

PŘÍPADOVÁ STUDIE:
zhodnocení přínosů projektu
„PROGRAM PODPORY ZAMĚŠTNÁVÁNÍ ALMA“

1 Identifikace případové studie

1.1 Identifikační údaje projektu	
Název projektu	PROGRAM PODPORY ZAMĚŠTNÁVÁNÍ ALMA
Číslo projektu	CZ.1.04/2.1.01/91.00008
Oblast podpory	Oblast podpory 2.1 Posílení aktivních politik zaměstnanosti
Zaměření projektu	Zaměstnanost osob závislých na alkoholu
Cíl projektu	Zvýšit zaměstnanost osob závislých na alkoholu
Příjemce dotace	Centrum ALMA, o.p.s.
Adresa	Milady Horákové 690, Praha 17000
Projektový manažer	Mgr. Kateřina Halfarová
Partner projektu	Bez partnera
Výše rozpočtu, % dotace	3 257 954,74,- Kč; 100 %
Termín realizace	1. února 2013 – 31. ledna 2015
Místo realizace a území dopadu	Hlavní město Praha
Webová adresa	http://centrum-alma.cz/co-delame/projekty/program-podpory-zamestnavani-alma/
1.2 Přehled terénního šetření	
Příjemce dotace	Individuální řízený rozhovor (2. 6. 2015, Ing. Jitka Jandáková , finanční manažerka) Individuální řízený rozhovor (15. 6. 2015, Mgr. Milada Rejzková , vedoucí terapeutka)
Cílová skupina	Individuální řízení rozhovor (17. 7. 2015, účastnice projektu, dotazovaná si přála zůstat anonymní)
Klíčoví aktéři	Telefonický řízený rozhovor (14. 7. 2015, zástupce zaměstnavatele, účastník si přál zůstat anonymní) Telefonický řízený rozhovor (14. 7. 2015, zástupce zaměstnavatele, účastník si přál zůstat anonymní) Telefonický řízený rozhovor (14. 7. 2015, zástupce zaměstnavatele, účastník si přál zůstat anonymní)

ABSTRAKT: VÝSLEDKY EVALUAČNÍ PŘÍPADOVÉ STUDIE

Oblast podpory OP LZZ: 2.1 Podpora sociální integrace a sociálních služeb
PROJEKT: PROGRAM PODPORY ZAMĚŠTNÁVÁNÍ ALMA

Příjemce: Centrum ALMA, o.p.s.
 Výše dotace: 3 257 955,- Kč

Místo: Hlavní město Praha
 Termín realizace: 1. 2. 2013 – 31. 1. 2015

CÍL PROJEKTU

V současnosti mají uchazečky o zaměstnání z dané cílové kategorie (ženy závislé či ohrožené závislostí na alkoholu) problematický přístup k zaměstnání s ohledem na častou ztrátu pracovních návyků, nízké sebevědomí, předsudky zaměstnavatelů a další problematické faktory. Nezaměstnanost může být navíc jednou z příčin počátku závislosti na alkoholu a vyřešení tohoto problému může tak významně přispět k řešení závislosti na alkoholu.

Hlavním cílem projektu bylo podpořit cílovou skupinu uchazeček o zaměstnání při návratu na pracovní trh.

Síťovou hlavou to jde! Tel: 266 317 404, 714 490 789, E-mail: info@centrum-alma.cz

ÚVODNÍ STRÁNKY KDO JSEM? CO DĚLÁME? KÉBY VY KLIENTKY ONLINE PORADNA OTEVŘETE SE? KONKRETNĚ

CO DĚLÁME? Programy Program podpory zaměstnávání ALMA

Program podpory zaměstnávání ALMA

Co nabízíme:

KDO SE MŮŽE ZAPOJIT?

Žene starší 18 let, závislé na alkoholu nebo ohrožené závislostí na něm, pobývající na území hlavního města Prahy.

NABÍZÍME

- Individuální i skupinové pracovní poradenství (např. nácvik pracovních a komunikačních dovedností, sdílení zkušeností, motivační semináře, aj.).
- Psychologické poradenství.
- Zprostředkování rekvalifikačních kurzů.
- Asistovaná pracovní místa.

V případě nejasností nás neváhejte kontaktovat, rádi vám odpovíme.

JAK SE ZAPOJIT?

- Postup je jednoduchý. Stačí nám zavolat napsat e-mail nebo přijít na naše pracoviště. Vstupní konzultace, na které si popovíme o Vašich očekáváních a o tom, co Vám můžeme nabídnout, zabere přibližně 45 minut času.

FINANCOVÁNÍ PROJEKTŮ

esf evropský sociální fond v ČR EVROPSKÁ UNIE OPERAČNÍ PROGRAM LIDSKÉ ZDROJE A ZAMĚŠTNANOST PODPORUJEME VAŠI BUDOUCNOST www.esfcr.cz

Webové stránky projektu poskytovaly potenciálním klientkám důležité informace pro účast

CO SE V PROJEKTU ODEHRÁLO?

Během celého projektu bylo realizačním týmem dbáno na osobní a individuální přístup ke každé z klientek a specifické řešení její situace. V úvodu prošla každá z uchazeček vstupním pohovorem, na kterém spolu s terapeutkou vytvořily plán rozvoje klientky v rámci možností projektu.

Následovalo individuální a skupinové poradenství, kde účastnice získaly nové informace z různých oblastí a zároveň měly příležitost se v složité životní situaci vzájemně podpořit. Mezi témata probíraná na skupinových setkáních patřilo například sepsání životopisu a motivačního dopisu, rady jak úspěšně projít přijímacím pohovorem či vyrovnat se se ztrátou zaměstnání a složitou situací bez práce a pravidelného příjmu.

Následovalo psychologické poradenství, jehož významnou součástí byly testy hodnotící předpoklady účastnic pro uplatnění na trhu práce. Realizační tým se v rámci této aktivity snažil o identifikaci překážek klientky při hledání zaměstnání a vybrat nové, v současnosti na pracovním trhu lépe uplatnitelné, kvalifikační zaměření pro danou klientku.

