

PŘÍPADOVÁ STUDIE:
zhodnocení přínosů projektu
„SLAĎOVÁNÍ PRACOVNÍHO A RODINNÉHO ŽIVOTA ZAMĚSTNANCŮ
KRAJSKÉHO ÚŘADU LIBERECKÉHO KRAJE“

1 Identifikace případové studie

| 1.1 Identifikační údaje projektu | |
|----------------------------------|---|
| Název projektu | SLAĎOVÁNÍ PRACOVNÍHO A RODINNÉHO ŽIVOTA ZAMĚSTNANCŮ KRAJSKÉHO ÚŘADU LIBERECKÉHO KRAJE |
| Číslo projektu | CZ.1.04/3.4.04/76.00167 |
| Oblast podpory | 3.4 Rovné příležitosti žen a mužů na trhu práce a sladění rodinného a pracovního života |
| Zaměření projektu | Zlepšování podmínek pro sladění pracovního a rodinného života |
| Cíl projektu | Cílem projektu je realizace souboru opatření zaměřených na zlepšení přístupu ke sladění pracovního a rodinného života a odbourávání genderových stereotypů na trhu práce ve vztahu k zaměstnancům Krajského úřadu Libereckého kraje. |
| Příjemce dotace | Liberecký kraj |
| Adresa | U jezu 462, Liberec 460 80 |
| Projektový manažer | Ing. Bronislava Kopalová |
| Partner projektu | Centrum Kašpar, o. s. Střední škola a Mateřská škola Na Bojišti 15, Liberec |
| Výše rozpočtu, % dotace | 7 881 744,- Kč; 100 % |
| Termín realizace | 1. dubna 2012 – 31. května 2014 |
| Místo realizace a území dopadu | území dopadu: Liberecký kraj místo realizace: Liberec |
| Webová adresa | http://www.kraj-lbc.cz/ |
| 1.2 Přehled terénního šetření | |
| Příjemce dotace | Skupinový rozhovor (19. 1. 2015, Ing. Bronislava Kopalová , koordinátorka projektu, Ing. Milan Servít , člen realizačního týmu, vedoucí personálního oddělení) Individuální řízený rozhovor (9. 2. 2015, Jana Benešová , Centrum Kašpar, partner projektu) Individuální řízený rozhovor (9. 2. 2015, Ing. Zdeněk Krabs Ph. D. , ředitel, Střední škola a Mateřská škola Na Bojišti 15, Liberec, partner projektu) |
| Cílová skupina | Skupinový rozhovor (19. 1. 2015, 6 podpořených účastnic projektu) <i>Zástupci cílové skupiny poskytli rozhovor za podmínky, že zůstanou v anonymitě. Evaluátor nedisponuje jmény ani kontakty na cílovou skupinu. Kontaktování zástupců cílových skupin a zprostředkování rozhovoru proběhlo ze strany příjemce.</i> Dotazníkové šetření (4. 2. - 10. 2. 2015, 137 respondentů – |



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



OPERAČNÍ PROGRAM
LIDSKÉ ZDROJE
A ZAMĚSTNANOST

PODPORUJEME
VAŠI BUDOUCNOST

www.esfcr.cz

| | |
|-----------------------|---|
| | účastníků projektu, návratnost 12 % (16 odpovědí)) |
| Klíčové aktéři | Individuální řízený rozhovor (10. 2. 2015, Ing. Veronika Bubeníčková, tajemnice Městského úřadu Frýdlant) Individuální řízený rozhovor (10. 2. 2015, Svatava Kučerová, zástupkyně ředitelky, Domov důchodců Rokytnice nad Jizerou) |

ABSTRAKT: VÝSLEDKY EVALUAČNÍ PŘÍPADOVÉ STUDIE

Oblast podpory OP LZZ: 3.4 Rovné příležitosti žen a mužů na trhu práce a sladění pracovního a rodinného života

PROJEKT: SLAĎOVÁNÍ PRACOVNÍHO A RODINNÉHO ŽIVOTA ZAMĚSTNANCŮ KRAJSKÉHO ÚŘADU LIBERECKÉHO KRAJE

Příjemce: Liberecký kraj
Výše dotace: 7 881 744,- Kč

Místo: Liberec
Termín realizace: 1. 4. 2012 – 31. 5. 2014

CÍL PROJEKTU

Cílem projektu byla realizace souboru opatření zaměřených na zlepšení přístupu ke sladování pracovního a rodinného života a odbourávání genderových stereotypů na trhu práce ve vztahu k zaměstnancům Krajského úřadu Libereckého kraje. Dílčím cílem projektu bylo také zajištění informovanosti dalších spolupracujících subjektů veřejné správy o výstupech projektu.

CO SE V PROJEKTU ODEHRÁLO?

Základní aktivitou projektu bylo zpracování plánu podpory rovných příležitostí. Podkladem byly jednak výsledky dříve proběhlého genderového auditu a jednak workshopy se zaměstnanci. V rámci naplňování tohoto plánu byly realizovány další aktivity projektu - vzdělávání zaměstnanců před návratem z mateřské dovolené a zřízení mateřské školy pro zaměstnance KÚLK.

- ✓ Vzdělávací aktivity byly zaměřeny na oblasti, v nichž cílová skupina potřebovala aktualizovat své kompetence. Individuální vzdělávací plány pro zaměstnance na mateřské dovolené respektovaly jak požadavky vedoucího daného odboru, tak vlastní zájem účastníků. Vzdělávání cílové skupiny mělo tři formy:
 - e-learningové kurzy na portálu KÚLK
 - prezenční školení zabezpečovaná lektory partnera projektu
 - zapojení do systému průběžného vzdělávání úředníků v oblastech vykonávaných agend prostřednictvím kurzů externích vzdělávacích institucí
- ✓ Byly vytvořeny podmínky pro mentoring cílové skupiny před návratem z rodičovské dovolené, kdy byli stanoveni mentoři z řad zaměstnanců jednotlivých odborů krajského úřadu, jejichž úkolem je předávání aktuálních informací o dění v dané agendě či o dalších

vzdělávacích či společenských akcích pořádaných úřadem.

- ✓ Zřízení mateřské školy vyžadovalo nejprve přestavbu stávajícího objektu pod správou střední odborné školy, jejíž se stala školka součástí.



Mateřská škola je vedena pod střední odbornou školou, děti se tak mohou při návštěvách automobilových a elektro-technických dílen seznamovat s technickými obory.

V rámci informování o výstupech projektu a propagace rovných příležitostí byla vytvořena metodika genderového auditu i metodika plánu rovných příležitostí, tak aby byly využitelné pro další subjekty veřejné správy (obce, příspěvkové organizace). Byly také zorganizovány diskusní semináře a uspořádána soutěž v oblasti zavádění inovativních genderových opatření institucemi veřejné správy.

V rámci projektu byly uspořádány dva ročníky soutěže „Dobrá půlka“, jejímž tématem byly příklady dobré praxe v uplatňování rovných příležitostí ve veřejné správě. Zapojily se nejen obce a jejich úřady, ale také příspěvkové organizace. Mezi oceněnými bylo například město Ralsko, které získalo speciální cenu za první kroky ke sladování, neboť v této oblasti udělalo od předchozího ročníku soutěže (kde teprve pracovníci městského úřadu přijali myšlenku rovných příležitostí) významný pokrok. Cena byla udělena za opatření k rovnému odměňování zaměstnanců a za progresivní přístup při nastavování personálních procesů a za opatření v sociálním fondu.

CO PROJEKT PŘINESL LIDEM?

Usnadnění návratu do práce po mateřské či rodičovské dovolené a rozšíření možností pro sladění pracovního a rodinného života.

Zaměstnankyním krajského úřadu na mateřské či rodičovské dovolené účast v projektu pomohla k plynulému návratu do práce. Jak vyjádřila jedna z účastnic: „Vůbec jsem neměla pocit, že jdu do neznámého prostředí.“

Účastnice získaly nové poznatky z oblasti svého odborného zaměření, legislativních změn, a také si „osvěžily“ dovednosti v práci s informačními systémy a počítačovými programy, které při své práci používají.

- ✓ Relevantnost získaných poznatků byla zajištěna díky nastavení Individuálního plánu a díky tomu, že maminky na mateřské dovolené si mohly samy vybírat z nabídky, popř. i vyhledávat jakékoliv externí kurzy dle svého profesního zájmu i dle vyhovujících termínů.

