



Evropská unie  
Evropský sociální fond  
Operační program Zaměstnanost



# **„Evaluace podpory kapacit sociálních partnerů“**

**Vstupní zpráva – verze 1.2**

**FINAL**

**1. 11. 2017**



## Obsah

OBSAH.....	2
1. ÚVOD .....	3
2. EVALUAČNÍ DESIGN .....	3
3. DETAILNÍ INDIKATIVNÍ HARMONOGRAM CELÉ REALIZACE ZAKÁZKY .....	36
4. ANALÝZA RIZIK.....	38
5. SLOŽENÍ EVALUAČNÍHO TÝMU .....	40
6. STRUKTURA ZÁVĚREČNÉ ZPRÁVY .....	40
7. PŘÍLOHY VSTUPNÍ ZPRÁVY .....	41



## 1. Úvod

Tento dokument byl vytvořen společností HaskoningDHV Czech Republic, spol. s r. o. jako první výstup z plnění zakázky Evaluace podpory kapacit sociálních partnerů.

Vstupní zpráva má za cíl představit metodické řešení celé evaluace, a to včetně rozpracování harmonogramu zakázky. Dále Vstupní zpráva obsahuje také informace o složení evaluačního týmu a také úvodní analýzu rizik, která může být dle potřeby v průběhu realizace projektu průběžně aktualizována.

## 2. Evaluační design

V této části Vstupní zprávy je představen detailní návrh evaluačního designu zpracovaného pro zakázku Evaluace podpory kapacit sociálních partnerů. Evaluační design je zpracován ve vazbě na jednotlivé evaluační úkoly a stanovené evaluační otázky.

Oproti navrženému evaluačnímu designu v nabídce evaluačního týmu byl dále představený evaluační design mírně upraven, a to z důvodu výrazně kratší realizace této evaluace, než jak bylo uvedeno v indikativním harmonogramu ve výzvě. Původně totiž bylo zahájení realizace zakázky předpokládáno již od července 2017. Ve skutečnosti však byla smlouva o dílo uzavřena až v polovině října 2017, a proto bylo na tuto skutečnost nutné reagovat mírnou úpravou původně navrženého evaluačního designu. Konkrétně se úpravy týkají způsobu sběru dat od podpořených projektů – v rámci Vstupní zprávy je po dohodě se zástupci objednatele již uvedeno, že sběr dat může v jednotlivých případech probíhat buď osobně, telefonicky či přes skype.

Dále oproti metodice uvedené v nabídce evaluačního týmu je již do Vstupní zprávy zapracován požadavek objednatele na doplnění hodnotících kritérií a škál hodnocení pro EQ 1.3, 1.4., 2.1, 2.2 a 2.3. U těchto otázek jsou ve Vstupní zprávě oproti metodice z nabídky evaluačního týmu také doplněny podotázky, pomocí kterých bude zodpovídána hlavní evaluační otázka.

### 2.1 Evaluační úkol 1

**Úkol 1: Provedte evaluaci intervence do podpory kapacity sociálních partnerů, vytvořte (aktualizujte) teorii změny výzvy č. 03\_15\_002 Budování kapacit sociálních partnerů (OPZ) a výzev č. 95 a B9 (OP LZZ)**

**Porozumění úkolu:** Cílem úkolu je detailně analyzovat intervence do podpory kapacity sociálních partnerů, a to intervence podpořené v rámci výzvy č. 03\_15\_002 OPZ a výzev č. 95 a B9 OP LZZ, s využitím přístupu TBIE. Pomocí vytvořené (aktualizované) teorie změny budou graficky zobrazeny kauzální vazby mezi jednotlivými podporovanými činnostmi, jejich výstupy a výsledky spolu s popisem jejich předpokladů a souvisejících externích faktorů. Zpracované teorie změny umožní lépe porozumět nejen těmto hodnoceným intervencím, ale také vidět hlavní rozdíly mezi nimi navzájem.

**Návrh přístupu k zodpovězení stanovených evaluačních otázek:** Níže je uveden návrh přístupu k zodpovězení jednotlivých objednatelům stanovených evaluačních otázek.



### **EQ 1.1 Jakým způsobem byly do výše uvedených výzev zapracovány závěry a doporučení z Evaluace výzvy č. 02 „Posilování sociálního dialogu a budování kapacit sociálních partnerů“?**

**Návrh přístupu k zodpovězení EQ:** Evaluační otázka bude zodpovídána na základě kombinace metody desk research s obsahovou analýzou, kdy předmětem studia budou nejen závěry a doporučení z Evaluace výzvy č. 02 „Posilování sociálního dialogu a budování kapacit sociálních partnerů“, ale i obsah dokumentace k jednotlivým hodnoceným výzvám. Pomocí komparativní analýzy bude srovnáno, zda byly hlavní závěry a doporučení zohledněny v textech těchto výzev, resp. v případě, že ve výzvách zohledněny nebudou, bude pomocí skupinového polostrukturovaného rozhovoru zaměřeného na projektové manažery hodnocených výzev i na zástupce evaluační jednotky MPSV zjišťováno, co bylo důvodem toho, že některá hlavní doporučení případně nebyla zohledněna. Následně dojde také k ověření způsobu zohlednění doporučení z výše uvedené evaluace uvedeného v databázi evaluačních doporučení OP LZZ s cílem zjistit, zda jsou doporučení z předchozí evaluace v databázi dostatečně reflektována a zda byla všechna doporučení, u kterých to je tak uvedeno, při přípravě následujících výzev v dané oblasti skutečně zohledněna.

**Specifikace metod sběru primárních dat potřebných k zodpovězení EQ:** desk research (předchozí evaluační studie, programová dokumentace OP Z a OP LZZ, zejména dokumentace hodnocených výzev, výstup z databáze evaluačních doporučení MPSV k doporučením z předchozí evaluační studie), skupinový polostrukturovaný rozhovor se zástupci ŘO MPSV – konkrétně zaměřený na projektové manažery hodnocených výzev a na zástupce evaluační jednotky MPSV.

**Zdroje sekundárních dat potřebné k zodpovězení EQ:** předchozí evaluační studie, programová dokumentace, konkrétně dokumentace hodnocených výzev, výstup z databáze evaluačních doporučení MPSV k doporučením z předchozí evaluační studie

**Specifikace metod analýzy dat potřebných k zodpovězení EQ:** obsahová analýza, komparativní analýza (srovnání závěrů hodnocení mezi jednotlivými výzvami navzájem)

**Tabulka 1: EQ 1.1 – data a metody**

Evaluační otázka	Zdroj dat	Metody sběru dat	Metody zpracování dat
<b>EQ 1.1</b>	Zástupci EJ ŘO MPSV Programoví manažeři výzev ŘO MPSV Programová dokumentace k hodnoceným programům OPZ a OP LZZ Dokumentace k výzvám Předchozí evaluační studie z oblasti sociálního dialogu	Desk research Polostrukturovaný skupinový rozhovor se zástupci MPSV	Obsahová analýza Komparativní analýza Syntéza

**Otázky do skupinového rozhovoru se zástupci ŘO (evaluační jednotkou MPSV a projektovými manažery hodnocených výzev):**

- Považujete všechna dílčí doporučení z předchozí evaluace zaměřená na podporu sociálního dialogu za relevantní?



- Pokud některá dílčí doporučení z předchozí evaluace za relevantní nepovažujete, z jakého důvodu tomu tak je?
- Byla za Vašeho úhlu pohledu všechna pro Vás relevantní doporučení z předchozí evaluace zaměřené na podporu sociálního dialogu v následných výzvách zohledněna?
- Pokud některá doporučení nebyla zohledněna, z jakého důvodu?
- Proč jsou doporučení z této předchozí evaluace v databázi evaluačních doporučení MPSV shrnuta pouze do jednoho obecného doporučení?
- Jakým způsobem probíhá na MPSV ověření naplnění přijatých evaluačních doporučení?

Tabulka 2: EQ 1.1 – harmonogram realizace

Evaluační otázka	Dílčí aktivita/uplatnění konkrétní metody	Termín	Odpovědná osoba
<b>EQ 1.1</b>	Detailní výtah ze všech dílčích doporučení z předchozí evaluační studie zaměřené na oblast sociálního dialogu	31. 10. 2017	TM
	Vytvoření matice dílčích doporučení z předchozí evaluace a návazných výzev – vyznačení, která dílčí doporučení (ne)byla v textu návazných výzev zohledněna	2. 11. 2017	TM
	Ověření, zda záznamy v databázi evaluačních doporučení MPSV reflektují míru zohlednění dílčích doporučení z předchozí evaluace v návazných výzvách	3. 11. 2017	TM
	Polostrukturovaný skupinový rozhovor se zástupci MPSV (EJ a projektových manažerů hodnocených výzev)	V druhé polovině listopadu 2017	LB + TM
	Zodpovězení EQ do návrhové verze Závěrečné zprávy	16. 11. 2017	TM
	Quality review zodpovězení EQ do návrhu Závěrečné zprávy	30. 11. 2017	LB

### EQ 1.2 Jsou teorie změny uvedených výzev odlišné, pokud ano, v čem?

**Návrh přístupu k zodpovězení EQ:** V rámci zodpovídání této EQ budou evaluačním týmem zpracovány (aktualizovány či ověřeny) teorie změny všech tří hodnocených výzev. Zpracované teorie změny budou následně vzájemně srovnány a zjištěné odlišnosti budou okomentovány z hlediska jejich vlivu na průběh i předpokládané dosahované efekty hodnocené intervence. Pokud se nějaké odlišnosti ve zpracovaných teoriích změny vyskytnou, bude také zkoumáno, které z intervencí mají



větší předpoklad naplnit cíle programu OPZ, resp. OP LZZ ve zkoumané oblasti. Tyto prvotní teorie změny zpracované na úrovni jednotlivých hodnocených výzev budou však ještě v průběhu realizace zakázky dále aktualizovány, budou-li na základě šetření podpořených projektů identifikovány ještě jiné možné výsledky těchto projektů. Výsledkem ze zodpovídání této EQ tak budou jak prvotní, tak i doplněné teorie změny (pokud se prokáže, že realizované intervence vedly k dalším efektům, než které bylo možno předpokládat na základě studia programové dokumentace).

**Specifikace metod sběru primárních dat potřebných k zodpovězení EQ:** Desk research založený na studiu programové dokumentace, konkrétně jednotlivých hodnocených výzev a programových dokumentů OPZ a OP LZZ, který je předpokladem pro zpracování teorií změny na úrovni výzev programu.

**Zdroje sekundárních dat potřebné k zodpovězení EQ:** Programová dokumentace OPZ a OP LZZ – programové dokumenty a dokumentace k hodnoceným výzvám.

**Specifikace metod analýzy dat potřebných k zodpovězení EQ:** Obsahová analýza, komparativní analýza.

Tabulka 3: EQ 1.2 - data, metody

Evaluační otázka	Zdroj dat	Metody sběru dat	Metody zpracování dat
<b>EQ 1.2</b>	Programová dokumentace OPZ a OP LZZ – programové dokumenty, dokumentace k hodnoceným výzvám	Desk research	Kvalitativní analýza - Teorie změny Komparativní analýza Obsahová analýza Syntéza

Tabulka 4: EQ 1.2 – harmonogram realizace

Evaluační otázka	Dílčí aktivita/uplatnění konkrétní metody	Termín	Odpovědná osoba
<b>EQ 1.2</b>	Zpracování / ověření / aktualizace teorií změny jednotlivých hodnocených výzev OPZ a OP LZZ	24. 11. 2017	MD
	Okomentování teorií změny jednotlivých hodnocených výzev OPZ a OP LZZ	30. 11. 2017	MD
	Srovnání jednotlivých teorií změny zpracovaných pro hodnocené výzvy OPZ a OP LZZ mezi sebou	30. 11. 2017	MD
	Doplnění zpracovaných teorií změny o závěry z šetření podpořených projektů (budou-li zjištěny i nějaké další efekty, které nebylo možné předpokládat na základě studia dokumentace jednotlivých hodnocených výzev)	5. 1. 2018	MD



Evaluační otázka	Dílčí aktivita/uplatnění konkrétní metody	Termín	Odpovědná osoba
	Zodpovězení EQ do návrhové verze Závěrečné zprávy	12. 1. 2018	MD
	Quality review zodpovězení EQ do návrhu Závěrečné zprávy	19. 1. 2018	LB

### **EQ 1.3 Do jaké míry a čím konkrétně přispívá výzva č. 03\_15\_002 k plnění cílů OPZ?**

**Návrh přístupu k zodpovězení EQ:** Přímo do teorie změny zpracované k výzvě č. 03\_15\_002 bude znázorněna i vazba hodnocené intervence na relevantní cíle OPZ (relevantní cíle OPZ budou při zodpovídání EQ definovány jako relevantní specifický cíl OPZ a další dílčí cíle zaměřené přímo na oblast podpory sociálního dialogu v rámci tohoto programu). Kvalitativní analýzou zpracované teorie změny bude možné vyhodnotit, do jaké míry a čím konkrétně přispívá tato výzva k plnění cílů tohoto programu. Zároveň však bude teorie změny této výzvy doplněna či zpřesněna také na základě zjištění a závěrů získaných v průběhu realizace úkolu 2 a 3, jejichž prostřednictvím bude možné identifikovat a ověřit i další efekty podpořených projektů, než ty, které lze předpokládat na základě studia dokumentace (viz přístup k zodpovídání EQ 1.2). Evaluační otázka tak bude zodpovězena také na základě využití rozhovorů s příjemci a partnery realizovaných projektů.

**Specifikace metod sběru primárních dat potřebných k zodpovězení EQ:** Desk Research, následně také šetření zajištěné přístupem Outcome Harvesting u vzorku 6 podpořených projektů a rozhovory s příjemci a projektovými partnery ostatních 16 podpořených projektů.

**Zdroje sekundárních dat potřebné k zodpovězení EQ:** Teorie změny zpracovaná v rámci zodpovídání EQ 1.2, programová dokumentace OPZ – konkrétně programový dokument a dokumentace k hodnocené výzvě.

**Specifikace metod analýzy dat potřebných k zodpovězení EQ:** Komparativní analýza, kvalitativní analýza zpracované teorie změny.

**Dílčí EQ, ukazatel pro zodpovězení EQ a používaná hodnotící škála:** Vzhledem k zaměření EQ jsou pro tuto otázku stanoveny dílčí EQ, ukazatel, na jehož základě bude evaluační otázka zodpovídána, a hodnotící škála, která bude při zodpovídání EQ, resp. dílčí EQ využita. Tento postup vyplývá z dohody mezi evaluačním týmem a zástupci objednatele, a to za účelem zajištění větší transparentnosti při zodpovídání této EQ.

Dílčí evaluační otázka: ***Do jaké míry vedou výstupy a výsledky aktivit podporovaných v rámci výzvy 03\_15\_002 přímo k naplnění cílů OPZ stanovených programovým dokumentem a výzvou programu pro oblast sociálního dialogu?***

Ukazatele: (1) **Soulad (vnitřní konzistence)** mezi výstupy a výsledky aktivit podporovaných v rámci hodnocené výzvy a cíli programu OPZ v oblasti sociálního dialogu; (2) **přímost vazby** mezi výstupy a výsledky aktivit podporovaných v rámci hodnocené výzvy a cíli programu OPZ v oblasti sociálního dialogu.



Hodnotící škála: Vzhledem ke znění evaluační otázky je třeba pro tuto otázku využít vícestupňovou hodnotící škálu. Evaluační tým navrhuje využívat škálu pětistupňovou, viz dále.

Tabulka 5: Přehled hodnotících škál a jejich vymezení

Hodnotící škála	Charakteristika daného stupně hodnotící škály u nekvantifikovatelných kritérií
Vynikající	Kritérium je zcela naplněno, tj. výstupy a výsledky podpořených aktivit přímo vedou k naplnění cílů programu
Velmi dobrá	Kritérium je naplněno s drobnými výhradami, tj. výstupy a výsledky podporovaných aktivit vedou k naplnění cílů programu, nicméně ne zcela přímo
Dobrá	Kritérium je naplněno s výraznějšími výhradami, tj. výstupy a výsledky podporovaných aktivit vedou k naplnění cílů programu spíše nepřímo
Dostatečná	Kritérium je naplněno částečně a je možno stanovit řadu opatření ke zlepšení, tj. výstupy a výsledky podporovaných aktivit vedou k naplnění cílů programu jen velmi zprostředkovaně
Nedostatečná	Kritérium není naplněno vůbec nebo je naplněno částečně a nelze u něj stanovit dostatečná opatření ke zlepšení, tj. výstupy a výsledky podporovaných aktivit k naplnění cílů programu vůbec nevedou

Tabulka 6: EQ 1.3 – data a metody

Evaluační otázka	Zdroj dat	Metody sběru dat	Metody zpracování dat
<b>EQ 1.3 + dílčí EQ</b>	Programová dokumentace (programový dokument OPZ, hodnocená výzva) Příjemci a projektoví partneři u vzorku 6 projektů – manažer příjemce, partnera, zástupci cílové skupiny (vždy cca 2 – 3), zástupci dalších zainteresovaných stakeholderů (vždy 2 – 3, bude-li relevantní) Příjemci a projektoví partneři – manažer příjemce či partnera u 16 zbývajících projektů Zástupci nižších složek sociálního dialogu (do šetření budou přizváni všichni, na které dostane evaluační tým kontakty, a to k 2. 11. od EJ ŘO)	Desk research Polostrukturované rozhovory s příjemci a partnery projektů E-mailové dotazování zástupců cílových skupin 6 detailně hodnocených projektů E-mailové dotazování zainteresovaných stakeholderů 6 detailně hodnocených projektů Dotazníkové šetření u zástupců nižších složek sociálního dialogu	Kvalitativní analýza - Teorie změny Komparativní analýza Kvalitativní analýza – Outcome Harvesting Syntéza





**Otázky ve vazbě na EQ 1.3 z rozhovorů s příjemci a partnery projektů, z elektronického dotazování zástupců cílových skupin a zástupců zainteresovaných subjektů na 6 hodnocených projektech, z elektronického dotazníkového šetření u zástupců nižších složek sociálního dialogu zapojených do projektů jiných sociálních partnerů:**

Vazba na EQ 1.3 v rámci rozhovorů s příjemci a partnery projektu u vzorku 6 projektů pro Outcome Harvesting:

- Jakých nejvýznamnějších výsledků se Vám projektem podařilo dosáhnout – co nejpodrobněji popište všechny nejvýznamnější dosažené výsledky.
- Byly všechny výše uvedené výsledky očekávané a plánované? Pokud ne, které z diskutovaných výsledků byly neplánované či neočekávané?
- Měl realizovaný projekt i nějaké negativní výsledky? Pokud ano, jaké?
- *Pokud nebudou uvedeny původně očekávané výsledky (z projektové žádosti – viz projektová karta) – budou následovat otázky na každý z těchto výsledků. Cílem bude zjistit, zda se jim podařilo dosáhnout či nikoli.*
- Vyjmenujte co možná nejpřesněji všechny faktory, které podle Vašeho názoru přispěly k dosažení projektových výsledků.
- Bylo v projektu něco, čeho se Vám nepodařilo dosáhnout? Pokud ano, proč Vám to dle Vašeho názoru nepovedlo a co by se bývalo muselo stát pro to, aby se to povedlo?
- Jakých dalších výsledků předpokládáte ve vazbě na realizovaný projekt ještě dosáhnout a v jakém časovém horizontu – co nejpodrobněji popište všechny další očekávané projektové výsledky.

Vazba na EQ 1.3 v rámci elektronického dotazování zástupců cílových skupin či dalších zainteresovaných subjektů hodnocených 6 projektů vybraných pro Outcome Harvesting:

- Jak se konkrétně Vás dotkla realizace projektu?
- Jakých výsledků bylo dle Vašeho názoru díky projektu dosaženo?
- Považujete všechny tyto výsledky za pozitivní? Pokud ne, které považujete za spíše negativní a proč?

Vazba na EQ 1.3 v rámci telefonických rozhovorů s příjemci a partnery - 16 projektů:

- Jakých nejvýznamnějších výsledků se Vám projektem podařilo dosáhnout – co nejpodrobněji popište všechny nejvýznamnější dosažené výsledky.
- Byly všechny výše uvedené výsledky očekávané a plánované? Pokud ne, které z diskutovaných výsledků byly neplánované či neočekávané?
- Měl realizovaný projekt i nějaké negativní výsledky? Pokud ano, jaké?
- Je něco, čeho jste projektem ještě plánovali dosáhnout, a co se Vám zcela nepodařilo? Čím to bylo způsobeno a co by bývalo muselo být jinak, aby se Vám to povedlo?
- Jakých dalších výsledků předpokládáte ve vazbě na realizovaný projekt ještě dosáhnout a v jakém časovém horizontu – co nejpodrobněji popište všechny další očekávané projektové výsledky.



Vazba na EQ 1.3 – otázky budou kladeny pouze příjemcům či jejich partnerům z nižších složek sociálního dialogu:

- Co je pro Vás největší motivací k přípravě vlastního projektu v oblasti sociálního dialogu?
- Z jakého důvodu jste preferovali předložení vlastního projektu před zapojením se do projektu některého jiného sociálního partnera?

Vazba na EQ 1.3 v rámci elektronického dotazníkového šetření zaměřeného na zástupce nižších složek sociálního dialogu:

- Jak se konkrétně Vás dotkla realizace projektu?
- Jakých výsledků bylo dle Vašeho názoru díky projektu dosaženo?
- Považujete všechny tyto výsledky za pozitivní? Pokud ne, které považujete za spíše negativní a proč?
- Jsou nějaké výsledky, kterých podle Vašeho názoru mohlo být v rámci projektu dosaženo, ale nebylo?
- Pokud ano, z jakého důvodu se jich podle Vás nepodařilo dosáhnout? Za jakých podmínek by to možné bylo?

Tabulka 7: EQ 1.3 – harmonogram realizace

Evaluační otázka	Díčí aktivita/uplatnění konkrétní metody	Termín	Odpovědná osoba
<b>EQ 1.3</b>	Identifikace cílů OPZ v oblasti sociálního dialogu	5. 11. 2017	MD
	Programování dotazníků pro nižší složky sociálního dialogu	14. 11. 2017	LD
	Testování dotazníků pro nižší složky sociálního dialogu	15. 11. 2017	LD
	Příprava projektových karet k 5 šetřeným projektům	11. 11. 2017	MD + TM
	Rozeslání dotazníků pro nižší složky sociálního dialogu	20. 11. 2017	MD
	Otevření možnosti vyplnit dotazník pro nižší složky sociálního dialogu – poskytování technické podpory respondentům v případě potřeby	20. 11. – 30. 11. 2017	MD
	Zajištění rozhovorů s příjemci a partnery 6 hodnocených projektů	16. 11. – 15. 12. 2017	TM + MD
	Vyhodnocení dotazníkového šetření zaměřeného na nižší složky sociálního dialogu	1. 12. 2017	MD



Evaluační otázka	Dílčí aktivita/uplatnění konkrétní metody	Termín	Odpovědná osoba
	E-mailové dotazování cílových skupin a ostatních zainteresovaných stakeholderů projektů	13. 11. – 15. 12. 2017	TM + MD
	Zpracování případových studií z šetření Outcome Harvesting	13. 11. 2017 – 5. 1. 2018	TM + MD
	Doplnění cílů OPZ do prvotní teorie změny zpracované k výzvě O3_15_002 OPZ	30. 11. 2017	MD
	Zpracování příkladů konkrétních výsledků hodnocených projektů z výzvy O3_15_002 OPZ, které vedou k dosažení cílů OPZ	5. 1. 2018	MD
	Doplnění teorie změny o závěry z terénního šetření – viz v rámci EQ 1.2	5. 1. 2018	MD
	Kvalitativní analýza příspěvku výzvy k cílům OPZ	5. 1. 2018	MD
	Zodpovězení EQ do návrhové verze Závěrečné zprávy	12. 1. 2018	MD
	Quality review zodpovězení EQ do návrhu Závěrečné zprávy	19. 1. 2018	LB

**EQ 1.4 Je rozdělení alokace mezi oba typy žadatelů, tak jak bylo nastaveno ve výzvě O3\_15\_002 (OPZ), relevantní, pokud ne, jak by mělo být rozdělení alokace upraveno a z jakých důvodů?**

**Návrh přístupu k zodpovězení EQ:** Při zodpovídání této evaluační otázky bude evaluační tým pracovat s výstupy informačního systému využívaného k monitorování OPZ, kdy bude provedena analýza podaných žádostí oběma typy žadatelů a následně také analýza výsledků jejich hodnocení. Tímto detailním rozbohem bude možné případně zjistit a ověřit, zda u jednoho z typů žadatelů nedošlo k neúměrnému převisu poptávky nad nabízenou výší prostředků, resp. zda u některého z definovaných typů žadatelů nedošlo k podpoře výrazně méně kvalitních projektů, než v případě druhého typu žadatelů.

