

PŘÍPADOVÁ STUDIE: zhodnocení přínosů projektu „KUDY KAM“

1 Identifikace případové studie

1.1 Identifikační údaje projektu	
Název projektu	KUDY KAM
Číslo projektu	CZ.1.04/2.1.00/70.00012
Oblast podpory	2.1 Posílení aktivních politik zaměstnanosti
Zaměření projektu	Obnova či zavedení pracovních návyků u osob, které potřebují zvláštní pomoc
Cíl projektu	Cílem projektu je pomoc uchazečům o zaměstnání, kteří potřebují zvláštní pomoc.
Příjemce dotace	Úřad práce České republiky - krajská pobočka v Hradci Králové
Adresa	Wonkova 1142/1, 500 02 Hradec Králové
Projektový manažer	Mgr. Jitka Pokorná
Partner projektu	Bez partnera
Výše rozpočtu, % dotace	17 886 363,- Kč; 100 %
Termín realizace	1. srpna 2011 – 31. července 2014
Místo realizace a území dopadu	Královéhradecký kraj
Webová adresa	http://kudykam.dev.cepac.cz/
1.2 Přehled terénního šetření	
Příjemce dotace	Individuální řízený rozhovor (11. 3. 2015, Mgr. Jitka Pokorná , projektová manažerka) Realizátor projektových aktivit (7. 4. 2015, RNDr. Josef Drdla , ředitel dodavatelské společnosti – sdružení CEPAC – Morava)
Klíčoví aktéři	Telefonický řízený rozhovor (14. 4. 2015, pracovník regionální pobočky Úřadu práce, účastník rozhovoru si přál zůstat anonymní) Individuální řízený rozhovor (24. 4. 2015, Mgr. Jaroslav Maroušek , vedoucí Oddělení projektů fondů EU GŘ ÚP) Telefonický řízený rozhovor (14. 4. 2015, zástupce spolupracujících firem, účastník rozhovoru si přál zůstat anonymní) Telefonický řízený rozhovor (3. 7. 2015, zástupce spolupracujících firem, účastník rozhovoru si přál zůstat anonymní) Telefonický řízený rozhovor (3. 7. 2015, zástupce spolupracujících firem, účastník rozhovoru si přál zůstat anonymní) Telefonický řízený rozhovor (3. 7. 2015, zástupce spolupracujících firem, účastník rozhovoru si přál zůstat anonymní) Telefonický řízený rozhovor (3. 7. 2015, zástupce spolupracujících firem, účastník rozhovoru si přál zůstat anonymní)

ABSTRAKT: VÝSLEDKY EVALUAČNÍ PŘÍPADOVÉ STUDIE

Oblast podpory OP LZZ: 2.1 Posílení aktivních politik zaměstnanosti

PROJEKT: KUDY KAM

Příjemce: Úřad práce v Hradci Králové
Výše dotace: 17 886 363,- Kč

Místo: Královéhradecký kraj
Termín realizace: 1. 8. 2011 – 31. 7. 2014

CÍL PROJEKTU

Hlavním cílem tohoto projektu bylo pomoci uchazečům o zaměstnání s potřebou zvláštní pomoci.

Cílovou skupinou tedy byli hlavně lidé pocházející ze sociokulturně znevýhodněného prostředí, žijící v mimořádně obtížných poměrech, osoby společensky nepřizpůsobivé nebo po propuštění z výkonu ochranného opatření.

Záměrem projektu bylo zvýšit motivaci cílové skupiny pro hledání zaměstnání, pomoci jim získat pracovní zkušenosti a odstranit překážky bránící jim ve vstupu na pracovní trh.

CO SE V PROJEKTU ODEHRÁLO?

Realizátorem projektu byl Úřad práce v Hradci Králové, který zajišťoval vlastní projektovou žádost a prováděl administraci projektu. Vlastní realizace projektových aktivit a práce s účastníky byla prováděna dodavatelsky.

V úvodu projektu vybírali zprostředkovatelé/ky na pobočkách Úřadů práce ve spolupráci s poradci dodavatele účastníky do projektu z řad cílové skupiny. Cílem bylo vybrat perspektivnější uchazeče s vyšší šancí na začlenění na pracovní trh. Nejprve prošli účastníci měsíčním motivačním a poradenským programem zaměřeným na finanční gramotnost, orientaci na trhu práce a další důležité znalosti s cílem rozšíření jejich znalostí a posílení jejich motivace a aktivizace při hledání nového zaměstnání.

Úspěšným absolventům úvodních kurzů bylo poté zprostředkováno pracovní místo.

CO PROJEKT PŘINESL LIDEM?

Posílení sebedůvěry účastníků a zvýšení jejich konkurenceschopnosti na trhu práce

Cílová skupina v době před realizací projektu v mnoha ohledech vykazovala nízkou motivaci

a aktivitu pro získání dlouhodobé práce a její udržení. Projekt tak cílil na:

- ✓ Zvýšení aktivity a posílení motivace účastníků k hledání si nového zaměstnání a dlouhodobému návratu na pracovní trh.
- ✓ Odstranění vedlejších příčin, které omezovaly možnosti i motivaci účastníků se na trh práce vrátit (dluhy, exekuce, drogová závislost, problémy s bydlením, demotivující okolí, atd.).
- ✓ Znovuobnovení standardních pracovních návyků (pravidelná docházka do práce a výkon po dobu pracovní doby).
- ✓ Zvýšení kompetencí v oblasti počítačové a finanční gramotnosti.
- ✓ Možnost získat dlouhodobou praxi (až na dobu jednoho roku) na podporovaném pracovním místě (SÚPM, VPP).



Ilustrační foto

Začlenění cílových skupin do společnosti a bourání předsudků vůči těmto skupinám

Díky projektu měli zaměstnanci i zaměstnavatelé možnost vyzkoušet si vzájemnou spolupráci za konkrétních podmínek daného zaměstnání s podporou ze strany realizátorů projektu.

- ✓ Zaměstnanci procházeli výběrem, který měl zajistit odpovídající job-match.

- ✓ Zaměstnancům i zaměstnavateli byl poskytován kontinuální servis pro řešení problematických oblastí.
- ✓ V rámci projektu byla realizátorem projektu za zaměstnavatele řešena i agenda spojená s vykazování výdajů na podporovaném místě.

Na základě projektu měl zaměstnavatel možnost vyzkoušet si daného pracovníka s minimem nákladů a následně posoudit jeho užitečnost pro firmu po ukončení podpory.



Když tě zdejší úřad práce,
vidí téměř na opraťce,
a ty bloudíš, hledáš „Kudy kam“? !?
Já tu bídu dobře znám...

Už nezoubej a podívej, jak smůra otrava,
když se úsvitu přichází CEPAC Morava.
A jako „maják“ štěstí, zářná raketa,
cestu k výškám ukáže rána,
naše milá Markéta.

A teď rychle na internet, na pracovní burzu,
za všechno láma děkuji účastníci burzu.

U Hradec Královce 24.5.2013

Ohlas na projekt zasláný jedné z lektorek realizačního týmu jedním z účastníků.