Součástí vzdělávacích aktivit pro zaměstnankyně na mateřské či rodičovské dovolené byla dvou-denní výjezdní školení, kterých se zúčastnilo celkem 17 maminek. *„Kurzy pro mě byly velmi poučné, na mateřské dovolené ztratíte kontakt s pracovním životem na úřadu, a tak je někdy obtížné se co nejrychleji začlenit zpět do pracovního kolektivu, který se mnohdy změnil, tak i do plnění nových pracovních úkolů. Proto jsem ráda, že krajský úřad umožňuje maminkám se dále průběžně vzdělávat a usnadní nám tak nástup do práce po rodičovské dovolené“*, zhodnotila přínosy kurzů jedna ze zúčastněných maminek, paní Ivana. Po dobu školení bylo zajištěno hlídání dětí zúčastněných maminek v místě konání, díky tomu tak *„mohly maminky v klidu sledovat výuku, zatímco jejich ratolesti si hrály s chůvami“* prozradila podstatu úspěchu koordinátorka projektu.

K usnadnění návratu do práce přispěla vyšší informovanost maminek o dění na úřadě a v daném odboru díky práci mentorů a také zvýšení povědomí o možnostech využívání flexibilních forem práce, což ocenila jedna z účastnic: „Člověk se nemusí bát se zeptat.“

Na úřadě již fungují zkrácené úvazky a pružná pracovní doba, po skončení projektu příjemce začal v této oblasti navíc testovat práci z domova,

která je velmi výhodná při péči o malé děti. V budoucnu by bylo možné dosáhnout okolo 10 % zaměstnanců pracujících z domova.

- ✓ Práce z domova je úsporou z hlediska zajištění pracovního prostoru a zároveň vede k lepšímu pracovnímu výkonu. Možnost trvalého zavedení této formy práce je však závislá na rozhodnutí vedení kraje.



Netradičním zakončením výjezdního školení byla společná příprava večeře pod dohledem šéfkuchaře hotelu. Maminky, které se zde seznámily, pak spolu začaly komunikovat na profesní (ale i osobní) úrovni i po návratu do práce.

Zřízení mateřské školy pro zaměstnance je účastnicemi vnímáno jako jeden z největších přínosů projektu. Výhodou školky je otevírací doba přizpůsobená pracovní době krajského úřadu a navíc děti zaměstnanců mají přednost před ostatními.

PŘEKÁŽKY

- ❖ Nízký zájem o vstup do projektu - z důvodu malé informovanosti o možných přínosech projektu a problematice rovných příležitostí byl na počátku projektu malý zájem ze strany zaměstnanců na mateřské dovolené, ale i vedoucích odborů i klíčových aktérů.
- ❖ Malá časová flexibilita osob na mateřské dovolené - z důvodů mateřských povinností (hlídání, nemoc dítěte) se často nemohli zúčastnit vybraných školení, případně přizpůsobovali výběr školení svým omezeným možnostem.
- ❖ Nezahrnutí některých potřebných nákladů do rozpočtu - příjemce opomněl zahrnout prostředky na vybavení mateřské školy hračkami a dalšími pomůckami do rozpočtu projektu, ty musely být hrazeny z nepřímých nákladů.

❖ SHRNU TÍ PŘÍNOSŮ PROJEKTU

| | |
|--|--|
| Naplnění účelnosti a užitečnosti projektu | |
| Dopad na kvalifikační úroveň účastníků (vzdělání) | Spíše vysoký Účastníci (zaměstnanci na mateřské dovolené) si aktualizovali své odborné kompetence. |
| Dopad na rovné příležitosti | Vysoký Zlepšení podmínek pro sladování pracovního a rodinného života zaměstnanců krajského úřadu. Propagace rovných příležitostí mezi subjekty veřejné správy. |
| Vyřešení problémů/potřeb cílové skupiny | Problémy a potřeby cílových skupiny byly vyřešeny (s ohledem k zaměření projektu). |
| Vnímání užitečnosti projektu ze strany cílových skupin a klíčových aktérů | |
| Užitečnost projektu ze strany cílových skupin | Z větší části užitečný Většina výstupů projektu vnímána jako užitečná a pozitivní z hlediska účastníků. |
| Užitečnost projektu ze strany dalších klíčových aktérů | Z větší části užitečný Většina výstupů projektu vnímána jako užitečná a pozitivní. |
| Účinnost a hospodárnost projektu | |
| Naplnění účinnosti | Spíše vysoké Úpravou zapojení a využití projektových vstupů by bylo možné dosáhnout dílčích zlepšení a vyššího přínosu pro cílovou skupinu. |
| Naplnění hospodárnosti | Spíše vysoké Některé ze vstupů nebyly zcela nezbytné pro dosažení cílů, ale přispívaly k jejich plnění a celkovému účelu projektu. |
| Udržitelnost projektu | |
| Udržitelnost projektu | Vysoká Dosažené výsledky byly udrženy. |
| Identifikace nejlepší, dobré a neosvědčené praxe | |
| Spíše dobrá praxe Celkové zhodnocení projektu evaluátorem na základě multikriteriální analýzy, která vychází z provedených šetření a zjištění v průběhu zpracování případové studie. | |

2 Výchozí situace a cíle projektu

| | |
|---|---|
| 2.1 Příjemce dotace | |
| Příjemce dotace | Liberecký kraj |
| Kategorie příjemce | veřejný subjekt: krajská samospráva (a její organizační složka) resp. organizační složka, příspěvková organizace či společnost založená či vlastněná krajskou samosprávou |
| Předchozí zkušenosti příjemce s cílovou skupinou | Ano Ve vztahu k oblasti zaměření projektu je relevantní soubor opatření realizovaný v oblasti rozvoje lidských zdrojů v rámci dvou nedávných projektů realizovaných příjemcem. Jedná se o projekt Posilování institucionální kapacity a efektivnosti Krajského úřadu Libereckého kraje, a především o projekt Efektivní řízení lidských zdrojů Krajského úřadu Libereckého kraje, jehož součástí bylo hodnocení a plánování rozvoje zaměstnanců. |
| 2.2 Přístup ke zpracování žádosti | |
| Zapojení externího dodavatele pro zpracování žádosti | Ne |
| 2.3 Cíle projektu | |
| <p>Globální cíl projektu:</p> <p>Cílem projektu je realizace souboru opatření zaměřených na zlepšení přístupu ke sladování pracovního a rodinného života a odbourávání genderových stereotypů na trhu práce ve vztahu k zaměstnancům Krajského úřadu Libereckého kraje.</p> <p>Hlavní cíle projektu:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Vytvoření plánu podpory rovných příležitostí ve spojení s genderovým auditem ○ Aktualizace kompetencí zaměstnanců/kyň na rodičovské dovolené prostřednictvím vzdělávacích a aktivizačních aktivit ○ Zřízení mateřské školy pro děti zaměstnanců ○ Zajištění informovanosti širší veřejnosti o výstupech projektu zejména vůči organizacím, na něž KÚLK metodicky působí (obce, příspěvkové organizace atd.) | |
| 2.4 Cílová skupina | |
| Specifikace cílové skupiny | <ul style="list-style-type: none"> • zaměstnanci krajského úřadu – zaměstnanci na mateřské či rodičovské dovolené, zaměstnanci pečující o dítě v předškolním věku, vedoucí odborů, zaměstnanci odborů - mentoři |

3 Realizace projektu

3.1 Aktivity

POPIS AKTIVIT REALIZOVANÝCH V RÁMCI PROJEKTU

Projekt byl realizován prostřednictvím čtyř hlavních aktivit - (1) genderový audit a plán podpory rovných příležitostí, (2) vzdělávání zaměstnanců před návratem z rodičovské dovolené, (3) zřízení mateřské školy a (4) propagace rovných příležitostí.

V rámci zpracovávání plánu podpory rovných příležitostí bylo navázáno na výsledky genderového auditu, který byl proveden v předchozím období v rámci jiného projektu, kterého se příjemce účastnil jako cílová skupina. Na základě jeho výsledků byla realizována jednak úprava metodiky genderového auditu, tak aby byl využitelný pro příspěvkové organizace kraje i pro další organizace, a jednak vytvořena metodika plánu rovných příležitostí. Podkladem pro zpracování plánu rovných příležitostí byly také hloubkové rozhovory s některými zaměstnanci a workshopy se zaměstnanci na rodičovské dovolené i s ostatními zaměstnanci, kdy byly diskutovány otázky sladování rodinného a profesního života, ale i další oblasti rovných příležitostí žen a mužů a opatření pro jejich naplňování.