**Specifikace metod sběru primárních dat potřebných k zodpovězení EQ:** K zodpovězení této evaluační otázky nebudou žádná primární data sbírána. Otázka bude zodpovídána na základě analýzy existujících dat.

**Zdroje sekundárních dat potřebné k zodpovězení EQ:** Data z informačního systému využívaného OPZ – konkrétně půjde o data k hodnocení podpořených i nepodpořených projektů – počty přidělených bodů v odborném hodnocení, posudky hodnotitelů k hodnoceným projektům a programová dokumentace, konkrétně zápisy z výběrových komisí.



**Specifikace metod analýzy dat potřebných k zodpovězení EQ:** Analýza dat z informačního systému využívaného OPZ, obsahová analýza, komparativní analýza.

**Dílčí EQ, ukazatel pro zodpovězení EQ a používaná hodnotící škála:** Vzhledem k zaměření EQ jsou pro tuto otázku stanoveny dílčí EQ, ukazatel, na jehož základě bude evaluační otázka zodpovídána, a hodnotící škála, která bude při zodpovídání EQ, resp. dílčí EQ využita. Tento postup vyplývá z dohody mezi evaluačním týmem a zástupci objednatele, a to za účelem zajištění větší transparentnosti při zodpovídání této EQ.

Dílčí evaluační otázka: **Působí rozdělení alokace disproporce mezi hodnocením projektových žádostí od obou typů žadatelů?** (Vysvětlení dílčí evaluační otázky – cílem je ověřit, zda v důsledku skutečnosti, že je alokace rozdělena na dvě části, nedochází k neodůvodnitelným disproporcím mezi hodnoceným projektových žádostí obou typů žadatelů).

Ukazatele: Srovnatelnost bodového hodnocení podpořených projektových žádostí u obou skupin žádostí.

Hodnotící škála: Vzhledem ke znění evaluační otázky je třeba pro tuto otázku využít dvoustupňovou hodnotící škálu.

**Tabulka 8: Přehled hodnotících škál a jejich vymezení**

Hodnotící škála	Charakteristika daného stupně hodnotící škály u kvantifikovatelných kritérií
Relevantní	Kritérium je naplněno – rozdělení finanční alokace je odůvodnitelné vzhledem k charakteru žadatelů a zároveň nepůsobí disproporce mezi hodnocením projektových žádostí od obou typů žadatelů, tj. v případě, kdy nejsou ani v jedné kategorii projektů podporovány projekty, které by dosáhly výrazně nižšího počtu bodů, než v případě druhé kategorie projektů (výrazně nižší počet bodů je pro účely tohoto hodnocení stanoven na úroveň 10 % celkového počtu udělovaných bodů)
Nerelevantní	Kritérium není naplněno – rozdělení finanční alokace působí disproporce mezi hodnocením projektových žádostí od obou typů žadatelů a tedy rozdělení finanční alokace není z hlediska mechanismu výběru projektů relevantní, tj. dojde-li k výskytu jakéhokoli jiného případu, než jaký by byl hodnocen stupněm relevantní

**Tabulka 9: EQ 1.4 – data a metody**

Evaluační otázka	Zdroj dat	Metody sběru dat	Metody zpracování dat
<b>EQ 1.4 + dílčí EQ</b>	Data z informačního systému OPZ – výsledky hodnocení projektů z hodnocených výzev (přidělené body a stanoviska odborných hodnotitelů Programová dokumentace – záznamy z výběrových	Desk research	Analýza dat z informačního systému OPZ Obsahová analýza Komparativní analýza Syntéza



Evaluační otázka	Zdroj dat	Metody sběru dat	Metody zpracování dat
	komisí k hodnoceným výzvám		

Tabulka 10: EQ 1.4 – harmonogram realizace

Evaluační otázka	Dílní aktivita/uplatnění konkrétní metody	Termín	Odpovědná osoba
<b>EQ 1.4</b>	Zpracování přehledu bodového hodnocení podpořených a nepodpořených projektů v rámci jednotlivých výzev	30. 11. 2017	TM
	Rešerše stanovisek hodnotitelů u podpořených projektů u všech tří hodnocených výzev OPZ a OP LZZ	8. 12. 2017	MD
	Zodpovězení EQ do návrhové verze Závěrečné zprávy	15. 12. 2017	MD
	Quality review zodpovězení EQ do návrhu Závěrečné zprávy	26. 1. 2018	LB

### **EQ 1.5: Vede tato intervence ke zlepšení situace v oblasti sociálního dialogu?**

**Návrh přístupu k zodpovězení EQ:** Tato evaluační otázka bude zodpovídána pro všechny tři hodnocené výzvy kombinací dvou přístupů. V první řadě budou analyzovány zpracované teorie změny pro tuto hodnocenou intervenci z hlediska jejich potenciálu ke zlepšení situace v oblasti sociálního dialogu. Podrobně tak bude sledováno, do jaké míry mohou výstupy a výsledky podpory pomoci odstranit hlavní problémy, které byly pro oblast sociálního dialogu identifikovány již předchozí evaluační studií. Následně budou při zodpovídání této otázky také zohledněny názory příjemců a projektových partnerů na tuto otázku, a to názory získané prostřednictvím zajištěných šetření u příjemců a projektových partnerů, případně stakeholderů projektu (u vzorku 6 projektů budou tyto otázky součástí scénáře pro uplatnění přístupu Outcome Harvesting, u ostatních 16 projektů pak budou tyto otázky součástí scénáře pro telefonické dotazování).

**Specifikace metod sběru primárních dat potřebných k zodpovězení EQ:** Šetření Outcome Harvesting u vzorku 6 příjemců a projektových partnerů v rámci úkolu 2 a telefonické šetření u příjemců a projektových partnerů v rámci úkolu 3.

**Zdroje sekundárních dat potřebné k zodpovězení EQ:** Zpracované teorie změny, předchozí evaluační studie, výstupy z úkolu 2 a 3.

**Specifikace metod analýzy dat potřebných k zodpovězení EQ:** Kvalitativní analýza – Outcome Harvesting, Obsahová analýza, komparativní analýza, případové studie.



Tabulka 11: EQ 1.5 – data a metody

Evaluační otázka	Zdroj dat	Metody sběru dat	Metody zpracování dat
<b>EQ 1.5</b>	<p>Příjemci a projektoví partneři u vzorku 6 projektů – manažer příjemce, partnera, zástupci cílové skupiny (cca 2 – 3 u každého z 6 projektů), zástupci dalších zainteresovaných stakeholderů (2-3, bude-li relevantní)</p> <p>Příjemci a projektoví partneři – manažer příjemce či partnera u 16 zbývajících projektů</p> <p>Zástupci nižších složek sociálního dialogu (do šetření budou přizváni všichni, na které evaluační tým obdrží kontakt od EJ ŘO k 2. 11.)</p> <p>Předchozí evaluační studie z oblasti sociálního dialogu</p> <p>Zpracované teorie změny jednotlivých hodnocených výzev</p> <p>Výstupy z úkolu 2 a 3</p>	<p>Desk research</p> <p>Polostrukturované rozhovory s příjemci a partnery projektů</p> <p>E-mailové dotazování zástupců cílových skupin 6 detailně hodnocených projektů</p> <p>E-mailové dotazování zainteresovaných stakeholderů 6 detailně hodnocených projektů</p> <p>Dotazníkové šetření u zástupců nižších složek sociálního dialogu</p>	<p>Obsahová analýza</p> <p>Kvalitativní analýza - Teorie změny</p> <p>Komparativní analýza</p> <p>Syntéza</p>

**Otázky do rozhovorů s příjemci a partnery, do elektronického dotazování zaměřeného na zástupce cílových skupin a zástupce dalších zainteresovaných subjektů k 6 projektům šetřeným přístupem Outcome Harvesting a do dotazníkového šetření zaměřeného na zástupce nižších složek sociálních partnerů zapojených do projektů jiných sociálních partnerů:**

Vazba na EQ 1.5 v rámci rozhovoru s příjemci a partnery vybranými pro Outcome Harvesting:

- Na které hlavní problémy a jejich příčiny z oblasti sociálního dialogu a spolupráce mezi sociálními partnery se dle Vašeho názoru Váš projekt nejvíce zaměřuje / zaměřoval?
- Čím může dle Vašeho názoru projekt nejvýznamněji přispět / přispěl k odstranění těch problémů, které jste označil jako nejdůležitější v oblasti sociálního dialogu či spolupráce sociálních partnerů?



Vazba na EQ 1.5 v rámci elektronického dotazování zástupců cílových skupin a dalších zainteresovaných subjektů u 6 projektů hodnocených přístupem Outcome Harvesting:

- Na které hlavní problémy a jejich příčiny z oblasti sociálního dialogu a spolupráce mezi sociálními partnery se dle Vašeho názoru tento projekt nejvíce zaměřuje / zaměřoval?
- Čím může dle Vašeho názoru tento projekt nejvýznamněji přispět / přispěl k odstranění těch problémů, které jste označil jako nejdůležitější v oblasti sociálního dialogu či spolupráce sociálních partnerů?

Vazba na EQ 1.5 v rámci telefonických rozhovorů s příjemci a partnery 16 projektů:

- Na které hlavní problémy a jejich příčiny z oblasti sociálního dialogu a spolupráce mezi sociálními partnery se dle Vašeho názoru Váš projekt nejvíce zaměřuje / zaměřoval?
- Čím může dle Vašeho názoru projekt nejvýznamněji přispět / přispěl k odstranění těch problémů, které jste označil jako nejdůležitější v oblasti sociálního dialogu či spolupráce sociálních partnerů?

Vazba na EQ 1.5 v rámci elektronického dotazníkového šetření zaměřeného na nižší složky sociálního dialogu zapojené do projektů jiných sociálních partnerů:

- Na které hlavní problémy a jejich příčiny z oblasti sociálního dialogu a spolupráce mezi sociálními partnery se dle Vašeho názoru projekt, do jehož realizace jste byl zapojen, nejvíce zaměřuje / zaměřoval?
- Čím může dle Vašeho názoru tento projekt nejvýznamněji přispět / přispěl k odstranění těch problémů, které jste označil jako nejdůležitější v oblasti sociálního dialogu či spolupráce sociálních partnerů?

Tabulka 12: EQ 1.5 – harmonogram realizace

Evaluační otázka	Dílčí aktivita/uplatnění konkrétní metody	Termín	Odpovědná osoba
<b>EQ 1.5</b>	Analýza vazeb podporovaných aktivit hodnocených výzev a problémů, které byly v oblasti sociálního dialogu identifikovány již v předchozí evaluační studii	15. 11. 2017	MD
	Rozšíření analýzy vazeb o závěry z šetření u příjemců a projektových partnerů, resp. u cílových skupin a nižších složek sociálního dialogu	5. 1. 2018	MD
	Zodpovězení EQ do návrhové verze Závěrečné zprávy	19. 1. 2018	MD
	Quality Review zodpovězení EQ do návrhové verze Závěrečné zprávy	26. 1. 2018	LB



## 2.2 Evaluační úkol 2

**Úkol 2: Provedte kompletní evaluaci vzorku podpořených projektů, zpracujte teorie změny těchto projektů (V úkolu 2 bude provedeno hodnocení vybraných projektů uvedených v příloze č. 2 výzvy).**

**Porozumění úkolu:** Předmětem hodnocení je kompletní evaluace vzorku podpořených projektů vymezených v příloze zadávací dokumentace. Těchto projektů je dle zadávací dokumentace celkem 6. Projekty, které jsou vybrány do vzorku, jsou projekty č. CZ.1.04/1.1.01/95.00001; CZ.1.04/1.1.01/95.00003; CZ.1.04/1.1.01/B9.00005; CZ.1.04/1.1.01/B9.00012; CZ.1.04/1.1.01/B9.00013 a CZ.03.1.52/0.0./0.0./15\_002/0002020. Předmětem jejich hodnocení bude ověření, zda jejich cíle přispívají relevantním způsobem k řešení dané oblasti, do jaké míry projektové aktivity skutečně odstraňují příčiny problémů v dané oblasti, a také zhodnocení účelnosti, účinnosti, úspornosti a užitečnosti projektů a jejich výstupů a výsledky a dopady projektových aktivit i celých projektů.

**Návrh přístupu k zodpovězení stanovených evaluačních otázek:** Níže je uveden návrh přístupu k zodpovězení jednotlivých objednatelům stanovených evaluačních otázek.

**EQ 2.1 Jsou stanovené cíle projektů (vzorek) relevantní pro danou oblast, tj. reagují na skutečné problémy a potřeby v oblasti sociálního dialogu a spolupráce sociálních partnerů?**

**Návrh přístupu k zodpovězení EQ:** Problémy a potřeby v oblasti sociálního dialogu a spolupráce sociálních partnerů byly předmětem ověření již v průběhu zpracování předchozí evaluační studie zaměřené na tuto oblast. U vzorku projektů bude ověřeno, zda jejich cíle relevantně reagují na tyto ověřené problémy a potřeby. V případě, že bude na základě analýzy dat z projektových žádostí a jejich příloh zjištěno, že projekty jsou zaměřeny i na další problémové oblasti, budou následně při terénním šetření zjišťovány bližší informace k těmto problémovým oblastem a bude posuzována také jejich relevance s ohledem na řešené téma – konkrétně pak bude relevance cílů projektů k těmto dodatečně identifikovaným problémům ověřována prostřednictvím analýzy externích odborných hodnocení. Vedlejším produktem řešení této evaluační otázky tak může být i aktualizace či rozšíření přehledu problémových oblastí, který byl zpracován již v průběhu předchozí evaluační zakázky (rozšíření přehledu problémových oblastí může být zajištěno i ve vazbě na vnímání aktuálních problémů příjemci či jejich partnery). Hlavním výstupem však bude zhodnocení relevance cílů všech projektů zahrnutých do vzorku.

**Specifikace metod sběru primárních dat potřebných k zodpovězení EQ:** Desk research (zaměřený na projektovou dokumentaci šetřených projektů – žádost, včetně příloh, monitorovací zprávy, výstupy projektu z Databáze produktů ESF), šetření u vzorku 6 projektů – rozhovory s příjemcem a partnerem, e-mailové dotazování cílových skupin a zainteresovaných stakeholderů hodnocených projektů a dotazníkové šetření zástupců nižších složek sociálního dialogu. Dále účast na kulatém stolu organizovaném ŘO s příjemci v první polovině prosince 2017.

**Zdroje sekundárních dat potřebné k zodpovězení EQ:** Předchozí evaluační studie zpracovaná v rámci OP LZZ k podobně zaměřeným intervencím, projektové žádosti, včetně příloh, záznamy z hodnocení externích odborných hodnotitelů.





**Specifikace metod analýzy dat potřebných k zodpovězení EQ:** Obsahová analýza, kvalitativní analýza – Outcome Harvesting, kvalitativní analýza – případové studie zpracované pro vzorek 6 šetřených projektů.

**Dílčí EQ, ukazatel pro zodpovězení EQ a používaná hodnotící škála:** Vzhledem k zaměření EQ jsou pro tuto otázku stanoveny dílčí EQ, ukazatel, na jehož základě bude evaluační otázka zodpovídána, a hodnotící škála, která bude při zodpovídání EQ, resp. dílčí EQ využita. Tento postup vyplývá z dohody mezi evaluačním týmem a zástupci objednatele, a to za účelem zajištění větší transparentnosti při zodpovídání této EQ.

Dílčí evaluační otázka: ***Odovídají projektové cíle hodnocených projektů problémům a potřebám v oblasti sociálního dialogu identifikovaným předchozí evaluační studií?***

Ukazatele: (1) **Soulad** mezi projektovými cíli a problémy identifikovanými předchozí evaluační studií, (2) **soulad** mezi projektovými cíli a potřebami, které pociťují v oblasti sociálního dialogu příjemci a partneři hodnocených 6 projektů.

Hodnotící škála: Vzhledem ke znění evaluační otázky je možno pro tuto otázku využít čtyřstupňovou hodnotící škálu: relevantní – spíše relevantní – spíše nerelevantní - nerelevantní.

**Tabulka 13: Přehled hodnotících škál a jejich vymezení**

Hodnotící škála	Charakteristika daného stupně hodnotící škály u kvantifikovatelných kritérií
Relevantní	Kritérium je naplněno – všechny projektové cíle přímo váží na identifikované problémy v oblasti sociálního dialogu
Spíše relevantní	Kritérium je spíše naplněno – většina projektových cílů přímo váže na identifikované problémy v oblasti sociálního dialogu
Spíše nerelevantní	Kritérium je spíše nenaplněno – většina projektových cílů neváže přímo na identifikované problémy v oblasti sociálního dialogu
Nerelevantní	Kritérium není naplněno – žádné projektové cíle neváží přímo na problémy identifikované v oblasti sociálního dialogu

**Tabulka 14: EQ 2.1 – data a metody**

Evaluační otázka	Zdroj dat	Metody sběru dat	Metody zpracování dat
<b>EQ 2.1</b>	Předchozí evaluační studie z oblasti sociálního dialogu Projektová dokumentace – žádost, hodnocení projektů od externích odborných hodnotitelů Příjemci a partneři projektů – manažeři projektu Zástupci cílových skupin 6 hodnocených projektů (cca 2 – 3 u každého projektu) Zástupci zainteresovaných stakeholderů 6 hodnocených projektů (2- 3 u každého projektu, kde to bude	Desk research Rozhovory s příjemci a partnery projektů E-mailové dotazování cílových skupin projektů E-mailové dotazování zainteresovaných stakeholderů 6 hodnocených projektů Elektronické dotazníkové šetření u zástupců nižších složek sociálního dialogu	Analýza dat z informačního systému OPZ Obsahová analýza Komparativní analýza Syntéza



Evaluační otázka	Zdroj dat	Metody sběru dat	Metody zpracování dat
	relevantní)		

### Otázky do rozhovorů a e-mailového dotazování:

Vazba na EQ 2.1 v rámci rozhovorů s příjemci a partnery u projektů vybraných pro Outcome Harvesting:

- Na které hlavní problémy a jejich příčiny z oblasti sociálního dialogu a spolupráce mezi sociálními partnery se dle Vašeho názoru Váš projekt nejvíce zaměřuje /zaměřoval?
- Čím může dle Vašeho názoru projekt nejvýznamněji přispět / přispěl k odstranění těch problémů, které jste označil jako nejdůležitější v oblasti sociálního dialogu či spolupráce sociálních partnerů?

Vazba na EQ 2.1 v rámci elektronického dotazování zástupců cílových skupin a dalších zainteresovaných subjektů u 6 projektů hodnocených přístupem Outcome Harvesting:

- Na které hlavní problémy a jejich příčiny z oblasti sociálního dialogu a spolupráce mezi sociálními partnery se dle Vašeho názoru tento projekt nejvíce zaměřuje / zaměřoval?
- Čím může dle Vašeho názoru tento projekt nejvýznamněji přispět / přispěl k odstranění těch problémů, které jste označil jako nejdůležitější v oblasti sociálního dialogu či spolupráce sociálních partnerů?

**Tabulka 15: EQ 2.1 – harmonogram realizace**

Evaluační otázka	Díličí aktivita/uplatnění konkrétní metody	Termín	Odpovědná osoba
<b>EQ 2.1 + díličí EQ</b>	Programování dotazníků pro nižší složky sociálního dialogu	14. 11. 2017	LD
	Testování dotazníků pro nižší složky sociálního dialogu	15. 11. 2017	LD
	Příprava projektových karet k 5 šetřeným projektům	11. 11. 2017	MD + TM
	Rozeslání dotazníků pro nižší složky sociálního dialogu	20. 11. 2017	MD
	Otevření možnosti vyplnit dotazník pro nižší složky sociálního dialogu – poskytování technické podpory respondentům v případě potřeby	20. 11. – 30. 11. 2017	MD
	Zajištění rozhovorů s příjemci a partnery 6 hodnocených projektů	13. 11. – 15. 12. 2017	TM + MD
	Vyhodnocení dotazníkového šetření zaměřeného na nižší složky sociálního dialogu	1. 12. 2017	MD



Evaluační otázka	Dílčí aktivita/uplatnění konkrétní metody	Termín	Odpovědná osoba
	E-mailové dotazování cílových skupin a ostatních zainteresovaných stakeholderů projektů	13. 11. – 15. 12. 2017	TM + MD
	Zpracování případových studií z šetření Outcome Harvesting	13. 11. 2017 – 5. 1. 2018	TM + MD
	Quality review k zpracovaným případovým studiím	5. 1. – 19. 1. 2018	LB
	Zodpovězení EQ do návrhové verze ZZ	26. 1. 2018	MD
	Quality review zodpovězení EQ do návrhové verze ZZ	30. 1. 2018	LB

### **EQ 2.2 Do jaké míry vedou realizované aktivity projektů (vzorek) k dosažení stanovených cílů projektu, resp. odstraňují aktivity projektů příčiny identifikovaných problémů?**

**Návrh přístupu k zodpovězení EQ:** V rámci zodpovídání této evaluační otázky budou zpracovány detailní teorie změny všech projektů zahrnutých do vzorku 6 projektů. Tyto teorie změny budou vytvořeny nejen na základě studia dokumentace projektů, ale i na základě provedeného terénního šetření, během kterého bude možné identifikovat kromě zamýšlených výstupů a výsledků projektů i výstupy a výsledky nezamýšlené či dokonce neočekávané. A to bez ohledu, zda se jedná o výstupy či výsledky pozitivní či negativní. Až po této důkladné rekonstrukci kauzálních řetězců jednotlivých projektů bude možné posoudit, zda vedou realizované aktivity projektů k dosažení stanovených cílů a tedy zda tyto aktivity pomáhají odstranit příčiny identifikovaných problémů.

**Specifikace metod sběru primárních dat potřebných k zodpovězení EQ:** Šetření u vzorku projektů – rozhovory s příjemci a partnery projektu (s jejich manažery), e-mailové dotazování cílových skupin identifikovaných při rozhovoru s příjemcem a partnery, e-mailové dotazování dalších relevantních stakeholderů identifikovaných při rozhovoru příjemcem či partnerem projektu, elektronické dotazníkové šetření u zástupců nižších složek sociálního dialogu.