PŘEKÁŽKY

- ❖ **Nedostatečná administrativní kapacita ze strany Úřadu práce.** Ten nemá dostatečné kapacity pro potřebný výběr perspektivních účastníků, u kterých je vyšší šance na úspěšnou účast v celém projektu a jejich znovuzачlenění na pracovní trh.
- ❖ **Organizační změny Úřadu práce** v roce 2012, kdy vzniklo jedno centrální ředitelství pro celý stát oproti stávající situaci s několika regionálními autonomními organizacemi. Tyto změny způsobily prodloužení termínů realizace projektu, zejména s ohledem na potřebu soutěžit výběrová řízení centrálně.
- ❖ **Destabilizační prvky pro cílovou skupinu,** které působily během projektu a často narušovaly zájem a pozornost účastníků. Šlo například o drogové a jiné závislosti, zadlužení, trestní činnost, ad.
- ❖ **Nedostatečná motivace cílové skupiny,** která vyžadovala velmi intenzivní a náročnou práci ze strany lektorů a poradců, kteří s účastníky pracovali.
- ❖ **Předsudky ze strany zaměstnavatelů vůči vybraným skupinám** (etnické skupiny, trestaní, narkomani), které vedly k problémům se zprostředkováním zaměstnání pro tyto účastníky.
- ❖ **Vysoká administrativní zátěž projektů ESF**

SHRNUTÍ PŘÍNOSŮ PROJEKTU

Naplnění účelnosti a užitečnosti projektu	
Dopad na zaměstnanost účastníků	Vysoký V rámci projektu byla přímo zřízena pracovní místa pro CS.
Dopad na kvalifikační úroveň účastníků (vzdělání)	Spíše nízký Projekt se přímo nezaměřoval na zvýšení kvalifikace účastníků, poskytl pouze základní informace o vybraných tématech z oblasti environmentální a genderové problematiky, finanční gramotnosti, efektivní komunikace, ad.
Dopad na zaměstnatelnost účastníků jiný než kvalifikační	Spíše vysoký U jednotlivých osob došlo k vytvoření potřebných pracovních návyků, které jsou zejména pro udržení pracovní pozice důležité. Účastníci byli motivováni k aktivnímu vyhledávání zaměstnání. Byla zvyšována důvěra k vlastním schopnostem a možnostem.
Dopad na ekonomickou situaci účastníků	Spíše vysoký Získání pravidelného příjmu pro cílovou skupinu zlepšilo ekonomickou situaci cílové skupiny.
Dopad na sociální status účastníků	Spíše vysoký Získání pracovního místa, spolu s motivačními aktivitami zvyšuje sebehodnocení cílové skupiny a zároveň zvyšuje jejich sociální status ve společnosti a okolí.
Dopad na rovné příležitosti	Nerelevantní Řešení problémů v oblasti rovných příležitostí nebylo cílem projektu.
Dopad na další klíčové aktéry	Spíše vysoký Zaměstnavatelé získali možnost využít dotovaného pracovního místa a na reálných případech zaměstnanců zhodnotit jejich výkony a využitelnost v praxi – omezení předsudků.
Vyřešení problémů/potřeb cílové skupiny	Problémy a potřeby cílové skupiny byly z menší části vyřešeny/naplněny (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 osobní situace účastníka
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	Vysoké Způsob zapojení a využití projektových vstupů optimálně přispíval k dosaženým výsledkům a přínosům pro cílovou skupinu.
Naplnění hospodárnosti	Vysoké Veškeré vstupy byly nezbytné pro dosažení cílů.
Udržitelnost projektu	
Udržitelnost projektu	Spíše nízká Menšina dosažených výsledků byla udržena.
Identifikace nejlepších, dobrých a neosvědčených praxí	
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	Úřad práce České republiky - krajská pobočka v Hradci Králové
Kategorie příjemce	veřejný subjekt: ústřední orgán státní správy, organizační složka státu, příspěvková organizace či společnost založená či vlastněná státem
Předchozí zkušenosti příjemce s cílovou skupinou	Ano Úřad práce České republiky - krajská pobočka v Hradci Králové získal zkušenosti s práce s cílovou skupinou osob s potřebou zvláštní pomoci již z realizace projektů v programovém období 2004-2006 i obdobích následujících. Úřady práce vzhledem k povaze zajišťované agendy mají s cílovou skupinou rozsáhlé zkušenosti.
2.2 Přístup ke zpracování žádosti	
Zapojení externího dodavatele pro zpracování žádosti	Ne
2.3 Cíle projektu	
<p>Globální cíl projektu:</p> <p>Hlavním cílem projektu je pomoc uchazečům o zaměstnání, kteří potřebují zvláštní pomoc.</p> <p>Hlavní cíle projektu:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Zvýšit motivaci cílové skupiny k zaměstnání. ○ Umožnit cílové skupině opětovně získat pracovní zkušenost jako základ pro tvorbu (obnovu) pracovních návyků a dovedností. ○ Odstraňovat překážky, které brání cílovým skupinám k zapojení se na trh práce. ○ Podpořit cílovou skupinu projektu při hledání zaměstnání. 	
2.4 Cílová skupina	
Specifikace cílové skupiny	<ul style="list-style-type: none"> • uchazeči o zaměstnání, kteří potřebují zvláštní pomoc, tzn. zejména osoby, které se přechodně ocitly v mimořádně obtížných poměrech nebo které v nich žijí, osoby společensky nepřizpůsobivé, po ukončení výkonu trestu odnětí svobody nebo po propuštění z výkonu ochranného opatření a osoby ze sociokulturně znevýhodněného prostředí • uchazeči evidovaní na úřadu práce déle než 5 měsíců

3 Realizace projektu

3.1 Aktivity

POPIS AKTIVIT REALIZOVANÝCH V RÁMCI PROJEKTU

Příjemce nejprve vysoutěžil dodavatele projektu, který následně realizoval převážnou část projektových aktivit spojenou s cílovou skupinou projektu. Dodavatel následně proškolil, respektive instruoval zprostředkovatele, kteří poté vybírali jednotlivé potenciální uchazeče projektu. Po jejich proškolení / instruktáži začali jednotliví zprostředkovatelé na pobočkách Úřadu práce v regionech vybírat vhodné účastníky projektu z řad cílové skupiny, kteří měli dle dodavatele o účast v projektu velký zájem. Vybraní jedinci byli následně pozváni na informační schůzku, kde obdrželi podrobnější informace o projektu. V případě dalšího zájmu o účast v projektových aktivitách byli pozváni na vstupní modul v rámci zahájení motivačního poradenského programu. V první části projektových aktivit byli účastníci detailně informováni o projektových aktivitách a požadavcích (pravidla docházky, způsoby komunikace, BOZP) na jednotlivé účastníky. Následně byla podepsána Dohoda o účasti v projektu. V samotné motivačně poradenské části byli následně vzděláváni v oblastech:

- Základy práce na PC
- Environmentální a genderová politika
- Pracovně právní poradenství
- Základy finanční gramotnosti
- Strategie finančního vedení domácnosti
- Sebepoznání a motivace
- Efektivní komunikace
- Pracovní diagnostika
- Orientace na trhu práce
- Příprava na přijímací pohovor
- Sebe prezentace
- Návčik režimových prvků

Rozsah, respektive délka jednotlivých výukových dní, postupně narůstala, aby bylo zajištěno postupné navykání účastníků na režimové prvky. Byly nacvičovány i praktické aktivity, které měly zároveň přinést dynamické prvky do výkladu – úklidové práce, pomocné činnosti.