Vzdělávání zaměstnanců před návratem z rodičovské dovolené bylo zaměřeno na oblasti, v nichž dle provedené analýzy potřeby cílová skupina potřebuje aktualizovat své kompetence. Tato aktivita byla realizována již jako jedno z opatření z vytvořeného plánu podpory rovných příležitostí. Nejprve byly v rámci poradenských aktivit zpracovány individuální plány vzdělávání pro zaměstnance na rodičovské dovolené, které byly v průběhu jejich účasti v projektu aktualizovány. Vzdělávání cílové skupiny mělo tři formy - (1) e-learningové kurzy na portálu příjemce, (2) prezenční školení zabezpečovaná lektory partnera projektu a (3) zapojení do systému průběžného vzdělávání úředníků v oblastech vykonávaných agend, a to prostřednictvím nákupu služeb externích vzdělávacích institucí. Dále byly vytvořeny podmínky pro mentoring cílové skupiny před návratem z rodičovské dovolené (vytvoření a aplikace metodiky mentoringu), kdy byli stanoveni mentoři z řad zaměstnanců jednotlivých odborů krajského úřadu, jejichž úkolem je předávání aktuálních informací o dění v dané agendě či o dalších vzdělávacích či společenských akcích pořádaných úřadem.

Zřízení mateřské školy vyžadovalo nejprve přestavbu stávajícího objektu (investiční záměr) ve správě Střední odborné školy a Gymnázia Liberec, které po otevření školky zajišťují její provoz. Mateřská škola s kapacitou pro cca 28 dětí má uzpůsobenou pracovní dobu vzhledem k potřebám zaměstnanců s dítětem předškolního věku. Děti zaměstnanců krajského úřadu mají přednost, avšak v případě nenaplnění kapacity jsou přijímány i ostatní děti.

Propagace rovných příležitostí byla zaměřena na informační aktivity a motivaci zaměstnavatelů k uplatňování principů rovných příležitostí v segmentu obcí, příspěvkových organizací a dalších subjektů, vůči nimž žadatel vyvíjí metodickou činnost. Byly uspořádány diskusní setkání a semináře seznamující s tematikou podpory rovných příležitostí a zejména pak s vytvořenými produkty v rámci projektu (metodikou genderového auditu a metodiku tvorby plánu rovných příležitostí). Podpurnou aktivitou bylo uspořádání soutěže v oblasti zhodnocení rovného přístupu a zavádění inovativních opatření institucemi veřejné správy a příspěvkovými organizacemi.

3.2 Realizace výběrových řízení

Počet realizovaných výběrových řízení

1

Finanční objem realizovaných



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



OPERAČNÍ PROGRAM
LIDSKÉ ZDROJE
A ZAMĚSTNANOST

PODPORUJEME
VAŠI BUDOUCNOST

www.esfcr.cz

| | |
|--|---|
| výběrových řízení | 3 866 620,- Kč |
| VŘ dle výše předpokládané hodnoty | VZMR |
| 3.3 Realizační tým projektu | |
| Velikost projektového týmu | 14 pozic |
| Úvazky | 5,39 přepočtených úvazků (po dobu 26 měsíců) <u>Složení projektového týmu:</u> Koordinační projekt (1 úvazek po dobu 22 měsíců) Odborný garant pro oblast personalistiky a vzdělávání (1 úvazek po celou dobu projektu) Odborný garant pro oblast investic (1 úvazek po dobu 12 měsíců) Expertka na rovné příležitosti - partner (0,5 úvazku po celou dobu projektu) Kariéerní poradkyně - partner (0,25 úvazku po celou dobu projektu) Učitel mateřské školy - partner (1 úvazek po dobu 2 měsíců) Lektor - partner (celkem 300 hodin) Mentor (celkem 2 400 hodin) Garant obsahu e-learningu (celkem 200 hodin) Manažer projektu (1 úvazek po celou dobu projektu) Genderová odborná asistentka - partner (0,5 úvazku po dobu 9 měsíců) Genderová odborná asistentka II - partner (0,45 úvazku po dobu 17 měsíců) Chůvy - partner (celkem 544 hodin) |



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



OPERAČNÍ PROGRAM
LIDSKÉ ZDROJE
A ZAMĚSTNANOST

PODPORUJEME
VAŠI BUDOUCNOST

www.esfcr.cz

4 Zhodnocení přínosů a úspěšnosti projektu (účelnost, užitečnost)

| 4.1 Hlavní monitorovací indikátory | | | |
|--|----------------|------------------|-----------------|
| | cílová hodnota | dosažená hodnota | dosažená h. v % |
| Počet podpořených osob - celkem | 90 | 137 | 152 |
| Počet úspěšných absolventů kurzů - celkem | 210 | 289 | 119 |
| Muži | | 18 | |
| Ženy | | 119 | |

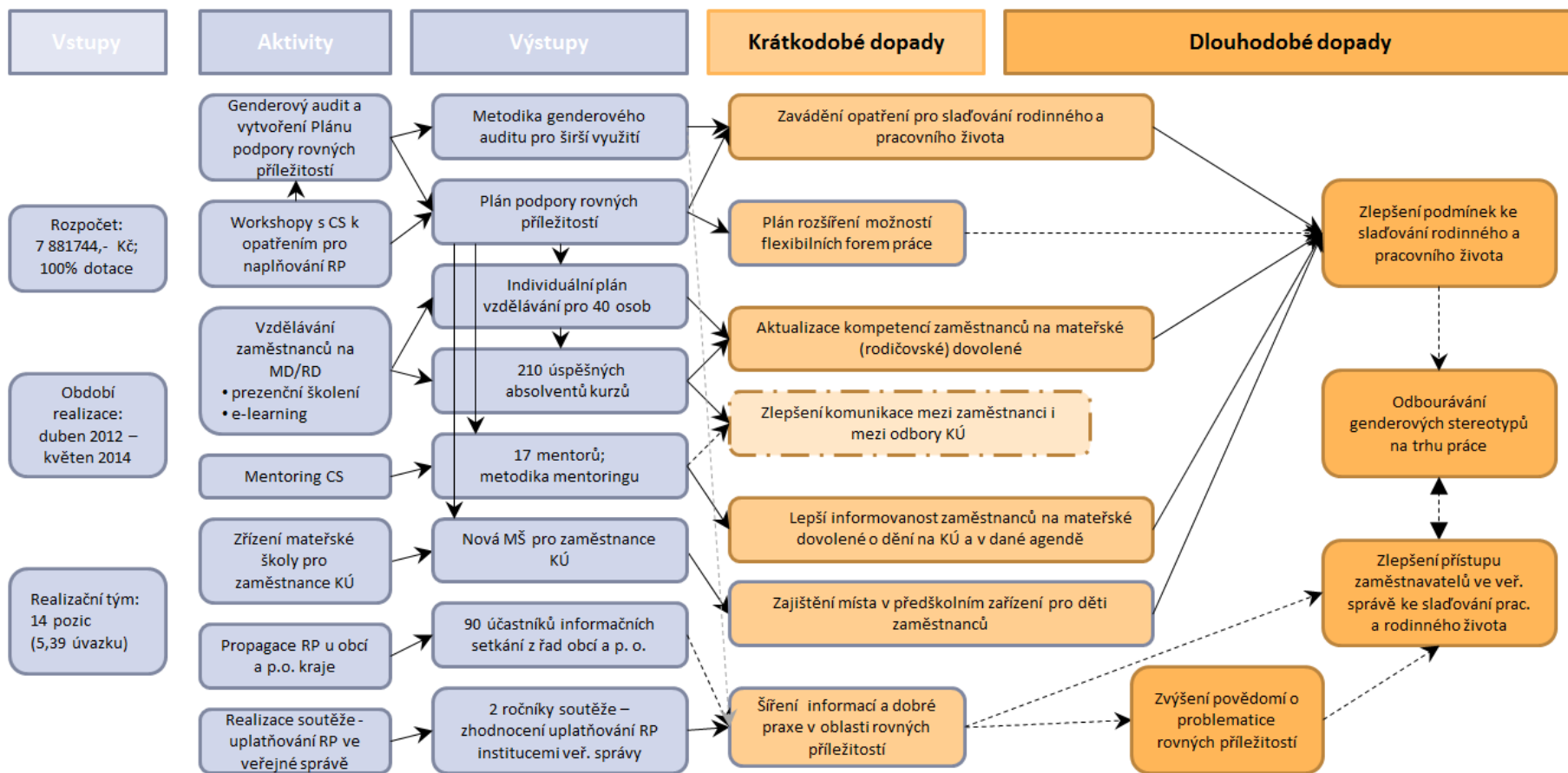
4.2 Zhodnocení přínosů projektu

4.2.1 Teorie změny

Teorie změny ukazuje ověřené přínosy projektu, které zahrnují očekávané i neočekávané dopady zjištěné na základě provedení terénního šetření, případně dalších dostupných informací.

