

Vyhodnocení 2. vlny pilotáže dotazníku do ZMZ

Zprávu vypracovalo:

Oddělení evaluací (802)

Sekce náměstka ministryně pro ekonomiku a evropské fondy

Ministerstvo práce a sociálních věcí

Finální verze dokumentu ze dne 2. 11. 2015

Obsah

Účel dotazníku a výsledky 2. vlny pilotáže	3
Cíle dotazníku	3
Průběh pilotáže	3
Struktura dotazníku	4
Vyhodnocení dotazníku – porovnání mezi oblastmi podpory	6
Návratnost dotazníku	6
Základní charakteristiky projektu	7
Dosažené přínosy	12
Problémy a překážky	25
Celkové zhodnocení.....	34
Dobrá praxe	35
Příloha: Vyhodnocení specifických otázek dle oblastí podpory	41
Oblast podpory 1.1	42
Oblast podpory 2.1	45
Oblast podpory 3.1	49
Oblast podpory 3.3	51
Oblast podpory 3.4	55
Oblast podpory 4.1	58
Oblast podpory 5.1	62

Účel dotazníku a výsledky 2. vlny pilotáže

Cíle dotazníku

Pilotovaný dotazník bude využíván pro získávání informací od realizátorů soutěžních projektů OPZ. Bude povinnou součástí Závěrečné zprávy o realizaci. Dotazník má sloužit k jednotně strukturovanému mapování konečných výsledků a přínosů projektů napříč oblastmi podpory. Dalším klíčovým cílem je identifikace hlavních překážek, které mohou bránit co nejefektivnější realizaci projektů.

Dotazník má také pomoci lépe cílit návazné hloubkové evaluace. V oblasti procesních analýz může dotazník průběžně poskytovat informaci o hlavních problémech projektů. Průběžný sběr dat od ukončených projektů umožní také zachytit vývoj jednotlivých sledovaných kategorií v čase. Vedle toho má pak dotazník sloužit jako jeden z podkladů pro vytvoření databáze projektů, které jsou vhodné pro prezentaci dobré praxe.

Respondenty dotazníku jsou příjemci dotace. Je proto nutné k výsledkům přistupovat s tím, že se jedná o pohled a názor samotných realizátorů, a ne o evaluaci projektů zahrnující i šetření u cílových skupin a dalších aktérů. Přesto jsou výsledky relevantním podkladem pro mapování výsledků projektů financovaných z ESF ČR.

Průběh pilotáže

První kolo pilotáže dotazníku se konalo v druhé polovině roku 2014. Sběr dat od respondentů - příjemců dotace z OP LZZ – proběhl v srpnu a září 2014. Osloveny byly grantové projekty, jejichž ukončení spadalo do rozmezí od ledna do srpna 2014. Celkem bylo dle tohoto klíče osloveno 377 projektů, z nichž odpovědělo 156. V první verzi dotazníku bylo otestováno větší množství otázek, jejichž počet byl ve verzi pro druhé kolo pilotáže výrazně snížen, aby se zvýšil komfort respondentů a tím i kvalita odpovědí.

V rámci testování se ukázalo, že bude vhodné preferovat zejména uzavřené otázky s přednastavenými odpověďmi, které je možné dobře kvantitativně zpracovat. Výsledky z uzavřených otázek také dobře slouží k porovnání výsledků mezi různými oblastmi podpory. Druhá verze dotazníku tak obsahovala nižší počet otevřených otázek a už jen omezený počet specifických otázek (určených jen pro konkrétní oblasti podpory).

Druhá vlna pilotáže dotazníku proběhla na projektech končících od září 2014 do března 2015. Sběr dat od respondentů se uskutečnil v dubnu 2015. Celkem bylo osloveno 735 projektů, z nichž odpovědělo 369.

Na základě vyhodnocení druhého kola pilotáže dojde ještě k dalšímu mírnému zkrácení dotazníku. Vyřazeny budou ještě některé testované otevřené otázky, které přinášely duplicitní či málo užitečné odpovědi. Naopak rozšíření sekce otázek věnující se hlavním problémům a překážkám při realizaci projektů se osvědčilo. Na základě zpětné vazby od respondentů bylo pak upraveno textové znění některých otázek a zpřesněna nabídka přednastavených odpovědí.

Struktura dotazníku

Dotazník obsahuje následující okruhy otázek:

-
- Základní charakteristiky projektu
 - Dosažené přínosy
 - *Dosažené přínosy ve vzdělání účastníků*
 - *Dosažené přínosy v zaměstnanosti účastníků*
 - *Dosažené přínosy ve změně postojů a motivaci účastníků*
 - *Dosažené přínosy v informovanosti veřejnosti/osvětě*
 - *Dosažené přínosy u žen a mužů*
 - *Další přínosy*
 - Problémy a překážky
 - Celkové zhodnocení
 - Dobrá praxe
 - Způsob zjišťování výsledků projektu ze strany příjemce
-



OPERAČNÍ PROGRAM
LIDSKÉ ZDROJE
A ZAMĚSTNANOST

PODPORUJEME
VAŠI BUDOUCNOST
www.esfcr.cz

Většinu otázek tvoří uzavřené otázky s přednastavenými možnostmi odpovědí, které jsou společné pro všechny respondenty. Doplnuje je několik otevřených otázek, které jsou zaměřené zejména na identifikaci dobré praxe. Součástí dotazníku je také několik specifických otázek, které jsou určeny vždy jen pro respondenty vybraných oblastí podpory.

Část informací týkajících se základních charakteristik projektů, které jsou nutné pro vyhodnocení výsledků, byla čerpána z IS MONIT. V budoucnu se počítá s využitím dat z IS 2014+.

Vyhodnocení dotazníku – porovnání mezi oblastmi podpory

Návratnost dotazníku¹

Oblast podpory	Počet respondentů	Počet oslovených projektů	Návratnost
1.1 - Zvýšení adaptability zaměstnanců a konkurenceschopnosti podniků	88	197	45%
2.1 - Posílení aktivních politik zaměstnanosti	41	60	68%
3.1 - Podpora sociální integrace a sociálních služeb	45	105	43%
3.3 - Integrace sociálně vyloučených skupin na trhu práce	59	103	57%
3.4 - Rovné příležitosti žen a mužů na trhu práce a sladění pracovního a rodinného života	62	113	55%
4.1 - Posilování institucionální kapacity a efektivity	31	77	40%
5.1 - Mezinárodní spolupráce	43	80	54%
OP LZZ	369	735	50%

- Návratnost dotazníku byla za všechny oblasti podpory 50 procent. Nejvyšší byla v oblasti podpory 2.1 (68 procent), nejnižší v oblasti podpory 4.1 (40 procent).

¹ Dotazník vyplnily také 2 projekty z oblasti podpory 1.2 - Zvýšení adaptability zaměstnanců restrukturalizovaných podniků a jeden projekt z oblasti podpory 3.2 - Podpora sociální integrace příslušníků romských lokalit. Vzhledem k nízkému počtu respondentů (důvodem byl nízký vzorek končících projektů) nebyly tyto oblasti podpory do kvantitativního vyhodnocení zařazeny.

Základní charakteristiky projektu

Finanční alokace projektu	1.1	2.1	3.1	3.3	3.4	4.1	5.1	OP LZZ
Do 2 mil. Kč	41%	0%	49%	2%	6%	23%	2%	19%
2-4 mil. Kč	47%	7%	42%	27%	21%	48%	21%	31%
4-6 mil. Kč	11%	93%	7%	71%	27%	19%	37%	36%
6-8 mil. Kč	1%	0%	2%	0%	45%	10%	35%	13%
nad 8 mil. Kč	0%	0%	0%	0%	0%	0%	5%	1%

- V rámci hodnocených grantových projektů se finanční alokace nejčastěji pohybovala v intervalu **4 až 6 milionů korun**, do něhož spadalo 36 procent projektů. Druhým nejčastějším rozmezím bylo **2 až 4 miliony korun** (31 procent projektů). Alokace **do 2 milionů korun** byla silněji zastoupená u projektů v OP 1.1 a OP 3.1, alokace **nad 6 milionů korun** se pak vyskytovala hlavně v OP 3.4 a OP 5.1.

Počet podpořených osob	1.1	2.1	3.1	3.3	3.4	4.1	5.1	OP LZZ
0-25	33%	5%	47%	22%	5%	42%	2%	21%
26-50	22%	20%	3%	29%	11%	16%	19%	18%
51-100	18%	46%	32%	39%	35%	23%	21%	29%
101-150	16%	22%	11%	7%	13%	0%	14%	12%
151-200	5%	5%	0%	2%	18%	3%	7%	6%
více než 200	7%	2%	8%	2%	18%	16%	37%	12%

- Z hlediska počtu podpořených osob převládají projekty s **51 až 100 účastníky** (29 procent). Rozšířené jsou i projekty s **méně než 25 účastníky** (21 procent) – zastoupené jsou nejvíce v OP 3.1, OP 4.1 a OP 1.1. Vyskytují se i projekty s **více než 200 účastníky** (12 procent), největší podíl mají v OP 5.1, OP 3.4 a OP 4.1.

Zařadte prosím svou organizaci do některé z nabízených kategorií:	1.1	2.1	3.1	3.3	3.4	4.1	5.1	OP LZZ
neziskový subjekt: o.p.s., občanské sdružení, spolek, ústav	0%	51%	51%	56%	42%	0%	58%	35%
malý podnik (11-49 zaměstnanců)	27%	15%	4%	14%	10%	0%	12%	14%
střední podnik (50-249 zaměstnanců)	41%	2%	4%	0%	15%	0%	0%	13%
veřejný subjekt: obecní samospráva ²	0%	0%	13%	7%	5%	87%	5%	11%
velký podnik (250 a více zaměstnanců)	28%	2%	0%	2%	5%	0%	0%	8%
mikro podnik (do 10 zaměstnanců)	2%	12%	11%	8%	8%	0%	14%	8%
škola, vzdělávací či vědecká instituce	0%	10%	2%	8%	5%	0%	2%	4%
neziskový subjekt: církevní právnická osoba	0%	2%	7%	3%	2%	0%	0%	2%
veřejný subjekt: krajská samospráva ³	0%	2%	0%	2%	3%	10%	0%	2%
komory - zájmová samospráva, zájmové sdružení právnických osob	0%	0%	0%	0%	6%	0%	0%	1%
veřejný subjekt: ústřední orgán státní správy ⁴	0%	0%	2%	0%	0%	0%	2%	1%
zdravotnické/sociální zařízení zřizované státem, krajskými úřady či obcemi	0%	0%	2%	0%	0%	0%	2%	1%
jiný druh subjektu	1%	2%	0%	0%	0%	3%	2%	1%

- Nejčastějším typem organizace příjemce je **neziskový subjekt: o.p.s., občanské sdružení, spolek, ústav** (35 procent projektů). Následují **malý podnik** (14 procent) a **střední podnik** (13 procent). Z veřejných subjektů je nejčastějším příjemcem **obecní samospráva** (11 procent).