Motivace pro účast na programu byla podpořena motivačními prvky (např. stravenkami, proplácení cestovních nákladů).

Souběžně s motivačním kurzem probíhala i možnost individuálního poradenství a asistenční služby. Poradenství se zaměřovalo na oblasti spojené s pracovní tematikou:

- Orientace na trhu práce
- Osobnostní a profesní rozvoj
- Pracovně právní problematika

Nad rámec výše uvedených témat byl značný rozsah poradenství věnován (dle vyjádření dodavatele projektových aktivit až 50 %) řešení individuálních problémů účastníků kurzů. Jednalo se zejména o problémy se zadlužením / exekucemi, drogovou a alkoholovou závislostí, problémy s bydlením atd.

Pro úspěšné absolventy motivačního a poradenského programu došlo ke zprostředkování

dočasného pracovního místa (na dobu 6-12 měsíců). Šlo zejména o VPP (obce, města, neziskové organizace, apod.) a SÚPM. Dodavatel využil pro identifikaci pracovních míst širokou databázi možných zaměstnavatelů, kterou udržuje na základě realizace obdobných projektů. Výběr vhodných pozic byl uskutečněn na základě zkušeností a preferencí účastníků programu a dále na základě zjednodušené podoby bilanční diagnostiky (ve vybraných případech), kterou dodavatel používá.

Dodavatel poskytoval v průběhu celého projektu účastníkům a zároveň zaměstnavatelům poradenskou a asistenční službu, díky čemuž byl účastníkům k dispozici sociální pracovník, který jim pomáhal řešit případné problémy, a asistent, který účastníky doprovázel při kontaktech se zaměstnavateli, úřady atp. Vzhledem k problematické skupině pak služby sociálního pracovníka byly využívány poměrně často. Dodavatel projektových aktivit Sdružení CEPAC – Morava pak poskytoval zaměstnavatelům servis pro vykazování způsobilých výdajů v projektu.

3.2 Realizace výběrových řízení

Počet realizovaných výběrových řízení	2
--	---

3.3 Realizační tým projektu

Velikost projektového týmu	4 osoby
-----------------------------------	---------

Úvazky	1,63 (přepočtený měsíční úvazek) po dobu 36 měsíců <u>Složení projektového týmu:</u> Projektový manažer (0,50 úvazku po celé trvání projektu) Odborný pracovník/expert pro Hradec Králové, Náchod, Rychnov nad Kněžnou a Trutnov (1,0 úvazku po dobu 18 měsíců) Finanční manažer (0,50 úvazku po celé trvání projektu) Odborný pracovník/expert pro Jičín (0,25 úvazku po dobu 18 měsíců)
--------	--



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

4.1	cílová hodnota	dosažená hodnota	dosažená h. v %
Počet podpořených osob - celkem	150	178	118,7
Počet úspěšných absolventů kurzů - celkem	75	173	230,7

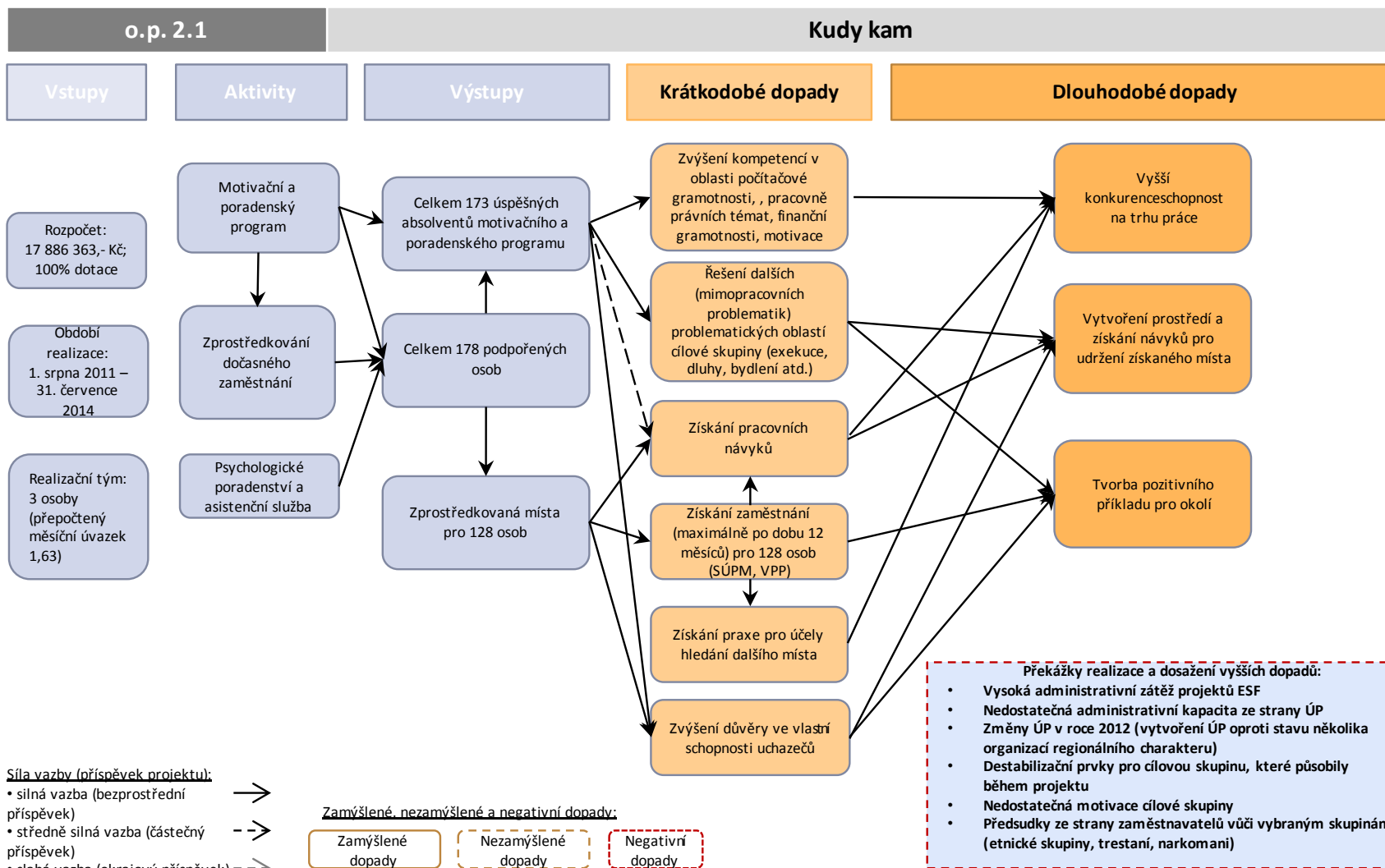
4.2 Zhodnocení přínosů projektu

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 dobře nastavena, tj. byly popsány předpokládané kauzální vazby a očekávané dopady projektu. V rámci šetření se následně potvrdilo naplnění očekávaných dopadů projektu.

