,9

N=127

³ 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.

⁴ 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 35 procentech 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	338	35 %
ne	615	65 %

N=953

- Nejčastěji u těchto projektů začali účastníci využívat *částečné úvazky, stlačený pracovní týden*, a to v průměru v jednom projektu 8,8 osob. Méně často začali účastníci využívat *volnou nebo pružnou (klouzavou) pracovní dobu* (v průměru 2,9 osob na projekt) a *práci z domova* (v průměru 2,1 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 práce⁵

částečné úvazky, stlačený pracovní týden	8,8
volná nebo pružná (klouzavá) pracovní doba	2,9
práce z domova	2,1
možnost výběru služeb ve směnném provozu	0,8
sdílená pracovní místa	0,3

N=338

3.1.3. Dosažené přínosy ve změně postojů a motivaci účastníků

- 91 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	866	91 %
ne	83	9 %

N=949 // 4 projektům, které se chybně zařadily do jiné investiční priority se tato otázka v dotazníku nezobrazila a dané údaje za ně nejsou k dispozici

- Nejčastěji projekty pozorovaly u účastníků *zvýšení sebevědomí* (78 procent projektů) a *zvýšení motivace k zapojení na trh práce* (76 procent projektů). Dále projekty relativně častěji registrovaly *obnovení pracovních návyků* (63 procent), *lepší orientaci na trhu práce* (60 procent), *zvýšení schopnosti či vůli samostatně řešit nepříznivé sociální situace* (54 procent) a *zvýšení motivace k dalšímu vzdělávání* (54 procent).

⁵ 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 sebevědomí	676	78 %
zvýšení motivace k zapojení na trh práce	665	76 %
obnovení pracovních návyků	538	63 %
lepší orientace na trhu práce	516	60 %
zvýšení schopnosti či vůle samostatně řešit nepříznivé sociální situace	466	54 %
zvýšení motivace k dalšímu vzdělávání	459	54 %
zvýšení samostatnosti (bydlení atd.)	305	36 %

N=866 // 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=775⁶.

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* bylo zaměřeno devět projektů.

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

	Počet odpovědí	Podíl odpovědí
zaměstnanci podniků a OSVČ	1183	> 99 %
sociální partneři	9	1 %

N=1185 // 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 88 procentech projektů zaměřených na zaměstnance). Druhou nejvíce zastoupenou skupinou je *střední a vrcholový management* (zastoupení v 78 procentech projektů). Relativně častěji pak projekty pracují ještě se *specifickou skupinou zaměstnanců nad 50 let* (55 procent projektů). Ke vzdělávání *nově přijatých zaměstnanců* využívá podpory z OPZ 21 procent projektů zaměřených na adaptabilitu pracovníků.

Tabulka 19: Jakým skupinám zaměstnanců měl projekt nejvíce prospět?

	Počet odpovědí	Podíl odpovědí
zaměstnanci na nižší organizační úrovni	657	88 %
střední a vrcholový management	583	78 %
specifické skupiny zaměstnanců – nad 50 let	411	55 %
specifické skupiny zaměstnanců – nově přijatí zaměstnanci	157	21 %
specifické skupiny zaměstnanců – mladí do 25 let	113	15 %
zaměstnanci při přechodu na jinou práci	82	11 %
osoby vracující se do zaměstnání po rodičovské či mateřské dovolené	32	4 %
specifické skupiny zaměstnanců – osoby se zdravotním postižením	26	4 %

N= 757 // 18 projektů se chybně zařadilo 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.

⁶ 410 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.

- 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 51 osob na jeden projekt. Pro střední hodnota (medián) je 26 podpořených osob na jeden projekt.

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

Počet podpořených osob (dosažená hodnota) - průměr	51
Počet podpořených osob (dosažená hodnota) - medián	26

N=755 // Zjišťováno na základě údajů z MS 2014+ // Z vyhodnocení bylo vyřazeno 20 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 71 procent projektů. Dále respondenti zaznamenali *zlepšení personální situace díky vzdělávání nových zaměstnanců na míru potřeb realizátora* (41 procent projektů). *Zefektivnění výroby* (29 procent projektů), *snížení fluktuace zaměstnanců* (21 procent projektů) a *zvýšení tržeb / zlepšení hospodářského výsledku* (12 procent projektů) byly respondenty zaznamenány relativně méně často. 16 procent projektů nezaznamenalo 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	538	71 %
zlepšení personální situace díky vzdělávání nových zaměstnanců na míru potřeb realizátora	310	41 %
zefektivnění výroby	219	29 %
snížení fluktuace zaměstnanců	158	21 %
zvýšení tržeb/zlepšení hospodářského výsledku	94	12 %
k žádné z uvedených změn nedošlo	117	16 %

N=757 // 18 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.

- Dvě 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	19	2 %
ne	755	98 %

N=774 // 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 pěti projektů začali zaměstnanci nejvíce využívat *volnou nebo pružnou (klouzavou) pracovní dobu* (v průměru 7,3 osoby na jeden projekt), dále pak *práci z domova* (v průměru 7,2 osoby na jeden projekt) a *částečných úvazků či stlačeného pracovního týdne* (v průměru 5,5 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 práce⁷

volná nebo pružná (klouzavá) pracovní doba	7,3
práce z domova	7,2
částečné úvazky, stlačený pracovní týden	5,5
sdílená pracovní místa	1,2
možnost výběru služeb ve směnném provozu	0,6

N=19 // Respondenti mohli vybrat více možných odpovědí.

⁷ 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=207⁸.

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 66 procent respondentů, *spíše ano* 29 procent. Čtyři projekty uvedly, že *spíše nepomohly* zvýšit kvalitu řízení úřadu.

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

	Počet odpovědí	Podíl odpovědí
rozhodně ano	137	66 %
spíše ano	60	29 %
spíše ne	4	2 %
nevím	6	3 %

N=207

● Podle naprosté většiny projektů jejich aktivity přispěly ke zvýšení znalostí nebo dovedností pracovníků veřejné správy. *Rozhodně ano* uvedlo 76 procent respondentů, *spíše ano* 22 procent. Tři projekty uvedly, že ke zvýšení znalostí nebo dovedností pracovníků veřejné správy *spíše nepřispěly*.

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

	Počet odpovědí	Podíl odpovědí
rozhodně ano	157	76 %
spíše ano	46	22 %
spíše ne	3	1 %
nevím	1	1 %

N=207

● Podle naprosté většiny projektů jejich aktivity přispěly ke zlepšení komunikace úřadu s občany. *Rozhodně ano* uvedlo 43 procent respondentů, *spíše ano* 45 procent. 8 procent projektů uvedlo, že ke zlepšení komunikace úřadu s občany *spíše nepřispělo*.

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

	Počet odpovědí	Podíl odpovědí
rozhodně ano	88	43 %
spíše ano	94	45 %
spíše ne	16	8 %
nevím	9	4 %

N=207

⁸ 6 projektů se chybně zařadilo do jiné investiční priority. Otázky v této sekci se jim v dotazníku nezobrazily a dané údaje za ně nejsou k dispozici.

- Podle naprosté většiny projektů jejich aktivity pomohly organizaci definovat její cíle a způsob jejich dosažení. *Rozhodně ano* uvedlo 52 procent respondentů, *spíše ano* 39 procent. 5 procent projektů uvedlo, že definovat cíle organizace a způsob jejich dosažení *spíše nepomohlo*.

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

	Počet odpovědí	Podíl odpovědí
rozhodně ano	107	52 %
spíše ano	81	39 %
spíše ne	10	5 %
nevím	9	4 %

N=207

- Podle naprosté většiny projektů jejich aktivity měly pozitivní vliv na zvýšení transparentnosti úřadu. *Rozhodně ano* uvedlo 39 procent respondentů, *spíše ano* 47 procent. Dvanáct projektů uvedlo, že pozitivní vliv *spíše nemělo* a jeden projekt dokonce uvedl, že pozitivní vliv na zvýšení transparentnosti úřadu *rozhodně neměl*.

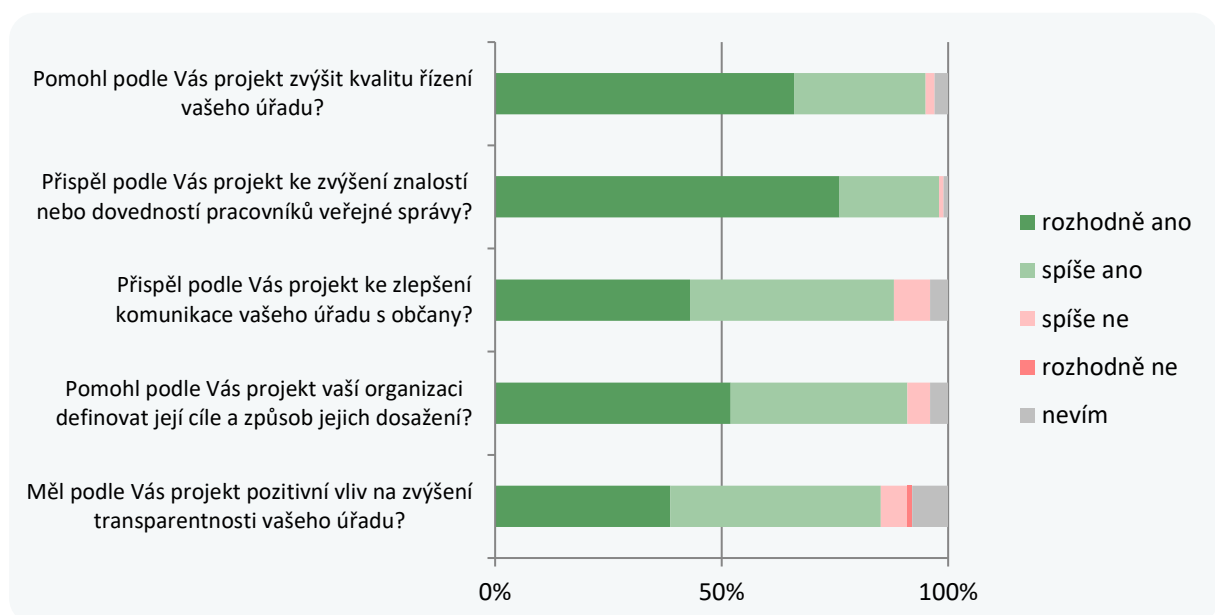
Tabulka 28: Měl podle Vás projekt pozitivní vliv na zvýšení transparentnosti vašeho úřadu?

	Počet odpovědí	Podíl odpovědí
rozhodně ano	81	39 %
spíše ano	97	47 %
spíše ne	12	6 %
rozhodně ne	1	1 %
nevím	16	8 %

N=207

- Pokud hodnocení dosažených přínosů projektů zaměřených na zvýšení efektivity veřejné správy porovnáme, o něco 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=207

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=988⁹.

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 66 procent projektů. 59 procent projektů pak znamenalo *zvýšení úvazků rodičů s předškolními dětmi*. Méně často bylo díky projektům dosaženo *zavedení či rozšíření flexibilní pracovní doby či částečných úvazků* (37 procent projektů). Téměř 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*.

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	959	97 %
kratší průměrná doba, kterou rodiče tráví na rodičovské dovolené	650	66 %
zvýšení úvazků rodičů s předškolními dětmi	583	59 %
zavedení či rozšíření flexibilní pracovní doby či částečných úvazků	361	37 %
větší zájem o práci v organizaci díky zařízení péče o děti, vyšší spokojenost a loajalita zaměstnanců, lepší atmosféra na pracovišti	316	32 %
jiná změna	48	5 %

N=988 // Respondenti mohli vybrat více možných odpovědí.

Mezi jinými změnami byly zmíněné např. podpora rodičů dětí se specifickými vzdělávacími potřebami, významná podpora rodičů samoživitelů, ulehčení organizace času pro rodiče, zvýšení příjmu rodiny, možnost volby díky rozšíření alternativy k tradičnímu předškolnímu vzdělávání, zkvalitnění nabídky péče o děti předškolního věku, umístění dětí v blízkosti zaměstnání rodičů, socializace dětí v kolektivu

⁹ 33 projektů se chybně zařadilo do jiné investiční priority. Otázky v této sekci se jim v dotazníku nezobrazily a dané údaje za ně nejsou k dispozici.

a adaptace při přechodu do mateřské školy či navýšení kapacit péče o děti. 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.“

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=111¹⁰.

3.5.1. Uživatelé sociálních inovací

• Do vyhodnocení podpory z investiční priority 3.1 vstoupilo 98 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	98	88 %
projekt převzal inovaci, která byla definovaná na úrovni výzvy	13	12 %

N=111

• U projektů, které vyvíjejí vlastní inovaci nebo přebírají inovaci ze zahraničí, má nejčastěji dle plánu převádět inovaci do praxe neziskové společnosti (66 procent projektů). Zhruba v polovině případů je nositelem inovace přímo organizace realizátora. Státní správa, územní samospráva, podnikatelské subjekty a veřejnost mají vyvíjené nebo převáděné inovace uvádět do praxe menšinově. 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	65	66 %
organizace realizátora	45	46 %
státní správa (včetně příspěvkových organizací)	18	18 %
územní samospráva (včetně příspěvkových organizací)	16	16 %
podnikatelské subjekty	11	11 %
veřejnost	7	7 %
jiný uživatel	3	3 %

N=98 // Respondenti mohli vybrat více možných odpovědí.

¹⁰ 10 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

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

Tabulka 32: Využití mezinárodního partnerství v projektu

	Počet odpovědí	Podíl odpovědí
ano	24	22 %
ne	87	78 %

N=111

- Nejčastěji byl v těchto projektech jako mezinárodní partner zastoupen *nestátní neziskový subjekt* – v 67 procentech případů. *Podnikatelský subjekt* byl mezinárodním partnerem u 42 procent projektů, *škola, vzdělávací či vědecká instituce* pak u 17 procent projektů.

Tabulka 33: Zastoupení mezinárodního partnera/partnerů dle kategorií

	Počet odpovědí	Podíl odpovědí
nestátní neziskový subjekt	16	67 %
podnikatelský subjekt	10	42 %
škola, vzdělávací či vědecká instituce	4	17 %

N=24 // 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 (87 procent projektů).

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

	Počet odpovědí	Podíl odpovědí
ano	13	87 %
ne	2	13 %

N=15 // 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 54 procent se inovace ukázala jako *rozhodně využitelná*, u 46 procent projektů jako *spíše využitelná*.

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

	Počet odpovědí	Podíl odpovědí
rozhodně ano	7	54 %
spíše ano	6	46 %

N=13

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=1727.

- Více než tři čtvrtiny projektů (tedy 81 %), které pracovaly s klienty služeb či zaměstnanci, uvedly, že jejich aktivity byly určeny pro obě pohlaví a účastnili se jich ženy i muži. Dohromady 14 procent projektů bylo určeno pro obě pohlaví, mezi účastníky ale jasně převládali zástupci jednoho pohlaví – 4 procent projektů se účastnili výhradně či téměř výhradně muži, 10 procent projektů se účastnily výhradně či téměř výhradně ženy. Šest procent projektů pak bylo od začátku zaměřeno výhradně či téměř výhradně na jedno pohlaví – výhradně či téměř výhradně na muže 1 procento projektů, 5 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.	16	1 %
Aktivity našeho projektu byly zaměřeny výhradně či téměř výhradně na ženy.	84	5 %
Aktivity našeho projektu byly určeny pro obě pohlaví, ale účastnili se ho výhradně či téměř výhradně muži.	66	4 %
Aktivity našeho projektu byly určeny pro obě pohlaví, ale účastnily se ho výhradně či téměř výhradně ženy.	169	10 %
Aktivity našeho projektu byly určeny pro obě pohlaví a účastnili se ho ženy i muži.	1392	81 %

N=1727

- U 14 procent projektů, které pracovaly s klienty služeb či zaměstnanci, bylo srovnávání příležitostí žen a mužů 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. Více než 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 37: Zahrnutí principu rovnosti žen a mužů v projektech

	Počet odpovědí	Podíl odpovědí
Srovnávání příležitostí žen a mužů bylo hlavním cílem projektu.	247	14 %
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.	68	4 %
Možné nerovnosti v přístupu k projektovým aktivitám či v jejich dopadu na ženy a muže jsme monitorovali, ale žádná zvláštní opatření jsme nepřijali.	449	26 %
Možné nerovnosti v přístupu k projektovým aktivitám či v jejich dopadu na ženy a muže jsme nemonitorovali a žádná zvláštní opatření jsme nepřijali.	963	56 %

N=1727

5. PROBLÉMY A PŘEKÁŽKY

Do vyhodnocení této části byly zařazeny všechny projekty.

- Téměř 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 38: Byly některé části přípravy a realizace projektu problematické?

	Počet odpovědí	Podíl odpovědí
ano	2503	65 %
ne	1366	35 %

N=3869

- Nejčastěji jako problematické respondenti označovali *řízení, monitorování, administraci a reportování průběhu projektu* (34 procent projektů). Druhou nejčastěji jmenovanou problematickou částí bylo *vybudování a udržení realizačního týmu* (23 procent projektů). Následovalo *stanovení cílových hodnot indikátorů* (18 procent projektů), *dosažení cílových hodnot indikátorů* (18 procent projektů) a *nábor účastníků projektu* (též s 18 procenty projektů). Nejméně často hodnotili respondenti jako problematickou *snahu o zajištění udržitelnosti dosažených přínosů* (8 procent projektů), *zjištění či ověření skutečných dosažených přínosů projektu* (7 procent projektů) a *dosažení toho, aby výstupy projektu skutečně zlepšily situaci podpořených osob* (6 procent projektů).

Tabulka 39: Problematické části přípravy a realizace projektu

	Počet odpovědí	Podíl odpovědí
řízení, monitorování, administrace a reportování průběhu projektu	860	34 %
vybudování a udržení realizačního týmu	582	23 %
stanovení cílových hodnot indikátorů	461	18 %
dosažení cílových hodnot indikátorů	454	18 %
nábor účastníků projektu	448	18 %
stanovení vhodných vstupů, aktivit, výstupů a výsledků	272	11 %
realizace veřejné zakázky	257	10 %
praktická realizace věcných (ne organizačních) projektových aktivit	234	9 %
snaha o zajištění udržitelnosti dosažených přínosů	187	8 %
zjištění či ověření skutečných dosažených přínosů projektu	169	7 %
dosažení toho, aby výstupy projektu skutečně zlepšily situaci podpořených osob	150	6 %

N=2503 // Respondenti mohli vybrat více možných odpovědí.

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

Tabulka 40: Bránily nějaké faktory v dosažení ještě vyšších přínosů projektu?

	Počet odpovědí	Podíl odpovědí
ano	1597	41 %
ne	2272	59 %

N=3869

- Jako bariéru dosažení ještě vyšších přínosů projektu nejčastěji respondenti uváděli *limitující nastavení pravidel OPZ* (30 procent projektů) a *limitující nastavení výzvy OPZ* (29 procent projektů). Dále to byl *stav ekonomiky a míra nezaměstnanosti v regionu/regionech* (14 procent projektů), *plynulost čerpání podpory* (13 procent projektů) a *legislativní podmínky v ČR, nastavení státní sociální podpory* (13 procent projektů). Minimum projektů označilo jako překážku *komunikaci s řídicím orgánem, spolupráci se zaměstnavateli, Úřadem práce či samosprávou*.

Tabulka 41: Faktory bránící dosažení ještě vyšších přínosů projektů

	Počet odpovědí	Podíl odpovědí
limitující nastavení pravidel OPZ	475	30 %
limitující nastavení výzvy OPZ	470	29 %
stav ekonomiky a míra nezaměstnanosti v našem regionu/regionech	229	14 %
plynulost čerpání podpory	208	13 %
legislativní podmínky v ČR, nastavení státní sociální podpory	201	13 %
komunikace s řídicím orgánem	70	4 %
spolupráce se zaměstnavateli	68	4 %
spolupráce s Úřadem práce	50	3 %
spolupráce se samosprávou	43	3 %

N=1597 // Respondenti mohli vybrat více možných odpovědí.

Podrobné vyhodnocení problémů a překážek dle vybraných tematických oblastí zaměření naleznete v příloze zprávy.

6. PŘÍLOHA: VYHODNOCENÍ PROBLÉMŮ A PŘEKÁŽEK A DOBRÉ PRAXE DLE TÉMATICKÉHO ZAMĚŘENÍ PROJEKTŮ

Obsah přílohy

6.1.	Podpora zaměstnanosti cílových skupin	27
6.1.1.	Problémy a překážky – Podpora zaměstnanosti cílových skupin	28
6.1.2.	Dobrá praxe projektů – Podpora zaměstnanosti cílových skupin	52
6.2.	Zařízení péče o děti předškolního věku.....	57
6.2.1.	Problémy a překážky – Zařízení péče o děti předškolního věku	58
6.2.2.	Dobrá praxe projektů – Zařízení péče o děti předškolního věku	79
6.3.	Soutěžní projekty na podporu rovnosti žen a mužů	85
6.3.1.	Problémy a překážky – Soutěžní projekty na podporu rovnosti žen a mužů.....	86
6.3.2.	Dobrá praxe projektů – Soutěžní projekty na podporu rovnosti žen a mužů.....	98
6.4.	Podnikové vzdělávání zaměstnanců	103
6.4.1.	Problémy a překážky – Podnikové vzdělávání zaměstnanců.....	104
6.4.2.	Dobrá praxe projektů – Podnikové vzdělávání zaměstnanců	123
6.5.	Koordinovaný přístup k sociálně vyloučeným lokalitám	132
6.5.1.	Problémy a překážky – Koordinovaný přístup k sociálně vyloučeným lokalitám	133
6.5.2.	Dobrá praxe projektů – Koordinovaný přístup k sociálně vyloučeným lokalitám	150
6.6.	Podpora aktivit a programů sociálního začleňování	156
6.6.1.	Problémy a překážky – Podpora aktivit a programů sociálního začleňování.....	157
6.6.2.	Dobrá praxe projektů – Podpora aktivit a programů sociálního začleňování.....	170
6.7.	Podpora služeb a rozvoje sociální práce	176
6.7.1.	Problémy a překážky – Podpora služeb a rozvoje sociální práce.....	177
6.7.2.	Dobrá praxe projektů – Podpora služeb a rozvoje sociální práce.....	191
6.8.	Budování kapacit NNO	199
6.8.1.	Problémy a překážky – Budování kapacit NNO	200
6.8.2.	Dobrá praxe projektů – Budování kapacit NNO	214
6.9.	Komunitně vedený místní rozvoj	218
6.9.1.	Problémy a překážky – Komunitně vedený místní rozvoj.....	219
6.9.2.	Dobrá praxe projektů – Komunitně vedený místní rozvoj.....	231
6.10.	Veřejná správa	236
6.10.1.	Problémy a překážky – Veřejná správa.....	237
6.10.2.	Dobrá praxe projektů – Veřejná správa.....	249

6.1. Podpora zaměstnanosti cílových skupin

Výzvy zařazené do vyhodnocení

Kód výzvy	Název výzvy
03_15_040	Podpora zaměstnanosti cílových skupin
03_16_053	Specifická výzva na vybrané cílové skupiny
03_16_068	Podpora zaměstnanosti cílových skupin
03_17_075	Podpora zaměstnanosti cílových skupin znevýhodněných na trhu práce

6.1.1. Problémy a překážky – Podpora zaměstnanosti cílových skupin

Z celkového počtu 214 respondentů se ve výzvách zaměřených na Podporu zaměstnanosti cílových skupin vyjádřila třetina respondentů, že se v rámci příprav či realizace projektu nesetkali s žádnými problémy. Naopak pro dvě třetiny respondentů platí, že se s nějakými problémy alespoň v nějaké fázi projektu setkali.

Tabulka 42: Byly některé části přípravy a realizace projektu problematické? (Podpora zaměstnanosti cílových skupin)

	Počet odpovědí	Podíl odpovědí
ano	143	67 %
ne	71	33 %

N=214

Dotazovaní respondenti se nejčastěji setkávají s problémem z důvodu *náboru účastníků projektu*, a to v 62 procentech. Dále se též respondenti vyjadřovali problematicky k *dosažení cílových hodnot indikátorů*, a to ve 31 procentech. Třetí nejčastěji jmenovanou problematickou částí byla *snaha o zajištění udržitelnosti dosažených přínosů* (17 procent).

Tabulka 43: Problematické části přípravy a realizace projektu (Podpora zaměstnanosti cílových skupin)

	Počet odpovědí	Podíl odpovědí
nábor účastníků projektu	88	62 %
dosažení cílových hodnot indikátorů	44	31 %
snaha o zajištění udržitelnosti dosažených přínosů	24	17 %
dosažení toho, aby výstupy projektu zlepšily situaci podpořených osob	19	13 %
řízení, monitorování, administrace a reportování průběhu projektu	18	13 %
vybudování a udržení realizačního týmu	17	12 %
praktická realizace věcných (ne organizačních) projektových aktivit	15	11 %
stanovení cílových hodnot indikátorů	11	8 %
zjištění či ověření skutečných dosažených přínosů projektu	11	8 %
stanovení vhodných vstupů, aktivit, výstupů a výsledků	8	6 %
realizace veřejné zakázky	3	2 %

N=143 // Respondenti mohli vybrat více možných odpovědí.

Jednotlivé odpovědi mohli respondenti okomentovat. Vybrané komentáře jsou uvedeny níže.

Tabulka 44: Komentáře k vybraným problematickým částem přípravy a realizace projektu (Podpora zaměstnanosti cílových skupin)

► V rámci kategorie **nábor účastníků projektu** se nejvíce komentářů týkalo komplikace kvůli měnícímu se vnějšímu prostředí.

Tyto komentáře v drtivé většině poukazovaly na problémy spojené s nízkou mírou nezaměstnanosti/situací na trhu práce. Komplikace často nastávaly kvůli změně míry nezaměstnanosti v čase příprav oproti času realizace projektu. Též byli kvůli nízké míře nezaměstnanosti do projektů zařazeni účastníci s menší mírou motivace, vyššími riziky či hůře zaměstnatelní. Důsledkem nízké nezaměstnanosti byla problematická i spolupráce s Úřadem práce.

„Míra nezaměstnanosti od období příprav projektu do ukončení jeho realizace klesla v Olomouckém kraji o 2,7 % a v průběhu téměř 3 monitorovacích období se držela okolo 3 %. Došlo tak ke změně struktury cílové skupiny (projekt v důsledku změn pracoval s osobami s těmi nejvýznamnějšími riziky – opakovaný výkon trestu odnětí svobody, dlouhodobá nezaměstnanost, velké zadlužení, velmi slabé sociální návyky) a vstoupilo do něj tak méně účastníků, než jsme předpokládali.“

„Při výběru účastníků jsme úzce spolupracovali s úřadem práce, ale v době velmi nízké zaměstnanosti byli do projektu zařazeni účastníci, kteří na vlastní aktivitu rezignovali a jejich motivace byla velmi obtížná.“

„Z důvodu nízké nezaměstnanosti bylo těžké motivovat osoby z cílové skupiny ke vstupu do projektu.“

„Při tvorbě žádosti o dotaci tvořilo cílovou skupinu širší spektrum osob obtížně zaměstnatelných, od osob s potřebou základní podpory ze strany projektu po osoby s potřebou intenzivní podpory projektu. V době realizace projektu se nezaměstnanost pohybovala na historických minimech, což mělo vliv na to, že v cílové skupině projektu došlo ke změnám a mnoho z osob, které při přípravě žádosti o dotaci spadaly do cílové skupiny, si již našly zaměstnání. V cílové skupině zůstávaly převážně osoby výrazně hůře zaměstnatelné nebo osoby, které o zaměstnání nestály. S těmito osobami byla v průběhu realizace projektu náročnější práce. Cílová skupina se vyznačovala nižší motivací k umístění, než bylo původně plánováno, výraznějšími překážkami (dluhy, nízká kvalifikace apod.) a v neposlední řadě také vyšší fluktuací v průběhu realizace projektu.“

„Vzhledem k nízké nezaměstnanosti Úřad práce zcela odmítl spolupráci na oslovení a výběru účastníků projektu. Spolupráce sice nebyla předjednána, ale rozsah projektu neohrožoval naplnění kapacity vlastních projektů Úřadu práce. Cílová kapacita projektu a stanovené indikátory byly naplněny, přispěly k tomu i efektivní změny projektu (rozšíření cílové skupiny).“

V rámci této kategorie se též objevovaly komentáře, které upozorňovaly na problém pandemie COVID-19, která měla za důsledek omezení aktivit projektu.

„Nízký zájem o projekt ve Vimperku, ve 3 monitorovacích obdobích ovlivněno také vyhlášením nouzového stavu v celé ČR.“

Další komentáře v této kategorii zmiňovaly také nedostatek motivace či nezájem cílové skupiny (části cílové skupiny) o aktivity projektu. Často se motivace odrážela o již zmíněnou míru nezaměstnanosti, avšak vyskytovaly se i komentáře k nedostatku motivace nezávisle na vnějších okolnostech. Komentáře často hovoří o nenaplnění stanoveného množství pozic cílovou skupinou či o problematice fluktuace a předčasných odchodů. Motivace může být též

spojena se zájmem o konkrétní typ rekvalifikace anebo změnou zájmu v průběhu času. Nedostatek motivace může být zapříčiněn konkrétní situací či návyky cílové skupiny anebo obavami či strachem. Podporou projektům může být právě Úřad práce.

„Jako problematické se zdálo být odhadnutí, zda zájemce o projekt je opravdu "motivován" k získání a udržení si zaměstnání. U této cílové skupiny, se 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.“

„V době realizace projektu byl nižší zájem z řad cílové skupiny o účast v projektu než v době přípravy projektu.“

„Málo vhodných účastníků cílové skupiny na Úřadu práce. Nezájem o nabízené aktivity a přesycenost takovou nabídkou (úřady práce, ostatní příjemci). Zaměstnavatelé měli největší zájem o stavební či montážní dělníky, pomocníky ve výrobě, uklízeče a pomocníky v hotelích, řidiče nákladních aut a vysokozdvizných vozíků, skladníky, svářeče i pomocné manipulační pracovníky. Tyto profese si vyžadují dobrý zdravotní stav, psychickou odolnost, směnný provoz – nevyhovující pro řadu klientů z naší cílové skupiny.“

„Bylo to složité z důvodu probíhajícího projektu Úřadu práce 'Společně to dokážeme'. Pracovali jsme s osobami, které z velké části pracovat nechtěly a utíkaly tzv. do nemoci nebo prostě oznámily, že v projektu být nechtějí.“

„Jako problematické se zdálo být odhadnutí, zda zájemce o projekt je opravdu "motivován" k získání a udržení si zaměstnání. Osoby jak dlouhodobě nezaměstnané, tak pečující přichází o pracovní návyky a bojí se změn – neví, zda jsou na změny připraveni.“

„Vzhledem k cílové skupině rezignovaných a nemotivovaných osob, mnohdy vyloučených ze společnosti (bezdomovectví) bychom bez velice dobré spolupráce s kontaktními pracovišti Úřadu práce Ostrava měli problémy s naplněním potřebného počtu účastníků projektu.“

„Velmi malá motivace účastníků o vstup do projektu, neměli zájem, báli se, neviděli v projektu v počátku žádný přínos.“

Dále se komentáře dotýkaly překážek úzké specifikace cílové skupiny. Nebylo možné dle některých respondentů sehnat dostatečný počet osob odpovídající podporované cílové skupině.

„Nebylo možné sehnat dostatečný počet účastníků projektu dle definice cílové skupiny předpokládané v žádosti o dotaci i přes zapojení úřadu práce a obdobných organizací. Situace byla řešena žádostí o změnu rozšířením místa, odkud je možné osoby z cílové skupiny do projektu zařadit.“

„V prvním roce projektu jsme se potýkali s nedostatkem potenciálních účastníků projektu (vzhledem k velmi úzké specifikaci cílové skupiny a změně struktury cílové skupiny v rámci našich klientů) a nízkou ochotou spolupracovat ze strany jiných nestátních neziskových organizací (také z důvodu realizace vlastních projektů těchto subjektů a využití cílové skupiny ve vlastních projektech). Tyto bariéry se nám však nakonec podařilo eliminovat s využitím kontaktů širšího týmu pracovníků Renarkon v neziskové sféře v Moravskoslezském kraji.“

„Cílovou skupinou projektu byly osoby s kumulací handicapů a toto byl vzhledem k nízké nezaměstnanosti problém.“

Překážky byly též klasifikovány v rámci souběhu více projektů se stejnou cílovou skupinou ve stejné lokalitě a nedostatků ve spolupráci s Úřadem práce.

„Došlo k souběhu projektů se stejnou cílovou skupinou ve stejné lokalitě. Proto bylo velice obtížné sehnat cílovou skupinu projektu. Proto musel být projekt předčasně ukončen, nebyl by vyčerpán rozpočet.“

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

„Byla problematická spolupráce s Úřadem práce, který si potřeboval zajistit cílovou skupinu pro vlastní projekty.“

„Je docela problém i v sociálně vyloučené lokalitě najít účastníky, kteří by měli zájem se účastnit. Když je najdete, zpravidla jim Úřad práce ihned najde nějakou aktivitu a zaměstnání a oni projekt opustí.“

„Z důvodu realizace vlastního projektu Úřadu práce byli případní zájemci přednostně umisťováni do projektu Úřadu práce a do našeho pouze s tím, že budou z evidence vyřazeni pro nespolupráci (i když námi byli vyhledáni a osloveni dříve).“

V neposlední řadě se zde vyskytovaly obtíže při kontaktování cílové skupiny a nedůvěra cílové skupiny vůči podpoře či nedostatek informací o ní.

„V některých městech/obcích bylo obtížnější oslovit potřebný počet zájemkyň a získat možnost prvního osobního kontaktu.“

„V projektu jsme se dlouhodobě potýkali s nedostatkem účastníků. Jako důvod vidíme především to, že velká část naší cílové skupiny (osoby zdravotně postižené) do projektu vůbec nevstoupí, protože má obavy, že by práci nebylo možno skloubit s jejich zdravotním omezením a že by na ni nestačili nebo se obávají, že by mohli přijít o část invalidního důchodu. Problémem také může být, že cílová skupina o našem projektu neví, protože nenavštěvuje místa, kde jsou naše letáky prezentovány a zároveň naše cílová skupina aktivně nevyhledává pomoc při zprostředkování práce.“

„Projekt se dotýká práce s klienty z dětských domovů, za které má zodpovědnost jejich vedení. Je nutné a náročné přesvědčit klienty a vedení dětských domovů, včetně jejich zřizovatele, o solidnosti, prospěšnosti a kvalitě projektu. Lze tak učinit jen kvalitou a atraktivností formy projektu.“

„Problémem byla počáteční nedůvěra klientů zapříčiněná jejich závažným zdravotním stavem (lidé s duševním onemocněním).“

Jakožto další překážky v této kategorii byly respondenty také uvedeny omezené časové možnosti cílové skupiny a předčasná ukončení účasti.

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

„Problémem bylo i to, že jsme potřebovali sestavit skupinky min. po pěti účastnících a ti se nám 'nesetkali v čase', tj. měli jsme např. jen 3, poté jsme našli další dva, ale z původních 3 zbyl jen jeden... toto byl opakovaný problém.“

► V rámci kategorie **dosažení cílových hodnot indikátorů** se nejvíce komentářů dotýkalo nezájmu či obtížného dosažení cílové skupiny. Respondenti zmiňovali problém převážně s plněním indikátoru 62600 (účastníci, kteří získali kvalifikaci po ukončení své účasti).

„Po zkrácení doby trvání projektu a snížení rozpočtu se snížil i počet osob v cílové skupině. Tento počet osob byl již zvládnutelný a byl splněn.“

„U této cílové skupiny je obtížné dosáhnout plánovaných indikátorů, protože jejich zájem o projekt i motivace k získání pracovního místa nejsou příliš vysoké a jejich účast v projektu bývá často ze zdravotních důvodů problematická.“

„Primárně indikátor 62600 - účastníci, kteří získali kvalifikaci po ukončení své účasti. Zájem o kurzy byl menší a zároveň jsme některé aktivity z důvodů ze strany klientů museli rušit.“

„Velký problém přesvědčit účastníky o vhodnosti rekvalifikace (všichni měli jen základní vzdělání), nechtěli, neměli potřebu. Podobné to bylo i s nástupem do zaměstnání, což bylo dané zejména faktem, že většina účastníků měla několik exekucí.“

„Značnou komplikací pro náš projekt bylo nastavení cílové skupiny (kombinace nízkého věku a nízkého vzdělání) vzhledem k aktivitám. Bohužel oproti naším dřívějším zkušenostem s realizací obdobných projektů do značné míry 'bojovali' s velmi nízkou motivací klientů k řešení své nepříznivé sociální a pracovní situace. I přes počáteční nadšení bohužel v průběhu realizace projektu docházelo k mnoha předčasným odchodům a ukončením účasti v projektu z důvodu absencí a neplnění dalších podmínek (a to i v průběhu realizace rekvalifikačních a kvalifikačních kurzů).“

Další komentáře se pak týkaly obtíží, jež jsou způsobeny měnícími se externími podmínkami. Nejčastěji se opět jednalo o míru nezaměstnanosti/změnu na trhu práce. Též, ale o něco méně často, se objevovaly obtíže zapříčiněné pandemií COVID-19.

„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.“

„Do projektu zasáhla pandemie COVID-19, kdy se oddalovali některé aktivity – rekvalifikační kurzy, nedošlo k realizaci podpořeného pracovního místa, další účastníci projektu už nechtěli vstoupit pro obavy o svůj zdravotní stav apod.“

V komentářích se dále objevují překážky zapříčiněné způsobem nastavení či způsobem vyhodnocení indikátorů anebo špatným vymezením cílové skupiny ze strany projektu.

„Značnou komplikací pro náš projekt bylo nastavení cílové skupiny (kombinace nízkého věku a nízkého vzdělání) vzhledem k aktivitám. Bohužel oproti naším dřívějším zkušenostem s realizací obdobných projektů jsme do značné míry "bojovali" s velmi nízkou motivací klientů k řešení své nepříznivé sociální a pracovní situace. I přes počáteční nadšení bohužel v průběhu realizace projektu docházelo k mnoha předčasným odchodům a ukončením účasti v projektu z důvodu absencí a neplnění dalších podmínek (a to i v průběhu realizace rekvalifikačních a kvalifikačních kurzů).“

„Díky absolvovaným projektovým aktivitám si řada účastníků zajistila pracovní uplatnění samostatně, nemůžeme si proto často vykazat jejich zprostředkování.“

„V tomto projektu byl celkem vysoko nastaven indikátor rekvalifikační kurzy. Většina účastníků projektu byly osoby se zdravotním znevýhodněním, a to i s těžším stupněm invalidity, což

komplikovalo možnosti zvýšení jejich kvalifikace či úspěšné dokončení kvalifikace. Nakonec se podařilo indikátor naplnit.“

Komentáře v této kategorii obsahovaly v menší míře i fluktuační a absenci účastníků, zvolení aktivit nepřizpůsobených potřebám specifických cílových skupin a nastavení bagatelní podpory.

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

„Sledování dosažené výše hodnoty podpory tak, aby podpořené osoby překročily hranici bagatelní podpory, a to i vzhledem k situaci na trhu práce, kdy nezaměstnanost v Praze a Středočeském kraji dosahovala v průběhu realizace projektu rekordně nízkých hodnot.“

„Hlavně nenastupování účastnic na dohodnuté rekvalifikační kurzy – indikátor 62600.“

„Nelze dopředu dobře odhadnout, kolik klientů bude potřebovat vyšší než bagatelní podporu a kolika klientům bude stačit nižší podpora.“

► U kategorie **snaha o zajištění udržitelnosti dosažených přínosů** komentáře nejčastěji popisovaly potřebu dlouhodobé průběžné práce s cílovou skupinou.

„Kontaktovali jsme Organizaci pro pomoc uprchlíkům – Praha 9. Ti měli také problémy se sháněním cílové skupiny a přijali po předčasném ukončení našeho projektu několik našich klientů, které dále zapojili do svého projektu. Byla tedy snaha z naší strany, aby se již namotivovaní lidé nezklamali a dále s nimi někdo pracoval.“

„Bylo potřeba stále motivovat cílovou skupinu a také ji monitorovat i po získání zaměstnání – podporovat některé osoby z cílové skupiny v tom, aby vydržely v pracovním poměru. Pomáhat jim prostřednictvím pracovního poradenství a zprostředkování práce pracovní místa stále vyhledávat a získat – Motivace.“

„Udržení cílové skupiny na vyhledaných pracovních místech nebo udržení získaných schopností při zhoršení zdravotního stavu.“

„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 nepříjemném 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 projevy.“

„Zejména v první polovině realizace projektu jsme se potýkali s tím, že u některých účastníků nedokážeme nastavit trvalou pozitivní změnu. Např. účastníci se závislostmi se i po několika měsících spokojeného pracovního výkonu vraceli k návykovým látkám, lidé s psychózami zažívali recidivy svých horších stavů. Bylo důležité pochopit specifika různých duševních onemocnění a udržet projektu reálný rozměr. Neklást si ambice účastníky projektu vyléčit, protože to by v rámci projektu ani nebylo možné. Udržitelnost dosažených přínosů tedy v některých případech dostala jiný rozměr, přínos pro účastníka byl i v tom, že po několika letech neaktivity dokázal na čas nastoupit zpět do pracovního procesu, a to na místo, které respektuje jeho potřeby, a že se má, kam vrátit, až překoná aktuální krizi. Nebo že jinému účastníkovi psychické onemocnění ani při maximálně vstřícných podmínkách neumožní pracovat v rozsahu polovičního úvazku, zato se podaří dosáhnout dohody se zaměstnavatelem a je nastaven fungující úvazek 6 hodin týdně, který

by u zdravého člověka jen těžko mohl být pokládán za úspěch. Ke každému účastníkovi jsme museli přistupovat individuálně a klást si reálné cíle, což se nám postupně dařilo.“

V dalších komentářích v této kategorii respondenti uváděli finanční zajištění pokračování podpory a zajištění udržitelnosti pracovního místa.

„Vzhledem k fluktuaci zaměstnanců i na podporovaných místech není jisté, zda si zde nebo jinde zaměstnání udrží. Vzhledem k tomu, že z cílové skupiny byli téměř všichni v exekucích, není jejich motivace k práci vysoká, jelikož ať pracují nebo ne, zpravidla jim zůstane jenom životní minimum, a to mají i když pobírají sociální dávky.“

„Velikým problémem je udržení účastníků na pracovních místech po ukončení podpory mzdovými příspěvky. Většina zaměstnavatelů neměla bez mzdových příspěvků o zaměstnání účastníků projektu po jeho ukončení zájem.“

„Podařilo se najít zaměstnavatele, kteří by rádi zaměstnávali uživatele projektu (lidi se zdravotním postižením), ale po ukončení dotované podpory projektu již na jejich zaměstnávání neměli vlastní finanční prostředky.“

„V místě se zvýšenou nezaměstnaností zajištění udržitelnosti pracovního místa pro osoby zdravotně postižené.“

► U kategorie **dosazení toho, aby výstupy projektu skutečně zlepšily situaci podpořených osob** komentáře nejčastěji popisovaly upadající motivaci a nedostatečné zacílení na osoby, které svou aktuální situaci řešit chtějí.

„Zjistit a správně využít všechny možnosti podpory pro ty účastníky, kteří to opravdu potřebují, a ne pro ty, co jsou zvyklí, že 'to dostanou, protože na „to“ mají nárok' ...“

„Motivovat některé účastníky, především muže, k vlastní aktivitě vedoucí ke změně jejich situace bylo velmi obtížné, o změnu profese formou rekvalifikace neměli zájem a na případné zaměstnání měli nepřiměřené požadavky (především finanční).“

„Tento problém se týkal jen úzké skupiny osob, většinou těch, které neměly zájem řešit svou situaci a do projektu byly vyslány 'za trest' - měli to jako povinnost v Individuálním akčním plánu. V tomto případě se snaha odborných pracovníků trochu míjela s účinkem. U osob, které byly motivované, nebo se je v průběhu podařilo motivovat, měl projekt vliv na zlepšení situace.“

„Tento problém se dotýkal úzké skupiny osob, kteří měli účast v projektu 'povinnou' ze strany Úřadu práce a realizačnímu týmu se nepodařilo tyto osoby namotivovat. V případě ostatních účastníků výstupy skutečně zlepšily jejich situaci.“

Dále kategorie obsahovala komentáře týkající se systémových překážek.

„Projekt byl zaměřen na území Olomouckého kraje. Realizátor projektu má svou působnost na území Olomouckého i Moravskoslezského kraje. Oba regiony mají podobné charakteristiky a historicky se k nim váže nadprůměrná nezaměstnanost. V průběhu realizace projektu došlo k významné změně struktury nezaměstnanosti. Míra nezaměstnanosti (k 31. 10. 2017) v Olomouckém kraji klesla o 3,9 %. V Moravskoslezském kraji byla nezaměstnanost ve sledovaném období nejvyšší v ČR 5, 61 %. Proto jsme vnímali potřebu zajistit podporu i pro klienty z Moravskoslezského kraje a došlo k rozšíření území realizace i na Moravskoslezský kraj.“

„Práce s cílovou skupinou byla náročná, bylo nutné stále vybízet k aktivitě, motivovat a neřídka výrazně individuálně podporovat při snaze o zlepšení postavení na trhu práce. V průběhu realizace projektu realizační tým vyhodnocoval dílčí výsledky a nastavoval další cíle. Bylo nutné i

prizpůsobovat formou Žádostí o změnu projektu jeho průběh, byly například navýšeny počty podporovaných pracovních míst a tím šance účastníků na uplatnění na trhu práce.“

„Během realizace projektu jsme naráželi na demotivaci účastníků v pasti chudoby díky nastavení exekučních srážek. Účastníkům se finančně nevyplatila účast v projektu a přechod na pracovní místa u podnikatelů.“

„Ty účastníky, které se podařilo namotivovat k nástupu do zaměstnání, měli problém v něm setrvat po obdržení první/druhé výplatní pásky, když viděli, kolik jim zbude peněz čistého a o kolik přijdou na dávkách. Pracovat pro ně byla v podstatě finančně nevýhodné.“

Byly zde zmíněny též komentáře ve smyslu dosažení jen dílčích výsledků a také, že se výsledky projeví v delším časovém horizontu.

„Sice všechny osoby nyní nepracují, ale výhledově pracovat budou. Až 5 osob z uvedených 15 v projektu zapojených je stále na mateřské dovolené, nicméně jsou vedeni jako nepracující, což zhoršuje náhled na výstupy projektu. Dané osoby mají zájem o práci v ČR, ještě budou dále pracovat na zlepšení jazyka a po mateřské dovolené se zapojí na trh práce. Dvě osoby (v projektu jen chvilku zapojené) se vrátily zpět na Ukrajinu.“

„Cílovou skupinou byly osoby s duševním onemocněním a ty ovlivňuje především jejich zdravotní stav. Bylo obtížné překonat prvotní překážky, aby se nestaly překážkou pro následné pracovní uplatnění. Některé osoby z cílové skupiny takovou zátěž nezvládly a po poradenství, anebo motivačních kurzech projekt opustili. U některých se v průběhu projektu zdravotní stav zhoršil natolik, že museli účast v projektu ukončit.“

„Obáváme se, že s ukončením podpory z projektu bude mít motivace účastníků i zaměstnavatelů setrvat ve spolupráci jen velmi krátké trvání, i když u min. 2 úspěšně zaměstnaných máme zpětné vazby, že by spolupráce měla pokračovat.“

Zbýlé komentáře spadají do podkategorií nezdar působení na změnu postojů či zakořeněných vzorců chování a problémy s poskytnutím té správné rekvalifikace.

„U mladých osob je vždy problematické je o něčem pozitivním přesvědčit, zejména, pokud si nejhorší návyky přinesou ze školy (omlouvání, vylouvání, nespolehlivost, neumějí komunikovat, drzé chování apod.)“

„Je vyžadována spolupráce se zaměstnavateli účastníků projektu a budování cesty k tomu, aby účastníci byli zaměstnáni i po ukončení dotovaného pracovního místa. Překážkou může být poskytnutí takové rekvalifikace, která je pro účastníka skutečně přínosná (zvládnutelná a zajímavá).“

► V rámci řízení, monitorování, administrace a reportování průběhu projektu byla nejčastěji v komentářích zmiňována náročná (zejm. časově) administrace projektu.

„I přes snahu snížit náročnost administrace projektů ze strany Řídícího orgánu je i nadále administrace časově náročná (např. vykazování podpořených osob a připisování jednotlivých podpor).“

„Administrativa, nutná pro vedení projektu je velmi rozsáhlá.“

„Administrace a reportování průběhu projektu nejsou jednoduché, bylo by možná dobré nějak propojit systém na monitorování podpořených osob přímo s monitorovací zprávou, aby se do monitorovací zprávy přenášely i údaje o počtu hodin připadajících na jednotlivé aktivity a realizátor si nemusel vést další oddělenou evidenci aktivit a vypočítávat si hodnoty sám.“

„Náročnost příruček, sledování změn v příručkách, složitá administrace projektu.“

V komentářích jsme se setkali i s technickými problémy při práci s informačními a monitorovacími systémy.

„Technické problémy při práci v programech IS KP14+ a MS2014+.“

„Nestabilita informačního systému, časté výpadky nebo ztráty již vložených dat.“

„Časté výpadky a pomalost systému IS/MS2014+ jsou administrativní zátěží, kdy administrativní pracovníci jsou placeni z nepřímých nákladů projektu.“

V této kategorii se zde vyskytovaly též komentáře v souvislosti s uživatelsky nepřívětivým prostředím informačních a monitorovacích systémů.

„Je velmi složité reportovat do systému IS ESF, když je metodika velmi obecná a nedává jasné návody, jak v některých komplikovaných situacích postupovat.“

„V systému na monitorování podpořených osob jsou jednotlivé aktivity nazvány zcela odlišně od aktivit podporovaných danou výzvou. Bylo by vhodné názvy aktivit více sjednotit, aby se údaje snáze vyplňovaly a aby pak ze systému vycházely použitelné reporty.“

Zbýlé komentáře souvisely s problémy se zpětným reportováním dosažených výsledků a nedodržením termínů ze strany Řídícího orgánu OPZ.

„Realizace projektových aktivit probíhala bez problémů. Jako problematické se však ukázalo zpětné reportování dosažených výsledků, a to zejména s ohledem na problematické udržení dlouhodobého kontaktu s cílovou skupinou. Osoby z cílové skupiny se velmi často stěhují z důvodu ne úhrady nájemného, popř. jsou jim ukončovány nájemní smlouvy po uzavření jednotlivých ubytoven. Na tyto osoby lze následně jen velmi složitě získat kontakt, neboť mobilní čísla rovněž často mění a tzv. pálí mosty.“

„Vzhledem k pandemii COVID-19 došlo k neúměrnému prodloužení schvalování závěrečné zprávy o realizaci projektu. Připomínky k závěrečné zprávě jsme obdrželi po 5,5 měsících. Z našeho pohledu se nám nezamlouvá, že závazné termíny jsou striktně určené pouze pro příjemce.“

► V souvislosti s **vybudováním a udržením realizačního týmu** nejčastěji respondenti zmiňovali udržení týmu a fluktuaci zaměstnanců.

„Problém s poradci cílových skupin – jedná se o velmi namáhavou a náročnou práci u které hrozí syndrom vyhoření, a ne každý člověk tuto zátěž zvládá.“

„Udržení týmu pracovních konzultantek, které lze obtížně financovat z jiných zdrojů.“

„Velká fluktuace našich osobních poradců na tomto projektu (za celou dobu realizace projektu se vystříдалo 6 poradců) komplikovala komunikaci realizačního týmu. Většina osobních poradců měla i vysokoškolské vzdělání, ale v průběhu práce si našli jiné místo na plný úvazek.“

„V rámci 3 monitorovacích období jsme se potýkaly s výpadky pracovního týmu, ovlivněno také pandemií COVID -19 - čerpání ošetřovného z důvodu uzavření škol.“

V této kategorii, ačkoli již ve značně menší míře, se objevují komentáře související s nedostatkem uchazečů s potřebnou kvalifikací a naplněním mzdových očekávání uchazečů.

„Zejména z počátku realizace projektu se nedařilo obsadit některé pozice realizačního týmu v regionech a docházelo k časté fluktuaci pracovníků, v průběhu realizace projektu se tým stabilizoval.“

„Proplacení odborníků, kteří mají převážně vysokoškolské vzdělání.“

Dále se pak komentáře v této kategorii věnují udržení motivace zaměstnanců, řešení zástupů v případě absencí či stanovení optimální velikosti týmu a organizace práce.

„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.“

„Realizační tým se v průběhu projektu rozrostl (projekt jsme rozšiřovali do dalších center naší společnosti a do dalšího kraje) a bylo tak nutné zaškolovat větší množství nových pracovníků projektu a sledovat u poměrně územně roztroušeného realizačního týmu dodržování pravidel správného vykazování činností v projektové dokumentaci, shromažďovat velké množství dílčích informací atd.“

► Co se týče kategorie **praktická realizace věcných (ne organizačních) projektových aktivit**, nejvíce komentářů se týkalo obtíží s rekvalifikací.

„Drobným problémem bylo zvyšování kvalifikace účastníků prostřednictvím odborných rekvalifikačních kurzů, protože v menších městech není dostupnost mnoha rekvalifikačních kurzů a účastníkům se nechtělo v případě dlouhodobějších kurzů dojíždět do větších měst kvůli časové náročnosti.“

„Zajištění rekvalifikace pro účastníky, problém odstraněn tak, že se příjemce stal zároveň rekvalifikačním zařízením a rekvalifikaci pro účastníky zabezpečil.“

„Díky zdevastovanému trhu s akreditacemi rekvalifikačních kurzů nebylo možné v čase a místě a za rozumnou cenu zajistit kvalitní a vhodné vzdělávání účastníků.“

„Problém při realizaci klíčových aktivit, zejména rekvalifikačních kurzů byl v tom, že mnozí účastníci nastoupili, ale posléze nebyli schopni pravidelně docházet. S účastníky jsme individuálně pracovali, ale i tak byl vysoký podíl těch, kteří v aktivitách nezůstali. toto jsme kompenzovali dostatečnou rezervou účastníků z řad dlouhodobě nezaměstnaných. Tedy do přípravných aktivit jsme vždy nabírali raději vyšší počet osob, než který bylo pro kurz potřeba.“

Další komentáře v této kategorii zmiňovaly potřebu individuálního přístupu.

„Problematičtější práce s cílovou skupinou. Cílová skupina řešila v rámci projektu spousty osobních a zdravotních problémů a jejich zapojení v projektu bylo permanentně nejisté. Do projektu byly preventivně zapojeny osoby nad rámec plnění povinného indikátoru 60000. Dále jsme udržovali kontakt s dalšími potenciálními účastníky projektu. S aktuálně zařazenými účastníky jsme byli v intenzivním kontaktu a snažili jsme se jim v rámci projektu vždy maximálně vyjít vstříc. Na základě intenzivní spolupráce s cílovou skupinou v rámci realizace projektu vyplynulo, že se někteří z účastníků projektu necítili být připraveni a měli obavy z nástupu do zaměstnání. Tyto obavy pramenily z pocitu cílové skupiny, že ještě nebyla na nástup do zaměstnání plně připravena. Ze strany psychologa, který s účastníky cílové skupiny již dříve spolupracoval, byl vytvořen kurz psychologické přípravy na zaměstnání, který by měl obavy z nástupu do zaměstnání snížit. V rámci posilování samostatnosti v prostorové orientaci u účastníků

z cílové skupiny byla pořízena kompenzační pomůcka pro zlepšení prostorové orientace (navigace), která je postavena na technologii iPhone.“

Zmíněnou překážkou bylo i dodržení harmonogramu či pandemie COVID-19.

„Někdy bylo obtížnější skloubit projektové aktivity tak, aby přesně odpovídaly harmonogramu zadaného projektu. Důvodem byla cílová skupina projektu – lidé s lehkým mentálním postižením. V tomto ohledu se muselo přihlížet k jejich momentálnímu fyzickému a psychickému stavu. Velkou pomocí pro odbourání tohoto nedostatku byli pracovníci spolupracujících institucí (např. metodik Domova Háj, vedoucí Chráněného bydlení Jeřabina) a opatrovníci zapojených účastníků.“

„Doba realizace projektu byla krátká (14 měsíců) a harmonogram a sled aktivit byl původně nastaven velmi konkrétně. V průběhu realizace byly schváleny změny harmonogramu, kdy se jednotlivé aktivity mohly prolínat. Pro nalezení zaměstnání pro tuto cílovou skupinu by také bylo potřeba delšího času po motivačních a rekvalifikačních aktivitách.“

Zbýlé komentáře se zabývaly problémem obsazení pozic, udržením zaměstnavatelů v projektu a důvěryhodností informací.

„Opět šlo o trochu problematickou komunikaci, a to z důvodu fluktuace osobních poradců. Ještě se nám to u žádného projektu nestalo, že by byl takový problém obsadit pozice osobních poradců.“

„Obtížné bylo udržet zaměstnavatele v projektu, pokud se cílová skupina neosvědčovala. Zaměstnavatelé byli upozorněni, koho budou zaměstnávat, ale realita často předčila očekávání. Zaměstnavatele se nám převážně dařilo udržet a spolupracovali po celou dobu projektu. Obtížná byla intervence u některých osob cílové skupiny. Nebylo možno řešit jejich problémy, pokud již na ně byla uvalena exekuce a pracovat se jim nevyplatilo. (řádný pracovní poměr těmto osobám nevyhovuje).“

„Vše mít dostatečně doloženo, např. informace od cílové skupiny apod.“

► V rámci kategorie **stanovení cílových hodnot indikátorů** respondenti nejčastěji zmiňovali odhad výsledné účasti v projektu a výsledků účastníků.

„Vzhledem k nestabilnímu zdravotnímu i psychickému stavu klientů je těžké odhadnout, kolik klientů bude schopno naplnit bagatelní podporu.“

„Tím, že jsme pracovali s cílovou skupinou duševně nemocných osob, byli jsme v nastavení indikátorů opatrní a zájem cílové skupiny nás překvapil.“

Objevovaly se taktéž komentáře k obtížné predikci kvůli měnícímu se vnějšímu prostředí.

„Problematická je téměř roční predikce počtu zájemců a účastníků o projekt, a to zejména z hlediska vývoje na trhu práce.“

„Indikátory byly nastaveny příliš vysoko – situace na trhu práce v době přípravy projektu (konec roku 2015), v jeho průběhu a ke konci realizace (11/2018) se zásadně proměnila. Nezaměstnanost v ČR dosáhla historicky nejnižších hodnot, což se projevilo i v jednotlivých krajích. Platí i pro Středočeský kraj, který byl místem dopadu projektu. Zbývající klienti úřadů práce často nebyli vhodnými kandidáty pro zapojení do projektu, neměli zájem o jakékoli aktivity (poradenství, vzdělávání apod.) a byli přesyceni stávající nabídkou poradenských a vzdělávacích aktivit (příjemci a úřady práce).“

► V rámci **zjištění či ověření skutečných dosažených přínosů projektu** se nejčastěji vyskytoval **problém udržení kontaktu s podpořenými osobami pro ověření přínosů.**

„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.“

„Vzhledem k cílové skupině osob se záznamem v rejstříku trestů bylo v některých případech obtížné ověřit skutečně dosažených přínosů, kdy účastníci projektu s námi bez udání důvodu přerušili spolupráci a nebylo možné se s nimi zkontaktovat. V několika případech se stalo, že tito účastníci po nějaké době projevíli zájem spolupráci obnovit a v projektu pokračovat, což jim bylo umožněno.“

„Dosažené přínosy projektu lze ověřit pouze u osob, které zůstali v kontaktu se zaměstnanci žadatele. V drtivé většině se jednalo o osoby, které nastoupily na pracovní místa se mzdovým příspěvkem, popř. osoby, které se účastnily rekvalifikace. Zbylé osoby, které vstupovali pouze do vzdělávacích aktivit po ukončení těchto aktivit kontakt přerušily, popř. na kontaktních údajích již nebyly dostupné. Z tohoto důvodu se vyhodnocování dopadu realizace projektových aktivit na jednotlivých osobách dalo nedalo provádět, popř. to bylo poměrně složité.“

Zbylé komentáře popisují **neochotu cílové skupiny vyplňovat monitorovací listy** či **obtíže s ověřením aktuálního stavu u nedotovaných míst.**

„Cílová skupina nad 50 let komunikuje méně. Je to dáno jejich zkušenostmi. I když skupina se záznamem v rejstříku trestů komunikovala s účastníky s výrazně vyšší frekvencí, často nepředávala informace o jejich postupu v aktivitách. Část účastníků po ukončení účasti v projektu neposkytovala potřebnou součinnost pro zjištění výsledků projektu.“

„Vzhledem k tomu, že pracovní místa nebyla dotovaná, byl v některých případech postup zjištění jejich aktuálního stavu velmi obtížný.“

► V komentářích spadajících do kategorie **stanovení vhodných vstupů, aktivit, výstupů a výsledků** se nejčastěji objevoval **obtížný odhad zájmu účastníků o projekt a jeho aktivity.**

„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 specifik (vůle, chuť, motivace, podpora, pomoci adaptace, zvýšení sebevědomí, nabídka rekvalifikace, empatie, ...).“

„Jedním z výstupů měla být mimo jiné podpora zaměstnávání osob z cílové skupiny s využitím mzdových příspěvků. Bohužel oproti naší dřívější zkušenosti jsme se setkali ze strany zaměstnavatelů s odmítavým postojem k čerpání těchto mzdových příspěvků. Důvodem byla administrativní náročnost, vysoká rizikovost zaměstnávání vzhledem k charakteru cílové skupiny našeho projektu a také neochota vyčerpat si limity podpory de minimis na zaměstnávání cílové skupiny. Vzhledem k aktuálnímu dlouhodobějšímu hospodářskému růstu nebyl tak ze strany zaměstnavatelů výraznější zájem spolupracovat při řešení zaměstnanosti takto složité cílové skupiny.“

Po jednom komentáři se v této kategorii vyskytuje **stanovení užitečných a optimálně náročných aktivit pro cílovou skupinu, nastavení vstupů, aktivit, výstupů a výsledků v souladu s pravidly OPZ** a také **nejisté / měnící se vnější prostředí.**

„Zvolit takové aktivity, které budou pro cílovou skupinu 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 European Computed Driving Licence byl však pro klienty příliš složitý, i když jednotlivá témata reflektovala denní využívání PC – objednávky na internetu, platby kartou, vyhledávání atd.“

„V projektu jsme se zavázali zaměstnat 20 osob, nicméně jsme do projektu neuvedli, jako hlavní motivační prvek pro zaměstnávání Romů, mzdové příspěvky. Což nám neumožnilo splnit závazný cíl zaměstnání 20 ti osob z cílové skupiny. Dalším faktorem ovlivňující nesplnění závazného cíle bylo špatné načasování klíčových aktivit zprostředkování zaměstnání, které jsme naplánovali až na konec projektu.“

„S ohledem na měnící se trh práce související se snižující se mírou nezaměstnanosti docházelo ke změně struktury uchazečů a zájemců o práci.“

► V souvislosti s **realizací veřejné zakázky** byla zmiňována komplikovaná spolupráce s Řídicím orgánem.

„Na začátku projektu kvůli zdržení s veřejnou zakázkou jsme byli nuceni posunout termín zahájení rekvalifikačních kurzů. V průběhu projektu jsme získali akreditaci na několik rekvalifikačních programů, čímž potřeba nákupu kurzů od dodavatelů klesla pod částku 400 000 Kč a tím jsme nakonec veřejnou zakázku zrušili.“

„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.“

„Prodlužování veřejné zakázky ze strany Řídicího orgánu zdrželo realizaci aktivit.“

► Respondenti měli též volbu přidat komentář do sekce **jiná část**, která nebyla započítávána do předchozích kategorií. Tyto komentáře slouží jako doplnění k překážkám projektu.

„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.“

„V projektu se nevyskytly problémy, které bychom nedokázali vyřešit tak, aby realizace nebyla ohrožena. Nicméně zaznačené body spatřujeme jako zásadní pro úspěšnou realizaci projektu. 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.“

„Je důležitá motivace účastníků, aby přijali nabízené a zprostředkované pracovní místo a po nástupu, aby se adaptovali a neopouštěli zaměstnání předčasně a snadno.“

„Pro účastníky je důležitá motivace k dalšímu profesnímu vzdělávání.“

55 procent respondentů z výzev zaměřených na Podporu zaměstnanosti cílových skupin registrovalo faktory, které bránily v dosažení vyšších přínosů. Zbýlých 45 procent respondentů žádné takové faktory nevnímalo.

Tabulka 45: Byly nějaké faktory, které bránily dosažení vyšších přínosů? (Podpora zaměstnanosti cílových skupin)

	Počet odpovědí	Podíl odpovědí
ano	117	55 %
ne	97	45 %

N=214

Jako překážku dosažení ještě vyšších přínosů nejčastěji respondenti uváděli *stav ekonomiky a míru nezaměstnanosti v regionu*, a to ve 48 procentech. Na druhém místě uváděli *spolupráci s Úřadem práce* (v 19 procentech) a jako třetí nejčastější překážku respondenti uváděli *limitující nastavení výzvy OPZ a legislativní podmínky v České republice, nastavení státní sociální podpory* (shodně po 17 procentech).

Tabulka 46: Faktory, které bránily dosažení ještě vyšších přínosů (Podpora zaměstnanosti cílových skupin)

	Počet odpovědí	Podíl odpovědí
stav ekonomiky a míra nezaměstnanosti v regionu	56	48 %
spolupráce s Úřadem práce	22	19 %
limitující nastavení výzvy OPZ	20	17 %
legislativní podmínky v České republice, nastavení státní sociální podpory	20	17 %
spolupráce se zaměstnavateli	17	15 %
limitující nastavení pravidel OPZ	8	7 %
komunikace s řídicím orgánem	5	4 %
plynulost čerpání podpory	4	3 %

N= 117 // Respondenti mohli vybrat více možných odpovědí.

Respondenti mohli okomentovat výše uvedené faktory, které brání dosažení ještě vyšších přínosů. Jednotlivé komentáře jsou uvedeny níže.

Tabulka 47: Komentáře k faktorům, které bránily projektům v dosažení vyšších přínosů (Podpora zaměstnanosti cílových skupin)

► Nejčastěji zmiňovaným faktorem v rámci kategorie **stav ekonomiky a míra nezaměstnanosti v regionu** jsou změny v míře 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 Úřadu práce se zkracuje. Na Úřadu práce 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).“

„Aktuální dobrý stav ekonomiky a nízká míra nezaměstnanosti bránila především ve větším nábory účastníků projektu, stejně tak ti, co aktivně práci chtějí získat, díky této ekonomické situaci neměli problém zaměstnání získat, či zvýšit si svou kvalifikaci i bez naší pomoci. Většina zaměstnavatelů díky boji o zaměstnance nabízí mnoho benefitů a jsou ochotni i do nových zaměstnanců investovat mnoho peněz za účelem zvýšení jejich kvalifikace.“

„Růst ekonomiky a výrazné snížení nezaměstnanosti mělo vliv na aktivity projektu. Zaměstnavatelé slevovali ze svých požadavků na pracovní sílu a záznam v Rejstříku trestů nebyl pro naši cílovou skupinu tak velkou překážkou – zaměstnavatelé přehodnocovali své náborové praxe a požadovali rychlý nástup bez důkladnějšího prověření. Projevilo se to zejména nižším vstupem klientů mezi aktivitami a zvýšenou fluktuací na tréninkových místech. Motivovaní a spolehliví klienti podporu tréninkového místa nepotřebovali a s podporou v rámci jiných aktivit projektu byli schopni získat místo na volném trhu práce. Zároveň se měnil profil klientů – velmi často se jednalo o klienty s vysokou kumulací znevýhodnění, vč. nižší motivace na trh práce vstoupit. Situaci jsme vyřešili tak, že jsme nabrali více klientů do vstupní aktivity (více než dvojnásobek plánovaného počtu), prodloužili realizaci aktivit a zvýšili mzdové příspěvky na tréninkových místech (to bylo nutné i z důvodu navýšení minimální mzdy, k němuž došlo 2x v průběhu projektu).“

Dále se v této kategorii vyskytuje v několika komentářích špatný stav ekonomické situace v regionu, a oproti předchozím odpovědím naopak vysoká nezaměstnanost.

„Ekonomická situace v městech a obcích okresu Karviná, který patří dlouhodobě k okresům s nejvyšší nezaměstnaností, není ideální. Umístit osobu se zdravotním postižením na volné pracovní místo, na které se hlásí nemalý počet osob, je velice problematické. Zajistit zaměstnání účastníkovi projektu, kde by organizace nemohla čerpat mzdové příspěvky z projektového rozpočtu, bylo velice složité. Snažili jsme se potencionálním zaměstnavatelům přiblížit cílovou skupinu, jejich pozitivní stránky. Mnohdy jsme však naráželi právě na nedostatek volných finančních prostředků u jednotlivých zaměstnavatelů a jejich zájem spíše o osoby bez hendikepů. Několika osobám se nám i přesto podařilo zajistit zaměstnání, které nebylo podpořeno mzdovými příspěvky z projektu, za což jsme velice rádi. Myslíme si, že zaměstnávání účastníků v jiných regionech je jednodušší, region, ve kterém byl projekt realizován je limitován horší ekonomickou situací.“

Několik komentářů se zabývalo též omezeními vyplývajícími ze situace spojené s koronavirem.

„I přes nízkou míru nezaměstnanosti na začátku roku 2020 není ze strany zaměstnavatelů na otevřeném trhu práce o zaměstnání lidí s duševním onemocněním zájem. Na konci projektu (5/2020) je díky koronavirové nákaze situace ještě horší.“

„V prvopočátku projektu byl problém nízké nezaměstnanosti na trhu práce a obtížné vyhledávání cílové skupiny, ke konci projektu propukla pandemie COVID-19, která významnou mírou ovlivnila stav ekonomiky a budoucí očekávání zaměstnavatelů, což ovlivnilo přijímání cílové skupiny do zaměstnání.“

► Následující kategorie **spolupráce s Úřadem práce** obsahuje nejpočetněji komentáře spjaté s konkurencí projektů Úřadu práce a soupeřením o účastníky.

„Úřad práce s námi v první fázi projektu velmi dobře komunikoval a spolupracoval, vlivem situace na trhu práce a svých vlastních projektů však po cca 10 měsících od zahájení projektu odmítal zveřejňovat informace o projektu a pomáhat při vytipování cílové skupiny. Pokud je potenciální účastník projektu evidován na Úřadu práce, pak je úřadem práce přednostně směřován do projektů realizovaných Úřadem práce a nemáme tak možnost jej zapojit do našeho projektu.“

„Striktní nařízení, že úřady práce mají problém své projekt plnit klienty a veškerá spolupráce s neziskovým sektorem byla ukončena! Veškerá spolupráce byla zakázána. Jelikož jsme řešili projekty pod jedním ministerstvem, a to je MPSV, byla situace skutečně pikantní. Získali jsme klienta a úředníci naznačili, že je pro klienty Úřadu práce výhodnější zůstat v jejich projektech... Narážky na kompetentnost neziskových organizací? Neochotu spolupráce, která přerostla v konkurenční boj jsme řešili přímo na konzultacích a bylo nám poraděno, ať upravíme cílovou skupinu...“

V rámci této kategorie se nám také objevovaly komentáře spojené se špatnou spoluprací s některými pobočkami Úřadu práce, špatnou komunikací ze strany Úřadu práce a nízkou motivací pracovníků Úřadu práce.

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

„Spolupráce s Úřadem práce byla špatná především na určité pobočce. Ostatní lokality vycházeli poměrně vstřícně.“

„Pracovnice Úřadu práce nevhodně pracovaly s uživateli projektu. I přes naše snahy příliš nespolupracovaly ani s realizačním týmem (pracovními konzultanty).“

„Nezájem a neodpovídání na dotazy.“

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

Objevil se také komentář v souvislosti s pravidly čerpání podpory z Úřadu práce.

„Realizačnímu týmu by vyhovovalo, kdyby Úřad práce 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.“

► Pro kategorii **limitující nastavení výzvy OPZ** platí, že jako nejčastější překážka se zde vyskytovala definice cílové skupiny. Často se jednalo o úzkou specifikaci cílové skupiny a s tím spojený problém získání účastníků.

„Bylo zde limitující nastavení cílové skupiny osob dlouhodobě nezaměstnaných (v evidenci Úřadu práce déle než 5 měsíců) a nízkokvalifikovaných.“

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

„Definice cílové skupiny ve výzvě diskriminovala děti, které ještě nebyly v posledním ročníku svého vzdělávání, ale stali se opouštějícími v průběhu realizace projektu z důvodu své zletilosti, nebyli tak uznáni do cílové skupiny, a neměli tak možnost získat praktické pracovní zkušenosti, a odcházeli na trh práce s nedokončeným vzděláním a bez praxe.“

„Postavení nezaměstnaných osob starších 50 let na trhu práce je velmi obtížné i v případě, že nejsou dlouhodobě nezaměstnaní. Pokud jsou nezaměstnaní déle než rok, jejich šance na nalezení jakékoli práce se významně snižují. Bylo by vhodné starší nezaměstnané lidi podporovat bez ohledu na délku nezaměstnanosti.“

„Velice úzké nastavení cílových skupin neumožňující pružněji reagovat na změny na trhu práce (např. možnost rozšíření cílové skupiny).“

Další překážkou zmíněnou v komentářích bylo striktní definování výzvy. To bránilo změně podmínek projektu a změně definování cílové skupiny v čase.

„Výzvy jsou již nyní velmi striktně definovány, čímž brání reagovat na aktuální situaci v projektu či v cílové skupině.“

„Projekt jsme psali minimálně rok před schválením, situace na trhu práce se zásadně změnila a o projekt měli primárně zájem rodiče malých dětí a zdravotně znevýhodnění. Protože jsme psali původně pro 50+, cílová skupina nešla upravit dle potřeb zájemců. Shrnutí, pokud projekt připravujete a vycházíte ze situace, která se změní, bylo by mnohem efektivnější pro stát umožnit změnu projektů tak, aby byli zajímavé pro potřebné. Nízká flexibilita brání pomoci těm, kteří potřebují, a nikoliv těm, o kterých si myslí úředníci, že potřebují. Bez urážky.“

Dva komentáře v této kategorii se vyskytly v návaznosti na finanční limity výzvy.

„Např. že jsme kondiční jízdy mohli proplatit jen osobám, které to potřebovali ke konkrétní práci, ale měli jsme strach, že než jízdy dokončí, tak si třeba zaměstnavatel přijetí osoby rozmyslí, a tak bychom neměli tuto aktivitu proplacenu apod.“

„Vzhledem k situaci, že jsme komerční firma s 15% spolufinancováním, nebyli jsme schopni poskytnout dotace potencionálním zaměstnavatelům pro osoby z naší cílové skupiny, neboť jsme nebyli schopni tak vysoké spolufinancování pokrýt z vlastních zdrojů, zvláště když se jedná o neziskový projekt.“

Tato kategorie obsahovala v menší míře ještě komentáře k dalším omezením a limitům. Jedná se o definici podporovaných aktivit, omezené území působení a omezení návazné podpory klientů, kteří již byli podpořeni v rámci předcházejícího projektu.

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

„Byla zde limitující regionální příslušnost cílové skupiny a rovněž akceptace pouze akreditovaných kurzů (osobám z cílové skupiny by v mnoha případech stačilo zvýšení kvalifikace prostřednictvím neakreditovaných kurzů k tomu, aby našly odpovídající pracovní uplatnění).“

► V rámci kategorie **legislativní podmínky v České republice, nastavení státní sociální podpory** je nejvíce komentářů spjato s pravidly pro státní sociální podporu.

„Zneužívání státní sociální podpory některými účastníky mělo negativní vliv na jejich motivaci přijmout novou pracovní nabídku.“

„Při práci s některými osobami dlouhodobě nezaměstnanými jsme se setkávali s problémem jejich nízké ochoty získat zaměstnání, protože dosud oni i jejich příbuzní žili především z poskytovaných sociálních dávek, a i když někteří z těchto členů rodiny by chtěli být zaměstnáni. Pokud by tak skutečně učinili, došlo by ke snížení sociálních dávek u některých jejich dalších rodinných příslušníků a tím pádem zhoršení rodinných vztahů, což tito účastníci nechtěli. Těmto účastníkům se tak mnohdy více vyplatí práce načerno, kdy mají prospěch jak ze sociálních dávek, tak i peněz navíc bokem.“

„Někteří účastníci pracovat opravdu nechtějí, případně pracují "načerno"... Není efektivní spolupráce mezi realizátory a Úřadem práce. Například Odbor Státní sociální podpory (realizátor) a Úřad práce se dostávají do situace, kdy jsou si konkurenty v boji o účastníky namísto efektivní spolupráce, při které by mohla být aplikována daleko účinnější opatření a nedocházelo by k zneužívání sociálních dávek... Mnoho příkladů je např. mezi rodiči, kteří spolu "naoko" nežijí ve společné domácnosti atp.“

„Některým účastníkům projektu se nevyplatilo odejít z evidence Úřadu práce kvůli odměně za pracovní trénink, tak raději do klíčových aktivit nenastoupili.“

„Některým účastníkům se při pobírání sociálních dávek nevyplatí přijmout zaměstnání na kratší pracovní úvazek nebo hůře placené místo.“

„Stávalo se, že si někteří účastníci přepočítali svůj příjem na dávkách a příjem, když by nastoupili do práce a zjistili, že když budou pracovat budou mít menší příjem, a naopak větší starosti.“

„Štědrý sociální systém, který nenutí jeho poživatele cokoli ve svém životě měnit, ačkoliv možnosti jsou.“

V rámci této kategorie se objevovaly jako druhé nejčastější exekuční srážky / pravidla pro oddlužení.

„Během realizace projektu jsme naráželi na demotivaci účastníků v pasti chudoby díky nastavení exekučních srážek. Účastníkům se finančně nevyplatila účast v projektu a přechod na pracovní místa u podnikatelů.“

„Problém také s exekucemi (obstavením účtu) a s tím související následné legální uplatnění na trhu práce.“

„Nastavení exekučních srážek a pravidel pro insolventci.“

Zbylé komentáře se zabývaly zákonem o veřejných zakázkách, pravidly pro uznání invalidního důchodu a finanční podporou zdravotních úkonů.

„Problémem jsou nejen sociální dávky, ale i nastavení Zákona o veřejných zakázkách pro rekvalifikační kurzy.“

„Problémem je minimální uznávání zdravotních důvodů pro nárok na invalidní důchod. Mnozí naši klienti jsou objektivně zdravotně hendikepováni, ale nejsou takto systémem oficiálně uznáni a nelze jim tudíž najít uplatnění v chráněných dílnách. Zdravotní stav jim přitom zároveň znemožňuje najít uplatnění na otevřeném trhu práce.“

„Proplácení zdravotní prohlídky nutné k nástupu do zaměstnání zpětně zaměstnavatelem. Naše cílová skupina často neměla prostředky si tuto zdravotní prohlídku uhradit, a protože tuto povinnost má zaměstnavatel až zpětně po nástupu pracovníka, nemohla být cílová skupina proplácená z projektu v rámci přímé podpory.“

► V rámci další kategorie **spolupráce se zaměstnavateli** se nejčastěji objevovaly komentáře **neochoty zaměstnavatele o zajištění potřebné administrativy.**

„Neochota zaměstnavatele o zajištění administrativní části vyúčtování mzdového příspěvku.“

„Neochota k vyřizování veřejné podpory, více účastníků se podařilo zaměstnat právě bez ní.“

V kategorii se dále vyskytovaly komentáře v souvislosti s **nezájmem zaměstnavatelů o znevýhodněné zaměstnance (o osoby zdravotně postižené, onkologické pacienty)**. Často se dle respondentů jednalo o zakořeněné předsudky a neinformovanost ve společnosti ohledně zaměstnávání lidí se zdravotním postižením a těž pár respondentů okomentovalo, že zaměstnavatelé nechtějí upravovat pozice „na míru“ či nabízet zkrácené úvazky. Respondenti hovoří také o příliš náročných administrativních úkonech pro osoby zdravotně postižené či o pozicích, které by pro takovému uchazeči mohly být příliš náročné.