Na identifikaci možného nového kvalifikačního zaměření klientky navázaly rekvalifikační kurzy, které klientkám umožnily změnit či vhodně doplnit současnou kvalifikaci. Celkem využilo rekvalifikace 21 účastnic projektu. Realizovány byly následující kurzy:

- Pracovník v sociálních službách
- Projektový management
- Marketing
- Základy obsluhy osobního počítače
- Manikúra včetně nehtové modeláže
- Delegát cestovní kanceláře
- Průvodce pro region Praha
- Marketing
- MS Office Excel
- Vizážistika a barvové poradenství
- Počítačový balíček
- Daně – základy pro praxi

V rámci poslední aktivity projektu získaly účastnice dotované pracovní místo u některého ze spolupracujících zaměstnavatelů po dobu

6 měsíců. Pracovní zkušenost získalo celkem 5 účastnic převážně u NNO.

CO PROJEKT PŘINESL LIDEM?

Zvýšení zaměstnatelnosti uchazeček o zaměstnání závislých či ohrožených závislostí na alkoholu

Příjemce dotace – Centrum ALMA se v rámci své činnosti dlouhodobě zaměřuje na pomoc této cílové skupině, zejména na jejich podporu při abstinenci a řešení souvisejících problémů s jejich závislostí. Realizací projektu tak byla rozšířena jejich běžná činnost o další formu pomoci a řešení problému nezaměstnanosti.

- ✓ Účastnice projektu získaly díky pracovní diagnostice důležitou zpětnou vazbu na svou osobnost, informace o možnostech zvládnutí zátěžových situací a vhodných formách motivace. Zároveň, v případě původního zaměstnání nevyhovujícího klientce či pracovnímu trhu, bylo v rámci testu doporučeno nové a vhodnější zaměstnání.
- ✓ Celkem 21 účastnic projektu absolvovalo rekvalifikační kurz vybraný na základě pracovní diagnostiky a jejich osobních preferencí. Mezi realizované rekvalifikace patřily například – obsluha osobního počítače, pracovníce v sociálních službách či projektový management.
- ✓ Pracovní místo bylo v rámci projektu zprostředkováno celkem 5 účastnicím. Ty tak získaly cennou pracovní zkušenost, na omezenou dobu pravidelný příjem a životní režim.
- ✓ Součástí projektu byl také poradenský program, během něhož terapeutky s klientkami řešily další osobní problémy, například zadlužení. Terapeutky navíc dlouhodobě posilovaly u účastnic sebevědomí a motivaci pro znovuzapojení se na pracovní trh.
- ✓ Účastnice se dozvěděly také nové informace z pracovních právních oblastí, vzájemně

sdílely a rozšiřovaly povědomí o možnostech hledání a získávání zaměstnání.

- ✓ Spolupracující zaměstnavatelé získali novou pracovníci, kterou měli možnost si ověřit a zaškolit s minimálními náklady.



Propagace projektu na veletrhu NNO

PŘEKÁŽKY

- ❖ **Předsudky ze strany potenciálních zaměstnavatelů** - při hledání spolupracujících subjektů pro zprostředkování dotovaných pracovních míst pro účastnice projektu narážel realizační tým na nedůvěru potenciálních zaměstnavatelů a zprostředkování zaměstnání bylo tedy velmi obtížné.
- ❖ **Dlouhá doba zpracování administrativy ze strany poskytovatele dotace**, která zdržovala a komplikovala zprostředkování pracovních míst.
- ❖ **Komplikované vyplňování pracovních výkazů** všech členů realizačního týmu včetně terapeutek pracujících přímo s klientkami, které vedlo ke zvýšení pracovní zátěže těchto pracovníků.

SHRNUTÍ PŘÍNOSŮ PROJEKTU

Naplnění účelnosti a užitečnosti projektu	
Dopad na zaměstnanost účastníků	Vysoký V rámci projektu byla přímo zřízena pracovní místa pro CS.
Dopad na kvalifikační úroveň účastníků (vzdělání)	Vysoký V rámci projektu byly realizovány rekvalifikační kurzy.
Dopad na zaměstnatelnost účastníků jiný než kvalifikační	Vysoký V rámci poradenského bloku byla účastnicím poskytnuta podpora pro řešení osobních problémů. Zároveň byla dlouhodobě posilována jejich sebedůvěra a motivace pro zapojení se na pracovní trh.
Dopad na ekonomickou situaci účastníků	Spíše vysoký V rámci projektu získaly některé účastnice dotované pracovní místo a tak i pravidelný příjem.
Dopad na sociální statut účastníků	Spíše vysoký Součástí projektu byla také podpora klientek v řešení osobních problémů, které je často omezovaly ve společenském životě.
Dopad na další klíčové aktéry	Vysoký Zaměstnavatelé získali nové pracovníky s možností zaučení s minimálními náklady.
Vyřešení problémů/potřeb cílové skupiny	Problémy a potřeby cílové skupiny byly z větší části vyřešeny/naplněny (s ohledem k zaměření projektu).
Vnímání užitečnosti projektu ze strany cílových skupin a klíčových aktérů	
Užitečnost projektu ze strany cílových skupin	Jednoznačně užitečný Veškeré výstupy projektu vnímány jako užitečné a pozitivní z hlediska osobní situace účastníka.
Užitečnost projektu ze strany dalších klíčových aktérů	Jednoznačně užitečný Veškeré výstupy projektu vnímány jako užitečné a pozitivní.
Účinnost a hospodárnost projektu	
Naplnění účinnosti	Vysoké Způsob zapojení a využití projektových vstupů optimálně přispíval k dosaženým výsledkům a přínosům pro cílovou skupinu.
Naplnění hospodárnosti	Vysoké Veškeré vstupy byly nezbytné pro dosažení cílů.
Udržitelnost projektu	
Udržitelnost projektu	Spíše vysoká Větší část dosažených výsledků byla udržena.
Identifikace nejlepší, dobré a neosvědčené praxe	
Spíše dobrá praxe Celkové zhodnocení projektu evaluátorem na základě multikriteriální analýzy, která vychází z provedených šetření a zjištění v průběhu zpracování případové studie.	