Teorie změny projektu



4.2.2 Strukturované zhodnocení dopadů (taxonomie)

Dopad na kvalifikační úroveň účastníků (vzdělání)	Spíše nízký	
	Projekt nebyl přímo zaměřen na zvýšení kvalifikační úrovně. Účastníci si však zvýšili své měkké dovednosti a finanční gramotnost.	
Dopad na zaměstnanost účastníků	Vysoký	
	V rámci projektu byla přímo zřízena pracovní místa pro CS.	
Dopad na zaměstnatelnost účastníků jiný než kvalifikační	Spíše vysoký	
	U jednotlivých osob došlo k vytvoření potřebných pracovních návyků, které jsou zejména pro udržení pracovní pozice důležité. Účastníci byli motivováni k aktivnímu vyhledávání zaměstnání. Byla zvyšována důvěra k vlastním schopnostem a možnostem.	
Dopad na ekonomickou situaci účastníků	Spíše vysoký	
	Získání pravidelného příjmu pro cílovou skupinu zlepšilo ekonomickou situaci cílové skupiny.	
Dopad na sociální status účastníků	Spíše vysoký	
	Získání pracovního místa, spolu s motivačními aktivitami zvyšuje sebehodnocení cílové skupiny a zároveň zvyšuje jejich sociální status ve společnosti a okolí	
Dopad na rovné příležitosti	Nerelevantní	
	Řešení problémů v oblasti rovných příležitostí nebylo cílem projektu.	
Dopad na další klíčové aktéry	Spíše vysoký	
	Zaměstnavatelé získali možnost využít dotovaného pracovního místa a na reálných případech zaměstnanců zhodnotit jejich výkony a využitelnost v praxi – omezení předsudků (blíže viz zhodnocení přínosů projektu – textová část).	
Systémové dopady	Nerelevantní	
	Projekt nebyl zaměřen na řešení systémových otázek.	
Efekty ovlivňující přínosy projektu	Potvrzeno / nepotvrzeno	Komentář
Creaming-off	<i>částečně potvrzeno</i>	Výběr uchazečů do projektu byl prováděn s cílem identifikovat zástupce cílové skupiny, u nichž lze předpokládat vyšší motivaci pro získání a udržení zaměstnání.
Lock-in efekt	<i>nepotvrzeno</i>	Uchazeči byli motivováni k aktivnímu vyhledávání i mimo rozsah nabízených možností projektu
Alternativní atribuce	<i>nepotvrzeno</i>	Aktivity projektu byly klíčovým faktorem pro dosažení přínosů. Jednalo se o skupinu dlouhodobě nezaměstnaných, jiné faktory by se mohly projevit případně již před zahájením projektu.

Substituce	<i>nepotvrzeno</i>	Efektů nebylo dosaženo na úkor jiných osob ve srovnatelném postavení.
Mrtvá váha ¹	<i>nepotvrzeno</i>	Bez poskytnuté dotace by Úřad práce neposkytoval služby cílové skupině v rozsahu projektu. Dotovaná místa by bez projektu nevznikla a nedošlo by ke vzniku potřebných pracovních míst
4.2.1 Zhodnocení účelnosti projektu - shrnutí (celkové vyřešení problémů/potřeb cílové skupiny)		
Vyřešení problémů/potřeb cílové skupiny (celkové dopady projektu)	Problémy a potřeby cílové skupiny byly z menší části vyřešeny (podrobněji viz textová část studie)	
4.2.2 Nezamýšlené dopady		
Existence nezamýšlených pozitivních dopadů projektu	Ne	
Nezamýšlené dopady	---	
4.2.3 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 užitečná a pozitivní z hlediska osobní situace účastníka)	
Užitečnost projektu ze strany dalších klíčových aktérů	Z větší části užitečný (většina výstupů projektu vnímána jako užitečná a pozitivní)	
4.4 Inovativnost projektu		
Využití inovovaných řešení	Ne	
4.5 Způsob zjišťování výsledků projektu ze strany samotného příjemce		
Příjemce projektu dlouhodobě spolupracuje s cílovou skupinou (evidování na ÚP) a s dalšími klíčovými aktéry projektu a je tak schopen získávat informace o výsledcích projektu. Příjemce má pro zjišťování výsledků projektu dostupné nástroje (databáze evidovaných atd.), které však po ukončení projektu nevyužívá a stav cílové skupiny po ukončení projektových aktivit nesleduje. Dodavatele projektových aktivit zpracovával pro příjemce přehledy průběhu projektu a průběžně vyhodnocoval jednotlivé aktivity.		
Ověření přínosů projektu u účastníků ze strany příjemce	<ul style="list-style-type: none"> Osobní rozhovory či diskuse 	
Ověření přínosů projektu příjemcem u klíčových aktérů, kteří se projektu nezúčastnili	<ul style="list-style-type: none"> Systematické průběžné zjišťování přínosů u všech klíčových aktérů 	

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.

I. ZHODNOCENÍ DOPADŮ A PŘÍNOSŮ REALIZACE PROJEKTU

Projekt lze na základě provedeného šetření označit za úspěšný, a to zejména z hlediska přínosů pro cílovou skupinu. Dopady a přínosy projektu lze v souladu s cíli projektu vymezit z těchto hledisek:

- Dopady pro příjemce dotace: Zvýšení kapacit a rozšíření nástrojů pro možnou podporu klientů ÚP.
- Dopady pro cílovou skupinu: Zvýšení konkurenceschopnosti na trhu práce a posílení důvěry ve vlastní schopnosti
- Dopady pro okolí a spolupracující subjekty: Změny přetrvávajících předsudků, možnost vyzkoušet pracovníka před přijetím mimo rámec dotovaného místa, vznik pozitivního příkladu

1) Dopady pro příjemce dotace: zvýšení kapacit a rozšíření nástrojů pro možnou podporu klientů ÚP

Úřad práce, respektive jeho regionální pobočka v Královéhradeckém kraji, získala realizací projektu možnost zvýšit kapacity pro poskytování služeb klientům, které se v dlouhodobém horizontu jeví jako nejvíce ohrožení nezaměstnaností. Vzhledem k omezeným kapacitám u zprostředkovatelů/ek a poradců/kyň a potřebě individuálního přístupu k osobám, které jsou dlouhodobě hlášeny, byly možnosti ÚP při práci s těmito klienty značně omezené a dle řízených rozhovorů se aktivity omezovaly zejména na úkony administrativního charakteru.

Projekt poskytl příjemci možnost rozšířit aktivity pro osoby, které dle vyjádření příjemce jsou nejvíce problematické. Tímto způsobem byla zvýšena pravděpodobnost jejich zaměstnatelnosti a zároveň byla po dobu realizace projektu snížena administrativní náročnost spojená s klienty zapojenými do projektu ze strany ÚP. Vzhledem ke skutečnosti, že převážnou část projektových aktivit zajišťoval externí dodavatel Sdružení CEPAC – Morava, lze dopady na příjemce omezit pouze na výše uvedené.