² veřejný subjekt: ústřední orgán státní správy, organizační složka státu, příspěvková organizace či společnost založená či vlastněná státem

³ veřejný subjekt: krajská samospráva (a její organizační složka) resp. organizační složka, příspěvková organizace či společnost založená či vlastněná krajskou samosprávou

⁴ veřejný subjekt: ústřední orgán státní správy, organizační složka státu, příspěvková organizace či společnost založená či vlastněná státem

Kterým skupinám osob měl projekt prospět?	1.1	2.1	3.1	3.3	3.4	4.1	5.1	OP LZZ
nezaměstnaní či neaktivní/práci nehledající jedinci	0%	98%	33%	90%	58%	0%	67%	47%
zaměstnanci podniků	100%	2%	0%	0%	44%	0%	21%	34%
široká veřejnost	0%	5%	36%	3%	40%	35%	30%	19%
zaměstnanci veřejné správy	0%	0%	22%	0%	16%	97%	35%	18%
klienti sociálních služeb	0%	10%	58%	25%	2%	0%	35%	17%
pracovníci sociálních služeb	0%	0%	47%	2%	2%	0%	44%	11%
sociální podnikatelé	0%	0%	0%	0%	5%	0%	14%	2%

- Nejčteněji zastoupenou cílovou skupinou v projektech jsou **nezaměstnaní či neaktivní/práci nehledající jedinci**, na které se zaměřuje 47 procent z nich. V 34 procentech projektů jsou zastoupení **zaměstnanci podniků**. 19 procent projektů cílilo i na **širokou veřejnost**. **Zaměstnanci veřejné správy** byli jako cílová skupina v 18 procentech projektů, **klienti sociálních služeb** pak v 17 procentech projektů.

Zaměřoval se Váš projekt specificky na některé cílové skupiny se znevýhodněním na trhu práce?	2.1	3.1	3.3	3.4	5.1	OP LZZ
osoby starší než 50 let	29%	12%	32%	65%	33%	34%
osoby se zdravotním/mentálním znevýhodněním, duševně nemocní	22%	59%	32%	3%	22%	28%
osoby sociálně vyloučené či sociálním vyloučením ohrožené	12%	53%	32%	3%	17%	24%
osoby vracející se na trh práce po mateřské/rodičovské dovolené	5%	15%	2%	76%	28%	22%
osoby pečující o dítě do 15 let	29%	12%	2%	43%	22%	20%
osoby do 25 let	20%	12%	27%	22%	11%	19%
rodiče s dětmi	2%	21%	0%	51%	22%	17%
osoby pečující o osobu blízkou	2%	18%	2%	43%	17%	14%
osoby ohrožené závislostmi nebo osoby závislé na návykových látkách	2%	38%	3%	0%	3%	8%
děti a mládež	0%	38%	2%	3%	6%	8%
osoby po výkonu trestu/před propuštěním z výkonu trestu/opouštějící zařízení pro výkon ústavní nebo ochranné výchovy	0%	21%	8%	0%	6%	7%
cizinci (azylanti, imigranti, národnostní menšiny)	0%	6%	12%	0%	8%	6%
osoby bez přístřeší	0%	29%	0%	0%	3%	5%
oběti trestné činnosti, oběti domácího násilí, oběti obchodu s lidmi, osoby komerčně zneužívané	0%	15%	0%	0%	0%	2%

N=207

- Pokud se podíváme blíže na strukturu cílových skupin projektů pracujících se znevýhodněnými na trhu práce, nejčastěji jsou v projektech zastoupené **osoby starší než 50 let** (34 procent). Následují **osoby se zdravotním/mentálním znevýhodněním, duševně nemocní** (28 procent), **osoby sociálně vyloučené či sociálním vyloučením ohrožené** (24 procent) a **osoby vracející se na trh práce po mateřské/rodičovské dovolené** (22 procent). V průměru jsou naopak méně zastoupené cílové skupiny **oběti trestné činnosti či domácího násilí, osoby bez přístřeší, cizinci či osoby po výkonu trestu**. Výrazněji se s těmito skupinami pracuje zejména v OP 3.1.

Jakým skupinám zaměstnanců měl projekt nejvíce prospět? ⁵	1.1	3.4	5.1	OP LZZ
zaměstnanci na nižší organizační úrovni	75%	52%	22%	66%
střední a vrcholový management	48%	52%	56%	49%
specifické skupiny zaměstnanců - nad 50 let	28%	19%	33%	27%
specifické skupiny zaměstnanců – nově přijatí zaměstnanci	15%	15%	22%	16%
specifické skupiny zaměstnanců - mladí do 25 let	14%	15%	11%	14%
zaměstnanci při přechodu na jinou práci	8%	7%	11%	9%
specifické skupiny zaměstnanců - osoby se zdravotním postižením	1%	7%	33%	6%
jiné skupiny zaměstnanců	12%	32% ⁶	9%	15%

N=125

- V rámci projektů, které pracují se zaměstnanci, jsou nejčastější specifitější cílovou skupinou **zaměstnanci na nižší organizační úrovni** (jsou zastoupeni v 66 procentech projektů). Následuje **střední a vrcholový management** (49 procent projektů).
- V OP 1.1 dominují **zaměstnanci na nižší organizační úrovni** (75 procent), v OP 5.1 převládá **střední a vrcholový management** (56 procent), v OP 3.4 je zastoupení těchto skupin vyrovnané (52 procent). V OP 5.1 je pak ještě oproti ostatním oblastem podpory výrazněji zastoupená skupina **zaměstnanců - osob se zdravotním postižením**, v OP 3.4 pak **osoby vracující se do zaměstnání po rodičovské či mateřské dovolené**.

⁵ Do tabulky není zařazena OP 2.1, kde bylo zastoupení skupiny zaměstnanců minimální.

⁶ Nejčastěji se jednalo o osoby vracující se do zaměstnání po rodičovské či mateřské dovolené.

Dosažené přínosy

• Dosažené přínosy ve vzdělání účastníků

Jaké druhy vzdělávacích kurzů pro účastníky byly v projektu klíčové?	1.1	2.1	3.1	3.3	3.4	5.1	OP LZZ
měkké dovednosti (prezentační, komunikační)	23%	58%	36%	64%	64%	44%	46%
práce s informačními technologiemi	34%	40%	6%	31%	23%	25%	28%
rekvalifikace – dělnické profese	6%	58%	3%	64%	2%	3%	23%
specifické firemní vzdělávání	70%	0%	9%	2%	2%	6%	23%
rekvalifikace – služby a administrativa	0%	68%	0%	37%	25%	3%	20%
finanční vzdělávání	8%	23%	24%	22%	14%	11%	16%
výuka podnikání	1%	20%	3%	7%	59%	14%	15%
sociální práce (práce s klienty, pečovatelství)	0%	18%	36%	19%	5%	19%	13%
genderové vzdělávání	13%	8%	0%	2%	50%	3%	13%
manažerské dovednosti	19%	8%	15%	2%	11%	17%	12%
technické kurzy pro dělnické profese	27%	8%	6%	14%	0%	0%	12%
právo, bezpečnost práce	6%	18%	6%	15%	14%	11%	11%
jazyková příprava	23%	0%	0%	5%	2%	6%	9%
řidičské kurzy	2%	13%	0%	12%	0%	0%	5%
zdravý životní styl, tělesná cvičení, sebeobrana	0%	0%	0%	3%	5%	6%	2%
vzdělávací kurzy nebyly součástí projektu	0%	2%	27%	0%	6%	16%	7%

• Nejčastěji zastoupenými vzdělávacími kurzy v projektech jsou ty na **měkké dovednosti**. Jsou součástí 48 procent z nich. Dále jsou v pořadí dle četnosti zastoupení **práce s informačními technologiemi** (28 procent), **rekvalifikace – dělnické profese** a **specifické firemní vzdělávání** (oboje 23 procent), dále **rekvalifikace – služby a administrativa** (20 procent).

• Zatímco **kurzy měkkých dovedností** jsou výrazně zastoupené téměř u všech oblastí podpory (relativně nižší četnost je pouze v OP 1.1), u některých druhů kurzů jsou naopak rozdíly v zastoupení dle oblastí podpory výrazné. **Rekvalifikační kurzy** jsou logicky výrazně častěji v oblastech podpory zaměřených na zaměstnanost (OP 2.1 a OP 3.3), **specifické firemní vzdělávání** je pak doménou OP 1.1.

- **Výuka podnikání** je nejčastěji v projektech OP 3.4, pracuje se s ní ale relativně často i v OP 2.1 a OP 5.1. **Genderové vzdělávání** je také doménou hlavně OP 3.4 (50 procent projektů), v jiných oblastech podpory je zastoupené minimálně. Určitou výjimkou je OP 1.1, která je s třináctiprocentním zastoupením těchto kurzů na druhém místě.

K jakým hlavním změnám ve vzdělání účastníků díky projektu došlo?	1.1	2.1	3.1	3.3	3.4	5.1	OP LZZ
zvýšení odborné kvalifikace/odborných dovedností	98%	76%	55%	67%	56%	58%	73%
zvýšení měkkých dovedností (soft skills)	25%	46%	36%	43%	65%	56%	42%
získání pracovní praxe	13%	56%	33%	66%	14%	17%	32%
posílení pracovní právní, občanskoprávní gramotnosti	6%	41%	21%	50%	37%	33%	29%
rekvalifikace na jiný obor	0%	68%	0%	66%	19%	8%	26%
posílení finanční gramotnosti	5%	29%	21%	34%	26%	14%	20%
zvýšení povědomí o genderových otázkách	20%	7%	0%	3%	74%	6%	19%
posílení základní gramotnosti	2%	22%	3%	21%	5%	8%	10%
na kvalifikační změny nebyl projekt zaměřen	0%	0%	27%	2%	9%	16%	7%

- V rámci hodnocení přínosů vzdělávání příjemci nejčastěji zmiňují **zvýšení odborné kvalifikace a odborných dovedností účastníků** (73 procent). Dále je to **zvýšení měkkých dovedností** (42 procent), **získání pracovní praxe** (32 procent). Méně vidí příjemci přínos svých projektů v oblasti **zvýšení povědomí o genderových otázkách** (19 procent) a nejméně z nich se věnovalo **posílení základní gramotnosti** (10 procent).
- Rozdíly mezi přínosy dle oblastí podpory často vycházejí z jejich specifického zaměření. Průřezově se prosadilo i **posílení pracovní právní, občanskoprávní gramotnosti** a **posílení finanční gramotnosti** – nejvíc jsou ale tyto kategorie zastoupené v OP 3.3. **Zvýšení povědomí o genderových otázkách** je stále hlavně doménou OP 3.4, vyšší zastoupení pak má už jen v OP 1.1.