2 Výchozí situace a cíle projektu

2.1 Příjemce dotace	
Příjemce dotace	Centrum ALMA, o.p.s.
Kategorie příjemce	neziskový subjekt: o.p.s., občanské sdružení, spolek, ústav
Předchozí zkušenosti příjemce s cílovou skupinou	Ano Centrum ALMA se v rámci své činnosti dlouhodobě věnuje cílové skupině žen závislých na alkoholu.
2.2 Přístup ke zpracování žádosti	
Zapojení externího dodavatele pro zpracování žádosti	Ne
2.3 Cíle projektu	
Globální cíl projektu:	
Hlavním cílem projektu je zvýšit zaměstnanost uchazeček o zaměstnání závislých na alkoholu.	
Hlavní cíle projektu:	
<ul style="list-style-type: none"> ○ Zvýšit zaměstnatelnost cílové skupiny. ○ Upevnit či obnovit pracovní a sociální návyky cílové skupiny. 	
2.4 Cílová skupina	
Specifikace cílové skupiny	<ul style="list-style-type: none"> • uchazečky o zaměstnání závislé na alkoholu

3 Realizace projektu

3.1 Aktivity

POPIS AKTIVIT REALIZOVANÝCH V RÁMCI PROJEKTU

Oslovení potenciálních účastnic projektu z řad cílové skupiny proběhlo formou letáků a na setkání klientek léčebných a ambulantních zařízení a NNO s dalšími ženami, které již v minulosti úspěšně absolvovaly návrat na pracovní trh po problémech se závislostí na alkoholu. Cílovou skupinou byla celá Česká republika, nicméně ve finále byly účastnice převážně z Prahy a okolí. V úvodu projektu absolvovaly klientky vstupní pohovor cílený na identifikaci aktuálního stavu a anamnézy klientky a formulaci doporučení následné péče v rámci projektu.

V úvodu projektu bylo realizováno individuální poradenství, které se věnovalo aktuálním potřebám klientek vztahujícím se často ke ztrátě zaměstnání, řešení složité ekonomické situace, komunikaci s Úřady práce, apod. V rámci této aktivity také probíhala systematická pomoc zaměřená na získání pracovního místa, včetně praktických nácviků pro jednotlivé kroky (sepsání základních dokumentů – CV a motivační dopis, průběh přijímacího pohovoru, komunikační dovednosti, ad.).

Zároveň v rámci aktivity psychologického poradenství zacíleného na identifikaci příčiny ztráty zaměstnání, sestavení plánu pro získání a udržení pracovního místa prošly účastnice testem hodnotícím psychologické předpoklady pro uplatnění na trhu a získaly podporu při rozvíjení některých chybějících kompetencí.

Návaznou aktivitou poté bylo skupinové pracovní poradenství, kde měly účastnice možnost sdílení zkušeností, vzájemné inspirace a podpory pro hledání a udržení zaměstnání. Součástí této klíčové aktivity byly také volitelné motivační semináře s následujícími tématy: způsoby dosažení zdravého životního stylu, psychohygienu, prevence vyhoření, vhodná náplň volného času, budování domácího zázemí, sebeprezentace, neverbální chování, komunikace.

Účastnice projektu absolvovaly rekvalifikační kurzy, které měly za cíl nejen zvýšit uplatnitelnost účastnic na trhu práce, ale také podpořit jejich motivaci pro hledání vhodného uplatnění a upevnění pracovních návyků. Rekvalifikační kurzy byly realizované dodavatelsky a celkem bylo v rámci této aktivity podpořeno 21 osob, z nichž některé absolvovaly více kratších, tematicky provázaných kurzů.

V rámci projektu byla také vytvořena tři nová pracovní místa pro účastnice projektu po dobu šesti měsíců. Pracovní místa byla s cílem podpořit co možná největší počet účastnic rozdělena na dva celé úvazky a čtyři úvazky poloviční. Žadatel byl po celou dobu v blízkém kontaktu se zaměstnankyněmi i zaměstnavatelem a poskytoval tak oboustrannou podporu pro tuto spolupráci.

3.2 Realizace výběrových řízení

Počet realizovaných výběrových řízení	Bez výběrového řízení
----------------------------------------------	-----------------------

3.3 Realizační tým projektu

Velikost projektového týmu	7 osob
Úvazky	2,62 (přepočtený měsíční úvazek) po dobu 24 měsíců <u>Složení projektového týmu:</u> Manažer/ka projektu (0,5 úvazku po celé trvání projektu) Asistent/ka projektu (0,2 úvazku po celé trvání projektu) Finanční manažer/ka projektu (0,3 úvazku po celé trvání projektu) Pracovní poradkyně I. - odborná asistentka (0,5 úvazku po

	<p>dobu 23 měsíců) Pracovní poradkyně II. - odborná asistentka (0,7 úvazku po dobu 23 měsíců) Psycholožka (0,5 úvazku po dobu 22 měsíců) Lektoři motivačních seminářů (celkem 32 hodin)</p>
--	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

4 Zhodnocení přínosů a úspěšnosti projektu (účelnost, užitečnost)

4.1 Hlavní monitorovací indikátory

	cílová hodnota	dosažená hodnota	dosažená h. v %
Počet podpořených osob - celkem	80	92	115
Počet nově vytvořených pracovních míst - celkem	3	3	100
Počet úspěšných absolventů kurzů - celkem	20	21	105