„Při jednání s některými zaměstnavateli realizační tým narážel na zakořeněné předsudky ohledně zaměstnávání lidí se zdravotním postižením ("osoba se zdravotním postižením patří do ústavu, není práce pro zdravé lidi, natož pro lidi s postižením"). Někteří zaměstnavatelé spatřují zaměstnávání lidí s postižením jako komplikované, psychicky i administrativně.“

„Zaměstnavatelé měli velké obavy z možnosti zaměstnat osobu s lehkým mentálním postižením. Zjistili jsme, že v této oblasti panuje velká neinformovanost o schopnostech a dovednostech těchto lidí a také mnohdy zastaralé předsudky vůči nim. S každým zaměstnavatelem probíhala schůzka koordinátora, který měl za úkol obavy rozptýlit a nastavit myšlení a chápání zaměstnavatelů správným směrem. Ve velké většině se toto podařilo.“

„Neochota zaměstnavatelů upravovat pracovní místa na míru lidem s handicapem, např. poskytovat zkrácené úvazky.“

„V průběhu realizace projektu se ukazoval malý zájem potenciálních zaměstnavatelů o zaměstnávání osob zdravotně postižených. Část zaměstnavatelů hledá zaměstnance především na dělnické pozice a tato práce by pro většinu osob zdravotně postižených byla fyzicky náročná, jinde nabízená pracovní místa u vybraných zaměstnavatelů nevyhovují potřebám a specifikům naší cílové skupiny a zaměstnavatelé pracovního místa "na míru" naší cílové skupiny vytvářet nechtějí. Někteří mají obavy ze zaměstnávání zdravotně postižených lidí ze sociálních a komunikačních důvodů a ve velké části jsou to i obavy z byrokratického zatížení spojeného se zaměstnáváním osob zdravotně postižených a schválení veřejné podpory.“

Tato kategorie obsahovala také dva komentáře spojené s **diskriminací**, ať už se jedná o rasovou, kulturní či náboženskou. Jeden z respondentů se setkal s diskriminací některých skupin cizinců a druhý s diskriminací romské menšiny.

„Diskriminační přístup zaměstnavatelů k zaměstnávání některých skupin cizinců, zejména těch z odlišných kulturních a náboženských prostředí.“

„Předsudky zaměstnavatelů vůči romské menšině nadále přetrvávají a bylo tudíž poměrně složité zajistit pracovní místa pro účastníky projektu i mimo neziskový sektor. Pokud taková nabídky byla, tak byla pouze na krátkodobé výpomoci a ve většině případů se jednalo o nízkokvalifikované práce.“

V rámci této kategorie se objevily dva komentáře, které popisovaly změnu ekonomické situace zaměstnavatele a nedodržení příslibů po konci projektu.

„Některé z organizací, které přislíbily pomoc při zaměstnávání účastníků projektu (v době jeho tvorby), nakonec svou spolupráci nepotvrdili. Důvodem bylo zhoršení jejich ekonomické situace.“

„Někteří zaměstnavatelé na počátku projektu přislíbili udržení pracovního místa i po ukončení projektu, toto však nakonec nedodrželi.“

► V rámci kategorie **limitující nastavení pravidel OPZ** se několik komentářů dotýkalo nastavení nebagatelní podpory.

„Limit nebagatelní podpory ve výši 40 hodin. K úspěšné podpoře osob z cílové skupiny stačí v některých případech i menší podpora než stanovených 40 hodin.“

Zbýlé komentáře se týkaly nastavení limitu pracovních míst, rozdělení přímých a nepřímých nákladů, limitu nastavení cílové skupiny a komplikací při řešení změn čerpání podpory.

„Administrativa a nejasnosti související zejména s vyčleněním řízení projektu mimo přímé náklady.“

„Komplikace řešení změn v čerpání podpory de minimis, nemožnost řešení změn v době rozpracování žádosti o platbu.“

„Problémem je přesné vymezení zprostředkování zaměstnání, které je OPZ podporováno a uznáváno jako naplnění cíle projektu.“

„Z naší strany byla pracovní místa zprostředkována ve více případech až k bodu těsně před podpisem smlouvy. Někteří účastníci neměli zájem žádné pracovní místo přijmout (na výběr měli často z více možností, jak místo výkonu práce, tak i různých zaměstnavatelů), protože jsou motivováni využívat sociální systém poskytovaný v naší zemi. A nedovedli jsme je donutit volně pracovní místo přijmout. V několika případech se tak stalo, že nakonec se účastníci, ačkoliv úspěšně složili závěrečné rekvalifikační zkoušky, nestali zaměstnanci, protože odmítli nabízené pracovní místo přijmout. A tak se může jevit, že jsme nezprostředkovali tolik pracovních míst, kolik jsme se zavázali v cílech projektu.“

► Co se týče **komunikace s Řídícím orgánem**, respondenti se setkali s překážkami kvůli prodlevám v komunikaci s Řídícím orgánem.

„Delší prodlevy při dotazování na Řídícím orgánu.“

„Při řešení nestandardních situací se zaměstnáváním hrál důležitou roli čas. Stalo se, že než jsme vykomunikovali situaci okolo podporovaného zaměstnání, tak podmínky zaměstnavatele se změnily, jakož i účastník cílové skupiny již zaujal nějaké stanovisko, které nechtěl pak už měnit a řešit.“

„Písemná zpráva z kontroly na místě realizace projektu dne 21.11.2018 nám byla doručena až po našich opakovaných urgencích dne 24.5.2019. Závěry kontroly byly pro nás zásadní z důvodu neuznání účastníků projektu do cílové skupiny a tím snížením hodnoty dosažených indikátorů, a s tím spojeným krácením uznatelných nákladů. Včasné dodání písemné zprávy z kontroly by nám

umožnilo jinak pokračovat v realizaci projektu a dosáhnout lepších výsledků (indikátory a uznatelnost nákladů).“

► V rámci **plynulosti čerpání podpory** se vyskytly pouze dva komentáře, které opět souvisely s časovými prodlevami.

„Kvůli prodlevám ve výběrovém řízení docházelo ke zpoždění čerpání podpory a kvůli odlivu uchazečů jsme nemohli čerpat podporu tak, jak bylo plánováno.“

„Dlouhé lhůty pro schválení monitorovací zprávy a následné zaslání finančních prostředků.“

► Respondenti mohli též přidat komentář do sekce **jiné faktory**. Zde jsme vybrali komentáře, které se v předchozích kategoriích příliš neobjevovaly a jsou hodny zmínky.

„Ceny při nakupování kurzů byli vyšší, než jsme předpokládali.“

„Možnost dlouhodobější finanční podpory pro zaměstnavatele, kteří se rozhodli osoby zdravotně postižené zaměstnat.“

„Lidé starší 50 let dlouhodobě nemocní mají velký strach z úředníků a jsou dlouhodobě demotivováni.“

„Psychický stav některých účastníků z cílové skupiny osob zdravotně postižených – špatný psychický stav byl většinou zásadní pro selhání účastníka na novém pracovním místě, a to i za značné psychosociální podpory. Chybí nám pro tyto specifické účastníky možnost rozsáhlejší psychoterapeutické, ideálně pobytové, služby, která by mohla být jednou z podpůrných aktivit projektu, a která by odborně pomohla účastníkům zvládnout jejich psychické potíže tak, aby byli schopni na trhu práce obstát a nesehat.“

Dotazovaní respondenti se též mohli vyjádřit Řídícímu orgánu se svými připomínkami, doporučeními a návrhy k nastavení budoucích výzev.

Tabulka 48: Náměty pro řídicí orgán k nastavení budoucích výzev

► Doporučení a vzkazy řídicímu orgánu se týkaly různorodých témat. Mnohokrát bylo apelováno na dlouhodobou a komplexní práci s klienty či na individuální přístup.

„Nejvíce se nám osvědčuje přímá práce s klienty, a to v podobě dlouhodobější nebo dlouhodobé práce. U klientů vidíme zásadní změny v jejich životech, zvýšení zodpovědnosti za kvalitu a hodnotu vlastního života, zvýšení spokojenosti.“

„Osvědčila se komplexnost při práci s cílovou skupinou. Do podpory cílové skupiny je vhodné zahrnout široké spektrum podpory. Kromě podpory při řešení nezaměstnanosti a zadluženosti také v oblasti sociální stabilizace, podpory ve vztazích s rodinou a sociálním okolím, předání kontaktu na další instituce poskytující služby nad rámec projektu (např. adiktologie) a případně další.“

„Velkým přínosem bylo mimo jiné individuální psychologické a kariérové poradenství, jež reflektují individuální potřeby jednotlivých klientů. Skupinová práce byla také velmi důležitá a přínosná, ale dle našich zkušeností by individuální přístup ke klientům neměl chybět v žádném projektu.“

„Komplexní a zejména pak co nejvíce individuální práce s osobami se zdravotním znevýhodněním je stále velmi nezbytná. Každá osoba z této cílové skupiny vykazuje rozdílné předpoklady pro začlenění na trh práce a jiný přístup. Bezesporu pomáhají v začlenění různé motivační faktory jak pro cílovou skupinu, tak pro zaměstnavatele. Praktické pracovní nácviky, propojení teorie a praxe pomáhá zlepšit následné pracovní uplatnění. Je třeba věnovat pozornost celkové sociální situaci dané osoby, která má také nezanedbatelný vliv na dlouhodobé pracovní začlenění.“

Jeden z dalších častějších námětů se týkal flexibility při utváření cílové skupiny.

„Doporučuji větší flexibilitu při utváření cílové skupiny projektu, která by nebyla omezena přesným vymezením výzvy, ale reagovala by na potřeby identifikované realizátorem projektu, který zná danou situaci ve svém místě realizace. Modelace klíčové aktivity dle individuálních potřeb klientů. Osvědčila se nám spolupráce s přiděleným projektovým manažerem, který po celou dobu realizace spolupracuje a reaguje na dotazy.“

„Od výzvy do ukončení realizace je dlouhá doba a stav na trhu práce se mění rychleji, než je možnost změnit podmínky projektu. Zadání cílové skupiny je v době vyhlášení výzvy moc konkrétní. Vzhledem k ekonomické situaci se do doby ukončení projektu trh práce, a hlavně cílové skupiny a jejich počty, mění a není pak možné plynule pomoci v rámci projektu jiné cílové skupině nebo širší skupině s jinou specifikací.“

„Cílovou skupinu příliš neomezovat parametry jako je např. pouze základní vzdělání nebo konkrétní věk.“

Několik námětů se též týkalo finanční stránky realizace projektů, ať už se jednalo o nastavení přímých a nepřímých nákladů, poskytování zálohové platby, finanční motivaci pro zprostředkovatele, zacílení na ty nejhroženější skupiny osob, změny v požadavcích na členění rozpočtu či mzdové příspěvky a podporu po ukončení projektu.

„Doporučujeme rozdělení přímých a nepřímých nákladů: hrazení pracovníků administrativních pozic (finanční manažer a manažer projektu) z nepřímých nákladů, jelikož to znamená pro neziskovou organizaci velkou finanční zátěž, administrativa spojená s projektem je stále časově náročná.“

„V souvislosti s nastavením pravidel bych doporučila zvýšit procento nepřímých nákladů z 25 % na 30 %. V případě, že se projekt realizuje ve více místech, náklady na nájmy, energie, administrativní personál překračují nastavený podíl 25 %.“

„Pro plynulou realizaci projektu se velmi osvědčilo poskytnutí první zálohové platby ve výši 40 % z celkového objemu přiznaných finančních prostředků.“

„Především je nutné řešit v budoucích výzvách 100% financování u neziskového sektoru a poskytování záloh. Bez těchto podmínek nelze projekty pro hendikepované klienty realizovat.“

„Nutná jsou i dotovaná místa, bez nichž by někteří klienti uplatnění na trhu práce hledali jen stěží. Jako potřebné vidíme také financování projektu v režimu ex – ante.“

„Spatřujeme jako vhodnou možnost nabídky mzdových příspěvků zaměstnavateli pro osoby z ohrožených skupin a možnost využití flexibilních forem práce.“

„Pro budoucí výzvy, zvláště pak vyhlášené pro osoby dlouhodobě nezaměstnané, by měla platit pro Úřady práce buď součinnost při náboru nebo možnost abychom mohli finančně motivovat jednotlivé zprostředkovatelky při výběru osob do projektu. Důvodem je to, že realizační tým projektu nemá jinou možnost, jak získat informace o tom, kdo je dlouhodobě nezaměstnaný, a kdo splňuje podmínky ke vstupu do projektu. Musí požádat pracovníky Úřadu práce a ti buď mají zájem spolupracovat nebo už předem upozorňují, že to nepůjde, což je stále častější. I když nahlásíme předem, že máme projekt a budeme dělat nábor, výsledek je vždy ten, že zprostředkovatelky osloví jen ty osoby, které zrovna v době náboru přijdou na kontaktní místo. Ti, kteří mají jiný termín a třeba by měli zájem o naše projekty v oblasti obchodu a gastronomie, se o možnosti účasti v projektu nedozví. Neznáme jinou možnost motivace pracovníků Úřadů práce než si nábor zaplatit.“

„V rámci OPZ spatřujeme jako vhodné i nadále finančně podporovat projekty zaměřené na nejvíce ohrožené cílové skupiny na trhu práce: osoby dlouhodobě či opakovaně nezaměstnané, ženy s dětmi do 15 let, osoby nad 50 let, včetně osob se zdravotním postižením. Na základě našich několikaletých zkušeností můžeme konstatovat, že tyto skupiny se do projektů zapojují aktivně, na aktivity projektu pravidelně docházejí a účastní se jich a mají zájem opravdu pracovat. Poskytované pomoci v rámci projektů si většina váží a je za ni vděčná.“

„Zajistit návaznost projektu včetně podpory účastníků, kteří byli již podpořeni v rámci předcházejícího projektu. Rozšíření cílové skupiny o osoby s duševním onemocněním, které však nepobírají invalidní důchod nebo nejsou uznány osobami zdravotně postiženými (týká se hlavně mladých nemocných lidí). Naše cílová skupina – lidi s duševním onemocněním – potřebují někdy podporu opakovaně vzhledem výkyvům ve zdravotním stavu. Důležitým přínosem podpory je návrat do běžném života a osamostatnění.“

Mezi doporučeními se objevovalo také systemové nastavení aktivit, flexibilita systému a podpora vybraných aktivit.

„Ucelený systém aktivit, který propojuje vzdělávání s odbornou praxí a individuálním poradenstvím se osvědčil a u většiny účastníků přispěl k získání nového zaměstnání nebo zahájení programu ve Středisku volného času. Za klíčové považujeme motivační aktivity.“

„Zjednodušení Plánu aktivit, je složitý.“

„V tomto projektu máme zkušenost s tím, jak změny na trhu práce ovlivňují původní nastavení projektu (kapacity, výstupy, indikátory) a oceňujeme tak, že metodika OPZ umožňuje prostřednictvím nepodstatných a podstatných změn projekty pružně přizpůsobovat vývoji situace zvolených cílových skupin (v průběhu realizace jsme rozšiřovali území i počet cílových skupin) a že má připraveno i řešení pro případ konečných nižších hodnot indikátorů: "Pokud je mezi mírou čerpání výdajů z rozpočtu

projektu a mírou dosažení stanovených cílových hodnot indikátorů odpovídající poměr, pak příjemce není za nedosažení cílových hodnot sankcionován." Náš projekt této možnosti využívá – jeho rozpočet nebyl využit v míře vyšší, než jaká je míra naplnění cílových hodnot indikátorů.“

„U našeho projektu se osvědčily neakreditované vzdělávací programy. Myslíme si, že pro nemalý počet osob se zdravotním postižením, příp. osob disponujících pouze základním vzděláním, nejsou vhodné akreditované rekvalifikační kurzy, které jsou pro ně mnohdy složité. Tyto osoby není jednoduché umístit na rekvalifikaci, kterou by zvládli, a zároveň by se týkala profese poptávané trhem práce. Jednodušší je, dle našeho názoru, vytvořit vzdělávací program s obsahem, který jednotlivé osoby zvládnou a jejich následná integrace na trh práce tak po jejich vzdělávání bude jednodušší. Domníváme se, že není na škodu dát větší prostor neakreditovaným vzdělávacím programům.“

„Velmi se nám v práci s cílovou skupinou osob závislých a závislostí ohrožených, které mají velmi často také psychické onemocnění, osvědčilo využití možnosti tréninkového zaměstnání, v rámci kterého si mají možnost osvojit pracovní návyky, pracovní režim a otestovat si pracovní zátěž, kterou jsou či nejsou schopni zvládnout. Tyto činnosti významnou měrou přispívají k úspěšné integraci cílové skupiny na trhu práce. Uvítali bychom, kdyby tyto aktivity byly nadále podporovány. Všeobecně vnímáme jako velmi prospěšné aktivity umožňující motivaci a zvyšující uplatnitelnost klientů na trhu práce: rekvalifikace, tréninková práce.“

„Velký zájem měli klienti projektu o výuku cizích jazyků pro profesní praxi.“

„V návaznosti na výše jmenovanou možnost dosažení vyšších přínosů projektu doporučujeme zrušit omezující nastavení pravidel projektu, která nedovolují to, aby ti z klientů, kteří absolvovali edukační část projektu, ale studium jim ještě nedovoluje nastoupit do pracovního procesu, nemohli vstoupit do části zaměstnávání v dalším projektu.“

Několik komentářů se týkalo doporučení ohledně snížení administrativní zátěže a práce v systému.

„Snížení administrativy a rychlejší systémy ISKP14+ a ESF.“

„Výzvu a s ní související pravidla hodnotím ze svého úhlu pohledu jako bezproblémové... Musím ale zdůraznit, že se v problematice dotací pohybuji již 5 let, pokud by se jednalo o můj první projekt, bylo by vše obtížnější. Velmi oceňuji pomoc projektové manažerky (administrátorky projektu)! Pokud možno, snižovat administrativu, důvěřovat žadatelům!!!“

„Velice vhodné by bylo nastavit práci v ISKP a MSEU "user friendly". Zadání jedné podpořené osoby a dále jednotlivých podpor a jejich výše v pravidelných intervalech je značně časově náročné. I vzájemná komunikace obou systémů je zbytečně složité nastavena.“

„Prosíme upřesnit metodiku pro práci s IS ESF tak, aby byla více návodná a nejen obecná.“

6.1.2. Dobrá praxe projektů – Podpora zaměstnanosti cílových skupin

Ve výzvách zaměřených na Podporu zaměstnanosti cílových skupin dle získaných odpovědí využilo nový či neobvyklý způsob práce 36 procent dotazovaných.

Tabulka 49: Využili jste v projektu nový či neobvyklý způsob práce? (Podpora zaměstnanosti cílových skupin)

	Počet odpovědí	Podíl odpovědí
ano	76	36 %
ne	138	64 %

N=214

Respondenti mohli specifikovat, jaký nový či neobvyklý způsob práce s cílovou skupinou využili.

Tabulka 50: Využité nové či neobvyklé způsoby práce (Podpora zaměstnanosti cílových skupin)

► Nejčastěji se v kontextu nových či neobvyklých způsobů práce s cílovou skupinou objevovaly komentáře spjaté s inovativním poradenstvím či koučinkem.

„V projektu jsme využívali běžné způsoby práce s cílovou skupinou. Benefitem pro cílovou skupinu byla aktivita bilanční diagnostika a pracovní poradenství. V projektu měla cílová skupina stále možnost využívat podporu od asistentů pro zaměstnávání. Asistenti cílové skupiny neustále motivovali k účasti na aktivitách a podporovali je i v průběhu jejich zaměstnání. Nezaměstnaným stále nabízeli pracovní poradenství a vedli cílovou skupinu k aktivitě ve spolupráci s agenturou zprostředkování práce i při procesu hledání zaměstnání přímo pro cílovou skupinu.“

„V projektu byla využita možnost testování pracovních předpokladů cílové skupiny na základě testů struktury inteligence a osobnostní dotazník. Díky tomu získala cílová skupina reálný pohled na své možnosti uplatnění na trh práce, který se nezdá lišit od subjektivního vnímání sebe sama a svých schopností. To mělo pozitivní vliv na její směřování na trhu práce i v rekvalifikačních kurzech.“

„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 sebeprosazováním, 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.“

► Často se taktéž objevovaly komentáře v rámci alternativních metod způsobu zaměstnávání.

„S účastníky jsme pracovali metodou Individual placement and support (IPS). Tato metoda vychází z toho, že každý může pracovat, když k tomu dostane 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.“

„Využití principů a metod age managementu.“

„Možnost absolvovat nejenom místo na zkoušku, ale i více jednodenních pracovních stáží, kde si měli klienti možnost vyzkoušet práci i v dalších oborech, aby si rozšířili svoje zkušenosti na trhu práce a lépe si uvědomili, která práce je pro ně více či naopak méně vhodná a proč.“

„V úvodní fázi práce s cílovou skupinou jsme využívali strategie Mostů z chudoby, původně z USA, která má pro osoby z cílové skupiny velký motivační a aktivizační potenciál.“

► Další časté inovace se v této kategorii objevovaly v rámci alternativních způsobů vzdělávání.

„Využívali jsme 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 angličtinou / němčinou (část teoretické přípravy, část s odborným profesním jazykem a část praxe). Jednalo se o intenzivní jazykový kurz (téměř denně 5 výukových hodin 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 středních školách.“

„Každý účastník si na základě svého zájmu a potenciálu a také po poradě s kompetentními osobami (poradci) vybral jeden z projektových vzdělávacích programů. Účastníci měli možnost po dohodě s osobami realizačního týmu (s poradci, lektory) změnit zvolený vzdělávací program, pokud zjistili, že by jej nevládli. Díky tomuto se podařilo jednomu muži dokončit jiný vzdělávací program, než do kterého nastoupil. Vzdělávací programy byly realizovány při malém počtu osob, čímž se zajistil v podstatě individuální přístup ke každé osobě. Při výuce byl kladen důraz na zapojení účastníků a na opakování učiva v případě jeho nepochopení.“

„Prezenční výuka byla doplněna o výuku distanční, e-learning, který podpořil základní znalosti práce s počítačem.“

► Několik popisovaných inovací se týkalo práce s motivací cílové skupiny a psychosociální podpory.

„Diskuse v rámci motivačních kurzů. Motivujeme klienty, aby se k probíraným tématům vyjadřovali a rozdílné názory diskutovali. Diskuse v našich projektech využíváme, mladí lidé však na ně ze škol bohužel nejsou zvyklí a obhajovat své názory jim činí problémy.“

„Využili jsme dvouletou podporu psychoterapeutky a také sebezkušenostně zaměřené vzdělávání. Podpora terapeutky se osvědčila jako velmi účinná, sebezkušenostní vzdělávání jsme poskytli účastníci, která měla dlouhodobé psychické potíže, ale vzhledem k její psychiatrické diagnóze nedokázala využít jejich plný potenciál, i když dva první semináře hodnotila velmi pozitivně.“

„Komplexní a co nejvíce individuální podpora cílové skupiny, která je velmi různorodá v návaznosti na psychiatrické diagnózy. V první fázi hledá řešení pro sociální stabilizaci a začlenění, následně začleňování na trh práce.“

► Respondenti též uváděli příklady validačního či inovativního individuálního přístupu.

„Individuální přístup s důrazem na respektování klienta.“

„Cílová skupina 50+ s nízkou kvalifikací byla velmi konzervativní, a naopak jsme se v některých aktivitách museli vracet zpět k tradičním metodám 'tužka papír', nikoli počítači, např. při psaní životopisu.“

„Například se velmi dobře osvědčilo office cvičení, kdy se konkrétní odborník zaměřoval individuálně na každého daného zaměstnance a každé osobě dokázal pomoci.“

► Několik respondentů uvedlo inovativní prvek v rámci alternativního přístupu ke zprostředkování zaměstnání.

„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 zvýšené kvalifikace.“

„Návštěvy na pracovištích dotovaných i nedotovaných pracovních míst.“

„Na JOB kluby jsme zvali jen klientky, pro které byl zaměstnavatel zajímavý (dle konzultace s osobním poradcem). Ne vždy však pak byl naplněn předpokládaný počet účastníků. Na počátku projektu jsme volili jiný model (zvaní co nejvíce klientek), ale ten příliš nefungoval. Klientky, které se cítily na jiné pozice (např. ne do úklidové firmy), nebyly s takovým postupem spokojené a JOB je pak nebavil.“

„Organizovali jsme v našich centrech Burzy práce, kam byli pozváni zaměstnavatelé a naši klienti, kteří rovnou předávali své životopisy a domlouvali si schůzky na exkurzi do firmy.“

„Stáže/exkurze u některých potenciálních zaměstnavatelů, které přinesly kontakt s konkrétní pracovní realitou, která byla pro klienty relevantní.“

► Někteří respondenti se vyjádřili v kontextu zavádění komunitních prvků do práce s cílovou skupinou.

„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.“

„Používali jsem přístup restorativní justice – nastavení křesťanského přístupu pracovníků projektu ke klientům, tím se zvyšovala míra důvěry klientů (zejména v mentory). S klienty pracujeme dále a jsme v kontaktu i po skončení projektu.“

„Využili jsme zapojení insiderů do realizačního týmu (lektorka a koučka na vozíku), což významně podpořilo motivaci cílové skupiny.“

► Objevovaly se tu též komentáře v rámci multidisciplinárního přístupu či síťování podpor.

„Inovativnost vnímáme v komplexnosti práce s cílovou skupinou, která spočívá v logickém řetězení poradenských, motivačních a vzdělávacích aktivit, cílených na získání kvalitního pracovního uplatnění účastníků projektu a vzniku synergického efektu.“

„Inovativně jsme zahájili insolvence pro vězně již ve věznicích.“

► V kontextu způsobu komunikace s cílovou skupinou se také objevilo několik komentářů.

„Práce s cílovou skupinou byla standardní. Nadstandardní byla pouze frekvence komunikace.“

„Inovativní v rámci projektu je snaha o přizpůsobení aktivit specifikům cílové skupiny, zejména obsahově a způsobem komunikace.“

„Specifické neformální oslovování cílové skupiny při vstupu do projektu.“

„Intenzivní telefonická a osobní komunikace.“

► Co se týče dalších inovací, které respondenti zmiňovali, objevuje se zde také inovativní způsob kontaktu cílové skupiny.

„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.“

„V rámci projektu bylo využíváno tzv. Jobcafé, tedy neformální projektová kavárna. V rámci tohoto prostoru bylo možné působit na cílovou skupinu i v poněkud odlišném prostředí a atmosféře. Docházelo zde k setkávání cílové skupiny 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 byly také nabíráni další účastníci mimo oficiální výběrové schůzky.“

► Po jednom komentáři se objevily příklady interkulturní mediace, řešení sporů a inovativního informačního systému.

„Jeden z osobních poradců projektu byla rodilá mluvčí, tedy původem Ukrajinka. Uměla přesně pochopit situaci, ve které se migranti nachází a nabídnout jim odpovídající pomoc.“

„Mediace u zaměstnavatele, aby se podařilo udržet pracovní místo našeho klienta.“

„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, přehled čerpání rozpočtu, generování všech potřebných reportů do monitorovacích zpráv).“

K iniciaci či realizaci nějaké systémové změny se dle své odpovědi podařilo přispět čtyřem procentům projektů ve výzvách zaměřených na Podporu zaměstnanosti cílových skupin.

Tabulka 51: Podařilo se vašemu projektu přispět k iniciaci či realizaci nějaké systémové změny? (Podpora zaměstnanosti cílových skupin)

	Počet odpovědí	Podíl odpovědí
ano	8	4 %
ne	26	96 %

N=214

Respondenti mohli v komentáři příspěvek projektu k iniciaci či realizaci nějaké systémové změny specifikovat.

Tabulka 52: Příspěvky projektů k iniciaci či realizaci nějaké systémové změny (Podpora zaměstnanosti cílových skupin)

► V rámci příspěvků k iniciaci či realizaci nějaké systémové změny několik respondentů uvedlo osvětu a zvyšování povědomí o dané problematice.

„Projektem jsme přispěli k vyvracení představy u zaměstnavatelů a veřejné správy, že lidé s duševním onemocněním nemohou pracovat (proto také pobírají invalidní důchod).“

„Zvýšení povědomí o prospěšnosti věkové diverzity na pracovištích.“

„Šlo o pilotní projekt, domnívám se, že byl velmi dobře přijat, pomohlo zaměstnavatelům dívat se na cílovou skupinou s větší důvěrou... i když zde bylo v několika případech zklamání.“

„Ano, projekt ukázal obcím a městům, že se musí aktivněji zapojit do řešení sociální situace osob sociálně vyloučených a že nástroje Úřadu práce ČR nejsou pro sociálně vyloučené udržitelné a vhodné díky pasti chudoby.“

► Dále se zde objevilo pár komentářů spojených se snahou o nové koncepční uchopení podpory cílové skupiny.

„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.“

„V rámci komunikace s Úřadem práce 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.“

6.2. Zařízení péče o děti předškolního věku

Výzvy zařazené do vyhodnocení

Kód výzvy	Název výzvy
03_15_035	Podpora vybudování a provozu zařízení péče o děti předškolního věku pro podniky i veřejnost mimo hl. m. Prahu
03_15_036	Podpora vybudování a provozu zařízení péče o děti předškolního věku pro podniky i veřejnost v hl. m. Praze
03_16_132	Podpora vzniku a provozu dětských skupin pro podniky a veřejnost mimo hl. m. Prahu
03_17_073	Podpora vybudování a provozu dětských skupin pro podniky a veřejnost mimo hl. m. Prahu
03_17_074	Podpora vybudování a provozu dětských skupin pro podniky a veřejnost v hl. m. Praha
03_19_103	Podpora dětských skupin pro podniky i veřejnost – dotace na provoz v Praze
03_19_111	Podpora vzniku a provozu dětských skupin pro podniky i veřejnost – dotace mimo Prahu

6.2.1. Problémy a překážky – Zařízení péče o děti předškolního věku

Téměř dvě třetiny (63 procent) projektů z výzev zaměřených na Zařízení péče o děti předškolního věku uvedlo, že některé části přípravy a realizace projektu pro ně byly problematické. Zbýlých 37 procent projektů žádnou část přípravy a realizace jako problematickou nevnímalo.

Tabulka 53: Byly některé části přípravy a realizace projektu problematické? (Zařízení péče o děti předškolního věku)

	Počet odpovědí	Podíl odpovědí
ano	647	63 %
ne	372	37 %

N=1019

Respondenti, kteří nějaké části přípravy a realizace projektu vnímali jako problematické, mohli uvést, které překážky pro ně představovaly problém. Dvě nejčastěji uváděné překážky, které vybraly dvě pětiny a více projektů, byly: *vybudování a udržení realizačního týmu* (41 procent) a *řízení, monitorování, administrace a reportování průběhu projektu* (40 procent). S odstupem třetí nejčastěji jmenovanou problematickou částí při realizaci byl *nábor účastníků projektu* (16 procent projektů). Menší podíl projektů uvedl jako problematické *cílové indikátory – stanovení cílových indikátorů* (13 procent projektů), resp. *dosažení cílových hodnot indikátorů* (10 procent projektů). Ostatní okruhy problémů byly uváděny méně respondenty.

Tabulka 54: Problematické části přípravy a realizace projektu (Zařízení péče o děti předškolního věku)

	Počet odpovědí	Podíl odpovědí
vybudování a udržení realizačního týmu	264	41 %
řízení, monitorování, administrace a reportování průběhu projektu	260	40 %
nábor účastníků projektu	100	16 %
stanovení cílových hodnot indikátorů	84	13 %
dosažení cílových hodnot indikátorů	65	10 %
snaha o zajištění udržitelnosti dosažených přínosů	47	7 %
zjištění či ověření skutečných dosažených přínosů projektu	45	7 %
praktická realizace věcných (ne organizačních) projektových aktivit	40	6 %
stanovení vhodných vstupů, aktivit, výstupů a výsledků	30	5 %
dosažení toho, aby výstupy projektu zlepšily situaci podpořených osob	14	2 %
realizace veřejné zakázky	7	1 %

N=647 // Respondenti mohli vybrat více možných odpovědí.

Problematické části přípravy a realizace projektu mohli respondenti v dotazníku upřesnit či dále okomentovat. V tabulce následuje shrnutí za jednotlivé problémové okruhy v pořadí podle četnosti od nejčastěji uváděných problémů. Shrnutí je doprovázeno vybranými citacemi z dotazníků.

Tabulka 55: Komentáře k vybraným problematickým částem přípravy a realizace projektu (Zařízení péče o děti předškolního věku)

► V rámci kategorie **vybudování a udržení realizačního týmu** se nejvíce komentářů týkalo problému udržení týmu a fluktuace pečujícího personálu, kterým jsou zejména ženy. Změny v týmu jsou spojeny s časově náročným hledáním nových pečujících osob, přičemž se projekty potýkaly s nedostatkem uchazečů s potřebnou kvalifikací. Pečující osoby musí disponovat i dalšími osobnostními kvalitami, aby mohly vykonávat náročnou práci s dětmi, případně mít praxi. Některé projekty měly problém nalézt obecně spolehlivé kvalitní zaměstnance. Opakovaně uváděným problémem byla nutnost řešit krátkodobé zástupy za dočasnou pracovní neschopnost pečující osoby, dovolenou nebo kvůli ošetřování členů rodiny (především nemocné vlastní děti). Několik komentářů zmiňovalo jako problém přísné znění zákona, který neumožňuje zaměstnat ani jako zástup ne plně kvalifikovanou osobu, přestože by byla vhodná na danou pozici, ani si kvalifikaci doplnit při zaměstnání. Projektům by údajně pomohlo zmírnění podmínek pro přechodné řešení situace.

„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. Také byl problém při hledání lidí na záskok za nemoc, dovolenou, opět kvůli vzdělání.“

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

„Vše je o lidech je potřeba vybrat správné osoby na svá místa tak, aby svou práci dělaly proto, že je baví, ne že musejí. Toto bylo z mého pohledu nejsložitější, sestavit ten správný tým chův.“

„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)“

„Měli jsme již před započítím projektu stálý tým, měnil se pouze nepatrně. 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...“

Potřeba doplnit tým pečovatelů vyplývala u projektů z důvodů pracovní neschopnosti, ošetřování člena rodiny, ale i odchodů na mateřskou dovolenou nebo nabídkou jiné práce. Z perspektivy hledání zaměstnanců vnímali někteří respondenti jako problém pro zaměstnance příznivou situaci na trhu práce – nízkou nezaměstnanost, protože docházelo k nárůstu platů a v jiných zařízeních mohly nabídnout lepší benefity. Uchazeči a uchazečky si mohli vybírat z nabídky volných míst pro ně nejvýhodnější. Některé projekty měly problém naplnit mzdová očekávání zaměstnankyň / zaměstnanců. Kvalitní zaměstnanci / zaměstnankyně mohli vnímat některé příležitosti

perspektivnější i v rámci konkurence podobných zařízení v místě, zejména mateřských škol s nabídkou výhodnějších podmínek (více dovolené, volna, možnost započítat praxi jako pedagogickou). Nepříznivé faktory, které u pečující profese vedou k problémům udržet personál zahrnují také náročnost práce s dětmi a s ní související přepřacovanost a vyhoření chův / pečovatelek či krátkou dobu trvání projektu.

„Větší fluktuace personálu souvisejí s nestabilitou danou dvouletým cyklem dotačních titulů, znevýhodněním 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 přípravy. Práce v našem zařízení není uznávána jako praxe v oboru školství, byť vzděláním učitelka.“

„Vzhledem k současné situaci na trhu práce bylo poměrně náročné sehnat kvalitní a kvalifikovaný personál a udržet si jej po celou dobu realizace projektu. První nábor zaměstnanců nám zabral cca 4 měsíce. Následně při odchodu zaměstnanců jsme výběru nových zaměstnanců věnovali vždy minimálně dva měsíce. I tak bohužel nebylo vždy snadné najít vhodné adepty na obsazení pracovních pozic ...“

„Pečující osoby jsou především ženy, které buď zakládají rodinu nebo rodinu rozšiřují, proto najít nového vhodného kandidáta na pozici a jeho zaučení bylo náročnější.“

► V rámci kategorie **řízení, monitorování, administrace a reportování průběhu projektu** zástupci projektu zmiňovali obecně časovou náročnost administrace projektu, z jejich pohledu bylo vykazování velmi náročné na zvládnutí, dostupné příručky a podkladové materiály příliš obsáhlé a složité na zvládnutí zvláště pro nové subjekty. To vede k dotazování a zatěžování ŘO vysvětlováním. Několik respondentů považuje administrativní stránku vedení projektu za natolik náročnou, že z ní vyplývala potřeba externí agentury nebo společnosti specializované na zajišťování servisu pro příjemce. Respondenti nicméně uvádí, že služby jsou nákladné, některé projekty se proto rozhodly (později) zvládnout administrativu samy, což bylo spojeno s rizikem chybovosti a případně i ztrátou projektu.

„Zbytečně složitá administrativa, vše se musí několikrát vypisovat (stejně údaje), např. kvůli docházce dítěte je potřeba vytisknout zbytečně neuvěřitelné množství papírů, protože elektronická evidence nestačí, manuály pro práci s ESFCR nebo IS KP14+ jsou psané tak, že je laik vůbec nepochopí. Mou prací měla být péče o děti, ne studování obrovských manuálů.“

„Nastudovat veškeré dokumenty. Práce v IS ESF, kde se vykazují indikátory – je to chaotické, hlavně při zadávání počtu hodin u indikátoru 6 00 00 a pak data ukončení podpory vs. datum výstupu z projektu, pokud zasahuje do období, za které se již indikátor započítal, nelze jej tam už zadat.“

„Tuto část jsme museli předat soukromé firmě, která nám to spravovala. Já bych ocenila více školení na toto téma. Po dvou letech ustálení projektu dětské skupiny přebíráme i administraci projektu jen díky tomu, že už víme, jaké podklady a co vše jsme předkládali. Na začátku založení dětské skupiny toho bylo všeho moc. Proto bych ocenila i školení na toto téma pro již běžící dětské skupiny.“

Řada výroků se týkala problémů souvisejících se sběrem podkladů od rodičů, případně zaměstnanců. Zařízení musela rodičům pomáhat vyplňovat monitorovací listy a vyžadovat dokumenty, z nichž respondenti uváděli jako obtížné získat zejména potvrzení o zaměstnání, resp. potvrzení o podnikání. Projekty se dále potýkaly s nutností přesného vykazování docházky dětí. Docházkový systém závisí na funkčnosti techniky, v komentářích se objevuje, že některé projekty se týkaly občasných výpadků z technických důvodů. U některých projektů vedly problémy

s docházkovým systémem ke změně poskytovatele tohoto systému. Řada výroků se týkala také nutnosti součinnosti s účastníky projektu, rodiči, kterým zvlášť zpočátku připadalo velké množství „papírů“ – potvrzení a formulářů, které musely být včas a správně vyplněny. Projekty musely rodičům vysvětlovat potřebu zvýšené evidence. Součinnost rodičů je potřebná i u zaznamenávání docházky.

„Zejména v počátcích realizace projektu představovaly komplikaci podmínky poskytovatele dotace, kdy bylo nutné zejména ve vztahu k rodičům začít sbírat podrobnější dokumentaci. U některých rodičů jsme se často neseťkali s pochopením. Postupem času jsme si však my i rodiče na zvýšenou administrativní zátěž zvykli. Druhým problémem pak v této oblasti byly výpadky ve financování, kdy občas docházelo k prodávám při schvalování a proplácení žádostí o platbu.“

„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.“

„Rodiče měli problém dodávat včas a zcela přesně vyplněné potvrzení o postavení na trhu práce, stěžovali si na mnoho formulářů, které musí před nástupem dítěte vyplnit.“

„Problém je hlavně s rodiči, kteří nenosí v pořádku všechny dokumenty, data atd. Při výstupu z projektu např. skončí velmi rychle a pak je těžké je dohledat k podpisům.“

Méně často se v komentářích objevují problémy způsobené uživatelsky nepřívětivým prostředím informačních systémů či technické problémy při práci s informačními systémy.

„Zdlouhavá práce v systému IS KP14+, časté padání systému. Zdlouhavá kontrola ZoR a ŽoP ze strany projektového manažera MPSV v prvních fázích projektu.“

„Administrace je náročná v tom, že musíte některé úkony provést v ESFCR a výstupy pak převést do IS KP14+ a někdy docházelo k technickým problémům a musela jsem toto zkoušet několikrát, než se výstupy podařilo převést. Musíte se provádět aktualizace programů a prohlížečů a pokud máte zastaralou počítačovou techniku, musíte si pořídit novou, protože to počítač prostě nezvládne. Děkuji projektovým manažerům, že se vždy podařilo administraci projektu provést.“

„Softwarové prostředí není pro začínající příjemce příliš intuitivní, např. kolonky, které je nutné vyplnit, jsou vždy ve žluté barvě, šedé jsou většinou zavřené. Proč některé otevřené jsou také v šedém, a přitom se mají vyplnit?“

„Zprávy v systému IS KP14+ není možné vyplnit správně i při použití 80stránkové příručky. Zpráva je vždy vrácena k úpravě. Hodnoty některých indikátorů pro dětské skupiny by neměly být povinné.“

„Problémy s IS KP14+. V systému ESFCR – administrace podpořených osob:

- 1. možnost listování/přepínání na další stránku seznamu je pouze v dolní části obrazovky, k urychlení práce by pomohlo umístit button i nad seznam podpořených osob*
- 2. po vyplnění podrobných údajů k podpořené osobě se systém vždy vrací na 1. stránku seznamu, a ne na aktuálně používanou, takže je pak nutné opět listovat v seznamu na příslušnou stránku. A opět se dostáváme k bodu č. 1.“*

„Při zpracovávání monitorovacích zpráv jsme narazili na problémy spojené s funkcí IS ESF – tvorba seznamů podpořených osob je nelogická! a s nekomfortním prostředím IT systému, který je

provozován MPSV. Tyto problémy se objevily zvláště ve fázi podávání projektové žádosti, když celý systém byl několik hodin nefunkční a při startu zadávání vstupních informací byla kapacita již zaplněna (PC roboty?).“

Někteří respondenti zmiňovali problémy spojené s monitorovacím listem, náročnost přípravy monitorovacích zpráv a jejich vkládání od informačního systému. Spíše okrajově byly v této kategorii uváděny problémy při komunikaci s ŘO, chybějící informace od ŘO nebo problémy s financováním (cash flow).

„Zpočátku bylo pro nás dost náročné nastavení papírování s rodiči, kdy jsme na začátku nevěděli přesnou podobu dokumentů, které máme vybírat. Podoba samotných dokumentů se v průběhu reportování měnila např. potvrzení zaměstnavatele. U zaměstnanců jsme se na začátku domnívali, že k prokázání zdravotní způsobilosti stačí zdravotní potravinářské průkazy. Proto jsme museli po kontrole na místě zajistit zpětně chybějící dokumentaci, což bylo náročnější, než kdybychom na to byli dobře připraveni na začátku. Částečně jsme nebyli spokojeni s nasmlouvanou agenturou, která za nás vyřizovala administraci a management projektu. Důvěřovali jsme, že máme na začátku vše dobře nastavené, ale zpětně se zjistilo, že jsme nebyli bohužel dostatečně připraveni. Díky počátečním chybám jsme v dalších obdobích zapracovali na lepším nastavení dokumentace s rodiči a zaměstnanci, v podstatě jsme si v dalších fázích naučili projekt administrovat sami. Zjistili jsme, že nemusíme vybírat kopie očkovacích průkazů apod. a stačí potvrzení lékaře. V tom vidím největší problém, který nám způsoboval komplikace. Z praktického hlediska byl pro rodiče nejproblematičtější monitorovací list, který nevěděli jak a proč jej mají vyplňovat. Samotná práce s některými rodiči je náročnější, co se týká formalit. Při přípravě monitorovacích zpráv nám nejvíce času zabralo doplňování podpořených osob do IS ESF. S postupem času jsem se naučili se systémem pracovat a je skvělé, že nám Vaši pracovníci byli vždy nápomocni, pokud jsme si nevěděli rady.“

„Za celý projekt se nám vystřídalo pět projektových manažerů, se kterými jsme projekt řešili, což znesnadňovalo komunikaci v průběhu administrací zpráv o realizaci a žádosti o platbu a při jejich opravách.“

„Nepružné sdělování informací ze strany ŘO. Zbytečně dlouhé lhůty pro vyplácení zálohových plateb. Překročení lhůty devadesáti dnů ze strany ŘO.“

► V rámci kategorie **nábor účastníků projektu** se nejvíce komentářů týkalo nedůvěry cílové skupiny (rodičů) vůči podpoře a nedostatku informací o ní. Dětské skupiny musely získat pozornost a důvěru v okolí. Několik komentářů uvádí, že jako nové zařízení si muselo nejprve získat pověst. Některé projekty se v první fázi pro dosažení plné kapacity zaměřily na překonání nízké informovanosti a propagaci nabízené služby, přičemž na propagaci neměly dostatek financí. Projekty počítaly také nedostatek času pro nábor účastníků před zahájením realizace projektu. Někteří respondenti uváděli, že se setkali i s nedůvěrou vůči projektu financovanému z prostředků EU nebo s nižším zájmem o účast v projektu v období epidemických opatření. Pouze několik projektů uvádělo problémy s dosažením plné kapacity (po část doby fungování) nebo neochotou účastníků splnit administrativní podmínky podpory, případně také pravidla omezující nábor. Několik zařízení uvedlo, že po rozjezdu měla problém opačný než na počátku, a to převis poptávky nad nabídkou.

„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 nedostali do MŠ. V první 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 nedostali a už měli 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. V současné době již máme vybudované dobré jméno, lidé ví, že naši prací

je péče o děti, ale zároveň podporujeme rodiče v jejich práci. U mnoha podpořených rodičů dokonce mohu říci, že díky možnosti dát dítě k nám si kariéerně polepšili. Pokud by čekali až jim dítě přijme MŠ, tak by jim zajímavá nabídka práce utekla.“

„Zejména ze začátku bylo náročnější zajistit dostatečnou obsazenost zařízení. Jednalo se o nově vybudované zařízení a bylo tedy třeba, aby rodiče k tomuto zařízení získali důvěru, než do něj dítě dají. Cca po jednom roce jsme zaznamenali zvýšený zájem o naše služby a to zejména z důvodu pozitivního hodnocení rodičů, které u nás již děti měly. Na konci realizace projektu jsme se pak již potýkali s tím, že jsme zájemce museli odmítat, protože jsme již vnímáni jako velice kvalitní zařízení a rodiče k nám mají důvěru.“

„V rámci projektu byla naše cílová skupina lidé 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.“

Opakovaně respondenti v komentářích zmiňovali jako problém konkurenci jiných zařízení v okolí (státní mateřské školy, jiné dětské skupiny) a s tím související obtížnou předvídatelnost obsazenosti kapacity v závislosti na jednání rodičů. Z finančních důvodů část rodičů upřednostňovala mateřské školy, takže v případě uvolnění kapacity dítě přemístí.

„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.“

„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.“

„Přesun termínu zápisu do státních MŠ na květen komplikuje nábor dětí od září – tlačí na nás rodiče, že chtějí nastoupit a my nevíme, jestli budeme mít volná místa.“

Několik projektů uvádělo problém v náboru v souvislosti s lokalitou zařízení nebo prodlevou mezi přípravou projektu a jeho realizací.

„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.“

„S ohledem na skutečnost, že naše zařízení bylo na malé vesnici a v blízkém okresním městě fungují dvě DS, setkávali jsme se s upřednostňováním těchto zařízení i přesto, že naše služby někteří rodiče hodnotili jako kvalitnější.“

Tři projekty považovaly za problém pravidla omezující nábor v podobě podmínky na očkování dětí, kvůli kterým musely odmítat část potenciálních klientů nepřijatých do mateřských školek.

► V rámci kategorie **stanovení cílových hodnot indikátorů** se drtivá většina komentářů zabývala pro ně komplikovaným odhadem výsledné účasti v projektu a odhadem některých konkrétních indikátorů (6 00 00 a 5 01 10). Problém se týkal i těch zařízení, která si před podáním projektu provedla průzkum mezi cílovou skupinou, případně těch, která měla předchozí zkušenost. Konečnou hodnotu indikátorů bylo podle respondentů možné dopředu stanovit velmi obtížně, protože nelze předvídat zájem rodičů, rozsah fluktuace dětí, jejich věk a přechody do mateřských škol nebo jiných zařízení, míru využívání zařízení na kratší dobu, nebo podíl sourozenců v zařízení apod.

„Je obtížné stanovit na počátku (lépe řečeno při sestavování žádosti) kolik osob a s jakým zařazením se do projektu zahrne. Samozřejmě je proveden průzkum mezi rodiči-zaměstnanci, ale i tak dochází často k nepředvídatelným událostem.“

„Před začátkem projektu jsme se domnívali, že děti se budou v DS cca po roce střídat, vzhledem k odchodu do MŠ, proto jsme volili vyšší indikátor celkový počet osob a vyšší počet dětí předškolního věku. Do projektu byly ale hojně zapojeny děti již od 1. roku věku a zůstaly po celou dobu trvání projektu. Počet podpořených osob – indikátor se tedy nepodařilo zcela naplnit.“

„Při psaní žádosti bylo obtížné závazně stanovit počet účastníků/zájemců našeho zařízení, když jsme byli naprostí nováčci a nevěděli jsme, jak rychle zařízení naplníme.“

„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.“

„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 tuhle službu využívali jen na přechodnou dobu cca 2-3 měsíce a pak se místo nich hlásí nové děti. Zápis do školky máme kvůli takovým případům celoročně.“

„Díky kapacitě zařízení na 12 dětí jsme stanovili indikátor na 12 podpořených osob. Ze zkušenosti s projektem nyní již víme, že může být indikátor stanoven o trochu vyšší. Zpravidla rodiče využívají půldny pro své malé děti v zařízení, což umožňuje uzavřít smlouvu s více rodiči dětí.“

Několik respondentů projevilo výhrady ke způsobu nastavení indikátorů, obtížnému porozumění indikátorům nebo technickému řešení. Zařízení považují za problematické započítávat rodiče pouze jednou v případě, pokud navštěvují DS sourozenci. Jeden komentář poukazuje kriticky na fakt, že indikátor podpořených osob nezohledňuje délku podpory, jiný by upřednostnil celkově nižší počet indikátorů.

„Nesmyslně nastaveny indikátory v projektu, cílem není najít práci podpořeným osobám, ale jeho umožnění, umožněním je umístění dítěte do zařízení klidně po celou docházku do školky, nikoliv jen jej vytáhnout z mateřské dovolené.“

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

► V souvislosti s **dosažením cílových hodnot indikátorů** nejvíce komentářů zmínilo problém vysoké fluktuace a absence dětí, kvůli kterým je obtížné dosáhnout alespoň 75 % obsazenosti zařízení pro získání nekrácené dotace. Část rodičů (zejména nejmenších dětí) využívá služby zařízení pouze část dne a nevyužívá je v období prázdnin/dovolených. Menší děti jsou častěji nemocné (př. neštovice, chřipka). Zařízení proto musí být flexibilní a zapojit více účastníků, než je kapacita zařízení. Problém způsobovala také striktní pravidla týkající se započítávání docházky, jako nezapočítání docházky kratší než 3 hodiny. Obsazenost některých zařízení v závěru projektu negativně ovlivnilo vyhlášení nouzového stavu v důsledku vládních opatření v souvislosti s pandemií nemoci Covid-19, byť se toto období do obsazenosti nemusela počítat.

„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 vděčíme za to vysoké flexibilitě rodičů nepravidelně docházejících dětí a provozní asistence dětské skupiny, kteří uvolněná volná místa společně obsadili.“

„Obsazenosti 75 % včetně prázdnin lze u malých dětí jen obtížně dosáhnout, i když má školka z hlediska nahlášených dětí plnou kapacitu. Děti jsou často nemocné, v období prázdnin (nejen letních, ale i zimních) tráví čas s rodiči mimo školku.“

„Nutnost plnění 75procentní docházky dětí v obdobích viróz či dovolených, organizace byla mnohdy v kleštích. Nové děti v tu chvíli přijmout nemůžete nebo narychlo nestihnete, děti jsou v projektu, ale bohužel nemocné doma, nebo bohudík s rodiči na dovolené, pokud ale nejsou v zařízení, dle projektu 0. Dalo se to zvládnout, ale bylo to velmi stresující a omezující.“

„Jako problematické dosažení cílových hodnot indikátorů považujeme započítávání pouze dvou tříhodinových 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.“

„Výpočet dle jednotek je v pořádku, ale měl by být brán ohled na nemocnost, dovolené dětí, nesplnění šestihodinové docházky o pár minut apod. Personálu je stále stejně, náklady jsou stejné – zaměstnanci mají úvazky, nejsou to brigádníci, kteří by chodili dle počtu dětí. Tedy ač máme plný stav dětí, těšíme se enormnímu zájmu, tak dosahujeme hodnoty sotva 60 % docházky – to není v pořádku. Kompenzace je pak tedy nižší, ale náklady jsou stále stejné. Náklady jsou naprosto prokazatelné a zařízení i tak dotujeme, nevidím důvod tohoto krácení.“

„I přes fungující systém náhradníků bylo v některých měsících komplikované dosáhnout obsazenosti zařízení péče o děti ve výši 75 %. Jako nejvíce kritické měsíce hodnotíme:

- září: nastupují nové děti, které si teprve zvykají; proto je docházka zpočátku pouze na dopoledne;
- prosinec: rodiče za 4 roky provozu naší DS neměli ani jednou zájem o otevření provozu mezi Štědrým dnem a Novým rokem; během vánočních svátků tak nebylo možné dosáhnout žádné obsazenosti;
- leden a únor: v těchto měsících byla pravidelně velká nemocnost dětí.“

„V naší DS máme monitorovací období květen až říjen a listopad až duben. Horší docházku během září vynahradí v 1. monitorovacím období ostatní měsíce; horší docházku během Vánoc a zimních měsíců potom velice dobrá docházka v březnu a dubnu. Bohužel pandemie způsobená Covid-19 nám znemožnila docílit vylepšení docházky za předcházející horší období. I přesto, že v průměru za období 11/19 až 3/20 vycházelo na procentuální přepočtení více jak 75 % úspěšnost, při přepočtu na jednotky obsazenosti tomu tak nebylo. I když jsme využili možnosti nevykazovat od vyhlášení nouzového stavu docházku, resp. započítávat "0", nedošlo tím z matematického hlediska ke zvýšení docházky (logicky ani ke snížení). I přes naši velkou snahu jsme tedy v posledním monitorovacím období o několik málo procent nedosáhli na dosažení 75 % docházky, a to z objektivních příčin. Dále považujeme za diskriminující zvýhodnění podnikové dětské skupiny oproti veřejné dětské skupině v případě

celozávodní dovolené. I veřejná dětská skupina může mít celozávodní dovolenou, během které všichni zaměstnanci příjemce čerpají dovolenou. V tomto období je tedy zavřeno, termíny jsou pevně dané každý rok, přesto je absence dětí v tomto termínu započítána do docházky (např. se jedná o období mezi vánočními svátky, kdy za celou dobu 4 let neměl ani jeden z rodičů zájem umístit své dvou až tříleté dítě do zařízení).“

Některé komentáře uváděly z jejich pohledu paradoxní dopady způsobu nastavení a vyhodnocení indikátorů. Vyšší než očekávaná stabilita dětského kolektivu způsobila, že se některým projektům nedařilo naplnit indikátory. Spokojení rodiče nevyužívali možnost přechodu na mateřské školy, které projekt v době přípravy očekával. Případně v komunitněji zaměřených zařízeních či malých obcích byly podpořené osoby po dobu trvání projektu stále stejné. Více respondentů zmiňuje také to, že zařízení neodhadla umístování více sourozenců, které nepřispívá k nárůstu podpořených osob (rodiče).

„Plánované cílové hodnoty se nepodařilo dosáhnout z důvodu, že naše dětská skupina je velmi oblíbena a rodiče jsou spokojeni s naším přístupem k dětem a děti k nám také rádi chodí :), takže rodiče u nás děti nechávají i v okamžiku, kdy mají možnost dítě umístit v mateřské škole a nám tudíž nerostl počet osob využívajících zařízení péče o děti předškolního věku. Ze stejného důvodu k nám rodiče dávali i mladší sourozence, čímž sice naplňovali kapacitu zařízení, ale opět nerostl počet podpořených osob.“

„Čistá U Horek, kde byl projekt realizován, je velmi malá obec. Dětský klub tam je potřeba, ale rodiče, které jsme podpořili (= Podpořené osoby) byli pořád ti samí. Jejich děti k nám docházely často celé dva roky, kdy byl projekt realizován, a tak bylo pro nás náročné splnit Indikátor 60000.“

► **U snahy o zajištění udržitelnosti dosažených přínosů** téměř všechny komentáře popisovaly potřebu finančního zajištění pokračování podpory, většinou ve formě navazující dotace, výjimečně s příspěvkem obce. Bez finanční dotace by muselo dojít ke zvýšení příspěvku rodičů (školného), což by vedlo k nedostupnosti služby a nezájmu rodičů. Dva respondenti zmiňují, že se jim nepodařilo transformovat z obchodní společnosti na spolek a zajistit pokračování skupiny.

„Pokud se přínosem DS rozumí návrat či udržení se rodičů malých dětí na trhu práce, je nutným předpokladem udržitelnosti tohoto přínosu kontinuální zajištění provozu DS.“

„Ještě před tím, než jsme podali žádost na navazující projekt, měli jsme snahu vyjednat podporu pokračování ze strany obce, ale bez úspěchu, i když zájem od rodičů na pokračování byl. Také jsme zvažovali demografický vývoj v obci, který jsme zohlednili v tom, zda pokračovat nebo ne. Ukázalo se nám, že bychom mohli nabídnout podporu i více rodičům, ale vybudovaná kapacita nám rozšíření neumožnila.“

„Provoz zařízení péče o děti byl velmi dobře hodnocen za strany rodičů s malými dětmi v tom, že umožňuje maminkám s malými dětmi návrat do zaměstnání a zkrácené období rodičovského příspěvku. Provozování zařízení bez dotačních peněz by zvedlo ceny školného tak, že pro většinu rodičů by byly nepřijatelné. Podařilo se nám navázat na pokračující výzvu ESF tak, že provoz zařízení zůstává za stejných podmínek po dobu dalších 2 let.“

„V Brně šly náklady tak strašně nahoru, že projekt je dále neudržitelný, pokud nebude dramaticky navýšeno financování. (nájmy v Brně, platy učitelek předškolního vzdělávání všude jinde, než v DS jsou mnohem vyšší než v DS a hlavně dál pravidelně rostou, energie šly také nahoru – zálohy zvýšeny na elektřinu o 4000 Kč čtvrtletně a takhle bych mohl pokračovat dál.)“

„Udržitelnost dosažených přínosů vnímáme na úrovni získaných znalostí, dovedností, sebedůvěry apod. či také získání zaměstnání, zvýšení motivace a aktivizace. Po ukončení projektu již účastníkům nebude poskytována podpora a je tedy otázkou nakolik a jak dlouho účastníci, zejména pokud se ocitnou v tíživé situaci (nepodaří se nalézt stabilní zaměstnání apod.) jim tato snaha řešit svou situaci vydrží.“

► V rámci **zjištění či ověření skutečných dosažených přínosů projektu** byl v komentářích nejčastěji řešen problém kontaktu s podpořenými osobami pro ověření přínosů, ale také chybějící návod/způsob zjištění přínosů od rodičů. Problém mají projekty se zjišťováním „měkkých“ přínosů, které monitorovací list nezachycuje a realizační tým musí informace zjišťovat komunikací s rodiči. Někteří respondenti v komentáři uvádí jako problém relevanci a věrohodnost dat, neboť nemohou informace získané od rodičů dále ověřit, což se týká například indikátoru 5 01 05 (zaměstnavatelé, kteří nově umožňují flexibilní formy práce). Po skončení účasti v projektu je s některými rodiči obtížné udržet kontakt a někteří nejsou pak ochotni ani vyplnit monitorovací list.

„Monitorovací list převážně nevypovídá o dosaženém přínosu projektu u podpořené osoby. Zcela chybí prostor pro vyjádření podpořené osoby, jak jí docházka dítěte do dětské skupiny pomohla v pracovním a osobním životě.“

„Čerpáme z informací od rodičů, zda dostáváme pravdivé informace, nezjišťujeme.“

„Pouze subjektivní hodnocení zapojených rodičů – bez většího vzorku, na kterém by šlo zobecnit výsledky/přínosy projektu“

„Monitorovací dotazník je napsaný poměrně složitým jazykem. Je třeba počítat víc s tím, že služby finančně podporované budou využívat sociálně slabší osoby. Pečující osoby jsou sice vzdělané a mohou být nápomocné při vyplňování, ale nemají na to čas, jejich hlavní aktivitou je hlídání dětí.“

„Monitorovací listy jsme vyplňovali, ale tato požadovaná data (např. v tomto dotazníku) nemáme jak ověřit.“

„Někteří rodiče velmi obtížně spolupracují se zařízením, tedy není téměř možné získat od nich relevantní odpovědi natož potvrzené a potřebné formuláře do projektu. To se poté projeví i na dosahování výstupů-plnění indikátorů, projektu.“

► V komentářích ke kategorii **praktická realizace věcných (ne organizačních) projektových aktivit** se nejčastěji objevila témata související se zajištěním prostorů pro provozu zařízení – vyhledání vhodných prostor, případně zajištění, aby prostory byly vyhovující pro provoz zařízení. Některé komentáře zmiňovaly problémy v komunikaci s úřady, které nebyly dostatečně obeznámené s postupy v případě vydávání stanovisek k provozu nového typu zařízení, a které si někdy vyžádaly i odložení otevření provozu.

„Naráželi jsme na problém, kdy při transformaci instituce, které se vyjadřovaly k rekolaudaci, neměly dostatečně jasně vymezené podmínky pro zřízení dětské skupiny.“

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

„Spousta nařízení a zákonů, které je potřeba splnit v prostředí ČR působí demotivačně a odrazuje. Nad člověkem neustále visí strach o to, co dělá špatně a odkud může přijít pokuta. Srovnání s lesními

školkami, které nic dodržovat nemusí a přesto fungují, se nabízí. Dalším problémem bylo zpočátku účetnictví – jakým způsobem co účtovat.“

„Náročné v průběhu budování bylo splnění všech hygienických, technických, stavebních a požárně bezpečnostních požadavků.“

„Obtížné vybrat vhodný objekt pro provoz DS, rekonstrukce prostor dle platných pravidel a legislativních a formálních nároků. Časová náročnost kontaktu s rodiči vyžadujícími individuální přístup a vysokou kvalitu poskytované služby.“

„Vybudování prostor dětské skupiny, získání souhlasných stanovisek dotčených orgánů a kolaudačního rozhodnutí je velmi časově náročné a pro zřizovatele dětských skupin je dodržet časový harmonogram někdy velmi těžké.“

- V rámci **stanovení vhodných vstupů, aktivit, výstupů a výsledků** byly v komentářích zmiňovány obtížná definice výstupů a výsledků aktivit, nejisté či měnící se vnější prostředí, chybějící zkušenost s prací s daty, obtížný odhad zájmu účastníků o projekt a jeho aktivity.

„Souvisí s nezkušeností s požadavky OPZ a co nejrealističtější výhledem na dva roky vpřed.“

„Naše DS je na vesnici. Museli jsme zvolit takové zaměření, aby byla vyhledávaná a pro naše klienty žádaná. Zvolili jsme tedy Česko-anglickou sportovní dětskou skupinu.“

„Naučení se pracovat s daty vstupů a výstupů.“

- V **dosažení toho, aby výstupy projektu zlepšily situaci podpořených osob** vnímalo problém pouze několik projektů. Respondenti uvedli jen šest komentářů, které se týkaly různých témat.

„Toto vnímáme jako pozitivní, protože zařízeními našeho typu se právě zvyšuje dostupnost. Akorát je skličující, když je žena na mateřské a chce se do vzdělávat – připravit se pro budoucí vzdělání, pro zvýšení konkurence schopnosti na trhu práce. Tedy měla by se řešit i ta přípravná fáze (buď při vstupním pohovoru do zaměstnání nebo právě v do vzdělávání).“

- V souvislosti s **realizací veřejné zakázky** byly uvedeny pouze tři komentáře týkající se personální i časové náročnosti výběru dodavatele pro stavební úpravy objektu, nemožnosti veřejnou zakázku realizovat bez pomoci dalšího subjektu. Jeden komentář konstatuje problémy způsobené nesoučinností vítězného subjektu.

„Z důvodu nesoučinnosti vítězné firmy, která si začala klást podmínky, které se neslučovaly se zadávacím řízením a které by byly porušením tohoto řízení, jsme byli nuceni toto výběrové řízení zrušit a vypsát nové. Z důvodu dalšího výběrového řízení se prodloužila doba realizace aktivity vybudování.“

- Mezi komentáři k překážkám v sekci **jiné části** se objevují témata výše již zmíněná související s podmínkami výzvy (obsazenost, docházkový systém, počet pečujících osob), administrací a financováním projektu, dále problémy s nalezením/vybudováním prostor a komunikace s úřady (stavební úřad, KHS, hasiči), resp. získáním potřebných povolení, souhlasů. Mezi komentáři se více objevují komplikace spojené s epidemiologickou situací, resp. vyhlášením nouzového stavu, kdy byla některá zařízení zavřena a došlo k úpravě pravidel.

„Velkým problémem byl vůbec vznik dětské skupiny a přizpůsobení prostor požadavkům KHS a hasičů. Museli jsme investovat značné finanční prostředky. Nakonec jsme dostali povolení jen pro děti od 3 let, což nám značně zkomplikovalo první měsíce projektu. Nyní už to ale považujeme spíše za přínos. Skupinka je vyvážená, personál se stabilizoval a nyní se potýkáme spíše s nedostatkem míst. Je

potřeba zkušenost a třeba, aby si rodiče zvykli. Rodiče domácí prostředí a malý kolektiv vítají, často přijímáme děti se specifickými potřebami.“

„Nastavování cash-flow projektu. V průběhu realizace projektu jsme se dostali do značných finančních propadů v souvislosti s dobou administrace podaných Žádostí o platbu. Z počátku projektu probíhalo jejich schvalování a proplácení celkem v pořádku a dařilo se nám vždy překlenout období do obdržení další zálohy. Postupem času se však doba administrace výrazně protahovala a komunikace s naší projektovou manažerkou byla značně neuspokojivá, protože na naše dotazy vždy bylo odpovídáno tak, že má jiné priority a má toho hodně, nicméně podrobnější informace jsem se nikdy nedozvěděl. Naštěstí ke konci projektu došlo ke změně projektového manažera našeho projektu a administrace se pak velice výrazně zrychlila, což velice oceňujeme.“

„Nejzásadnějším problémem byla administrace projektu ze strany poskytovatele dotace, kdy někdy docházelo k prodlevám ve schvalování předkládaných ŽoP a zejména proplácení zálohových plateb, což našemu spolku způsobovalo zásadní problémy se zajištěním financování projektu, který v některých chvílích také ohrožoval fungování samotného projektu.“

„Obtížné sladění fungování dětské skupiny jakožto subjektu MPSV ve vztahu ke vzdělávacím institucím pod pravidly a organizací MŠMT. Přece jenom se věc týká předškolního vzdělávání a pravidla by měla být sladěna. I co se týče chůvy vs. pedagogové, počet dětí ve skupině vs. v MŠ, rozdíly ve vzdělávací činnosti apod.“

„Sice jsme splnili cílové hodnoty indikátorů, ale vzhledem k tomu, že DS je na univerzitě, kde má většina zaměstnanců 8 týdnů dovolené, musela být zřízena tzv. nepravidelná péče, protože např. v období letních prázdnin by byla DS téměř prázdná a neměli bychom dostatečnou docházku.“

„Problematická se ukázala realizace projektu v období nouzového stavu (zde pomohlo "rozvolnění" pravidel OPZ ohledně výpočtu obsazenosti).“

Méně než polovina projektů (konkrétně 40 procent) z výzev zaměřených na Zařízení péče o děti předškolního věku registrovala nějaké faktory, které bránily v dosažení ještě vyšších přínosů. Zbýlých 60 procent respondentů uvedlo, že žádné takové faktory nevnímali.

Tabulka 56: Byly nějaké faktory, které bránily dosažení vyšších přínosů? (Zařízení péče o děti předškolního věku)

	Počet odpovědí	Podíl odpovědí
ano	411	40 %
ne	608	60 %

N=1019

Jako bariéru pro dosažení ještě vyšších přínosů přibližně v třetině případů respondenti uváděli *limitující nastavení pravidel OPZ* (34 procent) a *plynulost čerpání podpory* (30 procent). Dále to byly *legislativní podmínky v České republice* (19 procent projektů), *limitující nastavení výzvy OPZ* (16 procent). Ostatní faktory uvedlo méně než 10 procent respondentů.

Tabulka 57: Faktory, které bránily dosažení ještě vyšších přínosů (Zařízení péče o děti předškolního věku)

	Počet odpovědí	Podíl odpovědí
limitující nastavení pravidel OPZ	139	34 %
plynulost čerpání podpory	123	30 %
legislativní podmínky v ČR, nastavení státní sociální podpory	79	19 %
limitující nastavení výzvy OPZ	67	16 %
stav ekonomiky a míra nezaměstnanosti v regionu	29	7 %
komunikace s řídicím orgánem	26	6 %
spolupráce se samosprávou	14	3 %
spolupráce se zaměstnavateli	13	3 %
spolupráce s Úřadem práce	1	>0 %

N=411 // Respondenti mohli vybrat více možných odpovědí.

Podobně jako u problémů v realizaci i vybrané faktory, které bránily dosažení ještě vyšších přínosů, mohli respondenti upřesnit či okomentovat.

Tabulka 58: Komentáře k faktorům, které bránily projektům v dosažení vyšších přínosů (Zařízení péče o děti předškolního věku)

► Nejvíce komentářů v rámci kategorie **limitující nastavení pravidel OPZ** zmínilo svázání podpory s obsazeností zařízení, tj. docházkou dětí ve výši alespoň 75 %, kterou je i z řady objektivních důvodů obtížné pro zařízení splnit (viz problém „dosažení cílových hodnot indikátorů“). Několik komentářů nepovažuje za správně nastavená pravidla, která „sankcionují“ příjemce snížením podpory při nižší docházce dětí, a to včetně důvodu onemocnění dítěte/děti. U dětí, kteří jsou „náhradníky“ je pro zařízení zase obtížné dosáhnout nastavené minimální hodnoty bagatelní podpory. Jiné komentáře považují za omezující způsob výpočtu jednotek za obsazenost. Další opakovaně zmiňované limitující nastavení je nutnost přijmout pouze očkované děti, které může představovat významné omezení u mladších 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.“

„V období chřipek a pandemií je velmi složité udržet dostatečnou docházku. Nouzový stav a související zvýšení nezaměstnanosti, popř. uzavření hranic je v našem okrese zásadní. Sousedíme s Rakouskem a Slovenskem a velká část našich rodičů jsou pendleři. Pokud nedojíždějí do práce, neumísťovali svoje děti do DS. Zavřít jsme nechtěli, abychom neomezovali rodiče pracující v záchranných složkách, obchodech atd.“

„Financování – nasčítávání jednotek za docházku dětí. Počítání půldnů: 3 hod = 1 jednotka, 6 hod = 2 jednotky. Některé děti chodí i více jak 6 hodin, třeba 8 hodin, některé zase jen 5 hodin. Za další 1,5 hodiny docházky další 0,5 jednotky by pomohlo při nasčítávání jednotek celkem a nedocházelo by tak ke krácení.“

Další komentáře se pak týkaly nároků na kvalifikaci pečujících osob (i zástupu), způsob vykazování pečujících osob (požadavek na počet vzhledem k počtu dětí) nebo omezení cílové skupiny na rodiče aktivní na trhu práce, přitom služba by mohla poskytnout čas na hledání práce rodičům (samoživitelkám), kteří práci potřebují, ale prozatím nemají. Několik komentářů uvedlo i problém souběhu podpory, např. nemožnost přijmout asistenta postiženého dítěte.

„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 veliký 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 zmíněná podmínka kvalifikace u zastupujících osob, bude to přínosem pro provozovatele.“

„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.“

„Limitující je striktně požadovaný minimální počet pečujících osob nutně přítomných v DS, včetně doby čerpání přestávky na jídlo a oddech.“

► V rámci druhé nejčastěji uváděné kategorie **plynulost čerpání podpory** komentáře nejčastěji uvádí problémy způsobené velkými prodlevami ve vyplácení plateb v souvislosti se schvalovacími procesy. Devadesátidenní lhůta na proplacení žádosti o platbu je z pohledu některých respondentů dlouhá. Jeden komentář uvádí, že lhůty ŘO sice vždy dodržel, ale ty nejsou v souladu s „běžným životem“. Jiní uvádí, že lhůta na vyplacení zálohy / platby nebyla vždy dodržena. Pro projekty tato nejistota znamenala, že nutnost provoz předfinancovat z vlastních prostředků, nebo byly nuceny žádat o finanční pomoc (půjčka, návratná finanční výpomoc od obce, žádost o odklad plateb sociálního pojištění). Některé komentáře upřesňují, že problém byl pouze s první platbou / v začátcích, v průběhu další realizace projektu se plynulost plateb zlepšila.

„- výzvy na sebe nenavazují kontinuálně

- zásadně pozdní připsání dotace na účet příjemce po odevzdání monitorovacích zpráv, jsme nuceni do financování z půjček

- situace je rok od roku horší s ohledem na zkušenosti s projekty z roku 2013, v roce 2017 finance dorazily až po 90 dnech

- zálohové financování se v reálu stává zpětným! Důvodnost uzavření státního rozpočtu pro neuvolnění dané částky nejsme schopni posoudit, ale toto by nemělo být dopad na zajištění adekvátního chodu zařízení v režimu MPSV.“

„I když bylo financování ex ante, často nám podpora chodila až o půl roku později. Vzhledem k tomu, že je univerzita velká organizace a projekt předfinancovala, neměli jsme problém s úhradou faktur a platbami pečujícími osobám. Ale z kulatých stolů a diskusních skupin pro provozovatele DS vím, že toto zdržení vyplácení podpory bylo pro některé až likvidační.“

„Ano, během projektu se stalo, díky časté nemocnosti a fluktuaci projektových manažerek – administrátorek z ŘO, že naše ZOR byla proplacena až po stanoveném termínu. Vzhledem k tomu, že jsme nezisková organizace, byl to pro nás velký problém. Opožděné platby a zdržení výplat např. mohlo pošramotit důvěru naší organizace na poměrně malém městě. To se projevilo i v celkové atmosféře v organizaci. Opatření, která jsme následně zavedly, aby se tato situace už nestala, také zasáhla cílovou skupinu rodiče.“

„Ze strany řídicího orgánu neprobíhaly kontroly Zpráv o realizaci projektu dostatečně rychle, čímž došlo k problému se zajištěním cash-flow projektu.“

„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 **legislativní podmínky v České republice, nastavení státní sociální podpory** se jednoznačně nejvíce komentářů dotýkalo legislativního omezení počtu hodin péče o dítě mladší dvou let, aby rodinám zůstal rodičovský příspěvek. Před novelizací činil limit pouze 46 hodin měsíčně, od roku 2020 byl zvýšen na dvojnásobek. Jeden komentář uvádí, že zejména samoživitelky potřebují pracovat více hodin. Část respondentů považuje i nový limit za nedostatečný, u jiných kritika směřuje pouze k limitu 46 hodin/měsíc.

Další častý typ komentářů se týká nutnosti přijímat očkované děti. Nedostatečně očkované mladší děti přitom nemusí pocházet ani z rodin, které očkování odmítají. Opoždění může souviset se zdravotními důvody v minulosti, které vysvětlují nutnost individuálně přizpůsobit očkovací kalendář.

„Nepřesná definice u očkování – postihuje děti sice nyní zdravé, které ale začaly ze zdravotních důvodů s očkováním později a vzhledem k nutnosti rozestupů ve vakcinaci nespĺňují podmínky, i když se očkování nebrání.“

„Děti do 2 let mohou docházet do zařízení péče o děti v rozsahu maximálně 92 hodin měsíčně, v opačném případě pak rodiče ztrácejí nárok na čerpání rodičovského příspěvku. Mnoho rodičů však nemá rodičovský příspěvek vyčerpan a je pro ně tedy toto hodinové omezení limitující.“

Třetí okruh se týká legislativního znevýhodnění dětských skupin v porovnání s mateřskou školou, které se týká například počtu pečujících osob v přepočtu na počet dětí, ale i dalších podmínek.

„K 31. 12. 2013 byly zrušeny jesle a Dětská skupina by měla suplovat jesle, protože jsou zde děti od 1 roku. Mám pocit, že Dětské skupiny by měly být dotovány státem, aby i zaměstnanci DS měli možnost platového ohodnocení a benefitů jako učitelky v MŠ, protože práce s malými dětmi je náročnější než v MŠ.“

► V rámci **limitujícího nastavení pravidel výzvy OPZ** nejvíce respondentů komentovalo striktní nastavení pravidla minimální obsazenosti. V ostatních komentářích se pak objevuje celá řada různých témat. Několik komentářů se týkalo omezení cílové skupiny nebo nastavení jednotkové ceny, která nezohledňuje inflaci nebo místně vyšší ceny. Dále v komentářích byla zmíněna řada pravidel, od nastavení maximální kapacity zařízení, vysokého počtu pečujících osob na počet dětí, nemožnosti zařízení uzavřít z provozních důvodů, neuznatelnost některých typů nákladů, omezení pro společnosti s ručením omezením, změna pravidel.

„Obsazenost zařízení se rychle poníží, pakliže jsou do ní počítány také státní svátky připadající na pracovní den (asi málokteré zařízení bude mít ve státní svátek otevřeno) ...doporučili bychom tyto státní svátky do docházky nezapočítávat – příp. jen jako "bonus navíc".“

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

„Projekt je zaměřen výhradně na kvantitu a neřeší vůbec kvalitu poskytovaných služeb. Toto vnímáme jako obecné omezení v přínosnosti celé výzvy, a ne pouze našeho projektu.“

► V rámci kategorie **stav ekonomiky a míra nezaměstnanosti v regionu** nejvíce respondentů komentovalo nedostatek kvalitních uchazečů o práci pečující osoby. Několik respondentů uvádělo, že pro jejich cílovou skupinu je velmi podstatná cena poplatků, které (byť se slevou) představují pro některé rodiče problém, zvláště v době po vypuknutí epidemie covid-19.

„V současné situaci je velmi komplikované zaměstnat KVALITNÍ pečující osobu. Mnoho pečujících osob v nedávné době absolvovalo kurz chůvy. Kvalita těchto kurzů je mnohdy sporná a získat na pozici pečující osoby absolventa oboru předškolní pedagogika je vzhledem k vysokému úvazku, nižšímu platu a nižší dovolené téměř nemožné. I přes tuto situaci patří do našeho týmu nejen skvělé chůvy, ale i úžasná „paní učitelka“.“

„Liberecký kraj nepatří ekonomicky k nejsilnějším a rodiče často zvažují umístění do státních školek, které je levnější a má dotované stravování. S tímto ohledem musíme jako zřizovatel „jít s cenou“ dostatečně nízko, aby i DS byla atraktivní finančně. Právě finanční stránka hraje v rozhodovacím procesu rodičů důležitou roli.“

„Koronakrize – v poslední fázi realizace projektu (někteří rodiče ukončovali docházku i z důvodu finančních problémů – hrazení školovného), dopad na indikátory a jejich dosažení však nebyl žádný.“

► V rámci kategorie **komunikace s řídicím orgánem** respondenti uváděli problém v komunikaci s projektovými manažery, dále nedostatečnou informovanost, pomalou reakci na dotazy, či stagnující fórum o dětských skupinách.

„Uvítali bychom semináře pro příjemce k praktickému průběhu projektu a způsobu jeho realizace a vykazování v souladu s danými pravidly OPZ, a to nejen na začátku realizace projektu, ale zejména v jeho průběhu, kdy se objeví z praxe některé problémy, na které by bylo dobré upozornit, aby se jich příjemci vyvarovali a mohli přijmout příslušná opatření k jejich omezení.“

„Komunikace s MPSV občas velmi problematická (především z počátku projektu), nebylo možné se dovolat na projektové manažery, kteří neberou telefony a jsou zavaleni prací.“

► Komentáře ke **spolupráci se samosprávou** se týkaly především komplikované spolupráce při zajištění vhodných prostor.