• Dosažené přínosy v zaměstnanosti účastníků

Získali někteří nezaměstnaní díky projektu práci?	Četnost
OP 2.1	100%
OP 3.3	95%
OP 3.4	72%
OP 5.1	40%
OP 3.1	29%
Celkem OP LZZ⁷	69%

• Tabulka výše ukazuje, jaké procento projektů v rámci jednotlivých oblastí podpory nabídlo/zprostředkovalo alespoň části účastníků práci. Nejvíce to bylo v OP 2.1 (100 procent projektů) a OP 3.3 (95 procent). Nad průměrem se drží i OP 3.4, kde nabídlo/zprostředkovalo některému z účastníků práci 72 procent projektů. Výrazně méně se na zaměstnání účastníků zaměřovaly projekty z OP 5.1 (40 procent) a OP 3.1 (29 procent).

Jaký typ pracovního místa nezaměstnaní účastníci získali?	2.1	3.1	3.3	3.4	5.1	OP LZZ ⁸
nedotované místo	61%	69%	55%	24%	82%	54%
dotované místo	93%	46%	91%	50%	35%	73%
zahájení vlastního podnikání	22%	15%	13%	74%	41%	31%
	N=41	N=13	N=56	N=34	N=17	N=161

• Dle typů pracovních míst, které projekty zprostředkovaly, nejčastěji některý z účastníků získal **dotované místo** (celkem u 73 procent projektů, které se zprostředkování práce věnovaly). **Nedotované místo** bylo zprostředkováno v 54 procent projektů, některý z účastníků zahájil **vlastní podnikání** u 31 procent projektů. **Dotovaná místa** byla dominantní zejména u OP 2.1 a OP 3.3. Naopak zprostředkování **nedotovaných míst** převládalo u OP 5.1 a OP 3.1. **Zahájení vlastního podnikání** účastníků registrují nejvíce projekty z OP 3.4, výrazněji zastoupené je ale i v OP 5.1.

⁷ Do hodnocení vstoupily pouze projekty z OP 2.1, OP 3.1, OP 3.3, OP 3.4 a OP 5.1.

⁸ viz výše

Jaký typ nedotovaných míst účastníci získali?	2.1	3.1	3.3	3.4	5.1	OP LZZ ⁹
u podnikatelského subjektu	92%	78%	90%	100%	100%	92%
u neziskového subjektu	56%	44%	42%	38%	36%	44%
u veřejného subjektu (včetně příspěvkových organizací)	44%	22%	52%	50%	43%	44%
	N=25	N=9	N=31	N=8	N=14	N=87

• Pokud se podíváme blíže na strukturu zprostředkovaných **nedotovaných míst**, převládají ty u **podnikatelského subjektu**. Získal je některý z účastníků v 92 procentech projektů, které nedotovaná místa zprostředkovaly. U **neziskového subjektu** a **veřejného subjektu** to bylo shodně 44 procent projektů.

Jaký typ dotovaných míst účastníci získali?	2.1	3.1	3.3	3.4	5.1	OP LZZ
práce pro realizátora nebo partnera projektu	45%	83%	49%	65%	67%	53%
práce u jiného podnikatelského subjektu	79%	17%	82%	76%	50%	75%
práce u jiného neziskového subjektu	47%	0%	45%	29%	33%	40%
práce u jiného veřejného subjektu (včetně příspěvkových organizací)	37%	0%	33%	24%	17%	30%
	N=38	N=6	N=51	N=17	N=6	N=118

• Z analýzy **dotovaných míst** vyplývá, že nejčastěji byla v projektech zprostředkována ta u **podnikatelského subjektu** (75 procent projektů, které dotovaná místa zprostředkovaly). Následují místa přímo u **realizátora nebo partnera projektu** (zprostředkovalo je pro některého z účastníků 53 procent projektů). Méně zastoupená byla dotovaná místa u **neziskového subjektu** (40 procent) a **veřejného subjektu** (30 procent).

⁹ Do hodnocení vstoupily pouze projekty z OP 2.1, OP 3.1, OP 3.3, OP 3.4 a OP 5.1.

Průměr zprostředkovaných míst na 1 projekt ¹⁰	2.1	3.3	3.4	OP LZZ ¹¹
nedotované místo	14,3	8,9	1,9	8,3
dotované místo	16,1	13,5	3,8	9,9
zahájení vlastního podnikání	0,5	0,3	9,9	2,5
celkem	30,9	22,7	15,6	20,7

- V průměru byla v jednom projektu zprostředkována pracovní místa pro 20,7 osob. (V rámci skupiny projektů, které uvedly, že zprostředkovaly či přímo vytvořily alespoň jedno pracovní místo.) Pokud se podíváme na skladbu průměrného projektu, zprostředkoval **9,9 dotovaných míst, 8,3 nedotovaných míst a 2,5 zahájených vlastních podnikání**. Nejvíce bylo v průměru zprostředkováno místo účastníkům projektů z OP 2.1 (30,9 osob), v OP 3.3 to bylo 22,7 osob a v OP 3.4 to bylo 15,6 osob.

Průměr zprostředkovaných nedotovaných míst na 1 projekt ¹²	2.1	3.3	3.4	OP LZZ ¹³
u podnikatelského subjektu	10,5	5,9	1,4	5,9
u neziskového subjektu	3,0	0,9	0,3	1,2
u veřejného subjektu (včetně příspěvkových organizací)	0,8	2,1	0,2	1,2

- Nejvíce bylo účastníkům zprostředkováno **nedotovaných míst u podnikatelského subjektu** – v jednom projektu v průměru 5,9 osobám. U **neziskového subjektu a veřejného subjektu** začalo pracovat v průměru na projekt shodně 1,2 osob.

¹⁰ Příjemci měli v dotazníku u jednotlivých kategorií uvést co nejpřesnější počet účastníků, kterým bylo v rámci projektu dané místo zprostředkováno. Jde o počet osob, které práci získaly, ne o počet úvazků.

¹¹ Do výpočtu průměru vstoupilo kromě projektů z OP 2.1, OP 3.3 a OP 3.4 i 13 projektů za OP 3.1 a 17 projektů za OP 5.1.

¹² viz 10

¹³ viz 11

Průměr zprostředkovaných dotovaných míst na 1 projekt ¹⁴	2.1	3.3	3.4	OP LZZ ¹⁵
práce pro realizátora nebo partnera projektu	2,8	2,1	1,4	2,0
práce u jiného podnikatelského subjektu	8,7	8,1	1,8	5,4
práce u jiného neziskového subjektu	2,2	2,3	0,4	1,5
práce u jiného veřejného subjektu (včetně příspěvkových organizací)	2,4	0,9	0,2	1,0

- Z hlediska **dotovaných míst** bylo zprostředkováno nejvíce těch u **podnikatelského subjektu** - v jednom projektu v průměru 5,4 osobám. U **realizátora nebo partnera projektu** začaly díky projektu na dotované pozici pracovat v průměru 2 osoby, u **neziskového subjektu** 1,5 osob u **veřejného subjektu** 1 osoba.

¹⁴ viz 10

¹⁵ viz 11

Začali účastníci díky projektu využívat ve významnějším rozsahu flexibilních forem organizace práce?	Četnost
OP 3.4	42%
OP 2.1	34%
OP 3.3	32%
OP 5.1	21%
OP 3.1	13%
OP 4.1	6%
OP 1.1	2%
Celkem OP LZZ	21%

- Celkem 21 procent projektů uvedlo, že někteří účastníci začali díky projektu využívat ve významnějším rozsahu flexibilních forem organizace práce. Nejvíce to bylo v rámci OP 3.4 (42 procent), dále pak v OP 2.1 (34 procent) a OP 3.3 (32 procent).

Jaký typ flexibilních forem organizace práce začali účastníci díky projektu využívat?	Četnost
částečné úvazky, stlačený pracovní týden	73%
práce z domova	22%
úplně flexibilní pracovní doba	21%
pružná (klouzavá) pracovní doba	21%
možnost výběru služeb ve směnném provozu	9%
sdílená pracovní místa	8%

N=78

- V rámci OP LZZ jako celku jsou nejčastější formou flexibilní formy organizace práce, kterou účastníci začnou díky projektu využívat, **částečné úvazky či stlačený pracovní týden**. Část účastníků je začala využívat u 73 procent projektů, které flexibilní formy organizace práce nabízely. Dle četnosti následuje **práce z domova** (22 procent), **úplně flexibilní pracovní doba** (21 procent) a **pružná (klouzavá) pracovní doba** (21 procent).

- V průměru přejde v rámci OP LZZ v **jednom projektu** na flexibilní formy organizace práce **2,3 osob**.
- Pokud by se započítaly jen projekty, které flexibilní formy práce nabízejí, vychází průměr přechodů na jeden projekt 10,9 osob.

• Dosažené přínosy ve změně postojů a motivace účastníků

Které z uvedených změn v postojích a motivaci účastníků byly v projektu nejvýznamnější?	1.1	2.1	3.1	3.3	3.4	5.1	OP LZZ
zvýšení sebevědomí	41%	83%	42%	83%	63%	58%	55%
zvýšení motivace k dalšímu vzdělávání	81%	54%	38%	47%	48%	58%	52%
zvýšení motivace k zapojení na trh práce	10%	98%	24%	88%	44%	60%	45%
obnovení pracovních návyků	17%	71%	31%	76%	23%	26%	35%
lepší orientace na trhu práce	2%	71%	11%	68%	32%	42%	31%
zvýšení schopnosti či vůle samostatně řešit nepříznivé sociální situace	2%	44%	36%	42%	16%	26%	22%
zvýšení samostatnosti (bydlení atd.)	5%	15%	16%	32%	3%	21%	13%
žádná změna v postojích a motivaci nenastala	7%	0%	18%	5%	3%	9%	6%

- V rámci hodnocení přínosů ve změně postojů a motivace účastníků příjemci nejčastěji zmiňují **zvýšení sebevědomí** (55 procent), **zvýšení motivace k dalšímu vzdělávání** (52 procent) a **zvýšení motivace k zapojení na trh práce** (45 procent).
- V projektech z oblastí podpory zaměřených na zaměstnanost – OP 2.1 a OP 3.3 – příjemci hojně uvádějí právě **zvýšení motivace k zapojení na trh práce, zvýšení sebevědomí**, ale také **obnovení pracovních návyků** či **lepší orientaci na trhu práce**. V OP 3.3 je navíc oproti průměru výrazně zastoupené **zvýšení samostatnosti účastníků (bydlení atd.)**. V OP 1.1 je suverénně nejčastějším přínosem **zvýšení motivace k dalšímu vzdělávání**.
- V oblastech podpory OP 3.1 a OP 5.1 jsou registrovány přínosy ve změně postojů relativně méně, ale i zde jsou podstatnou součástí projektů. V OP 3.1 jsou však nadprůměrně zastoupené **zvýšení schopnosti či vůle samostatně řešit nepříznivé sociální situace** a **zvýšení samostatnosti (bydlení atd.)**.

