



evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



OPERAČNÍ PROGRAM  
LIDSKÉ ZDROJE  
A ZAMĚSTNANOST

PODPORUJEME  
VAŠI BUDOUCNOST  
[www.esfcr.cz](http://www.esfcr.cz)

**PŘÍPADOVÁ STUDIE:**  
**zhodnocení přínosů projektu**  
**„PILA, KŘOVINOŘEZ, SEKAČKA - PRÁCE BUDE BRNKAČKA II.“**

## 1 Identifikace případové studie

1.1 Identifikační údaje projektu	
Název projektu	<b>PILA, KŘOVINOŘEZ, SEKAČKA - PRÁCE BUDE BRNKAČKA II.</b>
Číslo projektu	CZ.1.04/2.1.01/91.00233
Oblast podpory	Oblast podpory 2.1 Posílení aktivních politik zaměstnanosti
Zaměření projektu	Zaměstnanost dlouhodobě nezaměstnaných nad 50 let
Cíl projektu	<b>Zvýšit zaměstnanost osob starších 50 let s dobou evidence na ÚP delší než 5 měsíců</b>
Příjemce dotace	<b>MAVO s.r.o.</b>
Adresa	Křemencova 10, 110 00 Praha 1 (v době realizace projektu Černošická 20, 25 228 Vonoklasy)
Projektový manažer	Petr Florián (p.florian@mavo.eu)
Partner projektu	Bez partnera
Výše rozpočtu, % dotace	<b>5 515 495, 41 Kč; 100 %</b>
Termín realizace	1. března 2013 – 28. února 2015
Místo realizace a území dopadu	Jihočeský kraj
Webová adresa	<a href="http://www.esfcr.cz/projekty/pila-krovinorez-sekacka-prace-bude-brnkacka-ii">http://www.esfcr.cz/projekty/pila-krovinorez-sekacka-prace-bude-brnkacka-ii</a>
1.2 Přehled terénního šetření	
Příjemce dotace	Individuální řízený rozhovor (25. 5. 2015, Petr Florián, garant projektu, poradce pro tvorbu projektů a čerpání dotací EU)
Cílová skupina	Telefonický rozhovor (23. 6. 2015, 4 účastníci projektu, kterým bylo zprostředkováno pracovní místo) <i>Zástupci cílové skupiny poskytli rozhovor za podmínky, že zůstanou v anonymitě.</i>
Klíčové aktéři	Telefonický rozhovor (18. 6. 2015, Jiří Dráb – poradce, Úřad práce Písek)

## ABSTRAKT: VÝSLEDKY EVALUAČNÍ PŘÍPADOVÉ STUDIE

Oblast podpory OP LZZ: 2.1 Podpora sociální integrace a sociálních služeb

PROJEKT: Pila, křovinořez, sekačka – práce bude brnkačka II.

Příjemce: MAVO s. r. o.

Výše dotace: 5 515 495,- Kč

Místo: Jihočeský kraj

Termín realizace: 1. 3. 2013 – 28. 2. 2015

### CÍL PROJEKTU

Hlavním cílem projektu bylo zvýšit zaměstnanost osob starších 50 let a evidovaných na Úřadu práce více než 5 měsíců, tedy cílové skupině, která má bez pomoci velmi omezené možnosti uplatnění na otevřeném trhu práce. Projekt byl zaměřen na poskytnutí motivačního školení, profesních školení, individuální poradenství a samotné zprostředkování pracovního uplatnění.

### CO SE V PROJEKTU ODEHRÁLO?

Projekt vznikl jako pokračování svého úspěšného předchůdce se stejným názvem.

Již v projektové přípravě žadatel navázal spolupráci s potenciálními zaměstnavateli, kterými byly obce v okrese Písek a s místním Úřadem práce v Písku. Společně s obcemi byly nejprve identifikovány potřeby zajištění konkrétních prací a rekvalifikací. Obce nejvíce postrádaly pracovníky pro údržbu veřejné zeleně, proto byly zvoleny rekvalifikace v oborech:

- ✓ Obsluha křovinořezu a sekačky;
- ✓ Obsluha motorové pily;
- ✓ Údržba veřejné zeleně.

Mimo výše uvedené byla do projektu ještě zařazena rekvalifikace na svářeče, o kterou však nakonec nebyl mezi zaměstnavateli zájem, a tak nebyla realizována.

Po identifikaci oborů rekvalifikací byla s úřadem práce Písek, stále ještě před zahájením samotné realizace projektu,

vybrána cílová skupina, pro kterou by vykonávání tohoto druhu práce bylo vhodné a která zároveň nutně potřebuje podpořit při nalezení pracovního uplatnění.



Účastníci kurzu během teoretické výuky

V rámci realizace projektu pak práce s cílovou skupinou začínala na Úřadu práce, kde byli potenciální účastníci seznámeni se základními parametry projektu a byl jim do něj nabídnut vstup. Po zařazení do projektu, absolvoval každý účastník následující aktivity:

- ✓ motivační kurz;
- ✓ rekvalifikační kurz (zpravidla 2 různé z výše uvedených);
- ✓ zprostředkování zaměstnání (24 z 32 podpořených osob);
- ✓ individuální poradenství.

Z důvodu nevhodnosti rekvalifikačního kurzu na obsluhu motorové pily pro ženy, byl v projektu zařazen rekvalifikační kurz na údržbu veřejné zeleně, který byl určen výhradně ženám. Rekvalifikaci na obsluhu křovinořezu a sekačky pak absolvovali účastníci bez rozdílu pohlaví.



*Absolventka projektu při výkonu práce*

Po celou dobu projektu pak byl účastníkům k dispozici individuální poradce, na kterého se mohli v případě jakýkoliv problémů a nejasností obrátit. Šlo o problémy jak spojené s činnostmi projektu, tak o sociální, osobní a příp. ekonomické problémy klientů.