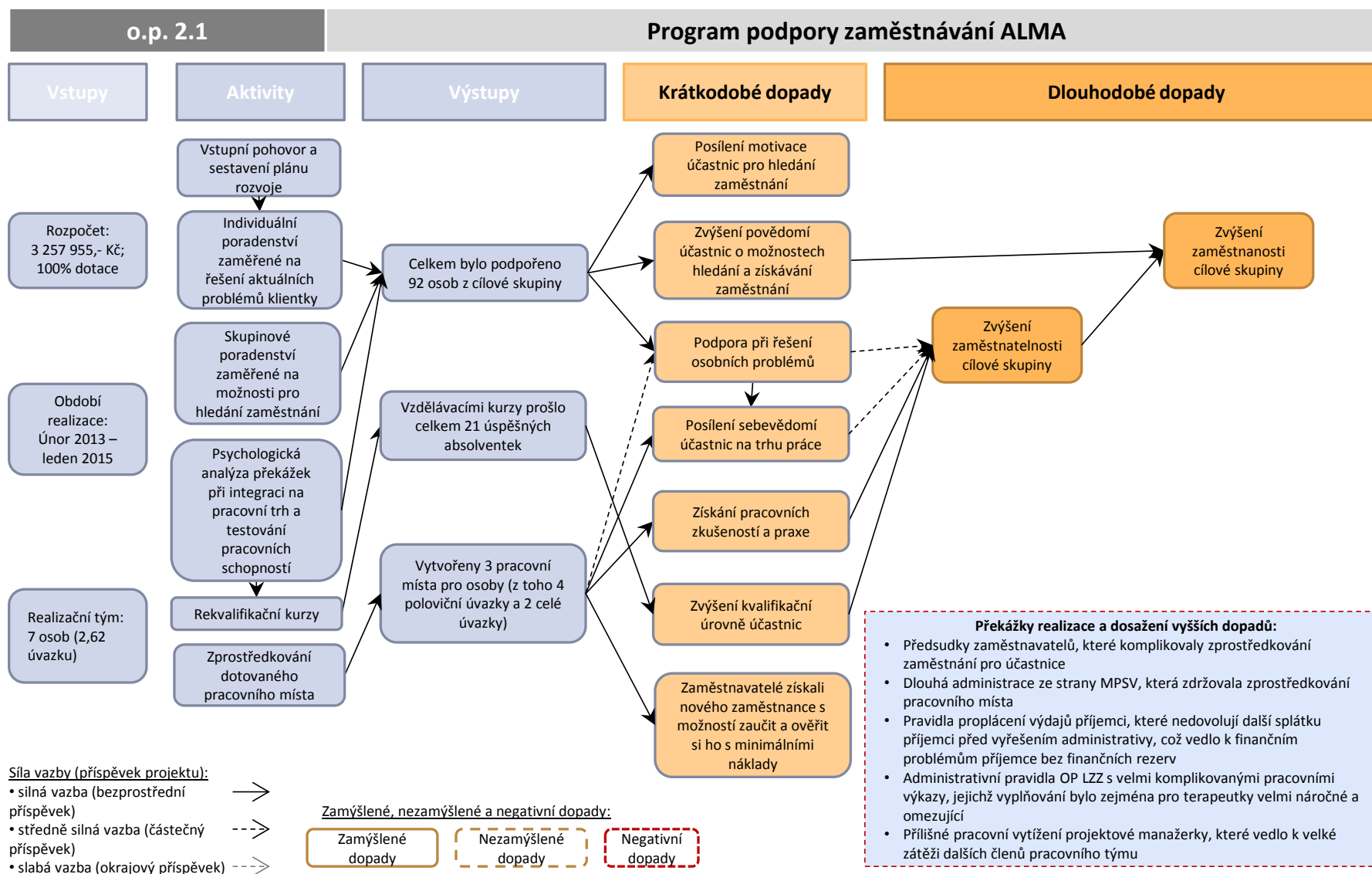
4.2 Zhodnocení přínosů projektu

4.2.1 Teorie změny

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

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

Teorie změny projektu



4.2.2 Strukturované zhodnocení dopadů (taxonomie)

Dopad na kvalifikační úroveň účastníků (vzdělání)	Vysoký V rámci projektu měly účastnice možnost projít rekvalifikačním kurzem.	
Dopad na zaměstnanost účastníků	Vysoký Účastnice projektu získaly dotované pracovní místo.	
Dopad na zaměstnatelnost účastníků jiný než kvalifikační	Vysoký Díky účasti v projektu zvýšily klientky své sebevědomí a byly podpořeny při řešení osobních problémů bránícím jim v návratu na pracovní trh. Část klientek získala dotované pracovní místo a tak i pravidelný příjem.	
Dopad na ekonomickou situaci účastníků	Spíše vysoký V rámci projektu získaly klientky dotované pracovní místo a zároveň zvýšily svou šanci na získání dlouhodobého zaměstnání a tím i příjmu.	
Dopad na sociální statut účastníků	Spíše vysoký Součástí projektu byla také podpora klientek v řešení osobních problémů, které je často omezovaly ve společenském životě.	
Dopad na rovné příležitosti	Nerelevantní Cílem projektu bylo zvýšit zaměstnanost specifické skupiny uchazeček o zaměstnání. Projekt nebyl zaměřen na řešení systémových otázek.	
Dopad na další klíčové aktéry	Vysoký Zaměstnavatelé získali novou zaměstnankyni	
Systémové dopady	Nerelevantní Projekt nebyl zaměřen na řešení systémových otázek.	
Efekty ovlivňující přínosy projektu	Potvrzeno / nepotvrzeno	Komentář
Creaming-off	<i>nepotvrzeno</i>	Účast v projektu byla umožněna všem osobám z cílové skupiny, které projeví zájem.
Lock-in efekt	<i>nepotvrzeno</i>	Uchazečky byly motivovány k aktivnímu hledání nového zaměstnání i mimo projektové aktivity.
Alternativní atribuce	<i>nepotvrzeno</i>	Aktivity projektu byly klíčové pro dosažení přínosů.
Substituce	<i>nepotvrzeno</i>	Efektů nebylo dosaženo na úkor jiných osob ve srovnání
Mrtvá váha ¹	<i>nepotvrzeno</i>	Příjemce je neziskovou organizací a jako takový by bez poskytnuté nemohl projekt realizovat.

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

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

Vyřešení problémů/potřeb cílové skupiny (celkové dopady projektu)	Problémy a potřeby cílové skupiny byly z větší části vyřešeny
--------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------

4.2.4 Nezamýšlené dopady

Existence nezamýšlených pozitivních dopadů projektu	Ne
------------------------------------------------------------	----

Nezamýšlené dopady	---
---------------------------	-----

4.2.5 Negativní dopady

Existence negativních dopadů projektu	Ne
----------------------------------------------	----

Negativní dopady	---
-------------------------	-----

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

Užitečnost projektu ze strany cílových skupin	Jednoznačně užitečný (veškeré výstupy projektu vnímány jako užitečné a pozitivní z hlediska osobní situace účastníka)
------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Užitečnost projektu ze strany dalších klíčových aktérů	Jednoznačně užitečný (veškeré výstupy projektu vnímány jako užitečné a pozitivní)
---------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------

4.4 Inovativnost projektu

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

4.5 Způsob zjišťování výsledků projektu ze strany samotného příjemce

Velká část z účastnic projektu do centra stále dochází na konzultace související se svou závislostí a jsou tedy s realizačním týmem stále v kontaktu. Z přímého kontaktu s účastnicemi či s některými ze zaměstnavatelů má realizační tým informace o současné zaměstnanosti klientek.

Zpětná vazba na realizaci projektu byla projektovým týmem zjišťována emailem po jeho ukončení, nicméně zhodnocení nebylo příjemcem poskytnuto pro potřeby evaluace.