**Zdroje sekundárních dat potřebné k zodpovězení EQ:** Projektová dokumentace vzorku projektů – projektová žádost, včetně příloh, monitorovací zprávy, DB produktů ESF (IS ESF), web, publikace.

**Specifikace metod analýzy dat potřebných k zodpovězení EQ:** Kvalitativní analýza - teorie změny, případové studie.

**Dílčí EQ, ukazatel pro zodpovězení EQ a používaná hodnotící škála:** Vzhledem k zaměření EQ jsou pro tuto otázku stanoveny dílčí EQ, ukazatel, na jehož základě bude evaluační otázka zodpovídána, a hodnotící škála, která bude při zodpovídání EQ, resp. dílčí EQ využita. Tento postup vyplývá z dohody mezi evaluačním týmem a zástupci objednatele, a to za účelem zajištění větší transparentnosti při zodpovídání této EQ.

Dílčí evaluační otázka: **(1) Do jaké míry odpovídají projektové aktivity projektovým cílům? (2) Do jaké míry odstraňují aktivity projektů problémy či příčiny problémů v oblasti sociálního dialogu?**



Ukazatele: (1) **Soulad (vnitřní konzistence)** mezi aktivitami projektů a projektovými cíli, (2) **možnost projektových aktivit odstranit problémy či příčiny problémů** identifikovaných v oblasti sociálního dialogu.

Hodnotící škála: Vzhledem ke znění evaluační otázky je třeba pro tuto otázku využít vícestupňovou hodnotící škálu. Evaluační tým navrhuje využívat škálu pětistupňovou, viz dále.

Tabulka 16: Přehled hodnotících škál a jejich vymezení

Hodnotící škála	Charakteristika daného stupně hodnotící škály u nekvantifikovatelných kritérií
Vynikající	Kritérium je zcela naplněno, tj. výstupy a výsledky podpořených aktivit přímo vedou k naplnění cílů programu
Velmi dobrá	Kritérium je naplněno s drobnými výhradami, tj. výstupy a výsledky podporovaných aktivit vedou k naplnění cílů programu, nicméně ne zcela přímo
Dobrá	Kritérium je naplněno s výraznějšími výhradami, tj. výstupy a výsledky podporovaných aktivit vedou k naplnění cílů programu spíše nepřímo
Dostatečná	Kritérium je naplněno částečně a je možno stanovit řadu opatření ke zlepšení, tj. výstupy a výsledky podporovaných aktivit vedou k naplnění cílů programu jen velmi zprostředkovaně
Nedostatečná	Kritérium není naplněno vůbec nebo je naplněno částečně a nelze u něj stanovit dostatečná opatření ke zlepšení, tj. výstupy a výsledky podporovaných aktivit k naplnění cílů programu vůbec nevedou

Tabulka 17: EQ 2.2 – data a metody

Evaluační otázka	Zdroj dat	Metody sběru dat	Metody zpracování dat
<b>EQ 2.2 + dílčí EQ</b>	Projektová dokumentace – žádost, monitorovací zprávy, web, publikace, DB produktů ESF Příjemci a partneři projektů – manažeři projektu Zástupci cílových skupin 6 hodnocených projektů (cca 2 – 3) Zástupci zainteresovaných stakeholderů 6 hodnocených projektů (2 – 3, kde to bude relevantní) Zástupci nižších složek sociálního dialogu (do šetření budou přizváni všichni, na které obdrží evaluační tým od EJ MPSV kontakty k 2. 11.)	Desk research Rozhovory s příjemci a partnery projektů E-mailové dotazování cílových skupin projektů E-mailové dotazování zainteresovaných stakeholderů 6 hodnocených projektů Elektronické dotazníkové šetření u zástupců nižších složek sociálního dialogu	Obsahová analýza Kvalitativní analýza – Outcome Harvesting Kvalitativní analýza – případové studie Syntéza



**Otázky do rozhovorů, e-mailového dotazování a elektronického dotazníkového šetření zaměřeného na zástupce nižších složek sociálního dialogu zapojených do projektů jiných sociálních partnerů:**

Vazba na EQ 2.2 v rámci rozhovorů s příjemci a partnery u projektů vybraných pro Outcome Harvesting:

- Na které hlavní problémy a jejich příčiny z oblasti sociálního dialogu a spolupráce mezi sociálními partnery se dle Vašeho názoru Váš projekt nejvíce zaměřuje / zaměřoval?
- Čím může dle Vašeho názoru projekt nejvýznamněji přispět / přispěl k odstranění těch problémů, které jste označil jako nejdůležitější v oblasti sociálního dialogu či spolupráce sociálních partnerů ?

Vazba na EQ 2.2 v rámci elektronického dotazování zástupců cílových skupin a dalších zainteresovaných subjektů u 6 projektů hodnocených přístupem Outcome Harvesting:

- Na které hlavní problémy a jejich příčiny z oblasti sociálního dialogu a spolupráce mezi sociálními partnery se dle Vašeho názoru tento projekt nejvíce zaměřuje / zaměřoval?
- Čím může dle Vašeho názoru tento projekt nejvýznamněji přispět / přispěl k odstranění těch problémů, které jste označil jako nejdůležitější v oblasti sociálního dialogu či spolupráce sociálních partnerů ?

Vazba na EQ 2.2 v rámci elektronického dotazníkového šetření zaměřeného na nižší složky sociálního dialogu zapojené do projektů jiných sociálních partnerů:

- Na které hlavní problémy a jejich příčiny z oblasti sociálního dialogu a spolupráce mezi sociálními partnery se dle Vašeho názoru projekt, do jehož realizace jste byl zapojen, nejvíce zaměřuje/ zaměřoval?
- Čím může dle Vašeho názoru tento projekt nejvýznamněji přispět / přispěl k odstranění těch problémů, které jste označil jako nejdůležitější v oblasti sociálního dialogu či spolupráce sociálních partnerů ?

**Tabulka 18: EQ 2.2 – harmonogram realizace**

Evaluační otázka	Dílní aktivita/uplatnění konkrétní metody	Termín	Odpovědná osoba
<b>EQ 2.2</b>	Programování dotazníků pro nižší složky sociálního dialogu	14. 11. 2017	LD
	Testování dotazníků pro nižší složky sociálního dialogu	15. 11. 2017	LD
	Rozeslání dotazníků pro nižší složky sociálního dialogu	20. 11. 2017	MD
	Otevření možnosti vyplnit dotazník pro nižší složky sociálního dialogu – poskytování technické	20. 11. – 30. 11. 2017	MD



Evaluační otázka	Dílní aktivita/uplatnění konkrétní metody	Termín	Odpovědná osoba
	podpory respondentům v případě potřeby		
	Zajištění rozhovorů s příjemci a partnery 6 hodnocených projektů	13. 11. – 15. 12. 2017	TM + MD
	Vyhodnocení dotazníkového šetření zaměřeného na nižší složky sociálního dialogu	1. 12. 2017	MD
	E-mailové dotazování cílových skupin a ostatních zainteresovaných stakeholderů projektů	13. 11. – 15. 12. 2017	TM + MD
	Zpracování případových studií z šetření Outcome Harvesting	13. 11. – 5. 1. 2018	TM + MD
	Quality review k zpracovaným případovým studiím	5. 1. – 19. 1. 2018	LB
	Zodpovězení EQ do návrhové verze ZZ	26. 1. 2018	MD
	Quality review zodpovězené EQ do návrhové verze ZZ	30. 1. 2018	LB

### **EQ 2.3 Jsou aktivity projektů (vzorek) a jejich výstupy realizovány účinně a úsporně?**

**Návrh přístupu k zodpovězení EQ:** Při zodpovídání této evaluační otázky bude hodnocena účinnost a úspornost jednotlivých projektů a jejich výstupů. Vzájemně podobné projekty bude možné srovnat z hlediska těchto kritérií i mezi sebou. Hodnocení účinnosti a užitečnosti tak bude provedeno na pětistupňové škále od vynikající – velmi dobré – dobré – dostatečné – nedostatečné (podrobněji viz dále), pomocí které bude možné také srovnat závěry hodnocení zajištěného na úrovni jednotlivých projektů. Při hodnocení účinnosti bude zkoumáno, zda by nebylo možné dosáhnout stejných projektových výstupů jinou formou realizace projektových aktivit (např. outsourcingem části činnosti projektových týmů) a při hodnocení úspornosti bude zkoumáno, zda jsou/byly aktivity projektu realizovány za přiměřených nákladů. Hodnocení účinnosti a úspornosti je však úzce provázáno, což se bude odrážet i ve zvoleném přístupu k hodnocení těchto dvou evaluačních kritérií.

**Specifikace metod sběru primárních dat potřebných k zodpovězení EQ:** Desk research – analýza projektové žádosti, monitorovacích zpráv a výstupů projektů, šetření u vzorku 6 projektů zajištěné s využitím přístupu Outcome Harvesting (podrobněji viz u přechozích EQ tohoto evaluačního úkolu).

**Zdroje sekundárních dat potřebné k zodpovězení EQ:** Projektová dokumentace hodnocených projektů (vzorku) – projektové žádosti, monitorovací zprávy, projektové výstupy (DB produktů ESF), zpráv z webu.

**Specifikace metod analýzy dat potřebných k zodpovězení EQ:** Komparativní analýza. Kvalitativní analýza - případové studie a Outcome Harvesting.



Dílčí EQ, ukazatel pro zodpovězení EQ a používaná hodnotící škála: Vzhledem k zaměření EQ jsou pro tuto otázku stanoveny dílčí EQ, ukazatel, na jehož základě bude evaluační otázka zodpovídána, a hodnotící škála, která bude při zodpovídání EQ, resp. dílčí EQ využita. Tento postup vyplývá z dohody mezi evaluačním týmem a zástupci objednatele, a to za účelem zajištění větší transparentnosti při zodpovídání této EQ.

Dílčí evaluační otázka: **(1) Bylo by možné zajistit projektové výstupy účinnějším způsobem? (2) Bylo by možné zajistit projektové výstupy s nižšími náklady?** (Pozn. Účinnějším způsobem je přitom myšlen takový způsob realizace projektu či dané projektové aktivity, který by při daných nákladech umožnil dosažení lepších výstupů.

Ukazatele: (1) **Existence** účinnějších způsobů zajištění projektových výstupů, (2) **možnost** dosažení stejných projektových výstupů s nižšími náklady.

Hodnotící škála: Vzhledem ke znění evaluační otázky je vhodné pro tuto otázku využít vícestupňovou hodnotící škálu. Evaluační tým navrhuje využívat škálu pětistupňovou, viz dále.

**Tabulka 19: Přehled hodnotících škál a jejich vymezení**

Hodnotící škála	Charakteristika daného stupně hodnotící škály u kvantifikovatelných kritérií	Charakteristika daného stupně hodnotící škály u nekvantifikovatelných kritérií
Vynikající	Projektových výstupů by nešlo jiným způsobem realizace projektu zajistit s nižšími náklady	Kritérium je zcela naplněno
Velmi dobrá	Při zvolení jiného způsobu realizace projektu by bylo možné obdobných projektových výstupů dosáhnout s 90 – 99 % stávajících nákladů projektu	Kritérium je naplněno s drobnými výhradami
Dobrá	Při zvolení jiného způsobu realizace projektu by bylo možné obdobných projektových výstupů dosáhnout s 80 – 89 % stávajících nákladů projektu	Kritérium je naplněno s výraznějšími výhradami
Dostatečná	Při zvolení jiného způsobu realizace projektu by bylo možné obdobných projektových výstupů dosáhnout s 70 – 79 % stávajících nákladů projektu	Kritérium je naplněno částečně a je možno stanovit řadu opatření ke zlepšení
Nedostatečná	Při zvolení jiného způsobu realizace projektu by bylo možné obdobných projektových výstupů dosáhnout s méně než 70 % stávajících nákladů projektu	Kritérium není naplněno vůbec nebo je naplněno částečně a nelze u něj stanovit dostatečná opatření ke zlepšení



Tabulka 20: EQ 2.3 – data a metody

Evaluační otázka	Zdroj dat	Metody sběru dat	Metody zpracování dat
<b>EQ 2.3 + dílčí EQ</b>	Projektová dokumentace – žádost, monitorovací zprávy Příjemci a partneři projektů – manažeři 6 projektů	Desk research Rozhovory s příjemci a partnery 6 projektů	Obsahová analýza Kvalitativní analýza – Outcome Harvesting Kvalitativní analýza – případové studie Syntéza

### Otázky do rozhovorů s příjemci a partnery projektů:

Vazba na EQ 2.3 v rámci rozhovorů s příjemci a partnery 6 projektů vybraných pro Outcome Harvesting:

- Jakým způsobem byla na úrovni projektu zajištěna vysoká účinnost realizovaných aktivit a vynakládaných prostředků z projektového rozpočtu?
- Bylo by dle Vašeho názoru (nyní s odstupem po ukončení realizace projektu) možno projekt realizovat účinněji, tj. např. dosáhnout při něm více či lepších výstupů a/nebo výsledků při stejném rozpočtu?
- Bylo by dle Vašeho názoru (nyní s odstupem po ukončení realizace projektu) část prostředků projektu uspořit při dosažení stejných projektových výstupů a/nebo výsledků?

Tabulka 21: EQ 2.1 – harmonogram realizace

Evaluační otázka	Dílčí aktivita/uplatnění konkrétní metody	Termín	Odpovědná osoba
<b>EQ 2.3</b>	Zajištění rozhovorů s příjemci a partnery 6 hodnocených projektů	13. 11. – 15. 12. 2017	TM + MD
	Zpracování případových studií z šetření Outcome Harvesting	13. 11. 2017 – 5. 1. 2018	TM + MD
	Quality review k zpracovaným případovým studiím	5. 1. – 19. 1. 2018	LB
	Zodpovězení EQ do návrhové verze ZZ	26. 1. 2018	MD
	Quality review zodpovězené EQ do návrhové verze ZZ	30. 1. 2018	LB

### EQ 2.4 Jaké jsou výsledky a dopady přičitatelné jednotlivým projektům (vzorek)?

**Návrh přístupu k zodpovězení EQ:** Zodpovídání této evaluační otázky bude úzce navazovat na zodpovídání přechodí evaluační otázky, nicméně s tím rozdílem, že nyní bude důraz kladen na hodnocení evaluačního kritéria dopady. Konkrétně tak bude zkoumáno, jaký měly projektové aktivity efekt. Cílem přitom bude jak ověření plánovaných výsledků projektu, tak i identifikace všech ostatních neplánovaných efektů. Všechny ověřené efekty pak budou zaneseny do teorií změny zpracovaných na projektové úrovni. Vzhledem k předchozím zkušenostem evaluačního týmu s prováděním terénních šetření za využití přístupu Outcome Harvesting, který hodlá uchazeč využít i





při plnění této zakázky, bývá při šetřeních ověřena i řada neočekávaných a neplánovaných efektů projektu. Z tohoto důvodu předpokládáme, že pokud tomu tak bude i v případě této zakázky, dojde ještě k možné aktualizaci teorií změny zpracovaných na úrovni hodnocených výzev v rámci úkolu 1 této evaluace. Teorie změny by totiž měly zobrazovat všechny skutečné efekty realizovaných intervencí, a ne jen ty plánované a očekávané. V rámci uplatnění přístupu Outcome Harvesting použitého při zajištěných terénních šetření bude kladen důraz na to, aby do šetření byli zapojeni nejen zástupci příjemce a partnera, ale i další zainteresované skupiny, vč. cílové skupiny, tak aby byly výsledky a skutečný příspěvek projektu v maximální možné míře ověřeny.

**Specifikace metod sběru primárních dat potřebných k zodpovězení EQ:** Rozhovory s příjemci a partnery projektu, e-mailové dotazování zainteresovaných stakeholderů a cílových skupin projektů, elektronické dotazníkové šetření u zástupců nižších složek sociálního dialogu zapojených do hodnocených projektů.

**Zdroje sekundárních dat potřebné k zodpovězení EQ:** Projektová dokumentace vzorku projektů – projektové žádosti, včetně příloh, monitorovací zprávy, DB produktů ESF (výstupy) a informace z webových stránek (projektu apod.).

**Specifikace metod analýzy dat potřebných k zodpovězení EQ:** Kvalitativní analýza - teorie změny, komparativní analýza, kvalitativní analýza – případové studie, kvalitativní analýza – Outcome Harvesting.

Tabulka 22: EQ 2.4 – data a metody

Evaluační otázka	Zdroj dat	Metody sběru dat	Metody zpracování dat
<b>EQ 2.4</b>	Projektová dokumentace – žádost, monitorovací zprávy, DB produktů ESF Příjemci a partneři projektů – manažeři projektu Zástupci cílových skupin 6 hodnocených projektů (cca 2 – 3 u každého projektu) Zástupci zainteresovaných stakeholderů 6 hodnocených projektů (cca 2 – 3 u každého projektu, bude-li relevantní) Zástupci nižších složek sociálního dialogu (k šetření budou přizváni všichni, na které evaluační tým obdrží kontakty od EJ ŘO k 2. 11. 2017)	Desk research Rozhovory s příjemci a partnery projektů E-mailové dotazování cílových skupin projektů E-mailové dotazování zainteresovaných stakeholderů 6 hodnocených projektů Elektronické dotazníkové šetření u zástupců nižších složek sociálního dialogu	Obsahová analýza Kvalitativní analýza – Outcome Harvesting Kvalitativní analýza – případové studie Kvalitativní analýza – teorie změny Syntéza



## Otázky do rozhovorů, elektronického dotazování a dotazníkového šetření ve vazbě na EQ 2.4:

Vazba na EQ 2.4 v rámci rozhovorů s příjemci a partnery u 6 projektů vybraných pro Outcome Harvesting:

- Jakých nejvýznamnějších výsledků se Vám projektem podařilo dosáhnout – co nejpodrobněji popište všechny nejvýznamnější dosažené výsledky.
- Byly všechny výše uvedené výsledky očekávané a plánované? Pokud ne, které z diskutovaných výsledků byly neplánované či neočekávané?
- Měl realizovaný projekt i nějaké negativní výsledky? Pokud ano, jaké?
- *Pokud nebudou uvedeny původně očekávané výsledky (z projektové žádosti – viz projektová karta) – budou následovat otázky na každý z těchto výsledků. Cílem bude zjistit, zda se jich podařilo dosáhnout či nikoli.*
- Vyjmenujte co možná nej přesněji všechny faktory, které podle Vašeho názoru přispěly k dosažení projektových výsledků.
- Bylo v projektu něco, čeho se Vám nepodařilo dosáhnout? Pokud ano, proč Vám to dle Vašeho názoru nepovedlo a co by se bývalo muselo stát pro to, aby se to povedlo?
- Jakých dalších výsledků předpokládáte ve vazbě na realizovaný projekt ještě dosáhnout a v jakém časovém horizontu – co nejpodrobněji popište všechny další očekávané projektové výsledky.

Vazba na EQ 2.4 v rámci elektronického dotazování zástupců cílových skupin či dalších zainteresovaných subjektů hodnocených 6 projektů vybraných pro Outcome Harvesting:

- Jak se konkrétně Vás dotkla realizace projektu?
- Jakých výsledků bylo dle Vašeho názoru díky projektu dosaženo?
- Považujete všechny tyto výsledky za pozitivní? Pokud ne, které považujete za spíše negativní a proč?

Vazba na EQ 2.4 v rámci elektronického dotazníkového šetření zaměřeného na zástupce nižších složek sociálního dialogu:

- Jak se konkrétně Vás dotkla realizace projektu?
- Jakých výsledků bylo dle Vašeho názoru díky projektu dosaženo?
- Považujete všechny tyto výsledky za pozitivní? Pokud ne, které považujete za spíše negativní a proč?
- Jsou nějaké výsledky, kterých podle Vašeho názoru mohlo být v rámci projektu dosaženo, ale nebylo?
- Pokud ano, z jakého důvodu se jich podle Vás nepodařilo dosáhnout? Za jakých podmínek by to možné bylo?



Tabulka 23: EQ 2.4 – harmonogram realizace

Evaluační otázka	Dílčí aktivita/uplatnění konkrétní metody	Termín	Odpovědná osoba
<b>EQ 2.4</b>	Programování dotazníků pro nižší složky sociálního dialogu	14. 11. 2017	LD
	Testování dotazníků pro nižší složky sociálního dialogu	15. 11. 2017	LD
	Rozeslání dotazníků pro nižší složky sociálního dialogu	20. 11. 2017	MD
	Otevření možnosti vyplnit dotazník pro nižší složky sociálního dialogu – poskytování technické podpory respondentům v případě potřeby	20. 11. – 30. 11. 2017	MD
	Zajištění rozhovorů s příjemci a partnery 6 hodnocených projektů	13. 11. – 15. 12. 2017	TM + MD
	Vyhodnocení dotazníkového šetření zaměřeného na nižší složky sociálního dialogu	1. 12. 2017	MD
	E-mailové dotazování cílových skupin a ostatních zainteresovaných stakeholderů projektů	13. 11. – 15. 12. 2017	TM + MD
	Zpracování případových studií z šetření Outcome Harvesting	13. 11. 2017 – 5. 1. 2018	TM + MD
	Quality review k zpracovaným případovým studiím	5. 1. – 19. 1. 2018	LB
	Zodpovězení EQ do návrhové verze ZZ	26. 1. 2018	MD
	Quality review zodpovězené EQ do návrhové verze ZZ	30. 1. 2018	LB

### 2.3 Evaluační úkol 3

**Úkol 3: Provedte hodnocení aktivit a zapojení sociálních partnerů u všech podpořených projektů výzvy č. 02\_15\_002 (OPZ) a výzev č. 95 a 89 (OP LZZ)**

**Porozumění úkolu:** Rozsah běžné agendy sociálních partnerů se může u jednotlivých podpořených organizací výrazně lišit, např. i s ohledem na jejich velikost či sektorové zaměření. V první řadě proto bude při řešení tohoto evaluačního úkolu nutné klasifikovat u každého podpořeného projektu zvláště, co je běžnou agendou daného sociálního partnera a co již nikoli – jinými slovy rozlišit, jaké aktivity projektu představují spíše jen rozšíření či doplnění běžně prováděných činností a jako skutečně představují příklad přidané hodnoty podpory ESF. Dále je tento



evaluační úkol ale zaměřen na další dva aspekty realizace podpořených projektů, a to konkrétně na oblast zapojení partnerů z opačné strany sociálního dialogu a na oblast motivace nižších složek sociálního dialogu k zapojení se do podpořených projektů. I těmto oblastem proto bude v rámci tohoto evaluačního úkolu věnována náležitá pozornost.

**Návrh přístupu k zodpovězení stanovených evaluačních otázek:** Níže je uveden návrh přístupu k zodpovězení jednotlivých objednatelům stanovených evaluačních otázek.

**EQ 3.1 Které aktivity lze označit jako běžnou agendu sociálních partnerů, které aktivity lze vůči těmto činnostem vnímat jako nadstavbu případně za jakých podmínek?**

**Návrh přístupu k zodpovězení EQ:** Uchazeč navrhuje přistoupit k zodpovídání této evaluační otázky pomocí zajištění terénního šetření u příjemce a partnera všech podpořených projektů uvedených v příloze zadávací dokumentace k této zakázce. Tímto způsobem bude u každého z nich možné ověřit, do jaké míry představují aktivity projektu pouze rozšíření jejich běžné agendy a do jaké míry naopak tyto aktivity představují skutečný příspěvek podpory ESF, který by nebyl bez realizace projektu zajištěn a realizován. Lze však důvodně předpokládat, že běžná agenda sociálních partnerů není stejná u všech zapojených příjemců a partnerů, a právě z tohoto důvodu je navržen tento velice individualizovaný přístup ke sběru dat potřebných pro zodpovězení této evaluační otázky.