Intervenční logika byla v projektové žádosti nastavena dobře, tj. byly popsány předpokládané kauzální vazby a očekávané dopady projektu. V rámci šetření se následně potvrdilo naplnění očekávaných dopadů projektu.

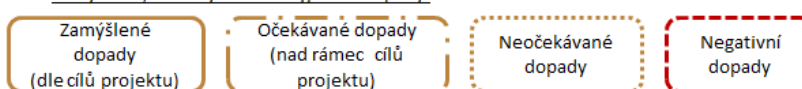
o.p. 3.4 **Slaďování pracovního a rodinného života zaměstnanců Krajského úřadu Libereckého kraje**



Síla vazby (příspěvek projektu):

- silná vazba (bezprostřední příspěvek) →
- středně silná vazba (částečný příspěvek) - - ->
- slabá vazba (okrajový příspěvek) - - - ->

Zamýšlené, nezamýšlené a negativní dopady:



Překážky realizace a dosažení vyšších dopadů:

- Nedostatečný zájem o vstup do projektu ze strany CS i klíčových aktérů
- Malá časová flexibilita zaměstnanců na mateřské dovolené
- Opomenutí prostředků na vybavení školky v rozpočtu

4.2.2 Strukturované zhodnocení dopadů (taxonomie)

| | | |
|---|---|---|
| Dopady na kvalifikační úroveň účastníků (vzdělání) | Spíše vysoký | |
| | Účastníci (zaměstnanci na mateřské dovolené) si aktualizovali své odborné kompetence. | |
| Dopady na rovné příležitosti | Vysoký | |
| | Zlepšení podmínek pro sladování pracovního a rodinného života zaměstnanců krajského úřadu. Propagace rovných příležitostí mezi subjekty veřejné správy. | |
| Dopady na další klíčové aktéry | Spíše vysoký | |
| | Byly šířeny příklady dobré praxe a informace o problematice rovných příležitostí směrem k dalším subjektům veřejné správy. | |
| Efekty ovlivňující přínosy projektu | Potvrzeno / nepotvrzeno | Komentář |
| Creaming-off | <i>nepotvrzeno</i> | Zaměstnanci krajského úřadu se projektu účastnili na základě vlastního zájmu (i v případě vzdělávacích aktivit) |
| Lock-in efekt | <i>nepotvrzeno</i> | Nerelevantní vzhledem k zaměření projektu. |
| Alternativní atribuce ¹ | <i>nepotvrzeno</i> | Aktivity projektu významně přispívaly k dosaženým přínosům bez přispění jiných faktorů. |
| Substituce | <i>nepotvrzeno</i> | Nebylo zjištěno, že by efektů bylo dosaženo na úkor jiných osob ve srovnatelném postavení. |
| Mrtvá váha ² | <i>nepotvrzeno</i> | Bez poskytnuté dotace by projekt nemohl být dle příjemce v celé své šíři realizován. Krajský úřad by z vlastních prostředků nebyl schopen zřídit mateřskou školu pro zaměstnance úřadu. Ani zaměstnanci na mateřské/rodičovské dovolené by si z finančních důvodů nemohli dovolit externí vzdělávání. |

4.2.3 Zhodnocení účelnosti projektu - shrnutí (celkové vyřešení problémů/potřeb cílové skupiny)

| | |
|--|--|
| Vyřešení problémů/potřeb cílové skupiny (celkové dopady projektu) | Problémy a potřeby cílové skupiny byly vyřešeny. |
|--|--|

4.2.4 Nezamýšlené dopady

| | |
|--|---|
| Existence nezamýšlených pozitivních dopadů projektu | Ano |
| Nezamýšlené dopady | Vznik nových sociálních i profesních vazeb a kontaktů v rámci cílové skupiny. |

¹ Jedná se o efekt výhradně řešitelný pouze v rámci Counterfactual Impact Evaluation. V rámci této případové studie se tak jedná pouze o vyjádření na základě zjištění z realizovaného šetření.

² Jedná se o efekt výhradně řešitelný pouze v rámci Counterfactual Impact Evaluation. V rámci této případové studie se tak jedná pouze o vyjádření na základě zjištění z realizovaného šetření.

4.2.5 Negativní dopady

**Existence negativních dopadů
projektu**

Ne

Negativní dopady

4.3 Užitečnost projektu na základě vnímání ze strany cílových skupin a dalších klíčových aktérů

| | |
|---|---|
| Užitečnost projektu ze strany cílových skupin | Z větší části užitečný (většina výstupů projektu vnímána jako užitečné a pozitivní z hlediska osobní situace účastníka) |
| Užitečnost projektu ze strany dalších klíčových aktérů | Z větší části užitečný (většina výstupů projektu vnímána jako užitečné a pozitivní) |

4.4 Překážky při realizaci projektu a způsoby jejich řešení

| | |
|--|---|
| Interní překážky pro realizaci projektu | <ul style="list-style-type: none"> jiné: malý zájem ze strany CS i klíčových aktérů komunikace a práce s účastníky během projektu - nízký počáteční zájem účastníků o aktivity projektu |
| Externí překážky pro realizaci projektu | <ul style="list-style-type: none"> žádné vnější faktory dosažení vyšších přínosů nebránily |
| Vyřešení překážek a dopady na výsledky projektu | <p>Vyřešení překážek a jejich vliv na dopady projektu je podrobně popsáno v textové části.</p> <p>Překážky neměly dopad z hlediska naplnění cílů projektu.</p> |
| Plán řešení problémů | Způsob řešení očekávaných problémů byl součástí analýzy rizik. |

4.5 Faktory ovlivňující dopady (taxonomie)

| | |
|--|---|
| Faktory ovlivňující dopady projektu (pozitivní faktory pro dosažení dopadů projektu) | <p>Příjemce</p> <ul style="list-style-type: none"> znalost potřeb cílové skupiny <p>Nastavení projektu</p> <ul style="list-style-type: none"> vhodný výběr partnerů projektu možnost realizace neakreditovaných kurzů <p>Aktivity</p> <ul style="list-style-type: none"> nastavení individuálního plánu vzdělávání velký výběr kurzů pořádání soutěže pro subjekty veřejné správy |
|--|---|

4.5.1 Inovativnost projektu

| | |
|-----------------------------------|-----|
| Využití inovovaných řešení | Ne |
| | --- |

4.5.2 Způsob zjišťování výsledků projektu ze strany samotného příjemce

Již při realizaci byla zjišťována spokojenost, a to jak u cílové skupiny, tak u vedoucích zaměstnanců úřadu (především v oblasti vzdělávacích aktivit). V případě připomínek byla dle příjemce provedena příslušná opatření, aby mohlo být dosaženo stanovených cílů. Probíhala také jednání s mentory týkající se přenosu informací, řešení připomínek, apod.

| | |
|--|---|
| Ověření přínosů projektu u účastníků ze strany příjemce | <ul style="list-style-type: none"> Osobní rozhovory či diskuse Skupinové rozhovory či diskuse Dotazník |
|--|---|

**Ověření přínosů projektu
příjemcem u klíčových aktérů,
kteří se projektu nezúčastnili**

- Nahodilé zjišťování přínosů u všech/většiny klíčových aktérů

I. ZHODNOCENÍ DOPADŮ A PŘÍNOSŮ REALIZACE PROJEKTU

Projekt lze na základě provedeného šetření hodnotit jako velmi úspěšný, a to zejména z hlediska cílové skupiny, ale také z hlediska spolupracujících subjektů (zaměstnavatelů) a příjemce. Dopady a přínosy realizovaných aktivit lze v souladu s cíli projektu vymezit z těchto hledisek:

- Dopady pro cílovou skupinu (zaměstnance): Usnadnění návratu do práce po mateřské či rodičovské dovolené a rozšíření možností pro sladění pracovního a rodinného života.
- Dopady pro cílovou skupinu (zaměstnavatele) a klíčové aktéry: Vytváření podmínek pro soulad rodinného a pracovního života a uplatňování principů rovných příležitostí.
- Dopady pro příjemce dotace: Šíření znalostí a dobré praxe v uplatňování rovných příležitostí.

1) Dopady pro cílovou skupinu: Usnadnění návratu do práce po mateřské či rodičovské dovolené a rozšíření možností pro sladění pracovního a rodinného života.