„Vyjednání prostor pro zahájení provozu bylo velmi náročné, představitelé obce neměli zájem a museli jsme vynaložit velké úsilí před vybudováním oproti jiným skupinám, jak jsme slyšeli.“

„Ocenili bychom, kdyby s námi místní MŠ spolupracovaly na obsazení míst dětí v zařízeních a dávaly rodičům informace o přijetí/nepřijetí včas, často tak dochází k situacím, kdy řadě rodičům nemůžeme nabídnout místo, oni poté zvolí drahé soukromé zařízení, aby se mohli vrátit do práce; v srpnu/září poté odejde řada dětí na místa, které si místní MŠ nechávaly jako rezervní; odeberou tedy děti z dětských skupin a my oslovujeme další rodiče k doplnění stavů; řada z nich už si situaci mezitím vyřešila, např. i tím, že nenastoupili do práce, protože s místem nemohli počítat; situace se opakuje každý rok a je velmi neprůhledná.“

„Zástupci města, kteří samozřejmě o naši dětské skupině ví a se kterými jsme i několikrát jednali, nejví o bližší spolupráci žádný zájem. Jejich prioritou jsou v této oblasti MŠ, které ovšem kapacitně nezvládají zájem rodičů a děti mladší 3 let jsou v nich takřka neumístitelné.“

► V rámci **spolupráce se zaměstnavateli** pozorovali respondenti nedůvěru zaměstnavatelů vůči cílové skupině a dále opakovaně neochotu poskytovat potvrzení o zaměstnání podpořených rodičů.

„Zaměstnavatelé nemají stále zájem zaměstnávat matky samoživitelky, které řeší problémovou situaci v rodině (domácí násilí, alkohol, drogy) vzhledem k možnosti velkého rizika nespolehlivosti.“

► Jediný komentář týkající se **spolupráce s úřadem práce** vyjadřuje názor ohledně prospěšnosti větší provázanosti a informovanosti mezi úřadem práce a dětskými skupinami.

„Myslím, že úřady práce by se měly více spojovat s dětskými skupinami a nabízet jejich služby, aby maminky se mohly v klidu vracet do zaměstnání. Myslím, že ani ženy na přepážkách o nás vůbec nevědí, že fungujeme, i přestože spadáme pod stejné ministerstvo jako oni.“

► V rámci **nezařazených faktorů**, které bránily dosažení ještě vyšších přínosů, zmiňovali respondenti epidemiologickou situaci covid-19, neprovázanost výzev, problém s vykazováním, omezení kapacity kvůli prostoru, neochota zaměstnavatelů poskytovat flexibilní úvazky.

„To, že Dětské skupiny nemají dotace na stravu, nám dost zneprjemňuje nábor dětí. Chudí rodiče si to pak nemůžou dovolit a ač by k nám chtěli nastoupit, vyberou si raději státní školku, kde strava je dotována. Nechápu, proč jsou rodiče dětí z dětských skupin diskriminováni. Jednala jsem s městem, aby dotovali obědy dětí též, ale byla mi sdělena záporná odpověď.“

„Problémy jsme zaznamenali u OSVČ, které měly někdy problémy získat potvrzení o podnikání od ČSSZ; dalším limitujícím faktorem bylo nespárování rodiče – cizince/azylanta se základními rejstříky, přestože dítě mělo přiznán pobyt v ČR. Tyto osoby pak nemohly být vykázány v docházce, ač měl rodič vazbu na trh práce v ČR a dítě do zařízení chodilo.“

„Limit v časové provázanosti výzvy č. B5 a výzvy č. 035, protože z výzvy B5 jsme provozovali dvě dětské skupiny a pro neprovázanost těchto výzev jsme museli jednu z nich z finančních důvodů ukončit.“

„Rodiče – odmítání péče o jejich děti osobami pouze s kvalifikací chůvy

Rodiče – využívání odkládání dětí na celou otevírací dobu (často 9 hod)

Pečující osoby – neochota pracovat na zkrácený úvazek

Pečující osoby – kvalifikace chůvy – nedostatečná z pohledu vedení DS i rodičů

Pečující osoby – nedostatečné finanční ohodnocení v případě učitelek zaměstnaných na PS““

„Epidemie COVID 19 - bez komentáře, to brání všemu a všem, bohužel.“

„Uzavření zařízení z důvodu městské karantény na 22 pracovních dnů od 17.3.2020 do 17.4.2020. V době uzavření jsme prostřednictvím metodičky z MPSV nabídli služby péče o děti zaměstnancům záchranného integračního systému. Rodičům našich dětí jsme nabízeli péči o děti v jejich domácím prostředí či při pobytu venku. Komunikovali jsme se zaměstnanci magistrátu a projevili zájem o znovuootevření zařízení v co nejkratším termínu. Po otevření 20.4.2020 jsme nabídli uvolněná místa po dětech, jejichž rodiče si děti ponechali ještě doma, rodičům dětí z blízkých státních mateřských škol, které otevřely teprve 25.5.2020. Díky našim službám mohli tito rodiče nastoupit do zaměstnání o déle než měsíc dříve.“

Respondenti také mohli uvést nějaké konkrétní **doporučení pro řídicí orgán** k nastavení budoucích výzev – buď navrhnout, co by se podle nich mělo změnit, nebo popsat, co se v projektech nejvíce osvědčilo a mělo by se proto s danou podporou pokračovat.

Tabulka 59: Náměty pro řídicí orgán k nastavení budoucích výzev (Zařízení péče o děti předškolního věku)

► Doporučení a vzkazy řídicímu orgánu se týkaly různorodých témat. Převažovalo poděkování za spolupráci s (konkrétními) projektovými manažery a celkově za dotace, které umožnily poskytovat dostupné služby pro rodiče, včetně práce s dětmi ze znevýhodněného prostředí, které potřebují individuální péči. Jednoznačně oceňována jako efektivní a jednoduchá byla forma vykazování jednotkových nákladů.

Nejvíce komentářů by uvítalo úpravu pravidel výzvy pro plnění indikátorů, zejména s ohledem na striktní započítávání docházky dětí (půlden / den). Několik námětů bylo adresováno přímo řídicímu orgánu – zejména opakovaně požadavek na zrychlení kontrol ZoR a ŽoP/včasné platby, zlepšení komunikace s projektovými manažery, aby se příjemcům mohli dostatečně věnovat. Dále doporučení, aby ŘO zajistil více dat z veřejných registrů (např. vazba PO na trh práce) nebo zjednodušil/ spojil formuláře pro rodiče.

„Děkuji za podporu naší práce. Bez tohoto projektu už jsem jesle před dvěma lety zavřela. Bydlíme v kraji s nízkými příjmy rodičů a nebylo možné si stanovit cenu za službu tak, aby pokryla všechny náklady. Díky dotacím jsem mohla cenu snížit a tím uspokojit větší okruh rodin s dětmi.“

„S velkou obavou sledujeme tendence ukončit podporu provozu dětských skupin a přesun těchto zařízení do režimu mateřských škol. Tyto úvahy jsou dle našeho názoru v příkrém rozporu s původními záměry, které stály za vznikem dětských skupin. Ty jsme vnímali zejména v možnosti zpřístupnění služeb péče o předškolní děti tam, kde by ve stávajících podmínkách není možné běžný provoz MŠ vybudovat (ať již z provozních důvodů nebo velké administrativní a finanční náročnosti zřízení a provozu takového zařízení v souladu s legislativními požadavky na provoz MŠ). Tyto komplikace se projeví právě zejména na provozu malých DS ve venkovských oblastech a zařízeních "komunitního typu" s alternativním zaměřením, jejichž provoz v režimu MŠ bude dle našeho názoru neudržitelný. V provozu zařízení péče o děti v předškolním věku v režimu dětských skupin vnímáme výraznou výhodu v jednodušších provozních podmínkách i administrativních požadavcích souvisejících s poskytováním péče o děti. Obecně jako problém vnímáme také nejistotu ohledně dalšího fungování dětských skupin po skončení navazující výzvy podpory DS z OPZ č. 101.“

„Jako významný problém v rámci realizace projektu se jeví poměrně vysoká nemocnost dětí. Nejmenší děti s dosud nedostatečně vyvinutou imunitou v kolektivu snáze a častěji onemocní. K nemocnosti v tomto ročním období přispívá i zvýšený výskyt onemocnění v průběhu zimních měsíců. S ohledem na nízký věk dětí v zařízení (a případná období se zvýšeným výskytem onemocnění) by nepřítomnost dítěte v dětské skupině kvůli nemoci neměla být důvodem pro krácení dotace.“

„Změnit nastavení potřebného vzdělání pro zastupující osoby v projektu. Upravit poskytování dotace podle pořadí zaslání žádostí, lepší by bylo podle potřeby, zájmu apod.“

„Zmírnit limit pro docházku dětí (v současnosti je 75 %), v aktuální výzvě se peníze mohou krátit i jen z důvodu nemocných dětí. Umožnit krátkodobé (v řádu hodin) absence jedné pečující osoby (např. z důvodu návštěvy lékaře), nyní je nutné domluvit náhradní pečující osobu, byť jde třeba jen o hodinu.“

„Provoz ohrožuje nutnost neustálé přítomnosti dvou dospělých osob na 12 dětí. Může se stát, že jedna z osob musí nenadále odejít z pracoviště (např. musí vyzvednout své dítě, kterému není dobře, ze

školy apod. situace), měla by existovat možnost alespoň na omezenou dobu, aby byl s dětmi v DS jen jeden dospělý (v mateřských školách to tak je).“

„Nešťastné nastavení přesných časových intervalů 3 a 6 hodin znamená neustálou kontrolu, aby den (půlden) neutekl o minutky, když se rodič odpípne, ještě než se dítě obuje apod., mnohem praktičtější by bylo nastavení příchod ráno - odchod kolem poledne nebo odpoledne. Stejným způsobem také zbytečně vzniká tlak na urychlování procesu adaptace u nejmenších dětí. Stejně tak je velice nepraktické a v podstatě pro některé oblasti diskriminační procentuální nastavení docházky, je třeba si uvědomit, že různé regiony ČR vykazují různou nemocnost, zrovna Ostravsko je ve smogovém období nesrovnatelné s oblastí např. Vysočiny nebo jihu Čech - zde se stačí podívat na pediatrické statistiky, pokud tedy ze zrovna hodnoceného půlroku spadá více měsíců do epidemiologicky náročného období, je to velice na hraně, platy zaměstnancům i nájemné je třeba hradit nezávisle na nemocnosti dětí.“

„1) Přestože se nám dařilo ve všech monitorovacích obdobích splnit předepsaných 75% docházky, toto nastavení považuji za největší problém. Tímto limitem jsme tak trochu "trestáni" za nemocnost dětí, kterou neovlivníme a která během roku je, i za rozhodnutí rodičů v některých obdobích děti do dětské skupiny nedávat (dovolené během roku, letní či vánoční prázdniny nebo nyní např. koronavirová situace). Ne vždy může tolerovaných 25 % stačit a je třeba si uvědomit, že všichni zaměstnanci pracují stále, i když není docházka dětí 100 %.

Nutná 75% docházka dětí pro nekrácení dotace se bude jevit jako velmi problematická zejména v souvislosti se současnou koronavirovou situací, přestože si zatím můžeme dny, kdy byla DS uzavřena odečíst. Je třeba vzít v potaz také to, že obavy rodičů mohou přetrvávat delší dobu a děti do DS nedají nebo je též raději na nějakou dobu odhlásí. Potíž se splněním potřebné docházky tak pocítíme zejména až při vyhodnocení dalšího monitorovacího období.

2) Pokud chceme vysílat pečující osoby na vzdělávací školení, která jsou obvykle v čase pracovní doby, narážíme na to, že pak nemáme dostatek pečujících osob potřebných na pracovišti. Ne vždy mají dětské skupiny trvalou zálohu, která by mohla danou pečující osobu zastoupit, tak aby byl dodržen požadovaný počet peč. osob daný Specifickými pravidly. Nestálo by tedy za úvahu, v takovém případě a za těchto okolností povolit v daný den snížení pečujících osob na zákonem daný počet (např. 2 peč. osoby na 7-24 dětí)? Mohli bychom tak více využít dalšího vzdělávání pečujících osob, zkvalitňovat naši výchovu a péči, a kromě jiného tak též lépe plnit jeden z faktorů sledovaných při Auditu kvality.

3) Velmi oceňujeme, že při navazujícím projektu bylo zajištěno kontinuální financování, že podávání žádostí o navazující projekt bylo průběžné a byla zajištěna dostatečná alokace, aby se dostalo na všechny projekty, které chtějí plynule pokračovat a navázat.“

„Doporučovali bychom změnit docházkový systém – nedělit na půldenní a celodenní, z ekonomického hlediska je pak výhodnější mít v dětské skupině děti starší, které zvládnou celodenní docházku, což zase neřeší možnost rodičů malých batolat začít pracovat na zkrácené úvazky a děti ponechávat na půldny, stejně tak u docházkových systémů se stává, že se rodiče zapomínají přihlásit a odhlásit, opět především u malých dětí, je celé předávání náročné, je to tedy častým problémem. Dalším doporučením by určitě bylo požadovat doklad o očkování až od věkové kategorie 3 let jako je tomu ve školkách, u mladších dětí je to značně komplikované, protože dochází k diskriminaci rodičů dětí, které se v kojeneckém věku potýkaly s neurologickými nebo alergickými potížemi vedoucími k oddálení očkování, i když jsou již zdravý a schopny pobytu v kolektivu, nejsou doočkány, protože rozestupy mezi jednotlivými dávkami jsou dané. Případně u dětí do dvou let nastavit jako požadovanou variantu základní schéma bez posilovací dávky, kde je rozstup nejdelší, tedy 2 dávky Infanrixu Hexa nebo Hexacimy.“

„Mělo by se zohlednit, že práce pečujících osob je minimálně stejně náročná jak práce učitelek v MŠ. Abychom jim mohli dát aspoň podobné podmínky pro práci, mělo by se zvolnit sledování docházky.“

„Přidat do dalších výzev možnost na pár dní (cca 5) uzavřít dětskou skupinu z důvodu výmalby dětské skupiny, sanitárního dne...“

„Doporučovala bych finanční navýšení na mzdy pro vychovatelky.“

*„Zajistit více projektových manažerů, aby měli možnost nám odpovídat a trochu se o nás postarat.“
„Normativní financování dětských skupin ze státního rozpočtu spíše než z evropských dotací.“*

„Vzhledem k tomu, že dotační podpora v této podobě končí a rýsuje se nový legislativní rámec pro pokračování, je pro nás velmi důležité, jak bude tento rámec do detailu vypadat. Tak, jak vypadá současná podoba, je velmi pro nás překvapivé, že nepodporuje pokračování dětských skupin, tj. fungujícího legislativního rámce, na kterém se tak dlouho pracovalo, nemálo investic se do něj vložilo a vymýšlí se něco nového, o čemž se neví, jak bude fungovat, a zdali přinese ladné pokračování dětských skupin. Působí to velmi nehospodárně, a to zejména z pohledu investic z evropských fondů do vybudování a provozu dětských skupin a investice do formátu akreditace na chůvy, který má vlastně skončit/měnit se. Znovu opakuji mé přání, aby se více vycházelo ze zkušeností již fungujících dětských skupin. Spoustu podnětů již bylo zasláno.“

„Naprostou zásadní je včasné vyplácení dotačních prostředků jasně včas deklarovaná možnost návaznosti projektů. Již podruhé jsme se dostali do stavu, kdy jsme ještě v měsíci ukončení předešlé dotace nevěděli, zda budeme v novém rozpočtovém období podpořeni či nikoliv. Nemůžeme se připravit včas na pokračování či ukončení provozu zařízení, jsme nesolidní k personálu zabezpečujícího chod zařízení, který i z těchto důvodů svou činnost v našem zařízení ukončuje. Příklad proplacení dotace v našem posledním monitorovacím období konkrétně ukazuje, s jakým zpožděním mohou dotační prostředky být vyplaceny. Konkrétně téměř po půl roce. Je to stav, kdy musíme na provoz zařízení brát půjčky, abychom vůbec udrželi ošetřující personál. Je to další z důvodů, proč máme vysokou fluktuaci personálu, který se nyní na trhu práce velice obtížně shání. To samé se projevuje u rodičů, bojí se, aby ze dne na den nebyl ukončen provoz. Bez dotace není možný provoz. V zásadě je zapotřebí pro provoz tohoto typu zařízení stabilní prostředí pro klidnou práci personálu pracujícím s dětmi, potažmo managementu, který místo podpory řadovým pracovníkům řeší problematiku, jak dostat závazku vůči státu (sociální, zdravotní v řádném termínu), potažmo výplaty zaměstnanců a zajištění náhradního financování, když stát sám tyto lhůty nerespektuje ve vztahu k našim dodavatelům služeb se situace taktéž komplikuje, jelikož se dostáváme do druhotné platební neschopnosti v délce i šesti měsíců, což je zcela nepřijatelné.“

„Vzhledem k obrovské poptávce po předškolním vzdělávání zejména u dětí 2 až 4 roky by bylo, podle našeho názoru, vhodné zvýšit alokaci výzev pro podporu předškolního vzdělávání a zvýšit počet možných podpořených osob ze současných maximálně 24 na minimálně 30.“

„Je velmi důležitá plynulost financování, bohužel s prodlevou zálohových plateb případně návaznosti financování vznikají finanční problémy, které následně způsobují snížení kvality poskytovaných služeb, a to má za následek stratu zájemců o zařízení.“

► Několik komentářů doporučovalo změnit způsob podávání žádostí či zachovat možnost podávání žádostí pro společnosti s ručením omezeným nebo osobám podnikajícím na živnostenský list.

„Nespouštět podání žádostí k novým výzvám v jednu konkrétní hodinu a nedělat z podání v podstatě soutěž (vyhrává ten, kdo dřív dokončí podání žádosti). Dále přesněji specifikovat hlavní požadavky na typy žadatelů v jednotlivých kategoriích – netrousit informace do několika kapitol. Zjednodušit specifická pravidla.“

„Projekty jsou jednoduché jak na vyplňování žádosti, tak i na realizaci. Všechno je jasně popsáno v příručkách. Jen vyhlášení výzvy vždy připomíná dostihový závod, systém je přetížený, špatně se pracuje a pak organizace čeká, jestli vůbec uspěje. Myslím, že by finance pro organizace, které zajišťují péči o děti mnohdy i více než 5 let, měly být nějakým způsobem zaručeny.“

„Princip přidělování podpory ve výzvách na DS systémem "kdo dřív přijde, ten dřív mele" je pro žadatele sedícího u kolabujícího ISKP a následně se modlícího, aby se vešel do časového limitu zkrácené výzvy ponižující a naprosto nevhodný.“

6.2.2. Dobrá praxe projektů – Zařízení péče o děti předškolního věku

Nějaký nový či neobvyklý způsob práce ve výzvách zaměřených na Zařízení péče o děti předškolního věku využila dle své odpovědi necelá pětina projektů (18 procent).

Tabulka 60: Využili jste v projektu nový či neobvyklý způsob práce? (Zařízení péče o děti předškolního věku)

	Počet odpovědí	Podíl odpovědí
ano	181	18 %
ne	838	82 %

N=1019

Respondenti mohli v komentáři využít nový či neobvyklý způsob práce specifikovat.

Tabulka 61: Využité nové či neobvyklé způsoby práce (Zařízení péče o děti předškolního věku)

► Někteří respondenti si nebyli jisti, co vše lze zařadit jako nové či inovativní přístupy práce s cílovou skupinou. Dětská skupina byla jednoznačně definovaná a díky stanoveným podmínkám na počet dětí a pečujících osob bylo možné využívat individuální přístup k péči o děti s rodinnou atmosférou a mít partnerský vztah s rodiči, vycházet co nejvíce vstříc jejich potřebám, například v prodloužené provozní době. Někteří respondenti toto považují za sice v rámci výzvy standardní, ale obecně neobvyklé.

„Nejsme si jisti, zda je to možné nazvat novým či neobvyklým způsobem práce, ale umožňujeme rodičům děti flexibilně využívat naše zařízení, předání a vyzvednutí dětí dle potřeby rodičů. Dále stavíme na mnoha drobných činnostech, které jsou pro děti volitelné (jízdy na ponících, péče o zahrádku a malá zvířátka, komunikace v angličtině apod.). Tato rozmanitost je, myslíme, to, co rodiče dětí nejvíce oceňují.“

„Není nový, ani neobvyklý, ale stojíme si za ním: rodinný přístup. Velká spolupráce s rodiči, každodenní komunikace a scházení se mimo skupinu.“

► Několik popisovaných nových či neobvyklých způsobů **práce s cílovou skupinou rodičů dětí** zahrnuje intenzivnější zapojení rodičů do chodu zařízení, jejich informovanost o činnosti dětí, pořádání společných akcí pro děti i rodiče. Respondenti uváděli také příklady přístupů ke komunikaci s rodiči, které spočívaly v přímé osobní komunikaci, ale i v používání speciálních komunikačních aplikací (př. LYFLE), sociálních sítí, pořádání přednášek pro rodiče a veřejnost apod. Mezi specifické komunikační nástroje se dají zařadit i zavedení online rezervačních systémů, které kromě zaznamenání docházky umožnily funkční doplňování náhradníků, tedy zajištění potřebné obsazenosti. V době uzavření některá zařízení využila možnosti komunikovat nadále s dětmi prostřednictvím on-line prostředí. Několik projektů podpořilo a motivovalo rodiče při sladění pracovního a rodinného života formou poradenství / konzultace v psychosociální či pracovní oblasti.

„Zapojení rodičů do fungování zařízení – dílny, společné "dny otevřených dveří", prezentace projektu jako takového, a to i pro nové zájemce.“

„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 peč. 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).“

„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 zapojených do našeho projektu. To nám pomáhalo v každodenní práci při řešení obvyklých drobných neshod mezi dětmi i rodiči.“

„Ano, nabízely se jim další služby, které podpořily jejich možnost uplatnění na trhu práce (poradenství, kurzy, konzultace, individuální řešení problémových oblastí), které jim bránily v uplatnění na trhu práce. Služby od jiných organizací i od naší.“

„Ano, z řad maminek ucházejících se pro své děti o umístění do zařízení péče o děti se rekrutovaly chůvy. Maminkám vracejícím se z RD se často nechtělo vrátit na své původní pracovní místo a uvítaly možnost být se svým dítětem v zařízení jako chůva, dokonce uvítaly povinné proškolení na chůvu. Trend u maminek, které se nechtějí po RD vrátit do svého původního pracovního zařízení, tedy mateřství jim přinese rozšíření obzorů a uvědomění si, co chtějí v životě skutečně dělat, roste.“

„Jelikož realizátor projektu provozuje mateřské centrum a provozuje dětskou skupinu již od roku 2016, nebyl problém zajistit dostatečné zájemce o dětskou skupinu. S rodiči je navázán bezpečný a přátelský vztah a součástí tohoto vztahu je pomoc provozovatele rodičům řešit i jiné problémy, které by bránily k návratu na trh práce, jelikož provozovatel má zkušenosti s projekty zaměřenými na snížení nezaměstnanosti, sám organizuje besedy, workshopy a akce zaměřené na pomoc návrat rodičům po mateřské/rodičovské dovolené na trh práce. Provozování dětské skupiny pomáhá dotvářet ucelený systém pomoci rodičům k navrácení se do zaměstnání.“

► Celá řada komentářů uvádí využití inovativní metody výchovy a vzdělávání dětí nebo zapojení do zvláštního programu zaměřeného na děti. Opakovaně se objevuje v tomto smyslu zaměření na již relativně zavedené přístupy jako environmentální výchova a zdravý životní styl, Montessori či Waldorfská pedagogika, jazyková s rodilou mluvčí, hudební výuka s hudebními nástroji. Jednotlivě se v komentářích objevují další metody, například Snoezelen, Instrumentální obohacování prof. Feuersteina, metoda PlayWisely, trénink fonematického uvědomování prof. Elkonina, program Začít spolu, program Skutečně zdravá školka, přístup Respektovat a být respektován, nebo i vlastní upravený program/plán. Metody či programy využívané dětskými skupinami jsou zaměřeny na široké spektrum dětského vývoje – sportovní / pohybová výchova, rozvoj řeči, učení, poznávacích dovedností, samostatnosti, formování postojů, zvládnutí emocí, zdravé stravování. Dotace umožnily zařízením zakoupit a využívat speciální pomůcky pro děti, zajistit vzdělávání pečujících osob (speciální kurzy).

„Pracovali jsme na principech Montessori pedagogiky, která je postavena mimo jiné na stabilní skupině dětí v připraveném prostředí. Co nejvíce jsme se tak zaměřili na stabilizaci skupinky, zapsaných dětí bylo nejvýše 12. Děti měly prostor a podmínky pro svůj vývoj a naši intenzivní individuální péči.“

„Odpověděla jsem ano, nicméně se domnívám, že metody Montessori metody, metody Začít spolu atd... dnes již alternativou nejsou. Naše pečující osoby, jsou pravidelně vysílány na kurzy, které jim přináší nové inovace a metody.“

„Využili jsme metodu Snoezelen, velmi dobře podporuje rozvoj smyslů u dětí. Nadále rozvíjí soustředěnost u dětí a otevírá komunikační kanály.“

„Adaptační plán pro děti – snadnější a pohodovější zvládnutí odloučení dětí od rodičů.“

„Kromě nadstandardní péče, kterou zajišťují již podmínky výzvy (vysoký počet peč. osob/počet dětí) jsme uplatňovali moderní výchovné přístupy – Respektovat a být respektován, Montessori pedagogika, což se shledalo s velkým ohlasem u podpořených osob.“

„Zaměřili jsme se na rozvoj řeči u dětí a ochranu přírody. V provozovně není televize, rádio, tablety apod. S dětmi neustále komunikujeme (např. 2x denně jsou jim čteny pohádky za doprovodu maňásků, který si s nimi povídá o ději pohádky, denně si s dětmi zpíváme, učíme se říkadla atd.). Třídíme odpad, máme kompostéry i záhon, kde pěstujeme zeleninu. Protože máme DS kousíček od lesa, naše procházky tam často směřují, poznáváme přírodu a učíme se ji chránit.“

„Cílové skupině rodičů byly nabídnuty doplňkové služby v péči o děti v podobě celodenního pobytu pečující osoby rodilé mluvčí v anglickém jazyce a navýšení počtu pečujících osob nad minimální počet. Každý den pečují o 12 dětí tři pečující osoby.“

► Některá zařízení zapojují rodiče do fungování zařízení, pořádají volnočasové aktivity pro děti i rodiče (výlety, slavnosti, brigády, tvoření), které umožňují vytvořit pomáhající komunitu spojenou se zařízením. Několik respondentů sdílelo dobrou zkušenost s aktivitami, které propojují děti se starší generací, podporou mezigeneračních kontaktů, spolupráce zařízení s dalšími organizacemi či aktéry (základní škola, střední zdravotnická škola, jiné DS, ekologické organizace, obec) a podle respondentů se osvědčovalo také zavádění komunitních prvků do práce s cílovou skupinou.

„Tak abychom naplnili jednotky docházky, tak jsme se s každým rodičem domlouvali individuálně, tak aby byla pokryta plná kapacita zařízení. (někdo chodil v úterý, někdo celý týden, někdo jen dopoledne a jiný vykrýval odpoledne). Jednalo se administrativně a provozně náročnou činnost. Některé měsíce bylo v DS i více než 50 dětí a jejich docházka se musela rozdělit do různých dnů a různých pečujících osob (děti mají vazbu na chůvu, se kterou jsou od prvopočátku docházky). Dále jsme se snažili scelovat skupiny i věkově a motoricky, tak aby děti byly jako celek a co nejméně jich z kolektivu vyčnívalo (negativně či pozitivně). Ne základě výše uvedeného si rodiče plánovali pracovní povinnosti, takže se jednalo o náročné sladění na všechny strany.“

„Spolupráce s ekologickými organizacemi (...). Navázání spolupráce se ZŠ (...), kde naše děti budou pokračovat ve školním vzdělávání – společné projekty ... Budování společné školkové zahrady. Propojení života obce s životem naší DS. Výborná spolupráce s obcí.“

„Navázali jsme předběžnou spolupráci s místním domovem pro seniory, s vizí oboustranné podpory a vlivem na prožitky dětí i seniorů. Dále jsme se rozhodli, ve vánočním období dle daných možností potěšit dětské onkologické pacienty ve FN Motol a v neposlední řadě zapojení do projektu Ježíškova vnučata. I do budoucna bychom chtěli tyto činnosti v našem zařízení zachovat a rozvíjet.“

„Individuální péče o děti. Provázanost aktivit dětské skupiny s aktivizačním oddělením domova pro seniory - např. čtení pohádek.“

„Náš projekt byl zaměřen na mezigenerační propojení skrze dobrovolnice seniorky.“

► V odpovědích se objevily příklady inkluze zdravotně znevýhodněných dětí, kterým může být věnována náležitá péče, ale zároveň jsou zapojeny do kolektivu a navazují vztahy s vrstevníky. V některých obcích samotná možnost poskytnutí služeb zařízení hlídání malých dětí byla považována za unikátní, v případě podniků šlo o nový zaměstnanecký benefit, který byl výhodný pro rodiče i společnost.

K iniciaci či realizaci nějaké systémové změny se podle údajů poskytnutých zástupci projektů podařilo přispět 18 procentům projektů ve výzvách zaměřených na Zařízení péče o děti předškolního věku.

Tabulka 62: Podařilo se vašemu projektu přispět k iniciaci či realizaci nějaké systémové změny? (Zařízení péče o děti předškolního věku)

	Počet odpovědí	Podíl odpovědí
ano	185	18 %
ne	834	82 %

N=1019

Respondenti mohli i v tomto případě volitelně v komentáři příspěvek projektu k iniciaci či realizaci nějaké systémové změny blíže specifikovat.

Tabulka 63: Příspěvky projektů k iniciaci či realizaci nějaké systémové změny (Zařízení péče o děti předškolního věku)

► V rámci příspěvků k iniciaci či realizaci nějaké systémové změny největší počet komentářů zmiňoval jako příspěvek k systémové změně samotné fungování zařízení péče o děti mladší 3 let a možnost dřívějšího návratu rodičů (matek) malých dětí na trh práce. Další komentáře uváděly, že samotné zavedení a provoz dostupných zařízení péče o děti mladší 3 let je novou službou, která zakládá systémovou změnu tím, že doplňuje systém péče o předškolní děti, zčásti reaguje na existující poptávku, která nebyla uspokojivě řešena, ale zčásti si na tuto službu veřejnost teprve postupně zvyká. Pozitivním vlivem služby je změna myšlení a pohledu společnosti/okolí na pracující matky malých dětí. Zvyšuje se proto i poptávka po tomto typu služby mezi rodiči.

„V našem regionu bezesporu přispěla realizace projektu ke zvýšení poptávky po zařízeních pečujících o děti před vstupem do MŠ (v průběhu realizace projektu vzniklo v našem městě další obdobné zařízení) a v důsledku toho došlo k následujícím: cílová skupina (zejména matky na RD) se začala ve větší míře dříve vracet na trh práce (možnost podnikat při RD, částečně pracovat, zvyšovat si kvalifikaci apod.); děti, díky socializaci v malé skupině a získání prvních zkušeností s vnější autoritou a pravidly organizace tohoto typu, jsou mnohem lépe připraveny na vstup do MŠ. V DS získávají první zkušenosti velmi mírnou a laskavou formou, zpravidla v menším rozsahu docházky, než je pět dní v týdnu.“

„Díky realizaci projektu jsme měli možnost podílet se na rozvoji služby péče o děti v dětské skupině. Tento způsob péče považujeme za velmi vhodný zejména pro rodiče, kteří chtějí pro své děti "rodinné" prostředí, flexibilní provozní dobu. Umístění dítěte do dětské skupiny jim umožňuje s čistým svědomím relativně rychlý návrat do zaměstnání.“

„Nemůžeme tvrdit, že se stala již systémová změna, ale v našem okolí pozorujeme, že se mění přístup rodičů k práci při mateřské dovolené. Častěji ji vyhledávají. Též se mění pohled veřejnosti na pracující matku malého dítěte. Není již branná jako někdo, kdo šidí dítě kvůli práci či kariéře, protože malé dětské skupiny jsou přijatelnou alternativou krátkodobé péče o malé dítě.“

„Nejedná se o systémovou změnu, ale spíše o změnu v myšlení některých lidí.

- 1. Je v pořádku dát do dětské skupiny dítě od 1 roku věku.*
- 2. I když se nejedná o státní zařízení péče, není finančně nedostupná.*
- 3. Je v pořádku, že i matky s malými dětmi chodí do práce.“*

„Rodiče, kteří umístili své dítě do našich jeslí, jsou nositeli pozitivní zkušenosti s péčí o děti do tří let v instituci, a tak přispívají pomalé změně přístupu k tomu, aby byly děti do tří let pouze v péči rodiny.“

► Několik projektů považuje fungování těchto zařízení za příspěvek k osvětě a zvyšování povědomí o dané problematice. Komentáře také zmiňují zapůsobení dětské skupiny jako vzoru dobré praxe pro vznik dalších skupin v okolí, jiná přispěla ke vzniku mateřské školy v obci, protože prokázala poptávku po předškolním zařízení. Jedno zařízení uvádí, že svou cenovou politikou napomohlo dostupnosti (snížení ceny ostatních zařízení ve městě). Fungování pro rodiče dostupných zařízení pro děti mladší tří let mění pohled veřejnosti a poskytuje informace odborníkům, čímž zprostředkovaně může působit systémové změny ve společnosti.

„Ano, napsala jsem dva články do novin, aby rodiče věděli, že existují i v jejich městě, myslím že je nedostačující osvěta. Spoustu lidí nevědí, že mají možnost děti umístit do Dětských skupin a proč právě využít tyto služby. Ani vedoucí zastupitelé v našem městě neměli řádné informace, což jsem byla velice nemile překvapená, a když jsem s jedním o tomto projektu jednala choval se arogantně a naše skupiny podceňuje a nechce je podporovat. A ani na portále města nejsou nikde jejich zřizovatelé zviditelnění, což příkládám za chybu naší koordinátorky města, že nedává podněty z její pozice.“

„MPSV jakožto orgán, do jehož věcné působnosti spadá zákon č. 247/2014 Sb., o poskytování služby péče o dítě v dětské skupině, průběžně vyhodnocuje nastavení této služby a případnou úpravu příslušných právních předpisů. Vlastní zkušenost s provozem tohoto zařízení významně přispívá k pochopení procesu fungování a nastavení této služby.“

„Náš projekt přispívá k iniciaci změny postojů (odborné) veřejnosti v nejbližším okolí na alternativní výchovné směry. Od 1. 9. 2018 se nám podařilo zahájit činnost Základní školy zaměřené na Montessori pedagogiku navazující na DS, provozovanou v rámci projektu.“

► Podle několika komentářů prokázal provoz dětských skupin pozitivní vliv na vývoj dětí, rozvoj řady kompetencí a obecně zařízení pomáhají lepší adaptaci / přípravě dětí na MŠ či ZŠ. Děti jsou samostatnější a vyrovnanější. Spokojenost dětí se dále přenáší na spokojenost rodičů, kteří mohou v klidu pracovat, když se jejich dětem dostává kvalitní péče v (téměř) rodinném prostředí.

„Podařilo se nám rodiče přesvědčit k zdravějšímu stravování dětí ve školce a u některých i doma.“

„Postupná adaptace je pro děti ve věku od 18ti měsíců do 3 let zásadní. Program PlayWisely (ucelená rozvojová metoda pro děti od 4 měsíců do 3 let), který mají děti možnost absolvovat v rámci adaptace se svými rodiči, výrazně přispívá ke zvládnutí jejich následné adaptace v dětské skupině, jeslích nebo školce.“

„Při rozhovorech s rodiči zjišťujeme, že děti, které navštěvovaly naše zařízení jsou ve všeobecném vývoji dopředu, než děti např. z mateřských škol, kde je větší počet dětí a není tak možné se dětem individuálně věnovat. Vidíme a u dětí je patrná větší slovní zásoba, v pohybové oblasti i v oblasti hrubé a jemné motoriky jsou děti také více rozvinuty oproti stejně starým vrstevníkům.“

► Několik respondentů vnímá přínos projektu v umožnění flexibilních pracovních úvazků a pomoc se sladováním pracovního a rodinného života. Za příspěvek k systémové změně několik respondentů uvedlo posun k rovným příležitostem pro ženy a muže nebo nabourání genderových stereotypů ve společnosti.

„Ano, do zařízení hodně doprovázeli děti tatínkové oproti zažitému genderovému stereotypu. Pro tatínky jsme pak realizovali i společné kutilské dílny, které se těšily velkému ohlasu.“

„Cílem našeho projektu je pomoci našim zaměstnancům sladovat pracovní a rodinný život. Tento cíl je naplňován úspěšně v plném rozsahu, k systémovým změnám v obecné rovině zajisté dopomáhá, ne však jako zásadní prvek jejich realizace/iniciace.“

► Několik komentářů zmiňuje snahu přispět k diskusi o legislativních úpravách, formou vyjádření k návrhu novely nebo účasti na semináři v pracovní skupině Parlamentu ČR. Objevuje se názor, že k systémové změně dojde ve chvíli, kdy budou DS financovány ze státního rozpočtu jako běžná součást péče o děti. Jiný respondent se v návaznosti na probíhající změnu legislativy ovšem konstatuje neúspěch při snaze zamezit podle něj likvidaci dětských skupin.

„Viz návrh novely zákona o poskytování služby péče o děti v dětské skupině, ke kterému se naše organizace jako člen Asociace provozovatelů dětských skupin a mikrojeslí mohl vyjádřit.“

„Doufáme, že úspěšnou realizací projektu (resp. všech projektů DS) došlo ke změně vnímání dětských skupin, jejich potřebnosti i návaznosti financování dětských skupin ze státních zdrojů po skončení financování z ESF.“

„Všechny projekty dětských skupin určitě přispěly k tomu, aby se vláda zabývala péčí o nejmenší děti. Bohužel vznikne novelizace, které je ještě více omezující, jak pro provoz, tak pro současné zaměstnance.“

6.3. Soutěžní projekty na podporu rovnosti žen a mužů

Výzvy zařazené do vyhodnocení

Kód výzvy	Název výzvy
03_16_061	Soutěžní projekty na podporu rovnosti žen a mužů v ČR mimo hl. město Prahu
03_16_062	Soutěžní projekty na podporu rovnosti žen a mužů v hl. městě Praze

6.3.1. Problémy a překážky – Soutěžní projekty na podporu rovnosti žen a mužů

Ze všech dotázaných projektů ze soutěžních výzev na podporu rovnosti žen a mužů z nich 63 procent uvedlo, že pro ně byla některá z částí přípravy či realizace projektu problematická.

Tabulka 64: Byly některé části přípravy a realizace projektu problematické? (Soutěžní projekty na podporu rovnosti žen a mužů)

	Počet odpovědí	Podíl odpovědí
ano	74	63 %
ne	43	37 %

N=117

Z projektů, pro které některá z částí přípravy či realizace byla problematická, nejvíce projektů (42 procent) uvedlo, že jim problém činil *nábor účastníků projektu*. Dále projekty zmínily *řízení, monitorování, administraci a reportování průběhu projektů* (27 procent) a *vybudování a udržení realizačního týmu* (20 procent). Z projektů, které se potýkaly s problémy, nejméně z nich uvedlo *realizaci veřejné zakázky a praktickou realizaci věcných (ne organizačních) projektových aktivit* (shodně 3 procenta).

Tabulka 65: Problematické části přípravy a realizace projektu (Soutěžní projekty na podporu rovnosti žen a mužů)

	Počet odpovědí	Podíl odpovědí
nábor účastníků projektu	31	42 %
řízení, monitorování, administrace a reportování průběhu projektu	20	27 %
vybudování a udržení realizačního týmu	15	20 %
dosažení cílových hodnot indikátorů	11	15 %
stanovení cílových hodnot indikátorů	10	14 %
zjištění či ověření skutečných dosažených přínosů projektu	7	10 %
stanovení vhodných vstupů, aktivit, výstupů a výsledků	6	8 %
snaha o zajištění udržitelnosti dosažených přínosů	6	8 %
dosažení toho, aby výstupy projektu zlepšily situaci podpořených osob	4	5 %
realizace veřejné zakázky	2	3 %
praktická realizace věcných (ne organizačních) projektových aktivit	2	3 %

N=74 // Respondenti mohli vybrat více možných odpovědí.

Tabulka 66: Komentáře k vybraným problematickým částem přípravy a realizace projektu (Soutěžní projekty na podporu rovnosti žen a mužů)

► V rámci kategorie **nábor účastníků projektu** se nejvíce komentářů týkalo nezájmu části cílové skupiny o aktivity projektu.

„Nemáme jinou možnost, než cílovou skupinu hledat na základě spolupráce s Úřady práce... Často se stává, že přijde velké množství "zájemců", ale buď nepatří do cílové skupiny, nebo nemají o zvolený projekt zájem.“

„Celospolečenské klima a upřednostňování rychlosti dosažení výsledku nad kvalitou dosaženého výsledku není příliš kompatibilní s naším přístupem ke vzdělávání kohokoli.“

„Z počátku realizace projektu byl nízký zájem o zapojení cílové skupiny do projektu. Časové důvody, obavy z nemocnosti dětí u cílové skupiny s dětmi do 15 let. U cílové 55+ např. určitá pohodlnost v daném věku něco měnit.“

Další uváděné důvody, které upřesňovaly nezájem účastníků o aktivity projektů byly: omezené časové možnosti cílové skupiny, nedostatek důvěry a informací o aktivitách projektů.

„Pro ženy s malými dětmi bylo těžké sladit aktivity projektu s péčí o dítě, pro ženy, které jsou připraveny nastoupit do práce, zase bylo těžké odolávat tlaku rodiny na to, aby okamžitě nastoupily do práce, kde budou ihned vydělávat.“

„Faktory ovlivňující motivaci zařazených žen k účasti byly ovlivněny řadou činitelů, které skutečný zájem snížily. Jednalo se např. o obavy nechat osobu, o kterou je pečováno, samotnou nebo pod dohledem někoho jiného, obavy z navazování nových kontaktů či další projevy sociální izolace.“

Komentáře z této kategorie se dále týkaly obtížného kontaktování cílové skupiny a přístupu k ní, změny velikosti cílové skupiny.

„Problematickou částí projektu se ukázal nábor účastnic do projektu – zejména z důvodu obtížnějšího přístupu k cílové skupině. Jednalo se o cílovou skupinu, již dosud takto komplexní pomoc prostřednictvím projektu ESF nebyla poskytována.“

„Cílová skupina není nijak evidována a je obtížné ji zkontaktovat; Úřad práce nevede statistiky uchazečů o zaměstnání, kteří ukončili evidenci z důvodu péče o osobu blízkou. Obdobný problém je i s osobami, které pečují o osobu blízkou, kdy žadatelem o příspěvek na péči je osoba, o kterou je pečováno, nikoliv pečující. Jakékoliv plošné oslovení cílové skupiny lze tak jen velmi obtížně zacílit. Důsledkem výše uvedených skutečností byl pomalejší rozjezd aktivit projektu – účastnice v prvních měsících vstupovaly do projektu postupně, spíše jednotlivě.“

„Mezi dobou vytváření projektu a dobou realizace projektu uplynuly více než 2 roky. Za tu dobu se snížila nezaměstnanost a bylo pro nás nelehké zvláště v 2. roce realizace sehnat osoby z cílové skupiny.“

„Nábor se výrazně usnadnil až ke konci projektu, kdy nejlépe fungovalo osobní doporučení, kdyby mohl projekt pokračovat i nadále, měli bychom účastnic mnoho, v závěru projektu jsme již nemohly nové nabírat, i když se hlásily.“

Komentáře se také týkaly nedostatků ve spolupráci s Úřadem práce.

„ÚP nás bral jako konkurenci a byla s nimi těžká komunikace – protože jsme nebyli partneři v projektu.“

„Bylo potřeba učinit více náborových aktivit, než bylo plánováno. Nestáčílo inzerovat či spolupracovat s Úřadem práce, bylo potřeba individuálně oslovovat cílovou skupinu, individuálně s ní pracovat a opakovaně vysvětlovat přínosy projektu.“

► V rámci kategorie **řízení, monitorování, administrace a reportování průběhu projektu** se nejvíce komentářů týkalo časově náročné administrace projektu.

„Vysoké časové nároky na administraci projektu a reportování jeho průběhu vzhledem k nízké výši nepřímých nákladů. Nutnost dotovat dobrovolnou, bezplatnou prací.“

„I přes snahu snížit náročnost administrace projektů ze strany ŘO je i nadále administrace časově náročná (např. vykazování podpořených osob a připisování jednotlivých podpor).“

Další komentáře v této kategorii zmiňovaly problémy s cashflow.

„Řízení projektu bylo občas obtížné v důsledku neúměrně dlouhé doby kontroly zpráv o realizaci a na to navazující krytí vlastními finančními prostředky.“

Tématem komentářů byly i technické problémy při práci s informačními a monitorovacími systémy.

„Časté výpadky a pomalost systému IS/MS2014+ jsou administrativní zátěží.“

„Astra byla náš první projekt, který jsme reportovali v ISKP a IS ESF. Oba systémy jsou při zadání mnohdy pomalé, v některých prohlížečích nejsou kompatibilní všechny funkce (časté problémy například v iOS, Mozilla Firefox), data uvedení v IS ESF se ne vždy napoprvé propala do ISKP do monitorovacích indikátorů. Přejde nám zbytečně složité monitorovat ve dvou systémech, každém jiném.“

„Velké množství listinných podkladů, velké množství osobních dat. U osob ze Slovenska, které žijí na území ČR a spadají do cílové skupiny projektu, je složité ověření v IS ESF.“

► V rámci kategorie **vybudování a udržení realizačního týmu** se nejvíce komentářů týkalo udržení týmu a fluktuace zaměstnanců.

„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).“

„V průběhu realizace projektu došlo k několika neočekávaným odchodům z řad žadatele a týmu projektu, ty pak byla snaha nahradit vhodnými osobami, nicméně tyto procesy vždy nějakou dobu trvaly a nebyly vždy jednoduché. Snaha byla, aby co nejméně ovlivnily průběh projektu.“

Komentáře z této kategorie zmiňovaly také potřebu stanovit optimální velikosti týmu a vhodně organizovat práci, naplnění mzdových očekávání zaměstnanců či nedostatek uchazečů s potřebnou kvalifikací.

„V projektu bylo původně předpokládáno, že veškeré aktivity budou provedeny žadatelkou (OSVČ). Protože došlo ke zpoždění náboru cílové skupiny a bylo ohroženo naplnění indikátorů, žadatelka oslovila lektory a chtěla budovat tým.“

„Je těžké najít jakékoliv zkušené zaměstnance, o to horší je, když jim můžeme nabídnout jen zlomek pracovního úvazku.“

„Během realizace projektu - 2 roky, jsme jednu pracovní pozici obsazovali třikrát. Většinou důvodem byla nízká mzda. Doba od podání žádosti k realizaci nebyla zohledněna ve mzdách pracovníků přímé práce (dvakrát jsme žádali a přesouvali v rámci rozpočtu peníze na mzdy.“

„Ve venkovských oblastech, kde byl projekt realizován, bylo zpočátku problematické nalézt odborné personální kapacity pro některé aktivity.“

► V rámci kategorie **dosažení cílových hodnot** se komentáře věnovaly nezájmu či obtížného dosažení cílové skupiny.

„V některých městech/obcích bylo obtížnější oslovit potřebný počet zájemkyň a získat možnost prvního osobního kontaktu. Klientky bylo nutné více motivovat. To nejdůležitější, co musela klientka do účasti v projektu vložit, byl její čas. Vnímáme, že v dnešní době "soutěžíme" s velkým množstvím jiných volnočasových, sociálních a pracovních aktivit.“

„Některé účastnice projektu měly obtíže s pravidelnou docházkou na klíčové aktivity, realizační tým vynaložil vysoké úsilí v motivování účastnic projektu, aby byly dosaženy hodnoty indikátorů.“

„S ohledem na problémy s výběrovým řízením na kurzy českého jazyka jsme ještě 9 měsíců před koncem projektu nevěděli, zda indikátory naplníme. Mnoho žen nedostatečně ovládalo český jazyk, a proto nemohli navštěvovat kvalifikační kurzy.“

Komentáře také popisovaly obtíže se způsobem nastavení a vyhodnocení indikátorů.

„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.“

„V případě zaměstnání rodičů na DPP pro nás byl omezující region mimo hl. m. Prahu, vzhledem k tomu, že Středočeský kraj je soustředěn na Prahu, co se týče pracovních míst.“

► V rámci kategorie **stanovení cílových indikátorů hodnot** se nejvíce komentářů týkalo odhadu výsledné účasti v projektu a výsledků účastníků.

„Problémem bylo dopředu odhadnout chování cílové skupiny, které v průběhu projektu ovlivňuje jejich docházku a následné dosahování stanovených indikátorů projektu.“

„Když se projekt sestavuje, těžko se odhaduje, jaká bude situace na trhu práce v průběhu příštích dvou let realizace projektu.“

Komentáře z této kategorie se dále dotkly odhadu některých konkrétních indikátorů nebo výhrad ke způsobu nastavení indikátorů.

„Hodnota dosažených indikátorů (zejména 60000 a 62600) se špatně odhaduje, protože bagatelní podpora je nastavena příliš vysoko. 40 plných hodin podpory to představuje cca 55 vyučovacích hodin kurzu. Zde hrozí, že někteří účastníci přestanou do kurzu docházet (nemoc i jiné překážky) nebo projekt zcela opustí. Abychom měli jistotu, že naplníme stanovený indikátor, nabrali jsme o dost více účastníků. Čekalo nás tedy mnohem více práce za stejnou odměnu.“

„Naráželi jsme na limitující nastavení indikátorů projektu - 40 hodin podpory. V řadách zaměstnavatelů a zaměstnavatelek byly velké rozdíly v tom, jakou podporu potřebují v daném tématu. Pro některé podpora spočívala v diskuzi nad relevantními aktuálními informacemi – pochopení, v jakých příčinách spočívá rozdílné odměňování, pro jiné to bylo o pravidelném setkávání a sdílení dobré praxe, –pro další skupinu to bylo o síťování a prezentaci vhodných nástrojů. S ohledem na časovou vytíženost zaměstnavatelů a zaměstnavatelek jsme naráželi na limitující faktor 40 hodin prezenční podpory. Spíše pro nás byly relevantní výsledky, které z dané spolupráce vzešly - např. propojení s MPSV a testování nástroje LOGIB nebo otevření tématu na vlastním pracovišti, zavádění konkrétních opatření atd. 40 hodin podpory v tomto ohledu jako výsledek spolupráce nezaručovalo to, že podpořené osoby budou efektivněji s tématem nerovného odměňování pracovat. I s menší časovou dotací na spolupráci jsme dosahovali efektivních změn v přístupu k nerovnému odměňování žen a mužů – přesto tyto osoby nemohly být zařazeny do podpořených osob.“

► V rámci kategorie **zjištění či ověření skutečných dosažených přínosů projektu** nejvíce komentářů pojednávalo o neochotě cílové skupiny sdělovat informace a problému udržet kontakt pro ověření informací.

„Většinou již se nám nedařilo od žen zjistit, jaké úspěchy měly na trhu práce. Mnohé z nich byly ještě na rodičovské dovolené a na návrat do práce se připravovaly, případně byly nezaměstnané... po skončení projektu nás většinou již dále nekontaktovaly.“

„Projekt byl rozdělen do dvou běhů. Bylo obtížné získávat zpětně informace o osobách, které z projektu před mnoha měsíci vystoupily z důvodu řádného ukončení.“

„Po určité době od skončení projektu klesá motivace části klientek k další komunikaci v případě oslovení námi a pokusu ověřit jejich aktuální status na trhu práce a přínos projektu.“

► V rámci kategorie **stanovení vhodných vstupů, aktivit, výstupů a výsledků** se komentáře nejvíce zabíraly stanovením vhodné cílové skupiny a stanovením vhodných aktivit pro cílovou skupinu.

„Projekt byl zaměřen na individuální práci s jednotlivcem, takže hledat společné měřítko bylo náročné. Takže jsme se omezili na počet podpořených osob jako výsledek a vstupní požadavek byl rodič/osoba v obdobné právní pozici jako rodič dítěte do 15 let.“

„Stanovit vhodné aktivity, které budou účastníky projektu pozitivně přijaty jako nástroj osobního rozvoje, což má také vliv na následnou docházku na projektové aktivity.“

„Aktivity projektu byly vázány na identifikaci účastníka (příslušnost k cílové skupině), v případě volného přístupu by měl mnohem větší dopad.“

► V rámci kategorie **snaha o zajištění udržitelnosti dosažených přínosů** komentáře zmínily potřebu dlouhodobé průběžné práce s cílovou skupinou.

„Dosažení udržitelnosti a dlouhodobého efektu podpor poskytnutým účastnicím projektu bylo nejtěžší a nejsložitější částí celého projektu (vnímáme to obecně jako nejsložitější napříč projekty z OPZ). Tento problém jsme se snažili překonat individuálním přístupem a komplexní podporou.“

„Jelikož byl projekt omezen v čase, tak nám umožnil podporovat účastnice jen určitou dobu.“

► V rámci kategorie **dosažení toho, aby výstupy projektu zlepšily situaci podpořených osob se komentáře dotkly problémů projevení výsledků v delším časovém horizontu a vlivu externích podmínek.**

„U některých účastnic se nepodařilo zlepšit jejich postavení na trhu práce. Nejčastějším důvodem pak byly především zdravotní problémy, které bránily účastnicím v absolvování rekvalifikační a nalezení vhodného pracovního uplatnění.“

„Účastníci, kteří stále doufali, že dostanou jednoduchý vzorec na svoje štěstí, se dosti intenzivně bránili přijmout skutečnost, že oni sami mohou být tím, kdo jim zajistí zlepšení situace, ale nakonec na to přistoupili, vzali to jako příležitost změnit svou situaci. Teď je na nich, jak dalece s tím budou pracovat.“

► V rámci kategorie **realizace veřejné zakázky se komentář zaměřil na složitý proces administrace veřejné zakázky.**

„Problém byl s výběrem dodavatele kurzů českého jazyka, kdy první výběr dle MPSV obsahoval chyby, a navíc bylo potřeba udělat velké výběrové řízení na tři aktuálně vyšlé projekty. Doba, než byl proces výběru schválen, byla velice dlouhá a nejistota tak v projektu značná.“

► V rámci kategorie **praktická realizace věcných (ne organizačních) projektových aktivit se komentář věnoval nedostatku služeb v regionech.**

„Problém spatřujeme v nedostupnosti individuálních vzdělávacích kurzů pro naše klientky v regionu. Některé kurzy je možné zajistit, ovšem pouze pro skupiny, pro jednotlivce spíše v ojedinělých případech. Někdy nejsou požadované kurzy dostupné vůbec. Vyhledáváme je tedy mimo náš region a kurzy se často konají v lokalitách značně vzdálených od Libereckého kraje. To je z důvodů velké časové náročnosti dojíždění a nemožnosti přenocovat z důvodu péče o rodinu významná bariéra pro účast klientek na vzdělávání. Velký výběr kurzů i pro jednotlivce je samozřejmě v Praze, která má z našeho regionu i výbornou dopravní obslužnost a nízkou časovou náročnost dojíždění. Klientky by rády na tyto kurzy dojížděly, bohužel z důvodu nastavených podmínek realizace projektu jim to nemůžeme umožnit. Tím klientky často musejí na vzdělávání zcela rezignovat. Neefektivní a nevhodně je také pozvání lektora z Prahy k nám, aby zrealizoval kurz pouze pro jednu klientku.“

„Velký problém se ukázal při realizaci rekvalifikační, 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 rekvalifikační 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 ty měla minimální a značně omezenou nabídku. Díky této překážce byla bohužel realizace rekvalifikačních kurzů v projektu minimální.“

Tabulka 67: Byly nějaké faktory, které bránily dosažení vyšších přínosů? (Soutěžní projekty na podporu rovnosti žen a mužů)

45 procent projektů ze soutěžních výzev na podporu rovnosti žen a mužů se potýkalo s faktory, které bránily dosažení vyšších přínosů.

	Počet odpovědí	Podíl odpovědí
ano	53	45 %
ne	64	55 %

N=142

Z projektů, které uvedly, že se během realizace vyskytly nějaké faktory, které bránily dosažení vyšších přínosů, jich nejvíce uvedlo, že jim problém činil *stav ekonomiky a míra nezaměstnanosti v regionu* (21 procent) a *plynulost čerpání podpory* (19 procent). Jako nejméně problematické faktory pro dosažení vyšších přínosů byly hodnoceny *komunikace s řídicím orgánem* a *spolupráce se zaměstnavateli* (oba 6 procent).

Tabulka 68: Faktory, které bránily dosažení ještě vyšších přínosů (Soutěžní projekty na podporu rovnosti žen a mužů)

	Počet odpovědí	Podíl odpovědí
stav ekonomiky a míra nezaměstnanosti v regionu	11	21 %
plynulost čerpání podpory	10	19 %
limitující nastavení výzvy OPZ	8	15 %
spolupráce s Úřadem práce	7	13 %
limitující nastavení pravidel OPZ	6	11 %
legislativní podmínky v České republice, nastavení státní sociální podpory	4	8 %
komunikace s řídicím orgánem	3	6 %
spolupráce se zaměstnavateli	3	6 %

N=53 // Respondenti mohli vybrat více možných odpovědí.

Tabulka 69: Komentáře k faktorům, které bránily projektům v dosažení vyšších přínosů (Soutěžní projekty na podporu rovnosti žen a mužů)

- V rámci kategorie **stav ekonomiky a míra nezaměstnanosti v regionu** se všechny komentáře týkaly změn v míře nezaměstnanosti.

„Míra nezaměstnanosti byla po celou dobu realizace na minimální úrovni, což se projevilo na obtížném umísťování dlouhodobě nezaměstnaných na trh práce.“

„Při současném poklesu počtu nezaměstnaných bývá problém nabrat do projektu takové osoby, které mají o aktivity skutečně zájem. Je škoda, že se výzvy zaměřují převážně na těžce umísťitelné na trhu práce (především mám na mysli dlouhodobě evidované na ÚP). Tento projekt byl vynikající v tom, že mohl poskytnout zapojení i pracujícím lidem nebo rodičům na rodičovské dovolené, kteří patří do nastavených cílových skupin. I tyto lidé potřebují podporu a mají o aktivity projektu skutečný zájem. Zvláště v Moravskoslezském regionu neplatí, že zaměstnaný člověk není ohrožen chudobou a sociální exkluzí. Je mnoho pracujících, kteří by si potřebovali doplnit znalosti v nějakém kurzu, potřebovali by poradenství, stážové místo v nějaké jiné pozici. Nemají však na to finanční prostředky.“

„Vzhledem ke změnám na trhu práce, kdy zaměstnavatelé slevovali ze svých požadavků na pracovní sílu, nebyl záznam v rejstříku trestu pro naše kompetentnější klientky tak velkou překážkou, jako v době podání žádosti o projekt. U zaměstnavatelů se objevoval požadavek rychlého nástupu – byli ochotni, resp. preferovali vzít kandidátku do pracovního poměru na základě základního prověření (i bez pracovních zkušeností, návyků apod.). Důsledkem toho se ukázala potřeba větší a intenzivnější podpory během samotného nástupu a zejména poté, v období adaptace klientek v zaměstnání. Bylo tedy potřeba flexibilně nasměrovat podporu do fáze pracovní adaptace a intenzivněji podporovat klientky po jejich nástupu na pracovní místo tak, aby v zaměstnání setrvaly – častější osobní či telefonické konzultace (někdy i v odpoledních či večerních hodinách), podpora při řešení problémů v zaměstnání případně i mimo něj (např. ztráta bydlení, problémy v osobních a sociálních vztazích apod.), které by mohly mít negativní dopad na docházku klientek do zaměstnání.“

- V rámci kategorie **plynulost a čerpání podpory** se několik komentářů týkalo pomalého schvalovacího procesu žádostí o platbu.

„Výrazné prodlevy mezi podáním ZoR a ŽoP a jejich vyhodnocením.“

Jeden komentář z této kategorie se dotkl nezaplacení platby.

„Jediným problémem bylo opoždění první zálohové platby projektu v režimu ex ante, která dle Rozhodnutí o poskytnutí dotace č. OPZ/1.2/061/3149 představovala 40 % celkových nákladů projekt. Podle vyjádření první projektové manažerky měla být záloha odeslána měsíc před zahájením projektu, přičemž tato nebyla odeslána ani k datu zahájení projektu 1.7.2017, ale až po urgencích 28.7.2017. Tento problém navíc komplikoval fakt, že se promítal do konce účetního období příjemce dotace, který používá režim od 1.9. běžného roku do 31.8. následného roku. Problém byl řešen posunem části aktivit do dalších období, což u dvouletého projektu vedlo k dominovému efektu a zvýšeným nárokům na práci realizačního týmu. Nezanedbatelný podíl na zvládnutí problému mají další dva ustanovení projektoví manažeři MPSV.“

Další komentář zmínil problémy s nerovnoměrným čerpáním podpory.

„V prvním monitorovacím období jsme vyčerpali téměř všechny finance a v průběhu schválení 2. ŽoP jsme museli projekt financovat z peněz, které jsme si půjčili.“

► V rámci kategorie **limitující nastavení výzvy OPZ** se nejvíce komentáře věnovaly různým nastavením výzvy. Komentáře zmínily omezené území působení, definici cílové skupiny a definici podporovaných aktivit.

„Připadá nám zbytečné, pokud výzva přikazuje poměrně hodně zúžit cílovou skupinu projektu. Mnoho aktivit se hodí pro více cílových skupin. Dochází pak k tomu, že do projektu má vážný zájem vstoupit osoba, která splňuje podmínky výzvy, ale nespadá do vybrané CS projektu. Je nám pak líto takového člověka odmítnout, mnohdy to považujeme za diskriminační. Vše se pak řeší žádostmi o změnu v projektu, což je značná administrativní zátěž.“

„Problematická se ukázala nemožnost rekvalifikovat a zaměstnávat ženy v Praze. Většina rekvalifikací je poskytována především v Praze pro Středočeský kraj.“

„Nebylo možné zahrnout do projektu některé činnosti.“

Projekty se také potýkaly s finančními limity výzvy.

„Spolufinancování soukromými subjekty. Vzhledem k tomu, že kvalitativní úroveň projektu realizovaného soukromým subjektem je minimálně na stejné úrovni jako u NNO, tak by výše nepřímých nákladů měla být srovnatelná nebo vyšší.“

► V rámci kategorie **spolupráce s Úřadem práce** se komentáře týkaly špatné spolupráce s pobočkami ÚP.

„V případě, že by realizační tým mohl sám vybírat ze všech případných vhodných potenciálních zájemkyň, procento úspěšnosti by bylo ještě větší. Např. mnohé z účastnic si stěžovaly, že o projektu nevěděly dříve apod.“

„Po 2 osobních jednáních, několika telefonátech k nám přes ÚP přišla pouze 1 paní. Veškerou cílovou skupinu jsme si zajistili vlastními silami a spolupráci s ÚP hodnotíme jako velmi špatnou.“

Projekty v komentářích psaly o konkurenci aktivit a projektů ÚP.

„V důsledku změny na trhu práce neměli zaměstnavatelé zájem využívat mzdové příspěvky tak, jak jsme předpokládali (spíše využívali možnosti Úřadu práce v rámci aktivní politiky zaměstnanosti a klientky z naší cílové skupiny zaměstnávali bez využití mzdových příspěvků).“

„Každý, kdo není partnerem ÚP, je pro ně konkurencí. Komunikaci s ÚP jsem po určité době vzdala – byli ochotni pouze vyvěsit letáček o projektu a jeho možnostech.“

„ÚP nabízel stejné kurzy jako my.“

► V rámci kategorie **limitující nastavení pravidel OPZ** nejvíce komentáře pojednávaly o náročnosti změn v rozpočtu projektů.

„Limitující pravidla stran čerpání financí – v případě změn nutnost žádosti o každou z nich... zařazení (a neprůchodnost) některých kapitol navzájem.“

„Pravidla pro změny v rozpočtu jsou omezená.“

Komentáře také zmínily jako limitující rozdělení přímých a nepřímých nákladů.

„Nedostatečné procento nepřímých nákladů vzhledem k činnostem, které do nepřímých nákladů spadají.“

„Publicita byla přesunuta do nepřímých nákladů, z nichž je ovšem také nutné hradit administrativní zabezpečení projektu včetně některých členů realizačního týmu. Na samotnou publicitu tak zbývá velmi málo finančních prostředků a projekt se tak nedařilo propagovat ve větší míře a dostatečně zviditelnit.“

► V rámci kategorie **legislativní podmínky v České republice, nastavení státní sociální podpory** nejvíce komentáře zmiňovaly problémy s pravidly pro státní sociální podporu.

„Uchazečům o zaměstnání připadala účast na projektu, který by je posílil, ne příliš žádoucí. Chtěli jsme jejich aktivní zapojení, a to nebylo pohodlné. Výhodnější jim bylo brát dávky a čekat, co bude.“

„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 zdrav. a soc. z minim. mzdy, i když je úvazek nižší), tedy je neumožňují a rodiče pak nenastoupí do práce vůbec.“

Komentáře z této kategorie se dále dotkly nastavení politiky zaměstnanosti žen.

„Politika zaměstnanosti žen – matek (chybějící koncepční podpora státu v politice zaměstnanosti žen – matek a z toho vyplývající velká obtížnost v hledání zkrácených pracovních úvazků, neexistence sdílených úvazků, nedostatečný individuální přístup ÚP k nezaměstnaným ženám – matkám, k jejich možnostem a pracovním omezením).“

► V rámci kategorie **spolupráce se zaměstnavateli** se komentáře dotýkaly problematiky přístupu zaměstnavatelů k cílové skupině.

„Částečná neochota spolupráce s danou CS.“

Dále komentáře zmínily neochotu zaměstnavatelů ke změně.

„Při oslovování zaměstnavatelů jsme se snažili zaměstnavatelům přiblížit, jak by mohli volné pracovní místo uzpůsobit maminkám s využitím některé formy flexibilního zaměstnání, avšak často jsme narazili na nezájem zaměstnavatele jakkoliv maminkám vyjít v tomto ohledu vstříc. Samozřejmě ne vždy to bylo ze strany zaměstnavatele možné, nicméně ve většině případů byl hlavním důvodem nezájem zaměstnavatele cokoliv měnit.“

► V rámci kategorie **spolupráce se zaměstnavateli** komentáře vytýkaly pomalý proces komunikace.

„V první polovině projektu nepružnost řídicího orgánu – pomalé zpětné reakce projektového manažera, dlouhé čekání na žádosti o změny v projektu, časté urgence s minimální odezvou.“

Tabulka 70: Náměty pro řídicí orgán k nastavení budoucích výzev (Soutěžní projekty na podporu rovnosti žen a mužů)

► Nejvíce námětů pro řídicí orgán k nastavení budoucích výzev se týkalo **vymezení aktivit a cílové skupiny ve výzvě.**

„Nastavení výzev by mělo být více zaměřeno na získání zaměstnání pracovním trhem ohrožených osob, tzn. více podporovat žadatele, kteří garantují poskytnutí pracovní míst a jejich udržitelnost na rozdíl od mnoha firem a agentur, které poskytnou různé rekvalifikace bez další návaznosti. Cílová osoba má sice v ruce jeden nebo několik osvědčení o rekvalifikaci, ale je stále bez pracovního místa a po několika měsících se vrátí na původní startovní čáru, tedy bez sebevědomí a s obavami a frustrací z pracovního trhu, který jim není nakloněn.“

„Operační programy by podle nás měly cílit na celou vládní strategii pro rovnost žen a mužů, a nejen na trh práce. Ten ovlivňují i další proměnné jako jsou genderové stereotypy ve školství nebo ohrožení žen násilím, což vyplynulo i z výsledků realizovaného projektu (např. publikace Životní příběhy jako zrcadlo nerovnosti).“

„Rozšířit cílovou skupinu. Ohrožení problémy na trhu práce jsou i osoby ve středním věku bez zdravotního znevýhodnění a ty se cítí být často diskriminovány tím, že nemohou do projektů vstoupit.“

„Při aktuální velmi nízké nezaměstnanosti by pomohlo snížení limitů pro zapojení konkrétních osob do realizace projektu. Řešit zapojení osob individuálně, a ne striktně dle nastavených pravidel. Na Úřad práce se dostávají lidé, kteří evidentně podporu potřebují, ale nesplňují požadavky cílové skupiny. Například osoba, která dlouhodobě pečovala o osobu blízkou (tedy dlouhodobě izolovaná od trhu práce) a nestará se o dítě do 15 let věku a není ani starší než 55 let. Tato osoba jednoznačně externí podporu potřebuje, ale limity pro příjem účastníků nám neumožňují tuto osobu do projektu zapojit.“

► Dále se také komentáře věnovaly **nastavení rozpočtu a poměru přímých a nepřímých nákladů.**

„Jasnější pravidla, co lze a co nelze financovat v režimu přímých a nepřímých nákladů. Pokud je náklad na klíčovou aktivitu schválen v rámci přímých nákladů, tak by mělo pak být možné jej též hradit, a ne později zjišťovat, že to de facto je náklad nepřímý.“

„Nedostatečná provázanost nepřímých nákladů s čerpáním přímých nákladů. Klíčové náklady nezbytné pro realizaci projektu, zejména projektový a finanční management, spadají do nepřímých nákladů. 25% podíl nepřímých nákladů na přímé náklady neodpovídá realistickým nákladům na administraci projektu.“

„Ocenili bychom možnost zařadit pozici koordinátora/ky aktivit do přímých nákladů. Pokud chceme být efektivní, cílit dle potřeb cílové skupiny, nabízet řadu individuálních aktivit a podpořit každou osobu, je nutné mít větší množství aktivit a zařadit mentoring, což je mnohem náročnější na koordinaci. Uvedený podíl nepřímých nákladů zdaleka nepostačoval na zajištění administrace. V projektu tyto aktivity byly hrazeny z jiných zdrojů a také díky tomu, že jsme souběžně měli projekty tři, bylo možné náklady na pracovní pozice účetní, manažerky a PR kumulovat. Oceňujeme úpravy v ISKP+ možnost sledování čerpání rozpočtu.“

„Přímé x nepřímé náklady – hrazení pracovníků administrativních pozic (finanční manažer a manažer projektu) z nepřímých nákladů znamená pro neziskovou organizaci velkou finanční zátěž, administrativa spojená s projektem je stále časově náročná.“

► **Dalším tématem byly aktivity v projektech.**

„Velmi se osvědčilo pracovní poradenství, vzdělávací a rekvalifikační kurzy, na jejichž základě mohly ženy změnit, doplnit či aktualizovat své profesní zaměření, což vedlo přímo ke zlepšení postavení na trhu práce a k nalezení zaměstnání.“

„Ucelený systém aktivit, který propojuje vzdělávání s odbornou praxí a individuálním poradenstvím (koučink, mentoring) se nám velmi osvědčil a u většiny účastnic přispěl k získání nového zaměstnání. Za klíčovou aktivitu v projektu považujeme zejména motivační aktivity pro cílové skupiny.“

„Ve výzvách týkající se zaměstnanosti OZP chybí jako podporovaná aktivita ergodiagnostika.“

► **Komentáře také zmiňovaly administrativní zátěž projektů.**

„Stále je velmi komplikované monitorování projektu, vyplňování informací o podpoře na esfcr.cz je neskutečně náročné na čas, pozornost a trpělivost.“

„Ocenili bychom průběžná školení pro příjemce během realizace projektu zaměřená na monitorování projektu (práce s MS ISKP 14+) a další povinné aktivity např. jak vyplnit správně dotazník Zpráva o projektu.“

► **Komentáře také dávaly náměty ohledně nastavení indikátorů.**

„V projektu se ukázala jako velmi dobrá i možnost zapojit do některých aktivit i partnery účastníků, bylo to řádově jen několik hodin, takže by to zdaleka nedosahovalo požadovaných hodin na podpořenou osobu. Partneři získali svou osobní zkušenost s probíraným tématem. Účastníci tuto možnost ocenili a dávali dobrou zpětnou vazbu o užitečnosti tohoto kroku. Tyto účastníky tedy nebylo možné ve výzvě zahrnout.“

„Zvážit do budoucna zohlednit v nových výzvách skutečnost, že po vstupu do projektu si účastníci po absolvování motivačních aktivit sám najde práci bez dotovaných mzdových prostředků. Takového účastníka si pak nemůžeme vykázat do indikátoru, přestože projekt svou funkci (návrat na trh práce) splnil.“

► **Náměty se také týkaly regionálního nastavení výzev.**

„Limitující bylo zajištění vzdělávání mimo území Prahy. Chápeme, že projekt byl určen ženám z méně rozvinutých regionů, nicméně řada kurzů je realizována pouze v Praze. Tím, že se jich ženy nemohou zúčastnit, se ještě více rozvírají nůžky mezi Prahou a méně rozvinutými regiony. Prosíme o zvážení, zda by dílčí aktivity v případných dalších výzvách bylo možné v Praze realizovat.“

6.3.2. Dobrá praxe projektů – Soutěžní projekty na podporu rovnosti žen a mužů

Ze všech dotázaných projektů ze soutěžních výzev na podporu rovnosti žen a mužů z nich 46 procent uvedlo, že v projektu využily nový či neobvyklý způsob práce.

Tabulka 71: Využili jste v projektu nový či neobvyklý způsob práce? (Soutěžní projekty na podporu rovnosti žen a mužů)

	Počet odpovědí	Podíl odpovědí
ano	54	46 %
ne	63	54 %

N=117

Tabulka 72: Využité nové či neobvyklé způsoby práce (Soutěžní projekty na podporu rovnosti žen a mužů)

Projekty, které přímo pracovaly s cílovou skupinou:

► V projektech se hojně využívaly **alternativní způsoby vzdělávání**.

„Využívali jsme velmi interaktivní zapojení do týmových aktivit při řešení skupinových úkolů z trhu práce.“

„Simulační rozvojový program Firma, modelová hra na osvojení rolí v managementu.“

„Jeden z workshopů byl věnován tzv. dominačním technikám (jedná se o jemné a nenápadné postupy, kterými jedna osoba/skupina osob získává nadřazené postavení nad jinou osobou/skupinou osob a které přispívají ke znevýhodněnému postavení žen jak na trhu práce, tak ve veřejném životě). Účastnice vzdělávacího programu se naučily dominační techniky rozeznávat a účinně se jim bránit, čímž se zvýšila jejich šance na zapojení do veřejného života i na pracovní trh a zároveň bylo posíleno jejich sebevědomí. Tento vzdělávací program byl inovativním začleněním metody story-telling.“

„Realizace nácviku praktických dovedností pro zvládnutí péče přímo v domácím prostředí.“

„Mastermindová skupina, což je netradiční formát pro klienty z cílové skupiny Manažerská akademie pro ženy. Ženy měly možnost své „problémy“ a záležitosti, které řeší v manažerské oblasti probrat v uzavřené skupince, vždy na problém od ostatních obdrželi zpětnou vazbu a soubor řešení. Na každém setkání vznikl veřejný závazek, příslib, jak situaci klientka bude do příště řešit a v dalším setkání podala všem informaci o tom, jak problém vyřešila – tento formát nutil klienty k cíleným a konkrétním krokům a k akceschopnosti.“

► Komentáře také často zmiňovaly **psychosociální podporu** účastnic. Projekty toho dosahovaly díky **specializovaným poradcům a odborníkům**.

„V rámci realizace se velice dobře osvědčila spolupráce s psychologem, který pomáhal účastnicím zvládnout jejich stávající životní situaci a rovněž přispíval k jejich osobnostnímu rozvoji. Psycholog tedy řešil nejen situační problémy, ale i dlouhodobý rozvoj. Ve spolupráci s osobním poradcem pak bylo v mnoha případech dosaženo zlepšení prožívání stávající situace účastníků, byť se například nepodařilo okamžitě účastnice umístit na trhu.“

„Součástí projektových aktivit bylo nově poskytováno psychologické poradenství. Díky němu u klientek došlo k lepšímu sebepoznání, sebehodnocení, zvýšení sebevědomí či ke zlepšení

komunikačních dovedností. Bylo prospěšné i při pracovních pohovorech. Díky podpoře se klientky lépe vyrovnaly s případným neúspěchem.“

„Využili jsme (vystalo z podnětů prvních schůzek s účastníky) možnosti sloučení osoby mentora a psychologa. Osvědčilo se, když se nakonec pro účastníky jednalo o jednu a tu samou osobu, se kterou už se v projektu setkali a mohli s ní otevřeně řešit dané problémy.“

Další forma psychosociální podpory byla dosahována díky **skupinovému sdílení a podpory socializace účastníků.**

„Velkým přínosem našeho projektu 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.“

„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.“

„Sdílení zkušeností v rámci jednotlivých témat bylo přínosné pro všechny účastnice, které si navzájem vyměňovaly své zkušenosti, rady a tipy.“

„V projektu se ženy scházely v rámci tzv. ženských kruhů, kde společně sdílely zkušenosti z různých oblastí života.“

► Projekty často pracovaly s inovativními formami **motivace a osobního rozvoje cílové skupiny.**

„V projektu jsme použili 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.“

„Projekt obsahoval aktivitu LEADERS CLUB – průběžné vyhodnocování motivace a aktivity účastnic, v závěru ocenění neaktivnějších žen, největší ženy a největšího dosaženého úspěchu či posunu.“

„Projekt motivoval účastníky ke změně postojů pomocí teorie M. R. Coveyho.“

„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.“

„Novým prvkem v tomto projektu byl realizovaný koučink – vlastní stanovení profesních (i životních) cílů neformálně pečujících žen a hledání vlastních řešení a efektivních cest, jak je v průběhu péče zabezpečit.“

„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.“

„V projektu bylo využito metody behaviorálního a koučovacího pohovoru.“

► Projekty využívaly **alternativní přístupy k zprostředkování zaměstnání.**

„V projektu jsme pro cílovou skupinu poskytovali stínování a pracovní místa na zkoušku.“

„Nabízeli jsme krátkodobé pracovní úvazky (DPČ, tréninky), které nabízí účastníkům možnost praktické prezentace dovedností a zaměstnavatelům pozitivně splují zkušební dobu.“

„Osvědčilo se nám umožnit v rámci klíčových aktivit vybraným účastnicím vykonávat stáž přímo v naší společnosti. Obě vybrané účastnice pokračovaly v práci pro naši společnost i po skončení projektu.“

► **Inovativní byly projekty též ve způsobech kontaktu cílové skupiny.**

„Uspořádali jsme informační schůzky v místě bydliště klientek formou setkání s občerstvením, což bylo pro ně velmi motivující.“

„Pracovali jsme se sociálními sítěmi – využití Facebooku, přidávání aktualit, spolupráce a podpora motivace přes sociální síť. Díky tomu jsme udrželi aktivní komunikaci a kontakt s účastnicemi a nepřímo i s jejich okolím, např. přáteli či rodinou.“

„Dotazníky o zpětné vazbě účastníci projektu vyplňovali elektronickou formou. Mohli tak v klidu a soukromí vyjádřit své pocity a poznatky z jednotlivých aktivit projektu.“

► **Projekty také využili komplexní formy poradenství.**

„Díky projektu, ve kterém byl cílové skupině umožněn intenzivní kontakt s poradci – psychologem, právníkem i finančním poradcem, došlo k celkové stabilizaci klientek a jejich následná motivace byla účinnější a z dlouhodobého hlediska vytrvalejší. Klientky jsou nyní sebevědomé, orientované ve svých právech i povinnostech a mají chuť se vzdělávat.“

Projekty, které přímo nepracovaly s cílovou skupinou:

► **Projekty často využívaly alternativní způsoby vzdělávání.**

„Inovativní byla v projektu zejména metodika našeho školení, ve které jsme poradcům z Úřadu práce nabídli kombinaci námi ozkoušených metod a přístupů. Zaměřili jsme se jak na předání metod do praxe s klienty, tak i na zvýšení genderové senzitivity a rozvoj poradenských dovedností samotných poradců. Tento přístup se nám v praxi velmi osvědčil, v závěrečné evaluaci poradci hodnotili kladně především možnost natrénovat si vedení poradenského rozhovoru, principy aktivního naslouchání a podporující přístup.“

„V projektu jsme pracovali s dlouhodobou pamětí. Krátkodobá paměť je již dlouhodobě přetěžována a stavět vzdělávání na ukládání informací do krátkodobé paměti není z dlouhodobého hlediska možné. Práce s dlouhodobou pamětí přináší dlouhodobě funkční výsledky.“

„V projektu jsme poskytovali tzv. Taškária, což jsou pobytové akce se vzděláváním a společným programem pro otce a děti. To znamená praktické předávání zkušeností, dovedností a informací v praxi. Otcové např. něco dopoledne probrali a odpoledne již pod dozorem lektorů aplikovali přímo při činnostech s dětmi.“

► **Jeden projekt také použil inovativní formu osvěty.**

„V rámci Dne za rovné příjmy (veřejná akce, která upozorňuje na 22% rozdíl v odměňování žen a mužů) jsme do akce zapojily podniky, které v daný den nabízely symbolickou slevu 22 % ženám na vybrané produkty. Pozitivní naladění akce spolu s šířením materiálů k problému gender pay gap přímo v zapojených podnicích napříč ČR doplněné doprovodnými akcemi pro cílovou skupinu (ženy vracející se na trh práce po rodičovské dovolené, ženy ohrožené vícečetnou diskriminací). Komunikace na informačních stáncích s lidmi přináší ohlas mezi veřejností i podniky. V průběhu 2 let se do akce zapojilo v průměru 50 podniků a již další se hlásily s možností zapojit se v dalších letech.“

Ze všech dotázaných projektů ze soutěžních výzev na podporu rovnosti žen a mužů z nich 7 procent uvedlo, že se jim podařilo přispět k iniciaci či realizaci systémové změny.