Faktory ovlivňující dopady projektu:

Klíčovým faktorem pro úspěch projektu byl zejména výběr účastníků z řad cílové skupiny a dále kvalitní výběr dodavatele projektových aktivit. Výběr dodavatele byl realizován s cílem zachovat pro hodnocení vyšší podíl na nabízené kvalitě řešení. Klíčovým prvkem pro zajištění dopadů i po ukončení realizace projektu je poskytování podpory cílové skupině nad rámec standardně poskytovaných služeb ÚP. Tato podpora není zajišťována.

2) Dopady pro cílovou skupinu:

Hlavním dopadem pro cílovou skupinu byla možnost získat a udržet si pracovní místo. Účastníci projektu (osoby dlouhodobě nezaměstnané, které vyžadují zvláštní pomoc při návratu na trh práce) získali v rámci projektu kompetence, které významně zvyšují pravděpodobnost udržení si získaného pracovního místa. Dodavatel klíčových aktivit po výběru vhodných účastníků projektu a po zajištění dostatečné informovanosti o průběhu projektu a požadavcích na účastníky zahájil první blok, který spočíval v motivačně poradenském programu. Studijní materiály, které byly poskytovány i rozsah a obsah programu byly koncipovány na základě specifických vlastností většiny uchazečů (snížená schopnost soustředění po delší časové úseky, nízké znalosti v prezentovaných tématech, omezené schopnosti při práci s textem atd.) a byly vytvořeny způsobem, aby jejich uživatelé byli schopni identifikovat pro ně významné oblasti informací, které mohou využít v praktickém životě.

Motivační program poskytl účastníkům základní informace v následujících oblastech:

- Základy práce na PC
- Environmentální a genderová politika
- Pracovně právní poradenství
- Základy finanční gramotnosti
- Strategie finančního vedení domácnosti
- Sebepoznání a motivace
- Efektivní komunikace
- Pracovní diagnostika
- Orientace na trhu práce
- Příprava na přijímací pohovor
- Sebe prezentace
- Návčik režimových prvků

Informace byly podávány s cílem zajistit účastníkům základní orientaci v oblastech, které jim umožní:

- Zlepšení orientace na trhu práce
- Lépe se orientovat v pracovně právních vztazích
- Kvalitní sebe prezentaci v případě ucházení se o zaměstnání

Výše uvedené oblasti uchazečům přinesly znalosti prostředí pracovního trhu, které mohou nadále využít při jejich návratu do zaměstnání.

Pro účely zvýšení kompetencí obsahoval poradenský program moduly zaměřené na:

- Základy práce na PC
- Efektivní komunikace
- Finanční gramotnost

Tyto moduly byly považovány za velice přínosné, neboť dle vyjádření dodavatele projektových aktivit byly znalosti účastníků v těchto oblastech nedostatečné a ve velké míře je limitovaly při hledání zaměstnání (uchazeči nebyli schopni pro vyhledávání práce využít internet, nebyli schopni zpracovat CV v elektronické podobě atd.). V oblasti finanční gramotnosti byly nedostatečné znalosti a nízká orientace v problematice zdrojů častých problémů typu zadlužení, exekuce atd. Účastníci byli následně omezeni při hledání zaměstnání, kdy bylo možné identifikovat nižší motivovanost pracovat legálním způsobem. V případě zadlužení byla značná část mzdy použita například na platby exekutorovi. V případě práce „na černo“ (nebo jiných forem nelegálního výdělků) nebyl tento výdělek o exekuční srážky snižován. Snižování problémů způsobených zadlužením pak v reálné situaci dávalo větší prostor cílové skupině pro aktivní hledání zaměstnání a zvyšovalo jejich motivovanost pro hledání legálních forem výdělků.

Další oblasti zvyšující kompetence v oblasti genderové a environmentální problematiky nebyly příjemcem, ani zástupci cílové skupiny považovány za dostatečně přínosné.

Motivační program neměl za přínos pouze zvýšení kompetencí uchazečů, ale sloužil zároveň jako nástroj pro osvojení si standardních režimových prvků. Dle vyjádření zaměstnanců ÚP jsou osoby, které jsou nezaměstnané déle než jeden rok obtížně zaměstnatelné z důvodu ztráty režimových prvků (pravidelné ranní vstávání, udržení pozornosti po pracovní dobu atd.). Program postupným

zvyšováním denní časové dotace a nácvikem režimových prvků pomohl „dostat lidi z letargie²“ a opět si osvojit základní režimové prvky. U mnoha uchazečů byly aktivity změnou oproti jejich standardnímu režimu a i z tohoto důvodu se dodavatel domnívá, že by na motivační kurz docházeli i při absenci dalších motivačních prvků (stravenka, proplacení cestovních nákladů).

Významným přínosem, zejména pro osoby, které měly nad rámec dlouhodobé nezaměstnanosti i další problémy (drogová závislost, dluhy, exekuce, problémy s bydlením, trestněprávní agenda), bylo individuální poradenství, které spočívalo ve snaze poskytnout uchazečům podporu při řešení těchto problematik. Problémy byly řešeny formou individuálního poradenství s cílem poskytnout účastníkům informace o možnostech řešení konkrétního problému a potřebnou podporu pro jeho vyřešení. Vyřešení těchto problémů pak zvyšovalo pravděpodobnost aktivizace a motivace účastníků pro návrat na pracovní trh. Dle odhadu dodavatele činilo poradenství v oblasti zadlužení více než 50 % rozsahu poradenství.

Vzhledem k problematice situaci uchazečů a stávající situaci na trhu práce byla následná aktivita - podpora pracovních míst - klíčová pro uchazeče, a to z důvodu získání praxe a osvojení pracovních návyků. Celkem bylo vyhledáno a zprostředkováno 52 společensky účelných pracovních míst a 76 pozic v rámci veřejně prospěšných prací.

Zaměstnání problémové skupiny lze identifikovat za vysoký přínos projektu, neboť většina uchazečů by byla dle dodavatele a zástupců ÚP nezaměstnatelná. Na základě rozhovoru s jedním ze zaměstnavatelů byl mzdový příspěvek klíčovým determinantem pro rozhodnutí zaměstnavatele uchazeče projektu zaměstnat. Vzhledem k povaze uchazečů poskytoval dodavatel podporu v průběhu zaměstnání jednotlivým uchazečům i zaměstnavatelům.