Cílovou skupinu tvořili především zaměstnanci krajského úřadu na mateřské či rodičovské dovolené. Vzhledem k charakteru jejich pracovní náplně s vysokými požadavky na odbornou znalost jednotlivých agend je potřebný soustavný rozvoj znalostí. Jeho absence má dle příjemce negativní dopad na následnou adaptaci zaměstnanců po návratu z mateřské či rodičovské dovolené, neboť snižuje využití jejich potenciálu a může mít (byť dočasný) dopad na profesní a kariéerní růst. Komplikace při návratu těmto zaměstnancům způsobuje také dlouhodobý nedostatek kapacit v předškolních zařízeních v lokalitě Liberce, případně jejich provozní doba neodpovídající pracovní době krajského úřadu.

Hlavní přínos pro zaměstnankyně na mateřské či rodičovské dovolené dle šetření spočíval v tom, že účast v projektu jim pomohla k **plynulému návratu do práce**. Jak ukázalo šetření, samotná realizace projektu byla pro účastnice projevem vstřícného přístupu úřadu k jejich potřebám z hlediska sladění práce a rodiny (nebudou se po návratu muset bát požádat o zkrácený úvazek či další opatření). Jak vyjádřila jedna z účastnic: „Vůbec jsem neměla pocit, že jdu do neznámého prostředí.“

Díky vzdělávacím kurzům a školením získaly účastnice **nové informace a dovednosti**, přičemž, jak ukázalo šetření, jako nejprínosnější jsou cílovou skupinou vnímány především odborné poznatky v oblasti legislativy a jejích změn, a také „osvěžení“ dovedností v práci s nově používanými informačními systémy a počítačovými programy, tedy jak vyjádřila jedna z účastnic, „že člověk z toho nevypadne“. Jak vyplývá z šetření, získané znalosti většina účastnic využívá. V rámci e-learningových kurzů se mohly účastnice souhrnně dozvědět a připomenout si, na co nezapomenout při návratu z mateřské dovolené (včas zajistit mateřskou školu apod.), a seznámit se s tím, jaké možnosti jim KÚLK jako zaměstnavatel poskytuje (např. ohledně možností využívání zkrácených úvazků). Jak naznačilo šetření, o těchto e-learningových kurzech však účastnice často ani nevěděly, pravděpodobně z důvodu nízké informovanosti ze strany příjemce (jak uvedla sama manažerka projektu). Tyto kurzy jsou však stále přístupné na vzdělávacím portálu příjemce.

Díky **mentoringu** byly zaměstnankyně na mateřské dovolené také více informované o probíhajících změnách ve svých agendách i o společenských událostech či vzdělávacích a jiných aktivitách pořádaných krajským úřadem. Jak se vyjádřily oslovené účastnice, ze školení pořádaných přímo na krajském úřadě je však již těžké si vybrat, neboť jsou příliš specializovaná, a společenských akcí se účastnily jen sporadicky. Jak podotkla jedna z účastnic, situace z hlediska míry informovanosti se na různých odborech se stále liší, a při návratu zůstávaly oblasti, ve kterých bylo potřeba se zorientovat. Situace se dle jejích slov v rámci projektu zcela nevyřešila - byl by potřeba větší kontakt s dalšími



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



OPERAČNÍ PROGRAM
LIDSKÉ ZDROJE
A ZAMĚSTNANOST

PODPORUJEME
VAŠI BUDOUCNOST

www.esfcr.cz

pracovníky než jen s mentory, případně by bylo vhodné nastavit komunikaci individuálně, tj. na základě toho, „zda o to ta maminka stojí“.

Přínosem pro cílovou skupinu je také **větší informovanost** o možnostech využívání flexibilních forem práce a plán jejich rozšíření v podobě práce z domova (blíže viz dopady projektu pro příjemce). Jak ukázalo šetření, účastnice projektu často využijí možnosti pružné pracovní doby (preferovanější) či práce na zkrácený úvazek právě po mateřské dovolené. Účastnice využívají flexibilní pracovní dobu ve velké míře, výhodou flexibilnější pracovní doby je dle slov jedné z „maminek“ například možnost brát si práci domů na večer. Na této flexibilitě zaměstnankyně oceňují, že si mohou lépe zorganizovat činnosti v průběhu dne a postarat se o rodinu (vyzvednout děti ze školy a školky apod.). Mnoho respondentek vyjádřilo i zájem o rozšíření práce z domova, kterou na úřadě testují, a zapojit se tak do práce již v době mateřské dovolené, pokud to daná pozice umožňuje.

Účastnice projektu oceňovaly možnost účastnit se školení i z toho důvodu, že mohly být v kontaktu s dospělými lidmi a odpoutaly se od každodenní péče o děti. Setkávaly se a seznámily se s **dalšími zaměstnankyněmi** úřadu a vracely se tak do práce s pocitem, že tam někoho znají. Obvykle totiž dle slov jedné z účastnic (bývalé vedoucí personálního odboru) se za dobu mateřské dovolené personální složení spolupracovníků hodně obmění a „maminky“ tak nastupují do neznámého prostředí, což je další stresující faktor po návratu do práce. Také vedoucí personálního oddělení potvrdil, že v mnoha případech účastnice po seznámení zjistily, že si mohou předat mnoho odborných informací, a začaly spolu na profesní (ale i osobní) úrovni komunikovat i po návratu do práce. Jak uvedla jedna z účastnic, diskutují spolu například své problémy po návratu do práce apod.

Velký úspěch mezi účastnicemi měla dvě **výjezdní školení** v závěru projektu zaměřené na měkké dovednosti (kreativitu) a český pravopis, kde se také setkaly bývalé spolupracovnice, které se dlouho neviděly. Výjezdní školení muselo být díky velkému zájmu opakováno.

Zřízení **mateřské školy** pro zaměstnance je účastnicemi vnímáno jako jeden z největších přínosů projektu. Výhodou školky je otevírací doba přizpůsobená pracovní době krajského úřadu a navíc děti zaměstnanců mají přednost před ostatními. Všechny účastnice si školku velice chválily, a jak z jejich odpovědí vyplývá, školka je často využívána jako „přechodné řešení“ (např. překlenovací období mezi dvěma dětmi), v některých případech zde však účastnice nakonec dítě kvůli velké spokojenosti nechaly. Jak ukázalo šetření, díky tomu, že mateřská škola je vedena pod střední odbornou školou, mohou se děti již od takto útlého věku seznamovat s technickými obory při návštěvách automobilových a elektrotechnických dílen, jak poznamenal ředitel školy.

Faktory ovlivňující dopady projektu:

Významným faktorem úspěšnosti vzdělávání zaměstnanců na mateřské a rodičovské dovolené bylo vhodné **nastavení individuálního plánu**. Ten byl sestaven na základě návrhů ze dvou zdrojů, jednak od vedoucího odboru a jednak od samotné zaměstnankyně. Vedoucí vyjádřil své požadavky na zaměstnance, tj. na oblasti, v nichž se má „dovzdělat“, odpovídající změnám, které proběhly za dobu mateřské či rodičovské dovolené. Také daná účastnice byla motivována tím, že měla možnost si vybrat aktivity dle svého uvážení a zájmu. Tento postup oslovené účastnice velmi ocenily.

Tomu, že vzdělávání probíhalo v relevantních oblastech, napomohlo také **velké spektrum vzdělávacích možností**. Byla k dispozici jak interní školení, zajišťovaná lektory partnera projektu, tak externí kurzy, které na základě podaného požadavku zajišťovala koordinátorka projektu. Účastnice si pochvalovaly možnost absolvovat i kurzy, které si samy vyhledaly. Díky individuálnímu výběru školení se dle vyjádření jedné z účastnic mohla projevit jejich specializace.



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



OPERAČNÍ PROGRAM
LIDSKÉ ZDROJE
A ZAMĚSTNANOST

PODPORUJEME
VAŠI BUDOUCNOST

www.esfcr.cz

Určitou překážkou pro účast na odborných kurzech byla nutnost na ně dojíždět do Prahy a často byly vícedenní, což bylo pro mnoho účastnic obtížné z důvodu hlídání dětí. Z tohoto důvodu si některé z nich dle vlastních slov raději vybíraly jednodenní kurzy v Liberci. Velice oceňovaným prvkem ze strany „maminek“ bylo právě **zajištění hlídání dětí** v průběhu interních kurzů a při výjezdním školení.

Dobré fungování školky kromě uvedené spolupráce se střední odbornou školou bylo zajištěno také díky praxi studentek z pedagogického gymnázia, které chodily do mateřské školy vypomáhat. V nedávné době však pedagogické gymnázium zaniklo (bylo soukromým subjektem, který šel do likvidace, a po převedení do veřejného školství byl z důvodu nadbytečnosti pedagogických tříd v kraji zrušen), což je dle slov příjemce velká škoda.