## CO PROJEKT PŘINESL LIDEM?

### **Zvýšení kvalifikace a tím i konkurenceschopnosti na trhu práce**

- ✓ Rekvalifikační kurzy zvýšily odborné kompetence jednotlivých účastníků a zvýšily tak jejich konkurenceschopnost na trhu práce.
- ✓ Rekvalifikační kurzy byly certifikovány, jejich absolventi tak mají trvalé osvědčení prokazující jejich odbornou způsobilost v obsluze motorové pily, křovinořezu či sekačky.

### **Získání orientace na trhu práce, motivace a nových kontaktů**

- ✓ Uchazeči se seznámili se zástupci obcí (zaměstnavatelů), lektory kurzů i mezi sebou navzájem. Získání těchto nových kontaktů může do budoucna

zvýše uplatnitelnost cílové skupiny na trhu práce.

- ✓ Díky absolvování neprofesních školení a možnosti individuálního poradenství v rámci projektu se zvýšila orientace uchazečů na trhu práce. Ačkoliv tato školení někteří z klientů hodnotili jako nejméně přínosná.

### **Získání zaměstnání**

- ✓ 24 z celkových 32 podpořených osob získalo pracovní uplatnění. Jednalo se o maximálně ročně dotovaná pracovní místa u obcí (4 z těchto pracovních míst byly bez dotace z projektu).
- ✓ Získání zaměstnání, byť časově omezeného (některá z pracovních míst byla po ukončení dotace prodloužena), pomohlo cílové skupiny získat pracovní návyky i potřebnou praxi a výrazně přispělo k jejich budoucí uplatnitelnosti na trhu práce.



*Absolvent projektu při výkonu práce*

## PŘEKÁŽKY

- ❖ Základní překážkou bránící v dosažení vyšších přínosů byla samotná volba rekvalifikačních v takových oborech, které umožňují výkon pouze sezónní práce. Mimo sezónu se tak většina absolventů opět ocitá v evidenci úřadu práce.
- ❖ Maximální délka dotovaného místa na jeden rok – pro většinu absolventů by bylo přínosnější, kdyby mohli na daném dotovaném pracovním místě setrvat déle.



evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



OPERAČNÍ PROGRAM  
LIDSKÉ ZDROJE  
A ZAMĚSTNANOST

PODPORUJEME  
VAŠI BUDOUCNOST  
www.esfcr.cz

## SHRNUTÍ PŘÍNOSŮ PROJEKTU

<i>Naplnění účelnosti a užitečnosti projektu</i>	
<i>Dopad na zaměstnanost účastníků</i>	<b>Vysoký</b> V rámci projektu byla přímo zřízena pracovní místa pro CS.
<i>Dopad na kvalifikační úroveň účastníků (vzdělání)</i>	<b>Vysoký</b> Účastníci si zvýšili své profesní dovednosti v akreditovaných rekvalifikačních kurzech.
<i>Dopad na zaměstnatelnost účastníků jiný než kvalifikační</i>	<b>Spíše vysoký</b> Byla posílena motivace účastníků pro zapojení se na pracovní trh.
<i>Dopad na ekonomickou situaci účastníků</i>	<b>Spíše vysoký</b> U účastníků dochází k získání pracovního místa (byť pouze sezonního), a tak získali i pravidelný příjem.
<i>Dopad na sociální statut účastníků</i>	<b>Spíše vysoký</b> Získání pracovního místa, spolu s motivačními aktivitami zvyšuje sebehodnocení cílové skupiny a zároveň zvyšuje jejich sociální status ve společnosti a okolí.
<i>Dopad na další klíčové aktéry</i>	<b>Spíše vysoký</b> Zaměstnavatelé získali v rámci projektu kvalifikovanou pracovní sílu, kterou měl možnost si zaškolit a ověřit s minimálními náklady.
<i>Vyřešení problémů/potřeb cílové skupiny</i>	Problémy a potřeby cílové skupiny <b>byly z větší části vyřešeny/naplněny</b> (s ohledem k zaměření projektu).
<i>Vnímání užitečnosti projektu ze strany cílových skupin a klíčových aktérů</i>	
<i>Užitečnost projektu ze strany cílových skupin</i>	<b>Z větší části užitečný</b> Většina výstupů projektu vnímána jako užitečná a pozitivní z hlediska osobní situace účastníka.
<i>Užitečnost projektu ze strany dalších klíčových aktérů</i>	<b>Jednoznačně užitečný</b> Veškeré výstupy projektu vnímány jako užitečné a pozitivní.
<i>Účinnost a hospodárnost projektu</i>	
<i>Naplnění účinnosti</i>	<b>Vysoké</b> Způsob zapojení a využití projektových vstupů optimálně přispíval k dosaženým výsledkům a přínosům pro cílovou skupinu.
<i>Naplnění hospodárnosti</i>	<b>Spíše vysoké</b> Některé z vstupů nebyly nezbytné pro dosažení cílů.
<i>Udržitelnost projektu</i>	
<i>Udržitelnost projektu</i>	<b>Spíše vysoká</b> Většina dosažených výsledků byla udržena.
<i>Identifikace nejlepší, dobré a neosvědčené praxe</i>	
<b>Spíše dobrá praxe</b> 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	
<b>Příjemce dotace</b>	MAVO s.r.o.
Kategorie příjemce	<ul style="list-style-type: none"> <li>ziskový subjekt: mikro podnik (do 10 zaměstnanců)</li> </ul>
<b>Předchozí zkušenosti příjemce s cílovou skupinou</b>	<p>Ano</p> <p>Projekt navazuje na v minulosti úspěšně realizovaný projekt Pila, křovinořez, sekačka - práce bude brnkačka (CZ.1.04/2.1.01/63.00055).</p>
2.2 Přístup ke zpracování žádosti	
Zapojení externího dodavatele pro zpracování žádosti	Ne
2.3 Cíle projektu	
<p><b>Globální cíl projektu:</b></p> <p>Hlavním cílem projektu je zvýšit zaměstnanost osob starších 50 let a evidovaných na Úřadu práce více než 5 měsíců.</p> <p><b>Hlavní cíle projektu:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Zvýšení uplatnitelnosti CS na trhu práce.</li> <li>Upevnění pracovních návyků CS.</li> <li>Zvýšení motivace CS pro hledání zaměstnání.</li> <li>Vyřešení osobních problémů CS.</li> </ul>	
2.4 Cílová skupina	
<b>Specifikace cílové skupiny</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Uchazeči o zaměstnání starší 50 let evidovaní na ÚP déle než 5 měsíců</li> </ul>