Faktory ovlivňující dopady projektu:

Hlavním faktorem úspěchu je dle vyjádření dodavatele a zástupců ÚP výběr účastníků. Vzhledem k specifické povaze cílové skupiny je výběr dostatečně motivovaných jedinců klíčovým faktorem úspěchu. Vysoké procento již nemá ochotu se svým stavem něco dělat a velká část uchazečů vstoupila do projektu pouze z důvodu splnění povinností vůči ÚP pro získání nároku na podporu. Takoví účastníci projektu následně snižují dopady projektu i na ostatní účastníky. V projektu například jedna z účastnic, která měla rozsáhlé znalosti systému sociálních dávek, dokázala téměř rozložit celou skupinu. Jednotlivým účastníkům počítala možné dávky a následně je porovnávala s pravděpodobně dosažitelnou mzdou. Důležité pro úspěch projektu bylo proto již v úvodní části vhodně selektovat problémové osoby, aby nedocházelo k:

- Výběru nevhodných osob do projektu
- Narušování jednotlivých skupin nevhodnými uchazeči (jedna z účastnic projektu, která využívala služeb projektu ve velké míře, dokonce odcizila počítač ve vlastnictví dodavatele)

Identifikace specifík cílové skupiny je v projektu nezbytná s ohledem na tvorbu obsahu programů a jejich prezentaci účastníkům. Představovaná témata musejí být podávána zajímavým způsobem a hlavně musí být zpracována srozumitelně. Samotný obsah pak musí být přizpůsoben cílové skupině s ohledem na využitelnost získaných znalostí a dovedností. Vzhledem k rozsáhlým zkušenostem dodavatele byly tyto podmínky v projektu splněny. Poskytnuté materiály byly přehledné a obsahovaly informace z oblastí, které jsou reálně použitelné. Lektorský tým, který je významným faktorem úspěchu pak musí mít dostatečné zkušenosti s cílovou skupinou a být tak schopen poskytnout probíraná témata dostatečně poutavě a zároveň udržet dostatečnou autoritu. Dodavatel používal pro

² Zdroj: zástupce dodavatele projektových aktivit

zajištění aktivit lektory s minimálně pětiletou praxí s cílovou skupinou a zároveň před každým kurzem tyto lektory ještě specificky připravoval na možné mezní situace.

Dalším významným faktorem úspěchu pro cílovou skupinu je zajištění dostatečné motivovanosti jednotlivých účastníků projektu aktivně se podílet na zlepšení své stávající situace, respektive k návratu na pracovní trh. Osoby dlouhodobě nezaměstnané vykazují v mnoha případech následující parametry, které byly projektem zacíleny:

- Nízké sebevědomí
- Nedostatečné znalosti o možnostech pracovního trhu
- Nízká důvěra k aktivitám, které vedou k získání zaměstnání (projekty ESF, krajské programy atd.)
- Ztráta režimních návyků
- Existence dalších problematických oblastí (drogová závislost, dluhy, exekuce, problémy s bydlením, trestněprávní agenda)

Motivovanost je v mnoha důvodech navázána rovněž na nízké sebevědomí účastníků projektu. Realizační tým musel pro cílené zvyšování sebevědomí nejprve identifikovat příčiny nízkého sebevědomí a snažit se je eliminovat, respektive snížit jejich význam pro účastníka.³

V rámci projektu bylo nezbytné aktivizovat jednotlivé účastníky a aktivně je zapojit do aktivit programu. Aktivity tak musely být pro účastníky dostatečně zajímavé a přínosné. Zároveň museli účastníci vnímat reálný dopad aktivit na zlepšení jejich stávající situace. Významným motivačním prvkem pak v projektu byla možnost získat pracovní místo, a to až na dobu jednoho roku. Pro možnosti soustředit se na návrat na pracovní trh bylo rovněž nezbytné vyřešit stávající problémy účastníků:

- drogová závislost
- dluhy, exekuce
- problémy s bydlením
- omezení působení negativního vlivu okolí
- trestněprávní agenda

Jednotlivé problémy byly v rámci projektu s účastníky individuálně řešeny. Jednotliví účastníci problematické oblasti neradi přiznávají a klíčovým úkolem poradců a asistentů tak bylo získat dostatečnou důvěru a identifikovat celý rozsah problému, který pak následně pomáhali vyřešit.

Vzhledem k jednomu z hlavních cílů projektu – získání zaměstnání pro účastníky projektu – byla jedním z nejvýznamnějších faktorů úspěchu schopnost dodavatele umístit uchazeče na pracovní trh. Předpokladem (faktorem úspěchu) pro dosažení tohoto cíle byly zejména tyto skutečnosti:

- Mzdový příspěvek pro zaměstnavatele poskytovaný z projektu
- Nízká míra administrativní zátěže pro zaměstnavatele (velkou část agendy spojenou s vykazováním nákladů zajišťoval pro zaměstnavatele nad rámec ZD dodavatel)
- Dlouhodobě budované renomé dodavatele a důvěra zaměstnavatelů v kvalitní selekci zaměstnanců z jeho strany
- Odstranění předsudků ze strany zaměstnavatelů vůči cílové skupině

³ Při řízených rozhovorech byl často identifikován názor, že každý dlouhodobě nezaměstnaný, který má ochotu pracovat, většinou nese nějakou zátěž, kvůli které se domnívá, že je na trhu handicapovaný (nadváha, postižení, etnická příslušnost atd.) Úkolem realizačního týmu bylo tyto oblasti identifikovat a spolu s konkrétní osobou se zaměřit na jejich zvládnutí.

Pro udržení zaměstnání pak byla významná kontinuální podpora zaměstnavatele i zaměstnance ze strany dodavatele projektu, který do vztahu vstupoval jako mediátor a pomáhal řešit problematiku konfliktů. Účastníci projektu nebyli s ohledem na dlouhodobou ztrátu zaměstnání zvyklí pohybovat se v pracovním kolektivu a vykonávat dlouhodobě svěřené úkoly. Z tohoto důvodu jim musela být poskytována podpora. Zároveň docházelo i ze strany zaměstnavatele a jeho zaměstnanců k chování (mnohdy plynulo ze zažitých předsudků), které mohlo potenciálně ohrozit udržení pracovního místa (typickým příkladem je zvýšení počtu hlášených krádeží drobných předmětů po nástupu zaměstnance romského etnika), neboť docházelo k demotivaci zaměstnance dále na pozici zůstat.

3) Dopady pro okolí a spolupracující subjekty:

Dopad lze identifikovat zejména na dva hlavní subjekty:

- Zaměstnavatelé
- Okolí cílové skupiny

Zaměstnavatelé v rámci projektu získali možnost za snížených nákladů (prostřednictvím dotace pracovního místa) až na dobu jednoho roku získat zaměstnance pro svou společnost. Zaměstnavatelé tak měli možnost vyzkoušet si daného pracovníka na pozici bez potřeby dodatečných nákladů, tedy s celkově nižším rizikem. Zároveň mohli zaměstnavatelé revidovat předsudky vůči cílové skupině projektu (etnické skupiny, dlouhodobě nezaměstnaní, lidé nad 50 let atd.), a to na konkrétních osobách, které zaměstnali.

Pozitivní přínos na okolí uchazečů projektu lze identifikovat ve změně postojů a vnímání standardního stavu (normální je pracovat) v blízkém okolí účastníků, kteří v projektu získali práci. Příklad práce a navazujícího pravidelného příjmu lze identifikovat jako významný prvek při budování vztahu a postojů k práci v cílové skupině.

Faktory ovlivňující dopady projektu:

Klíčovým faktorem ovlivňujícím dopady projektu byl mzdový příspěvek, který byl zaměstnavateli poskytován. Tento motivační prvek lze obecně označit za klíčový při zaměstnávání skupin obyvatel, vůči nimž obecně přetrvávají ve společnosti předsudky (dlouhodobě nezaměstnaní, etnické skupiny, lidé nad 50 let, trestaní atd.). Dalším faktorem je vhodný výběr účastníků projektu pro danou pozici. V případě, že osoba není vhodně propojena s danou pozicí, jejíž požadavky účastník splňuje svými schopnostmi a kvalifikací, může dojít k ještě většímu odporu zaměstnavatele přijímat osoby v rámci obdobných projektů.