**Specifikace metod sběru primárních dat potřebných k zodpovězení EQ:** Rozhovory u příjemce a partnera podpořených projektů, u vzorku 6 projektů šetřených již v rámci úkolu 2 budou otázky pro tyto rozhovory spojené s šetřením v rámci přístupu Outcome Harvesting, u ostatních projektů budou zajištěny telefonické, resp. skypové rozhovory.

**Zdroje sekundárních dat potřebné k zodpovězení EQ:** Projektová dokumentace – projektová žádost a monitorovací zprávy.

**Specifikace metod analýzy dat potřebných k zodpovězení EQ:** Obsahová analýza, kvalitativní analýza - případová studie.

Tabulka 24: EQ 3.1 – data a metody

Evaluační otázka	Zdroj dat	Metody sběru dat	Metody zpracování dat
<b>EQ 3.1</b>	Projektová dokumentace – žádost, monitorovací zprávy Příjemci a partneři projektů – manažeři projektu	Desk research Rozhovory s příjemci a partnery projektů	Obsahová analýza Kvalitativní analýza – případové studie Syntéza

**Otázky do rozhovoru s příjemci a partnery projektů:**

Vazba na EQ 3.1 do rozhovorů s příjemci a partnery projektů vybraných pro Outcome Harvesting:

- Co je základní náplní činnosti Vaší organizace?
- V čem se liší zaměření projektu od základní náplně činností Vaší organizace?



Vazba na EQ 3.1 v rámci telefonických rozhovorů s příjemci a partnery 16 projektů:

- Co je základní náplní činnosti Vaší organizace?
- V čem se liší zaměření projektu od základní náplně činností Vaší organizace?

Tabulka 25: EQ 3.1 – harmonogram realizace

Evaluační otázka	Díličí aktivita/uplatnění konkrétní metody	Termín	Odpovědná osoba
<b>EQ 3.1</b>	Zajištění rozhovorů s příjemci a partnery 6 hodnocených projektů	13. 11. – 15. 12. 2017	TM + MD
	Zajištění telefonických rozhovorů s ostatními příjemci a projektovými partnery	13. 11. – 15. 12. 2017	TM + MD
	Zpracování případových studií z šetření Outcome Harvesting	13. 11. 2017 – 5. 1. 2018	TM + MD
	Quality review k zpracovaným případovým studiím	5. 1. – 19. 1. 2018	LB
	Zodpovězení EQ do návrhové verze ZZ	26. 1. 2018	MD
	Quality review zodpovězené EQ do návrhové verze ZZ	30. 1. 2018	LB

### **EQ 3.2 Jak konkrétně probíhalo/probíhá v projektech zapojení partnerů z opačné strany sociálního dialogu?**

**Návrh přístupu k zodpovězení EQ:** U každého hodnoceného projektu bude detailně zkoumáno, jakým způsobem probíhalo či stále probíhá v projektech zapojení partnerů z opačné strany sociálního dialogu. Do šetření tak budou zapojeni nejen sami příjemci, ale i jejich partneři z druhé strany sociálního dialogu. Bude tak možno získat data a zhodnotit nejen jakým způsobem toto zapojení partnerů z opačné strany sociálního dialogu probíhá, ale také zda tento způsob zapojení vyhovuje všem zapojeným stranám či zda by ho bylo možné optimalizovat např. v případě jiných podobně zaměřených projektů. Konkrétně bude v rámci této EQ analyzováno, jakou formu daná spolupráce v projektu měla, jak byla intenzivní, zda pokrývala všechny projektové aktivity/všechny projektové cíle, jak byla pro obě strany sociálního dialogu prospěšná a zda přispěla k dosažení projektových cílů. Zároveň bude zkoumáno, zda při spolupráci docházelo k nějakým těžkostem či problémům, resp. zda partneři nezajišťovali např. vzájemně duplicitní činnosti.

**Specifikace metod sběru primárních dat potřebných k zodpovězení EQ:** rozhovory zaměřené nejen na příjemce, ale i na jejich partnery z opačného spektra sociálních partnerů (v případě vzorku 6 projektů vedené osobně, resp. telefonicky či po skypu a v případě ostatních příjemců a projektových partnerů vedené telefonicky či po skypu).



**Zdroje sekundárních dat potřebné k zodpovězení EQ:** Projektová dokumentace.

**Specifikace metod analýzy dat potřebných k zodpovězení EQ:** Obsahová analýza, komparativní analýza, kvalitativní analýza - případové studie.

Tabulka 26: EQ 3.2 – data a metody

Evaluační otázka	Zdroj dat	Metody sběru dat	Metody zpracování dat
<b>EQ 3.2</b>	Projektová dokumentace – žádost, monitorovací zprávy Příjemci a partneři projektů – manažeři projektu	Desk research Rozhovory s příjemci a partnery projektů	Obsahová analýza Kvalitativní analýza – případové studie Syntéza

### Otázky do rozhovorů s příjemci a partnery projektů:

Vazba na EQ 3.2 v rámci rozhovorů s příjemci a partnery k 6 vybraným projektům pro Outcome Harvesting:

- Jakým konkrétním způsobem (jakou formou, jak intenzivně, v jakých oblastech projektových aktivit) probíhalo zapojení partnera z opačné strany sociálního dialogu do hodnoceného projektu?
- Považujete právě tento způsob zapojení partnera z opačné strany sociálního dialogu do hodnoceného projektu jako nejlepší možný? Pokud ne, v čem by bylo možné jeho zapojení do projektu ještě zlepšit?
- Považujete jej za přínosný pro realizaci projektu?
- Považujete jej za přínosný pro další spolupráci s daným partnerem?
- Docházelo v průběhu spolupráce k nějakým problémům či těžkostem? Pokud ano, k jakým a jak se je podařilo překonat.

Vazba na EQ 3.2 ve vazbě na telefonické rozhovory s příjemci a partnery 16 projektů:

- Jakým konkrétním způsobem (jakou formou, jak intenzivně, v jakých oblastech projektových aktivit) probíhalo zapojení partnera z opačné strany sociálního dialogu do hodnoceného projektu?
- Považujete právě tento způsob zapojení partnera z opačné strany sociálního dialogu do hodnoceného projektu jako nejlepší možný? Pokud ne, v čem by bylo možné jeho zapojení do projektu ještě zlepšit?
- Považujete jej za přínosný pro realizaci projektu?
- Považujete jej za přínosný pro další spolupráci s daným partnerem?
- Docházelo v průběhu spolupráce k nějakým problémům či těžkostem? Pokud ano, k jakým a jak se je podařilo překonat.



Tabulka 27: EQ 3.2 – harmonogram realizace

Evaluační otázka	Dílčí aktivita/uplatnění konkrétní metody	Termín	Odpovědná osoba
<b>EQ 3.2</b>	Zajištění rozhovorů s příjemci a partnery 6 hodnocených projektů	13. 11. – 15. 12. 2017	TM + MD
	Zajištění telefonických rozhovorů s ostatními příjemci a projektovými partnery	13. 11. – 15. 12. 2017	TM + MD
	Zpracování případových studií z šetření Outcome Harvesting	13. 11. 2017 – 5. 1. 2018	TM + MD
	Quality review k zpracovaným případovým studiím	5. 1. – 19. 1. 2018	LB
	Zodpovězení EQ do návrhové verze ZZ	26. 1. 2018	MD
	Quality review zodpovězení EQ do návrhové verze ZZ	30. 1. 2018	LB

**EQ 3.3 Co konkrétně přispívá k motivaci zástupců nižších složek sociálního dialogu k zapojení do realizace projektů (ať už projektů vlastních nebo projektů jiných sociálních partnerů)?**

**Návrh přístupu k zodpovězení EQ:** Motivace zástupců nižších složek sociálního dialogu k zapojení se do realizace projektů bude ověřována jiným způsobem u těch nižších složek sociálního dialogu, které realizují vlastní projekty, a jiným způsobem u těch, kteří se zapojili do realizace projektů jiných sociálních partnerů. U první skupiny bude motivace k zapojení se do projektů ověřována přímo dotazováním prováděným u příjemců a jejich projektových partnerů a u druhé skupiny pak pomocí elektronického dotazníkového šetření zaměřeného právě na ty zástupce nižších složek sociálního dialogu, které se zapojily pouze do projektů jiných sociálních partnerů.

**Specifikace metod sběru primárních dat potřebných k zodpovězení EQ:** Dotazování u příjemců a projektových partnerů (z řad nižších složek sociálního dialogu). Dotazníkové šetření (CAWI) zaměřené na zástupce nižších složek sociálního dialogu, kteří se zapojili do realizace projektů jiných sociálních partnerů.

**Zdroje sekundárních dat potřebné k zodpovězení EQ:** Projektová dokumentace – žádosti a monitorovací zprávy projektů realizovaných příjemcem či partnerem z řad nižších složek sociálního dialogu.

**Specifikace metod analýzy dat potřebných k zodpovězení EQ:** kvalitativní analýza - případové studie. Kvantitativní vyhodnocení dotazníkového šetření.



Tabulka 28: EQ 3.3 – data a metody

Evaluační otázka	Zdroj dat	Metody sběru dat	Metody zpracování dat
<b>EQ 3.3</b>	Projektová dokumentace – žádost, monitorovací zprávy Příjemci a partneři projektů – manažeři projektu sociálních partnerů z nižších složek sociálního dialogu Zástupci nižších složek sociálního dialogu zapojení do projektů jiných sociálních partnerů	Desk research Rozhovory s příjemci a partneři projektů Dotazníkové šetření mezi zástupci nižších složek sociálního dialogu zapojených do projektů jiných sociálních partnerů	Obsahová analýza Kvalitativní analýza – případové studie Kvalitativní vyhodnocení dotazníkového šetření Syntéza

**Otázky pro příjemce a partneře projektů a pro elektronické dotazníkové šetření u nižších složek sociálního dialogu zapojených do projektů jiných sociálních partnerů:**

Vazba na EQ 3.3 v rámci rozhovorů s příjemci a partneři projektů, kteří zastupují nižší složky sociálního dialogu (pozn.: otázky budou kladeny pouze příjemcům či jejich partnerům z nižších složek sociálního dialogu):

- Co je pro Vás největší motivací k přípravě vlastního projektu v oblasti sociálního dialogu?
- Z jakého důvodu jste preferovali předložení vlastního projektu před zapojením se do projektu některého jiného sociálního partnera?

Vazba na EQ 3.3 v rámci elektronického dotazníkového šetření zaměřeného na zástupce nižších složek sociálního dialogu zapojené do projektů jiných sociálních partnerů:

- Co je pro Vás největší motivací k zapojení se do projektu realizovaného v oblasti sociálního dialogu?
- Z jakého důvodu jste preferovali zapojení se do projektu některého jiného sociálního partnera před možností podat vlastní projekt?

Tabulka 29: EQ 3.3 – harmonogram realizace

Evaluační otázka	Dílčí aktivita/uplatnění konkrétní metody	Termín	Odpovědná osoba
<b>EQ 3.3</b>	Zajištění rozhovorů s příjemci a partneři hodnocených projektů (jsou-li jimi zástupci nižších složek sociálního dialogu)	13. 11. – 15. 12. 2017	TM + MD
	Zajištění dotazníkového šetření mezi zástupci nižších složek sociálního dialogu, kteří nejsou zapojeni do realizace projektů v roli příjemce či partnera	13. 11. – 27. 11. 2017	MD
	Zpracování případových studií z šetření Outcome Harvesting	13. 11. 2017 – 5. 1. 2018	TM + MD





Evaluační otázka	Dílčí aktivita/uplatnění konkrétní metody	Termín	Odpovědná osoba
	Quality review k zpracovaným případovým studiím	5. 1. – 19. 1. 2018	LB
	Zodpovězení EQ do návrhové verze ZZ	26. 1. 2018	MD
	Quality review zodpovězení EQ do návrhové verze ZZ	30. 1. 2018	LB

## 2.4 Evaluační úkol 4

### Úkol 4: Provedte zhodnocení možné aplikace paušální sazby flat rate do nové navazující výzvy

**Porozumění úkolu:** Cílem evaluačního úkolu je zhodnotit, zda je pro tento typ intervencí vhodné zavést aplikaci paušální sazby flat rate, a pokud ano, tak za jakých podmínek. Aplikace paušální sazby zpravidla výrazně snižuje administrativní zátěž spojenou s vykazováním způsobilých výdajů, a to jak na straně příjemců, tak i na straně zaměstnanců implementační struktury odpovědných za provádění kontrol finančních zpráv a žádostí o platby příjemců. Na druhou stranu nevhodně nastavený či zavedený způsob aplikace paušální sazby může vést ke snížení účinnosti vynakládaných výdajů či dokonce k obcházení stanovených pravidel příjemci za účelem maximalizace podílu těch výdajů projektu, které jsou právě touto paušální sazbou uplatňovány.

**Návrh přístupu k zodpovězení stanovených evaluačních otázek:** Níže je uveden návrh přístupu k zodpovězení jednotlivých objednatelům stanovených evaluačních otázek.

#### EQ 4.1 Je vhodné zavést flat rate do navazující výzvy a pokud ano, z jakých důvodů?

**Návrh přístupu k zodpovězení EQ:** S aplikací flat rate nejsou dosud v ČR dostatečné zkušenosti. V době přípravy této Vstupní zprávy je tento přístup zaveden pouze u jednoho typu projektů OPZ, přičemž projekty daného typu právě prochází procesem hodnocení. Praktické zkušenosti jsou proto zatím nedostatečné na to, aby jich bylo možno při řešení této EQ využívat. Přesto bude v rámci zodpovídání této EQ realizován rozhovor se zástupcem ŘO OPZ, který má s danou oblastí zatím největší zkušenosti. Přístup k zodpovězení EQ však bude muset být založen pouze na studiu dostupné dokumentace k problematice flat rate, tj. zejména na studiu příručky OPZ k jejímu využívání a dále na analýze modelových případů podpořených projektů z hodnocených výzev. Tímto způsobem bude možné ověřit, zda by zavedením flat rate nedošlo k neúměrnému navýšení nákladovosti realizovaných projektů.

**Specifikace metod sběru primárních dat potřebných k zodpovězení EQ:** Polostrukturovaný rozhovor se zástupcem ŘO OPZ se zkušenostmi s flat rate, desk research – projektové rozpočty podpořených projektů z oblasti sociálního dialogu a příručka MPSV a nařízení EU k oblasti flat rate, rozhovory s příjemci a partnery podpořených projektů.

**Zdroje sekundárních dat potřebné k zodpovězení EQ:** zejména projektové rozpočty podpořených projektů z oblasti sociálního dialogu, příručka MPSV a nařízení EU k oblasti flat rate.



**Specifikace metod analýzy dat potřebných k zodpovězení EQ:** Obsahová analýza, komparativní analýza.

**Tabulka 30: EQ 4.1 – data a metody**

Evaluační otázka	Zdroj dat	Metody sběru dat	Metody zpracování dat
<b>EQ 4.1</b>	Projektová dokumentace – rozpočet projektů Zástupce MPSV se zkušenostmi z oblasti flat rate Projektoví manažeři příjemců a partnerů	Desk research Rozhovor se zástupcem MPSV Rozhovor s příjemci a partnery podpořených projektů	Obsahová analýza Komparativní analýza Syntéza

**Otázky do rozhovoru se zástupcem MPSV se zkušenostmi s uplatňováním flat rate:**

- Z jakého důvodu jste se rozhodli u své výzvy aplikovat flat rate?
- Jaké podkladové studie a analýzy jste před tímto rozhodnutím měli k dispozici?
- Do jaké míry se liší úroveň osobních nákladů u projektů z výzvy založené na flat rate oproti předchozím srovnatelným výzvám?

**Otázky do rozhovoru s příjemci a partnery projektů (týká se jak rozhovorů vedených s využitím přístupu Outcome Harvesting, tak telefonických rozhovorů s ostatními příjemci a projektovými partnery):**

Je Vám znám přístup flat rate pro financování projektů OPZ? (V případě, že znám nebude, bude ze strany evaluačního týmu tento přístup stručně představen).

Považovali byste tento přístup pro projekty tohoto typu obecně za vhodný?

Uměli byste si představit, že byste svůj další projekt v oblasti sociálního dialogu připravovali již v rámci tohoto režimu?

Jak byste přitom konkrétně postupovali – jaké náklady byste považovali za nutně zařazené do položky osobních nákladů a jaké náklady byste naopak hradili pomocí této flat rate?

**Tabulka 31: EQ 4.1 – harmonogram realizace**

Evaluační otázka	Dílčí aktivita/uplatnění konkrétní metody	Termín	Odpovědná osoba
<b>EQ 4.1</b>	Zajištění desk research v oblasti flat rate	3. – 13. 11. 2017	LB
	Rozhovor se zástupcem ŘO OPZ se zkušenostmi s oblastí flat rate	3. 11. 2017	LB
	Modelování rozpočtů pro 6 projektů hodnocených v rámci přístupu Outcome Harvesting při zavedení principu flat rate	3. – 13. 11. 2017	LB
	Rozhovory s příjemci a projektovými partnery	13. 11. – 15. 12. 2017	MD + TM
	Zodpovězení EQ do návrhové verze ZZ	13. 1. 2018	LB



**EQ 4.2 Při předpokladu zavedení flat rate, jakým způsobem by mělo být ve výzvě eliminováno riziko, že budou v projektech financovány v maximální možné míře činnosti evidované v přímých nákladech (zejména osobní náklady) na úkor veškerých jiných činností evidovaných v nepřímých nákladech?**

**Návrh přístupu k zodpovězení EQ:** Při zodpovídání této evaluační otázky bude kladen důraz jak na praktické zkušenosti s projekty připravenými pro jiný specifický cíl OPZ, kde je již flat rate využita. Zároveň však budou zkoumány teoretické možnosti, jak je možné zamezit umělému navyšování osobních nákladů projektů při uplatnění přístupu flat rate.

**Specifikace metod sběru primárních dat potřebných k zodpovězení EQ:** Polostrukturovaný rozhovor se zástupcem MPSV se zkušeností s jiným typem projektů realizovaných s využitím flat rate.

**Zdroje sekundárních dat potřebné k zodpovězení EQ:** projektová dokumentace – rozpočty projektů.

**Specifikace metod analýzy dat potřebných k zodpovězení EQ:** Obsahová analýza.

Tabulka 32: EQ 4.2 – data a metody

Evaluační otázka	Zdroj dat	Metody sběru dat	Metody zpracování dat
<b>EQ 4.2</b>	Projektová dokumentace – rozpočet projektů Zástupce MPSV se zkušenostmi z oblasti flat rate	Desk research Rozhovor se zástupcem MPSV	Obsahová analýza Syntéza

**Otázky do rozhovoru se zástupcem MPSV se zkušenostmi s uplatňováním flat rate:**

- Z jakého důvodu jste se rozhodli u své výzvy aplikovat flat rate?
- Jaké podkladové studie a analýzy jste před tímto rozhodnutím měli k dispozici?
- Do jaké míry se liší úroveň osobních nákladů u projektů z výzvy založené na flat rate oproti předchozím srovnatelným výzvám?

Tabulka 33: EQ 4.2 – harmonogram realizace

Evaluační otázka	Díličí aktivita/uplatnění konkrétní metody	Termín	Odpovědná osoba
<b>EQ 4.2</b>	Zajištění desk research v oblasti flat rate	3. – 13. 11. 2017	LB
	Rozhovor se zástupcem ŘO OPZ se zkušenostmi s oblastí flat rate	3. 11. 2017	LB
	Zodpovězení EQ do návrhové verze ZZ	13. 1. 2018	LB



### 3. Detailní indikativní harmonogram celé realizace zakázky

Tento harmonogram je zpracován jako souhrn dílčích harmonogramů uvedených u jednotlivých EQ. Závazné termíny jsou v harmonogramu vyznačeny tučně. Ostatní termíny jsou indikativní – u dílčích šetření může dle potřeby dojít v průběhu realizace zakázky k jejich dílčímu posunu.

Kromě termínů uvedených již v dílčích harmonogramech zpracovaných u jednotlivých EQ je tento harmonogram doplněn i o další termíny, např. o termíny pracovních jednání se zástupci MPSV apod.