## 3 Realizace projektu

### 3.1 Aktivity

#### POPIS AKTIVIT REALIZOVANÝCH V RÁMCI PROJEKTU

V úvodu projektu proběhl výběr dodavatelů technického vybavení a vzdělávacích aktivit (vzhledem k rozsahu proběhlo vše bez výběrového řízení). Bylo také zřízeno projektové centrum, kde byly zajištěny prostory pro skupinové aktivity, individuální podporu účastníků a další aktivity projektu. Účastníci zde měli k dispozici počítač s přístupem na internet a možnost konzultace s poradcem.

Výběr účastníků do projektu byl realizován ve spolupráci manažera projektu, ÚP a zástupců měst a obcí, kteří vytipovali vhodné osoby a po krátkém pohovoru vybrali zájemce o projekt. Ve druhé fázi pak proběhla motivační schůzka žadatele a zástupců ÚP s potenciálními účastníky, kde získali účastníci více informací o projektu a jeho možných přínosech.

První aktivitou pro účastníky bylo 4blokové školení sestavující se z motivačního tréninku zaměřeného na zvýšení sebevědomí účastníků, následoval blok cílený na současnou situaci a schopnosti účastníků a jejich reálné zhodnocení, blok zaměřený na praktické aspekty hledání zaměstnání a školení osobní prezentace včetně praktických rad pro pracovní pohovor, sestavování CV atpod.

Na základě své spolupráce s ÚP a Svazem měst a obcí identifikoval žadatel současnou pracovní poptávku na trhu a navrhl na jejím základě rekvalifikační kurzy pro účastníky projektu. Proběhly tak rekvalifikace na obsluhu motorové pily, křovinořezu a sekačky a rekvalifikační kurz pro údržbu veřejné zeleně. Kurz na obsluhu motorové pily byl určen pouze pro muže, naopak kurz pro údržbu veřejné zeleně byl určen pro ženy. Celkem rekvalifikacemi prošlo 30 osob, z nichž někteří absolvovali rekvalifikace dvě. Původně plánovaný rekvalifikační kurz na svářeče pak nebyl pro nedostatek zájmu realizován.

Přehled rekvalifikací realizovaných v projektu:

Rekvalifikace	Počet absolventů
<b>Obsluha křovinořezu a sekačky (32 hodin)</b>	30
<b>Obsluha motorové pily (44 hodin)</b>	17
<b>Údržba veřejné zeleně (156 hodin)</b>	6

Součástí projektu byl také dlouhodobý monitoring pracovního trhu a poptávaných pracovních míst, na jehož základě poté bylo účastníkům zprostředkováno celkem 24 pracovních míst, z čehož 20 z těchto pracovních míst bylo po dobu 1 roku dotováno z rozpočtu projektu. Pouze 6 pracovních míst z takto zprostředkovaných bylo vykázáno jako nově vytvořené pracovní místo.

Zhodnocení celého projektu realizoval žadatel průběžně i v závěru formou pozorování a rozhovorů s členy realizačního týmu, dodavateli vzdělávání, účastníky i zaměstnavateli.

### 3.2 Realizace výběrových řízení

<b>Počet realizovaných výběrových řízení</b>	Bez výběrového řízení
--	-----------------------

### 3.3 Realizační tým projektu

<b>Velikost projektového týmu</b>	2 osoby
Úvazky	1,20 (přepočtený měsíční úvazek) po dobu 24 měsíců <u>Složení projektového týmu:</u> Manažer projektu (0,6 úvazku po celé trvání projektu) Individuální poradce (0,6 úvazku po celé trvání projektu)

## 4 Zhodnocení přínosů a úspěšnosti projektu (účelnost, užitečnost)

4.1 Hlavní monitorovací indikátory			
	cílová hodnota	dosažená hodnota	dosažená h. v %
Počet podpořených osob - celkem	30	32	106,7
Počet nově vytvořených pracovních - celkem	6	6	100
Počet úspěšných absolventů kurzů - celkem	40	53	132,5