• Dosažené přínosy v informovanosti veřejnosti/osvětě

Byly součástí projektu komunikační, vzdělávací či osvětové akce pro veřejnost nebo organizace?	Četnost
OP 3.4	91%
OP 3.1	42%
OP 5.1	40%
OP 2.1	32%
OP 3.3	24%
OP 1.1	7%
Celkem OP LZZ	42%

• **Komunikační, vzdělávací či osvětové akce pro veřejnost nebo organizace** byly součástí 42 procent projektů. Výrazně nejčastěji byly zastoupené v projektech z OP 3.4 (91 procent). Následují OP 3.1 a OP 5.1, kde byly součástí zhruba 40 procent projektů. Nejméně často se vyskytovaly v projektech z OP 1.1 (7 procent).

Jaký typ produktů v rámci komunikačních, vzdělávacích či osvětových akcí vznikl?	1.1	2.1	3.1	3.3	3.4	5.1	OP LZZ
propagační kampaň (letáky, články v tisku, mediální spoty atd.)	17%	92%	89%	93%	77%	71%	77%
webové stránky	83%	85%	63%	93%	65%	63%	70%
výukový/vzdělávací program (kurz, seminář, školení)	33%	38%	16%	29%	47%	49%	40%
studijní materiál (e-learning, skripta, učebnice)	33%	38%	5%	7%	33%	51%	32%
sborník dobré praxe	0%	8%	0%	7%	35%	49%	27%
výzkumná zpráva (analýza, studie, statistiky)	17%	8%	53%	0%	28%	32%	27%
poradenský servis	0%	31%	5%	43%	19%	22%	21%
kontaktní databáze	0%	23%	26%	36%	9%	20%	18%

N=136

• Nejčastějšími produkty komunikačních, vzdělávacích či osvětových akcí byly **propagační kampaň** (77 procent) a **webové stránky** (70 procent). Četně zastoupené byly i **výukové/vzdělávací programy** a **studijní materiály**. **Sborníky dobré praxe** vznikaly zejména v OP 3.4 a OP 5.1; **výzkumné zprávy** v OP 3.1, OP 3.4 a OP 5.1. **Poradenský servis** byl nejčastěji zastoupen v projektech OP 3.3 a OP 2.1.

Kdo začal vytvořený výše uvedený produkt (produkty) skutečně využívat?	1.1	2.1	3.1	3.3	3.4	5.1	OP LZZ
veřejnost	17%	69%	74%	57%	65%	41%	57%
organizace realizátora	67%	62%	37%	57%	49%	54%	51%
neziskové organizace	0%	31%	68%	36%	40%	68%	49%
podnikatelské subjekty	17%	46%	26%	43%	53%	37%	41%
územní samospráva (včetně příspěvkových organizací)	0%	8%	63%	7%	23%	37%	29%
státní správa (včetně příspěvkových organizací)	17%	15%	37%	7%	14%	41%	25%

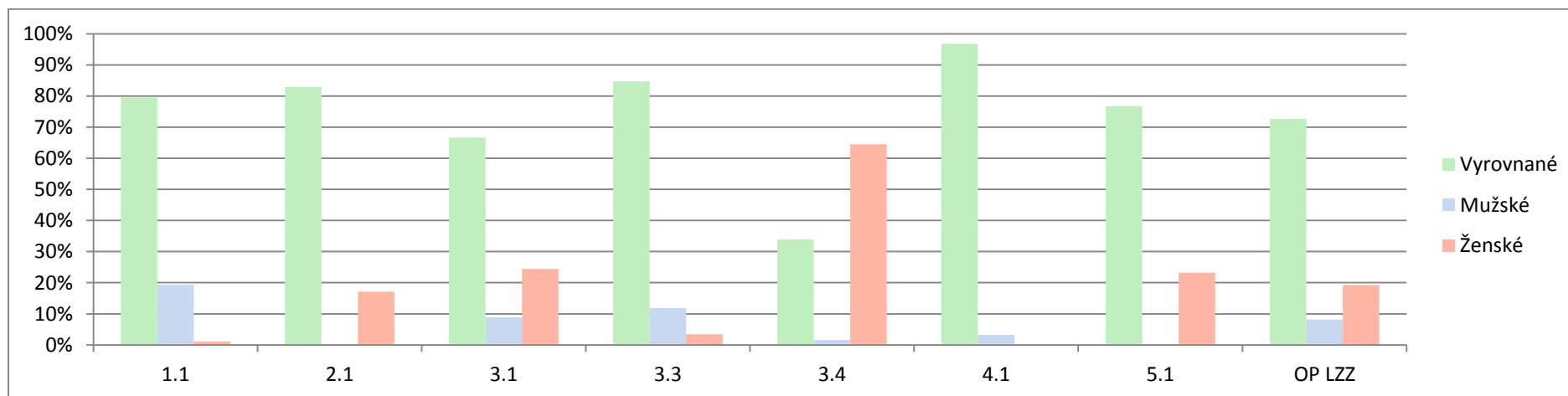
N=136

- Nejčastějším uživatelem produktů v rámci komunikačních, vzdělávacích či osvětových akcí byla **veřejnost**. Cílo na ni 57 procent vzniklých produktů. Další nejčastější cílovou skupinou komunikačních a vzdělávacích aktivit byla **organizace realizátora** (51 procent) a **neziskové organizace** (49 procent). Méně často projekty uváděly zaměření na **územní samosprávu** (29 procent) a **státní správu** (25 procent).

• Dosažené přínosy u žen a mužů

Jak projekt pracoval s ženami a muži?	1.1	2.1	3.1	3.3	3.4	4.1	5.1	OP LZZ
Aktivity našeho projektu byly určeny pro obě pohlaví a účastnili se ho ženy i muži.	80%	83%	67%	85%	34%	97%	77%	73%
Aktivity našeho projektu byly zaměřeny výhradně či téměř výhradně na muže.	6%	0%	2%	2%	2%	0%	0%	2%
Aktivity našeho projektu byly určeny pro obě pohlaví, ale účastnili se ho výhradně či téměř výhradně muži.	14%	0%	7%	10%	0%	3%	0%	6%
Aktivity našeho projektu byly zaměřeny výhradně či téměř výhradně na ženy.	0%	5%	2%	0%	37%	0%	16%	9%
Aktivity našeho projektu byly určeny pro obě pohlaví, ale účastnily se ho výhradně či téměř výhradně ženy.	1%	12%	22%	3%	27%	0%	7%	10%

• Z otázky na zastoupení žen a mužů v projektech vyplývá, že zhruba vyrovnaně zastoupené byly obě pohlaví v 73 procentech projektů. Nejvíce projektů se zhruba rovnocenným zastoupením žen a mužů byl OP 4.1 (97 procent), následují OP 3.3 (85 procent), OP 2.1 (83 procent) a OP 1.1 (80 procent). Nejméně často pak bylo vyrovnané zastoupení pohlaví v OP 3.4 (34 procent), kde se projevilo tematické zaměření této oblasti na ženy; a dále pak v OP 3.1 (67 procent „vyrovnaných“ projektů).



• Zastoupení pohlaví v projektech pak dokresluje graf výše. „Mužskými“ projekty jsou myšleny projekty, které jsou buď výhradně či téměř výhradně zaměřeny na muže, nebo byly sice určeny pro obě pohlaví, ale účast mužů v nich ve výsledku dominovala. Obdobným způsobem byly vytvořeny „ženské“ projekty. Za OP LZZ celkově bylo **19 procent projektů „ženských“**, **8 procent „mužských“** a zbylých **73 procent „vyrovnaných“**.

Jakým způsobem byl ve Vašem projektu zahrnut princip rovnosti žen a mužů?	1.1	2.1	3.1	3.3	3.4	4.1	5.1	OP LZZ
Srovnávání příležitostí žen a mužů bylo hlavním cílem projektu.	9%	7%	2%	7%	65%	0%	9%	16%
Možné nerovnosti v přístupu k projektovým aktivitám či v jejich dopadu na ženy a muže jsme monitorovali a za účelem jejich vyrovnání jsme přijali zvláštní opatření .	10%	5%	4%	0%	13%	0%	9%	7%
Možné nerovnosti v přístupu k projektovým aktivitám či v jejich dopadu na ženy a muže jsme monitorovali , ale žádná zvláštní opatření jsme nepřijali .	38%	41%	36%	36%	13%	35%	40%	33%
Možné nerovnosti v přístupu k projektovým aktivitám či v jejich dopadu na ženy a muže jsme nemonitorovali a žádná zvláštní opatření jsme nepřijali .	43%	46%	58%	58%	10%	65%	42%	44%

- Z odpovědí příjemců na zahrnutí principu rovnosti žen a mužů v projektech vyplývá, že nejčastěji realizátoři možné nerovnosti v přístupu k projektovým aktivitám či v jejich dopadu na ženy a muže **nemonitorovali** a žádná **zvláštní opatření nepřijali** (44 procent projektů). Třetina projektů pak nerovnosti **monitorovala**, ale žádná **zvláštní opatření nepřijala**. Nejvíce projektů, ve kterých bylo **srovnávání příležitostí žen a mužů hlavním cílem projektu**, nebo byla **přijata zvláštní opatření** na snížení možných nerovností, je v OP 3.4 (dohromady 78 procent projektů), následují OP 1.1 (19 procent), OP 5.1 (18 procent) a OP 2.1 (12 procent). Ve zbylých oblastech podpory je takových projektů pod 10 procent.