Tabulka 73: Podařilo se vašemu projektu přispět k iniciaci či realizaci nějaké systémové změny? (Soutěžní projekty na podporu rovnosti žen a mužů)

	Počet odpovědí	Podíl odpovědí
ano	8	7 %
ne	109	93 %

N=117

Tabulka 74: Příspěvky projektů k iniciaci či realizaci nějaké systémové změny (Soutěžní projekty na podporu rovnosti žen a mužů)

Projekty, které přímo pracovaly s cílovou skupinou:

- Nejvíce projektům se podařilo **zavést prvky flexibilních forem práce**.

„Podařilo se nám u 12 zaměstnavatelů zavést prvky flexibilních forem práce do jejich interních směrnic.“

„Podařilo se nám vysvětlit (a následně realizovat) u všech zaměstnavatelů práce částečně z domova, kratší a pružné pracovní doby apod. a ukázali jsme tak názorně zaměstnavatelům, že účastníci projektu při těchto možnostech odvádí mnohdy výkonnější práci a jsou pro zaměstnavatele větším přínosem.“

„U některých zaměstnavatelů došlo k zařazení částečných úvazků do náborové strategie.“

- Jednomu projektu se podařilo **navázat spolupráci s jinými vzdělávacími organizacemi** a vytvořit tak **ucelené a systematizované vzdělávací programy zahrnující genderové otázky**.

„Díky projektu vznikly ucelené vzdělávací linie. Projekt měl vzájemný vliv na další vzdělávací aktivity Czechitas a jejich obsah. Zároveň měl zásadní vliv na lektorskou komunitu, s níž byla započata intenzivní spolupráce, a to zejména v kontextu genderových otázek a cílení edukativního obsahu. Velkým přínosem bylo rovněž vytvoření a pilotování prvních online výukových materiálů, čímž se vzdělávací aktivity organizace posouvají na zcela novou rovinu. V rámci projektu také vzniklo systematizované kariérní poradenství a mentoring pro vzdělávané ženy. Bylo možné rovněž vytvořit podpůrnou platformu (Kariérní portál), která má do budoucna velký potenciál pro ženy ucházející se o profesní tranzit do IT oboru.“

Projekty, které přímo nepracovaly s cílovou skupinou:

- Jeden projekt **díky osvětě a propagaci zvýšil povědomí o dané problematice**.

„Prostřednictvím výzkumů, který realizoval Sociální ústav, vytvořením publikací s životními příběhy (NESEHNUTÍ) a vytvořením Aliance za férové odměňování (Otevřená společnost) jsme do tématu vnesli nová data (o veřejném mínění, tvůrců a tvůrkyň politik, pohled zaměstnanců a zaměstnankyň i zaměstnavatelské hledisko) a nové perspektivy (aspekt nezamýšlených důsledků v nastavování nástrojů pro snižování gender pay gap, perspektivu vícečetné diskriminace v problému gender pay gap). Důležitá byla komunikace nových dat i nových perspektiv na institucionální úrovni – zejména v rámci mezinárodní konference Rovné odměňování: věc nás všech, kterou jsme pořádali ve spolupráci

s Úřadem vlády a Kanceláří veřejné ochránkyně práv. Zde se podařilo zapojit do diskuse všechny relevantní aktéry a aktérky v tématu gender pay gap.“

6.4. Podnikové vzdělávání zaměstnanců

Výzvy zařazené do vyhodnocení

Kód výzvy	Název výzvy
03_16_043	Podnikové vzdělávání zaměstnanců
03_16_060	Vzdělávání – společná cesta k rozvoji!
03_19_097	Podnikové vzdělávání zaměstnanců II

6.4.1. Problémy a překážky – Podnikové vzdělávání zaměstnanců

Respondenti odpovídali na otázku, jaké vybrané části přípravy a realizace projektu pro ně byly nejvíce problematické. V rámci projektů, které byly zaměřené na podnikové vzdělávání zaměstnanců, vybralo alespoň jednu část příprav a realizace projektu jako nejvíce problematickou 58 % respondentů.

Tabulka 75: Byly některé části přípravy a realizace projektu problematické? (Podnikové vzdělávání zaměstnanců)

	Počet odpovědí	Podíl odpovědí
ano	669	58 %
ne	489	42 %

N=1158

Nejčastěji označovanou částí, která byla pro respondenty problematická, bylo *řízení, monitorování, administrace a reportování průběhu projektu*, vybralo ji 45 % respondentů, kteří v otázce deklarovali nějakou problematickou část přípravy a realizace projektu. Dále bylo častěji jako problematické uváděno *stanovení cílových hodnot indikátorů* (tuto možnost vybralo 26 % respondentů), *dosažení cílových hodnot indikátorů* (také 26 %) a *stanovení vhodných vstupů, aktivit, výstupů a výsledků* (21 %). Respondenti dále měli možnost připojit svůj komentář k těmto problematickým oblastem přípravy a realizace projektu, čemuž se věnuje tabulka na následující stránce.

Tabulka 76: Problematické části přípravy a realizace projektu (Podnikové vzdělávání zaměstnanců)

	Počet odpovědí	Podíl odpovědí
řízení, monitorování, administrace a reportování průběhu projektu	300	45 %
stanovení cílových hodnot indikátorů	175	26 %
dosažení cílových hodnot indikátorů	174	26 %
stanovení vhodných vstupů, aktivit, výstupů a výsledků	138	21 %
realizace veřejné zakázky	114	17 %
praktická realizace věcných (ne organizačních) projektových aktivit	75	11 %
nábor účastníků projektu	53	8 %
vybudování a udržení realizačního týmu	41	6 %
dosažení toho, aby výstupy projektu zlepšily situaci podpořených osob	37	6 %
zjištění či ověření skutečných dosažených přínosů projektu	26	4 %
snaha o zajištění udržitelnosti dosažených přínosů	15	2 %

N=669 // Respondenti mohli vybrat více možných odpovědí.

Tabulka 77: Komentáře k vybraným problematickým částem přípravy a realizace projektu (Podnikové vzdělávání zaměstnanců)

► Komentáře k **oblasti řízení, monitorování, administrace a reportování průběhu projektu** se zaměřovaly především na administrativní náročnost. V rámci náročnosti administrace projektu byly uváděny problémy týkající se složitosti a časové náročnosti administrativy, uživatelské nepřívětivosti monitorovacích systémů a nedostatečné metodické podpory.

Téměř čtvrtina komentářů v této části obsahovala nějakou výtku k monitorovacím systémům. Respondenti se vyjadřovali k uživatelské přívětivosti, funkčnosti a vykazování údajů v systémech. Někteří realizátoři měli problém s propojováním systémů MS 2014+ a IS ESF, funkčností kontrol systému, elektronickým podpisem, hlášením chyb aj.

„Spousta věcí v systému ISKP14+ se jeví jako nepovinná k vyplnění – typicky v rámci ZoR (Zprávy o realizaci), ale pak je tato zpráva několikrát vrácena, např. čestná prohlášení (kontrola nehlásí chybu) a další ...“

„Uživatelsky nepřívětivé prostředí ISKP, složitost systému pro vykazování indikátorů a vzájemná kompatibilita obou systémů (často nefunkční).“

„Systémy MS 2014+ a IS ESF, resp. jejich vzájemné propojení, je pro nás běžné uživatele poměrně dost komplikované, zejména, pokud do něj vstupujeme jednou za 6 měsíců pro vyplnění potřebných podkladů. Značně omezující byla postupná eliminace všech prohlížečů, neboť např. Explorer již nepoužíváme v naší společnosti dlouho a bylo tedy nutné ho zavést jen kvůli práci v systému MS2014+.“

Dalším častěji zmiňovaným problémem bylo zařazování zaměstnanců do klasifikace CZ-ISCO, a tím snížené flexibilitě navazujících aktivit stanovených pro jednotlivé kategorie zaměstnanců.

„Problémem byly přesuny mezi zaměstnanci (dle CZ-ISCO) a školeními (dle kategorie) - velká administrativa s tím spojená.“

„Problematické bylo provádění změn v projektu, kvůli nutnosti sledování hodnotící matice a CZ-ISCO u jednotlivých zaměstnanců.“

„Přílišná svázanost projektu, obtížnost přesunu prostředků mezi aktivitami vlivem stanoveného přínosu pro jednotlivá CZ-ISCO.“

Náročnost administrace realizátoři dále spatřovali v oblasti množství dokládáných dokumentů, které bylo nutné vyplňovat, skenovat a vkládat do systému.

„Velmi náročný administrativní proces, vyplnění IS ESF, monitorovací listy, dokumenty k realizaci, jejich skenování, opravy, skenování, vkládání ...“

„Administrace byla obtížná vzhledem k velkému objemu dokumentů, které bylo nutné skenovat a zadávat do ISKP 2014+.“

„Při zapojení více než 150 zaměstnanců je evidence projektu náročná, především v oblasti kopií pracovních smluv, monitorovacích listů a pracovních náplní.“

„Nutnost tištěné podoby dokumentů, uvítali bychom možnost více využívat elektronickou podobu.“

Někteří realizátoři uváděli problém s duplicitním vyplňováním informací, které je podle zkušeností respondentů administrativně zatěžující.

„Vysoká administrativní náročnost projektu – informace se dublovaly až "triplovaly" v různých částech ZoR (Zprávy o realizaci), či ŽoP (Žádosti o platbu) či v Souhrnné tabulce.“

„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.“

„Náročnost vykazování jednoho údaje ve čtyřech různých systémech či statistikách byla zatěžující. Vyladit všechna data o projektu dle prezenček, certifikátů, s excelovskou tabulkou, weby ISKP a ESFCR nám nakonec přišlo více náročné než vykazování vzdělávacích projektů v předchozích programových obdobích.“

Dále někteří realizátoři uváděli problémy s nedostatečnou metodickou podporou.

„Nepřesné instrukce vyplnění a odevzdávání monitorovacích zpráv a žádosti o platbu (systém při zakliknutí "Kontrola" neupozornil, že není podepsaná Žádost o platbu), nepřesné instrukce postupu zadávání osob do systému pro výpočet indikátorů.“

„Pravidla jsou velmi obšírně popsána, ale neřeší konkrétní vzniklé situace. O těch pak rozhodují úředníci podle toho, co je zrovna napadne, aniž by vzali v úvahu, jaké dopady to může mít pro příjemce.“

„Dle mého názoru složitá administrace a s tím i návaznost na obsáhlou dokumentaci, kde nebylo jednoduché najít odpovědi. S tím souvisí i příliš časté změny konzultantů. Každý konzultant podával rozdílné informace. Z toho vyplývá nejistota při administraci, kdy se nešlo opřít ani o dokumentaci, ani o konzultanta. V dokumentaci nebylo možné odpovědi naleznout a na odpověď konzultanta jsem se nemohla vždy spolehnout, protože si sám nebyl jistý. Uvítala bych, abychom se vždy mohli opřít o pevnou a jasnou odpověď na otázky.“

„Očekávali jsme metodickou podporu a pomoc při vedení projektu ze strany řídicího orgánu, což nebylo naplněno. Nikdo se ve firmě našeho formátu nemůže plnohodnotně věnovat řízení projektu a tím spojené administraci. Pokud jsou zakázky, je pro firmu klíčové se věnovat zakázkám a administrace projektu je tím pádem složitější.“

Někteří realizátoři uváděli, že vzhledem k vysoké administrativní náročnosti, využili externí pomoc.

„Bez pomoci externího spolupracovníka bychom nebyli schopni projekt sami administrovat. Zejména z důvodu administrativní a technické náročnosti.“

„Systém je administrativně poměrně složitý, museli jsme proto spolupracovat s externí poradenskou kapacitou, která pro nás toto zajistila. To mj. odčerpává finanční prostředky, které bychom mohli efektivněji věnovat vlastnímu vzdělávání.“

„Příliš mnoho administrativních úkonů a složitost dokumentování projektu. Pokud by nebyla pomoc třetí strany, musel by být zaměstnán pracovník jen ke sledování, realizaci a administraci projektu. Strojově psané popisy administrativních úkolů je těžké pochopit.“

Dalším tématem v komentářích respondentů byla organizace vzdělávacích aktivit zaměstnanců s ohledem na zajištění běžného chodu organizace.

„Bylo složité organizačně zajistit vzdělávání zaměstnanců tak, aby byl zajištěn chod společnosti, vzdělávání bylo pro zaměstnance atraktivní a vše bylo finančně i prakticky co nejméně náročné.“

„Bylo náročné vytvořit harmonogram vzdělávání vzhledem k pracovnímu nasazení zaměstnanců.“

„V prostředí vysoké fluktuace, nástupů a výstupů zaměstnanců, vzhledem k tomu, že jsme sezónní firma a dále vzhledem k tomu, že máme zaměstnance na pobočkách po celé ČR, bylo obtížné sladit účast zaměstnanců na jednotlivých školeních a zároveň zachovat chod poboček a plnění pracovních úkolů.“

► V problematice **stanovení cílových hodnot indikátorů** se nejčastěji objevovaly komentáře, ve kterých se realizátoři vyjadřovali k tomu, že je obtížné stanovit cílové hodnoty indikátorů na delší dobu vzhledem k fluktuaci zaměstnanců a dalším změnám v podnikání.

„Je velmi obtížné odhadnout hodnoty indikátorů na 24 měsíců dopředu s ohledem na možnou fluktuaci, vytíženost zaměstnanců apod.“

„Důvodem problémů je dlouhý časový úsek mezi přípravou projektové žádosti a ukončením realizace projektu = změny na trhu, změny ve výrobě, fluktuace aj.“

„Stanovení výše indikátoru 6 07 00 ve chvíli, kdy projekt bude realizován až za několik měsíců je velmi náročné. Dochází k fluktuaci v různých věkových kategoriích, splnění indikátoru pak může být problematické.“

„Problematické pro nás bylo stanovení cílových hodnot indikátorů tak, abychom je byli schopni za 2 roky realizace projektu naplnit, vzhledem k možným personálním změnám, které nelze dopředu předvídat a ovlivnit.“

Část realizátorů se dále vyjadřovala k problému s cílovými hodnotami u osob ve věku 55 let a více. Ve dvou případech realizátoři uváděli, že nebyla jasná definice této skupiny ve výzvě. Dále někteří realizátoři zmiňovali náročnost a obavy s dosažením hodnoty indikátorů u této cílové skupiny.

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

„Především u indikátoru zaměstnanců 54+ bylo problematické jej dosáhnout s ohledem na nízkou nezaměstnanost v regionu a na fluktuaci.“

„U stanovení cílové hodnoty indikátoru 6 07 00 (Účastníci ve věku nad 54 let) bylo těžší dosáhnout stanoveného počtu v daném indikátoru, než se při přípravě projektu zdálo. Při tak malém počtu hodnoty indikátoru, tj. 3 účastníci ve věku 55+ při vstupu do projektu, a při celkem vysokém procentu krácení rozpočtu, a tím i dotace při jeho nedodržení, to pro příjemce znamená vysoké riziko. Tedy, pokud bychom nenaplnili cílovou hodnotu v tomto indikátoru, byť jen o 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.“

I v této oblasti se část realizátorů vyjadřovala k problémům se zařazením pracovníků do klasifikace CZ-ISCO, viz např. tento komentář.

„Zprvu jsme nedostatečně chápali smysl a provázanost indikátorů, problém představovalo hlavně členění možných účastníků projektu dle CZ-ISCO.“

V odpovědích realizátorů se dále objevovaly další problémy se stanovením cílových hodnot indikátorů, např. z důvodu nedostatečného popisu indikátorů, obtížného odhadu zájmu zaměstnanců o vzdělávání, které může být nižší i vyšší oproti předpokladům, nebo z důvodu nepředvídatelných událostí (epidemie Covid-19).

„Nejednoznačný popis výpočtu indikátorů při přípravě projektové žádosti. Došlo tak k chybnému výpočtu cílové hodnoty indikátorů.“

„Odhad indikátorů byl velmi obtížný především vzhledem k velkému zájmu, který nakonec nebyl naplněn.“

„Měli jsme obavy, zda školení bude pro zaměstnance přínosem, aby se jich účastnili. Nakonec byla poptávka po kurzech tak vysoká, že už po roce realizace máme vyčerpány veškeré prostředky.“

„Je těžké předvídat, co se stane, a nastavit podle toho indikátory. Zejména u situace COVID-19 bude mít spousta zaměstnavatelů problémy indikátory naplnit. Jen díky náhodě, kdy jsme se na začátku rozhodli využít zhuštěnou výuku, se nám podařilo problémy ustát, jinak máme hodně zaměstnanců z blízkého zahraničí a díky uzavřeným hranicím min. 3 pracovníci nesplnili min. 70% docházku.“

► **U dosažení cílových hodnot indikátorů** se objevovaly podobné problémy jako u stanovení cílových hodnot indikátorů. Často uváděným problémem v dosažení cílových hodnot indikátorů byla fluktuační zaměstnanců či jejich nepřítomnost na vzdělávání z různých důvodů. Problém však pro některé z realizátorů představovala také změna pracovní pozice zaměstnanců z důvodu vazby cílových hodnot na klasifikaci CZ-ISCO.

„S ohledem na velkou fluktuaci zaměstnanců nedošlo k naplnění cílových hodnot indikátorů.“

„Situace na trhu práce není příliš pozitivní k dosažení monitorovacích indikátorů. Zaměstnanci mají tendenci fluktuovat a příjem nových zaměstnanců vázne.“

„Vzhledem k vazbě na CZ-ISCO byla problematická změna účastníku v projektu v případě změny pracovní pozice, nebo odchodu z firmy.“

„S ohledem na nastavení např. jazykového vzdělávání, nám realizaci komplikovala skutečnost, že lidé z dlouhodobého hlediska kurzů nebyli schopni naplnit docházku, nemoci, dovolené, vyčerpání a fluktuační zaměstnanců.“

„Na počátku projektu jsme naplánovali počty osob, které se budou účastnit projektu a splní alespoň 40 hodin. V průběhu realizace jsme se ale poměrně často setkávali s problémem neúčasti na seminářích v důsledku nemoci, akutního výjezdu za klientem, pracovní vyčerpání atd. Na seminář jsme téměř vždy byli schopni najít náhradu, nicméně tím pádem jsme přicházeli o účastníky, kteří překročili bagatelní podporu (na konci projektu jsme evidovali více než 35 osob, které měli podporu ve výši 32 hodin – chyběl právě jeden seminář).“

Dále byl uváděn problém s dosažením cílové hodnoty indikátoru u cílové skupiny osob ve věku 55 let a více.

„Nepodařilo se nám naplnit indikátor 54+. Účastníci tohoto věku dosáhli až v průběhu realizace projektu.“

„Do projektu jsme zařadili dva naše zaměstnance, kteří byli ve věku 54 let. Bohužel název indikátoru je zcestný a do tohoto indikátoru se zařazují osoby až od věku 55 let.“

*„Problém s dosažením cílové hodnoty indikátoru 6 07 00. V oboru IT je bohužel málo osob nad 54 let.“
„Nejproblematičtější bylo zapojování osob 55 let a více – v dělnických profesích je jich málo. V projektu se musely provést změny a realizovat více soft skills školení pro pracovníky na vyšších pozicích, kde je starších pracovníků více.“*

„V některých případech problematické přesvědčit vytipované zaměstnance k účasti v projektu, především v rámci věkové kategorie 55+.“

Někteří realizátoři zmiňovali změny v ekonomické situaci či změny v podniku, které dle jejich vyjádření měly vliv na dosahování indikátorů.

„Bohužel se měnilo vedení společnosti, které už nemělo zájem dál v projektu pokračovat, proto pro nás dosažení cílových hodnot bylo velice náročné.“

„Komplikací pro nás představovala reorganizace ve společnosti, jedná se spíše o komplikaci na straně příjemce.“

„Z důvodu snížení odbytu došlo k nepředvídatelnému snížení stavu zaměstnanců – vzdělávací potřeby jsme tak museli přehodnotit.“

„Vzhledem k tomu, že se během realizace navýšila výroba, bylo velmi složité realizovat všechny předpokládané vzdělávací aktivity, a s tím souvisí i dosažení cílových indikátorů.“

► V oblasti **stanovení vhodných vstupů, aktivit a výstupů projektu** bylo nejčastějším problémem zařazování zaměstnanců do skupin podle CZ-ISCO, tedy do klasifikace zaměstnání (tohoto problému se týkala přibližně třetina komentářů).

„Problémem bylo rozdělení do CZ-ISCO, váhy školení.“

„Nejsložitější bylo sledování zaměstnanců a výstupů projektu se zohledněním zařazení účastníků do kategorií CZ-ISCO. Tento požadavek nám zabral nejvíce času.“

„Vzhledem k měnícím se potřebám, jsme museli několikrát provést změnu v přerozdělení osobohodin v jednotlivých CZ-ISCO skupinách.“

„Problematické bylo určení předem hodin a témat pro zaměstnance dle CZ-ISCO. Některé potřeby vyplývají postupně.“

Dalším problematickým bodem, kteří realizátoři zmiňovali, bylo stanovení vhodných vzdělávacích potřeb z důvodu, že se vzdělávací potřeby v průběhu realizace mění a vyvíjejí, a zároveň je potřeba dodržet pravidla výzvy.

„Bylo obtížné sladit vzdělávací potřeby zaměstnanců a výzvy.“

„Bylo složitější stanovit přesně potřeby jednotlivých zaměstnanců tak, aby jejich vzdělávání nemělo jen okamžitý efekt, ale aby jim bylo ku prospěchu i v budoucnu, i na jiné pracovní pozici apod.“

„S obdobným projektem, tj. vzdělávání zaměstnanců v takovém rozsahu, jsme dosud nepracovali, a bylo pro nás proto obtížnější sladit všechny aktivity, cíle atd. do smysluplného celku. Dle odezvy zaměstnanců se nám to však s největší pravděpodobností podařilo.“

„Ve fázi přípravy projektu bylo problematické stanovit s předstihem jaké aktivity, výstupy a výsledky budou pro naši společnost relevantní a přínosné v horizontu 24 měsíců.“

► U problémů s **realizací veřejné zakázky** zmiňovali realizátoři nejčastěji odbornou náročnost zadávání veřejných zakázek.

„Náročné je splnění všech náležitostí podle zákona, aby nebyl porušen zákon.“

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

„Obecně považujeme realizaci veřejných zakázek dle veřejných pravidel za komplikovanou a rizikovou aktivitu (různé výklady pravidel různými subjekty s rizikem sankcí).“

Někteří realizátoři z důvodu náročnosti přistoupili k využití externí pomoci.

„Bez pomoci externí spolupracující společnosti bychom veřejnou zakázku nezrealizovali.“

„V souvislosti s novou právní úpravou zadávání veřejných zakázek, bylo pro naše potřeby nutné konzultovat věc s odborníky, což mělo mírný dopad na naši finanční situaci, jelikož na takové služby nemáme dostatečné finanční prostředky.“

Někteří realizátoři zmiňovali konkrétní problémy v procesu zadávání zakázek, jedním z problémů, který se opakoval byla náročnost získání dodavatele pro vzdělávání. V některých případech proto realizátoři zakázku vyhlášovali opakovaně.

„Složitá administrace, na některou dílčí část zakázky se nepřihlásil žádný dodavatel.“

„Na první zveřejnění veřejné zakázky se nepřihlásil žádný kandidát. Dle našeho průzkumu to bylo kvůli přísným požadavkům v lektorské oblasti.“

„Snaha dodržet zákon při realizaci projektu vedl k tomu, že do dvou ze čtyř nabízených oblastí vzdělávání se nepřihlásil žádný dodavatel služby. Následně jsme museli vzhledem k nedostatku času na další vyhlášení výběrového řízení na tyto oblasti rezignovat a realizovali jsme vzdělávání pouze ve dvou aktivitách, z toho jednu celou z vlastních zdrojů.“

► V rámci **praktické realizace projektů** bylo nejčastějším tématem skloubení pracovních povinností zaměstnanců a vzdělávání.

„Někdy bylo složitější zrealizovat projektové aktivity tak, aby nenarušily běžný chod firmy.“

„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.“

„Nebyla realizována všechna školení dle plánů z důvodů vytíženosti zaměstnanců.“

„Nečekaný nárůst výroby neumožnil realizovat většinu školení.“

Dále se realizátoři vyjadřovali k různým problematickým bodům realizace projektu – např. k organizační náročnosti, úpravám naplánovaných aktivit a dalším jednotlivým problémům.

„Při realizaci projektu je náročné zrealizovat školení od A do Z, tzn. sjednání vhodného termínu, školících prostor, informování účastníků, dodržení co nejvyšší účasti na kurzech kvůli naplnění hodnot indikátorů a ekonomiky projektu apod.“

„Náš projekt byl postaven na interním vzdělávání zaměstnanců v souvislosti se zaváděním nového systému. Bohužel došlo ke značnému zpoždění s implementací tohoto podnikového systému, které se také nepříznivě projevilo na výsledcích tohoto našeho projektu. V projektu jsme tak zrealizovali školení v rozsahu jen cca 6,8 % zamýšleného rozpočtu.“

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

„Povinně zasílaný Plán aktivit neumožňoval praktické změny ve výuce (např. přeložení kurzu v rámci týdne/měsíce).“

► V oblasti **náborů účastníků** do projektu se opět častěji objevovalo téma fluktuace zaměstnanců.

„Vzhledem k délce projektu došlo v průběhu realizace přirozené fluktuaci zaměstnanců (důchodový věk, dohodou změna zaměstnání). Tito zaměstnanci byli nahrazeni dalšími zaměstnanci – náhradníky.“

„Jednalo se o realizaci dlouhého projektu, během jehož realizace docházelo k přirozené fluktuaci – nové zaměstnání, mateřské dovolené. V řadách naší malé společnosti bylo těžké najít nové náhradníky vzdělávání, pro které by bylo navrženo vzdělávání přínosné.“

Dále se realizátoři vyjadřovali k motivaci a zájmu zaměstnanců o vzdělávání. Někteří realizátoři se setkali s nižším zájmem zaměstnanců o vzdělávání.

„Ne všichni zaměstnanci byli ze začátku vzdělávacím kurzům otevření.“

„Zaměstnanci oproti přípravné fázi ve fázi realizační nejevili o vzdělávací aktivity zájem.“

„Ne vždy bylo snadné vysvětlit kolegům proč je školení potřeba. Pro výrobní firmu, která má přiměřený počet zaměstnanců je občas problematické motivovat (zejména v počátcích projektu) zaměstnance pro účast v rozvojových programech, protože jejich klíčovou prioritou je zajištění výroby. Jejich rozvoj je objektivní potřeba, ale ne vždy je také vnímán jako potřeba subjektivní. Dané potíže se však podařilo překonat a zapojení účastníků bylo vcelku bezproblémové.“

V oblasti motivace účastníků do projektu bylo zmiňováno jako problematické také zapojení cílové skupiny osob ve věku 55 let a více.

„V některých případech bylo problematické přesvědčit vytipované zaměstnance k účasti v projektu, především v rámci věkové kategorie 55+.“

„Někteří zaměstnanci ze skupiny 54+ považovali školení za zbytečné (vzhledem k věku). Bylo obtížné některé zaměstnance do projektu zařadit.“

► U **vybudování a udržení realizačního týmu** bylo často zmiňováno téma kapacity realizačního týmu.

„Naprostě nedostatečná kapacita zaměstnanců na realizaci projektu.“

„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.“

„Vysoká časová náročnost na administraci omezovala ostatní činnosti.“

„Pro administraci projektu musela být nově zaměstnána osoba s praxí v oblasti projektů financovaných z Evropské unie.“

Část realizátorů uváděla problémy s udržením realizačního týmu z důvodu fluktuace zaměstnanců.

„Vzhledem k fluktuaci zaměstnanců se ukázalo složité a náročné udržet si v rámci realizačního týmu kvalitního projektového a finančního manažera.“

„Realizační tým se proměnil v kritické fázi před realizací školení a v průběhu projektu dále odešli z firmy dva členové projektového týmu, k tomu třetí a hlavní členka odešla na mateřskou.“

► V oblasti **dosažení toho, aby výstupy projektu zlepšily situaci podpořených osob** se několik realizátorů vyjádřilo, že je pro ně důležité, aby byly nové poznatky využitelné v praxi.

„Stanovení obsahu vzdělávacích kurzů tak, aby se nejednalo pouze o teorii, ale aby školení účastníky skutečně obohatilo, zvedlo jejich kvalifikaci a aby získané poznatky ze školení využívali v praxi.“

Někteří realizátoři také bilancovali nad tím, jestli se jim podařilo dosáhnout toho, aby výstupy projektu zlepšily situaci podpořených osob.

„Máme za to, že výstupy z projektu zlepšily situaci podpořených osob (vyšší kompetentnost, nadhled, podpora týmové spolupráce, povýšení, zvýšení platu), ale nemáme jistotu, zdali je to maximum, kterého jsme mohli dosáhnout. To ukáže až čas.“

„Dosažení zlepšení situace u podpořených osob je spíše zbožné přání EU než realita, a to i u dobře připravených projektů.“

► U **zjišťování či ověřování skutečně dosažených přínosů** byly uvedeny tyto dva komentáře k omezeným možnostem zaměření se na tuto oblast.

„Na podrobné zjišťování dopadů není v běžném pracovním procesu čas.“

„Nejsme si jisti, zdali máme metody/postupy, jak změřit výstupy tak, aby informace byly "stoprocentní".“

► U snahy o **dosažení udržitelnosti přínosů** se několik realizátorů vyjádřilo k tomu, co je pro ně v této oblasti důležité, např. pokračování v rozvoji zaměstnanců nebo i ke zvýšení pracovní motivace zaměstnanců.

„Uvidíme teprve za čas, ale připravujeme další projekt, který bude navazovat na již realizovaná školení.“

„Abychom udrželi úroveň kvality vzdělávání, uvědomujeme si, že je potřeba ve školeních pokračovat kontinuálně i nadále.“

„Jsme firma, která má relativně vysokou výměnu zaměstnanců, a tak jsme byli nuceni učinit relativně hodně pro to, abychom proškolené zaměstnance u nás udrželi, zatím se to daří.“

„Není složité identifikovat vzdělávací potřebu, získat člověka, připravit a provést vzdělávací aktivitu. Mnohem složitější je udržet a efektivně dále rozvíjet ve firemním terénu získané znalosti a dovednosti. V tomto ohledu vykonávám jako personalista neustálý tlak na střední i vrcholový management, organizuji průběžnou intenzivní zpětnou vazbu, pošťuchuji a připomínám. Efektivní návaznou metodou se mi jeví využívání specifických výkonových metrik (personální a výkonový controlling).“

37 procent projektů ze soutěžních výzev zaměřených na podporu podnikového vzdělávání zaměstnanců se potýkalo s faktory, které jim bránily dosažení vyšších přínosů.

Tabulka 78: Byly nějaké faktory, které bránily dosažení vyšších přínosů? (Podnikové vzdělávání zaměstnanců)

	Počet odpovědí	Podíl odpovědí
ano	428	37 %
ne	730	63 %

N=1158

Z projektů, které uvedly, že se během realizace vyskytly nějaké faktory, které bránily dosažení vyšších přínosů, jich nejvíce uvedlo, že jim problém činilo *limitující nastavení výzvy OPZ* (50 procent) a *limitující nastavení pravidel OPZ* (40 procent).

Tabulka 79: Faktory, které bránily dosažení ještě vyšších přínosů (Podnikové vzdělávání zaměstnanců)

	Počet odpovědí	Podíl odpovědí
limitující nastavení výzvy OPZ	213	50 %
limitující nastavení pravidel OPZ	172	40 %
stav ekonomiky a míra nezaměstnanosti v regionu	58	14 %
plynulost čerpání podpory	29	7 %
komunikace s řídicím orgánem	15	4 %
spolupráce se zaměstnavateli	10	2 %
legislativní podmínky v České republice, nastavení státní sociální podpory	2	1 %

N=428 // Respondenti mohli vybrat více možných odpovědí.

Vybrané faktory, které bránily dosažení ještě vyšších přínosů, mohli respondenti okomentovat.

Tabulka 80: Komentáře k faktorům, které bránily dosažení vyšších přínosů (Podnikové vzdělávání zaměstnanců)

► V rámci kategorií **limitující nastavení výzvy a pravidel OPZ**, ve kterých byly odpovědi podobné, se nejvíce komentářů týkalo definice cílové skupiny.

V rámci podkategorie definice cílové skupiny komentáře nejvíce zmiňovaly problematiku spojenou s klasifikací zaměstnanců dle CZ ISCO a na ní závislé přihlašování do kurzů.

„Nutnost členění a realizace aktivit ve vztahu ke konkrétnímu ukazateli ISCO představovaly určitý limit, který některé osoby z procesu vzdělávání vyloučil.“

„Problém se týkal zejména nastavení kategorií zaměstnanců, což vyžadovalo pečlivé sledování a těsnou spolupráci s HR, středním managementem a projektovými manažery.“

„Jednoznačně CZ-ISCO, které komplikovalo zařazování do aktivit. Museli jsme bedlivě vybírat, koho na kurzy a na jaké kurzy můžeme poslat, abychom se nedostali pod bodovou hranici“

„Bez změnového řízení nelze stěhovat osobohodiny v rámci CZ ISCO a mezi aktivitami.“

Další problém spjatý s definicí cílové skupiny, které komentáře zmiňovaly, byl limit některých typů školení jen na určité pozice.

„Bylo by přínosnější nechat větší pravomoci příjemci, který sám ví nejlépe, kdo školení potřebuje. Limity na to, kdo na jaké školení smí či nikoliv (pouze podle pracovní pozice) je nelogické.“

„V menších společnostech vykonávají zaměstnanci práci z více pozic, a i dělník by měl mít právo na to, jak bojovat se stresem apod.“

„Nevyhovovalo nám, že není podpořen rozvoj všeobecného vzdělávání a měkkých kompetencí i pro zaměstnance na nižších pozicích.“

„Proškolení v měkkých dovednostech by bylo přínosné i pro zaměstnance na nižších úrovních, kteří denně pracují s OSVČ, dodavateli atd.“

S definicí cílové skupiny se také pojí v komentářích zmiňovaný problém se zaškolováním zaměstnanců na dohodách či se znevýhodněním.

„Velmi nás omezovala nemožnost školit pracovníky na dohodu o provedení práce“

„V naší organizaci bylo nutné pozastavit podpory znevýhodněných účastníků, aby se mohli účastnit vzdělávání.“

Komentáře z kategorie limitující nastavení či pravidla OPZ se dále často týkaly omezeného počtu kurzů na osobu.

„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.“

„Maximální počet kurzů 10 na osobu. Některé kurzy byly v časovém rozsahu 2-4 hodiny a tím byl velmi snadno vyčerpán rozsah 10 kurzů.“

Dále se komentáře v této kategorii věnovaly omezenému území, kde kurzy realizovat.

„Nemožnost realizace vzdělávání v Praze. Zaměstnanci (účastníci) pražských prodejen museli přejíždět na jiné prodejny v okolí Prahy. Bylo tak problematické na těchto prodejnách zajistit běžný provoz prodejny.“

„Limitující byla nemožnost realizace specifického vzdělávání v Praze.“

„Nemožnost kurzů v zahraničí. Spolupracujeme se zahraničními společnostmi, která realizují školení u nich ve společnosti.“

„Komplikované zajišťování místa školení z důvodu vyjmutí hlavního města Prahy z místa konání.“

„Velká část vzdělávání pro management, které by bylo pro firmu přínosné, se odehrává pouze v Praze a v regionech je jejich dostupnost velmi omezená.“

„Nemožnost realizace vzdělávacích aktivit v Praze je 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.“

V komentářích se též objevovala problematika ohledně omezení spojených s bagatelní podporou.

„Vzhledem k tomu, že jsme zapojili do vzdělávání především dělníky, například na jednodenní školení, tak jsme je pak nemohli započítat do indikátorů.“

„Měli jsme problém v okamžiku, kdy někteří zaměstnanci dali výpověď a měli již splněno část kurzů a noví zaměstnanci, kteří nastoupili, již také nemohli dosáhnout na minimální počet účastí na kurzech z časových důvodů.“

„Bylo pro nás náročné dosahovat minimálních 40 hodin podpory, což je minimálně 5 dní za 2 roky. Obvyklejší je skutečnost, že zaměstnanci absolvují školení v rozsahu 1krát či 2krát za rok a následně dle potřeby.“

„Některé kurzy by byly efektivní pro zaměstnance pouze jako dvoudenní a zcela by zvýšili kvalifikaci. Tento typ účastníka však nelze do bagatelní podpory započítat.“

Komentáře z této kategorie také referovaly o problémech definice podporovaných aktivit a omezené možnosti zaměření kurzů.

„Bylo náročné uskutečnit některé specifické IT kurzy. Tato část kurzů se zejména školí "online" přímo od společností, které vyvíjí základní technologie. Prezenční způsob školení je pro styl výuky kurzů takového rázu neefektivní a pomalý.“

„Struktura vzdělávacích aktivit, která byla předložena v žádosti o finanční podporu, vycházela z pravidel výzvy a reflektovala potřebu dosáhnout maximálního možného bodového hodnocení žádosti. To však vyloučilo zařazení jiných vzdělávacích aktivit (např. nižší managementu, IT problematiky nebo znalosti cizích jazyků na obchodní úrovni), které pro nás jsou také relevantní.“

„Nevýhodou projektu byl limitující výběr kurzů dle tabulky Specializované IT. Tabulka je zaměřena pouze pro programátory a na instalaci, konfiguraci a správu serveru. Mnoho specializovaných a velmi drahých IT kurzů (nejčastěji 5tídních) bylo možné zařadit pouze do obecných nebo technických kurzů s podstatně nižší dotací.“

„Příklady technických školení neodpovídaly naším potřebám. I přes ryze technické zaměření jsme nemohli využít školení v plném rozsahu pro vykazování.“

„Nebyly k dispozici aktuální školení pro IT specialisty.“

V kategorii komentáře dále zmiňovaly nehodné bodové ohodnocení kurzů.

„Zaměstnanci měli velký zájem o jazykové vzdělávání, v této výzvě však mělo jazykové vzdělávání při hodnocení projektu nízké bodové hodnocení.“

„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.“

„Limitující byla tabulka pro bodové hodnocení, kdy pro určitou profesí bylo lépe nebo hůře bodováno školení v rámci různých aktivit, a to i přesto, že některá technická školení jsou právě vhodná i pro vedení a management, který vede zaměstnance k efektivnímu výkonu práce, a naopak také zaměstnancům z nižších zaměstnaneckých tříd se hodí školení na měkké dovednosti pro správné fungování týmu, zefektivňování procesů, time management, interní komunikaci atp.“

„Výše podpory na jednotlivé aktivity, např. u jazykového vzdělávání, neodpovídá realitě.“

Dále se v této kategorii komentáře týkaly omezeného počtu osob v kurzech a omezené délky kurzů.

„Doporučené maximální rozsahy u většiny kurzů, které jsme realizovali, na maximálně 16 hodin byly velmi limitující. Osvojení si nových dovedností vyžadovalo vyšší časovou kapacitu.“

„Omezující pro nás byl maximální počet 12 osob ve skupině.“

„Maximální časové dotace pro jednotlivé typy kurzů nás často omezovaly.“

„Byl pro nás limitující čas na některé kurzy. Některá témata by zvládli účastníci rychleji, jiná by si naopak ještě vyžádala více času, kdyby to bylo možné.“

Dále v této kategorii komentáře zmiňovaly finanční limity výzvy.

„Lépe bychom byli schopni využít výzvy v případě, že by nebyla 15% spoluúčast.“

„Náklad na některá školení pro dělnické profese či pro techniky je tak veliký, že získání dotace proplacením způsobilých nákladů dle propočtu na osobohodiny je naprosto neefektivní.“

„Výzva nás finančně limitovala. Některé kurzy jsou trhově na dvojnásobné či vyšší ceně.“

„Vzhledem k tomu, že jsme malá firma, museli jsme přibrat partnera pro realizaci tohoto projektu. V opačném případě bychom neprošli hodnocením.“

„Pro malé firmy do 10 zaměstnanců je problematický limit 500 tis. Kč na projekt, i když ho v rozpočtu nějak naplánovali, stejně pak měli problém tuto částku reálně vyčerpat.“

Nakonec v této kategorii komentáře popisovaly problematiku náročné administrativy.

„Náročná pro nás byla zvýšená administrativní zátěž kvůli dvojímu vykazování realizovaných kurzů.“

„Náročná administrativa projektu, kde se často opakovaně vyplňují/vykazují shodné informace. Zbytečně exaktní požadavky na evidenci spousty dat na prezenčních listinách a certifikátech.“

► V rámci kategorie **stav ekonomiky a míra nezaměstnanosti v regionu**, se všechny komentáře týkaly nízké nezaměstnanosti a problémů s ní spojených.

„V rámci projektu bychom vzdělali i nové kolegy, ale přezaměstnanost, a tím způsobený nedostatek kompetentní pracovní síly, nám nedovolila nové kolegy nabírat.“

„V případě že se školení účastnilo více zaměstnanců příjemce, bylo problematické zajistit plynulý chod společnosti. Vzhledem k nízké nezaměstnanosti, bylo obtížné najít další zaměstnance, kteří by se mohli prostřídat na pracovních pozicích, tak aby nedošlo ke snížení kvality komunikace se zákazníky a tím i související snížení tržeb společnosti.“

„Nízká míra nezaměstnanosti a hodně pracovních příležitostí umožňovalo zaměstnancům bez problémů měnit zaměstnavatele, což mělo dopad na účast zaměstnanců na vzdělávacích aktivitách.“

► V rámci kategorie **plynulost čerpání podpory** nejvíce komentářů zmiňovalo dlouhé intervaly mezi platbami.

„Šestiměsíční období pro první žádost o platbu bylo finančně hraniční. Zálohová platba nebo možnost dřívějšího žádání o platbu by mohlo situaci pomoci vyřešit.“

„Možnost žádat proplacení až po půl roce a samotné proplacení až za dalších 60-90 dní je pro firmu finančně náročné.“

Dále se v kategorii objevoval problém krátké doby na proškolení.

„Doba na proškolení všech aktivit nám připadala krátká.“

► V rámci kategorie **komunikace s řídicím orgánem** se komentáře týkaly nedostatečné a pomalé komunikace.

„Řídicímu orgánu trvalo velmi dlouho, než na jakoukoliv komunikaci z naší strany zareagoval.“

„Při realizaci nám chyběl přímý kontakt na manažera projektu.“

„V řídicím orgánu jsme viděli metodickou podporu, která nám ovšem nebyla dána či průběžně poskytována. Neměli jsme s kým naše problémy konzultovat.“

► V rámci kategorie **spolupráce se zaměstnavateli** se komentáře věnovaly neochotě na projektu spolupracovat.

„Někteří nepovažovali za nutné vzdělávat své zaměstnance vzhledem k tomu, že k tomu nemají legislativní povinnost, tak jako například sociální pracovníci a pracovníci v sociálních službách.“

„Oslovování zaměstnavatelů se nesešlo s reakcí zaměstnavatelů. Realizátor tak musel vynakládat výrazně větší snahy o komunikaci. Pouze v ojedinělých případech došlo k úspěšné komunikaci a realizaci aktivit projektu.“

► V doplňujícím komentáři se nejčastěji objevovaly nastalé komplikace způsobené covidem-19.

„Po vyhlášení nouzového stavu a uzavření ekonomiky, jsme museli řešit situaci, kdy zapojené firmy byly uzavřeny. Nemohly probíhat žádné vzdělávací aktivity, ani ty, které byly naplánované. Další zájem o jakékoli další vzdělávací aktivity po znovuotevření ekonomiky probíhal velmi pomalu. Firmy řešily mnohdy existenční problémy, a i zaměstnanci neměli zájem o vzdělávací kurzy, pravděpodobně z důvodu obav z nákazy COVID-19.“

Další spontánně zmiňovaný problém se týkal náročnosti čerpání kurzů vzhledem k vytíženosti zaměstnanců.

„Projekt jsme museli na konci realizovat ve velmi zhuštěné podobě, kdy jsme vzhledem k neočekávanému množství zakázek nebyli schopni plynulejšího průběhu“

„Vzhledem k naší velikosti bylo náročnější uvolnit zaměstnance do realizovaných školení.“

Respondenti také mohli uvést nějaké konkrétní doporučení pro řídicí orgán k nastavení budoucích výzev – buď navrhnout, co by se podle nich mělo změnit, nebo popsat, co se v projektech nejvíce osvědčilo a mělo by se proto s danou podporou pokračovat.

Tabulka 81: Náměty pro řídicí orgán k nastavení budoucích výzev (Podnikové vzdělávání zaměstnanců)

► Nejčastěji se v této části objevovaly komentáře související s doporučeními týkajícími se menšího množství administrativy, přehlednosti a menší náročnosti administrativních úkonů.

„Ačkoliv byla slibovaná nižší administrativní náročnost realizace projektu, z našeho pohledu byla tradičně příliš vysoká. Některé údaje se vykazovaly tři- a vícekrát na různých místech, např. v monitorovacích listech, v systému ESF, znovu v systému ISKP+, znovu pak v Souhrnné tabulce. Souhrnná tabulka byla pro nás v rámci první Zprávy o realizaci projektu velmi náročná na pochopení a vyplnění.“

„Zredukovat obilnost dokumentu zvaného Souhrnná evidence – je naprosto nepřehledný a ten, kdo ho vyplňuje, se v něm objektivně ztrácí a dochází k chybám.“

„Potvrzení o absolvování je z našeho pohledu dokument s vysokou administrativní zátěží. Téměř všechny údaje na něm uvedené jsou i na prezenční listině. Dále podpisy statutárních orgánů. U velkých (školících) firem je problematické zajistit podpis statutárního orgánu. Dle našeho pohledu je to nadbytečný podpis.“

„Možnost více využívat elektronickou podobu dokumentů místo tištěné. Stabilita v nastavených formulářích = neměnit formuláře v průběhu projektu.“

„Přehlednost pravidel a výzev, nesouvislost pravidel, špatná orientace mezi několika příručkami, nejvíce špatně řešena informace limitu počtu kurzů na jednu osobu projektu, která je uvedena pod tabulkou v příloze PA, která je velmi zásadní, navíc zbytečně omezující pro efektivitu vzdělávání a návaznosti kurzů.“

„Myšlenka podpory vzdělávání zaměstnanců je jistě ušlechtilá, ale pravidla je nutné zjednodušit, a to minimálně pro firmy naší velikosti. Celý projekt vnímáme jako administrativně velmi náročný. Chápeme, že MPSV řeší široké spektrum aktivit i v rámci této výzvy, ale zorientovat se, která pravidla platí pro nás, dohledávat informace v diskuzi apod., nám nepřipadá správné. Reporting přes složité předepsané tabulky a několik informačních systémů, kde se vyplňuje celá řada osobních informací a probíhá kontrola v ROB, je dle našeho názoru také nad rámec toho, co bychom očekávali. Trochu jsme si při vyplňování reportingu připadli, že "supluje" práci ministerského úředníka...“

Zjednodušit formuláře a počet požadovaných podpisů. Zvážit, zda je nutné, aby prezenční listiny (a to každou stránku) museli podepisovat statutární zástupci vzdělávacích organizací a příjemce. Pokud ano, zapracovat tuto podmínku do pravidel pro žadatele/příjemce.

„Nešikovný vzor prezenční listiny.“

► Druhá nejčastější kategorie námětů se zabývala změnami ve využití klasifikace zaměstnání CZ-ISCO a dále úprav v MS 2014+, IS ESFCR a IS KP 14+.

„Zařazení zaměstnanců dle CZ-ISCO se nám jeví jako nešikovný.“

„Doporučujeme do budoucích výzev opakovat nastavený systém a maximálně využít již dopracovaných systému IS KP 14+ a IS ESF, případně tyto dva systémy sjednotit.“

„Možnost exportovat data ze souhrnné evidence přímo do systému esfcr.cz.“

„Rozšířit možnosti i skupiny CZ ISCO 3 v účasti na měkkých kurzech. S touto skupinou jsme v projektu nemohli vůbec počítat.“

„V rámci podání žádosti bychom uvítali, kdyby nebylo rozdělování zaměstnanců do skupin CZ-ISCO (přišlo nám to zbytečné, protože všechny změny, o které jsme žádali, byly stejně povoleny, tudíž vnímáme prvotní nastavení CZ-ISCO jako zbytečné).“

„Sjednocení obou systémů MS2014+ a ESFCR.cz a digitalizace např. souhrnného reportu (vyplňují se podpořené osoby v systému ESFCR.cz) a potom sice podrobněji ručně v excelové tabulce. Větší propracovanost systému ESFCR.cz by mohla tyto reporty umožnit automaticky.“

„Výzva 110 je nastavena lépe, nejsou zde kategorie CZ – ISCA, není zde povinná spoluúčast.“

► Třetí nejčastější kategorie se v rámci námětů pro řídicí orgán dotýká finančních podmínek projektů.

„Chybějící finanční ohodnocení pro osobu, která zajišťuje vedení projektu.“

„Vyúčtování na základě jednotkových cen je velmi praktické, ale nevím, jak by se dívala hloubková kontrola na případ, kdy utratím 99 Kč a poskytovatel proplatí 100 Kč.“

„Nejlepší výzvy pro projekty na vzdělávání byly na začátku období dotací na rok 2012-2015, kdy bylo naprosto jasné a srozumitelné, co je způsobilý náklad, to, co se za vzdělávání zaplatilo z nákladů firmy, to bylo vráceno v dotaci, bylo možné i získat dotaci na speciální školení pro THP. Byl jasně odměňován i realizační tým.“

„Výzvy od roku 2016, 2017 nutí podniky skrývat skutečné potřeby na vzdělávání pod stanovená školení, pokud to jde, pokud ne, nadějí na celou dotaci radši podnik vzdá.“

„Z našeho pohledu bylo optimální nastavení jednotkových cen vzdělávání, což významně zjednodušilo administraci projektu.“

„Upravit ceny osobohodin dle reálných trhových cen.“

„V případě, že platba je vyplacená ex post, umožnit souhrnnou platbu za celý projekt, a ne po jednotlivých obdobích.“

„Chybí finanční podpora pro zaměstnance, kteří se musí věnovat administrativě i projektu. Sice lze nějaké finance ušetřit ze vzdělávacích aktivit, ty se ale spotřebují na finančně náročnější vzdělávací akce.“

„Zvýšení dotace technických školení.“

„Nastavení jednotkových nákladů pro tento typ výzvy se jeví i do budoucna jako velmi přínosný, odpadá velká část administrace, projekt je přehledný a dobře se s projektem pracuje.“

„Sazby u některých aktivit, např. u obecného IT byli tak nízké, že dle našeho průzkumu trhu by někdy nepokryli ani polovinu nákladů na kurz. A levní dodavatelé byli zase velmi nekvalitní. Pro firmu i zaměstnance nemá význam realizovat nekvalitní kurz, bez požadovaného přínosu, i kdyby byl proplacený ve 100 %.“

„Jednodušší možnosti přesunu prostředků mezi jednotlivými aktivitami, jelikož situace ve firmách se dynamicky vyvíjí.“

► Často se komentáře objevovaly též k nastavení pravidel ve výzvě.

„Zmírnit pravidla: při školení či probíhajícího kurzu nesmí být přítomen jednatel či řídicí pracovník.“

„Velkou pomocí pro realizaci obdobných projektů by bylo uznání osvědčení, certifikátu nebo potvrzení o absolvování jednotlivých kurzů jako dostatečné pro prokázání účasti v otevřených kurzech, kdy dodavatel nevidí důvod zpracovávat další doklady (u prezenčních listin argumentují zejména ochranou osobních údajů, protože na případných prezenčních listinách jsou uvedeny i osoby nemající nic společného s projektem). Při realizaci uzavřených kurzů není tento problém.“

„Nastavení obecných pravidel – splnění 70 % z každého kurzu. Při plánovaném jednodenním kurzu hůře realizovatelné v případě např. náhlé nemoci účastníka. Pomohlo by nastavení podmínek na 70 % účasti ze všech plánovaných kurzů.“

„Pravidla ve verzi na začátku realizace projektu by měla být platná po celou dobu realizace projektu, dále bychom si přáli méně technokratický přístup při posuzování zpráv o realizaci projektu ze strany Řídicího orgánu.“

„Uvést do souladu pravidla pro interní lektory se zákonem o pedagogických zaměstnancích. Interní lektor = specialista v oboru, nebo kvalifikovaný pedagog, může školit ihned.“

„Nutnost vést výběrové řízení podle Pravidel OPZ, která vycházejí ze zákona o veřejných zakázkách (tento zákon není adaptován na tento typ poptávky – vzdělávání).“

„Vytvořit taková pravidla veřejné zakázky, která by reflektovala atypické potřeby vzdělávání.“

„Snižít postihy za administrativní chyby – nepřiznání nebo krácení dotací za pouhá administrativní pochybení.“

„Vzdělávání plánovat dle cílových skupin a jejich potřeb, a ne dle limitů, tedy %, abychom získali hodně bodů. Díky tomu jsme museli projekt hodně přizpůsobovat. A nebylo to tak úplně dle potřeb.“

„Možné rozšíření o e-learning.“

„Prostor pro změnu: nechat nastavení délky kurzů na příjemci (zná lépe situaci zaměstnanců a jejich potřeby).“

„Nediskvalifikovat některé profese pro určité typy aktivit v návaznosti na bodové hodnocení žádosti.“

„Vazba na CZ ISCO byla hodně svazující ve flexibilitě změn v osobách účastníku v případě trvání projektu 2 roky a rozvoje firmy.“

„Specifické IT kurzy – možnost aspoň z části online školení, které je praktičtější a v této oblasti obvyklejší. Výběr jednotlivých oblastí v IT zcela nekopíruje aktuální potřebu trhu.“

„Změnit limitující tabulku Specializovaných IT kurzů. Jak pro správce IT, tak pro programátory a vývojáře. Vývojář je vyšší level programátora. Popisy kurzů pro programování málokdy obsahují slovíčko programování, nejčastěji se používá termín "vývoj". Když popis kurzu neobsahoval slovo programování, ale "vývoj", nemohli jsme kurz zařadit do projektu. navíc tabulka programovacích jazyků není vůbec úplná a není tam možnost alternativy. Co se IT správců týká, existuje množství velmi drahých, často 5denních kurzů, které jsme nemohli zařadit do projektu, a přitom jsou nezbytné, aby IT administrátor dosáhl vyšší než základní úroveň (základní úroveň umožňuje tabulka) a dokázal vzdáleně efektivně spravovat a chránit počítačovou síť, servery.“

► V neposlední řadě respondenti zmiňovali limitovaný počet účastníků školení či limit kurzů.

„Zrušit omezení počtu účastníků na aktivitě.“

„Zmírnit pravidla: 1 osoba - max. 10 kurzů, max. 12 osob v uzavřeném kurzu.“

„Větší počet kurzů na osobu by byl přínosem.“

„Navýšení limitního počtu kurzů na osobu (v případě některých zaměstnanců je počet 10 kurzů nedostačující).“

„Školení osob nad rámec skupiny účastníků, tj. možnost doplnit další osoby do kurzů do počtu max. 12 lidí i bez nároku na proplacení osobohodin. Lze tak zohlednit zájem stávajících a nových zaměstnanců, případně personální změny a posun na pozicích.“

► Komentáře se v rámci šetření také dotýkaly komunikace a informovanosti.

„Vyhlášovat semináře s větším předstihem a s menším počtem účastníků, aby byl větší prostor pro konkrétní dotazy.“

„Ráda bych jen zmínila, že jsem jako problematickou viděla v průběhu projektu komunikaci pouze depešemi. Nevím, zda lze nastavit nějaké upozornění do mailu na příchozí depeši (asi ano, protože mi přišlo upozornění např. k vyplnění dotazníků, ale k důležitým depeším jsem nikdy žádné upozornění nedostala), ale měla by to být základní věc, která se nastaví při spuštění projektu. Pokud člověk nekontroluje depeše obden, může se dostat do nepříjemné situace, kdy nestihne splnit požadovaný "úkol" v termínu.“

„Řešení technických problémů se systémem pouze prostřednictvím e-mailové komunikace. Preferujeme tel. podporu.“

„Přímý kontakt na manažera projektu.“

„Lepší informovanost pro cílové subjekty, školení, možnosti čerpání a přímé oslovení.“

„Řídící orgán by měl být pro firmy "komunikačním partnerem" a zastávat roli nikoli jen kontrolní, ale především metodickou. Pozitivní přístup jednotlivých zaměstnanců řídicího orgánu k žadatelům.“

► Setkali jsme se také s náměty v rámci prodloužení/zkrácení požadovaných lhůt nebo nastavení bagatelní/nebagatelní podpory účastníka.

„Snížení 40 hodin pro uznání účastníka jakožto indikátoru do projektu.“

„Snížit hranici bagatelní podpory na 32 hodin.“

„Prodloužení období, ve kterém se podává zpráva o realizaci projektu z jednoho na dva měsíce.“

„Prodloužit termíny pro odstranění nedostatků ve Zprávě o realizaci projektu apod. - dovolené, prázdniny, nemoci atp. nám často nedovolí je dodržet, a tak jsme nuceni vtahovat do administrace další a další pracovníky, abychom termíny dodrželi, a to není dobré, jak pro pracovníky jako takové, tak pro určitou kontinuitu, kterou je třeba dodržet.“

„Zkrátit sledované období např. na 3-4 měsíce.“

6.4.2. Dobrá praxe projektů – Podnikové vzdělávání zaměstnanců

Ve výzvách zaměřených na Podnikové vzdělávání zaměstnanců dle získaných odpovědí využilo nový či neobvyklý způsob práce s cílovou skupinou 8 procent dotazovaných respondentů.

Tabulka 82: Využili jste v projektu nový či neobvyklý způsob práce? (Podnikové vzdělávání zaměstnanců)

	Počet odpovědí	Podíl odpovědí
ano	92	8 %
ne	1066	92 %

N=1158

Respondenti mohli ve svých komentářích specifikovat, jaký nový či neobvyklý způsob práce s cílovou skupinou využili.

Tabulka 83: Využité nové či neobvyklé způsoby práce (Podnikové vzdělávání zaměstnanců)

► Nejčastěji se v kontextu nových či neobvyklých způsobů práce s cílovou skupinou objevovaly komentáře spjaté s alternativními způsoby vzdělávání.

„Aktivní zapojování účastníků vzdělávání do procesu výuky formou praktických cvičení, které výrazně doplňovalo prezenční výuku.“

„Neobvyklé doposud u nás, jinak již široce používaná práce s účastníky některých vzdělávacích aktivit v terénu firmy. Např. výuka v rámci poznávání a využívání metod štihlé výroby.“

„Využili jsme projektový přístup ke vzdělávání, kdy jsme ve spolupráci s dodavatelem průběžně měnili priority vzdělávání podle potřeb společnosti a jednotlivých pracovníků, kteří se vzdělávání účastnili. Tento přístup výrazně přispěl k efektivitě projektu.“

„Celkové propojení, nácvik obvyklých pracovních i životních situací, zdravé sebeprosazování zakomponované do zdravého prosazování celé firmy, hodnoty každého jedince se využívají pro jeho pozici ve firmě.“

„Kurzy pro dělníky v rámci systému jakosti byly inovací. Podařilo se na všech úrovních motivovat zaměstnance k sledování jakosti práce, objasnit návaznost výrobních postupů. Podstata kurzů spočívala v předvedení normy do aplikace na pracovní činnosti. Přínosem bylo vypracování metodiky a stanovení algoritmů pro sledování jakosti práce v dělnických profesích.“

„Skupiny sestaveny průřezově zcela napříč společností, věkově, pozicí ve společnosti a vzděláním. Přinášelo nám to názory, které by homogenní skupina nedokázala sestavit. A tím pádem docházelo k mnohem otevřenějšímu a názorově zajímavějšímu – komplexnímu pohledu na téma.“

„Praktické části technických školení byly velice přínosné - např. svařování, obsluhy strojů, hydraulické ruky atd.“

„Vyzkoušení práce hrou a vyzkoušení zkrácení pracovní doby na základě doporučení lektorů, které přineslo vyšší produktivitu zaměstnanců.“

„Při školeních jsme pracovali formou interaktivních prvků, jakou jsou role play, diskuse. Účastníci měli možnost řešit aktuální témata z praxe a aplikovat je.“

► Často komentáře též zmiňovaly týmové vzdělávání s důrazem na posilování vzájemných vztahů.

„Na základě nastavení firemních hodnot (prostřednictvím interního školení Firemní kultury) jsme dokázali zorganizovat maximum školení tak, abychom neomezili chod výroby i přes zvýšenou fluktuaci a neúplný stav pracovníků.“

„Školení hrou, akademie vedoucích = řešení pracovního stresu, konfliktů...“

„Týmové vzdělávání, které vytvořilo nové pracovní i osobní vztahy. Došlo k významnému zkvalitnění interpersonálních vztahů mezi členy týmu.“

„Poprvé jsme zařadili motivační vzdělávání pro větší množství zaměstnanců – dvoudenní školení na budování týmu, motivaci – využití her, simulací apod. Velmi se osvědčilo. Zaznamenali jsme zlepšení ve spolupráci i spokojenosti zaměstnanců (nedávno proběhla anketa angažovanosti a spokojenosti a výsledky nebyly nejlepší, po školení jsme zaznamenali pozitivní změny v chování a přístupu zaměstnanců.“

► Často se taktéž objevovaly komentáře ohledně inovací v rámci komunikace a spolupráce. Tato kategorie zahrnuje komunikaci v pracovním týmu či spolupráci mezi odděleními.

„Vyšší míra komunikace s účastníky projektu o termínech školení a tím i větší diskuse o jejich případných problémech či připomínkách k pracovnímu procesu.“

„Školící metody založené na vzájemné otevřené komunikaci.“

„Komunikační workshop v rámci vzdělávací aktivity interní komunikace.“

„Častější komunikace mezi zaměstnanci z různých oddělení firmy, mezi zaměstnanci a vedením společnosti.“

„Komunikační postupy, které jsme se dozvěděli z různých kurzů komunikačních dovedností, dále také řešení krizových situací. Komunikaci se snažíme aplikovat, a již vidíme výsledky. Pracovní tým společně lépe vychází.“

„Jelikož jsme chtěli maximálně využít nabízené možnosti projektu a měli jsme omezený časový prostor, soustředili jsme se na precizní realizaci zavedeným způsobem, ale s využitím těsné spolupráce napříč odděleními.“

► V komentářích se též objevovaly inovace v rámci rozsahu nabídky a intenzity vzdělávání.

„Systematické dlouhodobé školení – ač naše zaměstnance vzděláváme i mimo projekt, v takovémto rozsahu probíhala školení poprvé a nepochybně nám jako společnosti byla velkým přínosem.“

„V rámci projektu byly zavedeny kurzy, které jsme dosud cílové skupině nenabídli.“

„Velmi intenzivní školení pro cílovou skupinu a tím rychlé dosažení znalostí problematiky informačního systému.“

„Cílová skupina byla zapojována intenzivně, použita byla široká škála školících technik – od frontální výuky, praktické výuky přes hraní modelových situací až po případové studie.“

► Setkali jsme se v komentářích též s inovacemi v rámcí práce s motivací cílové skupiny a koučinkem.

„Zapojení účastníků do řešení konkrétních firemních problémů, zvýšení motivace a zájmu o dění ve společnosti.“

„Formou preworků a afterworků jsme účastníky motivovali k většímu zájmu a přenosu do praxe.“

„Díky tomu, že projekt zahrnoval koučování a týmové aktivity na zlepšení fungování týmů, tak jsme využily celou škálu možných nástrojů.“

„Individuální hodnotící a motivační rozhovory s vlastními pracovníky.“

► Jako inovativní byly respondenty jmenovány metoda kulatého stolu nebo brainstorming.

„Způsob práce se skupinou tzv. u kulatého stolu, kdy lektor řídil směr diskuse, a každý z účastníků přispěl svou zkušeností, a ostatní zaměstnanci měli prostor, aby řekli, jak by situaci řešili oni. Výsledkem bylo sestavení "modelu" podle kterého se bude postupovat v daných situacích.“

„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.“

„Brainstorming, modelové ukázky a cvičení.“

„V rámci školení manažerských dovedností byl využit brainstorming – nový způsob v naší společnosti.“

► V komentářích jsme se setkali i se vzděláváním měkkých dovedností.

„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.“

„Realizace školení měkkých dovedností nám celkově zlepšila práci s cílovou skupinou.“

„Měkké manažerské a technické školení přispěly k řadě dílčích změn ve způsobu práce nejen v oblasti výroby.“

„Zlepšily se dovednosti manažerů díky kurzům z měkkých dovedností.“

► Respondenti též do komentářů uváděli využití interních lektorů a vzdělávání na míru.

„V mnohem větší míře jsme využívali interního lektora než doposud.“

„Školení interním lektorem přímo na míru, lze tak využít potenciál zaměstnance i školitele.“

„Školení pomocí interního lektora – školení zcela na míru zaměstnanců zohledňující jejich pracovní pozici a momentální potřeby.“

„Podařilo se zavést interní lektorování ve stylu učící se organizace.“

„Projekt umožňoval pro danou skupinu osob vytvořit školení přesně na míru, naše členské zapojené firmy toto velmi kladně hodnotily.“

► Několik komentářů se též zabývalo způsobem vyhodnocování aktivit.

„Zapojení cílové skupiny do tvorby, korekce a evaluace vzdělávacích aktivit / subjektů.“

„Projektové řízení s ohledem na finanční a ekonomické kalkulace každé akce.“

► Zbylé komentáře hovoří o snížení počtu osob ve vzdělávací skupině, místě vzdělávání a vzdělávání v oboru IT.

„Oceňujeme možnost školit ve vlastních prostorách, zaměstnanci nemusí jezdit za kvalitními kurzy do vzdálenějších měst.“

„Uvedená problematika (odborné vzdělávání) je pro členy ČFA většinou realizována v početnějších skupinách, příp. řešena v menších hodinových blocích na konferencích. Kapacitní omezení výzvy na max 12 osob/kurz zefektivnilo výuku a celkový přínos vzdělávání pro cílovou skupinu projektu.“

„Nový způsob práce se soubory v Softwaru Excel a Word. Díky školení můžeme maximálně využít uvedené softwary.“

„Efektivnější práce s počítačem díky IT kurzům.“

K iniciaci či realizaci nějaké systémové změny se dle své odpovědi podařilo přispět osmnácti procentům projektů ve výzvách zaměřených na Podnikové vzdělávání zaměstnanců.

Tabulka 84: Podařilo se vašemu projektu přispět k iniciaci či realizaci nějaké systémové změny? (Podnikové vzdělávání zaměstnanců)

	Počet odpovědí	Podíl odpovědí
ano	203	18 %
ne	955	82 %

N=1158

V rámci tohoto šetření mohli respondenti zanechat komentář k iniciaci či realizaci nějaké systémové změny v projektu.

Tabulka 85: Příspěvky projektů k iniciaci či realizaci nějaké systémové změny (Podnikové vzdělávání zaměstnanců)

► V rámci příspěvků k iniciaci či realizaci nějaké systémové změny nejvíce respondentů uvedlo inovativní projektové/procesní řízení, management firmy a plánování.

„Naše vzdělávání vedlo mj. k rozhodnutí dozdělat se a předefinovat stávající systém firemního procesního řízení, vytvořit nový popis procesů a přenastavit systém fungování jednotlivých částí firmy.“

„Zaveden nový způsob hodnocení zaměstnanců, definovány nové procesy a způsoby jejich popisu, zavedeny nové metody řízení a koučování zaměstnanců.“

„Podařilo se přejít na agilní způsob řízení firmy napříč celou firmou.“

„Podařilo se zvýšit efektivitu a výkonnost výroby při snížení nároků na lidskou práci.“

„Významné bylo zvýšení kvality členů středního managementu díky kurzům soft skills, a to nejen stávajících, ale také vytipovaných perspektivních pracovníků, kterým bylo poskytnuto toto vzdělání. Vzhledem k rychlému rozvoji odvětví je totiž kvalita středního managementu zásadní, a vykazuje zároveň největší rezervy. Na těch se díky projektu podařilo pracovat.“

„Podařilo se spojit profesní vzdělávání s plněním norem jakosti.“

„Management za pomoci externích lektorů a koučů nastavil nové procesy v řízení podniku.“

„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.“

„Velmi intenzivně jsem pracovali na rozvoji systémové InterGast péče o klienty: komunikace s klientem, plánování servisních zásahů, logistika, vyhodnocení... Proběhlá školení nám velmi pomohla ve vztahu ke klientům.“

„V rámci naší společnosti se podařilo lépe nastavit systémy řízení kvality.“

„Kariérové mapy.“

„Systematičnost v jednání se zákazníky pro oddělení systémových administrátorů, velký přínos pro oddělení specializovaných IT pracovníků v oblasti vzdělání.“

► V komentářích se též objevovaly organizační změny a zlepšení interní komunikace či změnu v rámci dílčích pracovních pozic.

„Došlo k organizačním změnám. Vedoucí pracovníci se začali více věnovat svým zaměstnancům – pracovat s nimi, zintenzivnili interní školení.“

„Změna se dotýkala lepšího nastavení komunikace mezi zaměstnanci. Jedná se o efektivnější předávání informací, které by měly vést ke zkvalitnění práce a zlepšení vztahů.“

„Nastavení procesu adaptace nových zaměstnanců.“

„Způsoby komunikace, sdělování informací, práce v týmu.“

„Někteří pracovníci byly přeřazeni na jiné pozice.“

„Byl sepsán a uveden do praxe popis pracovního místa servisního technika.“

„Vytvořily se nové pracovní pozice, které se ukázaly být důležitými a doposud jsme je neměli. Požadavek vzešel z týmové spolupráci při školení.“

„Zapojení firemního kouče pro určité pracovní pozice.“

„V rámci projektu se podařilo iniciovat změnu v systému práce operátorů.“

„Zejména u vedoucích pracovníků, kde probíhalo cílené vzdělávání v oblasti vedení lidí, docházelo pak ke změnám organizace směn, porad apod.“

„Zavedli jsme změnu organizace práce na pracovišti – stanovili jsme nové pozice směnových vedoucích.“

► Dále se zde objevuje jako častá kategorie využívání informačních technologií a technických dovedností i prostředků.

„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.“

„Účast v projektu přispěla ke zlepšení pracovních procesů, větší samostatnosti zaměstnanců a lepšímu využití informačních technologií při práci.“

„Zvýšila se odbornost našich programátorů otevřela se možnost jejich zastupitelnosti a širšího pojetí programovacích jazyků.“

„Proškolením většího množství pracovníků např. v řízení motorových manipulačních vozíků nebo ve vázání břemen došlo k větší zastupitelnosti osob, které jsou za danou činnost ve firmě primárně zodpovědní.“

„Využití systému Office 365 pro celou společnost.“

„Pravidelné školení a větší péče zaměstnanců o stroje a pracoviště samotné.“

„Lepší využití softwarového vybavení, lepší využití získaných vědomostí při práci.“

„Systematické označení a následné používání přípravků pro výrobu – brousící kotoučové sady.“

„Zatím nelze detailně zhodnotit. Intenzivní vzdělávání určitě přispělo ke zlepšení komunikace uvnitř týmu a nastavení některých firemních postupů včetně lepšího využití firemního IT, zejména SAP.“

„Díky zvýšené kvalifikaci pracovníků v oblasti vyhlášky č. 50/1978 Sb. můžeme provádět revize elektrotechnických zařízení ve společnosti SKY Trade vlastními silami.“

„Zpracování a zvýšení kvalifikace zaměstnanců ve výrobě (CNC obrábění). Podpora zavedení nových technologií (IS EDA, Jira, Vault) a jejich vzájemného propojení. Podpora zavádění moderních manažerských metod. Školení týmů a zavedení týmových projektů včetně informační podpory.“

► Dle komentářů díky projektu docházelo také ke zvýšení efektivity / produktivity / motivace účastníků.

„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.“

„Zvýšení produktivity práce. Zlepšení celkového vztahu pracovního týmu.“

„Zaměstnanci se začali více podílet na organizace a přerozdělení práce. Vhodným způsobem zasahují do vedení kolektivu a svým nově nabytým odborným pohledem ovlivňují chod organizace.“

„Na základě vzdělávacích kurzů se zaměstnavatelé začali snažit získané poznatky a informace z kurzů aplikovat ve svých firmách do praxe s cílem zvýšení efektivity své výroby.“

„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 získali kvalifikaci po ukončení své účasti.“

► Další poměrně četná kategorie obsahuje komentáře týkající se zlepšení pracovního klimatu či změny firemní kultury.

„Zlepšení pracovního klima, lepší motivace i výsledky proškolených zaměstnanců.“

„Rychlejší změna firemní kultury, stanovení a dodržování pravidel, které zlepšily celkové řízení.“

„Zefektivnění konkrétních procesů uvnitř společnosti, posílení firemní kultury.“

„Došlo ke zlepšení firemní kultury, k většímu zapojování zaměstnanců nad 50 let.“

„V průběhu kurzu došlo k lepšímu vzájemnému poznání účastníků, ale také k jejich lepšímu poznání ze strany vedení společnosti. To bylo využito při dalším rozvoji podnikatelských aktivit (nové provozovny, rozšíření o další činnosti).“

„Stanovení odpovědnosti jednotlivých osob za konkrétní úseky pracoviště a dosažení cílů, zvýšení sounáležitosti s organizací, zvýšení efektivity pracovního výkonu a zlepšení mezilidských vztahů na pracovišti.“

„Zvýšení produktivity práce. Zlepšení celkového vztahu pracovního týmu.“

„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.“

► Komentáře obsahovaly taktéž snahy o nové koncepční uchopení vzdělávání.

„Doplnění vzdělání našich zaměstnanců, a především sjednocení jejich znalostí.“

„Založili jsme INTERPAP UNIVERZITU zahrnující komplexní přístup k rozvoji celého personálu.“

„Díky kurzům v rámci školení interního lektora jsme navázali na mnoho nových a neobvyklých způsobů práce.“

„Nastavení firemních hodnot a principů. Zavedení nových metod průmyslového inženýrství - např. KAIZEN.“

„Důsledkem projektu (vzdělání) je vyšší zastupitelnost u některých profesí (část zaměstnanců si doplnila kvalifikaci, která jim chyběla). Pro společnost se zvýšila flexibilita při realizaci zakázek.“

► Respondenti též v komentářích zmiňovali ekonomické systémové změny či změnu obchodní strategie.

„Zavedení nového ekonomického systému.“

„Změna přístupů ke kvalitě a úplná změna obchodní činnosti, která vedla k celkové rekonstrukci obchodní oblasti.“

„Na základě úspěchu projektových aktivit a skvělé zpětné vazby od zaměstnanců se firma jako globální entita rozhodla investovat do velkého celofiremního projektu na rozvoj zaměstnanců. Zároveň díky prostředkům z grantu bylo možno uskutečnit mnoho školení, na která nebyl dostačující firemní rozpočet, a poskytnout tak příležitost účastnit se různých certifikačních kurzů zaměstnancům, kteří by takovou možnost jinak nedostali.“

„Plánování vzdělávání a zacílení dle potřeby v rámci aktuální situace na trhu (obchod X prodej X konkurence).“

„Identifikovat vliv jednotlivých faktorů lze velmi těžko bez hluboké a svým způsobem kontraproduktivní analýzy. Ale v průběhu realizace projektu se nám podařilo zefektivnit komunikaci se zahraničními obchodními partnery a lépe koordinovat transfer obchodních informací do vývoje, konstrukce a v neposlední řadě i do výroby. Zaznamenali jsme nárůst obchodních výsledků.“

► V rámci iniciace či realizace nějaké systémové změny respondenti jmenovali také zlepšení kontaktu a komunikace s klientem a nastavení nové spolupráce aktérů/propojení aktérů.

„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.“

„Ani ne tak systémové změny, jako 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.“

„Lepší komunikace mezi jednotlivými odděleními.“

„Došlo ke zlepšení komunikace se zákazníkem při prezentování a prodeji zboží a výrobků.“

„Sestavení řešitelských týmů napříč procesy závodů i společnosti. Navázání spolupráce jednotlivých závodů v rámci podobně zaměřených oddělení.“

„Zaměstnanci si v rámci projektu osvojili vědomosti a dovednosti v oblasti měkkých dovedností v jednání s klienty, naučili se zvládat obtížné situace při konfliktu s klienty.“

„Zaměstnanci si v rámci projektu osvojili vědomosti a dovednosti v oblasti měkkých dovedností. Naučili se správně komunikovat s klienty, řešit obtížné situace, celkově si posílili své sebevědomí a celkově lépe zvládají nestandardní situace.“

► Zbylé komentáře se týkaly zvyšování povědomí o dané problematice, zpětné vazby klientů a legislativních změn.

„Zdůraznili jsme u nás interně nutnost vzdělávání zaměstnanců a dostali toto i do povědomí nižšího managementu – neberou kurzy jako nutné zlo.“

„Zlepšení nastavení vyhodnocování vzdělávacích potřeb zaměstnanců.“

„Změna interní směrnice pro vzdělávání.“

6.5. Koordinovaný přístup k sociálně vyloučeným lokalitám

Výzvy zařazené do vyhodnocení

Kód výzvy	Název výzvy
03_15_026	Koordinovaný přístup k sociálně vyloučeným lokalitám (KPSVL) 1. výzva
03_15_042	Koordinovaný přístup k sociálně vyloučeným lokalitám (KPSVL) 2.výzva
03_16_052	Podpora sociálního začleňování v SVL 3. výzva

6.5.1. Problémy a překážky – Koordinovaný přístup k sociálně vyloučeným lokalitám

Přes 80 procent projektů (konkrétně 83 procent) z výzev zaměřených na Koordinovaný přístup k sociálně vyloučeným lokalitám uvedlo, že některé části přípravy a realizace projektu pro ně byly problematické. Zbýlých 17 procent projektů žádnou část přípravy a realizace jako problematickou nevnímalo.

Tabulka 86: Byly některé části přípravy a realizace projektu problematické? (Koordinovaný přístup k sociálně vyloučeným lokalitám)

	Počet odpovědí	Podíl odpovědí
ano	118	83 %
ne	24	17 %

N=142

Nejčastěji jako problematické respondenti označovali *vybudování a udržení realizačního týmu* (48 procent projektů). Druhou nejčastěji jmenovanou problematickou částí bylo *dosažení cílových hodnot indikátorů* (25 procent projektů). Více než pětina projektů uvedla jako problematické *stanovení cílových hodnot indikátorů* (24 procent) a *snahu o zajištění udržitelnosti dosažených přínosů* (22 procent).