2) Dopady pro příjemce: Vytváření podmínek pro soulad rodinného a pracovního života a uplatňování principů rovných příležitostí

Počet zaměstnanců na mateřské či rodičovské dovolené se v případě Krajského úřadu Libereckého kraje pohybuje dlouhodobě v počtu přibližně 40 osob, což představuje asi 10 % všech zaměstnanců. Dosavadní podpora této skupiny zaměstnanců spočívala spíše na neformálních vazbách na bázi společenských akcí, přičemž cílený průběžný kontakt chyběl.

Zpracovaný **plán podpory rovných příležitostí** dle příjemce částečně odráží personální strategii krajského úřadu. Tvorbou plánu však, jak upřesnil vedoucí personálního odboru, poskytla větší prostor zabývat se touto strategií do hloubky. Jednotlivá opatření z plánu byla zaváděna do praxe již v průběhu projektu a jejich implementace pokračuje. V průběhu projektu byl plán podpory naplňován zejména prostřednictvím aktivit vzdělávání zaměstnanců před návratem z mateřské dovolené (včetně mentoringu) a také zřízení mateřské školy pro zaměstnance v rámci projektu. Mezi další opatření patří například způsoby a nástroje získávání informací o situaci v oblasti rovných příležitostí či sledování příplatků u mužů a žen na různých odborech úřadu (tj. zda za tutéž práci je u mužů i žen stejná mzda). Jak uvedl vedoucí personálního odboru, podmínky pro rovné příležitosti jsou dle provedených kontrol na úřadě velmi dobré. Plán obsahuje také úkoly směrem ke komunikaci se zaměstnanci a zjišťování jejich zpětné vazby ohledně uplatňování rovných příležitostí, tj. „zda vnímají, jestli tu ta rovnost je, nebo není“, jak uvedl vedoucí personálního odboru.

Z hlediska **flexibilních forem organizace práce** již na úřadě fungují zkrácené úvazky a pružná pracovní doba (zaměstnanci mají každý den zčásti stanovenou pevnou pracovní dobu a zčásti si mohou zbylé hodiny odpracovat kdykoliv v určitém časovém rozmezí), po skončení projektu však příjemce začal v této oblasti navíc **testovat práci z domova**, která je velmi výhodná při péči o malé děti. Ohlas je dle příjemce prozatím pozitivní od obou stran, v budoucnu by bylo možné dosáhnout okolo 10 % zaměstnanců pracujících z domova. Práce z domova je dle vedoucího personálního oddělení úsporou z hlediska zajištění pracovního prostoru a zároveň vede dle prozatímních zjištění k lepšímu pracovnímu výkonu. Možnost trvalého zavedení této formy práce je však závislá na rozhodnutí vedení kraje (blíže viz faktory ovlivňující dopady projektu).

Za do určité míry neočekávaný přínos lze považovat vznik **širší spolupráce mezi jednotlivými odbory** úřadu díky tomu, že v rámci aktivity mentoringu se mentoři v průběhu projektu pravidelně (jedenkrát za měsíc) scházeli a diskutovali o plánovaných aktivitách. Jednotlivé odbory tak spolu dle příjemce začaly více komunikovat.

Zřízení mateřské školy pro zaměstnance úřadu velkou měrou přispělo k rozšíření možností pro sladování pracovního a rodinného života zaměstnanců úřadu. Pro příjemce je mateřská škola

výhodou v tom smyslu, že zaměstnanci se mohou z mateřské/rodičovské dovolené dříve vracet do práce (i po dvou letech), neboť školka řeší problém nedostatku kapacit předškolních zařízení. Do školky lze umísťovat děti již od dvou let a také její otevírací doba je přizpůsobená pracovní době zaměstnanců úřadu v konkrétní dny. Snižuje se tím také riziko, že by zaměstnanci odešli k jinému zaměstnavateli, který nabízí lepší možnosti flexibilních forem práce a další opatření.

Faktory ovlivňující dopady projektu:

Významným faktorem ovlivňujícím úspěšnost a realizovatelnost plánu podpory rovných příležitostí byly velké zkušenosti partnera projektu, který plán zpracovával, s genderovou problematikou. Příjemce tak mohl „načerpát“ zkušenosti ohledně toho, jaká opatření fungují apod.

Neméně důležitým faktorem je také závislost realizace změn ve fungování či rozpočtu úřadu na **politických rozhodnutích** rady Libereckého kraje. Tento faktor ovlivňuje například možnou míru využití práce na zkrácený úvazek, neboť v kompetenci rady kraje je stanovení počtu zaměstnanců krajského úřadu (a situace, kdy na jednu pozici jsou dva zaměstnanci, už dle vedoucího personálního odboru vypadá jako „bobtnání“ úřadu). V případě práce z domova pak dle příjemce nastává při jednání s politiky problém v principu, že „úředník bude doma, přestože pracuje pro veřejnost a pobírá veřejné peníze“. Zavedení práce z domova je dle bývalé vedoucí personálního odboru (z řad cílové skupiny) složitým úkonem také z hlediska bezpečnosti práce.

Mnoho zaměstnanců by dle vyjádření vedoucího personálního odboru využilo zejména práci na 80% úvazek, především z finančních důvodů je však větší zájem spíše o lepší organizaci času v podobě pružné pracovní doby. Využití jednotlivých flexibilních forem práce (např. zda je možné zavést zkrácený úvazek) závisí dle vedoucího personálního oddělení vždy **na konkrétní pracovní pozici** a její náplni. Pokud to daná pozice neumožňuje, avšak flexibilní forma práce je potřebná z hlediska sladění pracovních a rodinných záležitostí, je možné tyto problémy řešit přesunem daného zaměstnance na jinou pozici. Výhodou pro zavádění flexibilních forem práce je skutečnost, že většina zaměstnanců krajského úřadu pracuje v kanceláři a nikoli u přepážek. Na druhou stranu Krajský úřad Libereckého kraje staví na myšlence „otevřeného úřadu“, a vždy tedy musí být pro klienta některý ze zaměstnanců k dispozici.

Dobrá informovanost všech odborů a posílení jejich vzájemné spolupráce byla zajištěna díky složení realizačního týmu, který byl sestaven z vedoucích všech odborů. Ti se tak mohli seznámit se zkušenostmi ostatních.

Faktorem, který umožnil zřízení školky pro zaměstnance, byl pozitivní přístup vedení Libereckého kraje, který tomuto opatření „dal zelenou“ (viz výše). Dle slov příjemce byla výhodou také znalost legislativy potřebná pro založení mateřské školy, díky čemuž nebylo nutné si na tuto činnost najímat odborníky. Zřízení školky bylo z 50 % financováno z prostředků Libereckého kraje. Mateřská škola je pod správou Střední odborné školy (dnes Střední škola a Mateřská škola Na Bojišti 15, Liberec), je tak vlastně klasickou veřejnou školkou s výhodami pro zaměstnance krajského úřadu. V případě nenaplnění kapacity dětmi zaměstnanců jsou další místa volná pro veřejnost. Zřízení této školky je proto dle slov zástupkyně partnera (Centra Kašpar) ukázkou společensky odpovědného přístupu Krajského úřadu Libereckého kraje.

3) Dopady pro příjemce dotace a spolupracující subjekty: Šíření znalostí a dobré praxe v uplatňování rovných příležitostí

Na informačních seminářích byli zástupci obcí a dalších organizací seznámeni s problematikou genderu a rovných příležitostí, ale také s výstupy projektu, tj. s metodikou genderového auditu a metodikou tvorby plánu rovných příležitostí, které mohou být těmito subjekty následně přejaty. **Materiály a konkrétní rady** byly dle slov příjemce předány například zástupcům města Jablonec nad Nisou. O tyto semináře však byl dle vyjádření příjemce pouze malý zájem.

Prostřednictvím soutěže v oblasti zhodnocení přístupu k rovným příležitostem byly jednak **propagovány aktivity příjemce** v rámci projektu a jednak byly oceněny, a tím zviditelněny, především inovativní přístupy subjektů veřejného sektoru k vytváření vstřícného pracovního prostředí i přes častý nedostatek finančních prostředků (například zapojování studentů zdravotnické školy do dobrovolnické práce v domově pro seniory, které kromě vytváření vstřícného pracovního prostředí rozvíjí u žáků a žákyň vztah k jiné generaci a schopnost vnímat její potřeby). K **šíření příkladů dobré praxe** došlo díky tomu, že zástupci subjektů, které se zúčastnily soutěže, vždy krátce představili ostatním své zkušenosti a dobrou praxi, tj. jakým způsobem přistupují např. i v malé obci k rovným příležitostem a co je možné pro zaměstnance udělat. Z vyhlášení výsledků byl natočen také krátký spot s vyjádřeními o jednotlivých oceněných opatřeních.