• Analýza doplňujících komentářů k přijatým opatřením v rámci zahrnutí principu rovnosti žen a mužů:

- Opatření přijatá na základě principu rovnosti mužů a žen v **oblasti podpory 1.1** směřovala dle komentářů především k zakotvení gender problematiky do interní dokumentace podniků a proškolení zaměstnanců a zaměstnankyň. V ojedinělých případech se vyskytl například příspěvek pro rodiče, kteří umístili své dítě do školky; dále vytvoření flexibilního pracovního místa zaměstnankyni na mateřské dovolené/rodičovské dovolené; či spolupráce s organizací zaměřenou na rovné příležitosti.
- V **oblasti podpory 2.1** bylo v komentáři zmíněno vytvoření nabídky hlídání dětí během projektových aktivit. Realizátoři se také snažili najít různá místa jejich konání v rámci celého kraje.
- V případě **oblasti podpory 3.1** zmínil jeden z respondentů v komentáři využití genderově vyrovnaného složení projektového týmu i klientů.
- Příjemci v **oblasti podpory 3.4** v komentářích zmiňovali konání genderových auditů a optimalizaci interní dokumentace, která se týkala také procesu náboru a odměňování.
- V rámci **oblasti podpory 5.1** jeden z komentářů zmiňuje úpravu vzdělávacího harmonogramu ve prospěch rodičů s malými dětmi. V jiném projektu se osvědčilo využití lektora jako prostředníka pro komunikaci mezi méně zastoupenými muži a mnohonásobně více zastoupenými ženami. Jeden z projektů se pak významně zaměřil na genderově citlivé prosazování individuálních práv migrantek na trhu práce.

Problémy a překážky

Které z následujících částí přípravy a realizace byly pro Vás nejvíce problematické?	1.1	2.1	3.1	3.3	3.4	4.1	5.1	OP LZ
řízení, monitorování, administrace a reportování průběhu projektu	42%	17%	27%	20%	26%	35%	40%	30%
nábor účastníků projektu	5%	34%	24%	37%	26%	6%	9%	20%
stanovení cílových hodnot indikátorů	7%	15%	9%	15%	10%	16%	16%	12%
dosažení cílových hodnot monitorovacích indikátorů	6%	10%	11%	19%	19%	3%	9%	11%
realizace veřejné zakázky	13%	12%	7%	3%	10%	39%	2%	11%
vybudování a udržení realizačního týmu	11%	10%	7%	5%	11%	19%	12%	10%
stanovení vhodných vstupů, aktivit, výstupů a výsledků	13%	2%	4%	12%	8%	6%	5%	8%
dosažení toho, aby výstupy projektu skutečně zlepšily situaci podpořených osob	5%	5%	0%	12%	10%	10%	19%	8%
snaha o zajištění udržitelnosti dosažených přínosů	1%	12%	16%	10%	3%	6%	16%	8%
praktická realizace věcných (ne organizačních) projektových aktivit	14%	0%	4%	7%	3%	3%	2%	6%
zjištění či ověření skutečných dosažených přínosů projektu	6%	2%	7%	5%	8%	3%	7%	6%
žádné části přípravy a realizace obtížné nebyly	18%	32%	33%	27%	24%	23%	19%	24%

- Nejvíce problematickou částí přípravy a realizace projektu je dle příjemců **„řízení, monitorování, administrace a reportování průběhu projektu“**, tuto možnost vybralo 30 procent z nich. Následuje **„nábor účastníků projektu“** s 20 procenty. Četnost ostatních možností se pohybuje mezi 6 a 12 procenty. 24 procent příjemců uvedlo, že obtížné nebyly žádné části přípravy a realizace.
- Vnímání problematických částí přípravy a realizace se v některých aspektech liší dle oblastí podpory. **„Řízení, monitorování, administrace a reportování průběhu projektu“** se objevuje na nejvyšších příčkách téměř ve všech oblastech podpory, ale častěji tuto možnost vybírali příjemci z OP 1.1, OP 4.1 a OP 5.1.
- Výrazné rozdíly jsou ve vnímání **„náboru účastníků projektu“**. Zatímco v OP 2.1, OP 3.1, OP 3.3 a OP 3.4 patří nábor k nejproblematictější částem, u OP 1.1, OP 4.1 a OP 5.1 naopak k relativně bezproblémovým. Rozdíly jsou i ve vnímání problematičnosti **„dosažení cílových hodnot monitorovacích indikátorů“**, kde výrazně větší komplikace působí v OP 3.3 a OP 3.4. Větší výkyvy je pak možné sledovat i u možností **„dosažení toho, aby výstupy projektu skutečně zlepšily situaci podpořených osob“** a **„snaha o zajištění udržitelnosti dosažených přínosů“**.
- Specifická je OP 4.1, kde oproti průměru je výrazně častěji jako komplikovaná označována **„realizace veřejné zakázky“**, nadprůměrně často je ve výběru také **„vybudování a udržení realizačního týmu“**.

• [Analýza doplňujících komentářů příjemců k problematickým částem přípravy a realizace projektu:](#)

řízení, monitorování, administrace a reportování průběhu projektu

U možnosti „realizace veřejné zakázky“ byla v komentářích nejčastěji zmiňována velmi náročná administrativa – z hlediska nastudování pravidel i vyplňování požadovaných dokumentů (monitorovacích zpráv, prezenčních listin, rozpisů mzdových nákladů atd.). Jako komplikace byly také označovány nejednotný výklad metodiky (např. přímých a nepřímých nákladů) a změny pravidel v průběhu projektu. Ilustrací může být komentář: „I přes zkušenosti z předchozích projektů, absolvování školení se dostáváte do dilemat, jak správně řešit určité situace, aby nedošlo k chybnému vyčíslení, zaúčtování či porušení pravidel.“

Opakovaně se také v komentářích objevuje označení informačního systému BENEFIT7 jako složitého a nepřehledného; dále komplikace kvůli nekontinuitě v předávání informací o administraci projektu při výměně kontaktní osoby na straně ŘO; nedostatečně flexibilní prostor pro změny při realizaci; či problémy s cash-flow kvůli způsobu nastavení poskytování finančních záloh, které v některých případech vede k nutnosti půjčky či využití vlastních prostředků.

Obecně se v komentářích opakuje, že důraz na přesnost při vyplňování dokumentů je možná přehnaně silný. Ilustrací může být tento komentář: „Důraz ze strany kontrolní agentury / ŘO je kladen na maximální přesnost uvádění činností v pracovních výkazech a vytváří prostor pro chyby. Tyto chyby nejsou brány jako administrativní pochybení, ale jako chyba, která má vliv na plnění projektových cílů, neboť postihem je neuznání výdajů. Toto považuji za největší zátěž ESF projektů vůbec a operační programy, v rámci kterých došlo k odstoupení od povinnosti "dokonalosti" v pracovních výkazech považuji za pokrokové. Časová dotace, která je nezbytná ke zpracování pracovních výkazů, neúměrně zatěžuje realizační tým a negativně ovlivňuje věcné plnění aktivit.“

nábor účastníků projektu

V rámci komentářů k možnosti „nábor účastníků projektu“ příjemci jako zásadní překážku označují nízkou motivaci některých cílových skupin. Často se u nich objevují obavy a nedůvěra (např. skupina 50 let a výše), častá bývá i nechuť zavázat se k aktivitám na delší dobu. U dalších specifických skupin není dostatečná motivace opustit prostor nelegálních příjmů a připravovat se na vstup na legální pracovní trh. Přesvědčit cílové skupiny o přínosnosti projektu tak podle příjemců někdy bývá náročný úkol. Zmiňována byla také někdy se vyskytující konkurence mezi projekty a přetahování se o účastníky. U projektů zabývajících se vzděláváním zaměstnanců či úředníků bylo jako častý problém jmenováno sladění školení a běžné pracovní agendy. Opakovalo se také vyjádření, že k úspěšnému náboru účastníků je klíčová dobře nastavená spolupráce s Úřadem práce.

stanovení vhodných vstupů, aktivit, výstupů a výsledků

Jako složitý realizátoři u možnosti „stanovení vhodných vstupů, aktivit, výstupů a výsledků“ hodnotí odhad vývoje situace na trhu práce a budoucí struktury nezaměstnanosti, což jsou faktory, které výsledky ovlivňují. Opakuje se názor, že modelování projektu v jeho komplexnosti na poměrně dlouhou dobu dopředu je obtížné.

dosažení cílových hodnot monitorovacích indikátorů

U možnosti „dosažení cílových hodnot monitorovacích indikátorů“ komentáře upozorňují na to, že do hry výrazně vstupuje externí faktor – vývoj na trhu práce, který nelze dopředu přesně odhadnout. Z hlediska cílových skupin pak dosažení cílových hodnot indikátorů bránilo předčasné opouštění projektu účastníky; nedokončení rekvalifikací z důvodu překročení maximálně povolené absence; nebo přerušení aktivit ze strany účastníků kvůli nástupu na pracovní pozici vyhledanou vlastními silami.

Opakovaně také projekty zaměřené na zaměstnanost zmiňují neochotu některých účastníků nastoupit na pracovní místa pro ně vytvořená. Tady byla v komentářích zmíněná nutná dobře nastavená spolupráce s Úřadem práce, který účastníkům třeba i pohrozí vyřazením z evidence se všemi důsledky. Jako specificky obzvlášť obtížné se dle komentářů jeví naplnění indikátoru počtu zahájených samostatně výdělečných činností.

realizace veřejné zakázky

U možnosti „realizace veřejné zakázky“ byly v komentářích zmiňovány zejména obavy z dodržení zákona a metodických pokynů. Opakovaně se objevily i námitky k nejednoznačnosti výkladu různých pokynů či ustanovení a jejich častým změnám. Jako problém byl zmíněn i nejednoznačný pokyn, kdy musí být zakázky sloučené a kdy je možné je dělit. V rámci praktické realizace se pak podle jednoho z příjemců neosvědčila například jedna velká zakázka na různé druhy školení.

V komentářích jsou zmiňovány také průtahy v projektu, když se do výběrového řízení nepřihlásí žádný uchazeč. Vedle toho byl ale zmíněn i problém, kdy bylo uchazečů naopak příliš mnoho a hodnocení nabídek navíc protahovaly dodatečné dotazy. Jako značně náročný a nejistý byl pak označen proces, pokud se realizátor u veřejné zakázky rozhodne nesoutěžit pouze na cenu.

vybudování a udržení realizačního týmu

V komentářích byly u možnosti „vybudování a udržení realizačního týmu“ zmiňovány mj. obtížné skloubení práce členů týmů na projektu s běžnou pracovní agendou; problémy plynoucí z nevhodně nízko nastavených úvazků, které nestačily na fungující projektovou práci; či vysoká administrativní zátěž vážící se k projektu (velká časová náročnost administrace na úkor práce s CS, kterou bylo nutné řešit přesčasy bez možnosti náhrady.)

stanovení cílových hodnot indikátorů

V komentářích byl u možnosti „stanovení cílových hodnot indikátorů“ zmiňován mj. obtížně odhadnutelný zájem o aktivity projektu (zejména u některých specifických CS) či komplikované stanovení specifických indikátorů např. počet zahájení samostatného podnikání. Několikrát bylo zmíněno, že v projektové žádosti realizátoři raději volí minimalistickou variantu indikátorů. Jako velmi složité pak stanovování indikátorů považují projekty, které využívají inovačních aktivit v rámci pilotního testování.

dosažení toho, aby výstupy projektu skutečně zlepšily situaci podpořených osob

U této možnosti příjemci v komentářích zmiňují, že pro skutečné zlepšení situace podpořených osob by často bylo potřeba intenzivně pracovat s cílovou skupinou i po skončení projektu. Jako zásadní pak příjemci považují to, aby účastníci měli možnost využít maximum získaných dovedností co nejdříve v praxi.

snaha o zajištění udržitelnosti dosažených přínosů

„Zajištění udržitelnosti dosažených přínosů“ podle komentářů příjemců u projektů zaměřených na zaměstnanost může komplikovat neochota zaměstnavatelů zaměstnávat některé cílové skupiny i přesto, že v rámci aktivit účastníci získali potřebné dovednosti. Někteří zaměstnavatelé pak dle příjemců nemají dostatek finančních prostředků na zaměstnání účastníků projektu po skončení dotace. U systémovějších či inovativních projektů je zmiňován problém s malým zájmem o aplikaci vyvinutého řešení v praxi, pokud je nutná spolupráce více aktérů.