Tabulka 34: Harmonogram realizace

Činnost/Výstup	Termín
Podpis smlouvy o dílo	12. 10. 2017
Úvodní schůzka se zadavatelem po podpisu smlouvy	23. 10. 2017
Detailní výtah ze všech dílčích doporučení z předchozí evaluační studie zaměřené na oblast sociálního dialogu	31. 10. 2017
Vytvoření matice dílčích doporučení z předchozí evaluace a návazných výzev – vyznačení, která dílčí doporučení (ne)byla v textu návazných výzev zohledněna	2. 11. 2017
<b>Vstupní zpráva – zaslání návrhu objednateli</b>	2. 11. 2017
Rozhovor k flat rate s panem Fochem	3. 11. 2017
Ověření, zda záznamy v databázi evaluačních doporučení MPSV reflektují míru zohlednění dílčích doporučení z předchozí evaluace v návazných výzvách	3. 11. 2017
Identifikace cílů OPZ v oblasti sociálního dialogu	5. 11. 2017
Polostrukturovaný skupinový rozhovor se zástupci MPSV (EJ a projektových manažerů hodnocených výzev)	V druhé polovině listopadu 2017
Zajištění desk research v oblasti flat rate	3. – 13. 11. 2017
Modelování rozpočtů pro 6 projektů hodnocených v rámci přístupu Outcome Harvesting při zavedení principu flat rate	3. – 13. 11. 2017
Programování dotazníků pro nižší složky sociálního dialogu	14. 11. 2017
Testování dotazníků pro nižší složky sociálního dialogu	15. 11. 2017
Zajištění rozhovorů s příjemci a partnery 6 hodnocených projektů	13. 11. – 15. 12. 2017
Zajištění rozhovorů s příjemci a partnery hodnocených projektů (jsou-li jimi zástupci nižších složek sociálního dialogu)	13. 11. – 15. 12. 2017
Zajištění telefonických rozhovorů s ostatními příjemci a projektovými partnery	13. 11. – 15. 12. 2017
E-mailové dotazování cílových skupin a ostatních zainteresovaných stakeholderů projektů	13. 11. – 15. 12. 2017
Zajištění dotazníkového šetření mezi zástupci nižších složek sociálního dialogu, kteří nejsou zapojeni do realizace projektů v roli příjemce či partnera	16. 11. – 30. 11. 2017
Zpracování případových studií z šetření Outcome Harvesting	13. 11. 2017 – 5. 1. 2018



Činnost/Výstup	Termín
Rozeslání dotazníků pro nižší složky sociálního dialogu	20. 11. 2017
Otevření možnosti vyplnit dotazník pro nižší složky sociálního dialogu – poskytování technické podpory respondentům v případě potřeby	20. 11. – 30. 11. 2017
Analýza vazeb podporovaných aktivit hodnocených výzev a problémů, které byly v oblasti sociálního dialogu identifikovány již v předchozí evaluační studii	15. 11. 2017
Zodpovězení EQ 1. 1 do návrhové verze Závěrečné zprávy	16. 11. 2017
Zpracování / ověření / aktualizace teorií změny jednotlivých hodnocených výzev OPZ a OP LZZ	24. 11. 2017
Quality review zodpovězení EQ 1.1 do návrhu Závěrečné zprávy	30. 11. 2017
Zpracování přehledu bodového hodnocení podpořených a nepodpořených projektů v rámci jednotlivých výzev	30. 11. 2017
Vyhodnocení dotazníkového šetření zaměřeného na nižší složky sociálního dialogu	1. 12. 2017
Doplnění cílů OPZ do prvotní teorie změny zpracované k výzvě O3_15_002 OPZ	30. 11. 2017
Okomentování teorií změny jednotlivých hodnocených výzev OPZ a OP LZZ	30. 11. 2017
Srovnání jednotlivých teorií změny zpracovaných pro hodnocené výzvy OPZ a OP LZZ mezi sebou	30. 11. 2017
Rešerše stanovisek hodnotitelů u podpořených projektů u všech tří hodnocených výzev OPZ a OP LZZ	8. 12. 2017
Zodpovězení EQ 1.4 do návrhové verze Závěrečné zprávy	15. 12. 2017
Rozšíření analýzy vazeb o závěry z šetření u příjemců a projektových partnerů, resp. u cílových skupin a nižších složek sociálního dialogu	5. 1. 2018
Zpracování příkladů konkrétních výsledků hodnocených projektů z výzvy O3_15_002 OPZ, které vedou k dosažení cílů OPZ	5. 1. 2018
Doplnění teorie změny o závěry z terénního šetření – viz v rámci EQ 1.2	5. 1. 2018
Kvalitativní analýza příspěvku výzvy k cílům OPZ	5. 1. 2018
Doplnění zpracovaných teorií změny o závěry z šetření podpořených projektů (budou-li zjištěny i nějaké další efekty, které nebylo možné předpokládat na základě studia dokumentace jednotlivých hodnocených výzev)	5. 1. 2018
Quality review k zpracovaným případovým studiím	5. 1. – 19. 1. 2018
Zodpovězení EQ 1.2, 1.3 do návrhové verze Závěrečné zprávy	12. 1. 2018
Zodpovězení EQ 4.1 a 4.2 do návrhové verze ZZ	13. 1. 2018
Quality review zodpovězení EQ 1.2, 1.3 do návrhu Závěrečné zprávy	19. 1. 2018
Zodpovězení EQ 1.5 do návrhové verze Závěrečné zprávy	19. 1. 2018
Quality Review zodpovězení EQ 1.4, 1.5 do návrhové verze Závěrečné zprávy	26. 1. 2018
Zodpovězení EQ 3.1, 3.2, 3.3, 2.1, 2.2, 2.3, 2.4 do návrhové verze ZZ	26. 1. 2018



Činnost/Výstup	Termín
Quality review zodpovězené EQ 3.1, 3.2, 3.3,2.1, 2.2, 2.3, 2.4 do návrhové verze ZZ	30. 1. 2018
<b>Závěrečná zpráva – zaslání návrhu objednateli</b>	31. 1. 2018
<b>Závěrečná zpráva – zaslání finální verze objednateli</b>	28. 2. 2018
<b>Prezentace výstupů o rozsahu přibližně dvou hodin</b>	Polovina února 2018
Konzultace se zadavatelem	Průběžně dle potřeb při realizaci zakázky

## 4. Analýza rizik

Při realizaci každého evaluačního projektu se evaluační tým může setkat s řadou rizik, které mohou v případě, že jim není věnována dostatečná pozornost, negativně ovlivnit průběh, ale i výsledky evaluačního projektu.

V této části Vstupní zprávy je proto představena úvodní analýza rizik této zakázky. V případě potřeby bude tato úvodní (výchozí) analýza rizik v průběhu realizace zakázky aktualizována.

Tabulka 35: Analýza rizik

Identifikované riziko	Dopad rizika	Pravděpodobnost výskytu rizika	Stupeň významnosti rizika	Navrhovaná opatření k řízení daného rizika
<b>Obecná rizika (spojená s realizací prakticky každé evaluační zakázky)</b>				
Vysoká náročnost realizace zakázky z hlediska nároků kladených na odbornost evaluačního týmu	4	4	16	<p><b>Opatření k předcházení riziku:</b> Evaluační tým je složen z expertů, kteří mají prokazatelné zkušenosti v oblasti evaluací. Všichni členové evaluačního týmu jsou navíc interními zaměstnanci uchazeče, proto se vzájemně dobře znají a vědí, jaké jsou silné stránky každého z členů týmu.</p> <p><b>Opatření při výskytu rizika:</b> V případě, že bude potřeba tým rozšířit o další experty, dojde po dohodě mezi zástupci evaluačního týmu a zástupci zadavatele k jeho rozšíření.</p> <p><b>Odůvodnění:</b> Vysoká náročnost evaluačních zakázek je dle praktických zkušeností evaluačního týmu vždy nejsnáze a nejrychleji řešitelná právě vhodným složením evaluačního týmu, resp. připraveností uchazeče evaluační tým v případě potřeby dále rozšířit.</p>
Nízká ochota stakeholderů poskytovat evaluačnímu týmu	4	2	8	<p><b>Opatření k předcházení riziku:</b> Nízká ochota stakeholderů poskytovat evaluačnímu týmu potřebnou součinnost by byla základním limitem této evaluace, jejíž evaluační design je do značné</p>



Identifikované riziko	Dopad rizika	Pravděpodobnost výskytu rizika	Stupeň významnosti rizika	Navrhovaná opatření k řízení daného rizika
potřebnou součinnost				<p>míry opřen o šetření u stakeholderů.</p> <p>Evaluační tým proto navrhuje rozeslat relevantním stakeholderům před jejich zapojením do evaluace pověřovací dopis ŘO s žádostí o poskytnutí součinnosti evaluačnímu týmu.</p> <p><b>Opatření při výskytu rizika:</b> V případě, že stakeholdeři nebudou poskytovat evaluačnímu týmu součinnost, navrhuje evaluační tým oslovit zástupce zadavatele s žádostí o zaslání přímé výzvy žadatelům přímo ze strany vybraného zástupce zadavatele.</p> <p><b>Odůvodnění:</b> Obdobný postup byl již využit evaluačním týmem při realizaci jiné zakázky pro MPSV, kde přímé kontaktování stakeholderů ze strany zástupce zadavatele zvýšilo jejich ochotu zapojit se do evaluačních šetření.</p>
Včasné nezachycení všech hlavních rizik této evaluace v aktualizacích této analýzy rizik	3	2	6	<p><b>Opatření k přecházení riziku:</b> Tato zpracovaná analýza rizik bude v průběhu realizace zakázky ze strany evaluačního týmu pravidelně aktualizována.</p> <p><b>Opatření při výskytu rizika:</b> Evaluační tým při výskytu jakéhokoli jiného rizika navrhuje ihned svolat jednání se zástupci zadavatele k jejich prodiskutování a přijetí opatření k jejich zmírnění či úplné eliminaci.</p> <p><b>Odůvodnění:</b> I při důkladném plánování a řízení rizik je možné, že se v průběhu realizace projektu vyskytne i jiné riziko, než které bylo při analýzách rizik identifikováno. Vhodným řešením v tomto případě pak je jeho okamžité řešení v úzké součinnosti evaluačního týmu a zástupců zadavatele.</p>
<b>Specifická rizika (spojená specificky se zaměřením této konkrétní evaluace OPZ)</b>				
Krátkodobost zakázky, která představuje velký závazek všech členů evaluačního týmu k zadavateli z hlediska jejich nasazení při plnění evaluačních úkolů	4	4	16	<p><b>Opatření k předcházení riziku:</b> Evaluační tým je složen z kmenových zaměstnanců uchazeče a dvou dalších dlouhodobých spolupracovníků. Tým je proto možno považovat za dostatečně sešnaný na to, aby dokázal zajistit kvalitní a bezchybné plnění této zakázky.</p> <p><b>Opatření při výskytu rizika:</b> Uchazeč je připraven evaluační tým dále rozšířit v případě potřeby a po dohodě se zástupci zadavatele o další experty, kteří mohou být případně do řešení projektu také zapojeni.</p>



Identifikované riziko	Dopad rizika	Pravděpodobnost výskytu rizika	Stupeň významnosti rizika	Navrhovaná opatření k řízení daného rizika
				<b>Odůvodnění:</b> V případech, kdy je časová náročnost plnění zakázky zásadní překážkou pro dodržení stanovených termínů, je dle praktických zkušeností evaluačního týmu nejefektivnějším opatřením rozšíření evaluačního týmu o další zkušené experty, kteří se mohou do plnění zakázky ihned zapojit.

## 5. Složení evaluačního týmu

Evaluační tým pro tuto evaluaci je složen z celkem čtyř členů uvedených v tabulce níže.

Tabulka 36: Popis realizačního týmu

Jméno, příjmení (zkratka jména a příjmení)	Pozice v týmu
Mgr. Lenka Brown (LB)	vedoucí týmu
Mgr. Miroslava Drahotová (MD)	evaluator
Ing. Linda Dvořáčková (LD)	evaluator
Bc. Teřana Makarčuková (TM)	evaluator-junior

## 6. Struktura Závěrečné zprávy

Struktura Závěrečné zprávy bude odpovídat požadavkům z výzvy. Závěrečná zpráva proto bude obsahovat manažerské shrnutí (s max. 3 normostranami), kontext, cíle, metody, zjištění, závěry a doporučení. Závěrečná zpráva bude zpracována minimálně v rozsahu 50 normostran v elektronické podobě. Zpráva bude zahrnovat řešení zadaných evaluačních úkolů a otázek, závěrů a doporučení týkající se fungování, výsledků a dopadů intervence, včetně doporučení pro podporu této intervence v budoucnosti.

Návrh detailní struktury Závěrečné zprávy:

- Manažerské shrnutí
- Stručné shrnutí metodologie a průběhu šetření
- Vyhodnocení jednotlivých evaluačních otázek

Závěrečná zpráva bude mít také samostatnou Technickou přílohu s detailním popisem postupu, metodologie a dílčích analýz, vč. komplexních datasetů z řešení této evaluace určené evaluační jednotce zadavatele. Datasety však budou v souladu s Etickým kodexem evaluátora a Formálními standardy evaluací ČES před odevzdáním Technické přílohy ze strany evaluačního týmu plně anonymizovány.





## 7. Přílohy Vstupní zprávy

V přílohách Vstupní zprávy jsou uvedeny ucelené scénáře pro jednotlivá šetření. Tam, kde se jedná o polostrukturované rozhovory, mohou být ještě ve vazbě na získané odpovědi kladeny doplňující dotazy, které budou diskutovaná témata dále rozvíjet.

### *7.1 Scénář skupinového rozhovoru k zapracování doporučení z předchozí evaluace zaměřené na oblast podpory sociálního dialogu*

Skupinový rozhovor k zapracování doporučení z předchozí evaluace se váže na řešení EQ 1.1. Předpokládaná délka rozhovoru cca 30 – 45 minut.

Návrh scénáře skupinového rozhovoru:

- Považujete všechna dílčí doporučení z předchozí evaluace zaměřené na podporu sociálního dialogu za relevantní?
- Pokud některá dílčí doporučení z předchozí evaluace za relevantní nepovažujete, z jakého důvodu tomu tak je?
- Byla z Vašeho úhlu pohledu zohledněna všechna pro Vás relevantní doporučení z předchozí evaluace zaměřené na podporu sociálního dialogu v následných výzvách zohledněna?
- Pokud některá doporučení nebyla zohledněna, z jakého důvodu?
- Proč jsou doporučení z této předchozí evaluace v databázi evaluačních doporučení MPSV shrnuta pouze do jednoho obecného doporučení?
- Jakým způsobem probíhá na MPSV ověření naplnění přijatých evaluačních doporučení?

### *7.2 Otázky do rozhovoru vedeného v rámci přístupu Outcome Harvesting u projektového příjemce a partnera projektu v rámci realizovaných polostrukturovaných rozhovorů (vedených osobně, telefonicky či po skypu; v případě osobních rozhovorů bude rozhovor skupinový vedený zároveň se zástupcem příjemce a partnera, v případě telefonických rozhovorů či rozhovorů po skypu individuální).*

Rozhovory vedené s příjemci a partnerů vzorku 6 vybraných projektů budou součástí přístupu Outcome Harvesting. Předpokládaná délka rozhovoru cca 75 – 90 minut.

Otázky, které budou tímto přístupem primárně ověřovány, budou zaměřeny na ověření konkrétních výsledků realizovaných projektů. Konkrétně budou těmito otázkami: **Jakých výsledků již dosáhl hodnocený projekt? Jakých výsledků může hodnocený projekt ještě dosáhnout? Jaké faktory k dosažení těchto výsledků nejvíce přispěly?**

Všechny dílčí otázky kladené v rámci šetření vedeného s uplatněním přístupu Outcome Harvesting, tj. jak otázky kladené příjemcům a projektovým partnerům, tak i otázky připravené pro další zainteresované projektové stakeholdery, včetně zástupců cílových skupin, resp. zapojené nižší složky sociálního dialogu budou směřovat k zodpovězení výše uvedených hlavních otázek pro přístup Outcome Harvesting.

Scénář rozhovoru s projektovými příjemci a partnery 6 hodnocených projektů založený na příkladu projektu, k němuž byla v rámci přípravy Vstupní zprávy zpracována projektová karta:



Vazba na EQ 1.3 a EQ 2.4:

- Jakých nejvýznamnějších výsledků se Vám projektem podařilo dosáhnout – co nejpodrobněji popište všechny nejvýznamnější dosažené výsledky.
- Byly všechny výše uvedené výsledky očekávané a plánované? Pokud ne, které z diskutovaných výsledků byly neplánované či neočekávané?
- Měl realizovaný projekt i nějaké negativní výsledky? Pokud ano, jaké?
- *Pokud nebudou uvedeny původně očekávané výsledky (z projektové žádosti – viz projektová karta) – budou následovat otázky na každý z těchto výsledků. Cílem bude zjistit, zda se jich podařilo dosáhnout či nikoli.*
- Vyjmenujte co možná nej přesněji všechny faktory, které podle Vašeho názoru přispěly k dosažení projektových výsledků.
- Bylo v projektu něco, čeho se Vám nepodařilo dosáhnout? Pokud ano, proč se Vám to dle Vašeho názoru nepovedlo a co by se bývalo muselo stát proto, aby se to povedlo?
- Jakých dalších výsledků předpokládáte ve vazbě na realizovaný projekt ještě dosáhnout a v jakém časovém horizontu – co nejpodrobněji popište všechny další očekávané projektové výsledky.

Vazba na EQ 1.5, EQ 2.1 a EQ 2.2:

- Na které hlavní problémy a jejich příčiny z oblasti sociálního dialogu a spolupráce mezi sociálními partnery se dle Vašeho názoru Váš projekt nejvíce zaměřuje / zaměřoval?
- Čím může dle Vašeho názoru projekt nejvýznamněji přispět / přispěl k odstranění těch problémů, které jste označil jako nejdůležitější v oblasti sociálního dialogu či spolupráce sociálních partnerů?

Vazba na EQ 2.3:

- Jakým způsobem byla na úrovni projektu zajištěna vysoká účinnost realizovaných aktivit a vynakládaných prostředků z projektového rozpočtu?
- Bylo by dle Vašeho názoru (nyní s odstupem po ukončení realizace projektu) možno projekt realizovat účinněji, tj. např. dosáhnout při něm více či lepších výstupů a/nebo výsledků při stejném rozpočtu?
- Bylo by dle Vašeho názoru (nyní s odstupem po ukončení realizace projektu) část prostředků projektu uspořit při dosažení stejných projektových výstupů a/nebo výsledků?

Vazba na EQ 3.1:

- Co je základní náplní činnosti Vaší organizace?
- V čem se liší zaměření projektu od základní náplně činností Vaší organizace?



Vazba na EQ 3.2:

- Jakým konkrétním způsobem (jakou formou, jak intenzivně, v jakých oblastech projektových aktivit) probíhalo zapojení partnera z opačné strany sociálního dialogu do hodnoceného projektu?
- Považujete právě tento způsob zapojení partnera z opačné strany sociálního dialogu do hodnoceného projektu jako nejlepší možný? Pokud ne, v čem by bylo možné jeho zapojení do projektu ještě zlepšit?
- Považujete jej za přínosný pro realizaci projektu?
- Považujete jej za přínosný pro další spolupráci s daným partnerem?
- Docházelo v průběhu spolupráce k nějakým problémům či těžkostem? Pokud ano, k jakým a jak se je podařilo překonat.

Vazba na EQ 3.3 – otázky budou kladeny pouze příjemcům či jejich partnerům z nižších služek sociálního dialogu:

- Co je pro Vás největší motivací k přípravě vlastního projektu v oblasti sociálního dialogu?
- Z jakého důvodu jste preferovali předložení vlastního projektu před zapojením se do projektu některého jiného sociálního partnera?

Vazba na EQ 4.1 – otázky budou kladeny všem osloveným příjemcům a partnerům 6 vybraných projektů:

- Je Vám znám přístup flat rate pro financování projektů OPZ? (V případě, že znám nebude, bude ze strany evaluačního týmu tento přístup stručně představen).
- Považovali byste tento přístup pro projekty tohoto typu obecně za vhodný?
- Uměli byste si představit, že byste svůj další projekt v oblasti sociálního dialogu připravovali již v rámci tohoto režimu?
- Jak byste přitom konkrétně postupovali – jaké náklady byste považovali za nutně zařazené do položky osobních nákladů a jaké náklady byste naopak hradili pomocí této flat rate?

***7.3 Otázky pro další zainteresované subjekty (mohou jimi být např. i jiné útvary příjemce či partnera, kteří jsou beneficiáři realizovaných projektových aktivit) – další zainteresované subjekty budou identifikovány přímo příjemcem a partnerem projektu při realizovaném rozhovoru v rámci přístupu Outcome Harvesting***

Vazba na EQ 1.3 a EQ 2.4:

- Jak se konkrétně Vás dotkla realizace projektu?
- Jakých výsledků bylo dle Vašeho názoru díky projektu dosaženo?
- Považujete všechny tyto výsledky za pozitivní? Pokud ne, které považujete za spíše negativní a proč?



Vazba na EQ 1.5, EQ 2.1 a EQ 2.2:

- Na které hlavní problémy a jejich příčiny z oblasti sociálního dialogu a spolupráce mezi sociálními partnery se dle Vašeho názoru tento projekt nejvíce zaměřuje / zaměřoval?
- Čím může dle Vašeho názoru tento projekt nejvýznamněji přispět / přispěl k odstranění těch problémů, které jste označil jako nejdůležitější v oblasti sociálního dialogu či spolupráce sociálních partnerů?

#### *7.4 Otázky do telefonického šetření u ostatních příjemců a partnerů projektů*

Předpokládaná délka rozhovoru: 45 – 60 minut.

Vazba na EQ 1.3 :

- Jakých nejvýznamnějších výsledků se Vám projektem podařilo dosáhnout – co nejpodrobněji popište všechny nejvýznamnější dosažené výsledky.
- Byly všechny výše uvedené výsledky očekávané a plánované? Pokud ne, které z diskutovaných výsledků byly neplánované či neočekávané?
- Měl realizovaný projekt i nějaké negativní výsledky? Pokud ano, jaké?
- Je něco, čeho jste projektem ještě plánovali dosáhnout, a co se Vám zcela nepodařilo? Čím to bylo způsobeno a co by bývalo muselo být jinak, aby se Vám to povedlo?
- Jakých dalších výsledků předpokládáte ve vazbě na realizovaný projekt ještě dosáhnout a v jakém časovém horizontu – co nejpodrobněji popište všechny další očekávané projektové výsledky.

Vazba na EQ 1.5:

- Na které hlavní problémy a jejich příčiny z oblasti sociálního dialogu a spolupráce mezi sociálními partnery se dle Vašeho názoru Váš projekt nejvíce zaměřuje / zaměřoval?
- Čím může dle Vašeho názoru projekt nejvýznamněji přispět / přispěl k odstranění těch problémů, které jste označil jako nejdůležitější v oblasti sociálního dialogu či spolupráce sociálních partnerů?

Vazba na EQ 3.1:

- Co je základní náplní činnosti Vaší organizace?
- V čem se liší zaměření projektu od základní náplně činností Vaší organizace?

Vazba na EQ 3.2:

- Jakým konkrétním způsobem (jakou formou, jak intenzivně, v jakých oblastech projektových aktivit) probíhalo zapojení partnera z opačné strany sociálního dialogu do hodnoceného projektu?



- Považujete právě tento způsob zapojení partnera z opačné strany sociálního dialogu do hodnoceného projektu jako nejlepší možný? Pokud ne, v čem by bylo možné jeho zapojení do projektu ještě zlepšit?
- Považujete jej za přínosný pro realizaci projektu?
- Považujete jej za přínosný pro další spolupráci s daným partnerem?
- Docházelo v průběhu spolupráce k nějakým problémům či těžkostem? Pokud ano, k jakým a jak se je podařilo překonat.

Vazba na EQ 3.3 – otázky budou kladeny pouze příjemcům či jejich partnerům z nižších služeb sociálního dialogu:

- Co je pro Vás největší motivací k přípravě vlastního projektu v oblasti sociálního dialogu?
- Z jakého důvodu jste preferovali předložení vlastního projektu před zapojením se do projektu některého jiného sociálního partnera?

Vazba na EQ 4.1 – otázky budou kladeny všem osloveným příjemcům a partnerům 6 vybraných projektů:

- Je Vám znám přístup flat rate pro financování projektů OPZ? (V případě, že znám nebude, bude ze strany evaluačního týmu tento přístup stručně představen).
- Považovali byste tento přístup pro projekty tohoto typu obecně za vhodný?
- Uměli byste si představit, že byste svůj další projekt v oblasti sociálního dialogu připravovali již v rámci tohoto režimu?
- Jak byste přitom konkrétně postupovali – jaké náklady byste považovali za nutně zařazené do položky osobních nákladů a jaké náklady byste naopak hradili pomocí této flat rate?

### *7.5 Otázky do dotazníku pro nižší složky sociálního dialogu*

- Uveďte název projektu:

Vazba na EQ 1.3 a EQ 2.4:

- Jak se konkrétně Vás dotkla realizace projektu?
- Jakých výsledků bylo dle Vašeho názoru díky projektu dosaženo?
- Považujete všechny tyto výsledky za pozitivní? Pokud ne, které považujete za spíše negativní a proč?
- Jsou nějaké výsledky, kterých podle Vašeho názoru mohlo být v rámci projektu dosaženo, ale nebylo?
- Pokud ano, z jakého důvodu se jich podle Vás nepodařilo dosáhnout? Za jakých podmínek by to možné bylo?

Vazba na EQ 1.5 a EQ 2.2:

- Na které hlavní problémy a jejich příčiny z oblasti sociálního dialogu a spolupráce mezi sociálními partnery se dle Vašeho názoru projekt, do jehož realizace jste byl zapojen, nejvíce zaměřuje / zaměřoval?



- Čím může dle Vašeho názoru tento projekt nejvýznamněji přispět / přispěl k odstranění těch problémů, které jste označil jako nejdůležitější v oblasti sociálního dialogu či spolupráce sociálních partnerů?

Vazba na EQ 3.3:

- Co je pro Vás největší motivací k zapojení se do projektu realizovaného v oblasti sociálního dialogu?
- Z jakého důvodu jste preferovali zapojení se do projektu některého jiného sociálního partnera před možností podat vlastní projekt?