Velký význam pro usnadnění účasti zaměstnavatelů v aktivitách projektu byla aplikace postupů, které omezují administrativní náročnost, snížila požadavky na zaměstnavatele a zároveň zvýšila ochotu zaměstnavatelů se na projektu účastnit. Dodavatel projektových aktivit má dlouhodobě vlastní databázi spolupracujících zaměstnavatelů, kterou využívá při realizovaných projektech. Společnost dodavatele pak těmto zaměstnavatelům asistuje při administraci projektů financovaných z veřejných zdrojů.

II. Přínosy projektu z hlediska rovnosti mužů a žen

V rámci projektu byly zaměstnávány i ženy, což je v případě cílové skupiny s obecně nízkou kvalifikací (v rámci projektu se ale vyskytly i vysoce kvalifikované osoby) hůře zaměstnatelná cílová skupina, obzvláště při kombinaci s dalšími rizikovými faktory (etnická příslušnost, věk atd.)

III. Překážky při realizaci projektu a způsoby jejich řešení

1) Výskyt a očekávání rizik

Příjemce dotace vymežil na začátku projektu následující rizika:

- Nezájem o vstup do projektu ze strany osob spadajících do vytipované cílové skupiny
- Nepravidelná docházka, předčasné ukončení účasti a s tím související vysoká neúspěšnost při naplňování monitorovacích ukazatelů
- Nesoulad mezi nabízenými a požadovanými aktivitami pro klienty projektu a z toho vyplývající nízká efektivita práce s klienty
- Nedostatek vhodných pracovních míst pro klienty projektu
- Riziko výběru dodavatele služeb, který nebude schopen odvézt náročnou práci s příslušníky cílové skupiny v požadované kvalitě

Tato rizika byla řešena dodavatelem projektu a klíčovým rizikem pro příjemce tak byl vhodný výběr dodavatele projektových aktivit. Vzhledem k dlouhodobé spolupráci s dodavatelem (Sdružení CEPAC – Morava) bylo toto riziko eliminováno, a to zejména s ohledem na dostatečné zkušenosti realizátora projektových aktivit s cílovou skupinou a obdobnými projekty. Dodavatel rovněž dlouhodobě buduje databázi možných zaměstnavatelů v kraji, čímž snižuje riziko možného nedostatku pracovních míst.

2) Překážky bránící dosažení vyšších přínosů projektu a jeho udržitelnosti

Překážky bránící dosažení vyšších přínosů lze rozdělit do dvou hlavních částí:

- Interní faktory

Vysoká administrativní zátěž projektů ESF – riziko vysoké administrativní zátěže bylo do značné míry eliminováno přenesením povinností na dodavatele aktivit. Vzhledem ke slučování regionálních úřadů práce a následného suboptimálního zajištění agendy výběrových řízení ze strany centrálního pracoviště ÚP (GR ÚP) došlo ke značné prodlevě mezi schválením projektu a podpisem smlouvy se zadavatelem. Dodavatel pak v rámci termínu musel operovat se značně zkráceným harmonogramem (takřka o jeden rok), což v důsledku mohlo mít dopad na kvalitu poskytovaných služeb. Zástupce dodavatele se domnívá, že kvalita služeb byla standardní, problematiku zdržení bylo kompenzováno vyšším výkonem realizačního týmu a zefektivněním aktivit použitím servisního SW pro organizaci a vykazování projektových aktivit.

Nedostatečná administrativní kapacita ze strany ÚP – viz výše, vzhledem k nízkým kapacitním možnostem ÚP v KH kraji bylo riziko částečně eliminováno výběrem dodavatele. Riziko se však projevilo zejména u výběru vhodných uchazečů, kdy zprostředkovatelé, kteří by měli mít nejlepší přehled o jednotlivých osobách v evidenci ÚP, nemají s ohledem na vytížení dostatek prostoru pro výběr vhodných uchazečů a jejich motivaci k účasti na projektu.

Změny ÚP v roce 2012 (vytvoření ÚP oproti stavu několika organizací regionálního charakteru) způsobily prodloužení termínů, zejména s ohledem na potřebu soutěžit VZ centrálně.

- Externí faktory

Destabilizační prvky pro cílovou skupinu, které působily během projektu – účastníci projektu museli během realizace projektu čelit mnoha destabilizačním vlivům, které měly dopad na jejich celkový výsledek v projektu. Jedním z vlivů byli samotní účastníci, jejichž zájmem nebylo získat práci a svým přístupem a postojem demotivovali zbytek účastníků. Nad rámec účastníků kurzů a jejich interakce bylo významným destabilizačním prvkem okolí jednotlivých účastníků a jejich minulost. Konkrétně se jednalo o:

- Drogové a jiné závislosti
- Zadlužení
- Trestní činnost
- Negativní dopady rodiny (v mnoha případech byl uchazečům plat, který obdrželi, zabaven staršími rodinnými příslušníky a jejich motivovanost typu „chtěl jsem si za svoji první výplatu koupit mobilní telefon“ byla ztracena)

V projektu se v mnoha případech podařilo výše uvedené problémy eliminovat (odstěhování z problematického prostředí, vyřešení splátkového kalendáře pro exekuci atd.), avšak v mnoha případech byly nadějně případy zmařeny opětovným zahájením užívání drog, nástupem do výkonu trestu, zamezením další účasti v projektu ze strany rodiny atd.

Nedostatečná motivace cílové skupiny - významným demotivačním prvkem pak byla možnost nelegálního výtěžku, kterého mnozí z účastníků využívali. Při porovnání příjmu plynoucích z nelegální činnosti (práce „na černo“, sběr barevných kovů atd.) s možným výtěžkem v rámci projektu byla v mnoha případech možnost nelegálního výtěžku (i přes různá rizika) pro uchazeče podstatně výhodnější. Projektový tým se snažil s uchazeči zpracovat obdobu SWOT analýzy pro identifikaci všech pozitivních i negativních stránek obou možností výtěžku. V mnoha případech však racionálně bylo efektivnější získávat příjem nelegálním způsobem.