Řada projektů má v plánu v zájmu udržitelnosti žádat o další dotaci z ESF. Někteří příjemci ale uvádějí, že bývá někdy problém získat projekt, který nějak navazuje na dosavadní činnost: „ať již kvůli změně zaměření nové výzvy, požadavku neustále inovovat věci, které už skvěle fungují nebo politice výběru projektů.“

praktická realizace věcných (ne organizačních) projektových aktivit

U možnosti „praktická realizace věcných (ne organizačních) projektových aktivit“ byla v komentářích nejčastěji zmiňována náročná práce s cílovou skupinou, vedle toho pak někdy obtížné nastavení termínů školení tak, aby byly sladěny časové možnosti lektorů a účastníků.

zjištění či ověření skutečných dosažených přínosů projektu

V rámci „zjištění či ověření skutečných dosažených přínosů projektu“ příjemci považují v některých případech za problematické samotné nastavení kritérií hodnocení přínosů. Uvádějí, že jsou někdy přínosy obtížně vyčíslitelné a jde je hodnotit spíše kvalitativně, někdy je pak k projevení výsledků projektu potřeba delší časový odstup. Jako komplikované pak někteří příjemci označují udržení kontaktu s podpořenými osobami.

Bránily dle Vás některé z následujících faktorů dosažení ještě vyšších přínosů projektu?	1.1	2.1	3.1	3.3	3.4	4.1	5.1	OP LZZ
limitující nastavení obecných pravidel OP LZZ	10%	22%	13%	15%	13%	16%	26%	15%
problematická motivace cílové skupiny a komunikace s ní	2%	12%	22%	31%	15%	19%	12%	15%
limitující nastavení výzvy OP LZZ	9%	15%	13%	17%	16%	13%	7%	13%
plynulost čerpání finanční podpory	2%	34%	9%	15%	18%	6%	9%	12%
problematická účast cílové skupiny či předčasné opouštění projektu	7%	17%	20%	24%	10%	3%	7%	12%
legislativní podmínky v České republice, nastavení státní sociální podpory	1%	17%	7%	20%	5%	6%	14%	9%
stav ekonomiky a míra nezaměstnanosti v našem regionu/regionech	2%	15%	4%	17%	8%	0%	7%	8%
personální či organizační změny v organizaci příjemce	13%	5%	4%	2%	6%	6%	5%	7%
komunikace s řídicím orgánem/zprostředkující subjektem/externím administrátorem	6%	7%	7%	3%	5%	6%	2%	5%
spolupráce se zaměstnavateli	1%	10%	0%	12%	3%	0%	5%	4%
spolupráce s úřady práce	0%	7%	0%	5%	5%	0%	9%	4%
spolupráce se samosprávou	0%	2%	2%	2%	5%	0%	5%	2%
žádné faktory dosažení vyšších přínosů nebránily	64%	22%	51%	32%	40%	52%	33%	44%

● Faktory, které dle příjemců nejčastěji bránily dosažení ještě vyšších přínosů projektu, jsou „**limitující nastavení obecných pravidel OP LZZ**“ a „**problematická motivace cílové skupiny a komunikace s ní**“. Dále se nejčastěji mezi odpověďmi objevovaly: „**limitující nastavení výzvy OP LZZ**“; „**plynulost čerpání finanční podpory**“ a „**problematická účast cílové skupiny či předčasné opouštění projektu**“. 44 procent příjemců uvedlo, že žádné faktory dosažení vyšších přínosů nebránily. Nejčastěji to bylo v rámci projektů z OP 1.1, OP 4.1 a OP 3.1.

● Vnímání „brzdících“ faktorů se liší dle oblastí podpory. „**Problematická motivace cílové skupiny a komunikace s ní**“ je častěji zmiňována příjemci z OP 3.3, OP 3.1 a OP 4.1. Naopak u OP 1.1 byl tento faktor uváděn minimálně. Větší rozdíly jsou i u „**plynulosti čerpání finanční podpory**“, která se nadprůměrně často objevovala v odpovědích příjemců z OP 2.1. S „**účastí cílové skupiny či předčasným opouštěním projektu**“ měly nejvíce problémy projekty z OP 3.3, OP 3.1 a OP 2.1. S faktory „**legislativní podmínky v České republice, nastavení státní sociální podpory**“ a „**stav ekonomiky a míra nezaměstnanosti v našem regionu/regionech**“ se nejvíce potýkaly projekty z OP 2.1 a OP 3.3. „**Personální či organizační změny v organizaci příjemce**“ pak nejvýrazněji zasahovaly do přínosů projektu v OP 1.1.

• [Analýza doplňujících komentářů příjemců k faktorům bránícím dosažení ještě vyšších přínosů projektu:](#)

limitující nastavení obecných pravidel OP LZZ

Komentáře k možnosti „limitující nastavení obecných pravidel OP LZZ“ nejčastěji zmiňují přílišnou administrativu spojenou s čerpáním dotace, která ubírá kapacity využitelné pro práci s cílovou skupinou. Dalším často uváděným aspektem byl nedostatečně pružný prostor pro úpravy projektu během realizace, které by přitom podle příjemců mohli výrazně zvýšit přínosy pro cílovou skupinu.

problematická motivace cílové skupiny a komunikace s ní

U možnosti „problematická motivace cílové skupiny a komunikace s ní“ jsou komentáře velmi různorodé a liší se v závislosti na cílové skupině, se kterou projekt pracoval. Nejvíce se týkaly projektů zaměřených na zaměstnanost. Jako faktory ovlivňující motivaci jsou mimo jiné zmiňovány - slabé pracovní a sociální návyky, nedostatečné rodinné zázemí, výše sociálních dávek, neochota kvůli práci dojíždět.

limitující nastavení výzvy OP LZZ

U možnosti „limitující nastavení výzvy OP LZZ“ příjemci v komentářích nejčastěji zmiňovali příliš úzce vymezenou cílovou skupinu, podmínky neumožňující dostatečnou pružnost projektu a příliš úzkou nabídku podporovaných projektových aktivit. U projektů zaměřených na zaměstnanost byla pak zmiňována náročná administrace dotovaných pracovních míst pro zaměstnavatele. Objevil se i názor, že nastavení podmínek nahrává tomu, že se vyplácí pracovat s nejnadhlednějšími účastníky a ti s největšími bariérami pro vstup na pracovní trh, kteří by podporu potřebovali nejvíce, jsou kvůli přílišné rizikovitosti obcházeni. Jako omezení bylo také vícekrát označeno nejednoznačné posuzování dotovaných míst z hlediska podpory de minimis.

plynulost čerpání finanční podpory

U možnosti „plynulost čerpání finanční podpory“ někteří příjemci v komentářích poznamenávali, že čerpání finanční podpory není plynulé - dle nabíhajících nákladů, ale nárazové - na základě zpracování monitorovacích zpráv. Podle některých je monitorovací období nastaveno jako příliš dlouhé, dlouhý je pak i čas od podání monitorovací zprávy do přijetí platby na účet. Neplynulost čerpání finanční podpory pak u některých příjemců vedla k dočasnému financování z vlastních zdrojů či k otevření úvěru u banky. V jiných případech pak k odsouvání realizace některých aktivit, což vedlo ke snížení jejich efektivity. Jako nedostatečné a pouze dočasné řešení jsou označovány mimořádné žádosti o platbu (přes mimořádné monitorovací zprávy) s dodatkem, že kontrola mimořádné monitorovací zprávy a proplacení platby trvá také poměrně dlouho.

problematická účast cílové skupiny či předčasné opouštění projektu

U možnosti „problematická účast cílové skupiny či předčasné opouštění projektu“ se komentáře také liší dle cílových skupin, se kterými projekty pracovaly. U některých účastníků byly důvody opouštění projektu spojené hlavně s motivací – v takovém případě se dle příjemců osvědčily zásahy psychologa, individuální pohovory a také hrozba sankčního vyřazení z podpory na Úřadu práce z důvodu neplnění podmínek registrace. U části cílových skupin byla pak hlavním problémem vysoká nemocnost, u skupiny pečujících o dítě či závislou osobu zase vytížení soukromými povinnostmi. U projektů zaměřených na adaptabilitu pracovní síly pak jeden z příjemců zmínil problém naplnit aktivity z důvodu skokového nárůstu zakázek firmy a s tím souvisejícím mimořádným vytížením zaměstnanců.

legislativní podmínky v České republice, nastavení státní sociální podpory

Komentáře k možnosti „legislativní podmínky v České republice, nastavení státní sociální podpory“ zmiňují např. problémy se zákonem o veřejných zakázkách nebo s legislativními normami, které komplikují zahájení podnikání pro drobné živnostníky. Jako velké téma se pak dle komentářů jeví potřeba nastavit prostředí, které by motivovalo účastníky projektů opustit prostor státní sociální podpory či šedé ekonomiky a vstoupit na legální pracovní trh. Ilustrací může být tento komentář příjemce: „Vzhledem k nastavení dávkového systému je situace taková, že kdo ze sociálně vyloučených něco umí, je na dávkách a přivydělává si na černo, protože tak dosáhne s mnohem nižším nasazením stejného nebo vyššího příjmu, než když půjde pracovat za 14 tisíc korun hrubého, a navíc dávky ani načerno vyplácené peníze mu nezabaví exekutor, zatímco mzdu z pracovního poměru ano. Pracovat v řádném pracovním poměru opravdu chtějí jen ti, kteří žádnou kvalifikaci či dovednost nemají (protože ty na černo nikdo nechce), jenomže jejich práci je zase problém na trhu prodat. Dokud bude dávkový systém postrádat faktor zásluhovosti a citelné postihy za zneužívání dávek, tak bude i nadále zcela demotivující.“

stav ekonomiky a míra nezaměstnanosti v našem regionu/regionech

V rámci možnosti „stav ekonomiky a míra nezaměstnanosti v našem regionu/regionech“ se komentáře dotýkaly toho, že někdy bylo i přes veškerou snahu příjemce obtížné najít zaměstnání pro předepsaný počet osob. V regionech s vysokou nezaměstnaností je dle komentářů těžké zprostředkovat jakékoli zaměstnání – respektive nabízené pozice mají jiné nároky, než jaké má cílová skupina nezaměstnaných možnosti a dovednosti. V oblasti rovných příležitostí pak vyšší nezaměstnanost dle jednoho z komentářů způsobuje nižší snahu některých zaměstnavatelů k zavádění prorodinných opatření z důvodu vyšší poptávky po pracovních místech.