Tabulka 87: Problematické části přípravy a realizace projektu (Koordinovaný přístup k sociálně vyloučeným lokalitám)

	Počet odpovědí	Podíl odpovědí
vybudování a udržení realizačního týmu	56	48 %
dosažení cílových hodnot indikátorů	29	25 %
stanovení cílových hodnot indikátorů	28	24 %
snaha o zajištění udržitelnosti dosažených přínosů	26	22 %
řízení, monitorování, administrace a reportování průběhu projektu	20	17 %
nábor účastníků projektu	19	16 %
zjištění či ověření skutečných dosažených přínosů projektu	17	14 %
dosažení toho, aby výstupy projektu zlepšily situaci podpořených osob	15	13 %
praktická realizace věcných (ne organizačních) projektových aktivit	11	9 %
stanovení vhodných vstupů, aktivit, výstupů a výsledků	9	8 %
realizace veřejné zakázky	4	3 %

N=118 // Respondenti mohli vybrat více možných odpovědí.

Vybrané problematické části přípravy a realizace projektu mohli respondenti okomentovat.

Tabulka 88: Komentáře k vybraným problematickým částem přípravy a realizace projektu (Koordinovaný přístup k sociálně vyloučeným lokalitám)

► V rámci kategorie **vybudování a udržení realizačního týmu** se nejvíce komentářů týkalo fluktuace zaměstnanců.

„V průběhu projektu došlo k personálním změnám na pozici vedoucí sociální pracovnice, sociální pracovnice i pracovnice v sociálních službách, což prakticky činilo polovinu týmu.“

„V prvním roce trvání projektu došlo k personálním změnám na všech pozicích, bylo obtížné a velmi náročné opět vybudovat tým a znovu nastartovat službu a důvěru klientů.“

Další komentáře v této kategorii zmiňovaly nedostatek uchazečů s potřebnou kvalifikací, problém naplnit mzdová očekávání uchazečů a obtíže s nalezením motivovaných a spolehlivých zaměstnanců. Dva komentáře pak zmínily neochotu některých zaměstnanců pracovat v určité lokalitě nebo se přizpůsobit požadovanému rozvrhu práce.

„V průběhu realizace projektu se oproti době sestavování žádosti dramaticky změnila situace na trhu práce směrem k nedostatku pracovní síly. Z toho plynuly mnohem vyšší nároky potencionálních zaměstnanců, jak mzdové, tak i směrem k možnosti výběru z míst s nižší psychickou zátěží, než jaká nabízel projekt. Proto bylo obtížné udržet pracovníky v realizačním týmu, a ještě obtížnější v případě jejich odchodu sehnat nové, mj. i vzhledem k tomu, že projekt nabízí místo jen na dobu určitou, s postupem realizace se stále zkracující. V posledním půl roce tak bylo téměř nemožné na tak krátkou dobu někoho sehnat.“

„Do realizačního týmu se těžce hledají kvalifikovaní odborníci. Jejich mzdové ohodnocení se po celou dobu realizace projektu nemění, protože řídicí orgán neuvažoval a ani nebyl schopen navýšit mzdové prostředky podle Nařízení vlády ČR o platech a mzdách v roce 2017, 2018, a 2019. Toto bylo známo již při zahájení realizace projektu a v průběhu tří roků k žádné změně nedošlo.“

„Časté měnění pracovníků na pozici asistenta prevence kriminality, ať již z důvodu neochoty podřízení se při plnění stanovených standardů a porušení pracovní kázně, či odchodem z důvodu nalezení lépe placené práce nebo zahájení podnikání.“

„Někteří zaměstnanci měli problém pracovat v sociálně vyloučené lokalitě.“

„Během realizace projektů se na obou službách vystřídal velké množství pracovníků. Toto přičítáme psychické náročnosti povolání pracovníka v sociálních službách a v případě nízkoprahového zařízení pro děti a mládež nevyhovující pracovní době.“

► V souvislosti s **dosažením cílových hodnot indikátorů** nejvíce komentářů zmínilo nastavení hranice mezi bagatelní a nebagatelní podporou.

„Problematické bylo zejména naplnění bagatelní podpory u jednotlivých zapojených osob. Mnoho zakázek ze strany cílové skupiny je vyřízeno v kratším časovém horizontu, než je 40 hodin. Pouze složitější případy pak vyžadují dlouhodobější spolupráci přesahující 40 hodin.“

„Rozhodně nevhodným indikátorem pro některé aktivity/služby je indikátor 60000, který je vymezen 40hodinovou podporou, která je komplikovaná např. pro služby poradenství (odborné sociální poradenství, terénní práce), jejichž smyslem není dlouhodobě uživatele opečovávat, ale spíše naopak poradit, pomoci a směřovat k dalšímu uživateli. Problémem je také sezonní návštěvnost služeb a

mnoho vlivů, které služba nemůže nijak ovlivnit (demografický vývoj obyvatelstva, migrace, aktuální potřebnost cílové skupiny, počasí, obecní politika apod.)“

„V projektu se stále více setkáváme s tím, že uživatelé našich služeb využívají naši službu kratší dobu, než je 40 hodin – přičemž je ale splněn jak cíl uživatele, tak i služby, a tak i projektu. V praxi to znamená to, že naši uživatelé / rodiny jsou nastaveny na dlouhodobou spolupráci – alespoň většinou. Ale i když s rodinou pracujeme ve službě dlouhodobě, tak ta dlouhodobost nebývá zpravidla v rozsahu 40 hodin – ale jen kolem 20 hodin. Naším cílem je rodiny aktivizovat = tzn. podat podpůrnou ruku a pomoci ukázat cestu a možnosti, ale hlavní díl práce k dosažení cíle musí stejně udělat naši uživatelé sami. (...) Pokud s rodinou pracujeme více jak 40 hodin, pak už lze někdy i hovořit o "závislosti" na službě – což by rozhodně cíl služby být neměl.“

Dále se pak v komentáře v této kategorii věnovaly měním se externím podmínkám a nezájmu cílové skupiny či jejímu obtížnému kontaktování.

„Dosažení cílových hodnot zkomplikovala v posledním měsíci (březen 2020) zejména pandemie koronaviru, kdy byl kontakt s klienty omezen na minimum a také neprobíhaly další depistáže a vyhledávání nových klientů. I přes tuto skutečnost byly naplněny indikátor počtu klientů téměř ke 100 procentům.“

„Pracovníci sociální služby se potýkali s praktickými dopady vyhlášky obecné povahy, jež byla městem České Velenice zavedena v květnu roku 2018, a která vyčlenila několik městských oblastí z možnosti přiznání doplatku na bydlení. Současně k nenaplnění indikátorů přispěla kritická bytová situace ve městě České Velenice a dále demotivace uživatelů ke změně (příp. udržení motivace) a potažmo s tím i ke spolupráci se sociálními pracovníky. Nemalý vliv na dosažení cílových hodnot měla i epidemie nemoci Covid-19.“

„U klíčové aktivity „Rodinné konference“ bylo velice těžké najít vhodné rodiny, kde je širší rodinné zázemí.“

► V rámci kategorie **stanovení cílových hodnot indikátorů** se nejvíc komentářů dotklo komplikovaného odhadu výsledku některých konkrétních indikátorů.

„Ve fázi příprav projektu jsme nastavili velmi vysokou hodnotu indikátoru 60000, přičemž zejména u terénních služeb se ukázalo, že je velmi obtížně naplnit nadbagatelní podporu, i přesto, že zapojených účastníků do projektu bylo mnoho. Což se protikladně ukázalo na podcenění indikátoru 67010. Dané se řešilo v průběhu realizace projektu jeho podstatnou změnou. Přímá podpora v rozsahu více jak 40 hodin je z našeho pohledu lehce dosažitelná v případě vzdělávacích aktivit, nikoli u aktivit, které jsou postaveny na poradenství a výkonu sociální práce. U sociálních služeb prevence se ukazuje, že u řady zapojených klientů dochází k naplnění zakázky do cca 20 hodin přímé práce. Určitá část uživatelů služby ale využívala po celou dobu realizace projektu, jedná se zejména o sociálně aktivizační služby pro rodiny s dětmi, kdy probíhala sanace rodiny. A v tomto případě, nebylo výjimkou podporu v rozsahu 120 hodin.“

„Indikátor 67010 (Využívání podpořených služeb) je obtížně doložitelný. Jedná se o podporu poskytnutou účastníky projektu, v tomto případě asistenty prevence kriminality, kteří nějakým způsobem pomohou v sociálně vyloučených lokalitách svým poradenstvím, přivoláním pomoci, poskytnou podporu osobám v nouzi apod. Osoby, které pomoc přijmou nelze konkrétně identifikovat a vždy se jedná o podporu v rozsahu menším než 40 hodin pro 1 osobu.“

„Při přípravě projektu jsme nedokázali odhadnout problematičnost dosažení indikátoru 60000 a nevhodnost jeho nastavení pro sociální služby a naši cílovou skupinu.“

„Pro naši cílovou skupinu a nastavení projektu, který byl zaměřen na spolupráci s rodinou a Orgánem sociálně-právní ochrany dětí, bylo velmi obtížné při splnění bagatelní podpory osob vyplňovat indikátory. Pro projekt bylo vhodné pouze vyplňovat ve většině případů kolonku „jiné“, nebo popřípadě poskytování sociálního poradenství. Indikátory byly zaměřeny především na lidi vracející se na trh práce. Stejně tak bylo obtížné vyhodnotit v monitorovacím listu závěr, zda klient splnil svůj účel.“

Další komentáře se pak týkaly obtížného odhadu výsledné účasti v projektu a celkových výsledků účastníků.

„Vývoj cílové skupiny není jednoduché na období 3 let předpokládat s určitostí.“

„Do projektu byla zapojena velice specifická cílová skupina. Bylo tedy při zpracování projektu nesnadné stanovit dopředu výsledné hodnoty indikátorů.“

„U komunitních aktivit lze jen těžko predikovat účast komunity na komunitních akcích.“

► U snahy o **zajištění udržitelnosti dosažených přínosů** komentáře nejčastěji popisovaly potřebu dlouhodobé průběžné práce s cílovou skupinou, potřebu finančního zajištění pokračování podpory, ale také nutné zapojení klíčových aktérů pro udržení přínosů.

„Cílová skupiny má tendence selhávat třeba i po 2 letech bezproblémové účasti v projektu, stačí jakákoli negativní změna v rodinné situaci a začne se chovat nezodpovědně až sebedestruktivně. Udržení zajištění financování většiny projektových aktivit i po ukončení projektu je nutným předpokladem pro to, aby u minimálně poloviny z účastníků nedošlo časem ke znehodnocení výsledků projektu.“

„U cílové skupiny nebylo možné udržet delší dobu vysokou míru motivace, zejména když řešení jejich situace vyžadovalo výhled až na mnoho let dopředu. Stěžejní problém zadluženosti, pokud bylo možné jej řešit, vyžaduje několik let zhoršení podmínek a zvýšení námahy s nejistým výsledkem. Což je i pro vysoce motivovaného člověka nežijícího v sociálně vyloučené komunitě nadmíru náročné.“

„Pracovníci projektu diskutovali o udržitelnosti dosažených přínosů s vedením Města Kolína, které se snaží na tento projekt navázat vlastní aktivitou. Město chce v návaznosti na realizovaný projekt řešit komplexně dluhovou problematiku občanů Kolína, tedy nejen řešit dluhy vzniklé neplacením nájemného, ale chce se věnovat i dalším situacím vzniklým v důsledku zadluženosti svých občanů. Této problematice by se měl věnovat sociální pracovník, který by měl současně i koordinovat dluhovou problematiku s ostatními subjekty věnujícími se dluhům v Kolíně. Jde především o spolupráci s neziskovým sektorem.“

„Vzhledem k tomu, že projekt byl realizován 3 roky a nemá žádnou návaznost, nelze v budoucnu zajistit udržitelnost. Tuto se budeme snažit zajistit z jiných možných zdrojů, které jsou k dispozici a jsou ale krátkodobé.“

„Pro zajištění udržitelnosti je nutné zajistit jiné finanční zdroje, neboť OPZ již tento typ projektu dále nepodporuje.“

► V rámci kategorie **řízení, monitorování, administrace a reportování průběhu projektu** zástupci projektu nejčastěji zmiňovali časovou náročnost administrace projektu.

„Celková administrace včetně požadovaného monitorování projektu je pro sociální pracovníky v přímé péči velmi často nad rámec jejich možností, ať už z hlediska pracovního vytížení nebo

osobnostních dovedností a schopností. Vyřazení finančních a projektových manažerů z přímých nákladů projektu je nešťastné řešení, které je pro příjemce limitující.“

„Příliš velká a podrobná administrace ze strany řídicího orgánu při reportování – Zpráva o realizaci a Žádost o platbu – množství dodávaných podkladů (trvá i několik dnů, než se dají všechny požadované podklady a doklady dohromady.“

Několik respondentů zmínilo technické problémy při práci s informačními a monitorovacími systémy a uživatelsky nepřívětivé prostředí těchto systémů.

„Časté výpadky a pomalost systému IS/MS2014+ jsou administrativní zátěží, kdy administrativní pracovníci jsou placeni z nepřímých nákladů projektu.“

„Uživatelsky nepřívětivé prostředí a v některých částech též neintuitivní prostředí aplikace ISKP 14+, dále též nedostatečné upozorňování aplikace na chyby a průvazy mezi jednotlivými částmi aplikace. Rozsáhlé metodické příručky mají za následek roztržitost některých informací.“

„Složitá práce v systému ISKP14 pro osoby, které nejsou profesionálními projektovými manažery. Zdlouhavé řešení s technickou podporou HOTLINE – pouze přes samostatnou aplikaci, nelze telefonicky.“

Jeden z respondentů pak zmínil problémy s vyplňováním monitorovacích listů.

„Monitorovací list byl pro spoustu našich klientů nedůvěryhodný (vyvolával otázky jejich bezpečnosti a zneužití dat včetně etnických dat). Jako problematickou hodnotíme v monitorovacích listech část po skončení projektu, kdy se nedaří s některými klienty tuto část vyplnit (např. z důvodu nástupu do vězení či odstěhování).“

► V rámci **náboru účastníků projektu** se nejvíce komentářů týkalo nezájmu cílové skupiny (či části cílové skupiny) o aktivity projektu.

„Při náboru účastníků byl problém vybrat vhodné uchazeče na pozici asistenta prevence kriminality (převážně z řad národnostních menšin: Romové) - plnit zadané úkoly dle projektových aktivit z hlediska kvality, zodpovědnosti a udržet nízkou fluktuaci na pracovních místech z důvodu obavy před sníženou pracovní morálkou. Z tohoto důvodu byli při náboru vybráni i náhradníci, kteří by případně "podstav" nahradili v co nejkratší možné době.“

Další komentáře v této kategorii zmiňovaly nedůvěru cílové skupiny vůči podpoře.

„Obtížný začátek s ohledem na dané území – klíčové bylo získání důvěry (obezřetní obyvatelé, trvá, než se odhodlají využít službu, čekají na zkušenost ostatních).“

„Vliv měla neochota a stud lidí řešit svou dluhovou problematiku.“

„Pracovníci se na začátku projektu potýkali s neochotou navázat spolupráci v některých rodinách, neboť profese sociálního pracovníka byla nahlížena optikou zažitých stereotypů a její vnímání bylo ovlivněno též častými negativními zkušenostmi osob žijících v sociálně vyloučené lokalitě s Orgánem sociálně právní ochrany dětí.“

„Návštěva protidrogové poradny je pro klienta společensky negativně signifikantní (podobně jako návštěva psychiatra). Klienti se často za užívání návykových látek stydí, nebo je naopak považují za bytostně intimní záležitost. V neposlední řadě užívání návykových látek je často propojené s jejich distribucí, která je trestným činem. Proto jsou potencionální klienti nedůvěřiví. Protidrogové

ambulantní zařízení přirozeně spolupracuje například s Orgánem sociálně-právní ochrany dětí, který je vnímán i jako represivní orgán s pracovními kontakty na policii.“

Zmíněny v komentářích byly i obtíže při kontaktování cílové skupiny, předčasná ukončení účasti a neochota účastníků splnit administrativní podmínky podpory.

„Zpočátku realizace jsme se potýkali zejména s nedůvěrou provozovatelů ubytoven, ve kterých měla komunitní práce probíhat. Postupem času se však podařilo jejich důvěru získat a komunitní práci na ubytovnách rozšířit.“

► V rámci zjištění či ověření skutečných dosažených přínosů projektu byl v komentářích nejčastěji řešen problém udržení kontaktu s podpořenými osobami pro ověření přínosů.

„Jakmile účastníci projektu z řad klientů azylového domu ukončili účast v projektu, bylo to převážně z důvodu ukončení pobytu v azylovém domě. A po jejich odstěhování jsme neměli žádnou možnost se dozvědět o jejich další životní dráze. Obdobné to bylo i s účastníky projektu z věznic. Po jejich propuštění na svobodu jsme o nich taktéž neměli již žádné zprávy.“

„Klienti se často stěhovali nebo po získání pracovního místa už neudržovali kontakt.“

Dále byly s komentářích k této kategorii zmiňovány omezená doba na vyhodnocení přínosů a obtížné zjišťování „měkkých“ přínosů.

„Opět narážíme na přínos ve formě efektů preventivního působení. Samozřejmě můžeme měřit změny v počtu přestupků, či trestných činů, ale vzhledem k tomu, že pracujeme s malými čísly nelze udělat z pozitivních změn v těchto číslech jednoznačný závěr, že k tomu přispěla naše aktivita. Navíc dopady sociálně preventivních opatření se projevují v delším časovém horizontu, než je ten, který je ohraničen dobou realizace projektu. Abychom mohli podpořit hodnotu výsledků preventivní práce, museli jsme sáhnout ke kvalitativním technikám ověřování, a to v našem případě ke strukturovaným rozhovorům s aktéry projektu.“

„Zde se lze opřít pouze o statistiky městské policie nebo Policie ČR, lze použít např. závěrečnou evaluační zprávu, která projekt nějakým způsobem vyhodnotí, ale vždy se jedná o neměřitelné ukazatele. Pocit bezpečí, zhodnocení situace v lokalitách ...vždy se jedná o individuální, neměřitelný faktor. Jak změřit nezměřitelné.“

► U dosažení toho, aby výstupy projektu zlepšily situaci podpořených osob komentáře nejčastěji popisovaly působení systémových překážek.

„Zlepšení situace podpořených osob bylo často blokováno nedostupností zdravotních služeb, které v rámci projektu nebylo možné suplovat.“

„Možnosti sociálních služeb jsou omezeny na poradenské a aktivizační činnosti, kdy motivujeme klienty k řešení složité životní situace. Problémem je, že motivovaní klienti nemají možnost adekvátního pracovního uplatnění a získání kvalitního bydlení, díky čemuž nemůže dojít ke zlepšení jejich situace. U většiny klientů se podařilo zpomalit propad či zastavit zhoršování jejich životní situace a stabilizovat je, avšak ke zlepšení situace došlo jen v ojedinělých případech.“

„Situace účastníků cílové skupiny se často měnila. Když se podařilo nalézt zaměstnání nebylo to vždy dlouhodobého charakteru a někteří účastníci docházeli opakovaně, že znovu ztratili zaměstnání a pomáhali jsme jim opět hledat. Zároveň jsme se snažili zjistit důvody ztráty zaměstnání a předcházet jim při příští příležitosti. Často jakmile se vyskytl osobní či rodinný problém účastníci přestali plnit své povinnosti a docházet do práce či vzdělávání.“

V dalších komentářích v této kategorii respondenti uváděli, že se výsledky projeví v delším časovém horizontu, že se během projektu podařilo dosáhnout jen dílčích výsledků, ale také nezdar v působení na změnu postojů či zakořeněných vzorců chování.

„V projektu jsme se snažili pracovat s mladými lidmi, zlepšovat jejich postavení ve společnosti, směřovat je k plánování budoucnosti, důležitosti vzdělání, vhodnému budoucímu uplatnění v trhu práce. Není jednoduše měřitelný skutečné zlepšení, zejména v této problematice je dosažení zlepšení dlouhodobou záležitostí.“

„Cílová skupina má tendence po vyřešení konkrétní dílčí okamžité potřeby ukončit spolupráci, je problém motivovat ji k systémovému přístupu, který jedině může vést k trvalému zlepšení stavu jejího zdraví.“

„U části osob z cílové skupiny realizátoři konstatovali, že zlepšení situace podpořených osob nelze dosáhnout, neboť se jim nepodařilo změnit jejich vnitřní postoje a zakořeněné vzorce chování.“

► V komentářích ke kategorii **praktická realizace věcných (ne organizačních) projektových aktivit** se odrážela specifika jednotlivých projektů.

„V rámci realizace došlo ke změně ve formě jedné z realizovaných aktivit v důsledku změn v oblasti potřeb na straně cílové skupiny (z vícedenní pobytové aktivity přechod na více jednodenních aktivit).“

„V souvislosti s realizací projektu jsme museli vyřešit problém, který se týkal aktivity Tréninková místa. V rámci hodnocení nám byly v rozpočtu zkráceny finanční prostředky určené na úhradu odměny za výkon tréninkového místa (formou DPČ), aktivita jako taková však zůstala ponechána (vč. nastavených hodnot v oblasti podpořených osob). Dle stanoviska MPSV však nemohou účastníci vykonávat pracovní činnost zdarma (bez nároku na odměnu). Na začátku projektu jsme proto museli s pracovníky MPSV vyřešit, jakým způsobem tuto aktivitu zabezpečit, aby nedošlo k porušení platné legislativy a současně byly naplněny projektové hodnoty. Nastalá situace byla vyřešena zkrácením délky tréninkových míst a přesunem finančních prostředků v rámci rozpočtu na zajištění této aktivity (odměny účastníků na DPČ).“

„Otevírání týmů, tedy zapojování obyvatel lokalit do činnosti multidisciplinárních týmů, bylo plánováno jako pilotní ověření participativních metod. Zapojování obyvatel však budilo mezi členy týmů poměrně velké emoce. Přestože většina účastníků jednání je s lidmi v lokalitách v běžném kontaktu, případně i komunitní setkání organizuje, nebyli členové na participaci obyvatel či otevírání jednání týmu veřejnosti připraveni. Metodickou podporu členům týmů poskytovali odborníci Ostravské univerzity, fakulty sociálních studií. Bylo uspořádáno vzdělávání, vytvořeny akční plány a vznikla metodika, která je součástí metodiky činnosti multidisciplinárních týmů. Přesto členové nebyli příliš ochotni jednat s veřejností.“

„Problematickým se ukázala u cílové skupiny přímá podpora ve formě příspěvku na cestovné, kdy i přes snahu tím motivovat cílovou skupinu, bylo takřka nemožné z klientů získat potřebné doklady. Cílová skupina zpravidla nevnímá potřebu nechat si cestovné proplatit, velkou měrou je na vině "tradice využívání jízdy načerno", kterou se nedaří odbourávat, příp. doklady do dalšího setkání ztratí. Naším prvkem, jak takové situace alespoň nepodporovat, byla práce v terénu.“

„Zázemí služby nízkoprahové zařízení pro děti a mládež bylo ohrožováno, a to výskytem štěnic a dalších škůdců. Nebylo možné vyhovět hygienickým požadavkům. V průběhu projektu došlo k přestěhování zázemí služby nízkoprahové zařízení pro děti a mládež na novou adresu.“

► V rámci **stanovení vhodných vstupů, aktivit, výstupů a výsledků** byly v komentářích zmiňovány obtížná definice výstupů a výsledků aktivit, nejisté či měnící se vnější prostředí, obtížný odhad zájmu účastníků o projekt a jeho aktivity nebo chybějící data o cílové skupině.

„Stanovení a splnitelnost vhodných vstupů, aktivit, výstupů a výsledků bylo složité především s ohledem k anonymitě poskytované služby a často chybějícím datům a statistikám týkajících se cílových skupin.“

„Vzhledem k tomu, že projekt je zaměřen na prevenci kriminality, jsou výstupy a výsledky obtížně měřitelné. Těžko měřit něco, co se nestalo.“

► V souvislosti s **realizací veřejné zakázky** byla zmiňována komplikovaná spolupráce s řídicím orgánem.

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

„Při přípravě veřejné zakázky jsme museli jednak zapracovávat úpravy, které vyplynuly z aktualizace Obecných pravidel (čekali jsme cca měsíc na schválení před vyhlášením, přičemž do týdne po vydání aktualizované verze Obecných pravidel nám byl návrh veřejné zakázky vrácen s odůvodněním, že nejsme v souladu s těmito pravidly). Z toho vzešla nutnost přepracování a nové vyhlášení veřejné zakázky z důvodu našeho pochybení, na které nás upozornil Řídicí orgán po realizaci veřejné zakázky. V rámci realizace další veřejné zakázky jsme čekali dlouhou dobu na schválení před podepsáním smlouvy – v tomto mezičase vybraná firma přestala vyrábět poptávaný výrobek. Proto jsme veřejné zakázky na jednu část museli vyhlášovat znovu.“

Přes 60 procent projektů (konkrétně 62 procent) z výzev zaměřených na Koordinovaný přístup k sociálně vyloučeným lokalitám registrovalo faktory, které bránily v dosažení ještě vyšších přínosů. Zbýlých 38 procent projektů žádné takové faktory nevnívalo.

Tabulka 89: Byly nějaké faktory, které bránily dosažení vyšších přínosů? (Koordinovaný přístup k sociálně vyloučeným lokalitám)

	Počet odpovědí	Podíl odpovědí
ano	88	62 %
ne	54	38 %

N=142

Jako bariéru dosažení ještě vyšších přínosů nejčastěji respondenti uváděli *limitující nastavení výzvy OPZ* (33 procent). Dále to byly *legislativní podmínky v České republice, nastavení státní sociální podpory* (23 procent) a *stav ekonomiky a míra nezaměstnanosti v regionu* (22 procent).

Tabulka 90: Faktory, které bránily dosažení ještě vyšších přínosů (Koordinovaný přístup k sociálně vyloučeným lokalitám)

	Počet odpovědí	Podíl odpovědí
limitující nastavení výzvy OPZ	29	33 %
legislativní podmínky v České republice, nastavení státní sociální podpory	20	23 %
stav ekonomiky a míra nezaměstnanosti v regionu	19	22 %
limitující nastavení pravidel OPZ	14	16 %
spolupráce se samosprávou	9	10 %
spolupráce se zaměstnavateli	6	7 %
plynulost čerpání podpory	4	5 %
spolupráce s Úřadem práce	3	3 %

N=88 // Respondenti mohli vybrat více možných odpovědí.

Vybrané faktory, které bránily dosažení ještě vyšších přínosů, mohli respondenti okomentovat.

Tabulka 91: Komentáře k faktorům, které bránily dosažení vyšších přínosů (Koordinovaný přístup k sociálně vyloučeným lokalitám)

► Nejvíce komentářů v rámci kategorie **limitující nastavení výzvy OPZ** zmínilo omezené území působení.

„O službu měli zájem i klienti mimo definovanou sociálně vyloučenou oblast. Ty jsme museli odmítnout. Žádost o rozšíření – podstatná změna – byla zamítnuta.“

„V rámci výzvy jsme byli limitováni územní působností, a to konkrétně města Kadaň, tudíž nebylo možné poskytovat služby mimo toto území. Pokud by výzvy umožňovala větší spádovou oblast, dopad projektu by byl jistě vyšší.“

„Z důvodu realizace projektu v rámci KPSVL bylo omezeno území poskytování sociálních služeb na území Chodova. Avšak potřební nebyli pouze osoby žijící v Chodově, avšak i obyvatelé blízkých vesnic či rodinní příslušníci a známi klientů žijících mimo podporované území. Naše cílová skupina také často migruje, což po odstěhování z Chodova znemožnilo další spolupráci.“

„Problématické bylo vymezení cílové skupiny místem trvalého pobytu – spousta účastníků se zdržuje dlouhodobě na kontaktní adrese, která je odlišná od adresy trvalého pobytu.“

Několik komentářů se zabývalo omezením vyplývajícím z definice podporovaných aktivit.

„Někteří účastníci projektu by potřebovali podpořit s hrazením ubytování, což výzva neumožňovala – to jim pak následně bránilo v řešení dalších životních situací (zadluženost, nezaměstnanost).“

„Několik aktivit, které jsme chtěli realizovat pro cílovou skupinu bylo "osekáno". Jednalo se o motivační akce především pro klienty Sociálně aktivizačních služeb a nízkoprahového zařízení pro děti a mládež. Důsledkem byla nižší efektivita činnosti nízkoprahového zařízení pro děti a mládež, než byl původní předpoklad.“

Další komentáře se pak týkaly definice cílové skupiny, omezené doby realizace a finančních limitů výzvy.

„Spodní věková hranice podporovaných osob 15 let. V rámci realizace projektu bychom uvítali snížení této hranice, abychom mohli podporovat i děti mladší 15 let, zejména děti staršího školního věku (2. stupeň základní školy), které se (ne)připravují na přechod do dalšího stupně vzdělávání a je vhodné u nich podporovat nejen zvládnání nároků základní školy, ale také motivaci v dalším studiu, což následně tvoří základní stavební kámen pro budoucí uplatnění na trhu práce.“

„Vzhledem k tomu, že přípustná cílová skupina je jen 15+ vidíme problém. Sociálním vyloučením jsou ohroženy i osoby ve věku blízkému 15 let. A tyto osoby jsou zároveň již těmi, které jsou sociálními riziky ohroženy (např. zvyky, negativní vliv rodiny apod.). Navíc se u mladších odstraňují rizika sociálního vykojení lépe (prevence započne dříve). A také prostřednictvím nich se dá působit i na rodiče. Účast v aktivitách projektu byla mnohdy podmíněna ze strany cílové skupiny tím, že se zúčastní sourozenci. V případě, že jednomu nebylo pod 15 let, nemohl být započítán do indikátorů. Stáli bychom o rozvolnění věkové hranice.“

„Nastavení bylo limitující z pohledu věkového omezení cílové skupiny. Koncem realizace projektu se čím dál více projevoval zvyšující se zájem o službu zdravotně-sociální pomoci ze strany starších, většinou osaměle žijících osob.“

„Osoby, se kterými spolupracujeme, potřebují podporu dlouhodobě. Pro mnohé tři roky, jak je nastavena výzva je nedostačující.“

„Limity výzvy i pravidel OPZ, především v oblasti administrace a monitoringu (obvyklé ceny, mzdové limity, nákupy, přesuny rozpočtu, žádosti o změnu, roztržitost depeší atd.), jsou velice omezující a nereflktují každodenní praxi v oblasti sociálních služeb.“

„V průběhu projektu došlo k navýšení platů v sociální oblasti a nastavené mzdové limity tuto skutečnost nereflktovaly.“

► V rámci kategorie **legislativní podmínky v České republice, nastavení státní sociální podpory** nejvíce komentářů rozebíralo pravidla pro státní sociální podporu.

„I přes skutečnost, že tréninkové místo v projektu bylo finančně ohodnoceno a mělo být taktéž jedním z motivátorů pro cílovou skupinu, 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 úřadech byly kráceny na svých dávkách státní sociální podpory, což se jednoznačně jeví jako demotivující faktor, protože si za celoměsíční práci nevyděly nic nad rámec již dostupných finančních prostředků.“

„V průběhu let 2017 a 2018 docházelo k opakovaným změnám dávkového systému obecně, a konkrétních podmínek výplaty dávek na bydlení ze strany Úřadu práce (limity spotřeby apod.) konkrétně vždy k nepříznivým pro situaci cílové skupiny, což snižovalo procento úspěšnosti cílové skupiny při udržení podnájemního a získání nájemního bydlení.“

Několik komentářů k této kategorii se věnovalo vlivu exekučních srážek a pravidel pro oddlužení.

„Obecně lze říci, že převážná většina osob ze sociálně vyloučených lokalit je předlužená a jít pracovat na hlavní pracovní poměr se jim nevyplatí. Často si to lidé umí spočítat a aktivně práci díky exekucím ani nevyhledávají.“

„V ČR se neřeší aktivněji dluhová problematika, předlužení lidé odmítají pracovat, rodiny jsou zvyklé žít z dávkového systému, nízká minimální mzda vůči nastaveným dávkám, neumožnění přivýdělku, jelikož se započítává okamžitě do příjmů, finanční negramotnost.“

Další komentáře pak zmínily chybějící finanční podporu pro období zahájení zaměstnání, chybějící legislativu nebo omezený přístup k cílové skupině.

„Klienti nejsou schopni si zajistit řádně první měsíc v práci, jelikož jsou zcela bez peněz (doprava, náklady spojené se zaměstnáním).“

„Problémy cílové skupiny, se kterými se nejčastěji potýkají, často při jejich řešení vzejde překážka právě z této oblasti - např. demotivace pracovat (nevyplatí se to), problém nastoupit do zaměstnání, pokud klient nemá zázemí (bydlení), alespoň minimální finanční prostředky, ošetřujícího lékaře apod.“

„Projekt byl připravován v době, kdy se chystal Zákon o sociálním bydlení a s tím i souvisela ochota městských obvodů spolupracovat. Když byly práce na zákoně pozastaveny, tak míra ochoty spolupráce klesla, což mělo za následek pomalejší náběh přidělených bytů do projektu od jednotlivých městských obvodů. Naštěstí to nemělo vliv na naplňování indikátorů projektu.“

„V oblasti podpory odsouzených osob ve věznicích – umožnění kontaktu je na uvážení pracovníků věznic, mnohdy jsou svázáni předpisy a s externími organizacemi málo spolupracují.“

► V rámci kategorie **stav ekonomiky a míra nezaměstnanosti v regionu** nejvíce respondentů komentovalo nesoulad profilu nezaměstnaných s profilem nabízené práce.

„Ústecký kraj je jedním z nejproblémovějších krajů s kumulací multiproblémových osob s velmi nízkou kvalifikací. Firmy zde mají pracovní místa za minimální mzdy, což se lidem na dávkovém systému nevyplatí. Je to kraj s výrazným počtem osob v evidenci na úřadu práce a zároveň i s počtem dlouhodobě nezaměstnaných osob. Často jsme se také setkali s problémy uplatnit na trhu práce osoby ve věku 15–18 let, které firmy odmítaly zaměstnat vzhledem k nízkému věku.“

„Téměř nulový počet míst pro lidi s handicapem a téměř žádná možnost zaměstnávání na zkrácený úvazek.“

„Region Bruntálska je dlouhodobě ekonomicky slabý, je zde vysoká nezaměstnanost a motivace zaměstnavatelů zaměstnávat osoby se znevýhodněním je příliš nízká.“

Několik komentářů uvedlo, že na průběh projektu měla vliv změna míry nezaměstnanosti. Komentován byl i vliv vývoje situace na trhu s bydlením.

„Od počátku realizace projektu došlo ke dvěma ekonomickým změnám (nejen) v našem regionu. Jednak to bylo snížení nabídky pracovních míst, tedy i míst s nízkou kvalifikací. A také zvýšení cen podnámů. A tedy i snížení dostupnosti tohoto bydlení pro vybranou cílovou skupinu.“

„Obtížná je bytová situace zejména absence finančně dostupného nájemního bydlení pro nízkopříjmové skupiny obyvatel, dále též aplikace vyhlášky obecné povahy ve vztahu ke vzniku bezdoplatkových zón (týkající se přiznání doplatku na bydlení).“

Další komentáře se pak věnovaly působení černé či šedé ekonomiky, vlivu zvýšené kriminality či omezené dopravní obslužnosti.

„Z legálně vydělaných peněz klientovi moc nezbyde, vyplácí se práce "na černo".“

„Vliv na projekt měl nedostatek pracovních nabídek a omezená dopravní obslužnost v regionu.“

► V rámci **limitujícího nastavení pravidel OPZ** respondenti komentovali nastavení bagatelní podpory, rozdělení přímých a nepřímých nákladů a nastavení cen obvyklých.

„V rámci většiny projektů OPZ nám nepříjde vyhovující hranice 40 hodin podpory podpořených osob, ne vždy je tento rozsah žádoucí a často tak může uměle „držet“ klienta v projektové podpoře, i když už má své potřeby a rozvoj v dostatečné míře naplněny. Nižší hranice podpory (např. 25 hodin) by dle našeho názoru snižovala efektivitu a dopad projektu.“

„Pravidla nedovolují hradit údržbu bytů a sanaci nadměrného opotřebení z přímých nákladů.“

„Limity výzvy i pravidel OPZ, především v oblasti administrace a monitoringu (obvyklé ceny, mzdové limity, nákupy, přesuny rozpočtu, žádosti o změnu, roztříštěnost depeší atd.), jsou velice omezující.“

► Komentáře ke **spolupráci se samosprávou** se týkaly komplikované spolupráce s vedením samosprávy či podřízených organizací, personálních změn ve vedení samosprávy či podřízených organizací a pravidel pro přidělování obecních bytů.

„V rámci projektu se nám i přes veškerou snahu nepodařilo navázat intenzivnější spolupráci s obecním Orgánem sociálně-právní ochrany dětí. Vnímáme, že při rozvinutí intenzivnější spolupráce by naše služby mohly mít vyšší dopad do cílové skupiny.“

„Pro realizaci klíčových aktivit rodičovské skupiny a program pro mladé dospělé byla klíčová spolupráce s dalšími institucemi (především Orgán sociálně-právní ochrany dětí, pak také dětské domovy a provázející organizace), která byla při tvorbě projektu ověřena a potvrzena. V průběhu realizace se ovšem ukázalo, že propojení s potenciálními účastníky aktivit je prostřednictvím těchto organizací komplikované, Orgán sociálně-právní ochrany dětí prakticky žádné účastníky nezprostředkoval a většina klientů uvedených aktivit byla zajištěna pouze iniciativou koordinátorů.“

„Nízkoprahové zařízení pro děti a mládež bylo minulým vedením obce velmi dobře přijato a podporováno. Současné vedení naopak službu nepodporovalo a přínosy zastupitelé nebrali v potaz.“

„Netransparentnost přidělování městských bytů a opatření obecné povahy znemožňuje klientům získat bydlení mimo sociálně vyloučenou lokalitu.“

- V rámci **spolupráce se zaměstnavateli** pozorovali respondenti nedůvěru zaměstnavatelů vůči cílové skupině.

„Zaměstnavatelé jsou k naší cílové skupině nedůvěřiví. Tuto překážku jsme se snažili odstranit důkladnější osvětou.“

„Setkali jsme se s neochotou zaměstnávat lidi s malou nebo žádnou praxí a nízkým vzděláním.“

- V rámci kategorie **plynulost čerpání podpory** komentáře specifikovaly některé konkrétní situace.

„Problém nastal v případě, kdy byla vyčerpána 1. zálohová platba na rekonstrukci prostor / přípravu zázemí a první mzdy a podnik ještě nevidoval žádné tržby. Sociální podnik nelze stavět na stejnou úroveň jako konkurenční podnikatelské subjekty. Jejich rozjezd (i s poskytnutými dotačními prostředky) je zpravidla časově náročnější, s ohledem také na složení týmu pracovníků, který je nekvalifikovaný. Překlenutí tohoto období se nám podařilo zajistit vratnou zápůjčkou od zřizovatele.“

„Tento fakt nás limitoval zejména s ohledem na čerpání vyrovnávací platby, kdy je značně nesnadné na začátku realizace přesně rozvrhnout čerpání finančních prostředků v jednotlivých letech realizace. Čerpání vyrovnávací platby a jeho změna pak bylo vždy předmětem podstatné změny. Toto kladlo zvýšené nároky na finanční plánování tak, aby nedošlo k přečerpání či nedočerpání vyrovnávací platby. Plánování také bylo náročné v tom, že v projektu byly zařazeny jak aktivity, na něž se vztahuje financování formou vyrovnávací platby, tak aktivity, na které se vyrovnávací platba nevztahuje. Všechny tyto faktory musely být brány v potaz při jakýchkoli změnách v čerpání rozpočtu.“

- V rámci **spolupráce s Úřadem práce** několik komentářů zmínilo špatnou spolupráci s některými konkrétními pobočkami Úřadu práce.

„Pobočka Úřadu práce s námi jednala jako s majitelem ubytovny a odmítala se vůbec bavit o jakékoli spolupráci směřující k prevenci zadlužení cílové skupiny v důsledku jiného užití dávek na bydlení a následné ztráty bydlení v bytě.“

„Místní Úřad práce svou roli v oblasti aktivní politiky zaměstnanosti nikdy dobře neplnil a během realizace projektu se v tomto ohledu nic nezměnilo. Stále tam je zaměstnankyně, která roli Úřadu práce vůbec nepochopila.“

- V rámci **nezařazených faktorů**, které bránily dosažení ještě vyšších přínosů, zmiňovali respondenti např. chybějící síť služeb, neoptimální fungování veřejné správy nebo zásah pandemie koronaviru Covid-19.

„Mizivá absorpční kapacita ambulancí mnoha zdravotních oborů, zejména zubařů, pediatriů, klinických psychologů, dětských psychologů a psychiatrů, která mj. umožňuje zastírat diskriminační praktiky při registraci pacientů z cílové skupiny.“

„Koordinátorka opakovaně jednala s krajskou stomatologickou komorou o zavedení některých systémových institutů i některých dílčích opatření v oblasti zlepšení přístupu cílové skupiny ke stomatologické péči, snahy v tomto směru ztroskotaly na nezájmu stomatologické obce se do řešení zapojit.“

„U služby odborné sociální poradenství docházelo často k prodlužování doby vyřešení splácení závazků, a to z důvodu nečinnosti exekutorů či soudů.“

Respondenti také mohli uvést nějaké konkrétní doporučení pro řídicí orgán k nastavení budoucích výzev – buď navrhnout, co by se podle nich mělo změnit, nebo popsat, co se v projektech nejvíce osvědčilo a mělo by se proto s danou podporou pokračovat.

Tabulka 92: Náměty pro řídicí orgán k nastavení budoucích výzev (Koordinovaný přístup k sociálně vyloučeným lokalitám)

► Doporučení a vzkazy řídicímu orgánu se týkaly různorodých témat. Vícekrát bylo apelováno na volnější pravidla pro plnění indikátorů.

„V případných dalších projektech by bylo vhodné se více zaměřit na kvalitu než na kvantitu. Vnímáme to dlouhodobě jako problém většiny projektů. Podstatná je měřitelnost, nicméně může dojít k výrazné změně (na straně klientů, komunity, systému) bez toho, že by se to projevilo právě v měřitelných indikátorech.“

„Obecně se domníváme, že není příliš šťastně nastaven systém indikátorů. Příliš rigidní stanovení cílových hodnot a trvání na jejich minimálním plnění může vést v praxi k přílišnému důrazu kvantity nad kvalitou jen proto, aby bylo dosaženo cílových hodnot. Pokud se v průběhu realizace projektu ukáže, že cílových hodnot lze dosáhnout jen obtížně, stává se pro pracovníky projektu prvořadým úkolem splnění cílových hodnot na úkor kvality práce se stávajícími klienty. Naopak nízké nastavení cílových hodnot indikátorů může vést k tomu, že po splnění minimální hranice stanovených indikátorů nemusí pracovníci projektu jevit dostatečný zájem na plnění požadavků projektu a práce v rámci projektu tak rovněž neplní svůj účel. Domníváme se proto, že by neměly být stanoveny žádné pevné cílové hodnoty, pouze doporučené, a navíc v určitém rozmezí. (...) Jinými slovy, výsledky projektu by měly být posuzovány nikoli dle počtů získaných účastníků a na základě poskytnuté minimální časové podpory, ale na základě posouzení, zda bylo použito správných a relevantních nástrojů při práci s klienty ze strany pracovníků projektu.“

„Nastavení limitu nebagatelní podpory na 40 hodin přímé práce u jedné podpořené osoby – navrhujeme snížit tento limit na maximálně 25 hodin přímé práce, popř. dalších 10 hodin práce nepřímé. V nízkoprahových sociálních službách a poradenských činnostech je tento limit nereálný. Pravděpodobně vychází ze vzdělávacích projektů, u nich se jedná ale o zcela jiný typ podpory. V přímé práci musí pracovník pro dosažení přímé podpory takového rozsahu udržet klienta v každotýdenním kontaktu v rozsahu minimálně 1,5 hodiny alespoň 1 rok. To je u cílové skupiny osob sociálně vyloučených velmi obtížné, a to především proto, že se jedná už o téměř terapeutický formát podpory. Nutno brát v potaz, že tito klienti velmi často kontakt se službou přerušují, i na několik týdnů, a opět se k němu vrací. U sociálně nestabilní osoby je velmi nepravděpodobné, že vydrží v kontaktu kontinuálně 1 rok. Z tohoto důvodu bylo možné větší část klientů validovat jako podpořené osoby až na samém konci projektu. Důsledkem nereálně nastaveného limitu byla také tenze pracovníků projektu z důvodu obav při nesplnění indikátorů, což působí další problémy při koordinaci a organizaci projektu.“

Další z námětů se věnoval vnímanému znevýhodnění příspěvkových organizací obcí oproti neziskovým organizacím z hlediska povinné spoluúčasti.

„Doporučuji změnit podmínky pro "příspěvkové organizace" obcí, které jsou zřízeny výhradně na poskytování sociálních služeb. Jejich provozy služeb jsou ve stejném režimu jako neziskové organizace, ale v případě projektů je jejich právní forma znevýhodněná spoluúčastí 5 %. Domnívám se, že je i pro stát výhodou, pokud jsou sociální služby tzv. pod dohledem obce, pod její kontrolou, ale obce (obzvláště malé obce) jsou za tuto svou aktivitu "potrestány" nutnou spoluúčastí v projektech. Ostatní neziskové organizace realizující sociální služby mají 100 % pokrytí nákladů.“

Několik námětů se týkalo finanční stránky realizace projektů – navrhovány byly např. možnost alternativního využití nevyčerpaných mzdových prostředků, větší flexibilita při uznávání nákladů, jiné rozdělení přímých a nepřímých nákladů, změna požadavků na členění rozpočtu, průběžné zohledňování nárůstu mezd, rozšíření financování formou jednotkových cen na další oblasti nebo odlišná pravidla pro projekty, pro které jsou peníze z evropských fondů zdrojem financování sociální služby jako takové.

„V případě čerpání dávek pracovní neschopnosti (nemoc), umožnit rozdělení nevyčerpaných mzdových prostředků mezi ostatní pracovníky na stejné pozici, kteří vykrývají výpadek kolegy.“

„Nemělo by se hodnotit uplatnění zaměstnanců z cílové skupiny v pracovních místech, pokud z objektivních důvodů nemohli pracovat na přesné činnosti daného pracovního místa. Konkrétně u nás došlo ke zpoždění dodávky vybavení z objektivních důvodů (třikrát vyhlášena zakázka, do které se dvakrát nikdo nepřihlásil). Období od zaměstnání zaměstnanců z cílové skupiny do dodání vybavení lidé chodili do práce, vzdělávali se, školili, připravovali si prostory pro činnost. Náklady v této době nebyly uznány jako proplacitelné z přímých nákladů projektu, přestože mzdy byly lidem hrazeny, odvody prováděny. To, že člověk vykonává nějakou náhradní činnost, umožňuje i zákoník práce a nikde není stanoveno, že za tuto dobu by člověk neměl být placen. Je podle nás nesmyslné takovouto dobu v projektu neproplácet.“

„Navrhujeme změnu: přímé x nepřímé náklady – hrazení pracovníků administrativních pozic (finanční manažer a manažer projektu) z nepřímých nákladů znamená pro neziskovou organizaci velkou finanční zátěž, administrativa spojená s projektem je stále časově náročná.“

„Navrhujeme změny při práci s rozpočtem v souvislosti s nutností častých změn – položkové členění rozpočtu – vhodnější by byla souhrnná položka osobní náklady, nikoli členění na pracovní pozice – pak jsou nutné časté změny s ohledem na změny v personálním obsazení.“

„Vhodná by byla větší flexibilita rozpočtu – ideálně nastavení položky rozpočtu u mzdových nákladů na projekt, nikoli na jednotky v měsících, v ideálním případě mzdové náklady všech zaměstnanců přímých nákladů na jedné položce na celou dobu projektu. Dále veškeré změny rozpočtu do 20 % přesunu položek hlásit až v rámci ZOR a ŽoP za dané období, nikoli vytváření samostatné žádosti o změnu před předložením ZOR a ŽoP.“

„Jsme pro možnost, aby se v rámci projektu zohledňoval nárůst mezd, který bude způsobilým výdajem (povinné zvyšování tarifů zaměstnanců dle NV 341/2017 Sb.)“

„V budoucnu bychom jistě ocenili systém financování formou jednotkových cen, který by nám dal vyšší flexibilitu při finančním plánování.“

„Je nezbytné přestat projekty považovat obecně za něco, co je samostatnou nadstavbou základní činnosti příjemce. Považujeme za důležité oddělit projekty, které jsou pouhým zdrojem financování sociální služby a projekty, kde dochází k aktivitám mimo tyto základní činnosti, představují rozšíření stávající činnosti a vyžadují výkony nad běžný rozsah poskytované služby.“

Jeden z námětů se týkal prodloužení finanční podpory nově založeným sociálním podnikům.

„Ukončení finanční podpory je pro sociální podnik zpravidla likvidační. Během prvního roku je spíše zjišťováno, jak reaguje trh a jak se danému produktu/službě na trhu daří. Na tomto základě je v druhém roce služba nastavována, ale zpravidla není schopna samostatného financování, zejména v případě cílové skupiny – osoby dlouhodobě nezaměstnané, na které nelze čerpat trvale příspěvky z Úřadu práce, jako je tomu u zaměstnávání více než 50 procent zdravotně-znevýhodněných. Po dvou letech financování z dotačních prostředků by měla (po splnění podmínek, např. min. podílu vlastních tržeb 60 procent) navazovat finanční podpora alespoň v minimální míře (např. 10 procent z původního rozpočtu) po dobu 1 roku.“

Doporučovány byly také jasnější instrukce k vykazování anonymně poskytovaných služeb.

„Doporučujeme zohlednit při stanovení indikátorů v případě sociálních služeb fakt, že některé sociální služby jsou ze zákona poskytovány anonymně (např. upozorněním na tuto skutečnost v Pravidlech pro žadatele a příjemce a nevyžadovat v tomto případě vyplnění indikátoru 60000).“

Jeden z respondentů pak řídicímu orgánu navrhoval užší spolupráci s krajskými úřady při psaní výzev.

„Při psaní výzev více komunikovat s krajskými úřady jako zřizovateli sociálních služeb a více přizpůsobit cílové skupiny služeb, tak jak jsou dané zákonem o sociálních službách 108/2006 Sb.“

6.5.2. Dobrá praxe projektů – Koordinovaný přístup k sociálně vyloučeným lokalitám

Nějaký nový či neobvyklý způsob práce ve výzvách zaměřených na Koordinovaný přístup k sociálně vyloučeným lokalitám využilo dle své odpovědi polovina projektů.

Tabulka 93: Využili jste v projektu nový či neobvyklý způsob práce? (Koordinovaný přístup k sociálně vyloučeným lokalitám)

	Počet odpovědí	Podíl odpovědí
ano	71	50 %
ne	71	50 %

N=142

Respondenti mohli v komentáři využít nový či neobvyklý způsob práce specifikovat.

Tabulka 94: Využité nové či neobvyklé způsoby práce (Koordinovaný přístup k sociálně vyloučeným lokalitám)

► Několik popisovaných nových či neobvyklých způsobů práce se týkalo práce s motivací cílové skupiny či psychosociální podpory.

„Díky projektu jsme mohli s rodinami realizovat prožitkovou terapii, která byla založená na společných výletech celých rodin, jejichž děti se nikdy nikam nepodívaly. Velmi pozitivně byl vnímám i výjezdový sociální pobyt s rodinami na víkend.“

„Koučink – jedná se o inovativní nástroj z hlediska cílové skupiny. Cílem byla aktivizace účastníků – stanovení jejich profesních (i životních) cílů a hledání vlastních řešení a efektivních cest k jejich naplnění. Aktivita měla pozitivní dopad na zvýšení sebevědomí a sebereflexe, zlepšila se rozhodovací způsobilost i schopnost přijímat zodpovědnost (účastník získal pocit, že je správného rozhodování a přijímání zodpovědnosti schopen).“

„Využili jsme při práci s klienty metodu škálování, kdy se vytvořil 10stupňový model k jednotlivým tématům a problémům. Klienti si na škále mohli sami určit kde se nacházejí. Pokud byli v rozmezí 1-3, nebyli ochotni v této oblasti nic dělat a změnit. Cílem v tomto případě bylo počkat, rozvíjet rozpory a motivovat. Pokud se klient dostal od 4 nahoru, začala práce a vytváření individuálního plánu podporujícího změnu v životě klienta.“

„Při tvorbě a vyhodnocování Individuálních plánů podpory u některých z klientů pracujeme s připravenou Myšlenkovou mapou.“

„V rámci zvyšování motivace k řešení krizových situací cílové skupiny (např. udržení se v adekvátním bydlení, při nástupu do nového zaměstnání atd.) jsme úspěšně pracovali s výpomocí z potravinové banky (trvanlivé potraviny vč. sunaru + drogerie vč. plen) jakožto motivačním nástrojem.“

„V projektu byla uplatňována asertivní sociální práce spočívající v koordinované snaze o udržení případně znovunastolení kontaktu, při zachování práva klienta na volbu služby, která umožňuje zůstat v kontaktu s klienty, kteří nemají potřebu problematickou situaci řešit, přestože objektivně existuje a může vést ke ztrátě bydlení.“

„Setkávání v rámci ženských kruhů bylo pro nás novým a velice přínosným způsobem práce.“

Respondenti uváděli také příklady inovativního způsobu kontaktování cílové skupiny.

„Osvědčila se realizace seminářů v rámci prevence zadluženosti konané v době výplaty sociálních dávek na Úřadu práce ve spolupráci s pracovníky Úřadu práce.“

„V rámci realizace projektu jsme měli možnost se více zaměřit na online prostor. Nejenom vyhledávat a kontaktovat ženy poskytující placené sexuální služby telefonem, ale založili jsme profily na různých seznamovacích a erotických serverech a zapojili jsme se do diskuzí v chatovacích místnostech, dotazy odborného charakteru jsme předávali Internetové poradně R-R. Založili jsme facebookový profil a začali s klientkami komunikovat skrze messenger a video hovory. Hodnotíme to pozitivně, ženy se s námi mohou spojit díky free wi-fi. Na základě těchto zkušeností víme, že tento způsob komunikace snížil práh dostupnosti našich služeb. Svět je online, odpověď chceme rychle a co nejsnazším způsobem a klientky nevyjímaje. Využili jsem také sdílené terény s jinými nestátními neziskovými organizacemi. V průběhu realizace projektu jsme uskutečnili sdílený terénní výjezd s rakouskou organizací TAMPEP, která se rovněž zabývá cílovou skupinou ženy poskytující placené sexuální služby. Společným cílem bylo ženám rumunské a moldavské národnosti popsat službu R-R v jejich rodném jazyce, kolegyně z Vídně byly národností Moldavanky. Dále zmapovat jejich sociální situaci, potřeby a pokusit se zjistit, zde v případě žen z Rumunska, Maďarska a Moldavska se nejedná o obchod s lidmi.“

„Nezvyklý byl způsob informovanosti klientů, kdy oproti zavedenému systému pracovníci přinášeli klientům informace o jejich dluhové situaci dříve, než začal fungovat systém vymáhání dlužných nájmů ze strany Města Kolína. Byl zde tedy zcela uplatněn princip prevence nad sankčním přístupem. Pracovníci kromě osobního kontaktu využívali všechny další možnosti komunikace (telefon, email, facebook). Ukázalo se, že včasné informování klientů za účelem řešení jejich dluhové situace v konečném důsledku pomáhá oběma stranám, tedy jak klientům, tak i Městu Kolínu, které nemusí objednávat v takové míře právní služby za účelem vymáhání dlužných částek. Toto konstatování se však neopírá o žádná tvrdá data, vychází ze zkušenosti pracovníků projektu získaných během tří let realizace projektu.“

„Mobilní forma poskytované sociální služby nízkoprahové zařízení pro děti a mládež – přestavěná dodávka na mobilní klub, který zajíždí do podporovaných lokalit malých měst a obcí, kde by ambulantní forma služby (kamenný klub) nebyla ekonomicky efektivní v kontextu četnosti cílové skupiny v dané lokalitě. Zároveň čistě terénní forma služby nízkoprahové zařízení pro děti a mládež má značné limity, jak v důsledku omezeného rozsahu nabízených činností, tak v důsledku úzce vázanosti na aktuální povětrnostní podmínky.“

„Ve službě nízkoprahové zařízení pro děti a mládež pracuje příslušník etnické skupiny. Tímto se nám podařilo oslovit větší skupinu klientů a také je v projektu udržet.“

„Pro lepší depistáž nových klientů jsme zjistili, že je výhodnější depistáž spojit s terénní aktivitou, kdy s několika rodiči trávíme aktivitu venku a jsme více viditelní pro ostatní, a budoucí klienti se mnohdy sami připojí se zájmem se dozvědět více o projektu.“

Několik respondentů sdílelo dobrou zkušenost s alternativním přístupem ke zprostředkování zaměstnání.

„Fakultativní činnost k sociální službě zaměřená na zaměstnanost, která zasahovala exkurze k zaměstnavatelům a možné diskuze s podnikateli, byla inovativním krokem a napomáhala více chápat a vnímat prostředí ve firmách, pohled na některé profese, umožňovala diskuzi a směřování mladého člověka, aby byl zodpovědný, přemýšlel o své budoucnosti, o práci, o výdělku, o zajištění budoucí vlastní rodiny.“

„Nově jsme u cílové skupiny kladli důraz na tréninková místa, která znamenala pro velkou část účastníků první zkušenost s legálním zaměstnáním.“

„Velmi se osvědčila tréninková práce v rámci dohody o pracovní činnosti pro nezaměstnané klienty, kteří si tak mohli obnovit nebo získat pracovní návyky. Ke každému klientovi bylo přístupováno individuálně a pomocí supervizorů na tréninkových pracovištích byly s klienty také řešeny případné problémy.“

„Zvláště významnými aktivitami pro účastníky projektu byly aktivity cvičné dílny, kde si účastníci projektu obnovili své pracovní návyky a dovednosti a spolu se svými vedoucími učili vykonávat práce na údržbě areálu a zařízení azylového domu a pomáhat ostatním neziskovým organizacím.“

„Propojení oblasti školství, trhu práce a individuální sociální práce. Uvedení do praxe mentorování v rámci praktické školní výuky – výborná spolupráce se školou v regionu.“

Podle respondentů se osvědčovalo také zavádění komunitních prvků do práce s cílovou skupinou.

„Za inovativní považujeme zejména rozšíření komunitní práce na ubytovny, což není dle našeho zjištění zcela standardní prostředí, kde je komunitní práce realizována, přestože cílová skupina je v tomto prostředí značně znevýhodněna a oslabena.“

„V projektu bylo plánováno pravidelné otevírání Multidisciplinárních týmů (MdT) – do té doby čistě expertních platforem odborníků veřejnosti. Otevírání týmů, tedy zapojování obyvatel lokalit do činnosti MdT, bylo plánováno jako pilotní ověření participativních metod. Zapojování obyvatel však budilo mezi členy týmů poměrně velké emoce. Přestože většina účastníků jednání je s lidmi v lokalitách v běžném kontaktu, případně i komunitní setkání organizuje, nebyli členové na participaci obyvatel či otevírání jednání týmu veřejnosti připraveni. Bylo uspořádáno vzdělávání, vytvořeny akční plány a vznikla metodika, která je součástí metodiky činnosti MdT. Přesto proběhlo pouze 25 otevřených jednání oproti plánovaným 63. I toto je ovšem nutné hodnotit jako úspěch s ohledem na počáteční odmítavé nastavení většiny MdT. Navíc se setkání realizovaná v letech 2018 a 2019 odehrávala na vyšších stupních participace než v roce 2017. Dále se podařilo smysluplně zapojit místní aktivní spolky do činnosti MdT formou členství.“

„Pořádali jsme sousedská setkání (burzy oblečení, workshopy vaření apod.)“

V odpovědích se objevily také příklady multidisciplinárního přístupu a síťování podpor, inovativního poradenství či vzdělávání nebo alternativního přístupu k řešení sporů.

„Ke klientům z cílové skupiny bylo přístupováno individuálně, podpora byla propojena s dalšími oblastmi života klientů (zaměstnání, bydlení, vzdělávání dětí, bezpečnost) a s jinými místními aktéry (město, mateřská škola, základní škola, asistenti prevence kriminality). Přístup ke klientům byl velmi komplexní a neřešil pouze problematiku sociální či komunitní.“

„Aktivita Péče o zdraví se zaměřila na pomoc v oblasti prevence zdraví cílové skupiny osob bez přístřeší a to zajištěním provázání na veřejnou zdravotní péči formou pomoci se zajištěním ošetřujících lékařů či nezbytných vyšetření, tak doprovody cílové skupiny k lékařům či do zdravotnických zařízení, a dále zaměřením pomoci na prevenci a osvětu s cílem snižování zdravotních rizik souvisejících s životem na ulici včetně podpory cílové skupiny v zajištění základního vybavení typu dezinfekce, obvazového materiálu apod.“

„Terénní program rozšířil své služby o kontaktní hodiny v poradenské místnosti, kde byl klientům k řešení sociální situace k dispozici PC s internetem a mobilní telefon.“

„Díky aktivitě Vysoce specializované poradenství jsme mohli účinněji řešit problémy cílové skupiny, respektive cílová skupina měla možnost využít při řešení svých problémů specialisty – právníka, psychologa, finančního poradce v oblasti zadlužení.“

„V rámci projektu jsme vyzkoušeli s cílovou skupinou hru na zvýšení finanční gramotnosti. Zároveň byla sestavena Metodika finanční gramotnosti. V rámci metodiky je tato hra i popsána a je možné ji zkusit využívat i pro další cílové skupiny uživatelů. Tuto hru jsme poprvé vyzkoušeli hrát s našimi mladšími klienty z nízkoprahového zařízení pro děti a mládež a během projektu se do toho zapojila i cílová skupina osob z projektu. Zastáváme názor, že tematika finanční gramotnosti se díky této hře našim uživatelům hodně přiblížila.“

„Využili jsme zprostředkování dohod či mimosoudního vypořádání mezigeneračních, sousedských sporů, pracovně-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 cílovou skupinou se nám v projektu neosvědčil.“

K iniciaci či realizaci nějaké systémové změny se dle své odpovědi podařilo přispět pětina projektů ve výzvách zaměřených na Koordinovaný přístup k sociálně vyloučeným lokalitám.

Tabulka 95: Podařilo se vašemu projektu přispět k iniciaci či realizaci nějaké systémové změny? (Koordinovaný přístup k sociálně vyloučeným lokalitám)

	Počet odpovědí	Podíl odpovědí
ano	27	19 %
ne	115	81 %

N=142

Respondenti mohli v komentáři příspěvek projektu k iniciaci či realizaci nějaké systémové změny specifikovat.

Tabulka 96: Příspěvky projektů k iniciaci či realizaci nějaké systémové změny (Koordinovaný přístup k sociálně vyloučeným lokalitám)

► V rámci příspěvků k iniciaci či realizaci nějaké systémové změny několik respondentů uvedlo snahu o nové koncepční uchopení podpory cílové skupiny.

„Pracovníci projektu spolu s dalšími zástupci organizace usilují prostřednictvím účasti v několika pracovních skupinách a platformách (Expertní skupina k zaměstnávání osob po výkonu trestu při MPSV, Výboru proti mučení nelidskému zacházení při Úřadu vlády, Komise pro trvalé úsilí o snižování počtu vězněných osob - skupina Resocializace a sociální systém, Skupina Zaměstnanost ke zpracování operačního plánu Koncepte vězeňství) o systémové změny v oblasti boje proti sociálnímu vyloučení a recidivě nastavením komplexního a kontinuálního systému podpory pro jejich úspěšné začlenění. K prosazení systémové změny se ale zatím nepodařilo dospět. Budeme rádi za případnou podporu v řešení této problematiky.“

„Nad rámec projektu jsme prosazovali přístup Housing First v Brně. Pro systémovou změnu je třeba větší politická vůle a s tou jsme se na úrovni ČR ani města Brna nesetkali.“

„V návaznosti na činnost multidisciplinárního týmu vznikla v Ostravě platforma, jejímž cílem je přispět k systémovému řešení záškoláctví, vzájemně spolupracovat a vypracovat jednotný postup, kterým se budou všechny subjekty řešící tuto problematiku řídit.“

Několika projektům se podařilo nastavit novou spolupráci aktérů či zlepšit jejich propojení.

„Nastavili jsme spolupráci Městské policie, asistentů prevence kriminality a domovníků-preventistů.“

„Nastavili jsme hlubší a intenzivní spolupráci institucí, zaměstnavatelů a škol na řešení předluženosti a její prevence ve městě a jeho okolí.“

„Podařilo se dosáhnout spolupráce mezi obcemi mikroregionu v řešené oblasti.“

Několik projektů se snažilo přispět k diskusi o legislativních úpravách.

„Doufáme, že se podařilo přispět k nastavení zákona o sociálním podnikání naší poměrně intenzivní propagací této potřeby. Vnímáme to jako velmi důležité z hlediska obchodních vztahů, kdy v dnešní formě nejsme schopni potencionálním zákazníkům a odběratelům často vysvětlit, co je sociální

podnik, proč jím jsme atd. Působnost zákona by mohla v této oblasti velmi výrazně napomoci již jen tím, že by podniky zákon uznal, pojmenoval, specifikoval.“

„Nevíme, zda to bude mít nějaký efekt, Platforma pro sociální bydlení se zajímala o náš model a ve svém návrhu tezí zákona o sociálním bydlení bude podle jejích představitelů zahrnovat do možných postupů i model podnájemního bydlení (na které bylo dosud ze strany právě Platformy, ale i některých dalších zainteresovaných subjektů, pohlíženo spíše s despektem).“

Jako příspěvek k systémové změně pak několik respondentů vedlo převzetí intervence projektu pod záštitu obce či zařazení služby do krajské sítě sociálních služeb.

„Díky projektu se podařilo navýšit počet asistentů prevence kriminality zařazených na Městské policii Ostrava z původních dvou (před zahájením projektu) na nynějších 6 (respektive 7). Navíc se počítá s trvalým zařazením asistentů prevence kriminality do řad městské policie.“

„Asistenti prevence kriminality zařazených se stali běžnou součástí systému bezpečnosti ve městě a jejich kooperace s Městskou policií Vejprty je chápána jako přirozená součást tohoto systému.“

„Po pilotním ověření provozu služby Zdravotně-sociální pomoci došlo k zařazení této služby do krajské sítě sociálních služeb a rozšíření kapacity sítě o specializovanou službu s omezenými alternativami na území kraje.“

6.6. Podpora aktivit a programů sociálního začleňování

Výzvy zařazené do vyhodnocení

Kód výzvy	Název výzvy
03_15_022	Podpora aktivit a programů v rámci sociálního začleňování
03_16_064	Podpora aktivit a programů v rámci sociálního začleňování (2. výzva)
03_16_134	Podpora sociálního začleňování v Praze

6.6.1. Problémy a překážky – Podpora aktivit a programů sociálního začleňování

Respondentům byla položena otázka, jaké vybrané části přípravy a realizace projektu pro ně byly nejvíce problematické. V rámci projektů zaměřených na podporu aktivit a programů sociálního začleňování vybralo alespoň jednu z vybraných částí jako problematickou 61 % respondentů.

Tabulka 97: Byly některé části přípravy a realizace projektu problematické? (Podpora aktivit a programů sociálního začleňování)

	Počet odpovědí	Podíl odpovědí
ano	62	61 %
ne	40	39 %

N=102

Nejčastěji uváděnou oblastí, která byla pro respondenty nejvíce problematická, byl *nábor účastníků do projektu*, který vybralo 32 % respondentů, kteří označili alespoň jednu z oblastí jako problematickou. Dále bylo častěji jako velmi problematické uváděno *vybudování a udržení realizačního týmu* (31 %), *stanovení cílových hodnot indikátorů* (24 %) a *dosažení cílových hodnot indikátorů* (19 %). Respondenti dále měli možnost připojit svůj komentář k těmto problematickým oblastem přípravy a realizace projektu, čemuž se věnuje tabulka na následující stránce.

Tabulka 98: Problematické části přípravy a realizace projektu (Podpora aktivit a programů sociálního začleňování)

	Počet odpovědí	Podíl odpovědí
nábor účastníků projektu	20	32 %
vybudování a udržení realizačního týmu	19	31 %
stanovení cílových hodnot indikátorů	15	24 %
dosažení cílových hodnot indikátorů	12	19 %
zjištění či ověření skutečných dosažených přínosů projektu	9	15 %
řízení, monitorování, administrace a reportování průběhu projektu	8	13 %
stanovení vhodných vstupů, aktivit, výstupů a výsledků	7	11 %
snaha o zajištění udržitelnosti dosažených přínosů	7	11 %
dosažení toho, aby výstupy projektu zlepšily situaci podpořených osob	6	10 %
praktická realizace věcných (ne organizačních) projektových aktivit	5	8 %

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

Tabulka 99: Komentáře k vybraným problematickým částem přípravy a realizace projektu (Podpora aktivit a programů sociálního začleňování)

► Nejčastěji uváděným problémem v odpovědi na otázku, které části přípravy a realizace projektu byly pro realizátory nejvíce problematické, byl **nábor účastníků do projektu**. V komentářích respondenti vysvětlovali, jaké měli problémy s nábořem účastníků. Z pohledu realizátorů byl častěji zmiňován obtížný přístup k osobám z cílové skupiny, někteří realizátoři proto spolupracovali s dalšími organizacemi k získání kontaktů na potenciální účastníky nebo hledali nové cesty k oslovení cílové skupiny např. prostřednictvím médií.

„Bylo těžké navázat spolupráci s mladými lidmi (opouštějícími institucionální zařízení) i jednotlivými zařízeními, protože se často jednalo o nezletilé osoby. Postupem času byla navázána důvěra s mnoha organizacemi, které aktivně spolupracovaly.“

„Zahájení projektu bylo pomalejší, protože jsme hledali cestu, jak se dostat k těm nejpotřebnějším rodinám. Probíhala setkání na úřadech práce, na OSPODu (Orgánu sociálně právní ochrany dětí), u speciálních pediatrií, ambulancí, speciálních škol atd.“

„V průběhu celého projektu jsme hledali a využívali možnosti, jak oslovit osoby s PAS (poruchou autistického spektra) nad 15 let, které opustily školství a jsou izolovány doma. Využívali jsme média a další komunikační nástroje.“

Dále jako problematický faktor při nabírání účastníků do projektu někteří realizátoři uváděli obavu cílové skupiny z časové náročnosti účasti v projektu. V souvislosti s tím zmiňovali i nutnost motivace cílové skupiny pro udržení její účasti v projektu.

„V některých menších městech bylo těžké přesvědčit potencionální klienty k přihlášení do projektu. Obávali se časové náročnosti. Bylo potřeba s nimi více komunikovat a motivovat je.“

„Naší cílovou skupinou byli samoživitelé – skupina s omezeným volným časem, proto bylo náročné přimět zájemce k závazku min. tříměsíční docházky do projektu. Pokud účastníci do projektu nastoupili, již většinou zůstali.“

„Některé osoby z cílové skupiny se potýkají se sníženým sebehodnocením, s tím je spojená nestálost v zapojení do aktivit projektu. Pokud se osoba periodicky vyčleňuje, je obtížné s ní opět navázat kontakt. Obvykle bylo nutno jen posílat nabídky a čekat, až se odváží opět přijít. Operativní komunikace často problém snadno vyřeší.“

Zmíněn byl také problém s nastavením podmínek pro cílovou skupinu projektu zaměřujícího se na vytvoření pozic asistentů prevence kriminality.

„V projektu "Asistent prevence kriminality" bylo rozhodnuto, že cílovou skupinou v projektu, mohou být pouze uchazeči, kteří jsou evidováni na ÚP (Úřadu práce) déle než 1 rok, či uchazeči, kteří jsou evidováni na ÚP v posledních 2 letech v souhrnné délce 12 měsíců. Tato povinnost se v průběhu projektu občas jevila jako obtížně dosažitelná, neboť jsme při výběrových řízeních občas shledali vhodnější uchazeče, kteří však tuto podmínku nespĺňovali. Každopádně byla i přes všechny komplikace tato podmínka dodržena.“

► Druhým nejčastějším problémem, který respondenti uváděli, bylo **vybudování a udržení realizačního týmu**. U tohoto problému se respondenti vyjadřovali především k situaci na trhu práce, kdy v době realizace projektů byla vysoká zaměstnanost, a tím i vysoká konkurence mezi zaměstnavateli. Situaci s vytvořením a udržením týmu podle některých realizátorů stěžovalo nedostatečné finanční ohodnocení, které nepůsobilo příliš motivačně.

„V průběhu realizace došlo k výrazné změně na trhu práce (převis poptávky po pracovní síle nad nabídkou) spojené s významným navýšením mzdových požadavků zaměstnanců, což rozpočet projektu neumožňuje zohlednit.“

„Projekt byl realizován v době vysoké zaměstnanosti a vysoké konkurence ostatních zaměstnavatelů (boj o zaměstnance). Bylo náročné udržet pracovníky v těžkém tématu (a nepopulárním mezi běžnou populací).“

Dále se realizátoři vyjadřovali také k tomu, že je těžké nalézt zaměstnance s dostatečnou kvalifikací. Realizátoři se zároveň museli vypořádávat s častější fluktuací zaměstnanců.

„Je obtížné sehnat adekvátní experty.“

„Při realizaci projektu jsme se setkali s nedostatkem pracovníků, jejichž kvalifikační předpoklady a zkušenosti by odpovídaly potřebám projektu. Sestavení realizačního týmu trvalo delší dobu, během realizace projektu se tým jednou téměř celý vyměnil.“

„V některých lokalitách se nám na začátku projektu nedařilo vybudovat a udržet funkční realizační tým, často se měnili pracovníci, v lokalitě A se nějakou dobu projekt nerealizoval, jelikož nebyl vhodný pracovník. Nakonec se nám vše podařilo zvládnout.“

► U problémů se **stanovením cílových hodnot indikátorů** se odpovědi realizátorů vztahovaly k tomu, že je obtížné na začátku projektu vhodně odhadnout, kolik osob bude mít zájem se do projektu zapojit. Roli podle některých realizátorů hraje i první zkušenost s realizací projektu nebo další nepředvídatelné události (jeden z realizátorů uváděl příklad epidemie onemocnění Covid-19).

„U aktivit projektu, které jsme realizovali poprvé, bylo obtížné stanovit přesné hodnoty indikátorů.“

„Na začátku tříletého projektu v podstatě velká neznámá, nemohli jsme vědět, kolik se nám podaří pro cílovou skupinu zajistit bytů.“

„Při práci s klienty ze SVL (sociálně vyloučené lokality) je problém, že se nedá dostatečně dopředu odhadnout, jak velký bude jejich zájem o poskytované služby. S tím následně souvisí problematika stanovení hodnot pro cílové indikátory.“

„Stanovení cílových hodnot indikátorů u projektu v trvání třech let, bylo těžké odhadnout i s ohledem na nepředvídatelné situace, jakou se v posledním roce realizace stala epidemie onemocnění COVID-19.“

Dále se v některých případech ukazovalo jako obtížné vykazovat činnost projektu podle stanovených pravidel indikátorů, zmiňován byl především problém s dosažením 40 hodin podpory u účastníků.

„Vzhledem k tomu, že je cílovou skupinu těžší motivovat k zapojení do projektu, bylo složitější stanovit, kolik klientů splní nutnou podporu 40 hodin. Že i menší podpora bude mít pro cílovou skupinu pozitivní dopad jsme věděli a též jsme nedokázali odhadnout, kolik mladých lidí jsme schopni do projektu efektivně zapojit.“

„Osoby, které získávají podporu prostřednictvím asistentů prevence kriminality, lidé v SVL (sociálně vyloučených lokalitách), nelze uvádět jako podpořené osoby. Ale přesto právě tyto obyvatelé SVL prostřednictvím asistentů prevence kriminality mají podporu a pomoc ve své situaci, působení asistentů přináší klid a pořádek do problematických lokalit, což je sice možné monitorovat, nikoliv však vykazovat v jednoznačných indikátorech.“

► Problémy v **dosažení cílových hodnot indikátorů**, ke kterým respondenti připojili svůj komentář, se více odvíjely od konkrétních aktivit projektu. Byly zmiňovány problémy s neúčastí klientů na setkáních, odchody klientů ze služby nebo menším objemem podpory klientů, než bylo očekáváno, čímž docházelo k problémům s dosažením podpory ve výši 40 hodin. V některých případech proto realizátoři přistoupili ke snížení hodnoty indikátorů.

„V průběhu projektu se ukázalo, že cílové hodnoty nebyly zcela správně nastaveny (z hlediska bagatelní/nebagatelní podpory), což bylo zapříčiněno ale tím, že se jednalo o nový projekt a až v průběhu jeho realizace a konkrétních problémů účastníků se ukazovalo, jaká konkrétní podpora a v jaké časové výši je potřebná, což nešlo dopředu přesně predikovat.“

„Bylo náročné dosáhnout bagatelní podpory (nad 40 hodin). Byť jsme navazovali na naše předchozí aktivity a měli jsme vybudovanou síť spolupracujících institucí, v průběhu realizace projektu se mnohé na poli trestní justice změnilo. Vlastní projekt Probační a mediační služby se stal konkurencí (neodkazovali pachatele na naše aktivity). Účastníky programů pro dospělé se nedařilo udržet ve spolupráci dlouhodoběji atd. Nakonec jsme dospěli k rozhodnutí podat žádost o snížení indikátorů.“

„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 ...).“

Ve dvou případech byl také zmíněn problém s epidemiologickou situací související s rozšiřováním onemocnění Covid-19.

„Vzhledem k tomu, že cílovou skupinou byly většinou osoby ve vyšším věku, bylo pro ně obtížné využít online nástrojů v době koronakrizy, zároveň měly velkou obavu účastnit se aktivit osobně, protože oni i jejich blízcí patřili do rizikové skupiny.“

„Stanovená hranice bagatelní podpory 40 hodin se pro práci s cílovou skupinou projektu ukázala jako poměrně vysoká, neboť osoby závislé a závislostí ohrožené často z aktivit nečekaně vypadávaly v důsledku relapsu, nebo se účastnili aktivit pouze v omezeném rozsahu a nepravidelně. Vliv na situaci měla také opatření přijatá v důsledku pandemie Covid-19, která do realizace projektu zasáhla.“

V jednom případě byl uveden problém s trvalým bydlištěm klientů.

„Vzhledem k tomu, že do komunit jsou přijímáni klienti bez ohledu na trvalé bydliště, museli jsme projekt prodloužit, abychom dosáhli stanovených indikátorů. Nelze předem odhadnout podíl pražských a mimopražských klientů v rezidenční léčbě.“

► V oblasti **zjištění či ověření skutečných dosažených přínosů projektu** realizátoři nejčastěji zmiňovali problémy s oslovováním podpořených osob (především po ukončení spolupráce s klientem) a nízkou návratností dotazníků.

„Po absolvování kurzu někteří klienti přestali komunikovat a bylo obtížné dohledat, co po skončení projektu dělají.“

„Máme omezené možnosti, jak se dozvědět o situaci klientů po opuštění našich aktivit. Nemáme žádné oprávnění trvat na klientovo zpětné vazbě. Tudiž data, dle kterých by bylo možné zhodnotit přínosy, jsou velmi omezená. Vztahují se jen na velmi krátkou dobu spolupráce.“

„Osoby z cílové skupiny opožděně reagovaly na evaluační dotazník. Výzvu k vyplnění dotazníku jsme rozesílali opakovaně každé dva týdny v posledních třech měsících realizace projektu, ale vrátilo se

nám jich jenom malé procento. Lepší výsledky jsme měli až s osobní výzvou účastníkům, kdy jsme každého kontaktovali osobně. Tuto cestu budeme volit také v budoucnosti u příštích projektů. Lepší výsledky také máme s papírovou formou dotazníků, na elektronickou formu reagoval málokdo ...“

V jednom případě byla uvedena zkušenost realizátora, který nevěděl o nutnosti evaluace, což bylo v průběhu realizace problematické.