Ověření přínosů projektu u účastníků ze strany příjemce	<ul style="list-style-type: none"> e-mail osobní rozhovory
----------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------

Ověření přínosů projektu příjemcem u klíčových aktérů, kteří se projektu nezúčastnili	<ul style="list-style-type: none"> osobní rozhovory hodnotící zprávy na nového zaměstnance
----------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

I. ZHODNOCENÍ DOPADŮ A PŘÍNOSŮ REALIZACE PROJEKTU

Projekt lze na základě provedeného šetření hodnotit jako velmi úspěšný, a to jak z hlediska přínosů pro cílovou skupinu projektu, tak z hlediska spolupracujících subjektů. Dopady a přínosy realizovaných aktivit lze v souladu s cíli projektu vymezit z těchto hledisek:

- Dopady pro příjemce dotace: Rozšíření péče poskytované klientkám
- Dopady pro spolupracující subjekty: Získání motivované zaměstnankyně s minimálními náklady na zaškolení.
- Dopady pro cílovou skupinu: Zvýšení zaměstnanosti a podpora při řešení osobních problémů.

1) Dopady pro příjemce dotace - rozšíření péče poskytované klientkám

Cílovou skupinou projektu byly ženy závislé či ohrožené závislostí na alkoholu. Touto cílovou skupinou se příjemce dlouhodobě zabývá v rámci své běžné činnosti a poskytuje svým klientkám podporu a péči při abstinenci. V rámci projektu mohl příjemce rozšířit spektrum následné péče o své klientky, neboť jejich hendikep jim často komplikuje návrat na pracovní trh z důvodu velké nedůvěry a silných předsudků ze strany zaměstnavatelů. Projekt tedy přispěl k rozšíření služeb, které centrum poskytuje svým klientkám a které by příjemce bez realizace projektu nebyl schopen nabídnout.

2) Dopady pro spolupracující subjekty – získání motivované zaměstnankyně s minimálními náklady na zaškolení

Součástí projektu bylo zprostředkování dotovaných pracovních míst pro účastnice projektu. Finanční manažerka shledávala tuto aktivitu jako realizačně velmi komplikovanou, neboť při hledání pracovních míst pro své klientky narážel realizační tým často na předsudky zaměstnavatelů vůči lidem z dané cílové skupiny. Klientky tak nakonec byly zaměstnány u známých či přátel realizačního týmu, kde šlo převážně o neziskové organizace, které mají se zaměstnáváním problematických skupin uchazečů o zaměstnání obvykle více zkušeností než běžná soukromá společnost. Navíc NNO fungují převážně na bázi veřejných zdrojů financí či finančních darů, možnost získat pracovníka na dotovanou pracovní pozici pro ně proto bylo velmi atraktivní a výhodné. Jak přiznává jeden ze zástupců zaměstnavatelů, právě finance na personální ohodnocení jsou pro NNO velkým problémem, šlo tedy o jednu z hlavních motivací, proč do projektu vstoupit.

Zaměstnavatelé si u účastnic projektu nejvíce cenili chuti učit se novým věcem, která byla velmi důležitá, neboť zaměstnavatelé přiznávají, že znalosti a dovednosti, které klientka měla před nástupem na pracovní pozici, nebyly dostačující a zaměstnankyně se musely dále učit novým znalostem a dovednostem. Například jedna z klientek byla zaměstnána na nově vytvořené administrativní pozici, nicméně před nástupem na tuto pracovní pozici neuměla pracovat s počítačem, chyběly jí znalosti finančních programů apod. Pro jednoho ze zaměstnavatelů byly náročné začátky zaměstnání klientky, kdy bylo potřeba ve spolupráci se stávající pracovníci na dané pozici, které měla nová zaměstnankyně ulehčit, vybírat vhodné činnosti, které může klientka vykonávat v souladu se svými schopnostmi a postupně ji zaučovat pro náročnější činnosti. Přesto je daná spolupráce hodnocena zaměstnavatelem velmi pozitivně a přínosně. Dalším z důležitých benefitů pro spolupracující zaměstnavatele byl nový, jiný pohled na vlastní činnost a předchozí zkušenosti dané klientky – nové zaměstnankyně. Tento nový pohled a zkušenosti dle slov jednoho ze zástupců zaměstnavatelů například naprosto změnil způsob propagace, a tak i vnímání dané NNO na veřejnosti, když se nová pracovnice aktivně zapojila do prezentace.

Faktory ovlivňující dopady projektu:

Významnou roli zde sehrála aktivita realizačního týmu. Ten v průběhu dotovaného zaměstnávání účastnic poskytoval intenzivní podporu účastnici i zaměstnavateli. Vzájemná komunikace probíhala telefonicky i osobně, zaměstnavatelé každý měsíc sepisovali hodnocení uchazečky, její docházky, aktivity, dovedností, apod. Výsledky tohoto hodnocení poté probíraly klientky s terapeutkami z realizačního týmu a snažily se společně najít řešení. Tento osobní přístup je zaměstnavateli i účastnicemi velmi pozitivně hodnocen a jde o jeden z hlavních faktorů úspěchu projektu.

Zprostředkování dotovaného pracovního místa účastnicím projektu komplikovaly silné předsudky zaměstnavatelů vůči uchazečkám závislým či ohroženým závislostí na alkoholu. Z tohoto důvodu byly příležitosti pro umístění těchto uchazeček na pracovním trhu i přes realizované rekvalifikace a možnost refundace mzdových nákladů velmi omezené a subjekty z privátní sféry neměly zájem vůbec. Zaměstnání uchazeček tedy proběhlo převážně u NNO, které však mají velmi limitované zdroje financování a ne vždy si mohou samy dovolit novou pracovníci, případně si nemohou dovolit platit požadovanou mzdu.

3) Dopady pro cílovou skupinu:

Do projektu vstupovaly uchazečky závislé či ohrožené závislostí na alkoholu, které již ale prošly prvotní fází odvykání a v té době se začaly dle slov hlavní terapeutky „znovu zapojovat do života“, včetně návratu na pracovní trh. Nicméně narážely na předsudky ze strany zaměstnavatelů vůči své předchozí závislosti na alkoholu, se kterou bylo v rámci projektu otevřeně pracováno, často neměly aktuálně poptávanou kvalifikaci či měly touhu svou kvalifikaci změnit. Projektu se navíc účastnily zejména starší ženy (45 a více), které kromě výše zmíněného narážely při hledání zaměstnání i na hendikep svého věku. Většina účastnic navíc měla ukončené pouze základní vzdělání, některé i vyšší.