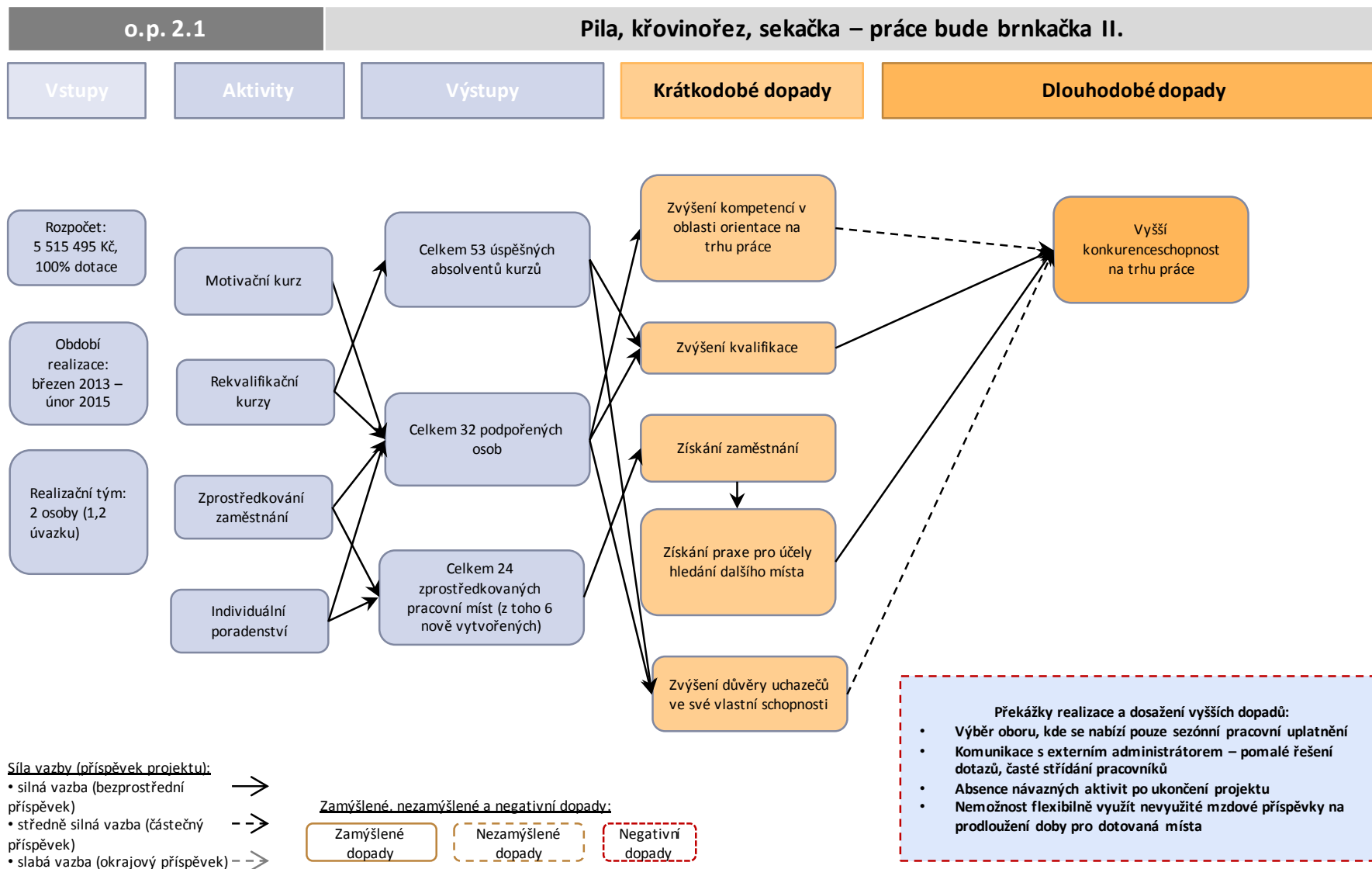
### 4.2 Zhodnocení přínosů projektu

#### 4.2.1 Teorie změny

Teorie změny ukazuje ověřené přínosy projektu, které zahrnují očekávané i neočekávané dopady zjištěné na základě provedeného 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)

<b>Dopad na kvalifikační úroveň účastníků (vzdělání)</b>	<b>Vysoký</b> Účastníci si zvýšili své profesní dovednosti v akreditovaných rekvalifikačních kurzech.	
<b>Dopad na zaměstnanost účastníků</b>	<b>Vysoký</b> Více než polovině podpořených osob bylo přímo zprostředkováno pracovní místo.	
<b>Dopad na zaměstnatelnost účastníků jiný než kvalifikační</b>	<b>Spíše vysoký</b> Zvýšila se motivace účastníků pro zapojení na trh práce.	
<b>Dopad na ekonomickou situaci účastníků</b>	<b>Spíše vysoký</b> Účastníci, kterým bylo zprostředkováno pracovní místo, získali stálý příjem (buť jen sezónně).	
<b>Dopad na sociální statut účastníků</b>	<b>Spíše vysoký</b> Získání pracovního místa, spolu s motivačními aktivitami zvyšuje sebehodnocení cílové skupiny a zároveň zvyšuje jejich sociální status ve společnosti a okolí.	
<b>Dopad na rovné příležitosti</b>	<b>Nerelevantní</b> Řešení problémů v oblasti rovných příležitostí nebylo cílem projektu.	
<b>Dopad na další klíčové aktéry</b>	<b>Spíše vysoký</b> Zaměstnavatelům umožnil projekt získat rekvalifikovanou pracovní sílu, kterou měl v případě mzdového příspěvku možnost vyzkoušet s velice nízkými náklady.	
<b>Systémové dopady</b>	<b>Nerelevantní</b> Projekt nebyl zaměřen na řešení systémových otázek.	
<b>Efekty ovlivňující přínosy projektu</b>	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 i schopnosti pro získání a udržení zaměstnání.
Lock-in efekt	<i>potvrzeno</i>	Uchazeči povinně absolvovali všechny aktivity před zprostředkováním pracovního místa.
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 <sup>1</sup>	<i>nepotvrzeno</i>	Bez poskytnuté dotace by společnost

<sup>1</sup> 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.

		MAVO s.r.o. neposkytovala služby cílové skupině v rozsahu projektu. Dotovaná pracovní místa by bez projektu nevznikla.
<b>4.2.3 Zhodnocení účelnosti projektu - shrnutí (celkové vyřešení problémů/potřeb cílové skupiny)</b>		
<b>Vyřešení problémů/potřeb cílové skupiny (celkové dopady projektu)</b>		Problémy a potřeby cílové skupiny byly z větší části vyřešeny (podrobněji viz textová část studie)
<b>4.2.4 Nezamýšlené dopady</b>		
<b>Existence nezamýšlených pozitivních dopadů projektu</b>		Ne
<b>Nezamýšlené dopady</b>		---
<b>4.2.5 Negativní dopady</b>		
<b>Existence negativních dopadů projektu</b>		Ne
<b>Negativní dopady</b>		---
<b>4.3 Užitečnost projektu na základě vnímání ze strany cílových skupin a dalších klíčových aktérů</b>		
<b>Užitečnost projektu ze strany cílových skupin</b>		Z větší části užitečný (většina výstupů projektu vnímána jako užitečná a pozitivní z hlediska osobní situace účastníka)
<b>Užitečnost projektu ze strany dalších klíčových aktérů</b>		Jednoznačně užitečný (veškeré výstupy projektu vnímány jako užitečné a pozitivní)
<b>4.4 Inovativnost projektu</b>		
<b>Využití inovovaných řešení</b>		Ne