„V rámci projektu jsme neměli stanovený postup evaluace, nebyly ani plánovány žádné náklady spojené s externí evaluací. Předpokládali jsme tedy, že postačí shrnující závěrečná zpráva s informacemi a tento dotazník. V rámci kontroly na místě jsme však byli informováni o nutnosti předložení evaluace dosažení změny stavu u jednotlivých účastníků. Toto by mělo být stanoveno přesně předem, co a jak bude zapotřebí dokládat.“

► V rámci oblasti **řízení, monitorování, administrace a reportování průběhu projektu** se respondenti vyjadřovali především k náročnosti procesu administrace, uživatelské nepřívětivosti systému MS2014+, a z toho vyplývajícím zvýšeným nákladům na administrativní pracovníky. Někteří z respondentů ve svých odpovědích uvádějí, že by uvítali více metodické podpory v podobě vyplněných vzorů dokumentů nebo přesnějších informací k evidenci.

„I přes snahu snížit náročnost administrace projektů ze strany řídicího orgánu je i nadále administrace náročná časově i finančně – administrativní pracovníci jsou placeni z nepřímých nákladů projektu. Zejména jsou zatěžující časté výpadky a chybovost systému IS ESF 2014+, které komplikují vykazování podpořených osob a připisování jednotlivých podpor.“

„Uvítali bychom šablony a mustry listin a dotazníků, které jsme v projektu používali. Na tyto listiny se zaměřovala následná kontrola z řídicího orgánu a chybovost se v našem případě opakovala na každé listině.“

„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 mají být s denní evidencí, tak bychom je takto vytvářeli již od počátku realizace.“

► U **stanovení vhodných vstupů, aktivit, výstupů a výsledků** byly uvedeny komentáře, které se týkaly přehodnocení aktivit v projektu na základě zkušeností získaných z realizace projektu.

„Některé aktivity jsme museli v průběhu projektu přehodnotit a vytvořit nový koncept – přínosnější pro účastníky, najmout nové lektory atd.“

„Na základě informací získaných od pečujících jsme změnili vstupy a aktivity projektu, aby námi nabízené služby pokryly větší procento cílové skupiny. Změnili jsme zdravotní sestru na pečovatelku, a to z důvodu vysoké kvalifikace. V praxi při domácí péči zdravotní sestru běžně nahrazuje osobní asistence a pečovatelky.“

► U **snahy o zajištění udržitelnosti dosažených přínosů** se respondenti rozcházeli do dvou podtémat, a to do udržitelnosti aktivit projektu a udržitelnosti přínosů pro podpořené osoby. Pro pokračování aktivit projektu někteří respondenti hledali možnosti v realizaci dalšího projektu nebo zajištění dalších zdrojů financování.

„Projekt je ve svém nastavení relativně nákladný, ale výstupy efektivní. O tomto je ovšem obtížné přesvědčit potenciální donory projektu. Nicméně se v průběhu realizace podařilo domluvit podporu ze strany dvou krajských úřadů, takže realizace projektu zůstala zachována i po skončení.“

„Ještě nyní nevíme, zda naše žádost na návazné aktivity ve výzvě 88 OPZ byla úspěšná, žádost na poradenství u MMR nebyla podpořena.“

„S ohledem na nutnost dlouhodobé / kontinuální práce s některými osobami z cílové skupiny se partneři snaží alespoň některé aktivity zajistit i nadále dalšími / menšími projekty (typicky poradenství).“

U druhého podtématu, udržitelosti přínosů pro účastníky, se realizátoři vyjadřovali s rezervou. V jednom případě realizátor hodnotil, že se udržitelost tréninkového pracovního místa nepovedla udržet u všech osob z cílové skupiny.

„Ne u všech tréninkových pracovních míst se nám nepovedlo místa udržet, jelikož jsme pracovali s těžkou cílovou skupinou, kde spadali i osoby bez přístřeší, dlouhodobě nezaměstnaní, nebo sociálně slabší.“

„Při práci s lidmi s mentálním postižením je nejtěžší získané dovednosti a vlastnosti udržet. Díky dostatečnému množství workshopů a následných setkávacích skupin a systematické práci konzultantů s cílovou skupinou se to podařilo. Nicméně, další a neustálá systematická podpora a práce s cílovou skupinou je nutná.“

► V rámci **dosazení toho, aby výstupy projektu zlepšily situaci podpořených osob** se odpovědi realizátorů vztahovaly ke konkrétním situacím v projektu, např. k tomu, že problém s finanční situací nelze vyřešit pouze vzděláváním nebo že u všech podpořených osob se nepodařilo i přes vynaložené úsilí dosáhnout stejného zlepšení.

„Samozivitelky 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.“

„Práce s těmito cílovými skupinami je velmi obtížná, už jen proto, že vykazují značnou nestabilitu, někdy docházelo k vysoké fluktuaci na pracovních místech. Udržet takto mladé lidi v nepříznivé situaci na pracovních místech vyžadovalo opravdu velké úsilí. Ovšem ve výsledku se u cílové skupiny situace zlepšovala, i když ne vždy ve sto procentech.“

„Oba výstupy projektu zásadním způsobem ovlivňoval až překotný vývoj judikatury v této oblasti. Bohužel nejen pozitivním směrem. Nakonec se podařilo oba výstupy realizovat a aplikovat, ale s menším dosahem, než jsme původně předpokládali, protože těsně před spuštěním aplikace zaměřené na dluhovou pomoc byl vydán nálezný Ústavního soudu, který značnou část exekucí legalizoval.“

► U **praktické realizace aktivit projektů** stejně jako u bodu výše, se odpovědi realizátorů vztahovaly k problémům jejich konkrétní situace, např. k problému obsazenosti aktivit z důvodu změny situace v době realizace projektu oproti přípravě nebo větší preferenci individuální podpory ze strany cílové skupiny než skupinového poradenství.

„Problém se zajištěním obsazenosti jednotlivých aktivit ze strany klientů v lokalitách. V některých lokalitách se změnila ekonomická a vzdělanostní struktura obyvatel (cílové skupiny) a avizovaný zájem o aktivity v době příprav bylo odlišný od struktury v době realizace projektu.“

„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. V důsledku velkého zájmu o individuální poradenství také bylo požádáno o navýšení počtu hodin alokovaných na aktivitu odborné poradenství, a to z plánovaných 100 na 140 hodin. Tato kapacita byla plně využita.“

Dále byly ve dvou případech zmíněny problémy související s epidemickou situací.

„Komplikaci při realizaci aktivit představovala epidemická situace roku 2020, vyhlášení nouzového stavu – technická vybavenost a dovednosti pracovníků při nutnosti komunikovat online v době nouzového stavu – nutné zaškolení a pořízení vhodných aplikací (zoom, google meet, hangouts).“

„Naplnění projektových aktivit bylo v poslední etapě realizace projektu značně ovlivněno epidemií onemocnění Covid-19, zvláště v podmínkách cílové skupiny projektu. Nouzový stav, neočekávatelné časté změny, navýšená pozornost ke všem stanoveným vládním opatřením a jejich koordinace v praxi, několikerá reorganizace plánovaných akcí směrem do projektu, to jsou ty nejvýznamnější jmenovatele.“

Tabulka 100: Výskyt problémů bránících dosažení větších přínosů projektů zaměřených na podporu aktivit a programů sociálního začleňování (Podpora aktivit a programů sociálního začleňování)

Realizátoři odpovídali na otázku, jestli se vyskytovaly faktory, které jim bránily v dosažení větších přínosů v projektu. Existenci bariér pro větší přínosy projektu vidělo 44 % realizátorů.

	Počet odpovědí	Podíl odpovědí
ano	45	44 %
ne	57	56 %

N=102

Mezi faktory, které bránily dosažení vyšších přínosů projektu realizátoři nejčastěji označovali *legislativní podmínky a nastavení státní sociální podpory* (31 % respondentů), dále *limitující nastavení konkrétní výzvy OPZ* (27 %) a *limitující nastavení pravidel OPZ* (20 %). Respondenti měli možnost přidat svůj komentář k bariérám pro dosažení vyšších přínosů, které jsou shrnuty v tabulce na následující stránce.

Tabulka 101: Faktory, které bránily dosažení ještě vyšších přínosů (Podpora aktivit a programů sociálního začleňování)

	Počet odpovědí	Podíl odpovědí
legislativní podmínky v České republice, nastavení státní sociální podpory	14	31 %
limitující nastavení výzvy OPZ	12	27 %
limitující nastavení pravidel OPZ	9	20 %
stav ekonomiky a míra nezaměstnanosti v regionu	8	18 %
spolupráce se zaměstnavateli	4	9 %
spolupráce s Úřadem práce	2	4 %
spolupráce se samosprávou	2	4 %
komunikace s řídicím orgánem	1	2 %

N=45 // Respondenti mohli vybrat více možných odpovědí.

Tabulka 102: Komentáře k faktorům, které bránily projektům v dosažení vyšších přínosů (Podpora aktivit a programů sociálního začleňování)

► Nejčastěji uváděnou bariérou pro dosažení vyšších přínosů bylo **nastavení legislativních podmínek a státní sociální politiky**. Zde se respondenti vyjadřovali k oblasti, ve které působí, například k systému dávek sociálního zabezpečení, k neexistenci zákona o sociálním bydlení, nedostatečné podpoře osob po výkonu trestu odnětím svobody či ve výkonu trestu nebo k neexistenci sociálních služeb pro mladé lidi opouštějící ústavní zařízení aj.

„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.“

„Podmínky dávek, z nichž většina domácností uživatelů své náklady na bydlení hradí, se za poslední 2 roky změnila výrazně v jejich neprospěch“

„Řešení bytové nouze komplikuje neexistence příslušné legislativy, která by alespoň rámcově stanovila pravidla v oblasti sociálního bydlení.“

„Ne/dosažitelnost dalších advokátních služeb pro osoby ohrožené domácím násilím. Nesystémová práce s osobami, které se dopouštějí násilí ve vztazích.“

„Vzhledem k tomu, že v ČR neexistuje návazná služba pro mladé lidi opouštějící ústavní výchovu, byl projekt jedním z mála zdrojů podpory pro mladé lidi. Pokud by existovaly návazné služby, mohli by patroni/patronky "pouze" doprovázet, takto často suplovali sociální práci.“

„Velmi malé možnosti podpory osob po výkonu trestu / malé odměny vězňů ve výkonu trestu odnětí svobody / omezené možnosti zaměstnání ve výkonu trestu odnětí svobody.“

„Podpůrné nástroje pro zaměstnávání osob se znevýhodněním nejsou nastaveny motivačně pro danou cílovou skupinu ani pro subjekty, které s touto skupinou pracují. V naší dlouholeté praxi se setkáváme s vysokým procentem sociálních podniků, které se potýkají s řadou systémových překážek.“

► V oblasti **limitujícího nastavení výzvy OPZ**, která byla jednou ze dvou nejčastěji zmiňovaných bariér pro dosažení vyšších přínosů, se odpovědi respondentů často vztahovaly k vymezení cílové skupiny, které chápali jako omezující pro realizaci projektu.

„Omezení věkové hranice cílové skupiny na 65 let. Seniorům jsme museli odmítnout poskytnutí podpory v oblasti dluhů.“

„Nebylo možné zapojit sólorodiče z Prahy.“

„Pro komunitní sociální práci je limitující výběr cílové skupiny, která je omezující.“

„Do cílové skupiny spadají neformální pečující. Problematická situace byla ve chvíli, kdy došlo k úmrtí příjemce péče. V tomto okamžiku přestal neformální pečující spadat do naší cílové skupiny a nebylo tedy možné mu poskytnout další podporu, i když i tato situace byla pro něho velmi komplikovaná a potřeboval by podporu našich odborníků.“

Dále byl zmíněn problém s nedostatkem financí na propagaci projektu, což dle odpovědi realizátora, bránilo efektivnějšímu oslovení cílové skupiny projektu.

„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.“

► V rámci **limitujícího nastavení pravidel OPZ** byly uváděny problémy týkající se financování projektů, konkrétně problémy se zařazením určitých položek rozpočtu do nepřímých nákladů a problémy s nízkým odměňováním zaměstnanců projektu (což bylo zmiňováno také u problémů s náborem pracovníků do projektu v předchozí části).

„Nastavení přímých a nepřímých nákladů neumožnilo zařadit do aktivit projektu sdílení zkušeností a dobré praxe napříč regiony (17 zapojených soudních okresů), např. formou kulatých stolů nebo konference. Takové sdílení by zefektivnilo nábor účastníků a práci s klienty a přispělo k vyššímu přínosu projektu. Zájem o sdílení měli jak romští mentoři, tak pracovníci probační a mediační služby. Financovat takové aktivity z již tak podhodnocených nepřímých nákladů bohužel nebylo v rámci projektu možné.“

„Omezené možnosti hradit přímé náklady účastníkům (náklady žaloby, náklady advokáta), nemožnost hradit zahraniční cesty pro klienty.“

„Nízké horní hranice běžných mezd a odměn.“

„Výše mezd/odměn na některé odborné pozice, které jsou díky limitům nekonkurenceschopné. Dále jsou omezující striktní položky v rozpočtu (nemožnost jednoduše sloučit do jedné položky více pracovníků, kteří vykonávají tu samou pozici/činnost s celkovým úvazkem, což činilo potíže vzhledem k potřebě reagovat na aktuální situaci změnami v úvazcích jednotlivých pracovníků apod.).“

► U **stavu ekonomiky a míry nezaměstnanosti v regionu** se část realizátorů vracela k problémům s vybudováním týmu a získáním kvalifikovaných pracovníků do týmu (již bylo uváděno v předchozí části). Dále se respondenti vyjadřovali ke konkrétním problémům, které souvisely se zaměřením jejich projektů.

„Nízké finanční ohodnocení pracovníků nastavené v projektu z výše uvedených důvodů vedlo k vysoké fluktuaci zaměstnanců a také byl problém sehnat kvalifikované pracovníky nebo i méně kvalifikované pracovníky s nějakou praxí v oboru.“

„Během realizace projektu došlo ke snížení nezaměstnanosti a tím zmenšení cílové skupiny.“

„V rámci státní politiky zaměstnanosti měli zaměstnavatelé možnost čerpat příspěvky na zaměstnávání osob se zdravotním postižením, čímž vznikla velká konkurence na trhu práce.“

„Nemotivace pro ty, kteří mají sociální dávky.“

► V rámci **spolupráce se zaměstnavateli** byly uvedeny komentáře k problémům zaměstnávání osob po výkonu trestu odnětím svobody a dalších sociálně vyloučených osob (osob z romské menšiny). Dále byl uveden komentář, že bylo problematické uvolňování zaměstnanců na aktivity projektu ze zaměstnání.

„Ne všichni zaměstnavatelé jsou ochotni zaměstnat osoby po výkonu trestu.“

„Problém, se kterým jsme se potýkali, byla diskriminace sociálně znevýhodněných osob, zejména Romů, na trhu práce.“

„I když zaměstnavatelé měli velký zájem řešit tuto problematiku svých zaměstnanců, vždy budou v první řadě upřednostňovat výkon své společnosti a je u nich problém uvolnit zaměstnance v pracovní době na aktivity podobných projektů.“

► U bariér ve **spolupráci s úřadem práce** se jeden z komentářů vyjadřoval k oblasti osobního bankrotu u klientů a druhý k neexistenci evidence neformálně pečujících osob.

„Úřady práce mají eminentní zájem řešit a spolupracovat na problematice projektu, nicméně zásadním faktorem u většiny klientů, kteří podstupují proces osobního bankrotu je, že musí mít zaměstnání. V našem projektu se na tomto faktu ukázala spolupráce jako nefunkční.“

„Úřad práce nevede statistiky uchazečů o zaměstnání, kteří ukončili evidenci z důvodu péče o osobu blízkou. Obdobný problém je i s osobami, které pečují o osobu blízkou, kdy žadatelem o příspěvek na péči je osoba, o kterou je pečováno, nikoliv pečující. Jakékoliv oslovení cílové skupiny lze tak jen velmi obtížně zacílit.“

► Ve **spolupráci se samosprávou** byly uvedeny dva komentáře, ve kterých se realizátoři vyjadřovali k tomu, že by potřebovali více podpory ze strany obce nebo více koncepční přístup k řešení problémů.

„Pasivita, nedostatek kapacity na řešení praktických otázek v komunitě, které přesahují možnosti realizace projektu, ale úzce souvisí se stavem cílové skupiny / oblastí sociálního bydlení atd.“

„Vzhledem k nutné úzké spolupráci s městem komplikoval bezproblémovou realizaci projektu nekonceptní přístup k řešení bytové nouze na území města a to vč. nedostatečného bytového fondu města, který by mohl být nabídnut klientům projektu. V posledním roce realizace projektu se město rozhodlo vyhlásit "stop stav" v přidělování městských bytů do nájmu – tímto krokem jsme při přípravě projektu nepočítali. O připravovaném projektu jsme zástupce města informovali a získali kladné vyjádření.“

► Respondenti měli možnost vyjádřit se i k **dalším bariérám**. Další bariéry, ke kterým se respondenti vyjadřovali byly již zmiňované v předchozí části, jednalo se o obtížný přístup k cílové skupině, rozdílnou situaci v době plánování a realizace projektu apod. Navíc i zde byl zmiňován problém s omezeními souvisejícími s vyhlášením nouzového stavu v průběhu epidemické situace v průběhu roku 2020.

„Efekt sociální izolace jako následku protiepidemiologického vládního opatření. Tato izolace bohužel přišla právě v posledním období projektu, kdy byla účast na aktivitách na vzestupu.“

„Vyhlášení nouzového stavu na jaře 2020 – některé aktivity jsme přesouvali na období, které jsme měli věnovat závěrečné evaluaci a ukončování projektu. Navýšil se v té době zájem o psychologické a sociálně-právní poradenství i potřeba finančního poradenství a poradenství v oblasti zdravotní gramotnosti.“

Respondenti měli možnost uvést doporučení či náměty pro řídicí orgán k nastavení budoucích výzev. Doporučení pro řídicí orgán k nastavení budoucích výzev se vztahovala k problémům, které již byly často uváděny v komentářích v předchozích částech zprávy. Tématem doporučení či námětů bylo například financování projektů se zaměřením na nastavení položek přímých nákladů, větší flexibilita při realizaci projektu nebo pokračování aktivit projektů.

Tabulka 103: Náměty pro řídicí orgán k nastavení budoucích výzev (Podpora aktivit a programů sociálního začleňování)

- Jednou z oblastí doporučení byly náměty k úpravám financování projektů, především k zařazování více položek do přímých nákladů projektu (především zařazování mezd manažerských a administrativních pozic).

„Pro projekty většího rozsahu zvážit rozšíření přímých nákladů alespoň o řízení projektu / finanční řízení.“

„Podle našeho názoru by projektům prospělo, kdyby se daly z nepřímých výdajů zařadit do přímých dopředu jasně plánovatelné výdaje, například výdaje na manažera a finančního manažera, účetního, na dopravu apod. Zejména u projektů, kde se hodně cestuje je částka nepřímých nákladů vlastně silně podhodnocena.“

„Neziskové organizace potřebují 100% financování. Klienti nejsou schopni finančně se podílet. Plat projektového manažera zahrnout do přímých nákladů projektu. Bez kvalitního řízení nelze naplnit cíle projektu.“

„Přímé x nepřímé náklady – hrazení pracovníků administrativních pozic (finanční manažer a manažer projektu) z nepřímých nákladů znamená pro neziskovou organizaci velkou finanční zátěž, administrativa spojená s projektem je stále časově náročná, častá chybovost a nedostatečnost systému znamená zvýšenou administrativu.“

- V komentářích se objevovaly také náměty ke větší flexibilitě v realizaci projektu.

„Možnost co nejvíce flexibilně upravovat aktivity projektu v návaznosti na potřeby cílové skupiny.“

„Větší prostor pro realizaci možných změn oproti původnímu plánu – za dobu vyhodnocení projektové žádosti se situace v dané oblasti může změnit, a projekt má být schopen na tyto změny reagovat. Striktně se řídit textem z původní žádosti nevede vždy k výsledkům s plánovaným dopadem.“

„Větší flexibilita rozpočtu – ideálně nastavení položky rozpočtu u mzdových nákladů na projekt, nikoli na jednotky v měsících, v maximálně ideálním případě mzdové náklady všech zaměstnanců přímých nákladů na jedné položce na celou dobu projektu. Dále veškeré změny rozpočtu do 20 % přesunu položek hlásit až v rámci ZOR (Zpráv o realizaci) a ŽoP (Žádosti o platbu) za dané období, nikoli vytváření samostatné žádosti o změnu před předložením ZOR a ŽoP.“

- Dále se realizátoři vyjadřovali k hranici 40 hodin pro splnění bagatelní podpory. Někteří realizátoři shledávají tuto hranici jako vysokou a doporučovali by proto její snížení.

„Posunout hranici bagatelní podpory ze 40 hodin na 30.“

„Pro projekty našeho typu bychom uvítali snížení limitu podpory účastníků ze 40 hodin. I podpora např. od 20 do 39 hodin je pro pečujícího významná.“

„Razantní snížení časové dotace pro účastníky projektu. V oblasti vzdělávání je 40 hodin dosaženo relativně snadno a rychle, v oblasti dluhů jde naopak dnes již o takřka nedosažitelnou hranici, protože

i s mapováním příčin předlužení, zpracováním insolvenčního návrhu, zastavením relevantních exekucí je prakticky velmi složité dostat se přes hranici 20 hodin přímé podpory.“

► Jedním z témat doporučení bylo i zajištění pokračování aktivit projektu.

„Navrhujeme pokračovat v grantových aktivitách na pomoc cílové skupině neformálních pečujících, dokud jejich situace nebude řešena plošně ze strany státu. Pečující potřebují psychologickou podporu a asistenční služby stejně jako své finanční prostředky za jejich práci k seberealizaci. Péče o osobu s postižením je dlouhodobá a časově mnohem náročnější než běžná pracovní doba.“

„Nejdůležitější je, pokud vznikne služba, která je potřebná a má výsledky, a je zde poptávka cílové skupiny, tak nenechat službu zaniknout z důvodu přechodného období a výpadku ve zdrojích. To je dost velký problém především pro klienty.“

„Doporučení: zachovat až 36 měsíců pro realizaci (osvědčil se dlouhodobější rámec) a ideálně návaznost obdobných výzev. U osob, byť jen ohrožených sociálním vyloučením, nelze počítat i jen s dílčím spolufinancováním služeb. Aktivit se naopak často mohly zúčastňovat jen proto, že jim byla poskytnuta další pomoc formou přímé podpory (typicky hlídání dětí / příspěvek na péči, případně příspěvek na cestovné).“

► Realizátoři se v komentářích vyjadřovali také k přístupu MPSV, zaznělo zde ocenění práce projektových manažerů. Někteří respondenti by doporučovali více naslouchat zkušenostem realizátorů. V posledním komentáři jeden z respondentů navrhoval větší sdílení zkušeností mezi realizátory.

„Rádi bychom ocenili skvělou a profesionální práci projektových manažerů MPSV. Ve srovnání s manažery z jiného operačního programu se tato zkušenost nedá vůbec srovnat.“

„V průběhu realizace našeho projektu došlo 2x ke změně projektové manažerky na straně řídicího orgánu. Všechny tři byly výbornou podporou při realizaci, ale vždy se musely s projektem nově seznamovat. Stabilita by bylo to, co by při realizaci jistě pomohlo.“

„Návrh na změnu ve výzvách a procesech: Ve větší míře v hodnocení zohledňovat zkušenosti, výsledky a dopady práce žadatele u předkládaných projektů. Možnost popsat tyto zkušenosti přímo v žádosti (nikoli v příloze, kterou hodnotitel nemá povinnost číst).“

„Více naslouchat poskytovatelům, které pracovní pozice a aktivity jsou nejstěžejnější pro udržení služeb a na ty bych cílila podporu.“

„V některých situacích bylo náročné hledat řešení konkrétních problémů, přestože nám bylo jasné, že to před námi muselo řešit hodně dalších organizací. Mohlo by pomoci, kdyby existovala nějaká databáze zkušeností, kam by řešitelé mohli přispívat se zkušenostmi, a naopak je odtud i čerpat.“

6.6.2. Dobrá praxe projektů – Podpora aktivit a programů sociálního začleňování

Více než polovina respondentů (56 %) uvedla, že v projektu využila nový či neobvyklý způsob práce. Respondenti měli opět možnost přidat svůj komentář k tomu, jaké nové či neobvyklé metody a přístupy v projektu využili. Jednalo se například o zapojení peer pracovníků, poskytování komplexní podpory cílové skupině, větší zaměření na zvyšování kompetencí osob z cílové skupiny, u neformálních pečovateli se realizátorům osvědčilo poskytování podpory v domácím prostředí aj. Více informací k této oblasti je uvedeno v tabulce níže.

Tabulka 104: Využili jste v projektu nový či neobvyklý způsob práce? (Podpora aktivit a programů sociálního začleňování)

	Počet odpovědí	Podíl odpovědí
ano	57	56 %
ne	45	44 %

N=102

Tabulka 105: Využité nové či neobvyklé způsoby práce (Podpora aktivit a programů sociálního začleňování)

- Realizátoři uváděli jako jeden z nových způsobů práce zapojení dalších osob k práci sociálních pracovníků, jednalo se především o **peer konzultanty**, tedy osoby s vlastní zkušeností situace, kterou prochází osoby z cílové skupiny. Dále v jednom projektu uvedli zapojení garanta práce na zkoušku, což byl zaměstnanec, který provázel klienty v průběhu nástupu do zaměstnání.

„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. Na základě své zkušenosti mohou dávat klientům podporu a naději jiným způsobem než jejich kolegové sociální pracovníci.“

„Zaměstnání člověka s vlastní zkušeností s péčí o duševně nemocného člena rodiny umožňuje propojení odborníků (sociálních pracovníků) a pečujících rodičů při péči o blízkého.“

„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.“

„Princip romského mentoringu, kdy s klientem pracuje mentor (vyškolený laik) ze stejné komunity, který je schopen získat si jeho důvěru a efektivně ho motivovat, podporovat a doprovázet, není zcela nový. Přestože je jeho efektivita na výkon alternativních trestů u příslušníků romské menšiny potvrzena evaluací, vč. výzkumu (Demografické informační centrum, 2014), není tento princip v systému trestní justice příliš využíván a lze ho tedy označit za neobvyklý. Úspěšnost romského mentoringu stojí zejména na specifických nástrojích, které může mentor při práci s klienty využívat: široká sociální síť, znalost komunity, osobní autorita a neformální přístup.“

- Dále někteří realizátoři nově využívali metody ke **zvyšování kompetence klientů** v řešení vlastní situace.

„Inovativní metody sociální práce směřující ke zkompetentnění klientů (mediace, případová setkání na multidisciplinární platformě, koučovací přístup).“

„Program komunit je koncipován na základě přenášení stále větší odpovědnosti na klienty (s časem v komunitě roste i jejich odpovědnost za ostatní "mladší" klienty a za samotný chod komunity), takže klienti jsou si sami sobě vzorem a mají i vzory v terapeutech a dalších pracovnících komunit. Pozitivní korektivní zkušenost je pro klienty, kteří často žijí na hranici společnosti, nemají přístup k práci nebo výhradně pracují "na černo", velmi důležitá.“

„Využili jsme 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 zvládnou díky tomu překonat překážky spojené například s návratem na trh práce).“

► Novým prvkem v realizaci některých projektů bylo větší **využívání elektronických nástrojů** pro práci s klienty, některé prvky byly zavedeny v souvislosti s epidemickou situací Covid-19. Jeden z realizátorů uvedl zavedení elektronizace pro snížení administrativní náročnosti.

„Účastníci projektu prošli v rámci projektu inovativním virtuálním programem, ve kterém si mohli v bezpečném prostředí vyzkoušet nově naučené dovednosti ke správě vlastních financí bez rizika reálných ztrát v případě chybných finančních rozhodnutí.“

„Využili jsme ON-LINE poradenství. Vzhledem k situaci, která nastala v souvislosti s COVID-19 jsme tento způsob komunikace s cílovou skupinou vnímali jako pozitivní a uplatnitelný pro další projekty v běžném režimu. Rovněž byla potřeba se zaměřit hlavně na budování důvěry, motivace a odbourání strachu či obav spojenými s používáním prvků moderních technologií – pro některé osoby z řad cílové skupiny to byl zpočátku velký problém.“

„Využili jsme specifický online nástroj pro komunikaci s klienty v době nouzového stavu.“

„Interní a zabezpečenou elektronickou aplikaci k nakládání s informacemi, která zásadně usnadňuje administrativní práci a agendu s klienty.“

► Část realizátorů uváděla, že se jim osvědčilo **poskytování komplexní podpory** cílové skupině projektu.

„Významnou inovaci chápeme v komplexu a návaznosti jednotlivých částí služby (terénní práce, psychologická a terapeutická podpora, asistované kontakty, mediace). Ve významném procentu případů byl tento komplex využíván a pomoc konkrétní rodině byla efektivnější.“

„V rámci poradenství jsme nabízeli komplexnější služby – kromě provázení řešením problematiky vymáhání výživného, také psychologickou a právní pomoc.“

„Komplexní podpora osob se zdravotním znevýhodněním, kdy bylo možné koncentrovat řadu potřebných odborných služeb na jednom místě.“

„Program sociálního výcviku: kombinace individuální, skupinové a rodinné práce. Osvědčilo se, ukázala se potřeba program ještě inovovat.“

„Nastavení kombinace intenzivního skupinového vzdělávání, a individuální podpory. Dále přímá podpora CS (proplácení péče o děti, cestovné, ubytování).“

„Využili jsme kombinace edukace, projektové výuky a terapeutických skupin pro zlepšení situace účastníků projektu. Tyto aktivity a jejich spojení se nám ověřilo i v rámci kombinace s nácvikovými aktivitami.“

► **U cílové skupiny pečujících osob** se realizátorům osvědčilo poskytování podpory v domácím prostředí (konkrétní nácvik nových metod) a využívání svépomocné skupiny pečujících osob.

Svépomocné skupiny (v oblasti neformální péče jde o opravdu neobvyklý způsob práce, kdy si sama skupina určuje pravidla, témata, odborníky ...).“

„Návštěvy přímo v domácím prostředí osob cílové skupiny a uplatňování vlastních metod práce. Osvědčilo se to výborně.“

„Poskytování poradenství přímo v rodinách neformálních pečujících; služba a aktivity, které byly přinášeny na místo přímo do rodin.“

„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.“

„Cílem projektu bylo poskytnout pečujícím osobám "Mobilní služby", tzn. že nemuseli nikam docházet, ale navštěvovali je odborníci přímo v rodinách. Pečující osoby velmi ocenili návštěvu některých odborníků u sebe doma, například návštěva psychologa u sebe doma znamená, že nemuseli nikam cestovat, maximálně využili vyčleněný čas sami pro sebe, nemuseli v tu chvíli řešit náhradní péči o postižené dítě. Nebo mohli provádět nácvik v domácím prostředí (rehabilitace apod.), což je velmi přínosné. Jedná se o to, že cvičíte-li v ambulanci, nemáte pak stejnou možnost/pomůcky/speciální lehátka u sebe doma. Fyzioterapeut tak mohl přímo v rodině pomoci s úpravou vhodného prostoru, pomůcek a nácviku rehabilitace.“

► **V práci s mladými lidmi** realizátoři uváděli, že se jim osvědčily výjezdy s cílovou skupinou nebo aktivity realizované venku. Nové metody byly dále využívány i v **práci s rodinami**, např. práce s rodinou jako rodinným systémem nebo nový přístup pro plánování spolupráce a měření změn v rodině.

„Velmi se osvědčily několikadenní výjezdy s mladými lidmi zaměřené na zvládání zátěžových situací. Za úspěšné považujeme též pravidelné setkávání podpůrné skupiny a zapojení klientů projektu do programu "Retrostipendií".“

„S cílovou skupinou byly některé skupinové aktivity realizovány venku, např. na hřišti nebo v parku. To bylo vhodné pro naši cílovou skupinu, která byla velmi mladá a vyhovuje jí pohyb a změna prostředí.“

„Ověřovali jsme použitelnost RACT modelu (Resource Group Assertive Community Treatment) jako nástroj posílení schopnosti práce s rodinným systémem.“

„Inovace na úrovni metodické – průběžně přizpůsobujeme metodiku práce s klienty – vystavěli jsme vlastní nástroj pro plánování a „měření“ změn v rodině – Posun rodiny (více viz Evaluační zpráva vydaná koncem projektu).“

„V rámci projektu byla nastavena intenzivní práce s rodinou závislých či závislostí zapojených osob. Podařilo se nám nastavit pravidelné rodičovské skupiny, které slouží jako podpůrná skupina pro rodiče závislých osob. Také jsme vytvořili dva praktické manuály, které osoby blízké mohou využít jako cenný zdroj informací a odpovědi na nejčastější otázky, které je trápí. Při zapojení rodinné sítě se významně zvyšují šance na úspěch léčby závislé osoby.“

► Další realizátoři uváděli nové přístupy v **podpoře zaměstnanosti osob z cílové skupiny.**

„Osvědčil se nám osobní doprovod na přijímacích pohovorech. Účastníci projektu si byli jistější a byli u pohovoru úspěšnější.“

„Nově jsme u cílové skupiny kladli důraz na pracovní trénink, který znamenal pro velkou část účastníků první zkušenost s legálním zaměstnáním.“

„Bylo využito zapojení klientů s duální diagnózou do pracovních aktivit, a to i do těch, které jsou specificky mužské (kovářská dílna).“

„Novým způsobem práce bylo zapojení klientů do tréninkové dílny, kde klienti postupně získávali větší míru samostatnosti, tato činnost napomohla klientům k získání většího sebevědomí a postupnému sladování osobního a pracovního života.“

„Přístup Place and Train je neobvyklý ve způsobu umístění a podpory osob s duševním onemocněním na pracovní místo, kde je poskytována podpora dle aktuálních potřeb a míry předchozích zkušeností.“

► Několik komentářů se týkalo inovativních metod v **podpoře bydlení.**

„V zásadě jsme postupovali do velké míry podle zásad Housing First, a to už od počátku realizace v roce 2016.“

„Snažili jsme se zprostředkovat členům cílové skupiny vstup na volný trh s bydlením. Propojili jsme tedy tyto dva segmenty tak, aby po ukončení projektu mohli nájemní vztahy fungovat i nadále, samostatně, bez přítomnosti sociální podpory účastníků projektu.“

„Za dobu realizace projektu jsme klientů poskytovali podpůrnou práci s cílem získat vlastní bydlení či si toto bydlení udržet. Pokus o inovativní přístup bychom mohli spatřit v oblasti vyhledávání vhodného bytového fondu, a to zejména na poli otevřeného trhu s byty. Zde se ukazovalo, že by bylo dobré, aby sociální (podpůrný) pracovník ovládal základní dovednosti z oblasti realitního makléřství – znal dobře realitní trh v místě, věděl, jak funguje, jakým způsobem by měl jednat s majiteli bytu apod. Domníváme se ovšem, že jsme tento nástroj (postup) zatím nedotáhli do konce a v jeho zavádění budeme i nadále pokračovat.“

► I když se měli realizátoři vyjadřovat především novým a neobvyklým metodám práce, část z nich se uváděla i své **osvědčené metody práce.**

„Použili jsme pouze běžnou práci se skupinou. Nadstandardem byl jen zainteresovaný a empatický přístup našich lektorů a koučů.“

„Jelikož toto nebyl náš první projekt, použili jsme již osvědčených postupů práce s cílovou skupinou.“

„Nepoužili jsme vlastní nové způsoby práce. Využíváme kombinaci osvědčených metod se snahou o celostní přístup ke klientovi. Způsob práce není neobvyklý a neměl by být, nicméně častěji je finančně náročný (př. mnoho personálu) a v řadě lokalit absentuje.“

„Jedná se o přístup, který organizace zdokonaluje a uplatňuje při práci s cílovou skupinou už mnoho let. Je založen na několika zásadních principech:

- přenášet odpovědnost na účastníka (rozhodování, směřování, a to i v maličkostech)

- individuální a partnerský přístup

- využívat nástroje, které jsou s ohledem na omezení vyplývající ze zdravotního stavu účastníků funkční a efektivní (praktické nácviky v reálných provozech s individuální podporou, co nejméně teorie, nevyužívat bilanční diagnostiky či rekvalifikaci).“

Dalším tématem v dotazníku bylo přispění k systémovým změnám. Přispění k iniciaci či realizaci nějaké systémové změny uvedlo 17 % respondentů. Respondenti v komentářích vysvětlovali, kde vidí přínos realizace svého projektu v rámci systémových změn. V odpovědích respondentů se projevovalo různé chápání pojmu systémová změna, někteří realizátoři chápali systémovou změnu na úrovni lokální politiky nebo v oblasti organizací, které se zaměřují na stejnou cílovou skupinu. Několik realizátorů zmínilo přispění ke změně systému na úrovni státu. Konkrétnější informace ke komentářům realizátorů v této oblasti jsou uvedeny v tabulce níže.

Tabulka 106: Podařilo se vašemu projektu přispět k iniciaci či realizaci nějaké systémové změny? (Podpora aktivit a programů sociálního začleňování)

	Počet odpovědí	Podíl odpovědí
ano	17	17 %
ne	85	83 %

N=102

Tabulka 107: Příspěvky projektů k iniciaci či realizaci nějaké systémové změny (Podpora aktivit a programů sociálního začleňování)

► **Na lokální úrovni** se podařilo některé z aktivit začlenit do strategických či jiných koncepčních plánů v rámci obce či kraje.

„Asistenti prevence kriminality byli začleněni do řízení organizační složky Městské policie.“

„Priorita podpory pečujících se dostala do strategického plánu na místní úrovni.“

„Pečující osoby a jejich problematika je nyní více reflektovaná v komunitních plánech v dané lokalitě, a i ve střednědobém plánu kraje.“

„Aktivně jsme se účastnili a také účastníme tvorby chybějící koncepce bydlení na území města, přivedli jsme odborníky z oblasti sociálního bydlení (úroveň města), iniciujeme vznik nových nástrojů (kontaktní místo bydlení, zapojení se do dalších výzev v rámci problematiky sociálního bydlení jako partner projektu).“

„Postupně se nám daří měnit zažité pořádky v některých konkrétních bodech spolupráce. Např. probíhá více případových setkání, konferencí k řešení problému konkrétní rodiny za účasti všech zainteresovaných, více společných schůzek odborníků, a to jak na metodické úrovni, tak společně za přítomnosti klienta – např. při plánování spolupráce. Vzájemně se v regionu „učíme“ – síť subjektů daleko lépe zná možnosti a služby ostatních, a dokáže tak přesněji a dříve zprostředkovat klientům potřebnou pomoc, a to včetně subjektů, kteří v této oblasti nejsou vždy typickými subjekty pomoci – soudci, advokáti, lékaři apod.“

► **V širší oblasti působení** projekty dle odpovědí respondentů přispěly k systémovým změnám (nebo o to usilují) prostřednictvím sdílení výsledků projektu nebo aktivním zapojením do řešení problematiky.

„Zatím připravujeme statistiky a podklady z evaluace pro Ministerstvo spravedlnosti ČR k otázce řešení dluhů a exekucí.“

„Praktickými zkušenostmi získanými v rámci realizace projektu jsme přispěli při projednávání novely insolvenčního zákona. Díky konkrétním zkušenostem s celkovou výší dluhů dlužníků se například podařilo odstranit limit 2 miliony pro předlužené lidi, kteří by usilovali o oddlužení.“

„Projekt nebyl primárně zaměřen na tvorbu systémové změny. Ovšem díky své praxi v práci s pachateli a vězni jsme přispěli do veřejných diskusí ohledně problematiky recidiva propuštěných vězňů, ohledně insolvence ve věznici, ke změně zákona o insolvenční ad.“

„Zapojili jsme se aktivně do uvedení průkazu osoby s PAS (poruchou autistického spektra), kterou vydává Ministerstvo zdravotnictví, do života.“

„Doufáme, že tímto projektem podpoříme a urychlíme systémové změny v sociálních službách na pomoc pečujícím rodinám. Tímto projektem jsme potvrdili, že situace v těchto rodinách je opravdu vážná a že péče o neformální pečující je opravdu nedostačující. Díky nastaveným aktivitám jsme se snažili odstranit či zmírnit bariéry pečujících osob tak, aby byly schopné pečovat o osobu blízkou a přitom se soustředit i na zajištění základních existenčních, osobních, rodinných a sociálních potřeb. Komunikace získaných zkušeností a výstupů snad napomůže k systémovým změnám ze strany státu.“

„O náš koncept podnájemního bydlení se zajímají instituce a skupiny (MMR, Platforma pro sociální bydlení) účastníci se přípravy zákona o sociálním bydlení, ale konkrétní výsledek dosud žádný není.“

„Postupně se zapojení lidí s vlastní zkušeností do oblasti péče o duševní zdraví stává běžnějším. Projekt sice změnu přímo neinicioval či nerealizoval, ale přispěl svým dílem jak k zapojování uživatelů do procesu péče, tak například do reformy psychiatrické péče.“

„Díky výsledkům projektu byl odborný garant projektu zván na různé konference zaměřené na podporu této cílové skupiny a stal se členem pracovní skupiny při Poslanecké sněmovně Parlamentu ČR, která iniciovala legislativní změny v této oblasti. Odborný garant byl též přizván jako účastník kulatého stolu MPSV, v rámci kterého byla diskutována novela zákona o sociálně právní ochraně dětí.“

6.7. Podpora služeb a rozvoje sociální práce

Výzvy zařazené do vyhodnocení

Kód výzvy	Název výzvy
03_15_023	Podpora procesů ve službách a podpora rozvoje sociální práce
03_17_071	Podpora procesů ve službách a podpora rozvoje sociální práce

6.7.1. Problémy a překážky – Podpora služeb a rozvoje sociální práce

Respondentům byla položena otázka, jaké vybrané části přípravy a realizace projektu pro ně byly nejvíce problematické. V rámci projektů zaměřených na podporu služeb a rozvoje sociální práce, vybralo alespoň jednu část přípravy a realizace projektu jako problematickou 65 % respondentů.

Tabulka 108: Byly některé části přípravy a realizace projektu problematické? (Podpora služeb a rozvoje sociální práce)

	Počet odpovědí	Podíl odpovědí
ano	111	65 %
ne	61	35 %

N=172

Nejčastěji uváděnou oblastí, která byla pro respondenty nejvíce problematická, bylo *řízení, monitorování, administrace a reportování průběhu projektu* (tuto možnost uvedlo 24 % respondentů, kteří označili alespoň jednu z oblastí jako problematickou). Dále bylo častěji jako problematické uváděno *stanovení cílových hodnot indikátorů* (22 %), *vybudování a udržení realizačního týmu* (20 %) a *dosažení cílových hodnot indikátorů* (20 %). Respondenti měli dále možnost připojit svůj komentář k těmto problematickým oblastem přípravy a realizace projektu, čemuž se věnuje tabulka na následující stránce.

Tabulka 109: Problematické části přípravy a realizace projektu (Podpora služeb a rozvoje sociální práce)

	Počet odpovědí	Podíl odpovědí
řízení, monitorování, administrace a reportování průběhu projektu	27	24 %
stanovení cílových hodnot indikátorů	24	22 %
vybudování a udržení realizačního týmu	22	20 %
dosažení cílových hodnot indikátorů	22	20 %
praktická realizace věcných (ne organizačních) projektových aktivit	18	16 %
realizace veřejné zakázky	14	13 %
nábor účastníků projektu	14	13 %
stanovení vhodných vstupů, aktivit, výstupů a výsledků	11	10 %
dosažení toho, aby výstupy projektu zlepšily situaci podpořených osob	9	8 %
snaha o zajištění udržitelnosti dosažených přínosů	7	6 %
zjištění či ověření skutečných dosažených přínosů projektu	4	4 %

N=111 // Respondenti mohli vybrat více možných odpovědí.

Tabulka 110: Komentáře k vybraným problematickým částem přípravy a realizace projektu (Podpora služeb a rozvoje sociální práce)

► Nejčastějším problémem přípravy a realizace projektů byla oblast **řízení, monitorování, administrace a reportování průběhu projektu**. V otevřené otázce měli realizátoři možnost vyjádřit se ke konkrétním problémům. Odpovědi realizátorů se nejčastěji vztahovaly k náročnosti administrace z pohledu nastavených pravidel a vedení evidence projektu ve dvou systémech.

„Neskutečně náročná administrace projektu.“

„Poměrně složitá problematika (administrace), kterou bychom bez externí pomoci obtížně realizovali.“

„Zpracovávání zpráv o realizaci bylo příliš náročné a výzvy k nápravě zpráv o realizaci byly často zbytečné. Administrativa občas převažovala nad skutečným efektem projektu.“

„Při zpracování monitorovacích zpráv nám byly neustále zprávy vráceny (vždy dvakrát), často pro nás z nerelevantních důvodů (např. uvedení lektora, který vedl kurz, konkrétní časové vymezení supervizí a konzultací).“

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

„Reportování je velmi technicky složité, navíc se provádí ve 2 systémech (ESFCR a ISKP).“

Ve dvou případech se respondenti vyjadřovali k problematickým bodům v komunikaci s pracovníky MPSV.

„Pro nestandardní obsah a pojmosloví bylo občas těžké si porozumět s projektovou a finanční manažerkou, která je odtržena od praxe a realizace. Oboustranná snaha a trpělivost přinesly snad dostatečné pochopení.“

„Obtížně se nám komunikovalo s projektovou manažerkou, přišlo nám, že nám nebyla příliš nápomocná při realizaci projektu, ale naopak nám některé věci ztěžovala a reportování průběhu projektu nám zabralo mnohem více času, než jsme předpokládali.“

► Druhou nejčastěji problematickou oblastí bylo **stanovení cílových hodnot indikátorů**. Zde se komentáře často vztahovaly k náročnosti stanovení odhadu cílových hodnot indikátorů např. z důvodu, že se situace stále vyvíjí nebo v důsledku častější fluktuace pracovníků.

„Je velmi složité určovat pevně daný počet účastníků 1 rok před samotným začátkem projektu. Situace se neustále mění, lidé přichází a odchází.“

„Vždy je problematické stanovit cílovou hodnotu indikátoru, která je vázána na personální obsazení sociálních služeb, které se může v čase proměňovat.“

„V rámci příprav projektu bylo problematické stanovení cílových hodnot indikátorů, jelikož v neziskovém sektoru je vyšší fluktuace zaměstnanců.“

„Nevěděli jsme přesně, kolik osob jsme schopni bagatelně podpořit s ohledem na možné prostrídání pracovníků na jedné pracovní pozici (např. z důvodu ukončení pracovního poměru).“

Dále se pár komentářů vztahovalo k problematickému dosažení bagatelní podpory ve výši 40 hodin.

„Problematické bylo získání podpory v rozsahu převyšujícím 40 hodin, do projektu 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).“

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

Několik komentářů se týkalo také nejasného popisu indikátorů.

„Popis některých indikátorů v pravidlech je nejednoznačný, zejména konkrétní rozdíly mezi indikátory, které se zdají být stejné nebo velmi podobné.“

„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.“

► V rámci **vybudování a udržení realizačního týmu** byla hlavním tématem fluktuace zaměstnanců, která představuje pro některé realizátory zvýšené nároky pro udržení plynulosti projektu, někteří zmiňovali problém s předáváním informací mezi odcházejícími a nově přicházejícími zaměstnanci. Několik realizátorů uvedlo, že i přes zmíněné problémy s fluktuací osob se jim podařilo projekt naplnit.

„V průběhu projektu došlo k výměně pracovníků na pozicích metodika, projektové a finanční manažerky i vedoucí služeb. Výměna vždy představovala zvýšené nároky na udržení kvality realizace.“

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

„Manažerka projektu opustila organizaci s velmi komplikujícími výstupy, což novému týmu činilo nemalé potíže při převzetí povinností. Nutno zmínit, že pro nás bylo velkou oporou to, že tým ESF MPSV komunikoval pružně a účelně.“

„V průběhu realizace projektu došlo k několika personálním změnám, které však znamenaly pouze procesní komplikace a pro realizaci projektu nebyly problematické z hlediska naplnění výstupů a indikátorů projektu.“

Dále se objevilo několik dalších problémů souvisejících se zajištěním realizačního týmu – např. získání odborníků z praxe a jejich nedostatečná finanční motivace.

„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 zaneprázdnění (nemají prostor pro další aktivity).“

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

► **Problém fluktuace zaměstnanců** byl také hlavním tématem v oblasti **dosažení cílových hodnot indikátorů** (stejně jako u udržení realizačního týmu). Zde se objevoval problém s fluktuací zaměstnanců jako cílové skupiny. Fluktuace zaměstnanců ze strany cílové skupiny představovala pro projekty vyšší náročnost pro dosažení cílových hodnot indikátorů.

„Dosažení cílových hodnot komplikovala fluktuace zaměstnanců.“

„Velká fluktuace u cílové skupiny z řad zaměstnanců byla stresovým faktorem, který nešel ovlivnit, nicméně se indikátor bagatelní podpory podařilo splnit.“

„Velká fluktuace zaměstnanců, museli jsme mnohem lépe plánovat aktivity tak, aby byla splněna alespoň minimální hodnota.“

„Při fluktuaci zaměstnanců se 40 hodin podpory nedosáhne a u každého nového zaměstnance se začíná znovu a někdy na to v rozpočtu ani nejsou prostředky.“

„U indikátoru 6 00 00 nebylo dosaženo plánované cílové hodnoty, a to z důvodu fluktuace zaměstnanců, tzn. cílové skupiny projektu.“

Dále byly zmiňovány další jednotlivé problémy s dosažením cílové hodnoty indikátorů, problémy byly např. s **časovou náročností** účasti osob z cílové skupiny v projektu.

„Osoby pečující mají málo času, málo možností si udělat čas a pravidelně se sejit.“

„S ohledem na semináře akreditované ve vyučujících hodinách bylo poměrně obtížné zajistit účast osoby na min. 8 dnech vzdělávání. V tomto projektu dosažení indikátoru bylo velice náročné a vyžadovalo zvýšené pracovní zapojení realizačního týmu.“

Ve dvou případech se respondenti vyjádřili k problematické realizaci projektu z důvodu **epidemických opatření** na jaře 2020.

„Kvůli jarní vlně COVID-19 nebylo možné proškolit zaměstnance = nebyly dosaženy indikátory a projekt musel být prodloužen.“

„Vlivem personálních změn a pandemie COVID-19 došlo k nenaplnění indikátoru 6 00 00 - bagatelní podpora ve výši 40 hodin akreditovaného vzdělávání byla naplněna u 3 osob ze 6 osob, ke kterým jsme se zavázali na počátku projektu.“

► V rámci **praktické realizace projektu** zahrnovali respondenti komentáře, které byly uváděny i v předcházejících částech, vyjadřovali se k fluktuaci zaměstnanců, k problémům se zapojením některých odborných pracovníků, nedostatečnému financování, náročnosti zpracování výstupů projektů, harmonogramu, problémům spojeným s protiepidemickými opatřeními a dalším.

„Například jsme nemohli dlouho sehnat lektorku, která by měla přímou zkušenost se sociálním podnikem pro Romy.“

„V rámci projektu jsme zorganizovali 21 pracovních dnů v 10 krajích ČR. Tato aktivita vzhledem ke své regionálnosti byla velmi náročná na celý realizační tým. Bylo poměrně málo času na organizaci pracovních dnů napříč ČR a realizační tým měl opravdu co dělat. Příště bychom si na organizaci pracovních setkání, ale také zpracování výstupů z nich, nechali mnohem více času.“

„Posledních 6 měsíců realizace projektu bylo výrazně ovlivněno pandemií onemocnění COVID-19 a epidemiologickými opatřeními, kdy nebylo možné realizovat již připravenou konferenci projektu.“

„Komplikaci při realizaci aktivit představovala epidemická situace roku 2020, vyhlášení nouzového stavu – technická vybavenost a dovednosti pracovníků při nutnosti komunikovat online v době nouzového stavu – nutné zaškolení a pořízení vhodných aplikací (zoom, google meet, hangouts).“

„Narušení provozu vlivem koronavirové karantény (přerušení kontinuity, nedostatek jiných finančních zdrojů, rozpad realizačního týmu).“

„Realizace byla ovlivněna personální změnou projektového týmu a nouzovým stavem z důvodu pandemie COVID-19. Některé aktivity byly přerušeny nebo nahrazeny on-line formou.“

► Problémy s **realizací veřejných zakázek** spočívaly dle odpovědí realizátorů ve vysoké náročnosti administrace veřejných zakázek. Někteří realizátoři zmiňovali, že procesy vyřizování žádostí ze strany MPSV byly zdlouhavé.

„Zpoždění celého procesu díky zdlouhavé a složité administrativě a nezájmu dodavatelů.“

„Široké spektrum kurzů, které by nedokázal pokrýt jeden dodavatel, časová náročnost administrace veřejné zakázky, která znemožňovala dosažení cílů projektu ve stanoveném čase, komplikovanost celého procesu.“

V problematice veřejných zakázek dále respondenti vyjadřovali nedostatek metodické podpory ze strany MPSV a nedostatečnou komunikaci. Dva realizátoři již své problémy s veřejnými zakázkami nepopisovali, jen odkázali na to, že problémy řešili v rámci zpráv o realizaci a ve vyjádření k předčasnému ukončení realizace projektu.

„Nedostatečná metodická podpora ze strany MPSV.“

„Složité procesy komunikace s MPSV, dlouhá prodleva v komunikaci.“

„Dlouhá komunikace s MPSV, několikanásobné vrácení, zdržení v realizaci cca o 3/4 roku.“

„Udělena sankce za porušení podmínek při zadávání zakázek – upřednostňujeme pomoc a podporu namísto sankcí.“

Další komentáře popisovaly, k jakým dalším problémům v realizaci mohou vést komplikace se zadáváním veřejných zakázek v projektech.

„V průběhu realizace projektu bylo zrealizováno jedno výběrové řízení na dodavatele vzdělávání, které však bylo ze strany řídicího orgánu zrušeno a byla stanovena 100% sankce na výdaje vztahující se ke vzdělávání z toho výběrového řízení. Důsledkem toho bylo obtížné dodržení nastavených indikátorů 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 veřejných zakázek, 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 oblasti **náboru účastníků do projektu** se část realizátorů vyjadřovala k **náročnosti náboru** (i administrativní náročnosti), další realizátoři **sdíleli své zkušenosti** v této části realizace.

„Nábor účastníků je prakticky možný výhradně přes oslovování prostřednictvím facebookových stránek. Tento způsob, hrazený z nepřímých nákladů projektu, se nám jeví jako nejefektivnější. Ačkoliv máme v projektu již rozsáhlou databázi účastníků, e-mailové oslovování bohužel není efektivní. Odezva na e-mailové pozvánky se pohybuje dlouhodobě kolem 20 %, z čehož cca polovina projeví zájem.“

„Nábor účastníků byl problematický z důvodu administrativní zátěže, která se týká každého proškoleného pracovníka v rámci projektu.“

Někteří realizátoři se také vyjadřovali ke **změně situace** v jejich oboru oproti době plánování projektu, což ovlivnilo průběh projektu.

„Projekt se svým načasování v úvodu trefil do období, kdy poskytovatele služeb v oblasti péče o duševní zdraví zaměstnávala především příprava a rozběhnutí reformy psychiatrické péče. Uklidnění a možnost zaměřit se na aktivity projektu přišlo především až v druhém roce projektu, kdy realizace samotného programu byla procesem reformy podpořena.“

„Dle výsledků dotazníkového průzkumu zjišťovaného před zahájením projektu jsme očekávali větší počet zájemců o tento velmi zajímavý projekt. Výsledný počet účastníků nás i přes masivní propagaci projektu překvapil v negativním slova smyslu, a o to více oceňujeme fakt, že byl sledovaný indikátor nakonec beze zbytku naplněn.“

Část komentářů se vztahovala k motivování **neformálně pečujících osob k účasti v projektu** (ale i jejich náboru). Podle respondentů se jedná o cílovou skupinu, která je uzavřenější a je pro ni náročnější vymezit si čas pro účast na aktivitách projektu.

„Při realizaci projektu jsme neměli problém s nábořem účastníků jako takových, ale ráda bych poukázala, že je všeobecně velmi těžké oslovit cílovou skupinu neformálně pečujících. Jedná se o cílovou skupinu, která je nesmírně uzavřená, což vychází právě z podstaty této cílové skupiny, kdy často celodenně pečují o člověka blízkého.“

„Bylo zapotřebí přesvědčit pečující, že je nezbytné věnovat čas také sami sobě, dále je obecně motivovat k účasti na aktivitách (oddělit je od opečovávané osoby), naučit je využívat kombinaci sdílené formální a neformální péče apod. Postupem času se situace lepšila. Pozitivní zpětnou vazbu z účasti na aktivitách předávali dále.“

„Osoby, které pečují o osobu blízkou, mají obecně skeptický postoj ke vzdělávání, chybí jim motivace a často trpí syndromem vyhoření. Přesto máme velkou radost z toho, že u pečovatelů, kteří náš projekt absolvovali, byla opět nastartována chuť získávat nové zkušenosti, dále se vzdělávat, a především využít možnosti setkávat se pravidelně s ostatními pečujícími, kde vzájemně sdíleli své zkušenosti a starosti spojené s péčí.“

► Oblast **stanovení vhodných vstupů, aktivit, výstupů a výsledků** zahrnovala tři komentáře, jeden se zabýval zhodnocením nastavování aktivit projektu, druhý se vyjadřoval k výsledku hodnocení projektové žádosti a třetí popisoval přínos zapojení další aktivity.

„Při přípravě projektové žádosti se snažíme logicky propojovat smysluplnost jednotlivých klíčových aktivit pro cílovou skupinu projektu a vzájemnou provázanost klíčových aktivit s rozpočtem projektu. Při samotné realizaci projektu bývá situace vždy jiná – některé klíčové aktivity jsou realizovány v menším počtu, jiné ve větší intenzitě. Vždy je to závislé na zájmu cílové skupiny o jednotlivé klíčové aktivity.“

„Aktivity byly konzultovány s řídicím orgánem při přípravě aktivit, avšak hodnotitel nám celou klíčovou aktivitu zamítl realizovat. Tyto dvě části hodnotícího procesu nebyly zcela v souladu a nemohli jsme výsledek nijak zvrátit, i když klíčová aktivita byla pro nás podstatná.“

„Z důvodu nutnosti reagovat na zjištěné priority v rámci strategického plánování by pro nás bylo užitečné začlenit i audit jednotlivých sociálních služeb do přímých nákladů projektu.“

- V oblasti **dosažení toho, aby výstupy projektu skutečně zlepšily situaci podpořených osob** bylo vícekrát zmíněno, že je důležitá motivace osob z cílové skupiny pro zapojení nových znalostí do své práce.

„Důležitá byla důkladná motivace a kontrola pracovníků, aby do svých pracovních činností aplikovali nové způsoby práce s cílovou skupinou sociální služby.“

„Obecně situace v sociálních službách a problémy, se kterými se cílová skupina potýká – vysoká fluktuace zaměstnanců, nízká motivace, syndrom vyhoření ... Tyto faktory ovlivňují motivaci cílové skupiny učit se nové věci, měnit systém v práci s lidmi s mentálním postižením.“

- V rámci problematické **snahy o udržitelnost dosažených přínosů** se odpovědi respondentů vztahovaly k tématům dalšího pokračování aktivit projektu, a tím i problému dalšího financování projektu.

„Naší snahou je i nadále udržet co nejširší spektrum aktivit pro pečující osoby, kterých je na trhu velmi málo. Jedná se o kontinuální podporu pečujících, aby se jejich fyzický a psychický stav spojený s každodenní péčí nezhoršoval. K tomu hledáme vhodné zdroje.“

„Pro dosažení udržitelnosti dosažených přínosů je nutná další práce na zviditelnování tématu – sociální práce s lidmi se sluchovým postižením a souvisejících specifik. Tzn. je nutné dál pokračovat v části aktivit realizovaných v rámci projektu.“

„Musíme hledat další způsoby financování, abychom mohli pokračovat ve využití poznatků, které jsme díky projektu získali – např. financování pozice konzultanta sociální péče, pořádání odlehčovacích pobytů pro pečující – motivačních setkání a sdílení zkušeností.“

V jednom případě je překážkou pro pokračování dle pohledu realizátora postoj MPSV k zavádění nové praxe.

„Výstupy jsou kvalitní a cílovou skupinou široce přijímané. Bohužel výklad věcně příslušného odboru MPSV je zcela nepokrokový a staví překážky pro zavádění kvalitní praxe, které jsou přínosné pro zlepšení stavu cílových skupin v nepříznivé sociální situaci.“

- V rámci **zjištění či ověření skutečných dosažitelných přínosů** byly uvedeny pouze tři komentáře, které se vyjadřovaly k tomu, že tato činnost v projektu neprobíhala nebo že nebylo snadné/možné ověřit přínosy v rámci projektu.

„V rámci aktivit týkajících se propagace sociální práce nebylo možné ověřit dosažené přínosy distribuce propagačních letáků a videa na veřejnost.“

„Výstupy v projektu v podobě dokumentů jsou v současné době využitelné v rámci tvorby strategických a analytických koncepcí např. strategický plán rozvoje kraje. Obtížněji však lze popsat nebo kvantifikovat dopad projednávaných témat z jednotlivých pracovních skupin (dluhová problematika, žádoucí změny v cestovním ruchu, zvýšení kvality kariérového poradenství a další). Jelikož podléhají legislativním změnám, které projekt nemůže ovlivnit jinak než formou doporučení.“

Další oblastí dotazníkového šetření byly faktory, které bránily dosažení vyšších přínosů projektu. Bariéry v dosažení vyšších přínosů uvedlo 38 % respondentů.

Tabulka 111: Byly nějaké faktory, které bránily dosažení vyšších přínosů? (Podpora služeb a rozvoje sociální práce)

	Počet odpovědí	Podíl odpovědí
ano	65	38 %
ne	107	62 %

N=172

Mezi nejčastěji uváděné faktory, které bránily dosažení vyšších přínosů patřilo *limitující nastavení pravidel OPZ* (označilo 31 % respondentů), dále *limitující nastavení konkrétní výzvy OPZ* (29 %) a *legislativní podmínky spolu s nastavením státní sociální podpory* uvedlo 19 % respondentů. Realizátoři připojovali komentář k těmto vybraným faktorům, které podle jejich názoru ovlivňovaly dosažení přínosů projektů. Více informací k pohledu realizátorů na tyto překážky je uvedeno v tabulce na následující stránce.

Tabulka 112: Faktory, které bránily dosažení ještě vyšších přínosů (Podpora služeb a rozvoje sociální práce)

	Počet odpovědí	Podíl odpovědí
limitující nastavení pravidel OPZ	20	31 %
limitující nastavení výzvy OPZ	19	29 %
legislativní podmínky v České republice, nastavení státní sociální podpory	12	19 %
komunikace s řídicím orgánem	6	9 %
plynulost čerpání podpory	6	9 %
spolupráce se samosprávou	2	3 %
spolupráce s Úřadem práce	1	2 %
spolupráce se zaměstnavateli	1	2 %

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

Tabulka 113: Komentáře k faktorům, které bránily dosažení vyšších přínosů projektu (Podpora služeb a rozvoje sociální práce)

► Nejčastěji zmiňovanou bariérou pro dosažení vyšších přínosů bylo **limitující nastavení pravidel OPZ**. Problémy v limitujícím nastavení pravidel OPZ viděli realizátoři například v nastavení financování projektů, nastavení akreditovaného vzdělávání a náročnosti zadávání veřejných zakázek. U limitů financování byly zmiňovány problémy týkající se nastavení nepřímých nákladů, a dále byl zmíněn problém s neflexibilitou rozpočtu.

„Limitující podmínky z hlediska uznatelnosti přímých a nepřímých výdajů.“

„Nepřímé náklady jsou u projektu vždy v určitém rozsahu (např. nutnost nákladů na zajištění administrativy projektu - např. osobní náklady pro zpracování zpráv o realizaci projektu), bez úměrné závislosti na přímých nákladech. Řízení projektu a s tím spojené náklady jsou vyšší než nastavené procento. Příjemci dotace jsou tak nuceni vynakládat nemalé finanční prostředky na povinné činnosti spojené s administrací a realizací projektu.“

„Méně pružné jsou změny rozpočtu. Potřeby pečujících se liší člověk od člověka. Spektrum aktivit, které jim můžeme nabídnout v daný okamžik, se řídí rozpočtem.“

Dalším limitujícím bodem bylo nastavení rozsahu vzdělávacích aktivit – dosažení 40 hodin podpory a definování délky vzdělávací hodiny.

„Pro pečující osoby, které často nemají za sebe náhradu pro péči o závislou osobu, je 40 hodin účasti na kurzech skutečně hodně.“

„Nastavení povinnosti absolvovat 8hodinový 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.“

Jako problematické bylo chápáno také nastavení pravidel pro veřejné zakázky v rámci projektu (tento problém realizátoři již uváděli v předchozí části zaměřující se na problémy v realizaci projektů).

„Povinné výběrové řízení, které nebralo v potaz specifikaci jednotlivých kurzů, jež nebylo v reálu možné vyhlásit jako 1 zakázku, velmi zatěžující vysoké množství byrokratických postupů atp.“

„Pokud by nebylo nutné soutěžit akreditované vzdělávací kurzy veřejnou zakázkou, bylo by možné proškolit zaměstnance mnohem flexibilněji, efektivněji, bez nutnosti změn projektu a dosáhnout vyššího čerpání rozpočtu, respektive snížit jeho nedočerpání, které se týkalo především oblasti vzdělávacích kurzů.“

► Další oblastí byly **limity nastavení pravidel OPZ**. Zde se respondenti často vyjadřovali k problému omezení účastníků projektu, které chápali jako bariéru pro to, aby podpořili a ovlivnili širší skupinu osob.

„Širší okruh cílových osob by v našem případě měl vyšší dopad – pedagogové, školy ...“

„U některých vzdělávacích kurzů by se rádi účastnili i vedoucí služeb, ale výzva to neumožňovala.“

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

„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 sociální služby do styku přicházejí, řeší problém duálních diagnóz, a tedy kurzy by pro ně byly bez pochyby prospěšné.“

„Systémová péče o lidi s duševním onemocněním zahrnuje i jiné složky, než byly zahrnuty v cílové skupině projektu, např. policie, záchranka – bylo by efektivnější, kdyby mohla být cílová skupina rozšířena i na tyto subjekty.“

Další komentáře realizátorů se vztahovaly k oblasti financování a náročnosti administrace.

„Větší zapojení zástupců cílové skupiny (neformálních pečovatелů) bychom dosáhli v případě, kdyby jim bylo možné proplatit 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.“

„Výzva limitovala realizaci aktivit tím, že rozdělila aktivity do čerpání veřejné podpory a mimo veřejnou podporu. Bylo náročné projekt nastavit tak, aby byl administrovatelný, a zároveň obsahoval aktivity potřebné pro organizaci. Z důvodu nastavení veřejné podpory jsme musely od některých aktivit úplně upustit. Celkově agenda veřejné podpory kladla vysoké nároky na pracovníky.“

„Limitující bylo nastavení institutu veřejné podpory v této výzvě. V projektu jsme byli omezeni pouze na podporu sociálních služeb, s nimiž byla předem dojednána spolupráce a byly do projektu administrativně zapojeny. Náročná administrace veřejné podpory vyloučila možnost reagovat na akutní problémy ve službách a aktuální potřeby podpory v oblasti kvality sociálních služeb.“

► V oblasti **legislativních podmínek a nastavení státní sociální podpory** byly uváděny bariéry, které se vztahovaly ke konkrétní činnosti projektu např. k osobám s duševním onemocněním, k neukotvení aktivit projektu v Zákonu o sociálních službách, krajským politikám apod.

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

„Jedná se zejména o Zákon o sociálních službách, který nepočítá s komunitní sociální prací. Tuto skutečnost můžeme připomínkovat v pracovních skupinách, diskutovat v odborných kruzích vysokých škol a střešních profesních organizacích. Tyto kroky bylo možné realizovat pouze částečně (karanténa, časové vymezení projektu). Této otázce se také věnujeme v hlavním výstupu projektu.“

„Zaměření cílové skupiny projektu – neformální pečovatелé – z definice jsou to pouze lidé, kteří čerpají příspěvek na péči (resp. pečují o osobu, která tento příspěvek pobírá), lidé s duševním onemocněním v častých případech příspěvek na péči nedostávají z důvodů přísného legislativního nastavení pro jeho získání, přesto jejich blízcí o ně často pečovat musí vzhledem k jejich psychickému stavu.“

„Politika státu a krajských samospráv cílové skupině projektu (dospělí lidé s poruchou autistického spektra a chováním náročným na podporu) do značné míry klade překážky v sociálním začleňování (předpokládanou nutností je umísťovat osoby do specializovaných pobytových zařízení s nedostatečnou podporou terénních a ambulantních služeb, absencí systémové koordinace zdrojů podpory atd.).“

„Pro sociální pracovníky a pracovníky v sociálních službách jsme plánovali vzdělávání, které mělo jít nad rámec vzdělávání. Cílem vyššího počtu hodin ve vzdělávání mělo být získání většího množství odborných i praktických informací a následné zlepšení kvality poskytované služby. Bohužel, jsme zjistili, že v projektu musíme striktně dodržet počet hodin stanovený Pověřením od Krajského úřadu, 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 být žádným způsobem omezován limity, které jsou stanoveny pro sociální službu.“

- V případě bariér ve **spolupráci s řídicím orgánem** byly uvedeny dva komentáře týkající se komunikace.

„Dlouhé prodlevy při komunikaci s řídicím orgánem při kontrole výběrového řízení.“

„Problematické 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 nedařilo rozbalit, ale v našem počítači to fungovalo bez chyby. Doporučili bychom proškolení pracovníků v práci s poštou a použití komprimovacích programů typu WinRar.“

- U bariér v **plynulosti čerpání podpory** byly zmíněny komentáře k vyhledávání veřejných zakázek a problematice navazování projektů pro dlouhodobější dosahování změn.

„Rozložení jednotlivých kurzů a jejich vypisování externími vzdělavateli neumožňovalo plynulé čerpání podpory, což vedlo ke snížené možnosti čerpání služby.“

„Pro maximální využití projektu by byla vhodná možnost kontinuálně na projekt navázat, např. u systémových řešení mít možnost navázat další etapou, samozřejmě jen za podmínky úspěšné realizace etapy předchozí. Snažili jsme se všechny změny zařadit do běžného fungování služeb, ale v momentech, kdy jde o zavedení systémové spolupráce např. se zdravotnickými pracovišti, která nejsou soukromá, trvá navázání a prohloubení spolupráce tak, aby se stalo automatickou součástí obou systému, podstatně déle.“

- **Ve spolupráci se samosprávou** byly uvedeny tyto dva komentáře, ve kterých se respondenti vyjadřují k problematickým bodům spolupráce.

„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 občasných intervalech jsme 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.).“

- U **spolupráce s úřadem práce** byl uveden pouze jeden komentář zaměřující se na specifickou situaci s vyplácením sociálních dávek pěstounům.

„Projekt představil model sdílené pěstounské péče. Model předpokládá soužití pěstounů a biologické matky (příp. otce) v odděleném bytě pěstounů, který si matka/otec pronajímá. Na toto ÚP (úřady práce) nahlížejí 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.“

- U **spolupráce se zaměstnavateli** byl také uveden pouze jeden komentář, který se zaměřoval na meziresortní spolupráci.

„Projekt je zaměřen mj. na budování modelu meziresortní a meziinstitucionální spolupráce ve prospěch řešení problematické situace znevýhodněných dětí a mládeže (NEET). V případě některých konkrétních projektů zapojených organizací se nepodařilo realizovat dostatečnou a efektivní spolupráci s dalšími institucemi, zejména se zaměstnavateli.“

Respondenti měli možnost uvést doporučení či náměty pro řídicí orgán k nastavení budoucích výzev. Doporučení realizátorů se často týkala oblastí, které označovali v realizaci jako problematické nebo je vnímali jako bariéry pro dosažení vyšších přínosů projektů. Realizátoři uváděli doporučení pro financování projektů, stanovení hranic bagatelní podpory, nastavení pravidel zadávání veřejných zakázek pro projekty nebo větší flexibilitu pro změny v průběhu realizace projektu. Dále se někteří realizátoři vyjádřili k oblastem, na které by mohly být cíleny další výzvy, a k tomu, že by se MPSV mohlo více zaměřovat na zkušenosti realizátorů.

Tabulka 114: Náměty pro řídicí orgán k nastavení budoucích výzev (Podpora služeb a rozvoje sociální práce)

► V oblasti **financování** se doporučení týkala rozdělení přímých a nepřímých nákladů projektu, také s ohledem na to, že se z nepřímých nákladů hradí personální kapacity projektu. Další doporučení se vztahovala k vyššímu finančnímu ohodnocení zaměstnanců projektu, aby bylo konkurenceschopné na trhu práce a dalším námětům pro financování aktivit.

„Popřemýšlet nad rozdělením přímých a nepřímých nákladů, toto nastavení, jaké je použito nyní, není příliš přínosné.“

„Mzdové náklady řady pozic realizačního týmu byly zařazeny do nepřímých nákladů, bylo problematické z nepřímých nákladů hradit výdaje spojené s realizací projektu, některé výdaje tak musel příjemce hradit ze svých zdrojů, ač byly spojené s realizací projektu.“

„Doporučujeme nekrátit dotace v položkách na osobní náklady, zejména u prekarizovaných profesí, které jsou už tak poddimenzované, že nejsou konkurenceschopné. Umožnit reagovat na mzdovou politiku (ustrnulá výše mzdy u víceletých projektů pak neodpovídá adekvátní mzdě za vykonávanou práci v daném čase a místě).“

„Nepřímé náklady – zvýšit procento v poměru k přímým nákladům (např. místo 25 % dát 40 %). Zachovat pravidlo, že není povinnost účtovat nepřímé náklady ve vztahu k projektu (tj. zachovat současnou metodologii). Důvodem návrhu je to, že k řízení projektu je potřeba kvalitní personální zabezpečení. Je třeba si uvědomit, že např. projektový manažer zaměstnaný na dobu určitou, si mezi jednotlivými projekty musí najít jiné zaměstnání. Podmínky nabízené projektem musí odpovídat podmínkám příslušné pozice na reálném trhu práce. Dále to, že není správné požadovat po členech realizačního týmu (např. konzultantech), aby si náklady spojené s výkonem své práce, hradili z vlastních prostředků (např. cestovné, telefon/internet). Je třeba si uvědomit, že konzultanti často jezdí po ČR k jednotlivým členům cílové skupiny, nikoliv cílová skupina k nim.“

„Asi bychom uvítali možnost jednoduše alespoň částečně konferenci pro účastníky zpoplatnit a získané prostředky obratem použít na zajištění konference (např. drobné občerstvení apod.). Spoléhat se pouze na nepřímé náklady, že pokryjí výdaje, které nelze uplatňovat v přímých nákladech, při tak nákladné akci nelze.“

„Umožnit proplácet služby osobních asistentů při účasti pečujících osob na projektových aktivitách.“

► Dále se doporučení realizátorů vztahovala ke **snížení administrativní náročnosti** a zlepšení funkčnosti monitorovacích systémů.

„Jednodušší administrativní proces – od žádosti po závěrečné zprávy.“

„Pomoc a podpora při zadávání zakázek.“

„Zrušení kontrol výběrového řízení ze strany řídicího orgánu.“

„Konkrétnější zaměření výzvy, případně lepší proškolení hodnotitelů pro hodnocení projektů tak, aby byl úředník a hodnotitel v souladu.“

„Portál MSSEU by mohl do budoucna umět uvádět zůstatky na položkách.“

„Snižít administraci (jeden systém, méně textových polí, snížení prokliků, rychlejší odezva, on-line helpdesk).“

„Zlepšení systému monitorování podpořených osob. Při exportu rozlišit vzdělávání a jiné vzdělávání a jiné tak, aby bylo možno bez problémů v průběhu realizace zjistit počet hodin bagatelní podpory. Toto není možné, musí se dělat "ručně" prostřednictvím systému, který je velmi nepřehledný pro monitoring.“

Několik doporučení se týkalo také hranic pro vykazování podpořených osob v projektech.

„Nelimitovat vykazování podpořených osob podmínkou účasti na 40 hodinách školení.“

„Zrušit velikost nebagatelní podpory ve výši 40 hodin.“

„Zrušit nastavený povinný poměr podpořené osoby vs. bagatelní podpora.“

„Jako problematická se ukázala zejména požadovaná výše podpory více než 40 hodin. Usuzujeme, že taková výše má smysl spíše pro klienty, kteří čerpají podporu z projektů formou služby. Pro pracovníky veřejné správy je to nadstandard, který si ve své agendě spíše nemohou dovolit.“

V rámci administrace projektů dále někteří realizátoři doporučovali zkrácení doby posuzování projektových žádostí, větší flexibilitu k nastavení a úpravám projektu v průběhu realizace.

„Doporučujeme zkrátit dobu posuzování projektu ze 7 na max. 3 měsíce.“

„Jako částečně problematickou shledáváme délku hodnocení podaných žádostí o podporu, kdy vývoj v oblasti sociálních služeb je často rychlý, dynamický a podaný projekt v době jeho schválení již nemusí odpovídat potřebám příjemce – např. v oblasti vzdělávání, procedurálních dokumentů apod.“

„Větší flexibilita co se týče definic cílových skupin, aktivit, které povedou k cíli zejména s ohledem na žádost o podporu.“

„Doporučujeme možnost individuálně nastavit celkový objem, rozsah i zaměření podpory pro jednotlivé subjekty, dle jejich potřeb, tj. nepožadovat jednotný rozsah.“

„Během realizace by mělo být možné flexibilněji reagovat na změny s ohledem na časový rozestup od podání žádosti po průběh realizace.“

► Další doporučení se týkala **zaměření výzev** nebo pokračování aktivit výzev, které realizátoři shledávali jako přínosné.

„Doporučujeme výzvu na podporu vzdělávání krajských pracovníků v oblasti práce s osobami se zdravotním postižením.“

„Rádi bychom obecně pokračovali v podpoře cílové skupiny neformálních pečujících osob. Tyto osoby jsou minimálně společností podporovány, přestože jsou velmi ohroženou cílovou skupinou po zdravotní i ekonomické stránce. Nejsou součástí systému sociální služeb.“

„Pro cílovou skupinu neformálních pečujících by bylo velkým přínosem a podporou, kdyby bylo možné podpořit v rámci jedné výzvy celou pečující rodinu včetně zdravotních sourozenců.“

„Vzdělávání pracovníků v přímé péči by nemělo být pouze akreditované, často jim chybí i základní soft skills a jakýsi osobní rozvoj. Velmi hodnotné by byly stáže i pro vedení organizace a realizace projektu na zvyšování kvality služeb podobnou formou jako jsou šablony pro školy z OP VVV - tj. nakoupí se kurzy, stáže apod. a pomocí dosažených jednotek se dokladuje MŠMT.“

„Je výborné, když existují výzvy na budování vlastních kapacit a kvality vlastní práce, při běžné činnosti neziskové organizace, která nabízí bezplatné nízkoprahové služby, nevznikají žádné možnosti dlouhodobého metodického vedení a profesionalizace organizace. Tento typ projektu "dovnitř organizace" tento rozvoj umožňuje a je to velmi přínosné.“

„Oceňuji významnější zacílení na evaluace výsledků projektových aktivit a jsme rádi, že se v tom můžeme vzdělávat a současně samotnou realizací našich projektů i průběžně přímo učit.“

Pár námětů se týkalo zahraniční spolupráce.

„Napadá nás, že by bylo ideální zapojit i zahraničního partnera – zde je ale nutno mít možnost jeho zapojení podpořit finančně. Inspirace a předávání zkušeností z jiných států je dobrá forma růstu!“

„V rámci tohoto projektu byla možnost zahraniční cesty, stejně jako účast expertů na aktivitách projektu. Zvláště se nám osvědčila možnost zahraniční cesty a získané poznatky jsme aplikovali nejen v dalších aktivitách projektu, ale obohatily i nás v rozhledu, možnostech, inspiraci a profesionalizaci námi poskytovaných služeb.“

► Několik doporučení se vztahuje k **většímu zapojení praxe realizátorů** do tvorby výzev.