personální či organizační změny v organizaci příjemce

V rámci možnosti „personální či organizační změny v organizaci příjemce“ příjemci nejčastěji zmiňují komplikace související s odchodem někoho z realizačního týmu. Více komentářů se sešlo v oblasti projektů zaměřených na adaptabilitu pracovní síly, kde na projekt měly dopady nejen změny v realizačním týmu, ale i v managementu firmy, a vedle toho také fluktuace zaměstnanců.

komunikace s řídicím orgánem/zprostředkujícím subjektem/externím administrátorem

U možnosti „komunikace s řídicím orgánem/zprostředkujícím subjektem/externím administrátorem“ byla příjemci v komentářích několikrát zmíněny časté změny externího administrátora a s tím spojené odlišné výklady metodiky. Uváděny byly také rozdíly ve výkladu metodiky ze strany řídicího orgánu a externího administrátora.

spolupráce se zaměstnavateli

Komentáře k možnosti „spolupráce se zaměstnavateli“ se opakovaně týkaly toho, že se zaměstnavatelé při zřizování pracovních míst se mzdovým příspěvkem bojí vysoké administrativní náročnosti a neúměrných finančních kontrol.

spolupráce s úřady práce

V komentářích k možnosti „spolupráce s úřady práce“ příjemci často zmiňují vysokou pracovní vytíženost zaměstnanců úřadů práce, která brání ideálnímu nastavení spolupráce. Přesto dle některých výpovědí ve finále nejvíce záleží na osobní motivaci jednotlivých pracovníků. Dle části příjemců je pak překážkou nízká ochota vedení úřadů práce využívat nové metody práce s klienty.

Celkové zhodnocení

Odhodnoťte na škále (0-10) ¹⁶ , do jaké míry byl vyřešen problém, na který se Váš projekt zaměřoval.	Průměr
OP 1.1	8,0
OP 3.1	7,9
OP 3.4	7,7
OP 4.1	7,6
OP 2.1	7,5
OP 5.1	7,2
OP 3.3	7,0
OP LZZ	7,6

- Nejlépe hodnotili příjemci své vlastní projekty (z hlediska míry vyřešení problému, na který se projekt zaměřoval) v OP 1.1. Průměrné hodnocení na desetibodové škále tam dosáhlo 8 bodů. Těsně v závěsu je OP 3.1 s 7,9 body. Nejnižše své projekty hodnotili příjemci v OP 3.3 a OP 5.1. **Průměrná hodnocení za jednotlivé oblasti podpory se vměstnala do těsného rozmezí 7 až 8 bodů, průměr za všechny projekty je 7,6 bodu.**

¹⁶ (0... problém zůstává shodný i po realizaci projektu - 10... problém byl zcela vyřešen)

Dobrá praxe

- [Analýza volitelných odpovědí příjemců na otázky, které se týkaly „dobré praxe“ projektu:¹⁷](#)

Oblast podpory 1.1

U otázky týkající se využití neobvyklých způsobů práce s cílovou skupinou zmiňovali příjemci nejčastěji kategorii, kterou lze nazvat jako *realizace školení (vzdělávání) přímo na pracovišti*. Osvědčilo se přemístit vzdělávací aktivity do laboratoře, dílny či obecně výrobních prostorů. Účastníci si tak mohli okamžitě vyzkoušet teorii v praxi.

Mezi další okruhy odpovědí patří *využívání interních lektorů* (několik příjemců si v rámci projektu vyškolilo vlastní lektory) a *vzdělávání formou mentoringu* (vytváření systému mentorů a mentees).

V otázce zjišťující, jaké běžné metody práce přinášely nejlepší výsledky, převažuje kategorie pojmenovaná jako *praktická výuka a propojování teorie s praxí*. Příjemci dokládají, že praktické ukázky, praktická proškolení přímo v terénu a řešení problémů přímo na pracovišti jsou oblíbenými a užitečnými nástroji.

Další komentáře se týkaly například *osobního kontaktu*. Respondenti uváděli, že vlivem projektu se zlepšily vztahy na pracovišti či komunikace s nadřízenými. Úspěšný byl i osobní kontakt mezi školitelem a školeným. Někteří příjemci zase hodnotili jako nejúspěšnější *společná setkávání a schůzky*, kde je možné probírat důležitá témata společně.

Oblast podpory 1.1 také zaznamenala největší počet kladných odpovědí v otázce zjišťující iniciaci či realizaci systémové změny. Z komentářů lze uvést např.: „zlepšil se způsob realizace výroby včetně organizace práce (např. zastupitelnost)“; „nastavili jsme systém vnitrofiremního mentoringu“, nebo „povedlo se nastavit odborné vzdělávání firmy“.

¹⁷ Analýza byla zpracována na základě odpovědí příjemců na následující otázky:

- Využili jste v rámci projektu nějaký nový či neobvyklý způsob práce s cílovou skupinou?
- Které z běžných způsobů práce s cílovými skupinami přinesly v rámci Vašeho projektu nejlepší výsledky?
- Podařilo se Vašemu projektu přispět k iniciaci či realizaci nějaké systémové změny?

Oblast podpory 2.1

U otázky týkající se využití neobvyklých způsobů práce s cílovou skupinou zmiňovali příjemci nejčastěji kategorii, kterou lze nazvat jako individuální přístup – např. „individuální poradenství, individuální konzultace, individuální plány osobního rozvoje.“ Inovativnost příjemci spatřují v uzpůsobování stylu práce přímo na míru potřebám konkrétního účastníka projektu.

Mezi další neobvyklé prvky v práci s cílovou skupinou příjemci zařadili například: *diskusi se zaměstnavateli* (motivační aktivity, během nichž si mohli účastníci promluvit přímo se zaměstnavateli), *mobilitu projektu* (komentáře zdůrazňující dobrou dostupnost projektu), *job clubové programy* (komentáře zdůrazňující pracovní poradenství) nebo *využívání diagnostických metod* (hodnotící a motivační testy).

Ze specifických odpovědí lze pak vypíchnout např. *využívání metody grafologie, spolupráce s asistenty přímo na výuce* či *využívání principu metody BEC* (metoda, díky níž si účastníci testovali svůj podnikatelský záměr v reálném tržním prostředí).

V otázce zjišťující, jaké běžné metody práce přinášely nejlepší výsledky, jasně dominovaly odpovědi, které lze opět zahrnout pod kategorii *individuální přístup*. Příjemci nejčastěji zmiňovali individuální poradenství, individuální podporu a všeobecně individuální přístup jako nejlepší způsob práce s cílovou skupinou.

V dalších komentářích se pak objevoval zejména *osobní kontakt s klienty*. Díky osobní asistenci a osobním konzultacím mohli účastníci projektu průběžně řešit své otázky a problémy, což se jeví jako velmi efektivní. Opakovaly se také komentáře zdůrazňující *motivaci účastníků projektu* (motivační rozhovory, motivační poradenství i motivační testy).

Oblast podpory 3.1

U otázky týkající se využití neobvyklých způsobů práce s cílovou skupinou byly odpovědi příjemců velmi různorodé. Ve skupině *Přímá práce s cílovou skupinou znevýhodněných* se například objevilo: „Psychologický minivýcvik na posilování kompetencí v oblasti rozhodování, stanovení priorit při spotřebě zážitkovou formou“, nebo „využili jsme metodu individuální případové práce tzv. casework/case management, která v současné době zažívá velký rozvoj v oblasti sociální práce, kdy začíná být využívána nejen při práci s drogově závislými, ale i dalšími cílovými skupinami.“

Za skupinu *Rozvoj, transformace či inovace sociálních služeb* lze zmínit např.: „fokusní/ohniskové skupiny, které vedl přizvaný odborník sociolog a z kterých následně zpracovatel analýz vytěžil velké množství získaných informací od členů CS.“

Za skupinu *Sociální podnikání* je zajímavý komentář: „Využití moderní komunikační technologie (sítí iPadů) k odbourání komunikační bariéry mezi intaktní většinou společnosti (hosty kavárny) a neslyšícími - v tomto případě reprezentovanými neslyšícím personálem.“

V rámci otázky zjišťující metodu s nejlepšími výsledky se ve skupině *Přímá práce s cílovou skupinou znevýhodněných* nejčastěji objevovaly odpovědi týkající se *osobního kontaktu, poradenství a zážitkových interaktivních metod práce*.

Ve skupině *Rozvoj, transformace či inovace sociálních služeb* jasně převládá kategorie, kterou lze označit jako *metoda komunitní práce*. Jak příjemci dokládají, komunitní práce, komunitní plánování a pracovní skupiny jsou jednoznačně nejúspěšnějšími zaběhlými metodami.

Ve skupině *Sociální podnikání* se pak nejvíce opakovaly odpovědi zmiňující *individuální přístup* nebo *praktické vedení* (práce s ukázkou).

V rámci kategorie *Vzdělávání pracovníků v sociálních službách* se opakovaly komentáře, které popisují jako nejefektivnější *interaktivní typy školení* s možností propojení teorie a praxe.

Systémovou změnu zaznamenali příjemci v této oblasti podpory v každé skupině. Za příjemce *pracující přímo s CS znevýhodněných* lze uvést komentář: „Byly nastartovány procesy v KPSS, které doposud úspěšně fungují, zejména práce pracovních skupin.“ Ve skupině *Rozvoj, transformace či inovace sociálních služeb* odpovědi ilustruje komentář: „Zavedení systému plánování sociálních služeb ve 13 obcích.“ Skupinu *Sociální podnikání* pak zastupuje komentář: „Do aktualizovaného návrhu Strategického plánu rozvoje města Kroměříž se nám podařilo prosadit zařazení samostatné kapitoly/prioritní oblasti zaměřené na sociální podnikání.“

Oblast podpory 3.3

I v této oblasti podpory byla v otázce zjišťující využití neobvyklých způsobů práce nejčastěji zmiňovaná kategorie odpovědí popisující *individuální přístup*. Příjemci označili individuální přístup a individuální poradenství jako cenný nástroj. Další kategorií dle četnosti byla kategorie *spolupráce s různými institucemi*. Příjemci propojovali své služby v rámci projektu s NNO, Úřadem práce, Probační službou, atp. Dále se poskytovatelům osvědčovaly *tréninková pracoviště* (pracovně tréninková pracoviště, místa na zkoušku) nebo *psychologické poradenství* (účinné hlavně v případě dalších, osobních problémů účastníků projektu).