Faktory ovlivňující dopady projektu:

Nízký zájem o účast na diskusních seminářích ze strany obcí, příspěvkových organizací a dalších subjektů byl dle příjemce zapříčiněn obecně **malým povědomím** o významu pojmu gender a rozměrech, kterých může nabývat. Především starostové malých obcí se s touto problematikou dle příjemce často ještě nesetkali. V mnoha případech po seznámení se způsoby uplatňování principů rovných příležitostí na pracovišti navíc dle slov koordinátorky „zjistili, že se jich to tolik netýká, protože tam jde někdo na mateřskou jednou za deset let“. Ani v příspěvkových organizacích nejsou dle příjemce příliš vhodné podmínky pro zavádění genderových opatření.

Diskusních seminářů a soutěže se tak zúčastnily především obce 1. a 2. stupně, které dle příjemce mají v této oblasti „co nabídnout“. Prostřednictvím této **soutěže** mohlo dojít ke shromáždění a šíření dalších podnětů a příkladů dobré praxe v oblasti uplatňování rovných příležitostí ve veřejné správě.

Faktorem ovlivňujícím úspěšné šíření dobré praxe ze strany příjemce vůči subjektům veřejné správy byla skutečnost, že metodika genderového auditu a metodika tvorby plánu rovných příležitostí byly vytvořeny pod odborným dohledem partnera tak, aby je bylo možné nabídnout jako **návod a zároveň nástroj** k úpravě genderových stereotypů v jiných zařízeních či organizacích.

II. Přínosy projektu z hlediska rovnosti mužů a žen

Cílová skupina zaměstnanců škol byla tvořena především ženami, neboť většina aktivit projektu byla zaměřena na zaměstnance na mateřské či rodičovské dovolené, jimiž jsou z naprosté většiny ženy. Dopady projektu z hlediska mužů a žen jsou tak tímto stavem ovlivněny. Z hlediska rovných příležitostí projekt dle příjemce přinesl celkovou změnu vnímání této problematiky v celém úřadu a snahu dál a intenzivněji pracovat na uplatňování principu rovných příležitostí. V rámci projektu byly zlepšeny podmínky pro sladování pracovního a rodinného života, a to zejména díky lepší informovanosti a dostupnosti flexibilních forem práce, usnadnění návratu z mateřské či rodičovské dovolené díky průběžnému vzdělávání a mentoringu a v neposlední řadě také díky zřízení mateřské

školy pro zaměstnance úřadu (blíže viz dopady pro cílovou skupinu a dopady pro příjemce). Účastníci projektu také dle svých slov získali nové informace ohledně genderu, například z hlediska používání genderově korektního jazyka v oficiálních dokumentech.

III. Překážky při realizaci projektu a způsoby jejich řešení

1) Výskyt a řešení očekávaných rizik

Rizika očekávaná před realizací projektu, spojená s nedodržením časového harmonogramu ani nekvalitního výběru dodavatele veřejné zakázky, se nenaplnila. Riziko nedostatečné podpory vedení úřadu a kraje bylo eliminováno díky tomu, že záměr projektu byl projednán a schválen na zasedání Rady Libereckého kraje, a díky průběžnému informování vedoucích pracovníků kraje. Skutečnost, že příjemce na realizaci projektu poskytl část prostředků, byla také dokladem podpory.

Z očekávaných rizik se částečně naplnilo **riziko nedostatečného zájmu pro vstup do projektu** u cílové skupiny zaměstnanců před návratem z rodičovské dovolené, a to především ze specifických důvodů vyplývajících z péče o dítě. Přestože, jak příjemce uvedl, s nimi vstoupil do kontaktu již při předběžné analýze potřeb, zájem o vzdělávací aktivity byl na počátku kurzu nízký. Nízký zájem o účast v projektu byl také ze strany vedoucích odborů. To bylo dle příjemce překonáno intenzivnějším informováním, bylo potřeba „je to naučit“. Ve druhé polovině trvání projektu byl zájem cílové skupiny již vysoký. K tomu přispělo i to, že v průběhu projektu byla účastnicím dána možnost vybírat si kurzy samy i dle termínů, neboť původně byly termín i konkrétní školení určeny, avšak častokrát neměly účastnice v daný den čas. Jak bylo očekáváno, i přes nakonec vysoký zájem bylo častou překážkou účasti zaměstnankyň na mateřské dovolené hlídání dětí, jejich nemoc a další problémy. V několika málo případech musely být při neúčasti matky z důvodu nemoci dítěte uhrazeny ze strany příjemce vysoké storno poplatky organizátorům daného kurzu.

2) Překážky při realizaci

Příjemce musel překonat několik překážek, které komplikovaly realizaci projektu. Jedna z nich se objevila u zřízení mateřské školy, kdy příjemce dle slov koordinátorky již při přípravě rozpočtu projektu zapomněl na zahrnutí prostředků na **vybavení školky** hračkami a dalšími pomůckami. Tyto položky pak byly hrazeny z nepřímých nákladů. V případě, kdy by nebylo možné financovat vybavení tímto způsobem, plánoval příjemce například uspořádání sbírky.

Další překážkou, obdobně jako v případě cílové skupiny, byl počáteční malý zájem o účast v projektu ze strany klíčových aktérů, tedy subjektů veřejné správy, s nimiž příjemce spolupracuje (blíže viz faktory ovlivňující dopady pro příjemce a spolupracující subjekty).

5 Zhodnocení projektu dle účinnosti, hospodárnosti a udržitelnosti

| 5.1 Účinnost projektu | |
|---|--|
| Naplnění účinnosti (taxonomie) | Spíše vysoké – úpravou zapojení a využití projektových vstupů by bylo možné dosáhnout dílčích zlepšení a vyššího přínosu pro cílovou skupinu |
| Výše podpory na jednu podpořenou osobu³ | 58 tis. Kč |
| 5.2 Hospodárnost projektu | |
| Naplnění hospodárnosti (taxonomie) | Spíše vysoké – některé ze vstupů nebyly zcela nezbytné pro dosažení cílů, ale přispívaly k jejich plnění a celkovému účelu projektu |
| Počet podpořených osob na jeden úvazek projektového týmu | 25 podpořených osob |
| 5.3 Udržitelnost přínosů projektu | |
| Udržitelnost projektu (taxonomie) | Vysoká - Všechny dosažené výsledky byly udrženy |

I. Účinnost a hospodárnost projektu

Aktivity projektu nebyly ve všech případech nastaveny a realizovány tak, že přinášely nejvyšší možné přínosy. Jak bylo zjištěno, o existenci e-learningových kurzů účastníci projektu často vůbec nevěděli, a nemohli je tak využít. **S danými vstupy tedy bylo možné dosáhnout ještě vyššího rozsahu přínosů.** V ostatních případech byly zdroje, které byly k dispozici, byly využity s ohledem na maximalizaci přínosů dané intervence. Například díky tomu, že nebyla stanovena podmínka akreditovaných kurzů (stačilo osvědčení o účasti), bylo možné za stejné prostředky nabídnout větší počet kurzů, což bylo jedním z faktorů úspěchu. Na druhou stranu maximálnímu využití těchto možností bránily některé překážky ze strany cílové skupiny (viz překážky při realizaci projektu). Projekt je na základě uvedených skutečností možné označit jako spíše účinný.

Výše podpory na jednu podpořenou osobu (celkem 137 osob) pak dosáhla 58 tis. Kč. Při interpretaci těchto nákladů je nezbytné vzít v úvahu skutečnost, že mezi podpořené osoby patřily kromě zaměstnanců na mateřské či rodičovské dovolené, kteří se účastnili vzdělávacích aktivit či umístili své dítě do zřízené školky, také zaměstnanci, kteří se účastnili úvodních workshopů a spolupracovali na tvorbě plánu rovných příležitostí a mentoři. Bylo tak podpořeno také celkové vnitřní fungování krajského úřadu.

Z hlediska hospodárnosti bylo zjištěno, že některé ze vstupů nebyly zcela nezbytné pro dosažení cílů. Jedná se o vytvoření výše zmiňovaných e-learningových kurzů, které byly velmi málo využívané, a nepřispívaly velkou měrou k plnění cílů projektu. Za zbytné využití vstupů finančních prostředků lze považovat úhradu storna za absenci účastníků na několika kurzech. Naopak náklady na vzdělávací kurzy byly snižovány například díky zajištění některých nabízených vzdělávacích kurzů partnerem projektu a jejich pořádání v prostorách úřadu. V ostatních případech využití vstupy optimálně přispívaly k dosažení cílů projektu. Hospodárnost projektu tak lze označit za spíše vysokou.