Velkým přínosem byla pro uchazečky dle slov zástupkyně příjemce pracovní diagnostika, která byla zaměřena na identifikaci nejvhodnějšího povolání, možnosti motivace a specifika zvládnutí zátěže konkrétní klientky. Testování bylo realizováno v rámci aktivity psychologického poradenství se záměrem identifikace bariér pro návrat na trh práce a stanovení plánu odstranění těchto bariér. V rámci rozhovoru byl například popsán příběh jedné z klientek, která po náročném léčení rakoviny a s tím související závislosti na alkoholu nemohla vykonávat své původní zaměstnání (profesionální chůva), v pracovní diagnostice získala doporučení pro pracovníka v sociálních službách. Na této pozici dnes po absolvování rekvalifikace pracuje a je velmi spokojená.

Pracovní diagnostikou byla podmíněna účast na rekvalifikačních kurzech. Celkem bylo rekvalifikováno 21 účastnic, přičemž některé z nich absolvovalo více kratších, tematicky provázaných kurzů.

Název rekvalifikačního kurzu	Počet úspěšných absolventek
Pracovník v sociálních službách	9 účastnic
Projektový management	1 účastnice
Marketing	1 účastnice
Základy obsluhy osobního počítače	4 účastnice
Manikúra včetně nehtové modeláže	1 účastnice
Delegát cestovní kanceláře	1 účastnice
Průvodce pro region Praha	1 účastnice

Marketing	1 účastnice
MS Office Excel	1 účastnice
Vizážistika a barvové poradenství	1 účastnice
Počítačový balíček	1 účastnice
Daně – základy pro praxi	1 účastnice

Rekvalifikační kurzy byly realizovány dodavatelsky, jejich nabídka v rámci projektu proto závisela na aktuálních možnostech potenciálních dodavatelů. Ze strany příjemce pak byla snaha o propojení nabídky kurzů s aktuální poptávkou na pracovním trhu, spolupracoval za tímto účelem s Úřady práce.

V rámci projektu byla celkem 5 účastnicím zprostředkována pracovní místa (1 na plný pracovní úvazek, 4 na úvazek poloviční). O zprostředkování zaměstnání byl ze strany účastnic velký zájem, z toho důvodu také realizační tým 2 z 3 původně plánovaných nově vytvořených pracovních míst rozdělil na poloviční úvazky, aby mohlo být zaměstnáno více účastnic. Účastnice pro jednotlivé pracovní pozice byly vybírány dle absolvovaných rekvalifikací a dle celkově nevhodnější kvalifikace na danou pozici. Velkým benefitem z této aktivity bylo pro klientky získání pracovní praxe v oboru, pro který se rekvalifikovaly a zároveň opětovné navyknutí na pracovní režim. Během skupinového poradenství navíc byla probírána důležitá pracovní-právní témata, jejichž znalost podle hlavní terapeutky účastnicím v počátcích projektu často chyběla.

V rámci projektu probíhalo také individuální poradenství zaměřené na podporu pro řešení specifických problémů konkrétních klientek, například dluhové situace. Právě v rámci individuálního poradenství bylo pracováno se specifiky dané cílové skupiny a účastnice byly podporovány při abstinenci a posunu svého života kupředu. Současně také projektové terapeutky byly v kontaktu se zaměstnavateli účastnic a řešili s nimi zpětnou vazbu na činnosti klientky i případné problémy, které se během zprostředkování zaměstnání vyskytly. U klientek byla zároveň dlouhodobě posilována sebedůvěra a motivace pro zapojení se na pracovní trh, nejen v rámci individuálního poradenství, ale i během dobrovolných motivačních seminářů na různá témata, kterých se klientky mohly účastnit v průběhu celé realizace projektu. Tento benefit oceňuje zástupkyně cílové skupiny jako nejvíce užitečný do současnosti.

Faktory ovlivňující dopady projektu:

Významnou skupinu účastnic z cílové skupiny tvořily ženy ve věku nad 45 let, pro něž je kromě komplikací plynoucích z jejich závislosti či ohrožení závislostí na alkoholu problematický také jejich věk. Pro tuto cílovou skupinu uchazeček o zaměstnání je typická také nízká kvalifikace či kvalifikace neodpovídající potřebám pracovního trhu. Jedním z významných faktorů tak byla motivace a chuť těchto účastnic učit se novým znalostem a dovednostem. Například jeden ze zástupců zaměstnavatelů přiznává, že kvalifikace účastnice zaměstnané z projektu byla nedostačující pro jím nabízenou pozici, nicméně díky velké chuti učit se novým činnostem byl tento rozpor v průběhu realizace projektu překonán a zaměstnavatel byl s pracovníci velmi spokojen.

Velký vliv na zaměstnanost účastnic měly také předsudky zaměstnavatelů vůči cílové skupině žen závislých či ohrožených závislostí na alkoholu. Tyto předsudky způsobily nejen velkou komplikaci realizačnímu týmu během zprostředkování pracovního místa, ale zprostředkovaně i nižší udržitelnost zaměstnanosti účastnic. Poskytovateli dotovaných pracovních míst byli většinou NNO, které mají více zkušeností s pracovníky z komplikovaných skupin uchazečů, viz výše, ale zároveň nemají dostatečné

finanční prostředky pro dlouhodobé zaměstnávání dalších pracovníků po ukončení refundace mzdových nákladů z veřejných zdrojů.

Jedním z faktorů zaměstnanosti účastnic byla jejich představa o ideálním zaměstnání a jeho podmínkách. V úvodu projektu byla identifikována potřeba cílové skupiny na „zrealističtění“ těchto představ, které často neodpovídaly jejich aktuální situaci a možnostem na pracovním trhu. Jedna z klientek například odmítla nabídku na pokračování spolupráce u zaměstnavatele projektu, neboť nabízené pracovní ohodnocení neodpovídalo jejím představám a podle informací zaměstnavatele je nyní evidována na Úřadu práce.

II. Přínosy projektu z hlediska rovnosti mužů a žen

Projekt byl realizován obecně prospěšnou společností Centrum ALMA, které se při své činnosti primárně zabývá pomocí ženám závislým či ohroženým závislostí na alkoholu. Projekt je součástí následné péče o cílovou skupinu, kterou se příjemce v rámci své činnosti zabývá, cílovou skupinou projektu jsou proto pouze ženy. Projekt tedy není zaměřen na podporu rovnosti mužů a žen.