## 7.6 Otázky do rozhovoru se zástupcem MPSV se zkušenostmi s uplatňováním flat rate

Délka rozhovoru cca 45 minut.

- Z jakého důvodu jste se rozhodli u této výzvy aplikovat flat rate?
- Jaké podkladové studie a analýzy jste před tímto rozhodnutím měli k dispozici?
- Do jaké míry se liší úroveň osobních nákladů u projektů z výzvy založené na flat rate oproti předchozím srovnatelným výzvám?

## 7.7 Struktura projektových karet zpracovávaných k 6 vybraným projektům

Projektové karty budou zpracovány ještě před zahájením šetření u příjemců a partnerů vybraných 6 projektů. V projektových kartách budou uvedeny všechny nejdůležitější informace týkající se přípravy a realizace daného projektu.

Návrh struktury projektové karty:

### Projektová karta

Číslo projektu	
Výzva	
Název projektu	
Zkrácený název projektu	
Název příjemce	
Kontakt na příjemce (ze žádosti)	
Název partnera	
Kontakt na partnera (ze žádosti)	
Způsob zapojení partnera do projektu	
Datum zahájení realizace	
Datum předpokládaného ukončení realizace	



Datum ukončení realizace po prodloužení	
Stručný obsah projektu (ze žádosti)	
Zdůvodnění potřebnosti projektu (ze žádosti)	
Hlavní problémy, které projekt řeší	
Podrobnější vymezení problémů, které projekt řeší (zpřesnění zdroje dat)	
Cíle projektu	
Účel dotace (z rozhodnutí)	
Klíčové aktivity projektu	
Očekávané výstupy projektu (dle rozhodnutí)	
Očekávané výsledky projektu (dle projektové žádosti, resp. analýzy potřeb)	
Pracovní hypotéza k výsledkům projektu	
Výstupy a výsledky projektu dle monitorovacích zpráv (nad rámec identifikovaných očekávaných výstupů a výsledků z projektové žádosti)	
Ověřené výstupy a výsledky projektu (dle webových stránek a databáze produktů ESF)	
Udržitelnost aktivit po ukončení financování z OP LZZ (ze žádosti, resp. monitorovacích zpráv)	
Možná rizika realizace projektu (ze žádosti)	
Cílová skupina	
Popis a způsob	



zapojení cílové skupiny / přínos pro cílovou skupinu	
Vazba aktivit projektu na potřeby cílové skupiny	
Rozpočet žádosti (z rozhodnutí)	
Model rozpočtu při uplatnění flat rate – za předpokladu zachování stávající výše osobních nákladů	
Doplňující informace	

## 7.8 Příklad zpracované projektové karty

### Projektová karta

Číslo projektu	CZ1.04/1.1/B9/1/00013
Výzva	B9 OP LZZ
Název projektu	Sektorové dohody jako nástroj sociálního dialogu při řešení dlouhodobých problémů v oblasti rozvoje lidských zdrojů
Zkrácený název projektu	Sektorové dohody – řešení RLZ
Název příjemce	Svaz průmyslu a dopravy ČR
Kontakt na příjemce (ze žádosti)	Ing. Bohumil Mužik <a href="mailto:bmuzik@spcr.cz">bmuzik@spcr.cz</a> 257 221 045
Název partnera	Českomoravská konfederace odborových svazů
Kontakt na partnera (ze žádosti)	Mgr. Dušan Martínek <a href="mailto:Martinek.Dusan@cmkos.cz">Martinek.Dusan@cmkos.cz</a> 234 462 572
Způsob zapojení partnera do projektu	Veškeré projektové aktivity jsou založené na sociálním dialogu, proto je role ČMKOS jako partnera v projektu zcela nezbytná. Definování problémů, disproporcí trhu práce, tvorba a následná realizace sektorových dohod bude za přítomnosti dalšího sociálního partnera přijímána ostatními s vyšší vážností a kreditem. V projektu budou vytvořeny pracovní týmy, ve kterých budou zastoupeny obě strany (žadatel i partner) a společně budou průběžně monitorovat a vyhodnocovat průběh klíčových aktivit. ČMKOS se bude jako protistrana zástupců zaměstnavatelů podílet na aktivitách projektu následovně: V KA01 se bude podílet na přípravě a realizaci kulatých stolů a výběru prioritních témat pro RSD a navrhopat relevantní partnery pro vyjednávání o podmínkách SD a RSD. V rámci informační kampaně se budou šířit a poskytovat informace o účelnosti a výhodách sektorových dohod jako nástroje pro řešení disproporcí na trhu práce v rámci sociálního dialogu. V KA02 se bude podílet na 1) navrhování témat SD v příslušných odvětvích a zdůvodnění potřebnosti jejich řešení a 2) na popisu aktuální situace a postavení odvětví národního hospodářství v jednotlivých krajích, návrzích prioritních témat RSD a zdůvodnění potřebnosti jejich řešení. V KA03 se bude podílet na definování tématu, projednání návrhu národní dohody a na samotném vyjednávání vedoucím k uzavření/podpisu národní dohody. V KA04





	<p>se bude podílet na vyjednávání vedoucím k uzavření/podpisu jednotlivých SD. V KA05 se bude podílet na výběru vhodných tvůrců jednotlivých RSD, na posuzování vytvořených návrhů jednotlivých RSD a na vyjednávání vedoucím k uzavření/podpisu jednotlivých RSD. V KA06 se bude podílet na posuzování připravených návrhů revizí popisů stávajících jednotek práce a návrhů popisů nových jednotek práce před zařazením do systému NSP. V KA07 se bude podílet na řízení projektu, a to zejména účastí v poradním týmu hlavního manažera a odborného garanta projektu a dále v týmech sociálního dialogu, ND a SD, RSD a zdrojů.</p>
Datum zahájení realizace	6. 2. 2014
Datum předpokládaného ukončení realizace	30. 6. 2015
Datum ukončení realizace po prodloužení	31. 10. 2015
Stručný obsah projektu (ze žádosti)	<p>Současná nestabilní hospodářská i politická situace v České republice prohlubuje od roku 2008 regionální disparity na trhu práce. Sociální partneři si ze své podstaty jako aktivní článek trhu práce kladou za cíl napomoci dostupnými nástroji a modely k nalezení efektivního a dlouhodobého řešení. Hlavním účelem projektu je nalezení efektivních řešení dlouhodobých problémů v oblasti rozvoje lidských zdrojů v regionech ČR mimo hl. m. Prahy, a to za účasti zástupců zaměstnavatelů, zástupců zaměstnanců a dalších aktérů (např. úřady státní správy a samosprávy, vzdělávací instituce), kteří mohou tuto oblast aktivně ovlivňovat. Nalezení těchto řešení bude probíhat prostřednictvím sociálního dialogu mezi všemi dotčenými aktéry. Jednak budou uzavírány sektorové dohody, jejichž podpisem jednotliví aktéři vyjádří shodu na způsobu řešení vybraných problémů a svou dobrovolnou vůli podílet se na realizaci konkrétních opatření vedoucích k minimalizaci vybraných problémů. A dále se budou zástupci zaměstnavatelů a zástupci zaměstnanců prostřednictvím sociálního dialogu podílet na popisu aktuálních potřeb trhu práce z hlediska aktuálních technologických změn a požadavků zaměstnavatelů na kvalifikace a způsobilosti pro výkon povolání. Na základě sociálního partnerství a ve spolupráci s regionálními aktéry budou definována stěžejní témata ovlivňující rozvoj lidských zdrojů a nabídku a poptávku na trhu práce v regionech ČR mimo hl. město Prahy. Tato témata budou použita k vytvoření a uzavření příslušných sektorových dohod. Sociálním dialogem pro účely projektu rozumíme trvalý proces složený z dílčích jednání a konzultací mezi stranami sociálního dialogu ve 2 úrovních - národní a regionální úrovni. Na národní úrovni se bude vytvářet národní dohoda (ND) a sektorové dohody pro vybraná odvětví (SD) a na regionální úrovni se budou tvořit regionální sektorové dohody (RSD).</p>
Zdůvodnění potřebnosti projektu (ze žádosti)	<p>Vedoucí představitelé EU na zasedání Evropské rady v červnu 2013 potvrdili komplexní plán boje proti nezaměstnanosti s důrazem na nezaměstnanost mladých lidí. V současné době je v celé EU bez práce 23,5% lidí do 25 let (přibližně 7,5 milionu). V České republice celková míra nezaměstnanosti, měřená podle metodiky Eurostatu, oscilovala v jednotlivých čtvrtletích roku 2012 kolem 7% hranice, míra nezaměstnanosti mladých do 25 let se pohybovala v rozmezí mezi 19,2 až 19,5%, čili je oproti celkové téměř</p>



	<p>trojnásobná. Součástí plánu Evropské rady je zrychlení provádění Iniciativy na podporu zaměstnanosti mladých lidí a systému záruk pro mladé lidi, jakož i zvýšení mobility mladých lidí a zapojení sociálních partnerů. Jednotlivé aktivity projektu přímo naplňují body Iniciativy a zároveň aktivně zapojují sociální partnery do problematiky snižování nezaměstnanosti. Česká republika začíná postupně dotahovat průměr EU, což je negativním signálem hospodářského vývoje. Vysoká míra nezaměstnanosti signalizuje problémy s uplatněním na trhu práce a je s určitou setrvačností průvodním jevem nepříznivého hospodářského vývoje. V důsledku ekonomické krize došlo nejen ke zvýšení počtu nezaměstnaných, ale také poklesu počtu volných míst, pro která se hledají nové pracovní síly. Zároveň se profesní struktura nabízených míst liší od kvalifikační struktury nezaměstnaných. Tím se pro nezaměstnané výrazně snížila i šance na nalezení optimálního zaměstnání. Sektorové dohody uzavřené v rámci projektu budou pomocí sociálního dialogu reflektovat aktuální stav. Také nelze očekávat, že struktura pracovních míst v Evropě bude stejná jako před krizí. Zvýší se poptávka po vysoce kvalifikovaných pracovnících a je i možné, že některé dříve potřebné profese budou ustupovat do pozadí a vzniknou zde zcela nové, v důsledku technologického pokroku, zvýšení tržního podílu asijských států a přesunu těžišť výroby směrem na východ.</p>
Hlavní problémy, které projekt řeší	<p>Disproporce na trhu práce způsobené nevhodně nastavenou spoluprací subjektů v oblasti RLZ. Nedostupnost kvalifikované pracovní síly v regionech negativně dopadá na podniky, které bez kvalifikovaných lidských zdrojů nemohou řešit svou produkci a realizovat zakázky, což ve svém důsledku negativně ovlivňuje i tvorbu pracovních míst, zaměstnanost a HDP. Nefunkční RLZ přímo dopadá na zaměstnavatele a zaměstnance, současně se však jedná i o vážný společenský problém.</p>
Podrobnější vymezení problémů, které projekt řeší (web – leták k představení RSD jako nástroje řešení dlouhodobých problémů v oblasti RLZ)	<p>Nedostatek kvalifikovaných zaměstnanců v kraji, přestože míra nezaměstnanosti v kraji je nízká. Absolventi škol nejsou po ukončení studia dostatečně vyškoleni, postrádají praktické zkušenosti. Absolventi rekvalifikací nejsou použitelní v praxi. Chybí specializovaná a profesionální centra celoživotního učení Chybí způsob rychlého a efektivního společného vyřešení problémů v regionech</p>
Cíle projektu	<p>Hlavním cílem projektu je nalezení efektivních řešení dlouhodobých problémů v oblasti rozvoje lidských zdrojů v ČR mimo Prahu, a to prostřednictvím rozvoje a posilování spolupráce mezi zaměstnavateli a zaměstnanci.</p> <p>Specifickým cílem je:</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1) nalezení způsobu řešení vybraných problémů v rámci sociálního dialogu, a to prostřednictvím tvorby a uzavření sektorových dohod, jejichž podpisem jednotliví aktéři vyjádří shodu na způsobu řešení vybraných problémů a svou dobrovolnou vůli podílet se na realizaci konkrétních opatření vedoucích k minimalizaci vybraných problémů;</li><li>2) spolupráce sociálních partnerů a rozvoj sociálního dialogu na popisu aktuálních potřeb trhu práce z hlediska aktuálních technologických změn a</li></ol>



	požadavků zaměstnavatelů na kvalifikace a způsobilosti pro výkon povolání.
Účel dotace (z rozhodnutí)	Výběr prioritních témat sektorových dohod a regionálních sektorových dohod a informační a komunikační kampaň. Analyticko-koncepční podpora tvorby sektorových dohod. Sociální dialog na národní úrovni – národní dohoda. Sociální dialog na národní úrovni z pohledu jednotlivých odvětví – sektorové dohody. Sociální dialog na regionální úrovni – regionální sektorové dohody Garance podoby trhu práce prostřednictvím sociálního dialogu.
Klíčové aktivity projektu	<p>Pozn.: Klíčové aktivity projektu odpovídají definici účelu dotace</p> <p><b>Aktivita č. 01: Výběr prioritních témat SD a RSD a informační a komunikační kampaň</b></p> <p>Hlavním úkolem této aktivity je nalezení náležité shody sociálních partnerů ve výběru prioritních témat pro obsah sektorových dohod a regionálních sektorových dohod a na opatřeních k odstranění disproporcí na trhu práce. Tyto výstupy budou použity jako základ pro realizaci aktivit v KA04 a KA05. V rámci této aktivity bude dále probíhat informační a komunikační kampaň, jejímž účelem je šíření informací a zvyšování povědomí cílové skupiny o sektorových dohodách jako nástroji řešení disproporcí trhu práce a o přínosech a možnostech využití existujících popisů jednotek práce.</p> <p><b>A) Výběr prioritních témat SD</b></p> <p><b>1) Vedení sociálního dialogu pro podporu tvorby SD</b></p> <p>V rámci této aktivity bude probíhat sociální dialog s příslušnými aktéry odvětví (např. zaměstnavatelé, vzdělavatelé) za účelem dosažení shody při výběru prioritního tématu SD. Vyjednávání bude specificky zaměřeno na podporu sociálního dialogu v oblasti zaměstnanosti a odstraňování disproporcí na trhu práce na bázi SD, a to v rozlišení na jednotlivá odvětví národního hospodářství. Rozlišujeme 29 odvětví národního hospodářství, z toho se 4 odvětví týkají veřejné a státní správy (viz kapitola 5. Seznam sektorových rad). V rámci tvorby SD tato 4 odvětví pomineme a budeme se zabývat pouze těmi 25 zbylými. Každé z těchto odvětví je zastřešeno sektorovou radou, což je nezávislé sdružení odborníků v daném odvětví. Sektorové rady budou v projektu zastoupeny prostřednictvím odvětvových reprezentantů.</p> <p>V období 3. – 4. měsíce od zahájení projektu bude probíhat výběr témat SD, a to na základě deklarácí jednotlivých odvětví připravených v rámci KA02. Výběr bude proveden pracovní skupinou složenou z hlavního manažera a odborného garanta projektu, manažera a odborného garanta ND a SD, hlavního metodika a poradců HMP. Pracovní skupina posoudí kvalitu návrhů dle předem stanovených kritérií a provede výběr 6 témat, která budou použita ke zpracování návrhů SD v rámci KA04. Na tyto činnosti bude navazovat KA04 samotnou tvorbou 6 SD.</p> <p><b>2) Vedení sociálního dialogu pro podporu tvorby RSD</b></p> <p>Na regionální úrovni (tj. ve všech krajích ČR mimo hl. m. Prahu) bude probíhat sociální dialog s příslušnými regionálními aktéry (např. zaměstnavatelé, vzdělavatelé, státní správa a samospráva) za účelem dosažení shody při výběru prioritního tématu RSD (v každém kraji bude 1 RSD). Vyjednávání bude specificky zaměřeno na podporu sociálního dialogu v oblasti zaměstnanosti a odstraňování regionálních disproporcí na trhu práce na bázi SD. V rámci této aktivity budou regionální zástupci žadatele a partnera projektu pod vedením</p>



manažera a odborného garanta RSD v roli poradců a asistentů pro příslušné kraje, expertů regionálního zastoupení a poradců pro regionální RLZ (celkem 5 osob v každém kraji) oslovovat potenciální partnery procesu tvorby RSD (např. zaměstnavatele, vzdělavatele atd.), poskytovat jim informace o účelnosti a výhodách řešení disproporcí na trhu práce pomocí nástroje RSD a motivovat je k aktivní účasti při uzavírání RSD. Dále s nimi budou jednat o zprostředkování nebo poskytnutí existujících analytických podkladů a rozborů za účelem vytvoření rešerší (viz KA02) pro jednání jednotlivých regionálních kulatých stolů. V každém kraji (mimo hl. m. Prahu) bude v období 3. - 5. měsíce od zahájení projektu realizován 1 kulatý stol, tj. celkem 13 kulatých stolů. Podkladem pro jednání kulatých stolů jsou rešerše z KA02 a z nich vyplývající a zdůvodněný návrh prioritního tématu RSD pro daný region. Výstupem kulatých stolů je návrh prioritních témat pro jednotlivé RSD. V případě existence více témat v jednom regionu rozhodne o výběru prioritního tématu manažer a odborný garant RSD. Na tyto činnosti naváže KA05 tvorbou 13 RSD. Účastníci kulatých stolů budou předem pečlivě vybráni, budou jim předem poskytnuty podklady na jednání kulatého stolu (rešerše a návrh prioritních témat RSD z KA02) a bude s nimi o problematice předem diskutováno tak, aby byl zajištěn jejich aktivní a pozitivní zájem na výstupu vzešlém z kulatého stolu. Účastníky kulatých stolů budou poradci a asistenti pro příslušné kraje, expert pro komunikaci s cílovou skupinou za SP ČR, experti regionálního zastoupení za SP ČR a ČMKOS, poradci pro regionální RLZ a významní aktéři trhu práce v daném regionu (zaměstnavatelé, zástupci vzdělávacích zařízení, zástupci státní správy a krajské samosprávy a další). Kulaté stoly budou probíhat v krajských městech ČR. Na kulatých stolech se počítá s účastí celkem minimálně 195 osob včetně členů realizačního týmu a sociálních aktérů, kteří nepatří do cílové skupiny. Předpokládá se, že 1 kulatého stolu se zúčastní cca 15 – 20 osob, z toho cca 6 osob z realizačního týmu a dále cca 5 osob zastupující organizace, které nepatří do cílové skupiny, ostatní účastníci budou z cílové skupiny. Předpokládaný počet jedinečných podpořených osob je 45, zde je zohledněna možnost, že se někteří účastníci kulatých stolů mohou zúčastnit např. i konferencí.

#### **B) Informační a komunikační kampaň**

Účelem informační a komunikační kampaně je šíření informací a zvyšování povědomí cílové skupiny o sektorových dohodách jako nástroji sociálního dialogu při řešení disproporcí trhu práce a o přínosech a možnostech využití existujících popisů jednotek práce v rámci systémů řízení lidských zdrojů. V rámci této aktivity bude uspořádána zahajující konference pro členská zaměstnavatelská sdružení SP ČR, odborové svazy ČMKOS, zástupce dalších střešních zaměstnavatelských subjektů a firem, jejímž cílem je šíření informací a zvyšování povědomí cílové skupiny o sektorových dohodách jako nástroji řešení disproporcí trhu práce, o přínosech a možnostech využití existujících popisů jednotek práce v rámci systému řízení lidských zdrojů a možnostech zapojení se do jednotlivých aktivit projektu. Zahajující konference proběhne v Praze do tří měsíců po zahájení projektu. Na zahajovací konferenci se počítá s účastí cca 60 osob včetně členů realizačního týmu (z toho max. 10 osob z realizačního týmu). Předpokládaný počet jedinečných podpořených osob je 35, zde je zohledněna možnost, že se někteří účastníci mohou zúčastnit i kulatých stolů a závěrečných konferencí. Předpokládaná doba konference – 4 hodiny. K podpoření vyjednávání a pro lepší vytváření podmínek sociálního



dialogu na základě sektorových dohod se bude žadatel prostřednictvím týmu informační a komunikační kampaně zasazovat o to, aby se o principech a široké využitelnosti SD dozvěděla co nejširší veřejnost a především určená cílová skupina. K tomuto účelu budou využity různé informační a komunikační nástroje. Jednak budou o průběhu tvorby SD a postupu jejich vyjednávání vydávány tiskové zprávy a dále se na začátku a konci realizace projektu uskuteční setkání se zástupci médií. Budou vydávány odborné texty do tištěných i elektronických médií a informace budou zveřejňovány také na webových stránkách a v bulletinech žadatele a partnera. V rámci projektu budou vytvořeny informační materiály a propagační předměty (brožury, letáky, aj.). V konečné fázi realizace projektu budou ve vybraných krajských městech (např. Praha, Hradec Králové, Brno) zorganizovány 3 závěrečné konference, na nichž budou zejména představeny uzavřené SD a zkušenosti s jejich tvorbou a vyjednáváním. Na závěrečných konferencích se počítá celkem s účastí cca 180 osob včetně členů realizačního týmu (předpoklad 1 konference = 60 účastníků a z toho cca 10 osob z realizačního týmu). Z toho předpokládaný počet jedinečných podpořených osob je 90, zde je zohledněna možnost, že se někteří účastníci mohou zúčastnit i kulatých stolů a zahajující konference. Předpokládaná doba konference – 5 hodin.

Doba trvání této aktivity: po celou dobu projektu.

Způsob zapojení cílové skupiny: Zástupci z cílové skupiny budou jako účastníci přizváni na kulaté stoly, jejichž cílem bude výběr prioritního tématu RSD, na zahajovací a závěrečné konference a dále jim budou poskytovány informace v rámci informační a komunikační kampaně. Způsob zapojení dalších sociálních aktérů (není cílová skupina): Kulatých stolů se budou v rámci sociálního dialogu účastnit zástupci aktérů, kteří nespádají do cílové skupiny, ale řešení dané problematiky se jich týká a mohou ji významně ovlivňovat (např. úřady státní správy a samosprávy, vzdělávací instituce). Bez jejich aktivní účasti při výběru tématu k řešení a stanovení konkrétních opatření k řešení dané problematiky by realizované aktivity nebyly efektivní.

#### **Aktivita č. 02: Analyticko-koncepční podpora tvorby SD**

Cílem této aktivity je vypracování podkladových materiálů pro jednání kulatých stolů a pro výběr témat SD, které budou realizovány v rámci KA01.

Klíčová aktivita je rozdělena na dvě obsahové roviny:

##### 1) Stanovení priorit odvětví pro účely určení obsahu SD

Jedná se o práci směřující k identifikaci klíčových témat jednotlivých odvětví národního hospodářství v regionech ČR mimo hl. město Prahu, k jejichž určení budou použity mimo jiné existující analýzy a rozborů příslušných odvětví (viz např. [www.czso.cz](http://www.czso.cz), [www.mpsv.cz](http://www.mpsv.cz), [www.mpo.cz](http://www.mpo.cz), [www.msmt.cz](http://www.msmt.cz), materiály jednotlivých odvětvových sdružení a významných firem z odvětví). Tým metodik na základě podnětů manažera a odborného garanta ND a SD zpracuje jednotný pokyn k vytvoření tzv. deklaráce odvětví, jejímž obsahem bude identifikace a návrh témat k řešení mezi příslušným odvětvím a resorty. Tento pokyn bude dále obsahovat hodnotící kritéria, na jejichž základě bude probíhat výběr deklarácí pro tvorbu SD v rámci KA01. Konzultanti pro podporu sociálního dialogu společně s odvětvovými reprezentanty dle předaného pokynu a shromážděných analytických podkladů zpracují téma SD v



příslušném odvětví do formy deklaráce odvětví a předají je supervizorům ke kontrole návrhu obsahu a úplnosti požadovaných informací. Ti dále deklaráce předají manažerovi a odbornému garantovi ND a SD k posouzení a zpracování přehledu. Celkem bude zpracováno 25 deklarácí dle odvětví rozdělených podle sektorových rad viz kapitola 5. Seznam sektorových rad (4 odvětví týkají veřejné a státní správy nebudou do této činnosti zahrnuta). Podklady budou obsahovat mimo jiné návrhy témat s odůvodněním, proč jsou navrhována k řešení, a co jejich řešení přinese pro dané odvětví. Tato aktivita bude probíhat od 1. do 3. měsíce projektu.