³ K interpretaci blíže viz text níže.



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



OPERAČNÍ PROGRAM
LIDSKÉ ZDROJE
A ZAMĚSTNANOST

PODPORUJEME
VAŠI BUDOUCNOST

www.esfcr.cz

V rámci projektu bylo podpořeno 25 osob na jeden úvazek projektového týmu. Vzhledem k výše uvedené struktuře podpořených osob je však třeba poznamenat, že každá osoba byla podpořena různým způsobem a v rozdílném rozsahu.

II. Udržitelnost přínosů projektu

Pro udržitelnost výsledků projektu z hlediska příjemce je základním faktorem skutečnost, že Krajský úřad Libereckého kraje představuje stabilní organizaci, která disponuje dostatečnými administrativními kapacitami pro zajištění udržitelnosti projektu v dalších letech, zejména z hlediska naplňování plánu podpory rovných příležitostí. Významnou překážkou udržitelnosti může být dle vedoucího personálního odboru změna v politickém vedení kraje, která může snahu o zavádění genderových opatření (především z hlediska flexibilních forem práce) posunout zase na začátek. Jak poznamenala koordinátorka projektu, to představuje pro krajský úřad výzvu v tom, že je třeba novým politikům vysvětlovat hodnoty a přínosy, které tato opatření přinášejí. Podobně je dle jejích slov třeba komunikovat s novými vedoucími jednotlivých odborů úřadu. Z hlediska finančního zabezpečení a provozní udržitelnosti mateřské školy je po dobu 5 let zajištěna realizovaná investice na zřízení a fungování tohoto zařízení.

Z hlediska přínosů pro cílovou skupinu je pro jejich udržitelnost zásadní, že zaměstnanci na mateřské či rodičovské dovolené se mohou dále vzdělávat v rámci školení zajišťovanými krajským úřadem i po skončení projektu. O zajištění těchto aktivit se starají mentoři, jejichž činnost také pokračuje dál. Jejich činnost je navíc v současné době rozšířena o zaměření na další podobně znevýhodněné skupiny zaměstnanců - osoby odcházející do důchodu a dlouhodobě nemocné osoby.

V rámci dalšího šíření dobré praxe v oblasti uplatňování rovných příležitostí ve veřejné správě příjemce uvažuje o uspořádání dalšího ročníku soutěže. Udržitelnou hodnotu představují také vytvořené metodiky genderového auditu a plánu podpory rovných příležitostí, kdy prostřednictvím jejich poskytnutí dalším subjektům jsou aplikované postupy v oblasti rovných příležitostí dále šířeny.



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



OPERAČNÍ PROGRAM
LIDSKÉ ZDROJE
A ZAMĚSTNANOST

PODPORUJEME
VAŠI BUDOUCNOST

www.esfcr.cz

6 Souhrnné zhodnocení a poučení z realizace

6.1 Identifikace nejlepší, dobré a neosvědčené praxe

| | |
|--|-------------------------|
| Existence dobré praxe (taxonomie) | Spíše dobrá praxe |
| Bodové hodnocení na základě multikriteriální analýzy | 84 (ze 100) |
| Hodnocení jednotlivých kritérií v rámci multikriteriální analýzy | |
| Kritérium | Bodové hodnocení |
| <i>účelnost projektu (váha 35 %)</i> | 100 |
| <i>užitečnost projektu ze strany cílových skupin (váha 5 %)</i> | 75 |
| <i>užitečnost projektu ze strany dalších klíčových aktérů (váha 5 %)</i> | 75 |
| <i>účinnost projektu (váha 15 %)</i> | 70 |
| <i>hospodárnost projektu (váha 15 %)</i> | 70 |
| <i>udržitelnost projektu (váha 20 %)</i> | 100 |
| <i>inovativnost řešení (váha 5 %)</i> | 0 |

I. Identifikace nejlepší, dobré a neosvědčené praxe

Projekt Sladování pracovního a rodinného života zaměstnanců Krajského úřadu Libereckého kraje, jehož předmětem bylo zlepšení přístupu ke sladování pracovního a rodinného života zaměstnanců Krajského úřadu Libereckého kraje, lze celkově označit za příklad dobré praxe. Projekt naplňuje veškeré charakteristiky z hlediska účelnosti, účinnosti, hospodárnosti, udržitelnosti a přináší také inovativní přístup z hlediska fungování úřadu, z větší části pak naplňuje také užitečnost ze strany cílové skupiny.

Cíle projektu, tak jak byly stanoveny, byly naplněny v plném rozsahu. Nižší míra užitečnosti u cílové skupiny vyplývá z toho, že dle šetření existují rezervy v aktivitě mentorů vůči zaměstnancům na mateřské dovolené (blíže viz zhodnocení dopadů a přínosů realizace projektu). Užitečnost u cílové skupiny i klíčových aktérů byla také snížena kvůli malému počátečnímu zájmu o aktivity projektu.

Projekt je úspěšný zejména s ohledem na dosažení dlouhodobých dopadů pro cílovou skupinu a změn ve fungování úřadu. Udržitelnost přínosů projektu byla vysoká, všechny dosažené výsledky byly udrženy.

Celková úspěšnost byla dána naplněním řady provázaných a vzájemně se podporujících faktorů, které ovlivnily vytvoření podmínek sladování pracovního a rodinného života zaměstnanců krajského úřadu a šíření příkladů dobré praxe v oblasti uplatňování rovných příležitostí ve veřejné správě.

Za hlavní faktory úspěšnosti a nejlepší praxe lze označit přizpůsobení vzdělávacího plánu individuálním potřebám zaměstnanců na mateřské dovolené, znalost potřeb cílové skupiny a dobrý výběr partnerů projektu. Přínosné pro dosažení těchto pozitivních dopadů byly všechny podpořené aktivity.

Řízení projektu ze strany koordinátorky projektu i ostatních členů realizačního týmu probíhalo profesionálně, což mělo vliv na úspěšnost projektu i udržitelnost jeho dopadů. Komplikace vzniklé v průběhu projektu byly úspěšně vyřešeny a neměly tak dopad na přínosy projektu a jeho celkovou úspěšnost.

II. Doporučení dle faktorů úspěchu a překážek při realizaci projektu

V rámci projektu se osvědčilo a pro obdobně zaměřené projekty lze doporučit:

- **přizpůsobení aktivit individuálním potřebám a zájmům účastníků**
specifikace: přizpůsobení aktivit individuálním potřebám a zájmům účastníků (z hlediska obsahu i termínů) a zároveň požadavkům kladeným ze strany zaměstnavatele
- **znalost potřeb cílové skupiny**
specifikace: zjištění potřeb cílové skupiny před zahájením projektu formou průzkumu
- **neformální kontakty**
specifikace: klíčové pro vznik nových osobních i profesních vazeb mezi zaměstnanci (účastníky), ale i pro zlepšení komunikace mezi jednotlivými odbory úřadu

Překážky pro dosažení vyšších přínosů a negativní faktory, které bylo třeba při realizaci projektu řešit/překonat:

- Nízký zájem o vstup do projektu - z důvodu malé informovanosti o cílech projektu o problematice rovných příležitostí byl na počátku projektu malý zájem ze strany zaměstnanců na mateřské dovolené, ale i vedoucích odborů i klíčových aktérů
- Malá časová flexibilita zaměstnanců na mateřské dovolené - z důvodů mateřských povinností (hlídání, nemoc dítěte) se často nemohli zúčastnit vybraných školení, případně přizpůsobovali výběr školení svým omezeným možnostem
- Nezahrnutí některých potřebných nákladů do rozpočtu - příjemce opomněl zahrnout prostředky na vybavení mateřské školy hračkami a dalšími pomůckami do rozpočtu projektu, ty musely být hrazeny z nepřímých nákladů

III. Potenciál šíření dobré praxe / aplikovatelnosti projektu

Aplikovatelnost a potenciál pro šíření dobré praxe jsou u tohoto projektu vysoké. Šíření dobré praxe projektu probíhalo již v jeho průběhu. Projekt Libereckého kraje určitě může být zejména z hlediska individuálního přizpůsobení aktivit potřebám cílové skupiny a úspěšného zřízení a fungování mateřské školy pro zaměstnance inspirací a návodným příkladem pro další projekty zaměřené na uplatňování principů rovných příležitostí ve veřejné správě.