III. Překážky při realizaci projektu a způsoby jejich řešení

1) Naplnění a překonání očekávaných rizik

V rámci přípravy projektové žádosti byla identifikována následující rizika:

Problematická oblast	Popis a řešení dopadu
Nenaplnění monitorovacích indikátorů	V rámci projektu byly naplněny, resp. většinou dokonce překonány všechny monitorovací indikátory.
Rozpad realizačního týmu	Riziko se částečně naplnilo v podobě ukončení pracovního poměru projektovou manažerkou bezprostředně po ukončení realizace projektu. Další části projektu potřebné po jeho ukončení, zejména sepsání závěrečné monitorovací zprávy, proto muselo být dokončeno finanční manažerkou projektu. Navíc došlo k fluktuaci realizačního týmu, například na pozici hlavní terapeutky. Naplnění rizika však nemělo vliv na dopady projektu.
Zvýšení výdajů - nájemné, režie, neočekávané škody, výpověď z prostor	Díky dobře zpracovanému finančnímu plánu a dobrým vztahům s pronajímatelem nebylo toto riziko naplněno.
Nedostatky v řízení	Řízení projektu bylo problematické z hlediska přílišného pracovního vytížení projektové manažerky, neboť ona vedla i všechny další společnosti realizované projekty a zároveň řídila celou společnost. Naplnění rizika se projevovalo větší pracovní zátěží dalších členů realizačního týmu, na dopady projektu však nemělo vliv.
Poškození dobrého jména organizace - šíření nepravdivých informací v médiích a na veřejnosti	Riziko nebylo naplněno.
Poškození organizace zevnitř - selhání pracovníka, finanční únik,	Riziko nebylo naplněno.

poškození majetku či dobrého jména	
Udržitelnost služeb po skončení projektu	Udržitelnost projektu není příjemcem cíleně sledována a není možné ji ověřit.
Problémy s navázáním spolupráce s potenciálními zaměstnavateli	K naplnění tohoto rizika došlo a zprostředkování pracovních míst pro účastnice projektu bylo velmi problematické. Překonání rizika se podařilo díky intenzivní komunikaci projektového týmu s dalšími potenciálními zaměstnavateli (zejména NNO) a osobním kontaktům týmu převážně na NNO, které uchazečky ve finále zaměstnávaly.
Selhání CS na dotovaných pracovních místech	K naplnění tohoto rizika částečně došlo (například v jednom z případů se zaměstnankyně ke konci dotovaného zaměstnání častěji nedostavovala do práce), bylo však překonáno díky intenzivní a vstřícné spolupráci příjemce se zaměstnavatelem a zároveň další podpoře účastnic projektu ze strany realizačního týmu.

2) Překážky bránící dosažení vyšších přínosů projektu a jeho udržitelnosti

Hlavní překážky pro realizaci projektu byly předsudky zaměstnavatelů vůči cílové skupině projektu. Tento fakt vedl k velkým problémům realizačního týmu při zprostředkovávání pracovního místa pro účastnice projektu a tím pro naplnění monitorovacích indikátorů projektu. Realizační tým překážku překonal oslovováním svých známých a přátel především z NNO, kteří mají často zkušenosti se zaměstnáváním problematických skupin uchazečů a zároveň mají omezené zdroje financování, proto je pro ně finanční dotace na personální náklady atraktivní.

Pro realizační tým bylo komplikací přílišné vyčerpání projektové manažerky, která kromě vedení tohoto projektu vedla ještě další a současně stála v čele celé organizace. Tato situace vedla k nadměrnému pracovnímu vyčerpání dalších členů týmu. Navíc docházelo k další fluktuaci členů realizačního týmu, například na pozici hlavní terapeutky, zaškolování nového pracovníka poté působilo drobnější komplikace a zdržení při realizaci projektu, vliv na jeho dopady však nebyl identifikován.

Dlouhá doba kontroly a administrace monitorovacích zpráv a dalších dokumentů ze strany poskytovatele dotace vedla ke komplikacím se zprostředkováním pracovního místa a s financováním projektu. Dle rozhovoru s finanční manažerkou projektu měl realizační tým smlouvaná pracovní místa pro dvě své klientky, ale vlastní nástup na toto místo se pozdržel asi o týden z důvodu čekání na schválení dokumentace. Toto zdržení nastalo přesně půl roku před plánovaným ukončením projektu a vzhledem k tomu, že půlroční doba setrvání klientky na dotovaném pracovním místě byla nutná pro naplnění projektového indikátoru Počet nově vytvořených pracovních míst - celkem, bylo pro realizační tým problematické indikátor naplnit. Ve druhém případě čekal realizační tým na proplacení zálohy na další období až do vypořádání připomínek k monitorovacím zprávám z období předchozího a vzhledem k nedostatečným finančním rezervám NNO byl nakonec nucen si vzít na realizaci úvěr.

Realizaci také komplikoval složitý a náročný systém pracovních výkazů pro jednotlivé pracovní pozice v realizačním týmu, který dle slov finanční manažerky vedl zejména u terapeutek k jejich nadměrné zátěži a nižší pracovní efektivitě v rámci práce s klientkami.

5 Zhodnocení projektu dle účinnosti, hospodárnosti a udržitelnosti

5.1 Účinnost projektu	
Naplnění účinnosti (taxonomie)	Vysoké – způsob zapojení a využití projektových vstupů optimálně přispíval k dosaženým výsledkům a přínosům pro cílovou skupinu
Výše podpory na jednu podpořenou osobu²	35 tis. Kč
Jednotkové náklady na vytvořené pracovní místo³	1 086 tis. Kč
5.2 Hospodárnost projektu	
Naplnění hospodárnosti (taxonomie)	Vysoké – veškeré vstupy byly nezbytné pro dosažení cílů
Počet podpořených osob na jeden úvazek projektového týmu	35 podpořených osob na jeden úvazek projektového týmu
Počet vytvořených pracovních míst na jeden úvazek projektového týmu	1 nově vytvořené pracovní místo na jeden úvazek projektového týmu
5.3 Udržitelnost přínosů projektu	
Udržitelnost projektu (taxonomie)	Spíše vysoká - Dosažené výsledky byly z větší části udrženy

I. Účinnost a hospodárnost projektu

Aktivity byly nastaveny a realizovány tak, že přinášely maximálně možné přínosy a členové projektového týmu byli využiti optimálním způsobem. S danými zdroji nebylo, dle zjištění, možné dosáhnout vyššího rozsahu, kvality výsledků ani přínosů. Disponibilní (využití) zdroje byly využity tak, aby docházelo k maximalizaci přínosů příslušné intervence. Projekt je tak možné označit jako vysoce účinný.