<b>4.5 Způsob zjišťování výsledků projektu ze strany samotného příjemce</b>		
Příjemce byl v průběhu realizace projektu v kontaktu se zástupci cílové skupiny a sledoval průběh jejich dotovaného zaměstnání. Po ukončení projektu cílovou skupinu příjemce již nemonitoruje.		
<b>Ověření přínosů projektu u účastníků ze strany příjemce</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Neověřováno</li> </ul>
<b>Ověření přínosů projektu příjemcem u klíčových aktérů, kteří se projektu nezúčastnili</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nahodilé zjišťování přínosů pouze u některých aktérů</li> </ul>

## 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: Získání dalších zkušeností s realizací obdobných projektů.
- Dopady pro cílovou skupinu: Zvýšení konkurenceschopnosti na trhu práce a získání pracovního místa.
- Dopady pro okolí a spolupracující subjekty: Umístění dlouhodobě nezaměstnaných na trh práce, získání kvalifikovaných pracovníků na dotované pracovní místo.

### 1) Dopady pro příjemce dotace:

Pro společnost MAVO s.r.o. byla nejzásadnějším pozitivním dopadem samotná realizace úspěšného projektu, díky kterému si rozšířila své zkušenosti s prací s cílovou skupinou, prohloubila spolupráci s úřadem práce Písek a Milevsko i se zástupci místních obcí, jakožto zaměstnavateli v rámci projektu. Nabyté zkušenosti může příjemce využít pro svou budoucí činnost. Projekt nebyl primárně zaměřen na podporu samotného příjemce.

#### *Faktory ovlivňující dopady projektu:*

Klíčový faktor pro úspěch projektu byla především kvalitní příprava projektu, kdy došlo přímo ve spolupráci s budoucími zaměstnavateli k vytipování potřebných rekvalifikací pro cílovou skupinu a příslibu jejich uplatnění. Ve spolupráci s Úřadem práce pak došlo i k identifikaci cílové skupiny. Díky této přípravě bylo minimalizováno riziko, že se uchazeče nepodaří uplatnit, což i výrazně zvyšovalo motivaci cílové skupiny pro vstup do projektu.

Na úspěšné realizaci projektu se rovněž do značné míry podílely letité zkušenosti příjemce s realizací obdobných projektů financovaných z ESF i s toutéž cílovou skupinou.

### 2) Dopady pro cílovou skupinu:

Hlavním dopadem pro cílovou skupinu byla možnost získat pracovní uplatnění na trhu práce. Cílovou skupinou projektu byli na otevřeném trhu práce velmi obtížně umístitelní uchazeči ve věku přes 50 let, kteří byli v době vstupu do projektu dlouhodobě (déle než 5 měsíců) v evidenci Úřadu práce. Výběr klientů prováděl Úřad práce ve spolupráci s příjemcem i zaměstnavateli, kdy vytypovali vhodné osoby a po krátkém pohovoru vybrali zájemce o projekt. Ve druhé fázi pak proběhla motivační schůzka příjemce a zástupců ÚP s potenciálními účastníky, kde získali účastníci více informací o projektu a jeho možných přínosech a na jejich základě se rozhodli o vstupu do projektu. Cílová skupina byla vybrána jakožto jedna z nejhroženějších na trhu práce a aktivity projektu byly přizpůsobeny právě práci s ní.

Uchazeči v rámci projektu absolvovali tyto aktivity:

- motivační kurz
- rekvalifikační kurz
- zprostředkování zaměstnání
- individuální poradenství

### **Motivační kurz**

Jednalo se o školení ve všeobecných dovednostech potřebných pro udržení či získání zaměstnání. Obsahem byly 4 základní bloky školení. Prvním takovým kurzem byl Motivační trénink, který má klientům zvýšit motivaci a sebevědomí. Následovalo školení Orientace v kariéře, které umožnilo lidem rozpoznat a ocenit vlastní dovednosti, vytvářet si realistické vize toho, co by mohlo fungovat a co by mohlo být reálné, uvědomit si mezery v dovednostech a angažovat se na svém osobním rozvoji. Navazujícím blokem byl kurz Dovednosti hledání zaměstnání. Zde se klienti naučili jak postupovat při hledání zaměstnání, kde lze hledat volná pracovní místa, co znamenají stanovené požadavky a jak o volné místo zažádat. Závěrečným blokem bylo Školení v osobní prezentaci, ve kterém se účastník naučí prezentovat svoji žádost o zaměstnání a především sám sebe, jak zvládnout pohovor u zaměstnavatele, napsat CV, motivační dopis atd.

Obdobné kurzy jsou u dlouhodobě nezaměstnaných uchazečů obvykle přínosné, přesto však někteří klienti hodnotili motivační kurz jako ne zcela potřebnou a nejméně důležitou aktivitu projektu.

### **Rekvalifikační kurz**

V projektu byly nabízeny 3 druhy rekvalifikací a to:

- Obsluha křovinořezu a sekačky
- Obsluha motorové pily
- Údržba veřejné zeleně

Skladba kurzů byla vybrána již před realizací projektu na základě konzultací se zaměstnavateli, kteří přislíbili absolventy těchto rekvalifikací zaměstnat. Uchazeči tak do projektu vstupovali již s vědomím, jakých rekvalifikací by se měli účastnit, což příznivě ovlivnilo vysokou úspěšnost dokončení kurzů.

Rekvalifikace byly řádně akreditované, takže každý úspěšný účastník získal certifikát o jejich absolvování. Řada účastníků absolvovala rekvalifikace dvě. Jelikož se jedná o doplňující činnosti, je toto pro jejich budoucí uplatnitelnost na trhu práce přínosem.

### **Zprostředkování zaměstnání**

Hlavním přínosem projektu, ke kterému směřovaly všechny ostatní aktivity, bylo samotné zprostředkování zaměstnání. Jelikož příjemce konzultovat se zaměstnavateli, kterými byly obce z okresu Písek, předem skladbu požadovaných rekvalifikací i předvýběr cílové skupiny, podařilo se zprostředkovat všech v projektu přislíbených 24 pracovních míst (z toho 20 bylo dotovaných) v oblasti údržby veřejné zeleně. Pracovní místa byla dotována po dobu jednoho roku, ale někteří uchazeči našli uplatnění v tomto oboru i po skončení čerpání dotace. Přesná statistika, kolik osob zůstalo zaměstnáno i po ukončení čerpání dotace není k dispozici.