„Více zaměřit výzvy do praxe sociálních služeb.“

„Výzvy se jeví jako velmi konkrétní a někdy je velmi těžké "napasovat" projektový záměr na danou výzvu, neboť ne vždy odráží potřeby, reálnou praxi, která se děje v sociální oblasti.“

„Doporučujeme např. dotazníkové šetření pro to, co je skutečně potřebné pro nestátní neziskové organizace (NNO) ve vymezeném prostoru, který může být nezávazný pro řídicí orgán, ale rychle tak zjistí, co skutečně NNO, které žádají o dotaci, potřebují.“

„Při dalším vyjednávání podmínek s EU se hlouběji ponořit do každodenní praxe a způsobů fungování příjemců tedy realizátorů projektu, přístup bottom up (zdola nahoru), zajet do terénu a seznámit se s potřebami. Snažit se dojednat podmínky a nastavení výzev tak, aby existoval manévrovací prostor v případě změn (např. změny názvů materiálů, účastníků atd.), které jsou součástí běžného života a přichází neustále. Snažit se prosazovat a uplatňovat selský rozum před byrokratickými mechanismy. Toho lze dosáhnout právě komunikací s příjemci (v tomto případě s poskytovateli sociálních služeb).“

► Dále se v komentářích objevovala **ocenění spolupráce a komunikace** s řídicím orgánem MPSV.

„Velmi si ceníme komunikace s řídicím orgánem a pomoc/provedení celým procesem realizace projektu.“

„Komunikace s řídicím orgánem byla věcná, konstruktivní a bezproblémová.“

„Velmi se nám osvědčil fakt, že naše projektová manažerka z MPSV byla na velmi vysoké odborné úrovni a při realizaci byla projektovému týmu velkou oporou.“

„Doporučení nemáme. Komunikace s projektovým manažerem byla operativní a efektivní. Všechny změny v projektu, které jsme potřebovali udělat, byly podrobně konzultovány a byly způsobeny okolnostmi, které se běžně vyskytují.“

6.7.2. Dobrá praxe projektů – Podpora služeb a rozvoje sociální práce

Přibližně polovina respondentů (52 %) uvedla využití nového či neobvyklého způsobu práce. Respondenti přikládali komentáře ke konkrétním metodám nebo přístupům, které v rámci realizace projektu využili. V odpovědích respondentů byly uváděny např. nové metody v rámci podpory cílových skupin osob s duševním onemocněním a neformálních pečovatelských týmů, dále postupy ke zkvalitňování poskytovaných služeb a mezioborové spolupráci. Podrobnější informace k využití nových způsobů práce jsou uvedené v tabulce níže.

Tabulka 115: Využili jste v projektu nový či neobvyklý způsob práce? (Podpora služeb a rozvoje sociální práce)

	Počet odpovědí	Podíl odpovědí
ano	90	52 %
ne	82	47 %

N=172

Tabulka 116: Využité nové či neobvyklé způsoby práce (Podpora služeb a rozvoje sociální práce)

- **Nové metody, které realizátoři uváděli, jsou vzhledem k pestrosti projektů rozdílné, a proto více individuální.**

„Využili jsme aplikaci Cochemské praxe do regionálních specifik a zcela jistě se tento postup osvědčil, protože došlo ke zkrácení opatrovnických řízení na méně než polovinu délky, než byla před zavedením těchto postupů a také došlo ke zkvalitnění tohoto procesu, který ve výsledku snižuje dopad rozchodu rodičů na nezletilé děti.“

„Šlo o uplatnění nového přístupu socio-kulturní animace v komunitní sociální práci. Tento nástroj se dle vykonané evaluační studie osvědčil, pokud jde o pozitivní změny u cílových skupin ohrožených sociální exkluzí, a to zejména v dlouhodobém horizontu. Tyto pozitivní změny se dotkly až 55 % účastníků evaluace a týkaly se postojů a dovedností, které vedou ke zlepšení jejich sociálního fungování. Tyto nové přístupy vycházely částečně z naší praxe, ale byly inspirovány také zahraniční zkušeností.“

„Na seminářích přednášeli lektori, 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. Další dobrou věcí 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.“

„V rámci realizace projektu jsme zjišťovali úroveň kompetencí u cílové skupiny vstupním Development Centre, dle výsledků nastavili kompetence ve vzdělávacích kurzech a individuálním koučování. Změna úrovně kompetencí u cílové skupiny byla vyhodnocena výstupním Development Centre. Tuto zkušenost máme ověřenou v rámci vzdělávání a lektorských zkušeností jako velice přínosnou.“

- **Některé komentáře ke konkrétním cílovým skupinám byly zastoupeny vícekrát. Jednou z takových skupin byla cílová skupina zahrnující osoby s duševním onemocněním.**

„V rámci projektu jsme využili nizozemský model komunitní péče o lidi se závažným duševním onemocněním. Model 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.“

„Do aktivit projektu byli ve zvýšené míře zapojeni lidé s vlastní zkušeností s duševním onemocněním na pozicích lektorů. Tento postup se velmi osvědčil. Cílová skupina referovala, že témata kurzů tak byla srozumitelnější. Dále pak oceňovali především možnost přímé konzultace s těmito lektory.“

„V rámci služby byl vytvořen naprosto unikátní léčebný program pro osoby s duální diagnózou, který nemá v ČR obdoby. Dokáže zlepšit kvalitu života klientům (dříve vesměs chronickým pacientům psychiatrických nemocnic). Program vznikl mnohaletým vývojem na základě zkušeností pracovníků naší organizace a výměnou dobré praxe s partnerskými organizacemi. Využívané metody jsou kombinací českých, evropských i amerických léčebných metod. Jedná se konkrétně například o metody terapeutické komunity, prevence relapsu, práce s blízkými, dialektickou behaviorální terapii a recovery přístupy.“

„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.“

„Při spolupráci s rodinami osob s PAS+ (osob s poruchou autistického spektra a chováním náročným na podporu) jsme využili komplexní mapování potřeb, charakteristické pro přístup z pozice case managera (koordinace podpory). Vytvořili jsme specifický model podpory, založený na multizdrojové (a zároveň koordinované) podpoře terénních a ambulantních sociálních či zdravotních služeb, rodiny, dobrovolníků z komunity či běžných veřejných služeb, který by umožňoval člověku žít doma a zároveň by byla ošetřena a snížena rizika plynoucí z náročného chování. Výstupem jsou 3 komplexní „designy podpory“ života v komunitě pro 3 konkrétní lidi s PAS+.“

- **Nové či neobvyklé způsoby práce byly častěji v odpovědích respondentů zastoupeny také pro cílovou skupinu **neformální pečovatelé**.**

„Nové ukázky způsobu aktivizace uživatelů, a to jak mobilních, tak nemobilních.“

„Využívali jsem intenzivní práci multidisciplinárního týmu v rodinném prostředí neformálně pečujících, kdy si cílová skupina pochvalovala zejména fakt, že v rámci svého vytížení přichází skutečná podpora zaměřená na jejich konkrétní požadavky přímo k nim domů.“

„Asi se nejedná už o nový či neobvyklý způsob práce, ale stále považujeme svépomocné skupiny pro neformálně pečující o lidi s demencí za něco převratného. Situace, kdy si sami pečující volí téma, lektory, určují si pravidla skupiny apod., je pro tuto skupinu (i vzhledem její věkovému rozvrstvení) velmi neobvyklé.“

„Jednalo se o unikátní projekt pro osoby, které neformálně pečují, což byla naše první zkušenost s touto cílovou skupinou. Můžeme konstatovat, že ve zvoleném regionu s danou cílovou skupinou nikdo nepracoval, přestože pečují o osoby doma a tím doplňují sociální systém, tedy by jim v regionech měla běžně náležet nějakým způsobem standardizovaná podpora formou poradenství, vzdělávání.“

- **V odpovědích dalších respondentů se častěji objevoval také inovativní přístup k fungování organizace se zaměřením na **zkvalitnění a zefektivnění poskytovaných služeb**.**

„Inovativní v rámci projektu byl způsob zavedení systému kvality, který vycházel z potřeb organizace (organizace si sama nastavila, jak má systém vypadat), nikoliv z potřeb systému. To jest začínalo se

praktickými, konkrétními věcmi, aktuálními problémy, od nich se postupovalo k obecným věcem a nastavení systému kvality. Vznikly výstupy pro pracovníky v přímé práci s klienty (například nastavení péče o umírající). Byli zapojeni všichni pracovníci organizace, včetně pracovníků obslužných provozů (uklízečky, kuchařky apod.).“

„Použili jsme vlastní evaluační systém stvořený ze dvojích vstupních dotazníků pro rodiče uživatelů našich služeb, několika návazných tematicky zaměřených evaluačních setkání s pracovníky našich služeb, následného detailního vyhodnocení obou těchto samostatných prvků a jejich propojení v nastavování cílů, priorit, postupů atd. pro další poskytování našich služeb. Dosud jsme takto detailně nepracovali s různými úrovněmi naší práce (kvalita služby, spokojenost uživatelů, vybavení a materiální potřeby, spokojenost a potřeby pracovníků), ani jsme takto dlouho s pracovníky nepřipravovali a společně neplánovali další formy práce a poskytování služeb.“

„Neobvyklým způsobem práce byly cvičné inspekce, které jsme realizovali pro všechny naše služby a které pod vedením supervizorky imitovaly skutečnou inspekci kvality sociální služeb, včetně závěrečného vyhodnocení a realizace nápravných opatření, která z těchto vyhodnocení vzešla.“

„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.“

„Byl nastaven přehledný a srozumitelný systém hodnocení zaměstnanců, který využíváme i po skončení projektu. Toto hodnocení je podkladem pro další rozvoj zaměstnanců vč. jejich vzdělávání a tvorbu vzdělávacího plánu. Hodnocení zaměstnanců se před zahájením projektu realizovalo spíše nahodile a nystematicky, proto je tento způsob práce pro nás (pro organizaci jako celek i jednotlivé zaměstnance) velice užitečný.“

„Byly využity skupinové supervize zaměřené přímo na práci s pečující rodinou a pečujícími rodiči, které probíhaly intenzivně v několika bžích. Jedná se o inovativní způsob podpory zaměstnanců, vzhledem k tomu, že běžné supervize se zaměřují převážně na vztah ke klientům sociálních služeb nebo vztahy se svými spolupracovníky. Supervize probíhající v projektu byly zaměřeny na širší přesah – na celý rodinný systém klienta, s cílem pochopit systém pečující rodiny a zlepšit tak komunikaci a vztahy s pečujícími rodiči.“

„Metodička standardů uskutečňovala individuální hospitace, to znamená, že byla u vybraných jednání kolegů/kolegyň s klienty a pak individuálně probírali jejich práci z hlediska naplňování standardů a vzniklé nejasnosti při jejich naplňování. Docházelo tak k "vypilování" nejenom samotných standardů, protože metodička měla individuální zpětnou vazbu na zpracované standardy, ale také došlo k hlubokému pochopení standardů zaměstnanci organizace.“

„Vznikly nové pozice manažerů kvality na každé organizační jednotce, kdy každá organizace má svého člověka pro kvalitu služeb. Tyto pozice vyšly z dosavadní praxe některých organizačních jednotek, kde už pracovník na obdobné funkci fungoval. Projekt sjednotil náplně práce těchto osob.“

► Několik komentářů se zaměřovalo na **využití nových technologií** pro evidenci projektu nebo pro výstupy projektu.

„Zavedení on-line systému dokumentace naší organizace. Tento nově vytvořený on-line systém je v současnosti plně využíván zaměstnanci naší organizace.“

„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, přehled čerpání rozpočtu, generování všech potřebných reportů do monitorovacích zpráv).“

„Vzhledem k tomu, že se v rámci projektu propojoval svět slyšících a neslyšících odborníků, bylo nutné pracovat např. i při zpracování zápisů z jednání v českém znakovém jazyce a českém jazyce. Dále jsme pro část výstupu projektu využili možnost propojení videí a textu formou QR kódů.“

„Z důvodu epidemie COVID-19 vznikl nový výstup projektu ve formě reminiscenčních pracovních listů pro klienty – lze použít i on-line formou. Portfolio vzniklo jako výsledek vzdělávacího programu pro pracovníky centra pro rodinu a je to cennější, že vzniklo ve ztížených podmínkách on-line výuky v době koronavirové krize.“

► Dále byly realizátory uváděny nové způsoby **síťování, mezioborové spolupráce, ale i sdílení zkušeností** mezi organizacemi poskytujícími služby zaměřené na stejnou cílovou skupinu.

„Síťování různých organizací ve městě – 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.“

„Využili jsme podpory inovačních aktivit v projektu, kdy jsme vytvořili interdisciplinární tým řešící případy konkrétních ohrožených dětí a rodin včetně pravidel interdisciplinární spolupráce.“

„Dlouhodobá a systematická spolupráce 3 neziskových organizací poskytujících stejné druhy služeb. Sdílení dobré praxe, jak se vyrovnat s překážkami a dalších zkušeností i s ohledem na problematické oblasti. Vzájemná otevřenost je základním předpokladem.“

„Práce formou multidisciplinárního týmu v případových konferencích je zde zcela ojedinělým prvkem práce pro osoby se zrakovým postižením, a nejen pro ně, což bylo patrné z reakcí jak samotného městského úřadu, tak dalších partnerů.“

„Díky projektu, který umožnil většině pracovníků absolvovat odborné stáže v jiných zařízeních sociálních služeb, se mohl uplatnit nový způsob předávání informací o tzv. dobré praxi, se kterou se pracovníci setkávali na stážích. Mohli se tak v rámci skupinových supervizí odkrývat nová témata související s poskytováním péče klientům a následně v některých případech i k úpravě původních dokumentů či metodik.“

„Prohloubili jsme zásady, metody, formy a způsoby mezioborové a multidisciplinární spolupráce, podařilo se nám více "vtáhnout" do řešení problematiky osob s poruchami příjmu potravy (což je cílová skupina, na kterou se zaměřuje naše organizace) i odborníky ze zdravotnictví a z veřejné správy, rozvířili jsme našim tématem debatu ve společnosti.“

Na otázku, zda se projektu podařilo přispět k nějaké systémové změně, odpověděla souhlasně polovina respondentů (51 %). V otevřené otázce respondenti přidávali komentáře k tomu, jak projekt z jejich pohledu přispěl k nějaké změně systémovějšího charakteru. Přispění k iniciaci či realizaci systémové změny chápali realizátoři rozdílně. V odpovědích je možné sledovat, že se vyjadřovali ke změnám na různých úrovních, od úrovně organizace až po celostátní úroveň.

Tabulka 117: Podařilo se vašemu projektu přispět k iniciaci či realizaci nějaké systémové změny? (Podpora služeb a rozvoje sociální práce)

	Počet odpovědí	Podíl odpovědí
ano	88	51 %
ne	84	49 %

N=172

Tabulka 118: Příspěvky projektů k iniciaci či realizaci nějaké systémové změny (Podpora služeb a rozvoje sociální práce)

► V případě **změn v rámci organizace** realizátoři často zmiňovali změnu v nastavení spolupráce s klienty nebo v metodickém nastavení organizace.

„Projekt svými aktivitami nebyl zaměřen na realizaci systémových změn obecně, pokud můžeme konstatovat, došlo k systémovým změnám (nebo v budoucnu dojde v souladu s novým strategickým plánem) v řízení uvnitř naší organizace.“

„Aktualizovali jsme celou řadu standardů kvality, díky čemuž došlo ke zlepšení poskytování sociálních služeb v naší organizaci a přiblížení standardů tak, jak jsou požadovány zákonem. Bez projektu bychom si nemohli dovolit realizovat tak rozsáhlou změnu v tak krátkém čase.“

„Zavedení uceleného a dlouhodobě udržitelného systému evaluace, vyčlenění zdrojů a metodické zakotvení.“

„Došlo k dalšímu posunu od opuštění ústavního systému, který je v sociálních službách zakořeněn. Zaměřili jsem se především na nastavení komunikačních strategií u klientů v našem chráněném bydlení pro zajištění větší samostatnosti, stanovení normality jejich života apod.“

„Došlo ke změně charakteru poskytování sociální služby směrem od zdravotnického charakteru služby k posílení sociálního charakteru služby odpovídajícímu požadavkům zákona č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, v platném znění a standardům kvality. Dále došlo k rozvoji kvality poskytované sociální služby, a to prostřednictvím práce se zaměstnanci a se zaměřením na klienty se specifickými komunikačními potřebami.“

„Podařilo se nám dle zpětné vazby u cílové skupiny nastavit změnu v komunikačním jednání s klienty, především v zátěžových situacích.“

„V rámci organizace – v případě získání finanční podpory – vznikne pozice konzultanta sociální péče, jehož role se ukázala jako velmi potřebná.“

„Zásadní změnu vidíme v práci se zaměstnanci, kdy není vše vedeno pouze "shora", ale zaměstnanci jsou více zapojováni do rozhodování v rámci organizace. Také jsme nastavili pravidelnou mezioborovou spolupráci (např. pracovníci v sociálních službách x zdravotničtí pracovníci x pracovníci kuchyně/dietní systémy pro klienty/apod.).“

► Další realizátoři uváděli přínosy projektu na **lokální úrovni**, kde působí.

„Systémovou změnu se nám iniciovat nepodařilo, ale zavedení Standardů sociálního kurátora lze na místní úrovni považovat za dílčí změnu.“

„Vytvoření platformy přispělo k tomu, že kraj bude v této aktivitě pokračovat, neboť byl ze strany účastníků vyvíjen tlak.“

„Některé krajské úřady nastavily procesy komunikace s osobami se zdravotním postižením.“

„Pro následující období po skončení našeho projektu se našemu týmu podařilo zajistit pečujícím v území další podporu. A to díky grantové výzvě Nadačního fondu Avast „Spolu do života“.“

„Na úrovni 2 spolupracujících měst 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 kraje.“

„Zástupci jednotlivých obcí, ve kterých byl projekt realizován, pozitivně hodnotili nápad projektu a uvítali by pokračování i s tím, že by k němu rádi nějakou formou (organizačně) přispěli.“

„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. Pokud se osobě s duševním onemocněním zapojené v sociálních službách zhorší zdravotní stav a musí být hospitalizovaná z důvodu duševního onemocnění, má PN se souhlasem tohoto pacienta informace, jaká péče mu byla poskytnuta před hospitalizací a po ukončení hospitalizace je pacient opět předán do sociálních služeb, aby mu byla poskytnuta přiměřená podpora. Snižuje se riziko dublování péče, péče je kontinuální, cílená.“

„Díky projektu se podařilo vytvořit spolupracující mezioborovou a meziresortní síť, která pokračuje ve své práci. Účastní se zástupci veřejné správy, sociální služby, politická reprezentace, policie, různé složky systému péče o lidi s duševním onemocněním.“

„V rámci tohoto projektu jsem se započali setkávat na lokální úrovni v rámci veřejné správy, zdravotnických zařízení a neziskových organizací – ti co pracují se závažně duševně nemocnými, vytvořili jsme tak platformu pro péči o duševní zdraví, která i po ukončení projektu se bude dále setkávat. Tuto platformu jsme zakotvili i v rámci KPSS (komunitního plánování sociálních služeb) do dalších let.“

„Intenzivnější spolupráce se zdravotnickými zařízeními, univerzitou a organizacemi v oblasti kultury v zájmu naplňování cílů služeb pro osoby se zrakovým postižením.“

„Vzhledem k tomu, že se podařilo zapojit do procesu odborníky v regionu a společně vznikl strategický dokument, který byl všemi odsouhlasen, podepsán a aktéři se zavázali k jeho dodržování, domníváme se, že je potenciál k systémovým změnám. Nicméně zhodnocení dopadu nelze činit nyní, ale musí být hodnoceno až s odstupem. Pozitivní je, že aktéři stojí o to, aby se i nadále scházeli a aby došlo i k dalšímu přehodnocování cílů a úkolů vytyčených v dokumentu.“

► Dále se respondenti vyjadřovali k šíření výsledků projektů **mezi organizacemi** pohybujícími se v dané oblasti nebo zapojenými do projektu.

„Sociální pracovníci, respektive organizace, které pracují s Romy v kraji, pociťovali určitou podporu, protože podpora ze strany např. kraje je nulová.“

„Máme zpětnou vazbu, kdy NNO (nestátní nezisková organizace) zabývající se tématem našeho projektu, bude provádět revizi a inovaci svých metod práce s klienty.“

„Jednotliví poskytovatelé začali na základě prezentace našeho projektu a jeho výsledků uvažovat nad provedením externího auditu kvality ve svém zařízení – nikoliv jako represivního, ale motivačního a podpůrného nástroje. Provádění externích auditů jsme tedy zařadili do nabídky služeb pro naše členské organizace.“

„Během realizace projektu jsme se soustředili také na šíření myšlenky projektu, která má být do budoucna formou specializace náhradní rodinné péče. K této myšlence se přihlásilo několik neziskových organizací, které by model chtěly pilotně vyzkoušet. Zároveň je v rámci jiné výzvy již model pilotně zkoušen. Předpokládáme, že po několika pilotech a nasbírání zkušeností, bude možné model prosazovat i v rámci dalších legislativních změn v náhradní rodinné péči.“

„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 chronické 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 duální diagnózou. To vede ke zvýšení dostupnosti služeb pro tyto klienty, zvýšení pravděpodobnosti jejich udržení v sociálních službách a navození pozitivních životních změn.“

„U cílové skupiny (devíti poskytovatelů sociálních služeb) byla ve čtyřech modulech systému IMOSH zavedena systémová infrastruktura včetně souvisejících postupů efektivní praxe. Tímto bylo z pohledu podpory systémových změn v oblasti zvyšování efektivnosti 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. Projekt také řešil problematiku stanovování a lepšího vykazování vykonané přímé práce s klienty a přispěl k řešení problematiky stanovování a práce s kapacitou v rámci poskytování sociálních služeb, a to způsobem, který by mohl být inspirací pro revizi práce s kapacitou na národní úrovni.“

► **Následující komentáře dalších realizátorů lze zařadit do snahy ovlivnění celkového systému na celostátní úrovni.**

„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.“

„Podařilo se nám nastavit spolupráci přímo s porodnicemi a o naší dobré praxi informovat i další instituce. Na základě účinné spolupráce se počet spolupracujících organizací zvětšuje, o problematiku mají zájem nejen poskytovatelé rané péče a zdravotníci, ale i kraje a nadační fondy.“

„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.“

„Po domluvě s generální ředitelstvem ÚP (úřadu práce) se budeme snažit dále proškolovat pracovníky ÚP v komunikaci se sluchově postiženým. 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. Na úrovni kraje se nám podařilo prosadit, že na webových stránkách kraje budou informace pro sluchově postižené též ve formě videí, které budou mít titulky a zároveň v nich bude tlumočnický znakový jazyk. Mluvený doprovod mohou poslouchat i zdravé osoby, takže tyto videa jsou přístupná všem, jak normálně slyšícím, tak i sluchově postiženým bez rozdílu.“

„Podařilo se nám zajistit spolupráci se záchranými složkami (Integrovaný bezpečnostní systém MSK – SMS, SMS tísňová linka Policie ČR, Mobilní aplikace Záchranka, Tichá linka, O2 Linka pro neslyšící a

nevidomé. Došlo tak k nastavení kvalitnější komunikace záchranných složek v MSK s neslyšícími a nedoslýchavými.“

„Výstupy z kulatých stolů projektu, které se zaměřovaly na dluhovou problematiku, byly aktivně využity několika politiky při prosazování legislativních změn nebo při jednání pracovní skupiny sociálního začleňování při MPSV.“

„Otevřeli jsme nový pohled na řešení pro dospělé lidi s PAS+ a jejich rodiny. Dosud se s naprostou samozřejmostí mluvilo o tom, že pro tuto cílovou skupinu jsou nutné specializované pobytové služby. Naše analýzy, designy podpory pro konkrétní osoby a jejich rodiny a také návrhy systémových změn ukazují, že k sociálnímu začlenění je nezbytný integrovaný systém podpory sociálních, zdravotních a dalších služeb založený primárně na službách terénních a ambulantních a využívající i neformální komunitní zdroje podpory.“

„Přenesli jsme debatu o systémovém case managementu i do oblasti péče o lidi s PAS+, či obecněji o lidech s mentálním postižením s komplexními potřebami. Dosud byl case management tématem v oblasti péče o duševní zdraví či péče o seniory, v poslední době také v oblasti řešení bytové nouze pro lidi bez domova. V principu je ale systémový case management potřebný všude tam, kde se jedná o lidi s mnohonásobnými potřebami, k jejichž naplňování je nutná součinnost více zdrojů podpory.“

6.8. Budování kapacit NNO

Výzvy zařazené do vyhodnocení

Kód výzvy	Název výzvy
03_15_041	Budování kapacit nestátních neziskových organizací, zejména v oblasti sociálního začleňování, rovnosti žen a mužů a rovných příležitostí
03_15_031	Budování kapacit a profesionalizace NNO

6.8.1. Problémy a překážky – Budování kapacit NNO

V případě výzvy číslo 31 OPZ cílené na podporu *Budování kapacit a profesionalizaci NNO* a výzvy číslo 41 OPZ na *Budování kapacit NNO zejména v oblasti sociálního začleňování, rovnosti žen a mužů a rovných příležitostí* vnímaly určité části přípravy a realizace projektů jako problematické více než tři čtvrtiny příjemců.

Tabulka 119: Byly některé části přípravy a realizace projektu problematické? (Budování kapacit NNO)

	Počet odpovědí	Podíl odpovědí
ano	74	76 %
ne	24	24 %

N=98

Mezi konkrétními problémy byly nejčastěji vybírány *vybudování a udržení realizačního týmu* a také *řízení, monitorování, administrace a reportování průběhu projektu* (shodně 28 procent projektů). Necelá pětina respondentů ještě označila *stanovení vhodných vstupů, aktivit, výstupů a výsledků* (19 procent), *zjištění či ověření skutečných dosažených přínosů projektu* a *snahu o zajištění udržitelnosti dosažených přínosů* (shodně 18 procent).

Tabulka 120: Problematické části přípravy a realizace projektu (Budování kapacit NNO)

	Počet odpovědí	Podíl odpovědí
vybudování a udržení realizačního týmu	21	28 %
řízení, monitorování, administrace a reportování průběhu projektu	21	28 %
stanovení vhodných vstupů, aktivit, výstupů a výsledků	14	19 %
zjištění či ověření skutečných dosažených přínosů projektu	13	18 %
snaha o zajištění udržitelnosti dosažených přínosů	13	18 %
praktická realizace věcných (ne organizačních) projektových aktivit	12	16 %
dosažení toho, aby výstupy projektu zlepšily situaci podpořených osob	10	14 %
stanovení cílových hodnot indikátorů	9	12 %
dosažení cílových hodnot indikátorů	5	7 %
realizace veřejné zakázky	3	4 %
nábor účastníků projektu	3	4 %

N=74 // Respondenti mohli vybrat více možných odpovědí.

Tabulka 121: Komentáře k vybraným problematickým částem přípravy a realizace projektu (Budování kapacit NNO)

► Dominantním tématem komentářů týkajících se problematiky **vybudování a udržení realizačního týmu** byla jednoznačně fluktuace zaměstnanců, což se v několika případech týkalo i vedoucích pracovníků či projektových manažerů.

„Došlo opakovaně ke změnám v realizačním týmu na pozici projektového manažera, což realizaci ztížilo.“

„V našem případě se jednalo o zrekonstruování projektového týmu v průběhu realizace projektu i postu samotného ředitele/statutárního zástupce. Problémy se díky vysoké motivaci členů nového týmu, kteří měli bohaté zkušenosti ze spolupráce z jiných projektů z minulosti, podařilo překonat a zdárně projekt dokončit.“

Problém s vysokou fluktuací se pak prolínal s dalšími aspekty řízení lidských zdrojů – s potížemi obsadit předdefinované pozice kvalifikovanými a motivovanými pracovníky a nedostatečnými zdroji na osobní náklady, které neumožňovaly naplňovat mzdová očekávání uchazečů vzhledem k vysoké konkurenci na trhu práce. V jednom případě způsobilo v tomto ohledu problémy krácení prostředků poskytnutých na projekt.

„Problém byl získat kvalitní odpovědné zaměstnance do realizačního týmu, během realizace došlo k personálním změnám.“

„Hned v úvodu jsme měli potíže s obsazením pozice externího experta na fundraising.“

„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.“

„V době projektu jsme realizovali intenzivní rozšiřování týmu a současně byla extrémně nízká nezaměstnanost. Velké úsilí jsme věnovali navýšení a udržení kapacity týmu. Personální změny na postech středního managementu organizace (2x odchod na MD, 1x do jiné firmy).“

„Po snížení úvazků pro pracovníky projektu na 0,3 z 0,6, ke kterému došlo na straně poskytovatele v době mezi naší žádostí a podpisem právního aktu, kdy jsme neměli možnost doplnit žádost o pozice, které by zastaly část prací plánovaných pro ony zkrácené, byly tyto pozice ohroženy fluktuací a problémem pramenícím z multitaskingu – úvazek 0,3 namísto 0,6 (a adekvátně nižší mzda) jednoduše vede k tomu, že pracovník má těžiště své práce v jiném projektu nebo organizaci. Změna měla rovněž zcela zásadní dopad na objem rozpočtu, tedy i na výši poskytnutých nepřímých nákladů. Ačkoliv výstupů muselo být stejné množství, a práce na nich taky, v nepřímých nákladech jsme měli při realizaci k dispozici o několik set tisíc Kč méně než při podání žádosti o grant.“

► Z hlediska **řízení, monitorování, administrace a reportování průběhu projektu** byly v komentářích zmiňovány rozmanité důvody, několik respondentů řešilo potíže plynoucí z nejasně podávaných informací a komplikované komunikace s ŘO OPZ. Na druhou stranu za zmínku stojí také to, že i v daném kontextu bližšího vysvětlení problémů se v této skupině objevily 2 pochvaly pro implementační oddělení (viz další komentáře níže).

„Problematická komunikace s nadřízenými orgány – nedostatek informací k vedení projektu, finančním otázkám.“

„Došlo k několika změnám osoby, která administrovala projekt na straně OPZ, to vedlo k nejasným požadavkům na reportování.“

„Výměna na pozici kontaktní osoby na ŘO v průběhu realizace projektu.“

„Měli jsme problém s vyjasněním některých požadavků, např. na koho se vztahují mzdové příspěvky, jak jich dokladovat apod. Po změně projektové manažerky se změnily i některé postupy, byli jsme upozorněni na věci, o kterých jsme předtím nevěděli apod. Měli jsme problém s pracovním prostředím ESFCR, které není úplně uživatelsky příjemné.“

Poslední výše uvedený komentář odkazuje na další opakovanou a částečně související stížnost, týkající se uživatelsky nevyhovujícího prostředí informačních a monitorovacích systémů.

„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.“

„Obtížná práce byla s informačním systémem pro správu projektu (např. změny se nepromítaly do rozpočtu apod.).“

Třetím tématem této skupiny komentářů byla celková náročnost administrace projektu.

„Příliš složitá a časově náročná administrace projektu.“

„V realizačním nebyl nikdo s předešlou zkušeností z projektu z EU a MPSV. Vlivem toho jsme zkušenosti čerpali během realizace projektu. Velkou pomocí nám byla podpora z MPSV.“

Minoritně byly zmíněny ještě potíže spojené s nároky na evaluaci projektu či nedostatečné prostředky na kvalitní koordinaci a zajištění nepřímých nákladů.

► Celkem 14 komentářů se objevilo u odpovědi **stanovení vhodných vstupů, aktivit, výstupů a výsledků**. Nejvíce v tomto kontextu respondenti řešili evaluaci projektu, ohledně které měli nejasnosti v terminologii a potíže s definováním cílů, indikátorů, výstupů, výsledků atd.

„Seznámení s pojmy výstup, výsledek a další terminologií.“

„Definování smysluplných a vhodně měřitelných výstupů a výsledků.“

„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.“

Pouze jednotliví respondenti se dále zabývali nejistým očekáváním ohledně procesního auditu, měnícími se potřebami organizace během přípravy a realizace projektu nebo také časovou náročností realizace projektu z hlediska zapojení realizačního týmu v různých aktivitách.

► Na předchozí téma navazují odpovědi vztahující se ke **zjišťování či ověřování skutečných dosažených přínosů projektu**. První skupina respondentů se pozastavila nad diskutabilními možnostmi zjišťování měkkých přínosů. Padl i návrh zpřesnění definice způsobu ověření přínosů projektu ze strany ŘO.

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

„Nástroje pro změření přínosu aktivit projektu jsou v našem případě omezené. Z větší části se posun dá změřit pouze rozhovory s podpořenými pracovníky.“

„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.“

Další respondenti pak řešili problém časového rámce projektu a omezené doby na vyhodnocení přínosů.

„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 v 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.“

„Vzhledem ke zpoždění aktivit v důsledku rozsahu potřebných změn a nedbalosti experta – bude pokračovat zjišťování a ověřování dosažených výsledků i po konci projektu.“

Jednotliví respondenti dále opět zmínili náročnost zpracování evaluační zprávy a také potřebu ochoty a zapojení a angažovanosti zaměstnanců, které nejsou samozřejmostí.

► Ze 13 respondentů, kteří zaškrtnli jako problematickou **snahu o zajištění udržitelnosti dosažených přínosů**, jich celkem 11 z nějaké perspektivy zmiňuje nedostatek zdrojů a potřebu zajištění financí do budoucna, a to z hlediska potřeby pokračování veřejné podpory, celkově finančně nejisté situace v organizaci nebo plánů posílit využívání fundraisingu.

„Projekt nepřináší dlouhodobé finanční efekty. Bez dalších dotovaných projektů je obtížné kvalifikovaný tým udržet.“

„Oblasti, které byly předmětem podpory, nejsou dosud systematicky podporovány z národních či jiných zdrojů.“

„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.“

„V průběhu projektu se nám podařilo velmi významně se posunout například v oblasti PR a fundraisingu – nyní, po ukončení projektu, disponujeme strategií, lidskými zdroji v této oblasti i know-how, které se k oblastem váže. Nicméně finanční zabezpečení těchto pozic je velmi

problematické a využití zmíněných strategií a know-how, může být ohroženo právě nedostatkem financí na zabezpečení mzdových nákladů na pracovníky PR a fundraising.“

► Stěžejním tématem v případě komentovaných obtíží s **praktickou realizací věcných (ne organizačních) projektových aktivit** byla spolupráce s experty, nicméně z rozmanitých úhlů pohledu. Respondenti poukazovali na náročnost tematického nastavení i koordinace spolupráce s externisty, potřebu většího než předpokládaného zapojení expertů nebo na obtížnost jejich získání do projektu.

„Spolupráce s experty projektu nebyla vždy jednoduchá, bylo třeba dbát na to, aby výstupy projektu byly zaměřeny na potřeby organizace.“

„V rámci projektu došlo k mnoha zásadním změnám v organizaci příjemce, které musely být podrobně naplánovány a na nichž se podílelo mnoho odborníků a pracovníků organizace. Bylo náročné sladění časových možností všech zúčastněných, nalezení správných odborníků na jednotlivé oblasti projektu atd.“

„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.“

„Z projektu byly hrazeny odborné pozice (experti, odborný garant, evaluátor apod.), kteří měli spíše podpůrnou funkci při realizaci aktivit. Většina 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.“

Poslední výše uvedený komentář propojuje téma expertů s problémem nadměrné vytíženosti kmenových zaměstnanců příjemce, kteří kombinovali projektové aktivity s běžnou agendou.

„Klíčové aktivity projektu byly rozpracovány do velkého množství dílčích úkolů a kroků, které v časovém horizontu na velikost naší organizace byly v některých případech nadměrně zatěžující (z hlediska obsahu, který měl být řešen).“

„Zejména z důvodu časové zaneprázdněnosti zaměstnanců plněním běžných úkolů na pracovišti.“

► V rámci problémů s **dosažením toho, aby výstupy projektu skutečně zlepšily situaci podpořených osob**, zmínili 3 respondenti, že projekt byl příliš krátký na to, aby se provedené změny mohly opravdu projevit, potažmo že v aktivitách a návaznosti se pokračuje i po skončení projektu, další z respondentů spojoval téma s výše rozebíranou udržitelností výstupů.

„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.“

„Mezi výstupy projektu bylo zavádění nových softwarových nástrojů pro řízení komunikace (...) Potřeba zavést nové řídicí SW systémy vzešla z analýzy procesů zhruba v polovině realizace projektu. Teprve v druhém roce realizace projektu byly vybrány vhodné SW nástroje a následně byly testovány pro potřeby organizace. Podpořené osoby, tj. řídicí pracovníci organizace, sice absolvovali vzdělávací workshopy zaměřené na využití nových SW nástrojů, ale z jejich ohlasů je patrné, že by potřebovali v

tomto směru větší podporu. Bohužel délka realizace projektu ji už neumožnila. Ve vzdělávání v oblasti využití nových SW cílovou skupinou proto pokračujeme i po skončení projektu. Ostatní výstupy skutečně zlepšily situaci CS.“

Další dva respondenti zmínili odpor cílové skupiny zaměstnanců přijmout změny za své, v jednom případě v kombinaci s komplikovaností implementace změn.

„Obecně je nejsložitější implementace teoreticky zpracovaných nových dokumentů, cílů a směrnic do praxe a přesvědčení a motivace zaměstnanců, aby změny vzali za své.“

„Naráželi jsme na odpor některých zaměstnanců.“

► Komentáře týkající se **stanovení a dosažení cílových hodnot indikátorů** lze rozdělit na 2 skupiny. Ta první se týká nepřesného odhadu výsledné účasti v projektu, kdy 6 respondentů zmiňuje problémy s naplněním stanovených hodnot, 1 projekt naopak cílovou hodnotu dalece přesáhl. Druhá skupina komentářů s tou první úzce souvisí, ovšem zabývá se tím, že už samo stanovení hodnot pro ně byl velký problém, potažmo že metodika indikátorů je složitá.

„(...) má 30 členských organizací, a proto jsme si myslely, že se nám snadno podaří naplnit indikátor nebagatelní podpory (40 hod) u 43 podpořených osob zaměstnankyň členských organizací. Nakonec se to ukázalo jako poměrně ambiciózní úkol, který byl organizačně velmi náročný. Členské organizace mají obvykle malý tým, zaměstnankyně se často mění a je těžké nastavit kurzy/semináře tak, aby vyhovovali všem lidem zapojeným do projektu vzhledem na jejich pracovní náplň. To vše komplikovalo naplnění stanovených indikátorů.“

„Nakonec jsme o hodně překročili plán, odhadovala jsem nízko.“

„Vzhledem k charakteru projektu a nastavené formě vzdělávání bylo problematické určit, co do této kategorie z nastavených aktivit ještě spadá, a co už ne. Dále 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.“

„Těžko definovatelné cílové hodnoty na začátku projektu.“

► Ohledně **realizace veřejné zakázky** se 3 uvedené komentáře týkaly termínů kontrol ze strany ŘO, tlak na vypsání zakázky ze strany ŘO a neuznání kritéria pro výběr dodavatele.

„Neziskové organizace fungují principiálně jiným způsobem než 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.“

„Dlouhé termíny pro kontrolu ze strany ministerstva.“

„Veřejnou zakázku jsme v rámci projektu neměli v plánu realizovat, v žádosti nebyla, a to ani ve schválené verzi. ŘO 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

rámcí 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.“

► U tématu **náboru účastníků projektu** zazněla opět výše uvedená stížnost na krácení rozpočtu a na celkovou přetíženost zaměstnanců v neziskovém sektoru.

„1. Kvůli krácení v rozpočtu původní žádosti – konkrétně odměny expertů – bylo obtížné zajistit experty. 2. Došlo k problémům s experty – nízká kvalita zpracovaných výstupů, zneužití know-how organizace.“

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

Necelá polovina respondentů (45 procent) identifikovala konkrétní faktory, kvůli kterým v projektech nebylo dosaženo vyšších přínosů.

Tabulka 122: Byly nějaké faktory, které bránily dosažení vyšších přínosů? (Budování kapacit NNO)

	Počet odpovědí	Podíl odpovědí
ano	44	45 %
ne	54	55 %

N=98

Zdaleka nejčastěji bylo zmiňováno limitující nastavení výzvy (16 odpovědí), dále limitující nastavení pravidel OPZ (7 odpovědí) a dále stav ekonomiky a míra nezaměstnanost v regionu (5 odpovědí).

Tabulka 123: Faktory, které bránily dosažení ještě vyšších přínosů (Budování kapacit NNO)

	Počet odpovědí	Podíl odpovědí
limitující nastavení výzvy OPZ	16	36 %
limitující nastavení pravidel OPZ	7	16 %
stav ekonomiky a míra nezaměstnanosti v regionu	5	11 %
legislativní podmínky v České republice, nastavení státní sociální podpory	3	7 %
komunikace s řídicím orgánem	2	5 %
plynulost čerpání podpory	2	5 %
spolupráce se samosprávou	2	5 %
spolupráce se zaměstnavateli	1	2 %

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

Tabulka 124: Komentáře k faktorům, které bránily projektům v dosažení vyšších přínosů (Budování kapacit NNO)

► V případě připomínek k **limitujícímu nastavení výzvy OPZ** se respondenti zaměřovali na 3 až 4 hlavní aspekty. Prvním z nich byly finanční limity výzvy, které nabývaly dle odpovědí různých podob – celková maximální výše podpory, chybějící podpora pro realizaci některých aktivit, výše odměn pro experty či nemožnost podpory cílové skupiny organizace.

„Výzva byla limitovaná finančně a museli jsme klíčové aktivity krátit, omezovat, některé do projektu vůbec nezahrnout.“

„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.“

Definice cílové skupiny se objevovala v komentářích častěji, také v souvislosti s omezením možnosti pokrývat úvazky zaměstnanců organizace, s podmínkou obsazovat pozice novými zaměstnanci a v souvislosti s tématem rozdělení přímých a nepřímých nákladů.

„Nemožnost investovat do úvazků zaměstnanců a zaměstnankyň a umožnit jim tak zaměřit se částí úvazku na profesionalizaci jejich oblasti.“

„Podmínka obsadit část pozic v realizačním týmu novými zaměstnanci/zaměstnankyněmi (v některých případech nebylo možné využít stávající zaměstnance/kyně projektu a zvyšovat jejich odbornou kapacitu).“

„Způsob financování a přesun projektového a finančního managementu do nepřímých nákladů nevnímáme jako vhodný pro tento typ projektů.“

Posledním zmiňovaným aspektem byla podobně jako u problematičnosti ověření a udržitelnosti přínosů projektu omezená doba realizace.

„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.“

„Krátká doba realizace projektu – 2 roky, při delší době realizace (3 roky) by bylo možné přínosy v mnoha procesech lépe vyhodnotit, nyní nejsou metodické postupy dostatečně prověřeny praxí.“

► Co se týče **limitujícího nastavení pravidel OPZ**, připomínky byly velice rozmanité a týkaly se celkové náročnosti administrace, nemožnosti flexibilně reagovat na změny v projektu, neadekvátnosti mzdových příspěvků na náhradu mzdy či složitosti popisu činností ve výkazech práce. Žádná z těchto připomínek se nicméně neopakovala ve 2 různých komentářích.

„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 nákladu byla doložena průzkumem trhu.“

► Všechny komentáře týkající se **stavu ekonomiky a míry nezaměstnanosti v regionu** se naopak zabývaly stejnou překážkou – vysokou zaměstnaností a konkurencí zaměstnavatelů v kombinaci s nadměrnou fluktuací pracovníků.

„Negativně se na oblasti práce s lidskými zdroji projevil celkový kontext situace zaměstnávání v oblasti sociálních služeb (nízké mzdy a jejich velmi pozvolný růst, který nekoreluje s ostatními profesemi, významně nižší mzdy u NNO v sociální oblasti proti příspěvkovým institucím) a rovněž kontext situace na celém trhu práce. Z toho důvodu bylo obtížné rychle a kvalitně nahradit odchozí členy cílové skupiny.“

► K překážce předdefinované jako **legislativní podmínky v České republice, nastavení sociální podpory**, se stejně jako u několika dalších témat vyjádřili pouze 2 respondenti. Jeden z nich uvedl chybějící zákon o koordinované rehabilitaci, druhý obecně vysokou administrativní zátěž bez dalšího kontextu.

► U zbývajících témat jsou vzhledem k nízkému počtu komentářů a dobře srozumitelným formulacím uvedeny všechny příslušné citace.

Komunikace s Řídicím orgánem

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

„Program ISKP, který měl pro komunikaci sloužit a měl ji usnadnit, působil pravý opak. Program je pomalý, nepřehledný a vysoce chybový. Během komunikace s ŘO 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.“

Plynulost čerpání podpory

„Plynulost čerpání by mohla být lépe nastavena tak, aby se organizace zejména po zakončení projektu nedostávaly do těžkostí s provozním cash flow.“

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

Spolupráce se samosprávou

„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 (...) ORP v (...) kraji, ale v praxi se ukázalo, že přístup představitelů měst a obcí v (...) 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 rozvoje území krajů, měst a obcí.“

„Splnění úkolů profesionalizace činnosti v poskytovaných sociálních službách znamenala prosadit (projekt) do krajské sítě poskytovatelů sociálních služeb, o které rozhoduje zastupitelstvo (...).“

Spolupráce se zaměstnavateli

„Zaměstnavatele 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.“

► Řada dalších příspěvků (celkem 15) byla vložena jako **jiné faktory**, nicméně kromě výjimek se znovu opakovala již zmíněná témata: nedostatečná délka projektu pro dotažení aktivit i pro možnost všechny přínosy lépe zhodnotit, chybějící návaznost, náročnost evaluace, náročnost samotné administrace v případě méně zkušeností s evropskými projekty, problematická spolupráce s experty a konzultanty, v jednom případě krácení rozpočtu.

V následující otázce měli respondenti příležitost uvést konkrétní doporučení pro Řídící orgán k nastavení budoucích výzev – buď navrhnout, co by se podle nich mělo změnit, nebo popsat, co se v projektech nejvíce osvědčilo a proč by se mělo s danou podporou pokračovat.

Tabulka 125: Náměty pro řídicí orgán k nastavení budoucích výzev (Budování kapacit NNO)

► Ze 49 respondentů, kteří prostor pro náměty směrem k ŘO využili, jich celkem 8 navrhovalo vyhlásit další analogickou výzvu a další 4 hodnotili výzvu, v rámci níž projekt realizovali, jako dobře nastavenou či důležitou. Další respondenti na tomto místě vyjádřili poděkování za možnost realizovat a doporučení navázat na kvalitní administraci i v budoucnu, potažmo dílčí pochvaly za elektronické reportování a zjednodušení výkazů.

„Podpora NNO, zejména manažerských dovedností vedoucích pracovníků, je klíčová pro další rozvoj sektoru poskytování sociálních služeb, bylo by skvělé, pokud by projekty na podporu těchto aktivit byly navazující. Dále bychom uvítali v rámci těchto projektů vyšší možnost spolupráce se zahraničními partnery a zároveň zvyšování jazykových dovedností vedoucích pracovníků jednotlivých poskytovatelů.“

„Musím říct, že velmi oceňuji především široce pojatou výzvu. Budování kapacit musí být především o budování kapacit uvnitř organizace, zaplacení expertů do kmenového týmu, což v této výzvě bylo možné a bylo to pro kvalitu zcela zásadní. Byla bych moc pro to, aby se podobné výzvy na posílení kapacit NNO dělaly i v budoucnu, protože posílení (organizace) bylo zcela zásadní.“

„Již nyní víme, že obdobný projekt by byl opět úspěšný a byl by o něj velký zájem ze stran členských organizací, ale i dalších organizací mimo členskou základnu.“

„Jsme velice rádi za možnost realizovat projekt pro zvýšení kapacit střešních organizací. V rámci projektu jsme dosáhli pro nás několik důležitých cílů: 1. Zintenzivnili jsme a zpravidelnili komunikaci s naší členskou základnou. To nám dále umožňuje lépe vědět, co se děje v regionech a v terénu, a prosazovat tak smysluplné a potřebné řešení na nejvyšší, ale i lokálních úrovních. 2. Došlo k stabilizaci personálního obsazení organizace a přesné stanovení cílů do roku 2020 prostřednictvím strategického plánování. 3. Došlo k navázání spolupráce s představiteli veřejné správy v důležitých otázkách týkajících se prosazování řešení bytové nouze v ČR. 4. Nastavili jsme důležité procesy pro finanční stabilizaci organizace i po skončení projektu. Celkově považujeme tuto výzvu za nesmírně důležitou pro neziskový sektor a důkaz, že samotná podpora fungování NNO může mít velký dopad na prosazování smysluplných celospolečenských témat, které jdou dál, než byl předpokládaný výsledek podporovaných projektových aktivit.“

„Přenést dobrou praxi profesionální spolupráce a administrace projektu ze strany projektové manažerky MPSV, které přispěly k dosažení vyšších přínosů našeho projektu.“

► Dalších přibližně 15 respondentů nicméně administrativní stránku a finanční řízení projektů navrhuje v různých ohledech zlepšit. Návrhy se týkaly nadměrné „byrokracie“, složitých pravidel, složitosti indikátorové soustavy, informačních systémů, vykazování nákladů nebo také pracovních výkazů atd. Žádný návrh či požadavek se však neopakoval ve stejné podobě nijak frekventovaně, proto jsou níže vybrané citace zcela ilustrativní.

„Administrativa spojená s evidencí a vykazováním projektu zabere 50 % pracovní kapacity týmu. To nepovažujeme za produktivní využívání dotací z ESIF. ŘO by měl na snížení byrokracie aspoň v dalším programovém období pracovat.“

„Větší flexibilita v úpravách detailů projektů a přesunu financí. Projekty většinou píšeme s předstihem 9–12 měsíců před startem realizace. V průběhu této doby často nastanou změny okolností, které

vedly ke specifikaci projektových aktivit. Pro větší přínos projektů by pak bylo prospěšnější, kdyby je bylo možné aktualizovat a přizpůsobit nové situaci.“

„Osvědčují se projekty se zjednodušeným způsobem vykazování nákladů (rozpočet projektu je sestaven na základě paušálních částek – nedochází k nadbytečné administrativě spojené s vykazováním každé jednotlivé nákladové položky...).“

„Tvorba pracovních výkazů – jde o velice časově náročný proces pro jednotlivé pozice projektu, který nám přišel poměrně zbytečný.“

„Osvědčilo se mi výhradně elektronické reportování o projektu. Naprosto neefektivní z hlediska času je evidence podpořených osob.“

- V ostatních komentářích se hojně opakovala témata, která již rezonovala ve výše rozebíraných problémech a překážkách, vícekrát například byla znovu vzpomínána nedostatečná délka projektu, problémy se zajištěním expertů a mzdová omezení, komplikace v rámci evaluací nebo problémy plynoucí z krácení projektů.

„Pro maximální využití všech naplánovaných aktivit bylo potřeba velkého pracovního nasazení cílové skupiny. Delší časová dotace realizace projektu (např. 2,5-3 roky) by byla přínosná pro dosažení ještě lepších výsledků při realizaci tohoto typu projektu (tvorba strategických dokumentů, spolupráce s experty, realizace činností vyplývajících ze strategických dokumentů a jejich hodnocení).“

"Doporučila bych zamyslet se nad mechanismem výběru kurzů – zejména se jedná o praktický nesmysl, když je vyžadován průzkum trhu (nejnižší cenová nabídka), co však neznamená, že nejlevnější školení je to nejlepší, často tomu bývá naopak. I když lze toto obejít stanovením jiných než cenových parametrů, pokud se jedná o cca 40 školení za projekt, je takováto administrace naprosto neadekvátní, protože pak už vyhodnocení každého školení/kurzu připomíná výběrové řízení. Spíše bych limitovala rozpočet projektu, který může připadnout na vzdělávací aktivity a nechala bych na příjemci, co si zvolí. Zda mu záleží na kvantitě nebo kvalitě vzdělávání. Další problém byla spolupráce s experty – restrikce spolupracovat s bývalými zaměstnanci / smluvními partnery jako s experty je pochopitelná, nicméně pokud nezisková organizace spolupracuje s experty na výzkumných tématech / advokačních aktivitách nepravidelně, podle finančních možností, tento projekt nastavil restrikce pro rozvoj intenzivnější spolupráce. Často se stane, že si experta organizace zaplatí jenom na to nejnutnější minimum, ale pokud by byla možnost rozvoje spolupráce s někým, kdo již organizaci zná, mohlo by to mít také pozitivní dopady. Doporučuji toto omezení zvážit."

„Pokud má být smyslem možnost pořídit si kvalitní odborné služby, je potřeba počítat s vyšší finanční náročností. Zároveň je ale hodně náročné najít odpovídajícího kvalitního poskytovatele dané služby (pokud nemám osobní doporučení). To má vliv na náročnost a harmonogram celého procesu. Také nelze plně eliminovat riziko špatné volby. To vše může mít zásadní dopad na plnění cílů projektu. Lépe definovat požadavky na ZoR a evaluaci. Již před začátkem projektu. Jasně odlišit, co je standardní popis průběhu projektu a co je evaluace a vyhnout se duplicitám. Obecně by asi bylo dobré, aby podobné výzvy byly kontinuálně k dispozici. Třeba i na menší projekty (omezené finančně i tematicky). Tj. aby se zvýšila dostupnost i efektivita dané podpory.“

„Nevím, zda jde přímo o doporučení, ale s čím jsme se potýkali, byla kapacita zaměstnanců, kteří byli cílovou skupinou projektu. Zaměstnanci procházeli vzděláváním, na základě kterého pak probíhalo nastavování nových procesů v organizaci. Čas pro vzdělávání je refundován mzdovými příspěvků. Čas pro zavádění změn a nových procesů v organizaci hrazen není. Spíše než doporučení, vyjadřuji přání, aby v podobných projektech bylo místo i pro mzdu nositelů těchto změn a inovací, alespoň v minimálním objemu.“

„Nabídnout možnost upravit žádost o grant po připomínkách ze strany hodnotitelů tak, aby nedocházelo k prostému proškrtání bez pochopení vzájemných vazeb v projektu (když vyndáte

některé cihly z domu, přijdete o místnost... no dobrá, ale když vyndáte jiné cihly, může vám spadnout střecha... to nechcete...).“

6.8.2. Dobrá praxe projektů – Budování kapacit NNO

Nový či neobvyklý způsob práce ve výzvách zaměřených na Budování kapacit NNO využily dle odpovědí tři pětiny (61 procent) projektů.

Tabulka 126: Využili jste v projektu nový či neobvyklý způsob práce? (Budování kapacit NNO)

	Počet odpovědí	Podíl odpovědí
ano	60	61 %
ne	38	39 %

N=98

Tabulka 127: Využité nové či neobvyklé způsoby práce (Budování kapacit NNO)

Podpora Budování kapacit NNO v OPZ byla v nastavení výzev velice specifická. Ačkoliv se jednalo o podporu částečně s rozměrem „inovativnosti“, podstatou byla především inovace pro samotné neziskové příjemce, z perspektivy komerčního sektoru by se o nikterak nové nebo neobvyklé způsoby práce nejednalo. Proto v komentářích žádná skutečně „objevná“ nebo překvapivá aktivita vzhledem k nastavení podpory zmíněna nebyla, naopak nově používané způsoby práce se často navzájem tematicky prolínaly.

► Nejčastějším tématem těchto komentářů byla úspěšná spolupráce s externími odborníky a její přínos pro pozitivní změnu fungování – profesionalizaci – organizace příjemce.

„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.“

„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.“

„Pravděpodobně nelze považovat za obvyklé zpracování metodických materiálů pro poskytovatele sociálních služeb v meziorganizačních týmech podporovaných ad hoc odborníky podle řešeného tématu s využitím podkladových analýz nasmlouvaných přímo jako doplňující zdroje pro jejich práci.“

► Dalším hojně zastoupeným tématem bylo využívání dosud nezvyklých forem setkávání a vzdělávání, stejně jako optimalizace nastavení komunikačních toků, a to především uvnitř pracovních týmů, ale i navenek, směrem ke klientům.

„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 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.“

„Pracovali jsem na workshopech v malých skupinách, ve kterých byli zaměstnanci z různých oblastí organizace napříč pozicemi. Tuto vzájemnou spolupráci hodnotíme velmi pozitivně. V druhé fázi projektu jsme využívali individuální koučink. Do oblasti PR/marketing a FR jsme zavedli nové nástroje.“

„CS spolku: 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. 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."

- ▶ Nezanedbatelný počet komentářů se věnoval také zlepšení strategického plánování v kombinaci s realizací analýz a evaluací. A respondenti neopomínali ani další aspekty klíčových aktivit přímo podporovaných výzvou – profesionalizace PR a fundraisingu.

„Strategie a Akční plán (každoročně vydávaný) se staly důležitým nástrojem řízení. Začali jsme pracovat s PR plánem a Fundraisingovým plánem (každoročně vydávané), ve kterých je nastavena struktura aktivit z hlediska časového, marketingového, rozpočtového... Plány byly vytvořeny s podporou expertů. Byl vytvořen nový vizuál naší organizace, pracovník na pozici fundraisera/PR pracovníka spravuje webové stránky, využívá sociální sítě a IT prezentace, s podporou grafika.“

„Jednou z aktivit je evaluace programů a služeb. Díky setkávání se s experty jsme změnili pohled na nastavení našich projektů z pohledu logického rámce. Toto se projevilo v zamyšlení se nad odpovídající specifikací projektu z pohledu cílů, účelu, výstupů, aktivit a indikátorů, které je předpokladem pro to, co chceme sledovat. Vyústilo to v několik strategických porad, které jsme věnovali právě těmto charakteristikám projektů, které jsou jádrem naší práce. Díky projektu věnujeme také více času pravidelné revizi strategického plánu, který v rámci projektu vznikl.“

„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, zvýšilo odpovědnost za výstupy a závěrem zvýšilo prestiž organizace.“

- ▶ Nakonec byla také několikrát zmíněna úspěšná inspirace ze zahraničí.

„Ano, využili jsme zkušeností a zahraničního know-how v oblasti rozvoje kompetencí pro danou cílovou skupinou.“

„Převzetí struktury a fungování sítě z mezinárodní praxe (...) a nastavení vnitřních systémů spolupráce a koordinace v rámci sítě. Převzetí dobré praxe personálního řízení od komerčně zaměřeného subjektu.“

K realizaci či iniciaci „systémové změny“ se přihlásily opět tři pětiny (61 procent) respondentů.

Tabulka 128: Podařilo se vašemu projektu přispět k iniciaci či realizaci nějaké systémové změny? (Budování kapacit NNO)

	Počet odpovědí	Podíl odpovědí
ano	60	61 %
ne	38	39 %

N=98

Tabulka 129: Příspěvky projektů k iniciaci či realizaci nějaké systémové změny (Budování kapacit NNO)

Ani zde vzhledem ke specifikům dané podpory o nějaké skutečně systémové změně ve většině případů nelze hovořit. Změny působily především dovnitř organizací, což v komentářích přímo potvrdilo přibližně 85 až 90 procent respondentů, ovšem řadě těchto příjemců se dle jejich prohlášení na této úrovni skutečně podařilo proměnit fungování zásadním způsobem, který v důsledku může mít na jejich aktivity zásadní pozitivní dopad.

► Zdaleka nejfrekventovanějším tématem tedy v těchto komentářích byly organizační změny, zlepšení interní komunikace, a opět také zlepšení strategického plánování, celková stabilizace vnitřních procesů, zlepšení vnější komunikace apod.

„Došlo k celkové profesionalizaci organizace, ke stanovení jasné organizační struktury a díky směrnícím i k nastavení procesů uvnitř 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.“

„Ano, naše organizace se vlivem setkání se zkušenou externí supervizorkou změnila – přejmenovala se a dostala nový rozměr. Důležité pro nás bylo stanovení cílů a definování cílové skupiny. Bez realizace tohoto projektu by k tomu vůbec nedošlo.“

„Díky možnosti stabilizace personálního a částečně také finančního zázemí organizace se nám povedlo sestavit tým, který nyní realizuje projekt z prioritní osy na sociální inovace, který se týká přímo nastavování systémové změny v řešení bytové nouze na úrovni obcí. Toto téma vzešlo právě z strategického plánování v rámci projektu a nyní jej jako jednu ze svých priorit činnosti realizujeme.“

► V případě střešních či horizontálně působících organizací je už skutečná systémová změna (nebo její iniciace) o něco bližším a realističtějším cílem. Profesionalizace těchto organizací znamená v důsledku daleko širší dopad na podporu a networking v tematických oblastech. Někteří respondenti souvislost mezi projektem a zásadními změnami pojmenovali.

„Navodili jsme spolupráci s mnoha nečlenskými organizacemi v sociální oblasti. Získali jsme jejich důvěru, kterou hodláme využít v dalších národních projektech. V rámci KA 4 - spolupráce s veřejnou správou se nám podařilo prosadit stabilnější financování našeho člena (...) na další roky. Publikace k sociální problematice se využívá dle našich informací k prosazování legislativy (sociální bydlení, sociální podnikání).“

„Podpořili jsme vznik regionálních sítí spolupráce, což však není systémová změna. Podpořili jsme další prostupnost mezi sociální a pracovní rehabilitací.“

„Ano, ustanovili jsme expertní skupinu pro legislativní otázky NNO (cílová skupina našeho projektu), která se nyní systematicky zabývá monitorováním relevantní legislativy a advokační činnosti.“

„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 odporovali Základní listině práv a svobod. Díky projektu jsme měli kapacity pro systémové změny v českém zákonodárství.“

- U některých podobných projektů je pak určitě možné hovořit o tom, že zvýšily potenciál např. pro urychlení systémové změny v budoucnu.

„Projekt podporoval cílovou skupinu – lesní mateřské školy a kluby, které již od roku 2011 pod křídly Asociace lesních MŠ o systémovou změnu usilují a z velké části ji dosáhly – ukotvení venkovní formy předškolního vzdělávání, tj. lesní mateřské školy ve vzdělávacím systému ČR. Součástí projektového rozpočtu byla i mzda manažerky pro advokační činnost, která ve spolupráci s předsedkyní ALMŠ vyjednávala s MŠMT a MZ změnu podmínek stravování v lesních MŠ (současné nastavení je zcela nefunkční).“

„Prostřednictvím realizace KA1, KA2 se podařilo připravit jednotlivé pracovníky a týmy na vznik Center duševního zdraví případně Multidisciplinárních týmů. Jedná se o jeden ze základních pilířů reformy psychiatrické péče v ČR – velké systémové změny v péči o duševní zdraví v ČR. V rámci regionálních setkávání KA3 docházelo ke komunikaci a přípravě změny tohoto systému na úrovních krajů, což v mnoha krajích vedlo ke změnám střednědobých plánů poskytování sociálních služeb. Jedná se o významnou změnu systému, kdy nově ve větší míře byly členské organizace (...) iniciátory a spolutvůrci krajských koncepcí péče.“

„Krajský úřad (...) 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.“

6.9. Komunitně vedený místní rozvoj

Výzvy zařazené do vyhodnocení

Kód výzvy	Název výzvy
03_16_047	Výzva pro MAS na podporu strategií komunitně vedeného místního rozvoje

6.9.1. Problémy a překážky – Komunitně vedený místní rozvoj

70 procent projektů z výzev zaměřených na komunitně vedený místní rozvoj uvedlo, že některé části přípravy a realizace projektu pro ně byly problematické. Zbýlých 30 procent projektů žádnou část přípravy a realizace jako problematickou nevnímalo.

Tabulka 130: Byly některé části přípravy a realizace projektu problematické? (Komunitně vedený místní rozvoj)

	Počet odpovědí	Podíl odpovědí
ano	121	70 %
ne	52	30 %

N=173

Nejčastěji jako problematické respondenti označovali *řízení, monitorování, administrace a reportování průběhu projektu* (39 procent projektů). Druhou nejčastěji jmenovanou problematickou částí bylo *stanovení cílových hodnot indikátorů* (24 procent projektů). Více než pětina projektů uvedla jako problematický ještě *nábor účastníků projektu* (21 procent).

Tabulka 131: Problematické části přípravy a realizace projektu (Komunitně vedený místní rozvoj)

	Počet odpovědí	Podíl odpovědí
řízení, monitorování, administrace a reportování průběhu projektu	47	39 %
stanovení cílových hodnot indikátorů	31	26 %
nábor účastníků projektu	25	21 %
dosažení cílových hodnot indikátorů	20	17 %
vybudování a udržení realizačního týmu	19	16 %
stanovení vhodných vstupů, aktivit, výstupů a výsledků	11	9 %
zjištění či ověření skutečných dosažených přínosů projektu	10	8 %
praktická realizace věcných (ne organizačních) projektových aktivit	8	7 %
dosažení toho, aby výstupy projektu zlepšily situaci podpořených osob	6	5 %
snaha o zajištění udržitelnosti dosažených přínosů	6	5 %
realizace veřejné zakázky	1	1 %

N=121 // Respondenti mohli vybrat více možných odpovědí.

Vybrané problematické části přípravy a realizace projektu mohli respondenti okomentovat.

Tabulka 132: Komentáře k vybraným problematickým částem přípravy a realizace projektu (Komunitně vedený místní rozvoj)

► V rámci kategorie **řízení, monitorování, administrace a reportování průběhu projektu** se nejvíce komentářů týkalo časově náročné administrace projektu.

„Na začátku realizace jsme měli příslibenou administrativní pomoc agentury, která se administrací projektů živí, ale zjistili jsme, že by to pro nás bylo ekonomicky neúnosné platit ještě je, takže jsme se museli naučit zpracovat Zprávu o realizaci a Žádost o platbu. Naštěstí s námi skvěle spolupracovala manažerka projektu na MPSV a vedla nás celým procesem.“

„Časová náročnost administrativy spojené s projektem převyšuje časovou náročnost organizace a zabezpečení realizace klíčových aktivit.“

„Přestože vidíme snahu zjednodušovat administraci projektu, stále je poměrně náročná. Např. systém ISKP nabízí kontrolu Zpráv o realizaci, ale i přesto tato kontrola často neodhalila chyby, které jsme způsobili nesrozumitelností zadání v systému.“

„Náročná je administrace evidence podpořených osob – podrobná kategorizace podpořených osob – monitorovací listy a následná evidence v IS ESF 2014+.“

„Struktura rozpočtu zahrnující přímé jiné výdaje – složitá administrativa velkého počtu položek jiných přímých výdajů u celkem 5 zapojených škol. Složitá administrativa spojená s přesuny financí těchto položek – žádosti o změny.“

Větší počet komentářů se týkal také uživatelsky nepřívětivého prostředí informačních a monitorovacích systémů a technických problémů při práci s nimi.

„Vyplňování monitorovacích zpráv v systému bylo velmi náročné. Hlavně bylo náročné orientovat se na stránkách.“

„Složitě a nepřehledně bylo vykazování podpořených osob v systému IS ESF a provázání s ISKP14+.“

Další komentáře k této kategorii pak zmiňovaly administrativní zátěž pro cílovou skupinu, nejasné pokyny či metodická pravidla či výhrady ke změnám pravidel podpory.

„Administrace projektu je velmi rozsáhlá a bylo těžké rodičům zdůvodňovat, proč od nich požadujeme tolik papírů a informací, jež někteří z nich pokládali za důvěrné.“

„Zajištění potvrzení o vazbě na trh práce a zajištění 2. podpisu v rámci monitorovacího listu vyžadovalo občas větší úsilí ze strany projektového manažera.“

„Mnohdy se nám stalo, že požadovaná administrativa spojená s projektem nebyla jednoznačná. Metodika neřeší podrobnosti a situace, které mohou v průběhu realizace nastat.“

„Administrace je velmi obtížná a pravidla pro příjemce obecná i specifická jsou velmi rozsáhlá. Velmi lehce provokují chybu.“

„Neustálé změny pravidel ze strany poskytovatele dotace velmi komplikují práci administrátorům.“

► Při **stanovení cílových hodnot indikátorů** respondenti nejčastěji naráželi na komplikace s odhadem výsledné účasti v projektu a výsledků účastníků.

„Člověk mnohdy neví, co bude zítra, natož dělat plán na 3 roky dopředu s mnoha proměnnými, které všechny ani nemůže ovlivnit. Toto bylo těžké – skutečnost, že si nastavíme počet podpořených osob a nedosáhneme ho, nebo ho naopak převyšíme.“

„Při psaní projektu jsme mohli pouze odhadovat, zda aktivity, které budeme nabízet v průběhu dvou let, bude využívat stále stejná skupina klientů, nebo se nám prostřídají, čímž se zvýší dosah podpory.“

K určení indikátorů jsme potřebovali pomoc koordinátora, indikátorů bylo více a nebylo zcela jasné, zda ten který patří k našemu projektu.“

Několik komentářů pak specificky zmínilo nezkušenost realizátora s realizací obdobného projektu, která vedla v obtížím s odhadováním výsledků indikátorů.

„Sociálně terapeutické dílny Miriam v programu OPZ byly novou službou. Nejednalo se o službu s dlouholetou zkušeností poskytování služby. Proto hodnota indikátorů byla stanovena podle představ a sociálních šetření provedených před počátkem fungování služby. Na závěr roku jsme hodnoty indikátorů opravovali podle vzniklé situace a také stabilizace poskytování služby.“

„Při psaní žádosti o projekt a po prostudování pravidel jsme spíše tušili, co si pod hodnotami indikátorů představit a jak je naplňovat. Až s realizací, skutečnými pracovními podmínkami v konkrétních rodinách, jsme pochopili, jak je optimálně nastavit. Bylo to způsobeno nezkušeností s podobným typem projektu.“

► V souvislosti s **náborem účastníků projektu** několik respondentů v komentářích zmínilo nezájem cílové skupiny či její části CS o aktivity projektu či nedůvěru cílové skupiny vůči podpoře.

„Přes spolupráci s Úřadem práce bylo v druhé polovině projektu obtížné získat vhodné zájemce na uvolněné pracovní místo v sociálním podniku.“

Dva komentáře se věnovaly komplikované spolupráci s dalšími partnery – samosprávou a Úřadem práce.

„Zpočátku bylo obtížné dostat se k vhodným osobám, pro něž byl projekt připraven. Z pozice příjemce jsme měli příležitost využít struktury místních samospráv a oslovit potenciální účastnice prostřednictvím starostů obcí z našeho území. I toto však bylo zpočátku problematické, starostové nejsou zvyklí a neumí plně docenit přínos tzv. měkkých projektů. až na výjimky (zejm. ženy starostky) jsme musely starosty urgovat, výběr účastnic pak doplnit vlastním vyhledáváním a oslovováním jednotlivých možných budoucích účastnic.“

„Spolupráce s úřadem práce byla velice problémová a z našeho pohledu neefektivní. Po uveřejnění inzerátu nám byli týden či dva posíláni uchazeči o zaměstnání. Poté úřad práce přestal aktivně fungovat. Museli jsme je několikrát urgovat. Navíc uchazeči přicházející na doporučení úřadu práce mnohdy ani nesplňovali naše požadavky (i přes informaci, že mají přímo oddělení pro dlouhodobě nezaměstnané čili přímo naši cílovou skupinu). Další skupinou byli uchazeči, kteří byli nasměrováni z úřadu práce a ani o zaměstnání neměli zájem. Čili ztráta času pro všechny zúčastněné.“

► V souvislosti s **dosazením cílových hodnot indikátorů** mělo nejvíce respondentů komentář týkající se způsobu nastavení či způsobu vyhodnocení indikátorů, a to konkrétně u příměstských táborů.

„Rodiče dětí byli s našimi tábory spokojeni, ale nemohli využít vícekrát (nebo ano, ale nepočítali se nám potom do hodnot indikátorů), sourozenci byli bráni jako jedna hodnota indikátorů a bylo pro nás tedy nevýhodné sourozence přijímat.“

„V rámci žádosti o podporu byl nastaven realistický odhad indikátoru, bohužel bylo z rozhodnutí hodnotící komise potřebné navýšit hodnotu indikátoru. Její naplnění nám vzhledem k tomu, že se rodiče často opakují dělalo problém. Stalo se např. že jeden rodič umístil 2 své děti na všechny tři turnusy tábora v daném roce (čili využil podporu šestkrát – ale načten byl jednou). Zároveň také často využili rodiče tábor jednou každý rok pro 2 děti – tedy 6 podpor – ale načten mohl být jen jeden rodič.“

„Příměstské tábory jsou rodiči velice vítány, škoda jen, že se do indikátorů nezapočítávají rodiny, kde je, většinou matka, která je v současné době na rodičovské/mateřské dovolené a před kterou nebyla zaměstnána nebo OSVČ. Jejich děti jsou tímto diskriminovány proti rodinám, kde matky, které jsou také na mateřské/rodičovské dovolené a před ní zaměstnány (OSVČ) byly.“

„Nerozumím významu indikátoru počet podpořených osob, v případě, že se tábor opakuje 3 roky po sobě, je pro mě jako žadatele lepší nepřijímat na tábor děti, které se účastnily tábora v předchozích letech. Míra nutnosti podpory rodičů je silně individuální – někteří rodiče nemají k dispozici nikoho, kdo by přes prázdniny děti ohlídal a v tomto případě je pro ně zásadní, pokud mohou děti (třeba i opakovaně) na tábor umístit, podpora takovýchto rodičů má dle mého názoru vyšší váhu než podpora rodičů, kteří mohou děti svěřit prarodičům. Je smutné, že může nastat situace, že může nastat situace, že upřednostním účast dítěte, o které by se mohl v případě potřeby (zaměstnání rodičů) někdo postarat, před dítětem, které to štěstí nemá.“

Zmíněna byla také konkurence jiných projektů či vliv externí situace.

„Vliv měla velká konkurence obdobných projektů (příměstské tábory) v regionu.“

Pro jeden z projektů bylo problémem úzké vymezení lokality realizace projektu.

„Vzhledem k územně úzce specifikované cílové skupině bylo náročnější pracovat s potřebným počtem účastníků a účastnic.“

Komentovány byly i nezájem cílové skupiny o některé konkrétní aktivity projektu a nastavení bagatelní podpory.

„Během realizace projektu se objevilo riziko nenaplnění indikátoru 60000. Důvodem bylo především to, že mnohé pečující osoby využily nabídku projektu pouze v omezeném rozsahu (např. zájem pouze o některé aktivity projektu, umístění osoby závislé v pobytovém zařízení, úmrtí apod.) a byl velmi malý předpoklad, že by tyto osoby překročily limit bagatelní podpory. Na základě žádosti o změnu projektu však došlo ke snížení cílové hodnoty indikátoru, který jsme tak nakonec naplnili.“

„Pomalejší nárůst plnění indikátoru byl dán specifičností sociální práce s danými cílovými skupinami. Některým klientům z důvodu složitosti jejich případu se musíme věnovat dlouhodobě. Tato dlouhodobá práce se nám ale bohužel nepromítala do plnění indikátoru – počet podpořených osob. V sedmi případech se jednalo o poskytnutou podporu v rozmezí 100–284 hodin. Často byl problém podpořených osob naopak vyřešen v kratší době. Tyto osoby nepřekročily limit bagatelní podpory, přestože jsme jim poskytli kompletní odbornou pomoc. Počet osob, kterým jsme pomohli, je mnohem vyšší než těch, které přesáhly hranici 40 hodin. Odborné a profesionální pomoci a podpory se jim dostane i v kratší době.“

► V rámci kategorie **vybudování a udržení realizačního týmu** se nejvíce komentářů dotklo udržení týmu a fluktuace zaměstnanců.

„Z důvodu realizace hlavní části projektu pouze o letních prázdninách, bylo poměrně náročné udržet tým animátorů po 3 roky stejný. Bohužel se nám to nepovedlo a znamenalo to zvýšené úsilí na zaškolení nových lidí.“

Několik komentářů zmínilo problém nalézt motivované a spolehlivé zaměstnance nebo nedostatek uchazečů s potřebnou kvalifikací.

„V průběhu projektu bylo velmi složité najít kvalitní pečující osoby, z tohoto důvodu jsme změnili původní záměr zaměstnat 2 pečující osoby – hlavní pečující osobu a pečující osobu na pracovní smlouvu, proto jsme pečující osobu řešili prostřednictvím uzavření dohody o provedení práce (DPP) a to na vícero osob, i tak byla v průběhu projektu řešena změna hlavní pečující osoby z důvodu ukončení pracovního poměru ze strany zaměstnance.“

Několik respondentů pak popsalo komplikace vyplývající z pracovního rozvrhu.

„Díky rozsahu provozní doby dětského klubu, tj. 5,5 hod/den, je možné zaměstnat 2 pracovníky na pozici pečující osoby nejvýše na 0,5 úvazku. Pečující osoby si tedy mohou vydělat maximálně do výše poloviční mzdy. Pracovní doba je navíc rozdělena do dvou částí – ranní 6:30 - 7:30 a odpolední 11:30 - 16:00. Tedy pokud zaměstnanec nebydlí přímo v obci nebo její části, musí za prací dojíždět, při ranní a odpolední směně i dvakrát za den. Pro zaměstnavatele může být problematické motivovat zaměstnance pro výkon této práce, zde hraje roli i pracovní prostředí, kolektiv, nadšení pro práci s dětmi či osobní motivace ze společensky prospěšné práce. Zaměstnavatel může přispět maximální možnou výší hodinové mzdy.“

► V rámci **stanovení vhodných vstupů, aktivit, výstupů a výsledků** se komentáře týkaly především souladu s pravidly OPZ a časové prodlevě mezi plánováním a realizací projektu.

„Úsilí vyžadovalo naplnění podmínek a pravidel OPZ při snaze získat podporu ESF pro realizaci sociální služby, která není přímo zaměřena na zaměstnávání.“

„Bylo velmi náročné vybrat vhodné aktivity na příměstských táborech, aby splňovaly kritéria rozpočtu.“

„Jako problematické vidíme v přípravě projektu zejména délku hodnocení projektu, začátek realizace projektu je v době, kdy to je již pro původní zájemce o vstup do projektu nerelevantní (průzkum zájmu cílové skupiny), je tedy třeba cílovou skupinu znovu oslovit a nabrat nové zájemce.“

► V souvislosti se **zjišťováním či ověřováním skutečných dosažených přínosů projektu** byl zmíněn problém udržet kontakt pro ověření přínosů i komplikované vyhodnocování „měkkých“ přínosů.

„Po skončení projektu bylo problematické navázat zpětnou vazbu s podpořenými osobami.“

„Zpětná vazba na cílovou skupinu je velmi složitá, zejména u rodin se sociálními problémy je jakýkoliv způsob ověření v podstatě nereálný.“

„Vzhledem k povaze a obsahové náplni klíčových aktivit se zaměřením na zvýšení kompetencí nemůžeme jednoduše prokázat očekávaný dlouhodobý dopad do vztahů v rodině, na pracovišti, v komunitě, který by se měl projevit také v další generaci u dětí.“

► V komentářích k **praktické realizaci věcných (ne organizačních) projektových aktivit** se několikrát objevilo téma epidemické situace způsobené šířením koronaviru Covid-19.

„Praktická realizace projektových aktivit byla v posledním období zkomplikovaná vládními opatřeními vlivem vypuknutí pandemie. Přičemž se aktivity musely přesunout do online prostoru, i když to tak nebylo v projektu plánováno. Nicméně i s touto skutečností se realizační tým vyrovnal a udržel požadovanou kvalitu služeb.“

„Mimořádná opatření v rámci Covid 19 nám zasáhla do fungování klubů, tento faktor však nešlo predikovat a situace se řešila za pochodu a za podpory zástupců OPZ.“

V této kategorii se objevily také komentáře ke specifickým projektovým aktivitám.

„Problematické bylo rozdělení vzdělávací části po motivačním úvodu projektu na 2 větve – pro budoucí zaměstnankyně a pro budoucí podnikatelky. Jednak v krátkém čase bylo nutno velmi zhustit počet setkávání, hlavním problémem však bylo, aby se skutečně sešla dostatečně velká skupina, aby bylo školení efektivní. Při malém počtu účastnic v jedné či druhé skupině se několikrát stalo i to že jsme musely termín setkání reorganizovat, přesunout. V tomto nám velmi vyšla vstříc školitelka. Do budoucna bychom doporučily ponechat ucelenou skupinu účastnic co do budoucího zaměření.“

► Ke kategorii **dosažení toho, aby výstupy projektu zlepšily situaci podpořených osob** byla komentována potřeba pracovat s motivací účastníků projektu.

„Zpočátku byla nízká motivace cílové skupiny ke spolupráci a změně, motivaci se dařilo postupně zvyšovat.“

► V rámci **snahy o zajištění udržitelnosti dosažených přínosů** se komentáře týkaly potřeby dlouhodobé průběžné práce s cílovou skupinou a finančního zajištění pokračování podpory.