Jednotkové náklady na vytvořené pracovní místo (celkem 3) činily 1 086 tis. Kč na jedno vytvořené pracovní místo pro osoby z CS. Výše podpory na jednu podpořenou osobu (celkem 92 osob) pak dosáhla 35 tis. Kč. Při interpretaci nákladů je třeba zohlednit, že výše podpory na jedno vytvořené pracovní místo zahrnuje současně také náklady na poradenství a vzdělávání dalších účastnic.

Z původně požadované částky 3 579 995,- Kč bylo celkem vyčerpáno 3 257 955,- Kč (tedy 91 %). Příjemce měl již zkušenosti z realizace dalších podobných projektů a odhad rozpočtu v projektové žádosti tak byl velmi přesný. Veškeré aktivity realizované v rámci projektu byly prospěšné a potřebné pro dosažení očekávaných přínosů a dopadů projektu. Veškeré vstupy (aktivity a lidské zdroje) byly nezbytné a jejich rozsah byl nezbytný (adekvátní) pro dosažení cílů projektu a hospodárnost projektu tak lze označit za vysokou.

V rámci projektu bylo podpořeno 35 osob, resp. vytvořeno 1 pracovní místo, na jeden přepočtený úvazek projektového týmu.

² K interpretaci blíže viz text níže.

³ K interpretaci blíže viz text níže.

II. Udržitelnost přínosů projektu

Udržitelnost projektu lze hodnotit především z hlediska dlouhodobé zaměstnanosti účastnic projektu. Ta nicméně není příjemcem systematicky sledována, informace o současné zaměstnanosti účastnic projektu pochází spíše ze sporadických informací od zaměstnavatelů a týkají se tak převážně účastnic, kterým bylo v rámci projektu pracovní místo zprostředkováno.

Terénní šetření u spolupracujících zaměstnavatelů ukázalo, že pouze jedno z celkem 5 zprostředkovaných míst bylo zachováno do současnosti (jednoho ze zaměstnavatelů se v rámci evaluace nepodařilo oslovit). Další z účastnic z místa odešly z důvodu nedostatečných finančních prostředků zaměstnavatele, vyšších nároků na mzdové ohodnocení než mohl zaměstnavatel poskytnout a zhoršení psychického stavu účastnice. Další z účastnic, které nebylo v rámci projektu zprostředkováno pracovní místo, pracuje nyní na jiném pracovním místě, nicméně svou účast v projektu považuje stále za užitečnou a částečně využívá výstupů projektu při svém současném zaměstnání.

Na základě výše uvedeného je udržitelnost projektu hodnocena jako spíše vysoká.

6 Souhrnné zhodnocení a poučení z realizace

6.1 Identifikace nejlepší, dobré a neosvědčené praxe

Existence dobré praxe (taxonomie)	Spíše dobrá praxe
Bodové hodnocení na základě multikriteriální analýzy	80 (ze 100)
Hodnocení jednotlivých kritérií v rámci multikriteriální analýzy	
Kritérium	Bodové hodnocení
<i>účelnost projektu (váha 35%)</i>	75
<i>užitečnost projektu ze strany cílových skupin (váha 5 %)</i>	100
<i>užitečnost projektu ze strany dalších klíčových aktérů (váha 5 %)</i>	100
<i>účinnost projektu (váha 15 %)</i>	100
<i>hospodárnost projektu (váha 15 %)</i>	100
<i>udržitelnost projektu (váha 20 %)</i>	70
<i>inovativnost řešení (váha 5 %)</i>	0

I. Identifikace nejlepší, dobré a neosvědčené praxe

Projekt je zaměřen na pomoc při návratu na pracovní trh specifické skupině uchazeček o zaměstnání. Zároveň jde o rozšíření služeb, které příjemce dotace obvykle poskytuje cílové skupině. V projektu bylo dobře využito dlouhodobé zkušenosti příjemce s prací s cílovou skupinou a zároveň hluboké znalosti jejích specifik. Pro účastnice i spolupracující subjekty byl velkým benefitem osobní a vstřícný přístup realizačního týmu po dobu celé realizace projektu.

II. Doporučení dle faktorů úspěchu a překážek při realizaci projektu

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

- **Osobní přístup a intenzivní komunikace s účastnicemi i zaměstnavateli**
Specifikace: Terapeutky z projektového týmu byly v kontaktu s účastnicemi po celou dobu realizace projektu, řešily s nimi osobní problémy a pomáhaly jim s hledáním a získáváním pracovního místa; zároveň byly v kontaktu se zaměstnavateli pracovníků na dotovaném pracovním místě a řešily s nimi všechny případné komplikace během spolupráce.
- **Znalost cílové skupiny**
Specifikace: Díky hluboké znalosti specifik cílové skupiny mohl být projekt a jeho aktivity vhodně nastaveny pro danou cílovou skupinu, jedná se zejména o zahrnutí pracovního vzdělávání, psychologického poradenství a pracovní diagnostiky

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

- Předsudky zaměstnavatelů, které komplikovaly zprostředkování zaměstnání pro účastnice.
- Dlouhá administrace ze strany MPSV, která zdržovala zprostředkování pracovního místa.
- Pravidla proplácení výdajů příjemci, které nedovolují další splátku příjemce před vyřešením administrativy, což vedlo k finančním problémům příjemce bez finančních rezerv.
- Administrativní pravidla OP LZZ s velmi komplikovanými pracovními výkazy, jejichž vyplňování bylo zejména pro terapeutky velmi náročné a omezující.
- Přílišné pracovní vytížení projektové manažerky, které vedlo k velké zátěži dalších členů pracovního týmu; fluktuace členů realizačního týmu komplikující realizaci.

III. Potenciál šíření dobré praxe / aplikovatelnosti projektu

Potenciál pro šíření dobré praxe nabízí projekt z hlediska hluboké znalosti cílové skupiny, jejich specifických potřeb a překážek bránícím jí v návratu na pracovní trh. Důležitým aspektem realizovaného projektu byla osobní a individuální péče o účastnice i spolupracující zaměstnavatele a zároveň o jejich vzájemnou spolupráci.