2) Analytická podpora pro určení priorit regionálního trhu práce pro RSD  
Jedná se o práci směřující ke stanovení prioritních témat pro jednotlivé RSD. Pro každý kraj ČR mimo hl. m. Prahu bude zpracována rešerše analytických podkladů, která bude sloužit jako podklad pro stanovení prioritních témat RSD v daném regionu. K jednotnému zadání postupu při sběru analytických podkladů a zpracování do rešerší zpracuje tým metodik na podnět manažera a odborného garanta RSD metodický pokyn. Tým regionálních sektorových dohod shrne výsledky již existujících analýz a dalších podkladů (viz např. [www.czso.cz](http://www.czso.cz), [www.mpsv.cz](http://www.mpsv.cz), [www.mpo.cz](http://www.mpo.cz), [www.msmt.cz](http://www.msmt.cz), materiály jednotlivých regionálních aktérů a významných firem) k určení priorit regionálního trhu ve vazbě na nosná odvětví. Dále zmapuje již existující vývojové predikce trhu práce a předpokládaného vývoje zaměstnanosti v jednotlivých regionech a v České republice. Analytik pro analýzu disparit ve spolupráci s asistentem analytika zaktualizuje pro účely projektu „Analýzu disparit středního odborného vzdělávání ve vazbě na trh práce České republiky“, která byla vytvořena v roce 2012 v rámci projektu „Udržitelnost sociálního dialogu“, jehož realizátorem byl žadatel projektu. Aktualizovaná data z této analýzy budou sloužit k porovnání závěrů rešerší v jednotlivých regionech. Aktualizace analýzy proběhne v 1. - 2. měsíci realizace projektu. Pro každý region zpracují experti regionálního zastoupení SP ČR finální rešerši s využitím aktualizované analýzy disparit, která bude sloužit pro jednání na kulatých stolech. Dále spolu s experty regionálního zastoupení ČMKOS a poradci pro regionální RLZ zpracují návrh prioritních témat RSD pro daný region včetně jejich odůvodnění, proč jsou daná témata navrhována k řešení, a co jejich řešení přinese pro daný region.

Doba trvání této aktivity: 1. až 3. měsíc realizace projektu.

Způsob zapojení cílové skupiny: Zástupci z cílové skupiny budou oslovováni k poskytnutí podpůrných analytických a dalších materiálů, na základě kterých budou definována témata SD a vybrána prioritní témata RSD. Způsob zapojení dalších sociálních aktérů (není cílová skupina): Aktéři sociálního dialogu budou oslovováni k poskytnutí podpůrných analytických a dalších materiálů, na základě kterých budou definována témata SD a vybrána prioritní témata RSD.

#### **Aktivita č. 03: Sociální dialog na národní úrovni - národní dohoda**

Cílem této aktivity je nalezení efektivního řešení dlouhodobých problémů v oblasti rozvoje lidských zdrojů v regionech ČR mimo hl. město Prahy. Jedná se tedy o problémy, které jsou pro regiony společné a průřezově je lze řešit pouze systémově za účasti a spolupráce nejvyšších představitelů aktérů sociálního dialogu v ČR. Výstupem této aktivity bude uzavřená národní



dohoda (ND), ve které bude vyjádřena shoda příslušných aktérů na způsob řešení vybraných průřezových problémů a jejich vůle realizovat v této oblasti konkrétní domluvená opatření v regionech ČR mimo hl. město Prahu. Národní dohoda je písemná politicko-společenská úmluva mezi klíčovými představiteli zaměstnanců, zaměstnavatelů a zástupců státní správy a krajské samosprávy nad řešením vybraných průřezových témat. Národní dohoda by se po podpisu všech zúčastněných stran měla stát společným cílem a zadáním vrcholových zástupců zaměstnavatelů, zaměstnanců a státní správy, příp. krajské samosprávy, kteří mají pravomoci a odpovědnost řešit v ND uvedená opatření k nápravě. Vlastní tvorba a vyjednávání ND bude probíhat pod vedením manažera a odborného garanta ND a SD, který vybere tvůrce ND (cca 5 osob). Ti zpracují návrh národní dohody. Návrh národní dohody bude vypracován na základě již existujícího materiálu. Tento materiál nesoucí název „Shrnutí podnětů a názorů SR – zástupců zaměstnavatelů v rámci řešení průřezových témat a zásadních bariér v oblasti RLZ v České republice“ byl vytvořen v roce 2012 odborníky z příslušných odvětví sdruženými v sektorových radách. Zpracovaný návrh ND bude projednán za účasti hlavního manažera a odborného garanta projektu, manažera a odborného garanta ND a SD, poradců HMP, čelních představitelů SP ČR a ČMKOS (nejsou členy realizačního týmu projektu), hlavního metodika a odvětvových reprezentantů (29 osob – za každé odvětví 1 osoba – přehled odvětví viz kapitola 5. Seznam sektorových rad). Tvůrci ND zapracují případné požadavky a změny do obsahu návrhu ND. K finálnímu návrhu ND včetně akčního plánu zpracují tvůrci ND harmonogram vyjednávání a navrhnou vyjednávače pro ND (cca 6 osob). Výběr vyjednávačů schválí HMP na základě výsledku porady s týmem poradců a manažerem a odborným garantem ND a SD. Ve skupině pro vyjednávání budou dále sehrávat klíčovou roli konzultanti pro podporu sociálního dialogu, kteří se budou vyjednávání aktivně účastnit. Tyto činnosti budou ukončeny do 6. měsíce od počátku realizace projektu a na ně bude navazovat samotné vyjednávání se zástupci státní správy a krajské samosprávy dle úrovně opatření ND. Závěry z vyjednávání budou průběžně předávány manažerovi a odbornému garantovi ND a SD, který je posoudí a s hlavním manažerem a odborným garantem projektu zkonzultuje další postup vyjednávání. V případě, že během vyjednávání nedojde k dosažení konsensu nad navrhovanými opatřeními, případně se vyjednávací strany shodnou na změně formulace příslušných opatření, zapracují tvůrci ND tyto změny do obsahu návrhu ND. Proces vyjednávání končí ve chvíli, kdy dojde k podpisu ND všemi zúčastněnými stranami. Předpokladem je, že vyjednávání bude ukončeno nejpozději do konce realizace projektu.

Doba trvání této aktivity: po celou dobu projektu.

Způsob zapojení cílové skupiny: V rámci této aktivity nebudou zástupci cílové skupiny přímo zapojeni. Přínos pro cílovou skupinu z realizace této aktivity bude vyplývat z konkrétních opatření, která budou stvrzena v národní dohodě, a z jejich následné realizace. Díky realizaci domluvených opatření dojde k řešení vybraných problémů z oblasti rozvoje lidských zdrojů a trhu práce, čímž zaměstnavatelé budou snadněji nacházet pracovní sílu v požadované skladbě a kvalitě a populace v produktivním věku bude snadněji nacházet uplatnění na trhu práce.



Způsob zapojení dalších sociálních aktérů (není cílová skupina): Aktéři sociálního dialogu (vrcholoví zástupci zaměstnavatelů, zaměstnanců a státní správy, příp. krajské samosprávy) se budou účastnit procesu vyjednávání a podpisu národní dohody. Svým podpisem se v ND zaváží k následné realizaci konkrétních opatření vedoucích k odstranění bariér rozvoje lidských zdrojů podle akčního plánu, který bude součástí ND. Přínos pro tyto aktéry bude vznikat až po úspěšné realizaci daných opatření (tato opatření budou realizována až po ukončení realizace tohoto projektu) a ve chvíli, kdy tato opatření opravdu povedou k eliminaci vybraných problémů.

#### **Aktivita č. 04: Sociální dialog na národní úrovni z pohledu jednotlivých odvětví - sektorové dohody**

Cílem této aktivity je nalezení efektivního řešení dlouhodobých problémů v oblasti rozvoje lidských zdrojů v regionech ČR mimo hl. město Prahu z pohledu vybraných odvětví národního hospodářství. Jedná se o problémy resp. bariéry v regionech v rozvoji daných odvětví, jejichž řešení lze dojednat s kompetentními zástupci příslušných resortů. Výstupem této aktivity budou uzavřené sektorové dohody (SD), ve kterých bude vyjádřena shoda příslušných aktérů na způsobu řešení vybraných problémů a jejich vůle realizovat v této oblasti konkrétní domluvená opatření. SD je písemná politicko-společenská úmluva mezi vedoucími představiteli konkrétního odvětví v regionech ČR mimo hl. město Prahu a příslušnými ministerstvy, případně krajskou samosprávou. SD je veřejně prezentována a vede k efektivnímu ovlivňování rozvoje lidských zdrojů a situace na trhu práce v daném sektoru národního hospodářství v regionech ČR mimo hl. město Prahu. SD bude obsahovat prioritní témata a návrhy konkrétních opatření k řešení bariér RLZ, jimiž jsou například změny legislativního prostředí, vytvoření podmínek rozvoje sektoru, nebo definice opatření vedoucích ke změně postoje státních orgánů, včetně dohody nad možnostmi jejich řešení v rámci fungování sektoru. Odpovědnost za tuto aktivitu nese manažer a odborný garant ND a SD. Tvorbu jednotlivých SD budou řídit supervizoři (1 supervizor = 1 SD, celkem bude vytvořeno 6 SD). Tato aktivita začne výběrem tvůrců SD do pracovních skupin SD, který provedou supervizoři ve spolupráci s odvětvovými reprezentanty (cca 5 tvůrců na 1 SD). Členové pracovních skupin SD se zúčastní před zahájením tvorby SD (4. až 5. měsíc realizace projektu) metodického školení, které bude zajišťováno hlavním metodikem za účasti supervizorů. Smyslem tohoto školení je, aby tvorba SD probíhala jednotně a v souladu s metodikou procesu přípravy a tvorby sektorových dohod, která bude tvořena v rámci KA07. Pracovní skupiny SD budou pod vedením supervizorů a hlavního metodika od 5. měsíce realizace projektu zpracovávat návrhy SD dle témat stanovených v KA01. Zpracovaný návrh SD bude zaslán k posouzení příslušným odvětvovým reprezentantům za SP ČR. Případné požadavky na změny obsahu zpracují tvůrci SD do návrhu SD. Finální návrh SD včetně akčního plánu bude posouzen manažerem a odborným garantem ND a SD za SP ČR a spolu s doporučením odeslán k finálnímu schválení HMP nejpozději do konce 8. měsíce. Supervizoři spolu s tvůrci SD zpracují harmonogramy vyjednávání, ze kterých manažer a odborný garant ND a SD ve spolupráci s manažerem týmu sociálního dialogu vytvoří mapu potenciálních aktérů (např. gesční ministerstva, krajská samospráva, zástupci zaměstnavatelů v odvětví, aj.). Na základě vytvořené mapy budou pro jednotlivé aktéry sestaveny vyjednávací skupiny SD. V případě, že se v několika harmonogramech vyjednávání opakuje požadavek





jednání se stejným potenciálním aktérem, bude sestavena vyjednávací skupina tak, aby reflektovala potřeby všech daných SD. Vyjednávací skupiny budou složeny ze supervizorů, odvětvových reprezentantů, konzultantů pro podporu sociálního dialogu a vyjednávačů pro SD. Následně bude probíhat samotné vyjednávání s příslušnými aktéry (např. gesční ministerstva, krajská samospráva, zástupci zaměstnavatelů v odvětví, aj.). V případě, že během vyjednávání nedojde k dosažení konsensu nad navrhovanými opatřeními, případně se vyjednávací strany shodnou na změně formulace příslušných opatření, zapracují tvůrci SD tyto změny do obsahu návrhu SD. Proces vyjednávání končí ve chvíli, kdy dojde k podpisu SD všemi zúčastněnými stranami, nejpozději do konce realizace projektu.

Doba trvání této aktivity: 13 měsíců (od 4. měsíce realizace projektu).

Způsob zapojení cílové skupiny: V rámci této aktivity nebudou zástupci cílové skupiny přímo zapojeni. Přínos pro cílovou skupinu z realizace této aktivity bude vyplývat z konkrétních opatření, která budou stvrzena v sektorových dohodách, a z jejich následné realizace. Díky realizaci domluvených opatření dojde k řešení vybraných problémů z oblasti rozvoje lidských zdrojů a trhu práce, čímž zaměstnavatelé budou snadněji nacházet pracovní sílu v požadované skladbě a kvalitě a populace v produktivním věku bude snadněji nacházet uplatnění na trhu práce. Způsob zapojení dalších sociálních aktérů (není cílová skupina): Aktéři sociálního dialogu (např. gesční ministerstva, krajská samospráva, zástupci zaměstnavatelů v odvětví) se budou účastnit procesu vyjednávání a podpisu jednotlivých SD. Svým podpisem se v SD zaváží k následné realizaci konkrétních opatření vedoucích k odstranění bariér rozvoje lidských zdrojů podle akčního plánu, který bude součástí SD. Přínos pro tyto aktéry bude vznikat až po úspěšné realizaci daných opatření (tato opatření budou realizována až po ukončení realizace tohoto projektu) a ve chvíli, kdy tato opatření opravdu povedou k eliminaci vybraných problémů.

#### **Aktivita č. 05: Sociální dialog na regionální úrovni – regionální sektorové dohody**

Cílem této aktivity je nalezení efektivního řešení dlouhodobých problémů v oblasti rozvoje lidských zdrojů v jednotlivých regionech ČR (13 krajů mimo hl. m. Prahu). Jedná se o problémy resp. bariéry na regionálním trhu práce, jejichž řešení lze dojednat prostřednictvím sociálního dialogu s příslušnými regionálními aktéry. Výstupem této aktivity budou uzavřené regionální sektorové dohody (RSD), ve kterých bude vyjádřena shoda příslušných regionálních aktérů na způsobu řešení vybraných problémů a jejich vůle realizovat v této oblasti konkrétní domluvená opatření. RSD je písemná úmluva o rozdělení rolí a spolupráci mezi klíčovými představiteli zaměstnavatelů, zaměstnanců, vzdělavatelů a zástupců krajské samosprávy a státní správy, kteří mohou společně přispět k řešení disproporcí regionálního trhu práce. Odpovědnost za tuto aktivitu nese manažer týmu RSD. V každém regionu bude pracovat skupina regionálních zástupců žadatele a partnera projektu ve složení: poradci a odborní asistenti pro příslušné kraje, expert regionálního zastoupení SP ČR, expert regionálního zastoupení ČMKOS a poradce pro regionální RLZ. Tvorbu jednotlivých RSD budou řídit experti regionálního zastoupení SP ČR (1 expert = 1 RSD, celkem bude 13 RSD). Skupina regionálních zástupců navrhne vhodné kandidáty na pozici tvůrců



RSD. Konečný výběr tvůrců RSD (cca 5 osob pro 1 RSD) provede expert regionálního zastoupení SP ČR a předloží manažerovi týmu RSD ke schválení. Tvůrci RSD se zúčastní před zahájením tvorby RSD metodického školení, které bude provedeno metodikem za účasti experta regionálního zastoupení SP ČR. Smyslem těchto školení je, aby tvorba RSD probíhala jednotně a v souladu s metodikou procesu přípravy a tvorby sektorových dohod, která bude tvořena v rámci KA07. Tvůrci RSD budou pod vedením expertů regionálního zastoupení SP ČR a za metodické podpory metodika od 5. měsíce realizace projektu zpracovávat návrhy RSD dle témat stanovených v KA01. Zpracovaný návrh RSD bude zaslán k posouzení členům skupiny regionálních zástupců a metodikovi. V případě připomínek a doporučení budou tyto vypořádány na společném jednání tvůrců RSD a příslušných členů skupiny regionálních zástupců a metodika. Finální návrh RSD včetně akčního plánu bude schválen manažerem týmu RSD nejpozději do konce 8. měsíce. Tvůrci RSD pod vedením experta regionálního zastoupení SP ČR zpracují harmonogram vyjednávání. Vyjednávací skupiny budou složeny z poradců pro příslušné kraje, poradců pro regionální RLZ, konzultantů pro podporu sociálního dialogu SP ČR a ČMKOS, vyjednávačů pro RSD a expertů regionálního zastoupení SP ČR a ČMKOS. Následně bude probíhat samotné vyjednávání s příslušnými aktéry (tzn. klíčovými představiteli zaměstnavatelů, zaměstnanců, vzdělavatelů a zástupců krajské samosprávy a státní správy v daném regionu atd.). V případě, že během vyjednávání nedojde k dosažení konsensu nad navrhovanými opatřeními, případně se vyjednávací strany shodnou na změně formulace příslušných opatření, zpracují tvůrci RSD tyto změny do obsahu návrhu RSD. Proces vyjednávání končí ve chvíli, kdy dojde k podpisu RSD všemi zúčastněnými stranami, nejpozději do konce realizace projektu.

Doba trvání této aktivity: 13 měsíců (od 4. měsíce realizace projektu).

Způsob zapojení cílové skupiny: V rámci této aktivity nebudou zástupci cílové skupiny přímo zapojeni. Přínos pro cílovou skupinu z realizace této aktivity bude vyplývat z konkrétních opatření, která budou stvrzena v regionálních sektorových dohodách, a z jejich následné realizace. Díky realizaci domluvených opatření dojde k řešení vybraných regionálních problémů z oblasti rozvoje lidských zdrojů a trhu práce, čímž zaměstnavatelé budou snadněji nacházet pracovní sílu v požadované skladbě a kvalitě a populace v produktivním věku bude snadněji nacházet uplatnění na regionálním trhu práce.

Způsob zapojení dalších sociálních aktérů (není cílová skupina): Aktéři sociálního dialogu (např. klíčoví představitelé zaměstnavatelů, zaměstnanců, vzdělavatelů a zástupců krajské samosprávy a státní správy v daném regionu) se budou účastnit procesu vyjednávání a podpisu jednotlivých RSD. Svým podpisem se v RSD zaváží k následné realizaci konkrétních opatření vedoucích k odstranění bariér rozvoje lidských zdrojů podle akčního plánu, který bude součástí RSD. Přínos pro tyto aktéry bude vznikat až po úspěšné realizaci daných opatření (tato opatření budou realizována až po ukončení realizace tohoto projektu) a ve chvíli, kdy tato opatření opravdu povedou k eliminaci vybraných problémů.

**Aktivita č. 06: Garance podoby trhu práce prostřednictvím sociálního dialogu**



Tato aktivita má zabezpečit, aby se sociální partneři zapojili do procesu popisování trhu práce. Aktivita přispěje k tomu, aby zástupci zaměstnavatelů a odborů získali prostor k hledání konsenzu o akceptovatelné podobě povolání a požadavcích pro jejich výkon v jednotlivých sektorech českého trhu práce. Pro zaměstnavatele i zaměstnance (sociální partnery) je zásadní, aby se oblast RLZ obsahově shodovala s požadavky trhu práce. Široká akceptace popisů povolání včetně kvalifikačních požadavků je jedním ze způsobů, jak ovlivnit aktéry v oblasti vzdělávání k přizpůsobování obsahu vzdělávání a odstraňování disproporcí na trhu práce (více viz analýza potřebnosti). V současnosti doposud nejuvěrnější popis českého trhu práce poskytuje Národní soustava povolání, která je ve správě MPSV. Zajišťovat NSP má MPSV povinnost dle Zákona o zaměstnanosti 435/2006 Sb. a je od roku 2014 plně financována z prostředků státního rozpočtu. Žádná z činností správy NSP není v kompetenci sociálních partnerů, a proto není součástí tohoto projektu. Činnosti uvedené v této aktivitě mají za cíl sociálním partnerům umožnit ovlivňovat podobu Národní soustavy povolání, aby lépe reflektovala aktuální stav trhu práce a aby byla akceptovatelná pro využití v personálních procesech ve firmách i komunikaci s Úřady práce a dalšími orgány z oblasti zaměstnanosti a rozvoje lidských zdrojů. Vést sociální dialog v této oblasti je především v zájmu zaměstnavatelů a zaměstnanců, kteří potřebují, aby NSP plnilo pro ně potřebné výše uvedené funkce. Činnost sociálních partnerů se bude odehrávat prostřednictvím sektorových rad (resp. odvětvových reprezentantů), jako reprezentantů daných odvětví národního hospodářství, kde budou identifikovány potřebné změny v popisech povolání či jejich struktuře, které umožní předcházet či eliminovat disproporce v kompetencích lidských zdrojů. MPSV je připraveno k akceptaci vzniklých podnětů do NSP. Činnost správy NSP bude nadále zajišťovat prostřednictvím státního rozpočtu svou příspěvkovou organizací Fondem dalšího vzdělávání (FDV). Součinnost FDV s realizátorem projektu dokladuje příloha projektu – Prohlášení o spolupráci. Odvětvoví reprezentanti (29 odvětví dle členění sektorových rad včetně veřejné a státní správy x 13 členů – přehled odvětví viz kapitola 5. Seznam sektorových rad) identifikují v rámci této KA potřeby změn ve stávajícím popisu trhu práce a iniciují tvorbu nových jednotek práce v jednotlivých sektorech. Úplnost a aktuálnost podnětů bude projednána a odsouhlasena příslušnou Sektorovou radou jako reprezentací daného sektoru. Tyto podněty zpracují do seznamů, resp. zásobníku požadavků. Vzhledem k průběžným změnám na trhu práce vyvolaných novými technologiemi, novou dělbou práce i precizací stávajících popisů, budou seznamy podnětů zpracovány ve dvou krocích. První verze seznamů s platností k začátku projektu, budou zpracovány do 3 měsíců od začátku projektu. Revize těchto seznamů bude provedena aktualizací nejpozději do konce roku 2014. Obě verze seznamů podnětů budou projednány a garantovány sociálními partnery v projektu jako společenský konsenzus v podobě zásobníku požadavků na aktualizaci a doplnění jednotek práce. Poté je manažer a odborný garant ND a SD předá správci NSP. Správce NSP na základě podnětů stanoví harmonogram prací, tato činnost již ale není součástí projektu. FDV bude informovat o plánovaných revizích jednotek práce realizátora projektu, který odvětvových reprezentantů navrhne nominace expertů do pracovních skupin FDV. Součástí nominace je nejen posouzení odbornosti experta, ale i předjednání vůle ke spolupráci. Nominaci do pracovních skupin v souladu s požadavky správce NSP organizačně zajišťuje manažer a odborný garant ND a SD, který prostřednictvím supervizorů zajistí,