Slabinou oboru rekvalifikací je fakt, že se jedná o sezónní pracovní místa a úspěšní uchazeči tak ve většině případů končí na období zimních měsíců zpět v evidenci úřadu práce.

### **Individuální poradenství**

Jednalo se spíše o doplňkovou aktivitu, která byla k dispozici účastníkům programu po celou dobu projektu. Forma individuálního poradenství byla zvolena především proto, že se projekt zaměřoval na specifickou cílovou skupinu, které je nutné věnovat zvýšenou pozornost.

Účastníkům byla poskytnuta místnost s počítačem, který mohli účastníci využít k samostatnému hledání zaměstnání na internetu a jakékoliv další práci na PC. Pro účastníky byl po celou dobu projektu k dispozici poradce, na kterého se mohli v případě jakýkoliv problémů a nejasností obrátit. Šlo o problémy jak spojené s činnostmi projektu, tak o sociální, osobní a příp. ekonomické problémy klientů.

Celkově měla účast v projektu pro uchazeče veskrze pozitivní dopad – většina získala pracovní uplatnění, které by jinak našla velmi obtížně, získali nové dovednosti a pracovní zkušenosti, osvěžili si pracovní návyky, zlepšila se jejich finanční situace a zvýšilo sebevědomí.

#### ***Faktory ovlivňující dopady projektu:***

Hlavním faktorem, který ovlivnil dopady projektu pro cílovou skupinu a úspěšné splnění cílů projektu (zprostředkování zaměstnání) byla 100 % využitelnost rekvalifikačních kurzů v konkrétním zaměstnání. Díky předběžné konzultaci se zaměstnavateli byl projekt z velké míry „šit na míru“ právě těmto zaměstnavatelům a připravoval uchazeče pro konkrétní pracovní místa.

Dalším faktorem úspěchu byl „výběr klientů“, který prováděl příjemce ve spolupráci s Úřadem práce a zaměstnavateli. Výběr klientů napomáhal k získání motivovaných lidí, u kterých byl předpokládán vyšší potenciál k absolvování projektových aktivit.

### **3) Dopady pro spolupracující subjekty:**

Spolupracující subjekty, pro které měl projekt nějaké dopady, lze rozdělit na dvě kategorie:

- Úřad práce
- Zaměstnavatelé

#### **Úřad práce**

Z hlediska úřadu práce došlo především k zaměstnání osob, u nichž by bez projektu byla jen malá pravděpodobnost uplatnitelnosti na otevřeném trhu práce. Díky projektu tak 24 osob (byť většina pouze dočasně) opustilo evidenci uchazečů o práci.

Zároveň došlo k prohloubení spolupráce mezi úřadem práce a místními zaměstnavateli z řad obcí.

#### **Zaměstnavatelé**



Hlavním benefitem pro zaměstnavatele bylo získání levné pracovní síly, vyškolené přesně podle jejich požadavků, pro kterou měli okamžité uplatnění. Nadstandardem poskytovaným projektem pro zaměstnavatele byla navíc skutečnost, že příjemce v rámci projektového rozpočtu nakoupil i potřebnou techniku – motorové pily, křovinořezy, sekačky. Zaměstnavatelům tak po dobu udržení dotovaného místa odpadly i náklady spojené s pořízením této techniky.

#### ***Faktory ovlivňující dopady projektu:***

Hlavním faktorem ovlivňujícím pozitivní dopad projektu z hlediska zaměstnavatelů a Úřadu práce bylo propojení poptávky s nabídkou po pracovní síle prostřednictvím příjemce, který toto vyřešil (zajistil) v přípravné fázi projektu. Tím bylo zajištěno uplatnění uchazečů na pracovních místech, která zaměstnavatelé potřebovali obsadit.

Dalším faktorem ovlivňujícím pozitivní dopady projektu z hlediska zaměstnavatelů pak bylo poskytnutí mzdových příspěvků na obsazené pracovní místo a rovněž poskytnutí techniky k výkonu zaměstnání.

## **II. Přínosy projektu z hlediska rovnosti mužů a žen**

V rámci projektu byli zaměstnáváni muži i ženy. Jelikož rekvalifikační kurz na obsluhu motorové pily nebyl pro ženy vhodný, byl z důvodu vyváženosti do projektu zařazen rekvalifikační kurz na údržbu veřejné zeleně, který byl určen pro ženy. Kurz obsluhy křovinořezu a sekačky pak absolvovali muži i ženy.

## **III. Překážky při realizaci projektu a způsoby jejich řešení**

### **1) Naplnění a překonání očekávaných rizik**

Před zahájením realizace projektu žadatel identifikoval 5 základních rizik, která by mohla dosažení přínosů a cílů projektu ohrožit. Tato rizika byla:

- Zajištění nedostatečně kvalitního odborného vzdělání odpovídajícího potřebám účastníků projektu.  
Toto riziko bylo eliminováno výběrem osvědčené dodavatele vzdělávací kurzů. Jelikož nebylo nutné z důvodu nízké výše ceny zakázky postupovat realizovat výběrové řízení na dodavatele vzdělávání, mohl žadatel přímo oslovit formou objednávky dodavatele, který byl již z minulosti osvědčený.
- Nedostatečně kvalitní řízení projektu  
Toto riziko se mohlo vyskytnout pouze v případě rozsáhlejší personální obměny na straně žadatele. Jelikož k ničemu takovému nedošlo a na realizaci projektu se podílely osoby, které již měly předchozí zkušenosti s obdobnými projekty, či dokonce s realizací přímého předchůdce tohoto projektu, který byl z hlediska aktivit téměř totožný. Díky obsazení zkušeného realizačního týmu tak byl projekt ze strany příjemce řízen bez kvalitně, bez větších komplikací.
- Nedostatečný zájem účastníků o projekt

I toto riziko se podařilo eliminovat a to především tím, že většina klientů měla již předem garantováno pracovní uplatnění v případě zdárného dokončení vzdělávání a to v blízkosti svého bydliště. Tento fakt byl dán projektovou přípravou a spoluprací se zástupci okolních obcí jakožto zaměstnavateli a ÚP Písek, jakožto zprostředkovatelem cílové skupiny. Ve spolupráci s úřadem práce v Písku byla s účastníky podepsána dohoda o účasti v projektu, viz podmínky stanovené v zákoně č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti, která účastníkům stanovovala jasná pravidla jejich účasti.