Předsudky ze strany zaměstnavatelů vůči vybraným skupinám (etnické skupiny, trestaní, narkomani) – předsudky ze strany zaměstnavatelů omezovali v projektu možnost zaměstnat vybrané typy uchazečů o práci. Obecně lze identifikovat odpor k zaměstnancům, kteří jsou / byli:

- Drogově závislí
- Po výkonu trestu (v případě trestů spáchaných za jízdu v opilosti atd. je zaměstnavatel benevolentnější)
- Etnické skupiny

5 Zhodnocení projektu dle účinnosti, hospodárnosti a udržitelnosti

5.1 Účinnost projektu	
Naplnění účinnosti (taxonomie)	Vysoké – způsob zapojení a využití projektových vstupů optimálně přispíval k dosaženým výsledkům a přínosům pro cílovou skupinu
Výše podpory na jednu podpořenou osobu⁴	100 485,- Kč
5.2 Hospodárnost projektu	
Naplnění hospodárnosti (taxonomie)	Vysoké – veškeré vstupy byly nezbytné pro dosažení cílů
Počet podpořených osob na jeden úvazek projektového týmu	110 podpořených osob
5.3 Udržitelnost přínosů projektu	
Udržitelnost projektu (taxonomie)	Spíše nízká – Menšina dosažených výsledků byla udržena (více viz textová část)

I. Účinnost a hospodárnost projektu

Aktivity byly nastaveny a realizovány tak, že přinášely maximálně možné přínosy a členové projektového týmu byli využiti optimálním způsobem. S danými zdroji nebylo, dle zjištění, možné dosáhnout vyššího rozsahu, kvality výsledků ani přínosů. Disponibilní (využití) zdroje byly využity tak, aby docházelo k maximalizaci přínosů příslušné intervence. Projekt je tak možné označit jako vysoce účinný. Vzhledem k výběru dodavatele pomocí výběrového řízení, které bylo z převážné části vyhodnoceno pomocí ekonomického kritéria, lze cenu považovat za přiměřenou.

Výše podpory na jednu podpořenou osobu (celkem 178 osob) pak dosáhla 100 485,- Kč.

Veškeré aktivity realizované v rámci projektu byly prospěšné a potřebné pro dosažení očekávaných přínosů a dopadů projektu. Veškeré vstupy (aktivity a lidské zdroje) byly nezbytné a jejich rozsah byl nezbytný (adekvátní) pro dosažení cílů projektu a hospodárnost projektu tak lze označit za vysokou.

V rámci projektu bylo podpořeno 110 osob na jeden úvazek projektového týmu.

Celkem bylo v průběhu realizace projektu vyčerpáno 17 886 363,- Kč, tedy 89 % z původně plánované částky 20 093 625,- Kč.

Příjemce označil náklady za přiměřené. Dodavatel označil náklady za přiměřené pouze za podmínky, kdy efektivitu posiloval sofistikovaný SW nástroj.

II. Udržitelnost přínosů projektu

Udržitelnost projektu lze označit za problematickou oblast celého projektu. Příjemce projektu, ani žádný jiný subjekt již podpořené cílové skupině neposkytuje specifickou podporu při dalších aktivitách. Zároveň nedochází ze strany příjemce k monitorování vývoje jednotlivých účastníků projektů. Při zjišťování důvodu absence monitoringu ze strany příjemce byl tento fakt zdůvodněn

⁴ K interpretaci blíže viz text níže.

ukončením projektových aktivit a nedostatečnou administrativní kapacitou. Projektovému týmu nebylo v rámci projektu umožněno oslovit dostatečně rozsáhlým vzorkem cílovou skupinu a nebylo tak možné posoudit dopad na cílovou skupinu po ukončení projektových aktivit. V rámci projektu pak lze identifikovat naprostou absenci aktivit či opatření, které by vedly k posílení dopadů projektu po jeho ukončení. Udržitelnost projektu tak do velké míry závisí na schopnostech uchazečů přesvědčit zaměstnavatele o své účelnosti na pracovním místě i po skončení podpory, případně využít získanou praxi v hledání nového zaměstnání⁵.

⁵ Při řízeném rozhovoru se zástupcem zaměstnavatele bylo deklarováno, že pracovní místo bylo po ukončení podpory zrušeno z důvodu nedostatku zdrojů pro udržení místa. Zaměstnanec byl vyhodnocen jako standardní a v případě další podpory by byl opět zaměstnán.

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	61 (ze 100)
Hodnocení jednotlivých kritérií v rámci multikriteriální analýzy	
Kritérium	Bodové hodnocení
<i>účelnost projektu (váha 35 %)</i>	50
<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>	100
<i>hospodárnost projektu (váha 15 %)</i>	100
<i>udržitelnost projektu (váha 20 %)</i>	30
<i>inovativnost řešení (váha 5 %)</i>	0

I. Identifikace nejlepší, dobré a neosvědčené praxe

Klíčovým faktorem pro uplatnitelnost a následné udržení si pozice na trhu práce je získání standardních pracovních návyků, které uchazeči dlouhodobě nezaměstnaní (1 – 2 roky a více) mimo trh práce nemají. Velmi důležité je tedy poskytnout účastníkům možnost přivyknout si standardnímu životnímu režimu a upevňovat v nich tento zvyk po dobu minimálně jednoho roku, čímž se výrazně zvýší šance na udržení tohoto režimu i v budoucnosti.

Nejvýznamnější dobrou praxí projektu je zajištění vhodného výběru uchazečů. Dodavatel označil vhodný výběr za kritérium, které více než z poloviny rozhoduje o pozitivním výsledku obdobných projektů. V rámci výběru pak musí být vyřazeny osoby, které:

- Do projektu vstupují pouze z důvodu splnění podmínek pro setrvání v evidenci ÚP
- Nejsou motivovány změnit svůj stávající způsob života
- Nemají dořešeny významné okolnosti v životě (nástup trestu apod.)

Za dobrou praxi v projektu lze rovněž označit dostatečnou přípravu a výběr vhodných lektorů pro jednotlivé kurzy. V případě specifické (vysoce náročné) cílové skupiny jsou schopnosti lektora zaujmout a udržet pozornost a respekt během projektových aktivit nezbytné.

II. Doporučení dle faktorů úspěchu a překážek při realizaci projektu

- **Vhodný výběr uchazečů**
specifikace: výběr pouze těch uchazečů, kteří mají skutečnou motivaci získat práci a udržet si ji
- **Omezení rušivých elementů v projektu**
specifikace: uchazečům projektu je třeba poskytnout servis, který zároveň vyřeší jejich stávající problémy, které jim omezují kapacitu pro hledání nové práce a její udržení. Zároveň je třeba odstranit rušivé elementy z jednotlivých skupin uchazečů, které nabežávají průběh projektových aktivit



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



OPERAČNÍ PROGRAM
LIDSKÉ ZDROJE
A ZAMĚSTNANOST

PODPORUJEME
VAŠI BUDOUCNOST
www.esfcr.cz

- **Využití motivačních prvků pro zaměstnavatele**

specifikace: mzdový příspěvek je významným motivačním prvkem pro zaměstnavatele při přijetí zaměstnanců s (pro zaměstnavatele) identifikovatelným handicapem pro vstup na pracovní trh

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

- Nízká motivovanost uchazečů – dlouhodobý pobyt mimo pracovní trh deformuje ochotu cílové skupiny vrátit se do pracovního procesu
- Zkrácení doby pro realizaci hlavních aktivit o cca 1 rok
- Předsudky zaměstnavatelů vůči cílové skupině
- Nízká kapacita zaměstnanců ÚP při výběru uchazečů

III. Potenciál šíření dobré praxe / aplikovatelnosti projektu

Potenciál šíření dobré praxe je vysoký. Projekt může být v realizační fázi příkladem pro ostatní projekty. Ještě vyšších přínosů by bylo možné dosáhnout poskytnutím podpory účastníkům i po ukončení vlastní realizace projektu.