„Komunitní přístup je nutné budovat dlouhou dobu, což je vhodné zohlednit v budoucích výzvěch.“

„Ženy – účastnice, by podporu, kterou jsme poskytovaly v průběhu projektu určitě potřebovaly udržovat průběžným pravidelným setkáváním i nadále. Snad se nám podařilo vytvořit neformální ucelenou skupinku, která se bude scházet i samostatně mimo projekt.“

„Udržitelnost by nebyl pilotního projektu Centrum duševního zdraví Chrudim, který navazuje, byla nemožná. Stávající systém financování služeb by nám neumožnil udržet ani lékaře, ani sestru.“

„Abychom udrželi přínos rozjetého projektu, podali jsme žádost o navazující projekt na další tři roky v reakci na výzvu MAS. Projekt byl schválen a od září jsme plynule navázali na tento ukončený v srpnu.“

► Komentář k **realizaci veřejné zakázky** se týkal složitého procesu administrace veřejné zakázky.

„Realizaci veřejné zakázky jsme se cíleně vyhýbali. Nutnost soutěžit ovlivňuje indikátor a realizaci rekvalifikačních kurzů.“

40 procent projektů z výzev zaměřených na komunitně vedený místní rozvoj registrovalo faktory, které bránily v dosažení ještě vyšších přínosů. Zbýlých 60 procent projektů žádné takové faktory nevnímalo.

Tabulka 133: Byly nějaké faktory, které bránily dosažení vyšších přínosů? (Komunitně vedený místní rozvoj)

	Počet odpovědí	Podíl odpovědí
ano	69	40 %
ne	104	60 %

N=173

Jako bariéru dosažení ještě vyšších přínosů nejčastěji respondenti uváděli *limitující nastavení pravidel OPZ* (26 procent). Dále to byly *limitující nastavení výzvy OPZ* (16 procent) a *stav ekonomiky a míra nezaměstnanosti v regionu* (15 procent).

Tabulka 134: Faktory, které bránily dosažení ještě vyšších přínosů (Komunitně vedený místní rozvoj)

	Počet odpovědí	Podíl odpovědí
limitující nastavení pravidel OPZ	18	26 %
limitující nastavení výzvy OPZ	11	16 %
stav ekonomiky a míra nezaměstnanosti v regionu	10	15 %
plynulost čerpání podpory	7	10 %
legislativní podmínky v České republice, nastavení státní sociální podpory	7	10 %
spolupráce s Úřadem práce	6	9 %
spolupráce se zaměstnavateli	4	6 %
kommunikace s řídicím orgánem	2	3 %

N=69 // Respondenti mohli vybrat více možných odpovědí.

Vybrané faktory, které bránily dosažení ještě vyšších přínosů, mohli respondenti okomentovat.

Tabulka 135: Komentáře k faktorům, které bránily dosažení vyšších přínosů (Komunitně vedený místní rozvoj)

► V rámci kategorie **limitující nastavení pravidel OPZ** byly v komentářích zmíněny limity pro mzdové hodnocení, nastavení podpory sociálních služeb nebo příliš vysoké minimum finanční podpory.

„Limity pro mzdové hodnocení vedoucích příměstských táborů nedovolují uzavřít dohodu o provedení práce s kvalitním lektorem, který vyžaduje vyšší hodinovou mzdu, např. lektor s jazykovými či jinými specifickými dovednostmi, a tak je obtížné nabídnout kvalitní program příměstského tábora.“

„Sociální služba (odborné sociální poradenství) má v ČR své legislativní nastavení a metodické vedení MPSV, přesto nastavení pravidel OPZ brání v jejím kvalitním poskytování, které tato legislativa požaduje, což znevýhodňuje zájemce o službu v jejím využití – konkrétně zájem potenciální cílové skupiny o nastavenou službu v potřebném prostředí v rámci projektu klesal se zjištěním, že nemohou službu využívat anonymně, jak legislativa a doporučené postupy službě určují. Zároveň nastavení veřejné podpory – konkrétně vyrovnávací platby pro podporu sociálních služeb z ESF a podmínky OPZ by měly být jasnější pro žadatele v předstihu, ať ví, jak s rozpočtem a jeho čerpáním mohou v době realizace nakládat (limity apod.), aby čerpali efektivně, účinně a transparentně, když od podání žádosti a schválení projektu uplyne minimálně půl roku a řada aspektů pro realizaci se může změnit.“

„Příliš finančně náročné dotační výzvy. Vzhledem k provozu v malé obci nemůžeme dosáhnout na minimální částku pro zpracování a podání projektu na aktivity, které opravdu potřebujeme a musíme výzvy doplňovat o další aktivity, které by normálně nebyly v naší režii. Tudíž je pro nás řízení a udržitelnost projektu velice náročné a závislé na dalších subjektech (škola, dopravce).“

► V kategorii **limitující nastavení výzvy OPZ** se komentáře týkaly definice cílové skupiny a podporovaných aktivit.

„Pro některé účastníky by bylo vhodné umožnit v rámci projektu zapojení dalších odborníků (např. psychologa či kouče), kteří by pomohli účastníkům zvládnout jejich mnohdy velmi komplikovanou situaci, která vychází ze špatné ekonomické situace, zadlužení a často také zdravotních problémů, včetně časté závislosti na alkoholu.“

„Problematický byl monitoring podpořených osob a jeho nastavení a povinnost dokladování jejich postavení na trhu práce.“

„Museli jsme upřednostnit děti zaměstnaných rodičů, o aktivitu ale měli zájem všechny děti.“

„Někteří zájemci o vstup do projektu již nastoupili na krátkou dobu na pracovní pozici, neměli tak již statut osoby vracející se po mateřské či rodičovské dovolené a nemohli se do projektu zapojit, i když by jim podpořené pracovní místo pomohlo s návratem na trh práce.“

„Někteří zájemci o vstup do projektu již nastoupili na krátkou dobu na pracovní pozici, neměli tak již statut osoby vracející se po mateřské či rodičovské dovolené a nemohli se do projektu zapojit, i když by jim podpořené pracovní místo pomohlo s návratem na trh práce.“

Zmíněno bylo také omezené území působení.

„Cílová skupina je sice ze Středočeského kraje, ale s větším dopadem na Podlipansko, abychom udrželi podíl klientů z Podlipanska nad 50 procent, museli jsme některé klienty ze Středočeského kraje odmítat.“

► Většina komentářů ke **stavu ekonomiky a míry nezaměstnanosti v regionu** se týkala změny v míře nezaměstnanosti.

„V období projektu (žádost – ukončení) se několikrát výrazně změnila ekonomická situace a s tím spojená situace na trhu práce a na spotřebitelském trhu. Nejdříve to byla velmi výrazná neexistence lidí v evidenci úřadu práce, zejména cílových skupin projektu, poté do realizace projektu výrazně zasáhla neočekávaná pandemie Covid-19 a s tím spojené zhroucení spotřebitelského trhu a návyku nakupujících v tomto segmentu.“

► V rámci **plynulosti čerpání podpory** respondenti komentovali následující situace:

„Setkala jsem se s prodlevami s penězi z dotace, tím jsme byli nuceni brát si půjčky. Problémy však byly na obou stranách, chyby ze strany naší i ISKP+.“

„Pro školskou právnickou osobu je obtížné vykrývat období, která nejsou pokryta zálohovou platbou z vlastních zdrojů.“

„Na první zálohovou platbu jsme čekaly až do června 2017, i když projekt běžel už od dubna 2017. Nakupovali jsme tedy sportovní vybavení doslova na poslední chvíli a propagace projektu byla také se zpožděním. Nemohli jsme investovat naše prostředky, protože nemáme žádné další příjmy. Druhý rok se ale rodiče hlásili v mnohem větším počtu, protože Příměstský tábor získal dobrý ohlas a už se o nás vědělo a zároveň jsme měli zálohu na rok 2018 mnohem dříve a mohli jsme i inzerovat reklamu.“

► Komentáře k **legislativním podmínkám v České republice a nastavení státní sociální podpory** se týkaly pravidel pro státní sociální podporu a vlivu exekučních srážek.

„Výše sociální podpory je v některých případech demotivační pro vlastní pracovní zapojení nezaměstnaných osob.“

„Během realizace projektu jsme se v nejednom případě setkali s osobou z cílové skupiny, která byla zatížena exekucemi. Mnohdy ani neměly přehled kolik jich vlastně mají, tím pádem ani kolik dluží, tím pádem ani potřebu to jakkoliv řešit. Problém spočívá v tom, že dané osoby, když se nechají zaměstnat, musí začít splácet jednotlivé exekuční příkazy (prostřednictvím zaměstnavatele). K výplatě jim tedy zbude částka, která absolutně nepokryje náklady na živobytí jednoho člověka, natož pak celé rodiny. Je to jeden z důvodů, proč tito lidé jsou dlouhodobě nezaměstnaní. Protože se jim prostě pracovat nevyplatí a raději zůstanou doma na podpoře a dalších dávkách na které dosáhnou a bokem si načerno přivydělají dle libosti. Bez závazků a srážek, peníze na ruku.“

► V rámci **spolupráce s Úřadem práce** byla respondenty komentována špatná spolupráce s některými pobočkami Úřadu práce a také konkurence vlastních projektů Úřadu práce.

„Spolupráce s úřadem práce byla nedostatečná. Tato nám byla odůvodněna velkou fluktuací zaměstnanců na pozici pracovníků, kteří jsou v naší věci kompetentní. (Pasivita ve vztahu k našemu inzerátu a posílání uchazečů o zaměstnání, když už tak posílání uchazečů, kteří nesplňují ani základní podmínku dlouhodobé nezaměstnanosti.)“

„Úřad práce realizuje řadu ne příliš smysluplných projektů, a proto uchazeči reagují skepticky na jakoukoliv nabídku účasti v projektu.“

„V době nižší nezaměstnanosti se úřad soustředil na sebe, a ne na spolupráci s organizací pomáhajícím řešit trh práce díky projektům. Spolupráci se podařilo zlepšit, a nakonec pomohla v naplnění cílů projektu.“

► V rámci **spolupráce se zaměstnavateli** jeden respondent vnímal diskriminaci sociálně znevýhodněných osob.

„Nepříznivá sociální situace klientů se mění obtížně bez možnosti jejich uplatnění na trhu práce. Problém, se kterým jsme se potýkali, byla diskriminace sociálně znevýhodněných osob, zejména Romů, na trhu práce.“

► V rámci **komunikace s řídicím orgánem** jeden respondent zmínil dlouhou odpovědní dobu na položené otázky.

► V rámci **nezařazených faktorů**, které bránily dosažení ještě vyšších přínosů, zmiňovali respondenti zejména vliv pandemie koronaviru Covid-19.

„Problémy související s pandemií – ta se přímo nedotkla nás, ale našich odběratelů, kdy došlo k výraznému poklesu zakázek. Nebylo tedy možné ponechat v zaměstnání všechny podpořené osoby.“

„Koronavirová pandemie a související omezení vydaná vládou ČR znemožňující realizaci zejména skupinových aktivit.“

„Příměstské tábory v roce 2020 se kvůli epidemii nového koronaviru musely řídit obecnými opatřeními, které proti koronaviru stanovila vláda. Na jaře tohoto roku ještě nebylo jasné, zda budou tábory povoleny a poté, co se situace se šířením koronaviru začala stabilizovat, jsme si nebyli jisti poptávkou ze strany rodičů. Potýkali jsme se s náročnějšími hygienickými a bezpečnostními opatřeními.“

Respondenti také mohli uvést nějaké konkrétní doporučení pro řídicí orgán k nastavení budoucích výzev – buď navrhnout, co by se podle nich mělo změnit, nebo popsat, co se v projektech nejvíce osvědčilo a mělo by se proto s danou podporou pokračovat.

Tabulka 136: Náměty pro řídicí orgán k nastavení budoucích výzev (Komunitně vedený místní rozvoj)

► **Doporučení a vzkazy řídicímu orgánu se týkaly různorodých témat. Vícekrát bylo apelováno na širší vymezení podporované cílové skupiny i podporovaných aktivit.**

„Vymezení cílové skupiny je příliš přísné – u mnoha osob v produktivním věku, které nespádají do kritérií cílové skupiny, rovněž existuje řada dalších omezení, nebo kombinací omezení, které jim velmi stěžují uplatnění na trhu práce. Mnohdy jsou to problémy, za které se tito lidé stydí a nechtějí je oficiálně přiznat (např. sociální fobie, různé závislosti apod.), což je limitující pro zapojení do projektových aktivit. V rámci podporovaných aktivit výzvy – umožnit zapojení více odborníků (např. psycholog, kouč, odborník oddlužení), kteří mohou účastníkům pomoci s jejich problémy nad rámec kompetencí osobního poradce.“

„Byly pozitivní ohlasy účastníků projektu na vzdělávání zaměřené na zvyšování vztahových kompetencí.“

„Rodiče mají často kombinaci dítěte 1. stupně ZŠ a dítěte z MŠ – řeší i umístění mladšího dítěte v době prázdnin. Příměstské tábory by mohly být cílené i na tuto věkovou skupinu.“

„Legislativně by bylo dobré dořešit možnost práce na zkoušku u jiných subjektů, než je žadatel.“

„Velmi doporučujeme ponechání možnosti podpory cílové skupiny osob navracejících se na trh práce po péči o závislé osoby. Zde zejména motivační aktivity, které pomohou ženám znovu si uvědomit, co všechno umí a v čem mohou být pracovně uznávané a především, co vlastně chtějí a mohou chtít. Toto povědomí se totiž po dlouhé pracovní pauze velmi ztrácí. Přály bychom si také širší podporu zahajování podnikatelské činnosti i mimo model BEC družstev, který je zatím velmi řídké zastoupen. Obecně bychom přímou podporu v podobě mzdových příspěvků raději viděly vždy s nějakou přidanou hodnotou (a obnovení pracovních návyků není tou hlavní), zajímavé by bylo též otočení principu podpory z osob z cílových skupin na možné zaměstnavatele, kteří by mohli snáze vytvářet pracovní místa (Ať už se závazkem udržitelnosti nebo bez), ideálně aby těmito zaměstnavateli mohly být i přímo obce, a to mimo režim VPP nebo SÚPM.“

„Možnost práce s cílovou skupinou – osobami, které jsou mladší 15 let věku, a to z důvodu patologických jevů/okolím, se kterými se děti setkávají již mnohem dříve - např. 7.-8. třída ZŠ.“

Několik doporučení mířilo na zjednodušení administrativy, flexibilnější možnosti změn během realizace projektu či úpravu finančních podmínek podpory.

„Uvítali bychom menší administrativu projektu z pohledu podpořených osob, množství dokládáných dokumentů pro účast v projektu odradila cca 30 procent možných podpořených osob.“

„Výzvy a jejich podmínky by měly být v době jejich otevření jasné a přesné ve všech svých bodech, např. v bodě veřejné podpory a vyrovnávací platby, popřípadě by kontaktní osoby ŘO měly být jednoznačně schopny vysvětlit, co podpora v rámci konkrétní výzvy pro žadatele na plánovanou projektovou činnost "od A do Z" znamená - např. že sociální služba realizovaná projektem bude mít vyrovnávací platbu určenu v přesné částce, kterou si žadatel v žádosti na kalendářní rok stanoví a i když projekt je víceletý, že tuto vyrovnávací platbu nebude moci překročit, pouze nevyčerpat a nevyčerpané prostředky už v dalším roce jen stěží použije, aby nepřekročili další rok vyrovnávací platbu, tudíž o ně přichází. Zřejmě se situace dá řešit podstatnou změnou projektu, když má příjemce tyto informace dostatečně včas. Dle mého názoru samotný seminář na tuto problematiku v úvodu realizace takových projektů pro vyjasnění těchto otázek je opravdu "k nezaplacení", protože popis v

pravidlech je velmi obecný a komplikovaný (samotná problematika je v našich podmínkách neskutečně komplikovaná a jen se dále komplikuje). A kontaktní osoby nejsou zřejmě vybaveny veškerými informacemi dostatečně (což je logické, všichni jsme jen lidé), jak mi zkušenosti potvrdily.“

„Byly bychom pro větší finanční možnosti pro Přímou podporu, například na mzdy pro zaměstnavatele minimálně na půl roku a vyšší zálohy na realizaci (nastavení projektu, zakoupení vybavení a podobně se odehrává hned na začátku projektu a je finančně náročnější – ideálně půlku celkové dotace po podpisu právního aktu.)“

„Bylo by vhodné při monitorování pracujících osob dokladovat jejich postavení na trhu práce Českým prohlášením a vyžadovat to pouze od jednoho z nich.“

„V závěru realizace projektu vypukla v ČR (i celosvětově) pandemická krize, která měla/má nejen vliv ohrožující lidské životy, ale zásadní negativní vlivy ekonomické včetně trhu práce a struktury ekonomiky; vzhledem k tomu, že situace nastala v úplném závěru našeho projektu, neměla na něj kritický vliv. V této souvislosti by bylo dobré promyslet možnosti vyšší operativnosti a možných změn v obdobných projektech, zvláště pak dlouhodobějších, ve smyslu možné bleskové změny situace cílových skupin (např. skokový nárůst v cílových skupinách, které původně nebyly zařazeny do projektu) nebo odvětvích ekonomiky (např. kritický propad v původně perspektivním oboru vlivem vnějších faktorů včetně celosvětových – pandemie, hospodářská krize, restrukturalizace odvětví, operativní digitalizace).“

„Uvítali bychom možnost nákupu vybavení i v průběhu projektu, za 3 roky se potřeby mění.“

„Změnit struktury rozpočtu – tedy aplikovat financování dle specifických pravidel s paušální sazbou (40 %). Způsobilé přímé osobní náklady v rámci výzvy by byly na pozice pečujících osob a projektového manažera. Jiné výdaje by byly hrazeny paušální sazbou.“

„Uvítali bychom menší dílčí projekty s menší finanční zátěží.“

6.9.2. Dobrá praxe projektů – Komunitně vedený místní rozvoj

Nějaký nový či neobvyklý způsob práce ve výzvách zaměřených na komunitně vedený místní rozvoj využilo dle své odpovědi 31 procent projektů.

Tabulka 137: Využili jste v projektu nový či neobvyklý způsob práce? (Komunitně vedený místní rozvoj)

	Počet odpovědí	Podíl odpovědí
ano	54	31 %
ne	119	69 %

N=173

Respondenti mohli v komentáři využít nový či neobvyklý způsob práce specifikovat.

Tabulka 138: Využití nové či neobvyklé způsoby práce (Komunitně vedený místní rozvoj)

► Několik popisovaných nových či neobvyklých způsobů práce se týkalo práce s motivací cílové skupiny či psychosociální podpory.

„Využili jsme psychosomatickou podporu.“

„Využili jsme zahradní terapii jako aktivizační program cílových skupin.“

„Vyzkoušeli jsme metodu práce se smíšenou cílovou skupinou vybranou z osob se zdravotním postižením a osob pečujících o osobu blízkou.“

„Využili jsme peer konzultanty (včetně peer rodinných příslušníků).“

Několik odpovědí popsalo specifický přístup k cílové skupině.

„Součástí projektových aktivit byla tvorba metodiky, jíž jsme nazvali "Asistovaný styk". Tato metodika byla vytvořena za přispění a připomínkování velmi vzdělaných a zkušených kolegů v dané praxi. Přináší náhled na danou problematiku, navrhuje řešení, možné postupy práce s danou skupinou v situaci, jež si asistovaný styk vyžaduje a jiné zajímavé informace k tématu. V průběhu projektu se ukázal tento postup práce s rodinou jako velice efektivní a přínosný, docházelo k vyrovnání rodičovských práv k dítěti u obou rodičů.“

„Využili jsme podmínění potravinové a materiální pomoci zapojením do pracovních aktivit organizace. Osvědčilo se velmi, protože odlišilo ty opravdu potřebné a v nouzi, kteří usilovali o změnu své sociální situace.“

Díky projektu bylo možné zajistit zaměstnancům po celou dobu realizace asistenci – zaměstnancům byla k dispozici sociální pracovnice, která poskytovala radu, pomoc, pomáhala s adaptací na pracovním místě, motivovala k setrvání v práci, řešila dluhovou problematiku. Jedná se o způsob práce, který v ČR zatím není zcela běžný, první vlašťovky se objevují především v oblasti zaměstnávání OZP.“

Podle respondentů se osvědčovalo také zavádění komunitních prvků do řešení problémů cílové skupiny.

„Otevření komunitního setkávacího prostoru pro definování problémů komunity a hledání společných cest k jejich řešení. Cílem je přispět k procesu sociálního začleňování a bezproblémovému soužití ve městě.“

„V rámci realizace projektu byla vytvořena podpůrná platforma, která shromažďuje zdroje pro sociální začleňování ve městě a byla zajištěna aktivní účast cílové skupiny v této platformě.“

„V obci nikdy nebylo žádné komunitní centrum ani podobná organizace. Inovativní je tedy samotná myšlenka vytvoření Komunitního centra v obci Horní Suchá. V KC propojujeme lidi z různých sociálních skupin a vrstev i jiných kultur pomocí společné práce, zájmových a vzdělávacích činností. S touto myšlenkou se obracíme jak na vedení obce, které je nám příznivě nakloněno a stvrzuje tento stav i svým partnerstvím. Tímto širokým společenským a komunitním propojením postupně dosahujeme zmírnění a postupem času i setření nejmarkantnějších sociálních a kulturních rozdílů mezi obyvateli vyloučené lokality a ostatními obyvateli obce.“

Zmiňovány byly také různé varianty propojování podpory.

„Ojedinelost ambulantní formy služby a vytvoření tréninkového pracoviště pro osoby s duševním onemocněním. Využití externích konzultantů z ministerstva zdravotnictví a jejich zkušenosti z dosavadní praxe. Při rozjezdu bylo využito vysoké míry podpory externích konzultantů a supervize pro členy realizačního týmu.“

„Spolupráce absolventa s mentorem formou zaškolení v jednotlivých pracovních činnostech umožnilo předání know-how, o které se značná část práce optika, optometristy opírá. Rozsah hodin věnovaných zaškolování umožnil systematickou a komplexní podporu ze strany mentora a absolventovi poskytl dostatek času na získání jistoty a samostatnosti. Po fázi zaškolování mentor absolventovi poskytoval zpětnou vazbu k jeho působení ve firmě a pomáhal mu řešit problémy a potřeby, které nastaly při výkonu jednotlivých pracovních činností.“

Specifický rozvoj znalostí a dovedností svým zaměstnancům nabízel jeden sociální podnik.

„Zaměstnanci se učili fungovat v "jiném" typu obchodu, než znali (učili se poznávat nové potraviny např. quinoa, slzovka, čirok a učili se je používat a doporučovat lidem recepty čili jak je použít). Učili se, jak sladit obsluhu v bezobalovém obchodě s přípravou občerstvení. Tzn. museli komunikovat se zákazníky, naplánovat si více činností najednou, hlídat důležité aktivity jako je práce s pokladnou, pečení těsta apod.“

Zmíněno bylo také využití principů společensky odpovědného zadávání veřejných zakázek.

„Důležité jsou aktivity v oblasti společenské odpovědnosti firem (též CSR). Při realizaci projektu příměstských táborů jsme v rámci principu odpovědného zadávání veřejných zakázek kromě ceny zahrnuli i snahu o naplnění více strategických potřeb obecní komunity, zejména oblasti doplňování vzdělání a zajištění praxe studentů. Společenský zájem – podpora odborné praxe – představuje zapojení studentky Obchodní akademie Uherské Hradiště A.P. do realizačního týmu projektu. V rámci studijní praxe se podílela na realizaci projektu a pod vedením mentora získala v průběhu tříletého projektu další zkušenosti na juniorské pozici projektového manažera.“

K využití neobvyklého způsobu práce vedla také mimořádná situace koronavirové pandemie Covid-19.

„V době nouzového stavu (Covid-19) se s cílovou skupinou komunikovalo formou online.“

„Pro práci s cílovou skupinou byly využity online komunikační nástroje, což do současné doby nebylo úplně obvyklé. Realizační tým zvládl tuto skutečnost velmi profesionálně a většina účastníků projektu přijala online terapie jako možný prostředek v pokračování spolupráce ve chvíli, kdy je prezenční forma spolupráce nemožná či velmi složitá.“

„Z důvodu pandemie COVID 19 vznikl nový výstup projektu ve formě Reminiscenčních pracovních listů pro klienty – lze použít i on-line formou. Portfolio vzniklo jako výsledek vzdělávacího programu pro pracovníky Centra pro rodinu a sociální péči a je o to cennější, že vzniklo ve ztížených podmínkách on-line výuky v době koronavirové krize. Je ukázkou toho, kolik modalit má reminiscenční práce a jaký potenciál kreativních činností v sobě skrývá.“

K iniciaci či realizaci nějaké systémové změny se dle své odpovědi podařilo přispět 13 procentům projektů ve výzvách zaměřených na komunitně vedený místní rozvoj.

Tabulka 139: Podařilo se vašemu projektu přispět k iniciaci či realizaci nějaké systémové změny? (Komunitně vedený místní rozvoj)

	Počet odpovědí	Podíl odpovědí
ano	22	13 %
ne	151	87 %

N=173

Respondenti mohli v komentáři příspěvek projektu k iniciaci či realizaci nějaké systémové změny specifikovat.

Tabulka 140: Příspěvky projektů k iniciaci či realizaci nějaké systémové změny (Komunitně vedený místní rozvoj)

► V rámci příspěvků k iniciaci či realizaci nějaké systémové změny několik respondentů uvedlo nastavení nové spolupráce aktérů či zlepšení jejich propojení.

„Realizací projektu jsme iniciovali námět na změnu pro okolní obce, ukázali jsme vzor a možnost, jak zapojit místně žijící dlouhodobě nezaměstnané i osoby těsně před odchodem do důchodu do pracovní činnosti, která je prospěšná pro obě strany.“

„Podařilo se zapojit aktivní účastníky do procesů pracovních skupin a řízení obce.“

„Na základě našeho vzniku a fungování sociálního podniku, došlo později v území k debatám o možnosti vzniku "sítě místních prodejen", tedy provozování v určité dny a čase prodeje základních a lokálních potravin v malých obcích, v prostorách obecních nemovitostí, kde dříve byly obchody. Nicméně tyto debaty jsou momentálně pozastaveny z důvodu nejasnosti kolem vývoje pandemie Covid-19.“

Několik odpovědí popisovalo změny v rámci vzdělávání a volného času dětí.

„Podařilo se přispět k tomu, že děti 4. a 5. ročníků, které v běžném systému vzdělávání již nemají nárok na školní družinu a obvykle jsou většinu volného času doma a čekají na rodiče či navštěvují kroužky, mají díky Klubíku možnost trávit kvalitní volnočasové aktivity pod dohledem a péčí profesionálů.“

„Podařilo se nám upozornit na problém vzdálenosti nové části vesnice od staré a na nutnost pomoci těmto rodinám především v péči o jejich děti, které navštěvují školu v Rudolticích. Pokud by vše nezastavila koronavirová epidemie, jistě by část služby byla využívána i nyní, bez spoluúčasti EU. Budeme si velmi přát, aby v příštím pololetí byla tato služba, aspoň z části, opět zavedena.“

Několik projektů se snažilo o nové koncepční uchopení podpory cílové skupiny.

„Jedním z výstupů realizovaných aktivit měla být nově vzniklá bytová koncepce města – výstup byl předjednan se starostou města. Během realizace projektu vyšlo najevo, že zástupci města o změnu formou nově zpracované koncepce nestojí.“

„Činnost klubu ukázala, že komunikace vychovatelek klubu je mnohem intenzivnější než vychovatelek ve školní družině. Podobný systém komunikace jsme nastavili i pro běžnou školní družinu.“

Výsledkem jednoho projektu bylo zařazení služby do krajské sítě sociálních služeb.

„Zavedení nové chybějící služby do regionu, vazba na probíhající transformaci psychiatrické péče v ČR vedly k zařazení do krajské sítě sociálních služeb.“

Jeden z projektů zmínil změnu v rámci aktivizace cílové skupiny.

„Nevím, u našich účastnic jistě o "systémové změny" šlo, ale změny v rámci systému trhu práce jsou mimo náš dosah. Velmi jsme na dámy apelovaly a snad jsme je to i naučily, umět si říci o takovou práci, jakou chtějí, tzn. například i o zkrácené úvazky, které v našem regionu ještě zdaleka nejsou běžné. Toto bude do budoucna jistě směr, kterému se zaměstnavatelé nevyhnou, maličko jsme k této změně snad přispěly.“

V jedné odpovědi pak byl popsán příspěvek k osvětě veřejnosti.

„Změna: vnímání společnosti obchodů se "zdravým" zbožím jako zbytečné vs společnost (obyvatelé vesnice) si dokázali najít zboží, které je oslovilo a chodí nakupovat. Společnost si postupně zvykla na "stáčírnu" ekologických prostředků a bezobalový systém.“

6.10. Veřejná správa

Výzvy zařazené do vyhodnocení

Kód výzvy	Název výzvy
03_15_025	Projekty organizačních složek státu zaměřené na podporu efektivní veřejné správy
03_15_033	Výzva pro územní samosprávné celky (obce, kraje a sdružení a asociace ÚSC)
03_15_034	Výzva pro územní samosprávné celky - hl. m. Praha
03_16_058	Výzva pro územní samosprávné celky (obce, kraje a sdružení a asociace ÚSC)
03_16_117	Výzva pro územní samosprávné celky - hl. m. Praha
03_17_080	Výzva pro územní samosprávné celky (obce, kraje a sdružení a asociace ÚSC)

6.10.1. Problémy a překážky – Veřejná správa

Téměř tři čtvrtiny respondentů zastupujících soutěžní projekty (konkrétně 74 procent) z výzev v prioritní ose 4 uvedlo, že některé aspekty přípravy a realizace projektu pro ně byly problematické.

Tabulka 141: Byly některé části přípravy a realizace projektu problematické? (Veřejná správa)

	Počet odpovědí	Podíl odpovědí
ano	158	74 %
ne	55	26 %

N=213

Nejčastěji jako problematickou část přípravy a realizace projektu vnímali respondenti oblast *veřejných zakázek*, kterou zmínilo 81 respondentů (tedy 51 procent z těch, kteří označili některou část realizace nebo přípravy projektu za problematickou). Druhou nejčastěji uváděnou oblastí, i když podstatně méně čtenější, bylo *vybudování a udržení realizačního týmu* (21 procent). Další dvě nejčastěji uváděné oblasti se vztahují k indikátorům: *stanovení cílových hodnot indikátorů* (18 procent) a *dosažení cílových hodnot indikátorů* (16 procent).

Tabulka 142: Problematické části přípravy a realizace projektu (Veřejná správa)

	Počet odpovědí	Podíl odpovědí
realizace veřejné zakázky	81	51 %
vybudování a udržení realizačního týmu	33	21 %
stanovení cílových hodnot indikátorů	28	18 %
dosažení cílových hodnot indikátorů	25	16 %
řízení, monitorování, administrace a reportování průběhu projektu	24	15 %
stanovení vhodných vstupů, aktivit, výstupů a výsledků	18	11 %
praktická realizace věcných (ne organizačních) projektových aktivit	18	11 %
nábor účastníků projektu	8	5 %
snaha o zajištění udržitelnosti dosažených přínosů	7	4 %
zjištění či ověření skutečných dosažených přínosů projektu	4	3 %
dosažení toho, aby výstupy projektu zlepšily situaci podpořených osob	3	2 %

N=158 // Respondenti mohli vybrat více možných odpovědí.

K oblastem, které respondenti identifikovali jako problematické, měli možnost vložit komentář s upřesněním svého pohledu nebo zkušenosti.

Tabulka 143: Komentáře k vybraným problematickým částem přípravy a realizace projektu (Veřejná správa)

► V rámci oblasti **realizace veřejných zakázek** respondenti ve svých komentářích nejčastěji jako problematické uváděli komplikovanou spolupráci s MPSV jakožto řídicím orgánem OPZ, především dlouhé lhůty pro kontrolu veřejných zakázek, v menší míře pak podmínky OPZ pro realizaci veřejných zakázek.

„Problémem byla časová náročnost. Příprava, realizace a vyhodnocení veřejné zakázky (především kontrola podkladů poskytovatelem dotace) zabralo až 40 % z celkové doby na projekt (10 měsíců).“

„Časová náročnost spojená s ex-ante kontrolou veřejné zakázky a schválením kompletní dokumentace způsobila posun dílčích milníků v realizaci související aktivity projektu. Tento časový posun však v konečném důsledku neměl vliv na úspěšný konec realizace projektu a dosažení cílů v plánovaném termínu, pouze si vyžádal intenzivnější pracovní nasazení v úvodní části.“

„Vítězný uchazeč vybraný podle nejnižší nabídkové ceny není vždy ideální a námi navržené doplňující hodnocení nám řídicím orgánem nebylo doporučeno.“

„Rozdílné chápání ustanovení pravidel realizace VZ. Zákon a obecná logika říká jedno a kontrola VZ interpretuje odlišně. Odvolání proti nálezu opět posuzuje tentýž orgán, nikoli nezávislý. Netransparentní a neprediktabilní chování poskytovatele dotace.“

Jako problematické respondenti vnímali také složitě nastavování parametrů zakázky a obecně složitost administrace veřejné zakázky.

„Problém se stanovením hodnotících kritérií, aby bylo VŘ transparentní, ale zároveň, aby byla vybrána firma se znalostmi a zkušenostmi v oboru.“

„VZ na školení – náročnost vyvážení požadavku na kvalitní lektory a splnění podmínek zadávacího řízení.“

„Vzhledem ke specializaci projektu a nutnosti realizovat výcvik cílové skupiny v zahraničním zařízení byla realizace související VZ značně problematická. VZ bylo nutno několikrát opakovat, čímž docházelo k nežádoucímu prodloužení doby realizace projektu.“

V menší míře jako překážku respondenti identifikovali také nižší zájem potenciálních dodavatelů o realizaci zakázky.

„Nebyl zájem poskytovatelů vzdělávání, nízké částky v rozpočtu.“

„Většinu veřejných zakázek na výběr dodavatelů jednotlivých vzdělávacích akcí jsme museli několikrát opakovat pro nezájem dodavatelů.“

► V rámci kategorie **vybudování a udržení realizačního týmu** respondenti nejčastěji uváděli jako problém při vybudování týmu fluktuaci zaměstnanců.

„Zaměstnanci se na obci během realizace projektu střídali (např. odchody na mateřskou, do důchodu, změna zaměstnání atd.), takže byl problém udržení stejných zaměstnanců v projektu a s naplněním indikátoru (alespoň 40 h školení).“

„V realizačním týmu projektu docházelo k častým změnám vzhledem ke změnám personálního obsazení v organizaci.“

„Během projektu došlo dvakrát ke změně garanta u klíčové aktivity č. 2 a byla i změna garanta u klíčové aktivity č. 1 (ISO) v průběhu realizace.“

Další témata objevující se v komentářích relativně často byla specifická oblasti veřejné správy. Realizační týmy projektů měst a obcí byly ovlivněny změnami v souvislosti s komunálními volbami následovanými změnou ve vedení měst a obcí, případně organizačními změnami.

„Předmětem realizace projektu byla aktualizace SPRM¹¹. Předmět plnění zajišťoval 32 členný realizační tým projektu, který byl složen z řad řadových úředníků města, z řad zastupitelů, z řad ostatní politické reprezentace měst. Během 12 měsíců realizace projektu proběhly volby do vedení místní samosprávy, kdy bylo velice složité udržet stávající projektový tým v činnosti a přes skutečnost, že nové vedení města nesdílelo shodnou prioritu a důležitost aktualizace SPRM.“

„V průběhu realizace projektu došlo na straně příjemce dotace k několika organizačním a personálním změnám, které měly vliv na obsazení realizačního týmu projektu a s tím související hladký průběh naplnění cílů jednotlivých klíčových aktivit projektu.“

Respondenti také zmiňovali problémy spojené s pracovníprávními a jinými specifiky subjektů veřejné správy, například se zaměstnáváním externistů nebo tzv. nulovými pozicemi.

„Vzhledem k tomu, že odbor rozvoje a investic nechtěl realizovat tzv. měkký projekt, byl realizační tým vytvořen z osob, které doposud projektové záležitosti neřešili a museli se učit vše za pochodu. To je ovšem záležitost příjemce dotace, ale problémy byly.“

„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.“

„Složité vyjednávání finanční motivace pro zapojené zaměstnance.“

► U kategorie **stanovení hodnot indikátorů** respondenti nejčastěji uváděli jako problém nastavení indikátorů zejména v kontextu indikátoru 6 00 00 a tzv. bagatelní podpory dosažitelnost hranice bagatelní podpory při plánování aktivit projektu.

„Týká se stanovené hodnoty indikátoru Celkový počet účastníků. Na začátku projektu je obtížné specifikovat cílovou hodnotu, kolik osob získá bagatelní podporu, protože v průběhu času se může projevit fakt, že o vzdělávání byl buď menší nebo vyšší zájem, než bylo původně předpokládáno a počet osob, které splní bagatelní podporu se může na konci projektu od původního předpokladu lišit.“

„V projektu bylo školené velké množství osob, ale hodně se jich účastnilo menšího počtu hodin, než byla bagatelní podpora.“

¹¹ SPRM = Strategický plán rozvoje města

Problém dosažitelnosti neměl vazbu jen na proces plánování, ale například i na organizační změny.

„V době přípravy projektu se vycházelo z aktuálních časových a organizačních možností zaměstnanců úřadu, které se během doby mezi podáním žádosti a zahájením realizace upravili, a to zejména z důvodu vyšší časové náročnosti (výkaznictví, komunikace s občany atd.) na jednotlivá pracovní místa. Tento fakt přesáhl původně plánovanou rezervu týkající se zejména časové dotace na jednotlivá školení ve vazbě na konkrétní zaměstnance úřadu.“

U některých indikátorů uváděli respondenti problém s definicí.

„Popis některých indikátorů nedefinuje zcela jasně, co je potřeba splnit. Konkrétně 62600 - počet účastníků, kteří získali kvalifikaci. Není uvedeno, jak má vypadat formální ověření znalostí, zda stačí ústní, písemné, prováděné individuálně, skupinovou diskuzí... Vzdělávací instituce neuvádějí informaci o ověřování znalostí v osvědčeních, a to většinou ani v případě, že se jedná o akreditované semináře pro úředníky. Nastavení indikátoru se však děje při přípravě projektu, kdy ještě nejsou známy všechny detaily, které se projeví v průběhu realizace.“

► U kategorie **dosažení hodnot indikátorů** ještě více než u stanovení hodnot indikátorů převažují komentáře týkající se bagatelní podpory. Jako problematická je vnímána výše 40 hodin v kontextu přirozené fluktuace zaměstnanců, nebo i specificky ve vztahu k místním samosprávám a povolebním změnám ve složení zastupitelstev.

„Problém fluktuace zaměstnanců, kteří byli cílovou skupinou projektu (přirozený jev, který není možné z naší strany ovlivnit). Došlo k ukončení pracovního poměru, tudíž k ukončení účasti v projektu (celkem 5 osob). Jednalo se také např.: odchody na rodičovskou dovolenou (2 osoby), přesuny zaměstnanců v rámci odborů na jiné či vyšší pozice (2 osoby) atd.“

„K dosažení cílových hodnot indikátorů bylo problematické období voleb do komunálních zastupitelstev v roce 2018, kdy některé osoby nebyly již zvoleny, a tedy nebylo možné dále započítávat mezi podpořené osoby s bagatelní podporou 40 hodin.“

„Z důvodu personálních změn a změny vedení města v důsledku voleb v době realizace byl problém zajistit kontinuitu účasti na vzdělávacích akcích a tím naplnit indikátory s vazbou na bagatelní podporu.“

Někteří respondenti také zmiňovali negativní vliv protiepidemických opatření na naplňování cílových hodnot indikátorů kvůli rušení vzdělávacích aktivit.

„Hlavním důvodem bylo vyhlášení nouzového stavu ČR, kvůli kterému se nemohla pořádat všechna školení.“

„Situace s pandemií COVID-19. Faktory, které příjemce dotace nemůže ovlivnit (např. zvýšené pracovní vytížení účastníků či dlouhodobá pracovní neschopnost).“

► V kategorii **řízení, monitorování, administrace a reportování průběhu projektu** respondenti uváděli jako překážku nejčastěji obecně náročnou, zejména časově, administraci projektu.

„Jelikož toto byl náš první projekt z OPZ a částečně i nové aktivity v rámci organizace, museli jsme teprve vytvořit vhodné postupy pro řízení a koordinaci v rámci jednotlivých aktivit, členů týmů a podporovaných osob. Jednalo se však o běžné nabývání zkušeností s novým projektem. Některé postupy v rámci administrace nás překvapily i komplikovaností a časovou náročností.“

„Informace k administraci jsou v několika různých příručkách, některé informace se žadatel/příjemce dozví pouze na školení, ale už se je nikde následně nedoče a musí počkat na výzvu k opravě při kontrole ŽOP a ZOR.“

„Administrace projektu (stanovaná pravidla ŘO, systém MS2014+) je natolik složitá pro Sdružení obcí, které je tak nuceno si brát specializovanou agenturu na administrativu, což prodražuje projekt.“

Dále respondenti zmiňovali své technické problémy při práci se systémy pro administraci projektu a evidenci podpořených osob a dále i nižší uživatelskou přívětivost těchto systémů.

„Složitost a častá nefunkčnost, neintuitivnost MS 2014+.“

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

„Pomalé, komplikované vyplňování údajů v MS14+ a roztříštěnost dalších povinných formulářů – monitorovací karty podpořených osob.“

► V otázce na problémy při **stanovení vhodných vstupů, aktivit, výstupů a výsledků** vnímali respondenti jednak měníci se potřeby v průběhu realizace projektu, dále obtížnost odlišení výstupů a výsledků projektu a v neposlední řadě i chybějící zkušenost s realizací podobných projektů.

„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.“

„Z důvodu rychle se měnících potřeb organizace v důsledku jejího progresivního vývoje v průběhu realizace projektu, a zároveň relativně dlouhého procesu, který předcházel schválení projektu a jeho podpoře k financování, bylo v některých ohledech obtížné stanovit postup realizace aktivit. V průběhu realizace projektu došlo ke změnám, které byly reportovány poskytovateli dotace, a veškeré výstupy projektu byly bez problémů dosaženy.“

„Na začátku nebylo snadné určit, co bude výstupem a výsledkem projektu a jaké aktivity budou prováděny, ale nakonec vše proběhlo dle naplánovaných aktivit dle žádosti o dotaci.“

„Minimální zkušenost s projekty tohoto typu, město si nechalo zpracovat žádost o podporu externě a domníváme se, že se podcenila diskuze se všemi zastupiteli.“

Dále se v odpovědích objevují komentáře týkající se provázanosti výstupů a výsledků projektu a například struktury strategických dokumentů vytvářených v rámci projektu.

„Provázanost aktivit s jednotlivými výstupy a výsledky projektu musí v budoucnu být formulovány osobami se zkušenostmi s projektovým, a především pak strategickým řízením. Pokud tomu tak není a projektové vedení není u tvorby samotného záměru, dochází pak k následujícím pochybením:

1) nesoulad mezi projektovým záměrem, žádostí o podporu a právním aktem (z důvodu, že v průběhu příprav projektu bylo postupně šetřeno a škrtnuto na aktivitách, které ale v některé dokumentaci zůstaly specifikované odlišně, než v jiné)

2) neprovázání klíčových aktivit s požadovanými výsledky projektu (klíčové aktivity u projektů jako tvorba Strategie, jejichž cílem je systémová změna, nemohou být nastaveny rigidně (především v oblasti vzdělávání) - např. nastavení cílové skupiny nemohlo de facto vést k vyšší úspěšnosti projektu – z toho pohledu je nutné, aby na straně žadatele (MK) byli přizváni příště odborníci na strategické řízení.“

„Stanovení struktury plánovaných strategických dokumentů.“

► Překážky ve formě **praktická realizace věcných (ne organizačních) projektových aktivit** vnímali respondenti především ve vztahu ke vzdělávacím aktivitám a produktům realizovaných projektů. U vzdělávacích aktivit jako problém identifikovali nižší zájem cílové skupiny, který souvisel s časovou náročností vzdělávacích akcí např. pro veřejnost nebo vedoucí pracovníky, případně s nižší atraktivitou nabízených témat. Ve vztahu k dalším produktům realizovaného projektu respondenti uváděli zpoždění realizace nebo náročnou koordinaci.

„Při realizaci kurzů pro veřejnost vznikl problém s realizací 8mi hodinového kurzu a možnostmi účasti na kurzu u zaměstnaných účastníků (komplikace s uvolňováním z práce).“

„Problém tkvěl v tom, aby se podpořená osoba zúčastnila co nejvíce školení. Všechny kurzy školení byly vybrány tak, aby se vzájemně doplňovaly a tedy, i jen okrajově, se dotýkaly všech oblastí, ve kterých se zaměstnanci pohybují. Zaměstnanci se bohužel neměli zájem školit na téma, které podle nich nemělo nic společného s jejich náplní práce. Některé kurzy v počátcích projektu tak nebyly efektivně využity či zpětná vazba nebyla relevantní. V druhé fázi školení byli již zaměstnanci ochotni se školit na více témat, jelikož se jednalo o kombinovanou formu studia, tj. část probíhala elektronicky na vzdělávacím portálu.“

„Zpoždění realizace aktivity Koncepce dopravy.“

Jako překážky v této oblasti praktické realizace respondenti uváděli také časovou náročnost administrace projektu nebo odchylky od původního harmonogramu.

„U dílčího podprojektu VZD jsme museli upravit věcné zacílení blíže k praxi a potřebám úřadu. Realizaci projektu nám taky zkomplikoval fakt, že k zahájení projektu (obdržení ROPD) došlo mnohem později oproti předpokládanému zahájení projektu v žádosti (projekt ze zásobníku), protože klíčový podprojekt jsme již museli začít realizovat bez ohledu na poskytnutí ROPD, zatímco ostatní části projektu byly odloženy a takže musely být realizovány v kratší době než předpokládané 2 roky (cca 1,5 roku).“

Méně četné byly praktické překážky spojené s komunikací s veřejností nebo specifický problém projektu zavádějího strategické řízení v rámci DSO, kde se jako překážka ukázala být rozdílná úroveň podkladů pro vznik strategických dokumentů v jednotlivých zapojených obcích.

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

► V otázce na překážky v oblasti **náboru účastníků projektu** se projevuje specifikum prioritní osy 4. Oproti jiným typům intervencí zde dochází k velkému překryvu obou uvedených skupin, což se odráží i na odpovědích týkajících se problémů při náboru účastníků projektu. Uváděné problémy se týkaly proto obecně spíše obtížného náboru pracovníků implementujících projekt nebo časové náročnosti vzdělávání i tak časově vytížené cílové skupiny.

„V současné době díky situaci na trhu práce je obtížné sehnat zaměstnance do státní správy.“

„Bez nulových pozic téměř nemožné.“

„Vybrat vhodného zaměstnance na pozici koordinátora sociálního bydlení na plný úvazek se nepodařilo ani po dvou výběrových řízeních. Bylo řešeno uzavřením dvou DPP a změnou v projektu.“

„Cílovou skupinu projektu tvořili vedoucí zaměstnanci organizace, kteří jsou velmi časově a pracovní vytížení. Jejich přímé zapojení do projektu (oblast vzdělávání, procesního řízení a zavádění modelu CAF) vyžadovalo vysoké časové nároky a práci nad rámec výkonu pracovních činností. Organizační změny měly rovněž za následek snížení počtu osob, které tvořily cílovou skupinu projektu.“

► Jako překážku u **zajišťování udržení dosažených přínosů** identifikovali respondenti poměrně nesourodou škálu problémů. Jmenovat můžeme například možnost, že by se vzniklými výstupy nebylo nadále pracováno nebo by nebyla udržena dosažená certifikace realizátora projektu.

„Udržitelnost strategického a akčního plánování je dlouhodobým procesem, který ovlivňuje čtyřleté funkční období a změna zastupitelů. Aby se strategické řízení zažilo do chodu organizace je potřeba delší doba systémového nastavení práce.“

„Rozvoj v rámci udržení certifikace města jako společensky odpovědné organizace.“

► Jako překážku **zjištění či ověření skutečných dosažených přínosů projektu** vnímají respondenti krátkou dobu, která v rámci projektu uběhne od intervence.

„Krátkodobé ověření skutečně dosažených přínosů pro úřad, z hlediska vyhodnocení, vyžaduje dlouhodobější časový interval, aby měřitelnost dosažených přínosů byla reálná a praxí ověřená.“

► V oblasti **dosažení toho, aby výstupy projektu zlepšily situaci podpořených osob** zmiňovali respondenti tematickou náročnost některých oblastí, v rámci kterých realizovali školení, při zachování vazby na prostředí veřejné správy, a dále finanční a časovou náročnost soustavného vzdělávání zaměstnanců úřadů místních samospráv a zastupitelů.

„Oblasti školení zvolené v rámci projektu byly velmi náročné legislativně, i v rámci změn procesů na úřadu – jedná se jak o veřejné zakázky, tak finanční řízení v návaznosti na strategii města a řízení projektu. Vždy bylo nutné brát v patrnost vazbu na samosprávu.“

Jedna třetina respondentů identifikovala, že existovaly faktory, které bránily v dosažení vyšších přínosů projektů.

Tabulka 144: Byly nějaké faktory, které bránily dosažení vyšších přínosů? (Veřejná správa)

	Počet odpovědí	Podíl odpovědí
ano	70	33 %
ne	143	67 %

N=213

Respondenti měli možnost blíže označit, které faktory jsou podle nich těmi, které bránily v dosažení vyšších přínosů projektu. Nejčastěji byly jako faktory bránící vyšším přínosům, či zjednodušeně limity, vnímány *limitující nastavení výzvy* (40 procent), dále *limitující nastavení pravidel OPZ* (36 procent) následované *s legislativními podmínkami v České republice, nastavení státní sociální podpory* (10 procent).

Tabulka 145: Faktory, které bránily dosažení ještě vyšších přínosů (Veřejná správa)

	Počet odpovědí	Podíl odpovědí
limitující nastavení výzvy OPZ	28	40 %
limitující nastavení pravidel OPZ	25	36 %
legislativní podmínky v České republice, nastavení státní sociální podpory	7	10 %
kommunikace s řídicím orgánem	3	4 %
plynulost čerpání podpor	3	4 %
spolupráce se samosprávou	1	1 %

N=70 // Respondenti mohli vybrat více možných odpovědí.

Respondenti měli možnost svým komentářem upřesnit nebo popsat svou zkušenost u daného identifikovaného limitu.

Tabulka 146: Komentáře k faktorům, které bránily projektům v dosažení vyšších přínosů (Veřejná správa)

► U kategorie **limitujícího nastavení výzvy OPZ** nejčastěji respondenti uváděli jako omezující faktor to, jakým způsobem výzva definovala podporované aktivity.

„Metodu benchmarkingu považujeme za stěžejní při zvyšování kvality na úrovni ORP. Nebylo nám umožněno v rámci tohoto projektu se této metodě více věnovat a rozvinout ji.“

„Projekt bylo třeba s ohledem na text výzvy a pravidla OPZ nastavit a popsat tak, aby se maximalizovaly aktivity způsobilé 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 přímou prací s veřejností a komunikační toky/prostředky.“

Dále se jako limitující faktor objevovala v komentářích omezená doba realizace. Respondenti zmiňovali krátkou dobu například ve vztahu k vývoji softwarového nástroje nebo dokončení výstupů projektu v podobě dokumentu.

„Časové omezení období realizace projektu (24 měsíců) - součástí projektu byl časově náročný vývoj SW, u něhož bylo těžké přesně odhadnout potřebný čas pro vývoj, v případě delšího období realizace by došlo ještě k preciznějším zpracování SW a delšímu testovacímu provozu.“

„V rámci projektu nás tlačil čas na dokončení všech dokumentů.“

Respondenti dále uváděli omezené zaměření kurzů realizovaných v rámci projektu.

„Nemožnost jazykového vzdělávání a vzdělávání v IT technologiích.“

„Jedná se např. o fakt, že nebylo možné v rámci projektu uspořádat některá tematická školení, o která by byl mezi obcemi DSO zájem, ale vzhledem k omezení výzvy na dané tematické oblasti to nebylo možné.“

„V rámci této výzvy chyběla možnost obecných školení jako spisovná čeština, úprava písemností, pokročilý word a excel apod. Ve veřejné správě je toto bohužel prioritní základ dovedností a nelze budovat efektivně nadstavbu, když kulhá právě toto.“

Specifickým limitem vnímaným touto skupinou respondentů byla nemožnost zapojit do projektu příspěvkové organizace realizátora projektu.

„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.“

► V četnosti po limitujícím nastavení výzvy následovalo **limitující nastavení pravidel OPZ**. Jako nejvíce limitující pravidlo na úrovni operačního programu nejčastěji vnímají respondenti v prioritní ose 4 oblast veřejných zakázek.

„Nereálnost vypsání veřejné zakázky na dodavatele kvalitních vzdělávacích akcí. Nelze soutěžit na nejnižší cenu a kvalitu vzdělávacích akcí lze posoudit pouze dle referencí.“

„Specifická školení, přestože měla jiný okruh dodavatelů, jsme museli poptávat v jednom režimu, což zpomalilo celý proces.“

„Požadavky na předkontrolu a kontrolu VZ, zdouhává kontrola ze strany ŘO.“

Respondenti dále jako limit uváděli limit výše úvazků.

„Maximální úvazek 1,0 pro zaměstnance příjemce.“

„Bez nulových pozic nemožné realizovat projekty na městských úřadech.“

Dále se v komentářích objevovalo i nastavení bagatelní podpory a častá změna pravidel OPZ.

„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.“

„Velmi složitá pravidla OPZ, často se mění.“

► Jako další limit uváděli respondenti **legislativní podmínky v České republice, nastavení státní sociální podpory**. Nicméně i zde při konkretizaci dominuje téma veřejných zakázek.

„Legislativní podmínky zejména ve vztahu k realizaci veřejných zakázek.“

„Složitá zakázka v režimu zákona.“

► Limit v podobě **komunikace s řídicím orgánem** v komentářích upřesnili tři respondenti. Dva komentáře se opět týkají oblasti veřejných zakázek. Jeden z respondentů není příliš spokojen s odborností projektových manažerů a dobou, kdy mu byla poskytnuta odpověď.

„Nízká odborná kvalifikace některých projektových manažerů řídicího orgánu, na zodpovězení dotazů jsme i po urgenci čekali několik dnů.“

► K limitu **plynulost čerpání podpory** byly respondenty vloženy tři komentáře. Dva z nich se týkají opět veřejných zakázek a třetí rozhraní monitorovacího systému ISKP14+.

„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.“

„V souvislosti ne/funkčnosti ISKP.“

► Komentář ze strany zástupců projektů realizovaných veřejnou správou se objevil i v oblasti týkající se **spolupráce se samosprávou**. Ze strany respondenta byl dotaz pravděpodobně interpretován jako na otázku na spolupráci s volenými představiteli územních samosprávných celků.

„Ne všichni zastupitelé projeví o projekt takový zájem, jaký byl na začátku očekáván.“

Evaluační design zhodnocení přínosů a limitů soutěžních projektů realizovaných v rámci OPZ je nastaven tak, že otázky jsou jednotné pro všechny prioritní osy. To je důvod, proč byla možnost vyjádřit svůj námět pro nastavení dalších budoucích výzev dána i respondentům z prioritní osy 4, kde se v budoucím programovém období, tedy v OPZ+, se specifickými intervencemi zaměřenými na oblast veřejné správy již nepočítá.

Tabulka 147: Náměty pro řídicí orgán k nastavení budoucích výzev (Veřejná správa)

- **Doporučení pro řídicí orgán ve vztahu k budoucím analogickým výzvám** jsou tematicky variabilní. Nejčtenější byla doporučení týkající se zjednodušení administrativní zátěže pro realizátory projektů.

„Zrychlení administrace projektů – dlouhý čas od podání žádosti o dotaci k samotnému zahájení realizace projektu“

„Uvítali bychom menší administrativu okolo projektu a také stručnější pokyny a směrnice.“

„Zjednodušit administrativu, zajistit semináře pro příjemce i v průběhu realizace projektů s možností konzultací vzniklých problémů, možnost řešit veřejné zakázky s kompetentním oddělením (nejen přes fórum ESF), sjednotit, resp. zúžit množství příruček a pokynů pro příjemce.“

- Další často zmiňovanou oblastí byly veřejné zakázky.

„Uvítali bychom zjednodušení pravidel pro financování aktivit a pružnější kontrolu veřejných zakázek.“

„Doporučujeme nastavit vyšší limit pro kontrolu podkladů k veřejným zakázkám, aby právní oddělení ŘO nebylo zahlceno a mohlo následně ladit či více objasnit svá doporučení příjemcům podpory u komplikovanějších zakázek, mj. by mohl mít příjemce možnost se s právníky spojit telefonicky či elektronicky napřímo při řešení konkrétní zakázky.“

- Stejně často jako veřejné zakázky se objevovaly komentáře a doporučení týkající se vymezení projektových aktivit ve výzvě, jak ve smyslu obecného doporučení dát větší flexibilitu příjemci při realizaci projektu, tak i ve smyslu konkrétních příkladů, kdy podle názoru respondenta nebylo možné aktivitu v rámci projektu uskutečnit, ačkoli je projektu tematicky blízká.

„Flexibilita v průběhu projektu a individuální přístup. Velmi se nám osvědčila vstřícnost a individuální přístup projektového manažera, během procesu zpracování strategických dokumentů se ukázala potřeba drobných úprav (posunutí termínu, doplnění zásadních podkladů pro následné naplňování strategické plánu). Pro budoucí výzvy by bylo přínosné nastavit parametry projektu volněji – potřeby měst jsou různé a možnosti finanční podpory poskytují prostor pro efektivnější řízení ve vedení města a lepší aplikaci strategického plánování.“

„Mít větší možnost flexibilně reagovat na vyvíjející se potřeby úřadu.“

„Obec by uvítala větší variabilitu ve výběru vzdělávacích aktivit, chyběla nám možnost zahrnutí teambuildingu (např. výjezdu včetně ubytování a stravy), školení na téma práce se stresem, syndrom vyhoření, další semináře zaměřené na osobnostní rozvoj apod. Město by uvítalo, aby v dalších výzvách nechyběla možnost navázání na předchozí projekty...“

„Rozšířit o problematiku řízení lidských zdrojů – nejen analýza a popis projektů, ale také implementaci řízení LZ (adaptační proces zaměstnance, motivace, hodnocení zaměstnanců...)“

- V menší míře respondenti uváděli doporučení vztahující se k monitorovacím indikátorům (a v souvislosti s tím i v některých případech bagatelní podpoře), a to jak ve smyslu systému prokazování jejich dosažení, tak i ve smyslu jejich definice a obecné přínosnosti.

„Doporučujeme ke zvážení téma vzdělávání v souvislosti s bagatelní podporou, zejména s ohledem na městské a obecní úřady, kde není pravidlem to, že starosta či zástupce starosty jsou uvolnění - tzn. že jejich časové možnosti/skloubení nezbytných aktivit v rámci úřadu a k tomu vlastní zaměstnání tak, aby navíc dosáhli minimálně 40 hodin vzdělávání jsou velmi limitující. Přitom potřebnost zvyšování kompetencí pro výkon jejich funkcí je stejně důležitá, jako u stejných funkcí ve velkých městech. Zejména se jedná o strategické řízení, strategické plánování, projektové řízení a projektové plánování. Bylo by velmi pozitivní, kdyby výše bagatelní podpory byla zohledněna ve vztahu k velikosti obce a k uvolněnému či neuvolněnému výkonu funkce.“

„Možnost upravit některé typy indikátorů až po zahájení projektu, případně indikátory více rozlišit podle typu projektu. Například 62600 je indikátor, který v případě těchto projektů (profesionalizace veřejné správy) nic nevyovídá o kvalitě a efektivitě vzdělávacích akcí a seminářů pořízených v rámci projektu. Tento indikátor má význam spíše pro znevýhodněné skupiny na trhu práce, které dostávají účast v rekvalifikačních kurzech a pak indikátor vypovídá cennou informaci o tom, kolik účastníků kurz úspěšně ukončilo.“

„Zlehčit administraci vůči podpořeným osobám – zátěž s monitorovacími listy.“

- Dále se objevilo několik doporučení reagujících na souběžné zadávaní údajů do ISKP14+ a IS ESF nebo ISKP14+ jako takové.

„Odstranění duplicity monitorovacích systémů – ISKP, MS2014+ a k tomu IS ESF – dvoje přihlašovací údaje, složité nahrávání indikátorů z jednoho systému do druhého.“

„Podpořené osoby počítat přímo v systému ISKP 2014+ nikoli přes systém ESF.“

„Snižit složitost a nekonformní prostředí MS2014+. Snížit minimální hranici CZV pro podání žádosti, tak aby se mohl podat projekt na jednu koncepci, příp. více koncepcí, ale ze stejného resortu.“

- Některá doporučení vyjadřovala spokojenost s nastavením tohoto formátu podpory ÚSC a doporučovala v této podpoře pokračovat.

„Tyto výzvy pro územně samosprávné celky považujeme za velmi efektivní a budeme rádi, pokud budou vyhlášovány v obdobné podobě i nadále.“

„Doporučujeme vyhlášovat obdobné typy výzev, jako byla tato.“

6.10.2. Dobrá praxe projektů – Veřejná správa

Využití nového či neobvyklého způsobu práce v projektu uvedla jedna třetina respondentů (33 procent).

Tabulka 148: Využili jste v projektu nový či neobvyklý způsob práce? (Veřejná správa)

	Počet odpovědí	Podíl odpovědí
ano	70	33 %
ne	143	67 %

N=213

Respondenti měli prostor formou komentáře konkretizovat, jaký nový nebo neobvyklý způsob práce byl v jejich projektu využit.

Tabulka 149: Využité nové či neobvyklé způsoby práce (Veřejná správa)

Projekty podpořené v rámci prioritní osy 4 v kontextu evaluačního designu tohoto šetření odpovídají jak projektům zahrnujícím přímou práci s cílovou skupinou, tak i projektům bez přímé práce s cílovou skupinou. Zpracování hodnocení využití inovativních způsobů práce proto reflektuje toto členění projektů na ty s přímou prací s cílovou skupinou a bez přímé práce s cílovou skupinou.

PROJEKTY PRACUJÍCÍ PŘÍMO S CÍLOVOU SKUPINOU

► V komentářích upřesňujících **využití nových či neobvyklých způsobů práce** uváděli respondenti nejčastěji komunikaci, konkrétně komunikaci s veřejností nebo komunikaci v rámci týmu pracujícího na výstupech projektu.

„Díky projektu se podařilo vést intenzivní a kontinuální komunikaci s veřejností. V rámci zpracování strategických dokumentů proběhly kulaté stoly, diskuze na aktuální témata, průzkum mezi občany (3x dotazníkové šetření, hloubkové rozhovory). Dále došlo k nekonfliktním setkáním mezi pozicí a opozicí. Obě strany byly ochotné spolupracovat a hledat kompromis.“

„Komunitní plánování s občany při tvorbě strategických rozvojových dokumentů obcí. Při tomto společném plánování byly identifikovány potřeby občanů lépe, než pokud by bylo spolupracováno pouze se starostou obce. Bylo tak možno lépe nastavit další strategii v rozvoji obce.“

„Workshopy při přípravě podkladů ke strategii řízení nemovitého majetku vedly k lepší komunikaci mezi jednotlivými pracovníky, kteří budou strategií dále využívat.“

► Další komentáře upřesňující neobvyklé způsoby práce se týkaly vzdělávání a nového přístupu k němu.

„Pro nás byl nový způsob závěrečných zkoušek v rámci projektového řízení, kdy se tyto uskutečnily formou testů dle modelů vysokých škol, na čas zaškrtáváním výběru správných odpovědí.“

„Několik školení probíhalo přímo na pracovištích (především přepážková pracoviště) a přímo na modelových situacích probíhal nácvik komunikace s jednotlivými typy klientů s řešením nejrůznějších problémů, a to za pomoci figurantů.“

PROJEKTY BEZ PŘÍMÉ PRÁCE S CÍLOVOU SKUPINOU

► Komentáře upřesňující **využití nových či neobvyklých způsobů práce** v projektech bez přímé práce s cílovou skupinou zmiňují nejčastěji oblast vzdělávání. Konkrétně jde o e-learning, dále tzv. blendlearning (kombinaci e-learningu a prezenčního vzdělávání) a webináře.

„Bylo zahájeno online vzdělávání – webináře s metodicko – právní tematikou. Do webinářů se alespoň jednou zapojilo 468 zástupců obcí. Účastníky je kladně hodnocena možnost vzdělávání přímo na úřadu a možnost zhlednutí webináře ze záznamu. Inspirací byly webináře NSZM.“

„E-learningové vzdělávací moduly, praktické návčivky všech operátorů složek IZS.“

„Inovativnost projektu spatřujeme především v odborných vzdělávacích aktivitách, díky nimž došlo k profesnímu rozvoji zaměstnanců, zvýšení profesionalizace našeho MěÚ a zkvalitnění poskytovaných služeb. Jednalo se o komplexní systém vzdělávání. Doposud realizované vzdělávání nedosahovalo takové komplexnosti. Vždy mělo charakter jen několika dnů, a proto navržený komplexní vzdělávací systém považujeme za velmi inovativní. Inovativní byl projekt také v metodách výuky, které byly při realizaci projektu využívány. Výuka byla zaměřena převážně prakticky, kdy si účastníci mohli řadu věcí přímo odzkoušet, což vedlo k očekávané efektivitě klíčových aktivit. Za inovativní považujeme také analýzu systému vzdělávání, která byla v rámci projektu zpracována. Na základě jejich výsledků budeme lépe pracovat s lidskými zdroji a budeme schopni lépe využít potenciál pracovníků.“

„Využili jsme blendlearning, kombinace samostudia a prezenčních workshopů se nám osvědčila.“

„Realizace vzdělávacích aktivit na bázi workshopů a seminářů, kde byla oproti zvyklostem nutná větší míra zapojení jednotlivých účastníků.“

► Další respondenty uváděné nové a neobvyklé postupy se vztahují k zapojení veřejnosti a aktérů.

„Intenzivně jsme využívali zapojování veřejnosti do plánování rozvoje svazku obcí. Dosud byly tyto metody využívány pro jednotlivé obce, u svazku jsme se obávali obtížnější identifikace obyvatel s větším územím – svazkem. Díky zapojení facilitátorů a dobrému vedení procesů se nástroje a metody osvědčily a společná jednání byla motivační pro všechny zúčastněné.“

„Do realizace projektu – tvorby strategických dokumentů – byli v rozhodujících fázích intenzivně zapojeni vybraní (klíčoví) zaměstnanci úřadu. Domníváme se, že tento postup je z hlediska kvality výstupů projektu, potažmo jejich implementace a udržitelnosti vhodnější variantou než zpracování strategických dokumentů „na klíč“ externím subjektem. Domníváme se, že i přes větší časovou náročnost se uvedený přístup osvědčil, zaměstnancům umožnil se s výstupovými dokumenty a definovanými cíli lépe identifikovat a zvýšil pravděpodobnost, že je vezmou „za své“. Zapojení pracovníků vychází z naší praxe, resp. nemáme informace o projektech řešených stejným způsobem. V možném rozsahu byly dílčí výstupy i před zpracováním konečných výstupů hlavních aktivit bezprostředně implementovány formou interních metodik, postupů, případně promítány do novel směrnic. Mimořádná pozornost byla věnována návaznosti dílčích strategií na strategii úřadu.“

„Způsob zapojování cílových skupin v rámci tvorby některých výstupů projektu – např. ustanovení pracovních skupin v obcích při tvorbě PRO. Velký důraz byl kladen na komunitní způsob tvorby s pomocí expertního způsobu (členové RT) - tj. zohlednění potřeb jednotlivých CS.“

„... projekt byl zaměřen na interakci s cílovými skupinami tak, aby jejich podněty byly využity v rámci realizace projektu. V rámci projektu tak proběhly různé formy začlenění těchto cílových skupin do realizace, např. formou fokusních skupin (fokusových skupin), získání příkladů dobré praxe ve Smart City pomocí dotazníkových šetření apod.“

► Dále je jako inovativní nebo neobvyklý způsob práce uváděn koncept Smart City.

„Díky realizaci projektu vznikl nový tým zabývající se problematikou Smart City ve městě Milevsko. Bez finanční podpory z OPZ by takový odborný tým vzniknout nemohl. Díky tomu byla založena organizační složka Živé Milevsko, která má v působnosti celou problematiku Smart City.“

„Inovativnost projektu spočívá zejména v jeho dvoustupňovém zaměření na koncept Smart City s využitím přístupu Smart Governance. Vytvořená koncepce využití přístupu Smart Governance pro zlepšení fungování místní samosprávy je jedním z prvních dokumentů tohoto druhu (dle rešerše dostupných zdrojů vůbec prvním dokumentem) na území ČR. Vybraná města tak budou sloužit jako příklad dobré praxe pro další města v aplikaci tohoto přístupu. Lze konstatovat, že se koncept Smart City v posledních letech i v ČR dostává do popředí zájmu odborníků na plánování regionálního rozvoje nejen v akademickém prostředí. Praktická sféra reprezentovaná veřejnou správou na různých úrovních dosud daný koncept uceleně a v širším měřítku využívat nezačala (převládají nahodilé chytré aktivity bez dostatečného strategického ukotvení, které jsou v mnohých případech vyvolávány spíše nabídkou technologických firem než poptávkou po chytrých řešeních ze strany příslušných municipalit).“

► Část respondentů jako inovativní nebo neobvyklý způsob práce identifikovala týmovou práci v rámci více útvarů subjektu realizujícího projekt.

„Členové realizačního týmu napříč jednotlivými odbory úřadu se pravidelně scházeli a formou týmové práce zpracovávali strategické dokumenty. Tento způsob práce je jinak pro pracovníky úřadu neobvyklý. Výjezdní školení bylo také uskutečněno poprvé a bylo účastníky hodnoceno velmi kladně a přispělo k navázání bližších kontaktů mezi jednotlivými vedoucími pracovníky úřadu.“

„Implementační tým složený se zaměstnanců a zastupitelů úřadu se aktivně podílel na implementaci modelu CAF 2013 na MěÚ.“

Více než polovina respondentů zastupujících projekty realizované v rámci prioritní osy 4 OPZ uvedla, že se jejich projektu podařilo přispět k iniciaci nebo realizaci nějaké systémové změny. Celkem se jednalo o 112 z celkových 213, tedy 53 procent.

Tabulka 150: Podařilo se vašemu projektu přispět k iniciaci či realizaci nějaké systémové změny? (Veřejná správa)

	Počet odpovědí	Podíl odpovědí
ano	112	53 %
ne	101	47 %

N=213

Respondenti měli ve svých komentářích možnost upřesnit, jakým způsobem byla systémová změna jejich projektem iniciována nebo realizována.

Tabulka 151: Příspěvky projektů k iniciaci či realizaci nějaké systémové změny (Veřejná správa)

Projekty podpořené v rámci prioritní osy 4 v kontextu evaluačního designu tohoto šetření odpovídají jak projektům zahrnujícím přímou práci s cílovou skupinou, tak i projektům bez přímé práce s cílovou skupinou. Hodnocení toho, zda projekty přispěly k iniciaci nebo realizaci nějaké systémové změny proto reflektuje toto členění projektů na ty s přímou prací s cílovou skupinou a bez přímé práce s cílovou skupinou.

PROJEKTY PRACUJÍCÍ PŘÍMO S CÍLOVOU SKUPINOU

► Určitým paradoxem je, že respondenti zastupující projekty přímo pracující s cílovou skupinou ve svém upřesnění, zda se díky jejich projektu **podařilo iniciovat nebo realizovat nějaké systémové změny** uváděli v podstatě výlučně změny týkající se vnitřního fungování organizace. To samozřejmě souvisí i s výše uvedeným specifíkem prioritní osy 4, kde dochází k překryvu cílové skupiny a zaměstnanců organizace realizující projekt. Respondenti nejčastěji uváděli změnu související se **systémem řízení organizace**. Jednalo se buďto o zavedení metody řízení kvality nebo o zavedení softwarového nástroje, případně strategického dokumentu.

„Rozvoj řízení kvality managementu s podporou elektronických nástrojů.“

„Obecné nastavení procesního řízení úřadu, instalovaný SW má potenciál k rozšiřování jeho využívání.“

„Systémovou změnou mělo být zavedení metody CAF v jednom městském úřadě. Tato změna probíhala po dobu realizace projektu, ale obáváme se, že tento úřad už v procesu nepokračuje.“

„Byl vytvořen Akční plán zlepšování řízení městského úřadu.“

► Dále respondenti zmiňovali **nové přístupy k řízení lidských zdrojů** v rámci daného úřadu veřejné správy.

„Podařilo se nám přesvědčit vedoucí zaměstnance o přínosu pravidelného hodnocení zaměstnanců. V minulosti pokládali vedoucí zaměstnanci hodnocení podřízených za ztrátu času.“

„Po realizaci projektu bude vzdělávání zaměstnanců ÚMČ P6 prováděno převážně pomocí vzdělávacího portálu, jehož obsahová náplň bude v budoucnu akreditována. Každá pozice má díky výstupnímu dokumentu stanovený okruh témat, ve kterých by se zaměstnanci měli vzdělávat.“

S menší četností respondenti zmiňovali například zavedení metod projektového řízení nebo zlepšení komunikace.

„V rámci projektu vznikla nová Metodika projektového řízení 3.01, která platí pro tři instituce a sjednocuje přístup k přípravě, realizaci a ukončování projektů.“

PROJEKTY BEZ PŘÍMÉ PRÁCE S CÍLOVOU SKUPINOU

► **Systémové změny, které byly iniciovány nebo realizovány** podle respondentů zastupujících projekty bez přímé práce s cílovou skupinou, mají velmi různorodý charakter. Nejčtenější uváděné změny mají charakter strategického řízení a plánování.

„Akceptace a využití strategických dokumentů a strategického řízení je vždy systémovou změnou. Výrazné zapojení pracovníků příjemce, ale 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 ukázal obcím přínos strategického plánování, zejména ve vazbě na čerpání dotačních prostředků.“

„Domnívám se, že se může jednat o změnu pohledu na oblast strategického plánování jako takového – díky kombinaci tvorby komunitního a expertního přístupu došlo k vtažení osob do tvorby, díky čemuž je na dokument pohlíženo ‚jinými očima‘, než kdyby to bylo vytvořeno pouze ‚od stolu‘ a z rozhovorů se starostou. Efektem pak může být, že strategické plánování má smysl a mít komplexní dlouhodobější pohled na obec (ať souhrnný či tematický) může být prospěšné pro činnost a efektivitu obce.“

„Z hlediska činnosti žadatele představuje projekt Podpora strategického řízení členských obcí Mikroregionu Šternbersko (zkráceně „Strategie I“) první komplexní provázání rozvojových oblastí všech členských obcí včetně zapojení veřejnosti do tvorby rozvojových dokumentů. Projekt Strategie I významně přispívá k systematizaci činnosti obcí v oblasti rozvojových aktivit. Díky realizaci projektu žadatel získal potřebné zkušenosti a administrativní kapacitu, a od 1. 5. 2018 realizuje navazující projekt s názvem Podpora strategického řízení obcí na území Šternberska, reg. č. CZ.03.4.74/0.0/0.0/16_058/0007392 (zkráceně „Strategie II“). Projektem Strategie II navazujeme na úspěšnou realizaci projektu Strategie I. Know-how vytvořené v rámci projektu Strategie I bude rozšířeno i na další obce, které ještě strategické dokumenty nemají. Po realizaci obou projektů budou díky jednotnému know-how a použité metodice vytvořeny strategické dokumenty pro 16 obcí, tj. pro téměř dvě třetiny členů DSO.“

► Respondenti dále, s již výrazně nižší četností, zmiňovali systémové změny v podobě zavedení jedné z metod řízení kvality.

„Zavedení metody řízení kvality dle EFQM by bez projektu nebylo možné (vyšší náklady na školení a realizaci oproti užívané metodě CAF).“

„Jedním z cílů projektu bylo zavedení metodiky CAF 2013, včetně vstupní analýzy, zpracování hodnotící zprávy, akčního plánu a definování základní strategie úřadu, vč. klíčových projektů, s cílem zvýšení efektivitu systému kvality na MěÚ Milovice podle aplikační příručky „Společný hodnotící rámec – CAF 2013“ vydané Národním informačním střediskem podpory a kvality. V rámci Implementace Modelu CAF2013 na MěÚ vznikla sebehodnotící zpráva, vypovídající o stavu

organizace. Po interním a externím posouzení sebehodnotící zprávy byl zpracován Akční plán (hierarchické seřazení projektů a úkolů) jako mapa pro dlouhodobé zlepšování organizace.“

„Ano, zavedení MA21.“

- Jako systémovou změnu uvádějí respondenti dále implementaci konceptu Smart City.

„Vzhledem k tomu, že celý projekt byl postaven na zavedení/využití moderního přístupu Smart Governance a konceptu Smart City v rozvoji města Bystřice pod Hostýnem, tak realizace projektu zcela jistě přispěla k iniciaci a v některých případech již i k následné realizaci změn. V této souvislosti mám zejména na mysli naplňování řady návrhů/doporučení, které vyplynuly ze zpracované Koncepce využití přístupu Smart Governance pro zlepšení fungování místní samosprávy v Bystřici pod Hostýnem. Zpracováno bylo zejména na vnitřní komunikaci úřadu, dochází k úpravám či doplnění procesů, byla provedena aktualizace strategického plánu města Bystřice pod Hostýnem. V rámci realizovaného projektu proběhla série workshopů, která měla prohloubit povědomí o problematice Smart Governance a Smart City a prostřednictvím klíčové aktivity 2 došlo také prostřednictvím odborných školení ke zvýšení kvalifikace pracovníků městského úřadu, stejně jako vybraných zastupitelů.“

„Realizace projektu a její dílčí i závěrečné výstupy byly pravidelně konzultovány s Ministerstvem pro místní rozvoj ČR a rovněž s Vládou ČR. Tyto subjekty přislíbily, že vzniklý dokument "Strategický rámec Svazu měst a obcí v oblasti Smart City" využijí a implementují jej do svých koncepcí a strategických dokumentů, čímž budou multiplikovány dosažené výstupy projektu (v kontextu optimalizace procesů a postupů ve veřejné správě a profesionalizace zaměstnanců veřejné správy). Vzniklý dokument bude využit rovněž na lokální úrovni pro vytváření opatření měst a obcí na implementaci oblasti Smart City, tj. jak na vytváření strategických dokumentů, tak i na realizaci samotných opatření (řešení) v oblasti Smart City.“

- Respondenti jako systémovou změnu dále vnímali například využívání nových ICT řešení nebo zavedení podpůrného softwarového nástroje pro řízení některé z agend úřadu nebo na podporu projektového řízení.

„Realizací projektu byl vytvořen návrh architektury ICT kraje, došlo k vyššímu stupni elektronizace KÚ MSK poskytované rychlejších a spolehlivějších služeb veřejné správy nejširší veřejnosti a zvýšení odbornosti zaměstnanců.“

„Systémové změny jsou ty popsané v Národním architektonickém plánu v oblasti otevřených dat. Spočívají v zavedení Veřejného datového fondu a Sémantického slovníku pojmů, viz zpráva k výstupům projektu.“

„Zavedení Softwarové podpory na řízení projektů.“

- Další popisované změny jsou svým charakterem jen málo čítné. Jako příklad lze uvést například zřízení nového útvaru nebo pracovní pozice v souvislosti s projektem nebo nové formě zapojení veřejnosti do plánování a rozvoje obcí a měst.

„V průběhu realizace projektu vzniklo Oddělení řízení bezpečnostních rizik. Jeho vedoucím se stal člen realizačního týmu – manažer bezpečnosti IT. Toto oddělení má tedy mimo jiné za úkol nastavování pravidel a dohlížení nad jejich dodržování v oblasti bezpečnosti IT.“

„Projekt zaktivizoval představitele obcí i jejich občany k procesu plánování a zapojování veřejnosti. Velmi přispěl k iniciaci využívání programu rozvoje obcí jakožto nástroje pro koncepční a promyšlený rozvoj.“