- **Nedokončení ze strany účastníka projektu**  
Tomu riziku se podařilo příjemci ve větší míře vyhnout pomocí výběru účastníků s pomocí ÚP a zaměstnavatelů. Dále i díky programu individuálního poradenství po celou dobu projektu, který měl za úkol neustálou motivaci pro dokončení vzdělávání i pracovního poměru. Přesto 2 účastníci projektu aktivity nedokončili a z projektu odstoupili v průběhu vzdělávání.
- **Nedostatečný zájem ze strany zaměstnavatelů (obce a města) a umístění účastníků projektu**  
Tomuto riziku příjemce aktivně předcházel již před zahájením projektu, kdy měl zajištěno uplatnění pro rekvalifikované uchazeče u obcí-Dobev, Kestřany, Putim, Ražice, Mirovice, Sepekov, Bernartice, Mírotice, Písek, Milevsko, Branice, Ostrovec, Božetice, Zbelítov. Jelikož i samotné rekvalifikace byly vybírány ve spolupráci s těmito obcemi, kde byla po vyškolených pracovních poptávka, nebylo uplatnění uchazečů ohroženo.

## 2) Překážky bránící dosažení vyšších přínosů projektu a jeho udržitelnosti

Základní překážkou bránící v dosažení vyšších přínosů byla samotná volba rekvalifikací v takových oborech, které umožňují výkon pouze sezónní práce. Tyto rekvalifikace byly vybrány na základě požadavku zaměstnavatelů a uchazeči tak měli předem zajištěno uplatnění, ale toto uplatnění není celoroční a trvalé, tudíž v období zimních měsíců je většina klientů opět evidována na úřadu práce. Pokud by se podařilo ve spolupráci se zaměstnavateli identifikovat takové obory, kde by se nabízelo trvalé pracovní uplatnění, byl by přínos projektu výrazně vyšší.

Další překážkou v dosažení vyšších přínosů pro klienty bylo omezení dotovaného pracovního místa pouze na jeden rok. Pro dlouhodobě nezaměstnané klienty by možnost delšího pracovního uplatnění výrazně zvýšila přínos z celého projektu. Dle nastavených pravidel nebylo navíc dle vyjádření příjemce ani možné využít nespotřebované mzdové příspěvky, které byly ušetřeny například z důvodu nemoci klientů, na prodloužení dotovaného pracovního poměru.

Nepatrnou překážkou při realizaci, která však neměla výraznější dopad na dosažení přínosů a cílů projektu, pak byla nepříliš dobrá spolupráce s externím administrátorem na straně poskytovatele dotace. Dle vyjádření příjemce se často měnil přidělený projektový a finanční manažer, což způsobovalo prodlevy v řešení dotazů a vyvstalých problémů.

## 5 Zhodnocení projektu dle účinnosti, hospodárnosti a udržitelnosti

5.1 Účinnost projektu	
<b>Naplnění účinnosti</b> (taxonomie)	Vysoké – způsob zapojení a využití projektových vstupů optimálně přispíval k dosaženým výsledkům a přínosům pro cílovou skupinu
<b>Výše podpory na jednu podpořenou osobu<sup>2</sup></b>	172 tis. Kč
<b>Jednotkové náklady na vytvořené pracovní místo<sup>3</sup></b>	230 tis. Kč
5.2 Hospodárnost projektu	
<b>Naplnění hospodárnosti</b> (taxonomie)	Spíše vysoké – některé ze vstupů nebyly zcela nezbytné pro dosažení cílů
<b>Počet podpořených osob na jeden úvazek projektového týmu</b>	27 podpořených osob
<b>Počet vytvořených pracovních míst na jeden úvazek projektového týmu</b>	20 míst
5.3 Udržitelnost přínosů projektu	
<b>Udržitelnost projektu</b> (taxonomie)	Spíše vysoká – většina dosažených výsledků byla udržena

### I. Účinnost a hospodárnost projektu

Realizace projektu byla nastavena s poměrně velkým důrazem na účinnost a hospodárnost, kdy realizační tým projektu byl poměrně malý (1,2 úvazku) a stejně tak i další vedlejší náklady. Převážná část rozpočtu byla určena přímo na podporu cílové skupině. Příjemce vyčerpal téměř 93% původně plánovaných prostředků, což při naplnění všech stanovených cílů a indikátorů svědčí o kvalitně připraveném rozpočtu projektu. Téměř 50% rozpočtu bylo určeno na mzdové příspěvky pro cílovou skupinu, což výrazně přispělo k úspěšnému zprostředkování pracovních míst pro uchazeče, které pro podpořené osoby představuje jednoznačně největší přínos. Rozsah cílové skupiny byl předem stanoven především s ohledem na konkrétní poptávku zaměstnavatelů, v projektu tak nebyl velký prostor pro případné rozšíření cílové skupiny. Dosažení většího než původně plánovaného počtu podpořených osob (32 místo 30) bylo dáno předčasným odchodem 2 osob z dotovaného zaměstnání a jejich nahrazení jinými uchazeči z řad cílové skupiny. Vyšší účinnosti projektu by bylo možné dosáhnout v případě flexibilnějších pravidel pro využití mzdových příspěvků.