	<p>aby odvětvoví reprezentanti v souladu s časovým plánem nominovali experty (nejsou členy realizačního týmu projektu) k tvorbě příslušných návrhů jednotek práce (3 - 4 osoby na jednu nově tvořenou nebo zásadním způsobem revidovanou jednotku práce nebo 1 – 2 osoby ke konzultaci změn jednotek práce menšího rozsahu). Poté, co FDV zajistí aktualizaci nebo vytvoření nového popisu jednotky práce, předá jej správce NSP manažerovi a odbornému garantovi ND a SD, který je prostřednictvím supervizorů předá k posouzení příslušným odvětvovým reprezentantům a konzultantům pro podporu sociálního dialogu ČMKOS. K tomuto projednání může manažer a odborný garant ND a SD přizvat jako přisedící osobu zástupce správce NSP. Správce NSP požádá sektorovou radu o garanci nad danou jednotkou práce, případně o poskytnutí požadavku na úpravy jednotky práce podmiňující převzetí garance sektorovou radou. V rámci této aktivity budou konzultanti pro podporu sociálního dialogu ČMKOS proškoleni hlavním metodikem z metodiky tvorby jednotek práce v NSP. Popisy jednotek práce, ke kterým budou poskytována stanoviska, nemusí nutně být ta, která budou navržena v zásobníku požadavků vytvářeném v rámci této aktivity. Mohou to být i popisy, které již jsou vytvořené, ale ještě nebyly odsouhlasené ze strany zaměstnavatelů, resp. sociálních partnerů (více viz analýza potřebnosti).</p> <p>Doba trvání této aktivity: po celou dobu projektu.</p> <p>Způsob zapojení cílové skupiny: V rámci této aktivity nebudou zástupci cílové skupiny přímo zapojeni. Přínos pro cílovou skupinu z realizace této aktivity bude vyplývat z konkrétních opatření, která budou stvrzena v regionálních sektorových dohodách, a z jejich následné realizace. Díky realizaci domluvených opatření dojde k řešení vybraných regionálních problémů z oblasti rozvoje lidských zdrojů a trhu práce, čímž zaměstnavatelé budou snadněji nacházet pracovní sílu v požadované skladbě a kvalitě a populace v produktivním věku bude snadněji nacházet uplatnění na regionálním trhu práce.</p> <p>Způsob zapojení dalších sociálních aktérů (není cílová skupina): Aktéři sociálního dialogu (např. klíčoví představitelé zaměstnavatelů, zaměstnanců, vzdělávatelů a zástupců krajské samosprávy a státní správy v daném regionu) se budou účastnit procesu vyjednávání a podpisu jednotlivých RSD. Svým podpisem se v RSD zaváží k následné realizaci konkrétních opatření vedoucích k odstranění bariér rozvoje lidských zdrojů podle akčního plánu, který bude součástí RSD. Přínos pro tyto aktéry bude vznikat až po úspěšné realizaci daných opatření (tato opatření budou realizována až po ukončení realizace tohoto projektu) a ve chvíli, kdy tato opatření opravdu povedou k eliminaci vybraných problémů.</p>
Očekávané výstupy projektu (dle rozhodnutí)	<p>Ad KA 1: 6 témat (deklarací) vybraných ke zpracování jednotlivých SD 13 regionálních kulatých stolů vč. dohodnutých návrhů prioritních témat pro jednotlivé RSD 1 zahajovací konference 3 závěrečné konference</p> <p>Ad KA 2: 25 deklarací odvětví pro výběr tématu SD</p>



	<p>13 regionálních rešerší, které popisují aktuální situaci a postavení odvětví NH v jednotlivých krajích 13 zdůvodněných návrhů prioritních témat RSD pro daný region pro jednání na kulatých stolech 1 aktualizovaná analýza disparit</p> <p>Ad KA 3: 1 vytvořená a podepsaná ND</p> <p>Ad KA 4: 6 vytvořených a podepsaných SD</p> <p>Ad KA 5: 13 zpracovaných a podepsaných RSD</p> <p>Ad KA 6: 1 zásobník požadavků na aktualizaci a doplnění jednotek na revizi či zpracování popisu nových jednotek práce Cca 350 konsenzuálních stanovisek k jednotkám práce z NSP</p>
<p>Očekávané výsledky projektu (dle projektové žádosti, resp. analýzy potřeb)</p>	<p>Z projektové žádosti:</p> <p>Ad KA 3 Výsledkem celonárodní diskuse bude ND obsahující akční plán popisující opatření k odstranění klíčových bariér zejména v těchto oblastech v regionech ČR mimo hl. m. Prahu:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Spolupráce vzdělávacích institucí a podniků,</li><li>- Podpora zájmu o technické a řemeslné obory,</li><li>- Struktura a optimalizace sítě škol s vazbou na jejich regionální uspořádání</li><li>- Kvalita absolventů</li><li>- Vazba dalšího vzdělávání na trh práce</li></ul> <p>Z analýzy potřeb: Akční plány mají vést k odstranění klíčových bariér a měly by eliminovat disparity pracovního trhu, a to zejména v oblastech: spolupráce vzdělávacích institucí a podniků, podpora zájmu o technické a řemeslné obory, struktura a optimalizaci sítě škol s vazbou na jejich regionální uspořádání, kvality absolventů, vazby dalšího vzdělávání na trh práce.</p> <p>Cílem projektu v tomto kontextu je <b>alespoň v některých oblastech zabezpečit eliminaci disparit</b> prostřednictvím uzavření sektorových dohod a shody aktérů sociálního dialogu nad způsobem jejich řešení a <b>použit nástroj SD k efektivnímu rozhýbání trhu práce.</b></p> <p>Očekávaným dlouhodobým výsledkem projektu proto má být „rozhýbání trhu práce“.</p> <p><b>ND má zajistit realizaci nezbytných systémových opatření, která nastaví podmínky pro vlastní fungování systému LLL a systému RLZ v ČR.</b> Podmínky, po kterých volají zaměstnavatelé již řadu let, jsou nezbytné pro udržení konkurenceschopnosti podniků v ČR, pro zachování a vytváření pracovních</p>



	<p>příležitostí pro občany a v neposlední řadě pro připravenost podnikatelů i občanů na možné další krize. Jde zejména o systémové vytvoření podmínek právně-ekonomického charakteru, které budou aktéry trhu práce a LLL motivovat k inovativnímu přístupu ke vzdělávání se, k investicím do vzdělávání, k přístupu ke spolupráci a spojování sil a prostředků apod.</p> <p>SD budou vysvětlujícími akty mezi odvětvími a příslušnými resorty.</p> <p>RSD budou uzavírány k odstranění disproporcí na trhu práce jednotlivých regionů.</p> <p>Jak uzavření SD, tak ND bude mít do budoucna pozitivní vliv na běžné využívání nástroje RSD pro efektivní ovlivňování trhu práce v regionu a jeho přizpůsobování se potřebám zaměstnavatelů.</p> <p>Dalším očekávaným výsledkem je akceptace a využívání NSP díky podpoře sociálního dialogu zajištěného v rámci tohoto projektu.</p>
Výstupy a výsledky projektu dle monitorovacích zpráv (nad rámec identifikovaných očekávaných výstupů a výsledků z projektové žádosti)	Výstupem KA 1 jsou webové stránky <a href="http://www.socialnidialog.cz">www.socialnidialog.cz</a> a <a href="http://www.spcr.cz">www.spcr.cz</a> .
Ověřené výstupy a výsledky projektu (dle webových stránek a databáze produktů ESF)	ND v oblasti RLZ podepsána všemi strategickými partnery dne 27. 10. 2015 ( <a href="http://www.socialnidialog.cz">www.socialnidialog.cz</a> ) 8 SD bylo podepsáno ( <a href="http://www.socialnidialog.cz">www.socialnidialog.cz</a> ) 13 RSD bylo podepsáno ( <a href="http://www.socialnidialog.cz">www.socialnidialog.cz</a> ) „Pomocí sektorových dohod bude docíleno stavu, kdy budou školy opouštět absolventi bez potřeby okamžitého doškolení a zaměstnavatelé získají tolik potřebné kvalifikované pracovníky.“ ( <a href="http://www.socialnidialog.cz">www.socialnidialog.cz</a> ) Rešerše pro 13 krajů ( <a href="http://www.socialnidialog.cz">www.socialnidialog.cz</a> ) Informační brožury (databáze produktů ESF) Učební texty (databáze produktů ESF)
Pracovní hypotéza k výsledkům projektu	V důsledku realizace projektu se v jednotlivých krajích daří realizovat aktivity, k nimž se klíčoví aktéři zavázali v rámci uzavřených sektorových dohod, v důsledku čehož se v krajích významně zkvalitnila, resp. rozšířila praktická výuka ve školách, do praktické výuky bylo zapojeno více odborníků z praxe, absolventy škol již není v podnicích nutno zaškolovat (v důsledku čehož podnikům významně poklesly náklady na zaškolování nových zaměstnanců) a zároveň poklesl nedostatek kvalifikovaných sil v klíčových odvětvích v jednotlivých krajích. V konečném důsledku projekt přispěl ke snížení regionální nezaměstnanosti mladých lidí.
Udržitelnost aktivit po ukončení	Udržitelnost projektu vychází především z podstaty sektorových dohod, tj. dosažení shody všech zúčastněných aktérů nad řešením a opatřeními k němu vedoucími, kteří podpisem sektorové dohody přijímají konkrétní úkoly vedoucí



financování z OP LZZ (ze žádosti, resp. monitorovacích zpráv projektů)	k naplňování krátkodobých, střednědobých a dlouhodobých cílů. Realizace jednotlivých opatření, dohodnutých v sektorových dohodách, bude probíhat až po skončení tohoto projektu. Strana zaměstnavatelů i zástupců zaměstnanců striktně respektuje své poslání, cíle a zájmy svých členů ve společnosti. Proto musí všechny klíčové aktivity udržet v činnosti a prosazovat nastavené systémové postupy všemi způsoby. Výstupy projektu se stanou trvalými body jednání a zájmu sociálních partnerů jejich běžné agendě. Konkrétní udržitelnost: - vytvořené řešerše budou k dispozici pro další využití jako podkladové materiály pro navazující činnost zaměstnavatelských svazů i odborových organizací; - sektorové dohody a jejich principy budou funkční i po skončení realizace projektu; - realizace opatření uvedených v sektorových dohodách bude probíhat po skončení projektu; - nastavená spolupráce na úrovni sociálních partnerů bude pokračovat a dále se rozvíjet; - partnerství v rámci sektorových dohod budou nadále aktivní, vznikne síť spolupráce a výměny informací a zkušeností; - aktualizace popisů jednotek práce zabezpečí jejich další implementaci do personální praxe sociálních partnerů a poskytnou podklady ověřené v sociálním dialogu k poradenství a dalším službám institucí služeb zaměstnanosti v rámci politiky zaměstnanosti.
Možná rizika realizace projektu (ze žádosti)	<p>Riziko: Nedostatečné zapojení sociálních partnerů, regionálních aktérů a zaměstnavatelů. Eliminace rizika: Projekt je nastaven tak, aby toto riziko eliminoval. Zapojení sociálních partnerů a regionálních aktérů je předjednáno a dále bude dořešeno prostřednictvím informační kampaně, která je součástí projektu.</p> <p>Riziko: Projekt počítá s časovou dotací 17 měsíců a jeho ohrožení může být jeho pozdější schválení. Případné oddalování schválení projektu by ohrožovalo realizaci aktivit. Eliminace rizika: Bezodkladné plnění termínů a úkolů souvisejících s podáním a schvalováním projektu.</p> <p>Riziko: Nedostatek vhodných kandidátů na pozice v realizačním týmu a nestabilita realizačního týmu. Eliminace rizika: Obsazení klíčových pozic je řešeno již při přípravě projektu. Stabilita týmu bude zajištěna vhodnou motivací členů realizačního týmu a možným dalším uplatněním s vazbou na udržitelnost projektu.</p> <p>Riziko: Nízká kvalita výstupů a jejich nízké praktické využití. Eliminace rizika: Požadavky na kvalitu výstupů jsou stanoveny již nyní ve formě standardů na základě kvalitativních požadavků stanovených cíli projektu. Do projektu budou zapojeni klíčoví zaměstnanci, kteří mají zkušenosti s řízením podobných projektů. Zásadním parametrem projektu je nastavení požadavků na udržitelnost projektových aktivit.</p> <p>Riziko: Nízký zájem cílové skupiny při spolupráci v projektu. Eliminace rizika: Žadatel bude prostřednictvím regionálních struktur žadatele a partnera oslovovat dostatečný počet potenciálních zástupců cílové skupiny a bude šířit povědomí o sociálním dialogu a využitelnosti sektorových dohod v rámci informační kampaně projektu.</p> <p>Riziko: Nestabilní politické prostředí při vyjednávání ND a SD. Eliminace rizika: Žadatel toto riziko nedokáže ovlivnit.</p>
Cílová skupina	Sociální partneři, jejich organizace a jejich zaměstnanci



<p>Popis a způsob zapojení cílové skupiny / přínos pro CS</p>	<p>Potřeby cílové skupiny jsou podrobně definovány v analýze potřebnosti tohoto projektu, která je přílohou této žádosti. ČR se dlouhodobě potýká s existencí bariér rozvoje lidských zdrojů a disparit na trhu práce. Zaměstnavatelé mají problém nalézt kvalifikovanou pracovní sílu, která by odpovídala jejich potřebám. Na druhou stranu se na trhu práce objevuje velká skupina osob, která z pohledu dosaženého vzdělání, není na trhu práce uplatnitelná. Cílem projektu je tedy alespoň <b>v některých oblastech zabezpečit eliminaci těchto disparit</b> prostřednictvím uzavření sektorových dohod a shody aktérů sociálního dialogu nad způsobem jejich řešení a následnou realizací těchto opatření využít nástroj sektorových dohod k efektivnímu rozhybání pracovního trhu. Přínos pro cílovou skupinu bude vyplývat z konkrétních opatření, která budou stvrzena v sektorových dohodách, a z jejich následné realizace. Díky realizaci domluvených opatření dojde k řešení vybraných problémů z oblasti rozvoje lidských zdrojů a trhu práce, čímž zaměstnavatelé budou snadněji nacházet pracovní sílu v požadované skladbě a kvalitě a populace v produktivním věku bude snadněji nacházet uplatnění na trhu práce. Současně se díky spolupráci sociálních partnerů na popisu aktuálních potřeb trhu práce z hlediska aktuálních technologických změn a požadavků zaměstnavatelů na kvalifikace a způsobilosti pro výkon povolání vyjasní reálné potřeby zaměstnavatelů a na ně bude moci reagovat systém celoživotního učení a další navazující oblasti. Přidanou hodnotou pak je nastavení nové formy spolupráce při řešení bariér v rozvoji lidských zdrojů a disproporcí trhu práce na bázi sektorových dohod - platformy, která by měla kdykoli umět pružně řešit aktuální problémy v dané oblasti na regionální, ale i národní úrovni.</p>
<p>Vazba aktivit projektu na potřeby cílové skupiny</p>	<p>Cílovou skupinou jsou sociální partneři definovaní Radou hospodářské a sociální dohody ČR a jejich členské základny a dále odvětvové svazy, zaměstnavatelé a zaměstnanci podniků vstupujících do sociálního dialogu mimo hl. m. Prahu. Žadatel (SP ČR) v současné době zastupuje cca 1600 členských firem, z toho 118 individuálních firem a 29 kolektivních členů. Partner projektu (ČMKOS) sdružuje zaměstnance v 30 profesních odborových svazech. V rámci projektu budou osloveni vybraní zástupci z cílové skupiny s možností zapojení se do řešení projektu a realizace dílčích aktivit, a to zejména na pozicích odvětvových reprezentantů, tvůrců jednotlivých sektorových dohod a vyjednávačů. V rámci KA01 se budou zástupci cílové skupiny účastnit kulatých stolů, konferencí a budou informováni v rámci informační a komunikační kampaně. V rámci KA02 budou zástupci z cílové skupiny oslovováni k poskytnutí podpůrných analytických a dalších materiálů, na základě kterých budou definována témata SD a vybrána prioritní témata RSD. Do ostatních klíčových aktivit budou zástupci cílové skupiny zapojeni pouze prostřednictvím obsazených pozic v rámci realizačního týmu projektu.</p>
<p>Rozpočet žádosti (z rozhodnutí)</p>	<p>Osobní náklady 52 384 147,60 (99,04 % přímých nákladů projektu) Zařízení a vybavení 234 600,00 (0,44 % přímých nákladů projektu) Nákup služeb 275 000,-- (0,52 % přímých nákladů projektu) Jiné náklady 51 000,-- (0,1 % přímých nákladů projektu) Přímé způsobilé náklady celkem 52 893 747,60 Nepřímé náklady 5 289 374,76 (10 % z přímých způsobilých nákladů) Celkové náklady projektu 58 183 122,36</p>
<p>Model rozpočtu při uplatnění flat rate – za</p>	<p>Při zachování stejného složení realizačního týmu: Osobní náklady 52 384 147,60 Flat rate 40 %: 20 953 658,--</p>





předpokladu zachování stávající výše osobních nákladů	
Doplňující informace	<p>Přehled sektorových rad – celkem 29</p> <p>01 SR pro zemědělství</p> <p>02 SR pro lesní a vodní hospodářství a životní prostředí</p> <p>03 SR pro potravinářství a krmivářství</p> <p>04 SR pro těžbu a úpravu nerostných surovin</p> <p>05 SR pro textilní, oděvní a kožedělný průmysl</p> <p>06 SR pro dřevozpracující a papírenský průmysl</p> <p>07 SR pro sklo, keramiku a zpracování minerálů</p> <p>08 SR pro chemii</p> <p>09 SR pro strojírenství</p> <p>10 SR pro hutnictví, slévárenství a kovárenství</p> <p>11 SR pro energetiku</p> <p>12 SR pro stavebnictví</p> <p>13 SR pro dopravu, logistiku, poštovní a doručovací služby</p> <p>14 SR pro obchod a marketing</p> <p>15 SR pro pohostinství, gastronomii a cestovní ruch</p> <p>16 SR pro polygrafii, média a informační služby</p> <p>17 SR pro bezpečnost a ochranu osob a majetku a bezpečnost práce</p> <p>18 SR pro osobní služby<sup>29</sup></p> <p>19 SR pro ostatní služby</p> <p>20 SR pro management a administrativu</p> <p>21 SR pro bankovníctví, pojišťovnictví a finanční služby</p> <p>22 SR pro informační technologie a elektronické komunikace</p> <p>23 SR pro řemesla a umělecká řemesla</p> <p>24 SR pro vyhrazená zařízení</p> <p>25 SR pro elektrotechniku</p> <p>26 SR pro veřejné služby a správu</p> <p>27 SR pro kulturu</p> <p>28 SR pro justici a právo</p> <p>29 SR pro ozbrojené složky</p> <p>SD nejsou právně vymahatelné.</p> <p>K SD, resp. RSD se mnou v průběhu jejich realizace připojit další aktéři.</p>

\*Pozn.: Konkrétní údaje zařazené do projektové karty se mohou v dílčích aspektech lišit.

## 7.9 Struktura případové studie zpracovávané k 6 vybraným projektům

Případová studie bude zpracována k závěrům z šetření realizovaných u 6 vybraných projektů. V případové studii budou obsažena všechna dílčí zjištění, získaná v průběhu realizace zakázky prostřednictvím terénních šetření. Údaje ze základního desk research budou obsaženy pouze v projektových kartách zpracovaných k těmto šesti projektům. Nebudou však již znovu opakovány v rámci zpracovaných případových studií.

V případě, že některé části případové studie budou příliš dlouhé, což by mohlo mít za následek snížení přehlednosti dané případové studie, budou tyto podrobnější části v případové studii pouze zestručněny a v plném rozsahu budou rozpracovány až v rámci příloh případových studií.



### Návrh struktury případové studie

Číslo projektu	
Výzva	
Název projektu	
Zkrácený název projektu	
Název příjemce a stručný popis přínosu projektu pro příjemce	
Název partnera a stručný popis přínosu projektu pro partnera	
Datum zahájení realizace	
Datum skutečného ukončení realizace	
Hlavní problémy, které projekt řeší	
Cíle projektu	
Cílová skupina	
Další zainteresovaní projektoví stakeholderi (budou-li identifikováni), včetně popisu jejich činnosti a vztahu k projektu	
Stručný přehled klíčových aktivit projektu	
Relevantnost cílů projektu ke skutečným problémům a potřebám v oblasti sociálního dialogu a spolupráce sociálních partnerů	
Výsledky projektu (očekávané, neočekávané, negativní) – ve struktuře: název výsledku a jeho podrobný popis, význam ve vztahu k cílům projektu, včetně charakteristiky příspěvku k cílům programu	



Příspěvek aktivit k výsledkům a k naplnění cílů projektu a programu	
Do jaké míry odstraňují aktivity příčiny identifikovaných problémů	
Vyjádření cílové skupiny k dosaženým výstupům a výsledkům projektu	
Vyjádření dalších zainteresovaných projektových stakeholderů k dosaženým výstupům a výsledkům projektu	
Vymezení běžné agendy příjemce	
Vymezení běžné agendy partnera	
Přidaná hodnota hodnoceného projektu k činnostem příjemce a partnera	
Konkrétní způsob zapojení partnera z opačné strany sociálního dialogu do realizace projektu	
Čím jsou motivováni zástupci nižších složek sociálního dialogu k zapojení se do projektu	
Hodnocení projektové účinnosti	
Hodnocení projektové úspornosti	
Vyjádření zástupců projektu k možnosti uplatnění flat rate	
Doplňující informace	

Přílohou zpracovaných případových studií bude i teorie změny. Jejimi hlavními prvky budou: Hlavní řešené problémy, klíčové aktivity projektu, výstupy projektových aktivit, ověřené výsledky projektu, předpoklady a externí faktory.



**Hlavní řešené problémy** budou stručně charakterizovat všechny hlavní problémy, na které je hodnocený projekt zacílen. Problémy budou identifikovány již na základě zpracované projektové žádosti a analýzy potřeby (přílohy projektové žádosti), nicméně budou ověřeny při rozhovoru s příjemcem a partnerem projektu. (Důvodem je, že v žádosti je tato část často zpracována jen velmi obecně, resp. jsou identifikovány problémy, k jejichž odstranění mohou projektové aktivity přispět jen velmi nepřímo).

**Klíčové aktivity projektu** budou odpovídat jejich vymezení v projektové žádosti.

**Výstupy projektů** budou odpovídat výstupům definovaným v projektové žádosti a ověřeným v monitorovacích zprávách.

**Výsledky projektů** budou odpovídat výsledkům definovaným v projektové žádosti a ověřeným zajištěným šetřením. Pokud některé výsledky nebude možné identifikovat již na základě desk research, budou vizuálně jinak označeny než výsledky, které bylo možné očekávat již na základě studia projektové žádosti. Výsledky budou v teoriích změny členěny dle časového hlediska – primárně budou odlišeny krátkodobé a dlouhodobé výsledky (dopady), nicméně tam, kde to bude zvláště vhodné, bude možné zavést i kategorii střednědobých výsledků.

**Předpoklady** se budou týkat konkrétních kauzálních vazeb, které budou v rámci teorie změny zvýrazněny. U každého předpokladu proto bude popisem stručně vystiženo, jaké kauzální vazby se daný předpoklad týká.

Naproti tomu **externí faktory** budou zpracovány na úrovni celého projektu, proto u nich nebude přesně konkretizováno, jaké části znázorněné v teorii změny se daný externí faktor týká.

Vizuální podoba teorie změny budou evaluačním týmem zvolena ve vazbě na první teorii změny zpracovávanou v rámci této evaluační zakázky. Příklad zpracovávané teorie změny proto netvoří ještě součást této Vstupní zprávy.