Převážná část aktivit realizovaných v rámci projektu byla prospěšná a potřebná pro dosažení očekávaných přínosů a dopadů projektu. Většina vstupů (aktivity a lidské zdroje) byla nezbytná jak co do rozsahu, tak i složení. Někteří z oslovených klientů však hodnotili jako zbytné neprofesní (motivační) školení. Projekt je však možné označit jako účinný.

<sup>2</sup> K interpretaci blíže viz text níže.

<sup>3</sup> K interpretaci blíže viz text níže.

Z původně požadované částky 5 872 152,- Kč bylo vyčerpáno 5 515 495,- Kč, tedy 93,93 %. Stanovený finanční plán je vzhledem k rozsáhlým zkušenostem příjemce velmi přesný.

V projektu bylo zprostředkováno zástupcům cílové skupiny celkem 24 pracovních míst, z toho 20 bylo dotovaných a 6 z těchto míst bylo vykázáno jako nově vytvořená pracovní místa v rámci indikátoru. Jednotkové náklady na obsazené či nově vytvořené pracovní místo (celkem 24) činily 230 tis. Kč. Výše podpory na jednu podpořenou osobu (celkem 32 osob) pak dosáhla 172 tis. Kč. Tato částka se jeví jako poměrně vysoká, je však nutné vzít v úvahu, že 24 z 32 podpořených osob našlo pracovní uplatnění, což je výrazný podíl. V rámci projektu bylo vytvořeno 20 pracovních míst na jeden úvazek projektového týmu. Na jeden úvazek projektového týmu pak bylo podpořeno 27 osob. Hospodárnost projektu lze hodnotit jako poměrně vysokou.

## II. Udržitelnost přínosů projektu

Udržitelnost přínosů projektu je zajištěna především získáním nových profesních dovedností (včetně potřebného certifikátu) a pracovních návyků pracovní skupiny. Samotná udržitelnost aktivit je pak v případě tohoto projektu spíše problematická, příjemce projektu již podpořené cílové skupině neposkytuje specifickou podporu při dalších aktivitách. Téměř všichni zástupci cílové skupiny se vzhledem k sezónnosti rekvalifikovaných profesí ocitají v zimním období zpět v evidenci úřadu práce. Cílovou skupinu tak nadále monitoruje pouze Úřad práce, příjemce toto z kapacitních a časových důvodů neprovádí. V projektu nebyly plánovány a ani se nerealizují žádné aktivity, 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 zaměstnání. Dle šetření mezi zástupci cílové skupiny však nemají tito velké obtíže při nalezení pracovního uplatnění v sezóně, kdy lze práci s motorovou pilou, křovinořezem či sekačkou vykonávat, a to i bez poskytování dotace na pracovní místo. Uplatnění nacházejí zpravidla u zaměstnavatelů, u kterých jim byla zprostředkována pracovní místa v rámci projektu. Z tohoto hlediska jsou výstupy projektu udrženy.

## 6 Souhrnné zhodnocení a poučení z realizace

### 6.1 Identifikace nejlepší, dobré a neosvědčené praxe

<b>Existence dobré praxe</b> (taxonomie)	Spíše dobrá praxe
Bodové hodnocení na základě multikriteriální analýzy	76 (ze 100)
<b>Hodnocení jednotlivých kritérií v rámci multikriteriální analýzy</b>	
<b>Kritérium</b>	<b>Bodové hodnocení</b>
<i>účelnost projektu (váha 35%)</i>	75
<i>užitečnost projektu ze strany cílových skupin (váha 5 %)</i>	100
<i>užitečnost projektu ze strany dalších klíčových aktérů (váha 5 %)</i>	100
<i>účinnost projektu (váha 15 %)</i>	100
<i>hospodárnost projektu (váha 15 %)</i>	70
<i>udržitelnost projektu (váha 20 %)</i>	70
<i>inovativnost řešení (váha 5 %)</i>	0

#### I. Identifikace nejlepší, dobré a neosvědčené praxe

Dobrou praxi je kvalitní příprava projektu, která již probíhala za účasti konkrétních zaměstnavatelů a Úřadu práce, kdy všichni z těchto aktérů společně s příjemcem dotace předem definovali obory, ve kterých lze zprostředkovat místo a cílovou skupinu, pro kterou by to bylo vhodné. V realizační fázi projektu probíhala předem stanovená školení pro předem vybranou cílovou skupinu, pro kterou byla následně zprostředkovaná pracovní místa již s předstihem zabezpečena. Takovýto způsob realizace projektů výrazně zvyšuje šance na naplnění svých cílů, stejně jako zásadně eliminuje výskyt nepředvídaných skutečností negativně ovlivňujících dosažení kýžených výsledků. Toto lze považovat za nejlepší praxi, kterou je vhodné se inspirovat.

Jako praxi nepříliš hodnou následování, tedy neosvědčenou a jako největší slabinu projektu, lze pak identifikovat fakt, že se ve spolupráci s výše uvedenými aktéry nepodařilo nalézt takové obory zaměstnání a rekvalifikací, které by nabízely pro uchazeče trvalé pracovní uplatnění. Projektem nabízené rekvalifikace zajišťují pouze sezónní uplatnění, takže vyřešení problémů cílové skupiny se tím stává pouze částečným.

#### 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 – ve spolupráci s úřadem práce
- **Zajištění pracovních míst předem**  
specifikace: zajištění pracovního uplatnění absolventů již před realizací projektu ve spolupráci s budoucími zaměstnavateli
- **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:

- Sezónnost zprostředkovaných pracovních míst
- Omezení délky dotovaných pracovních míst na 1 rok
- Složitá komunikace s externím administrátorem na straně poskytovatele podpory

### III. Potenciál šíření dobré praxe / aplikovatelnosti projektu

Potenciál šíření dobré praxe nabízí projekt v oblasti kvalitní projektové přípravy a přímé spolupráci se zaměstnavateli v regionu. Tuto praxi by bylo vhodné rozšířit do většího spektra projektů, neboť se jasně potvrzuje, že kvalitní příprava před zahájením samotného projektu, výrazně usnadňuje následnou realizaci a eliminuje problémy při naplnění cílů.