Co se týká osvědčené, zaběhlé metody s nejlepšími výsledky, opět v počtu odpovědí vítězí *individuální přístup* (individuální poradenství, nácviky, práce s klienty). Příjemci opakovaně označují tento způsob za nejvíce osvědčený. Další kategorií byl *osobní kontakt*. I v této oblasti příjemci opakovaně označují osobní jednání a přímý kontakt za metodu s nejlepšími výsledky. Objevovaly se i komentáře odkazující se na *poradenství* (např.: „Poradenství k udržení získaného zaměstnání“) nebo komentáře zmiňující *školení a především pak rekvalifikace*.

Systémovou změnu zaznamenali příjemci v této oblasti podpory velmi málo. Souhrnně byla systémová změna nejvíce vnímána v *pozitivním posunu ve vztahu zaměstnavatele k cílové skupině*: „Myslíme si, že díky projektu zaměstnavatelé v regionu (s nimiž jsme spolupracovali) ztratili obavy ze zaměstnávání cílové skupiny a dokonce se nám začali do projektových aktivit hlásit. V neposlední řadě zaměstnavatelé ztratili původní obavy a předsudky vůči účasti na evropských projektech.“

Oblast podpory 3.4

V otázce zjišťující inovativní prvek při práci s cílovou skupinou se ve skupině *Přímá práce s cílovou skupinou* nejčastěji objevují kategorie *mentoring* („Mentoring - nejedná se o nijak převratnou novinku, nicméně toto je poprvé, kdy jsme mu v našich aktivitách věnovali tolik času a opravdu se osvědčil.“) a *workshopy* („Workshop - pracovní snídaně - obrovský úspěch a ohlas mezi zaměstnavateli.“) Dále respondenti zmiňovali techniky jako *JOB cluby*, *JOB burzy*, *e-learning* nebo *zážitkové formy vzdělávání* („Pro genderové vzdělávání zaměstnanců jsme zvolili outdoorový formát školení. Tato forma zážitkové pedagogiky se ukázala jako nejvíce přínosná.“)

Ve skupině *Komunikační či osvětová činnost* jasně převažuje využití *metodiky mapování rodinných kompetencí*, např.: „Metodika rodinného auditu - vedení zaměstnavatele k podpoře rodinných potřeb u svých zaměstnanců, zaměstnavatel získá jednak motivovanější spolupracovníky, jednak podpoří ekonomické zájmy společnosti. Podle metodiky byly zpracovány 3 audity ve firmách.“

V rámci otázky zjišťující běžnou metodu s nejlepšími výsledky se ve skupině *Přímá práce s cílovou skupinou* nejčastěji objevují odpovědi, které lze zařadit do kategorie vzdělávání. Jmenovány byly např. tyto aktivity: „vzdělávací a osvětové semináře, odborné přednášky na téma podnikání, kulaté stoly pro zaměstnavatele“, „vzdělávání v oblasti rozvoje měkkých dovedností, resp. v základech podnikání ve formě několikadenních kurzů zaznamenalo velkou spokojenost ze strany účastníků projektu, což dokládají vyplněné dotazníky zpětné vazby.“ Dalšími oblíbenými kategoriemi v této skupině jsou *individuální poradenství* a *osobní přístup*.

Ve skupině *Komunikační či osvětová činnost* byly odpovědi velmi různorodé. Lze zmínit např.: „Nejvíce se osvědčila cílená práce se zaměstnavateli - během pořádaných soutěží, workshopů pro zaměstnavatele, ale i kulatých stolů, které vyplynuly jako aktivita navíc během projektu.“

Ve skupině *Zřízení a provoz firemního zařízení péče o děti* převažoval individuální přístup. Co se týká ostatních, zajímavých komentářů, můžeme zmínit např.: „Minisemináře, workshopy, firemní porady, osobní diskuze.“

Co se týká otázky k realizaci či přispění k systémové změně, nelze popsat jasný výstup, jelikož projekty i cílové skupiny se velmi lišily. V kategorii *Přímá práce s cílovou skupinou* dominují komentáře zdůrazňující zavedení flexibilních forem práce, např.: „Změna směrnice, která nově umožňuje práci z domova.“

Skupinu *Komunikační či osvětová činnost* zastupují komentáře vytyčující iniciaci změny rodinné politiky, potažmo rozvoj programů podporujících sladování pracovního a rodinného života („Aktualizace koncepce rodinné politiky kraje Vysočina.“).

Ve skupině *Zřízení a provoz firemního zařízení péče o děti* také převažují odpovědi ohledně zavedení flexibilních forem práce („Zavedení organizačních směrnic pro flexibilní práce, zaměstnanci o nich ví a ví, že jejich právem je (i když ne vždy nárokovým) se zajímat a ucházet o jinou formu práce, např. flexibilní pracovní dobu, zkrácený úvazek, práci z domova apod.“).

Oblast podpory 4.1

U otázky týkající se využití neobvyklých způsobů práce s cílovou skupinou byly odpovědi příjemců velmi různorodé. Není možné stanovit dominující kategorii. Objevily se komentáře jako: „Interaktivní formy vzdělávání, moderní formy řízení lidských zdrojů ve veřejné správě“; nebo „Spolupráce s dodavatelem probíhala ve formě koučingu a workshopů. Dodavatel tak předával své odborné znalosti a dozoroval/mentoroval činnost realizačního týmu.“

V otázce zjišťující, které z běžných způsobů práce přinesly nejlepší výsledky, vévodí kategorie, kterou lze nazvat *workshopy a školení*. Ilustruje jí např. komentář: „Workshopy byly pro zaměstnance nejpřínosnější, protože jsou zaměřeny na praktické využití.“ Následující kategorií z hlediska četnosti byla kategorie *informovanost* – např.: „Zlepšení informovanosti směrem k veřejnosti.“

U otázky mapující iniciaci či realizaci systémové změny lze zmínit především zavedení modelu EFQM nebo CAF. Ukázky odpovědi: „Model excellence EFQM byl využit i pro analýzu výkonnosti řízení příspěvkových organizací zřízených Libereckým krajem.“ „S využitím materiálů z aktivity CAF byl vytvořen kompetenční model, katalog rolí a procesní struktura úřadu.“

Oblast podpory 5.1

V otázce týkající se využití neobvyklých způsobů práce s cílovou skupinou byly odpovědi různorodé. Lze uvést kategorie jako *zapojení sociálních sítí* („Virální kampaň / zajímavá zkušenost je jedna z cest, kterou bychom chtěli i příště využít.“), *spolupráce s NNO* („Osvědčilo se zapojení poradců z NNO, kteří měli přímou zkušenost ze zahraničí.“) a *realizace workshopů* („Byly realizovány workshopy, kterých se zúčastnily mj. i ženy - úspěšné podnikatelky z Bavorska. Na workshopech inspirovaly české ženy k zahájení podnikání.“)

Z dalších, velmi jedinečných, komentářů, lze uvést např.: „Principiálně je novým prvkem v dalším vzdělávání dospělých využití modelu "fiktivní firmy", který účastníky zaujal a udržel v projektu. Největší motivací cílové skupiny byla příprava na veřejnou prezentaci jimi zřízené "fiktivní firmy" na regionálních a mezinárodních přehlídkách,“; nebo „Využili jsme 'zahradní terapie' pro aktivizaci cílové skupiny. Tato poměrně neobvyklá metoda (v praxi využívaná pro



pacienty v rekonvalescenci, s psychickými poruchami či pro seniory) přinesla očekávané výsledky - zvýšení sebevědomí, navázání nových sociálních kontaktů, nalezení nového zájmu a pocit uplatnění ve společnosti.“

V otázce zjišťující, jaké běžné metody práce přinášely nejlepší výsledky, jsou z hlediska četnosti nejvíce zastoupeny kategorie *individuální poradenství* („Kromě ‘pohovorů nanečisto’ to bylo standardní individuální pracovní poradenství.“), *osobní přístup* („Osobní kontakt - kromě snah o práci s policy-makers, kde jsme zcela selhali navzdory opakovaným snahám.“) a *využívání různých forem vzdělávání* („Zapojení do interaktivních workshopů v rámci konferencí, kde byla možnost přímé konzultace s českými i zahraničními experty.“)

V rámci otázky týkající se iniciace či realizace systémové změny uváděli příjemci různé příklady. K těm nejzajímavějším patří například: „Dali jsme podnět k zpracování celorepublikové směrnice péče o lidi s kolorektálním karcinomem a stomiky,“; nebo „Zapojili jsme se do přípravy samostatného zákona o opatrovnictví, kam jsme se snažili prosadit námi získané zkušenosti. Navrhli jsme některé systémové změny - profesionální opatrovník, metodik podpory při rozhodování.“

Příloha: Vyhodnocení specifických otázek dle oblastí podpory

Oblast podpory 1.1.....	42
Oblast podpory 2.1.....	45
Oblast podpory 3.1.....	49
Oblast podpory 3.3.....	51
Oblast podpory 3.4.....	55
Oblast podpory 4.1.....	58
Oblast podpory 5.1.....	62

Oblast podpory 1.1

• Základní charakteristiky projektu

Vyberte prosím sektor, do kterého Vaše společnost patří:	Četnost
zpracovatelský průmysl (hutnický, strojírenský, chemický, dřevařský, textilní atd.)	49%
informační a komunikační činnosti (IT)	10%
velkoobchod a maloobchod, opravy a údržba motorových vozidel	8%
stavebnictví	7%
doprava a skladování	3%
profesní, vědecké a technické činnosti	3%
ubytování, stravování a pohostinství	2%
těžba a dobývání	1%
zdravotní a sociální péče	1%
jiný sektor	15%

• Další přínosy

Došlo v důsledku realizace projektu k nějakým z následujících změn ve Vaší organizaci?	Četnost
zefektivnění výroby	59%
užší vazba mezi zaměstnavatelem a zaměstnanci/zlepšení vztahů na pracovišti	52%
zlepšení personální situace díky vzdělávání nových zaměstnanců na míru potřeb realizátora	39%
zvýšení tržeb/zlepšení hospodářského výsledku	28%
snížení fluktuace zaměstnanců	12%
k žádné ze jmenovaných změn nedošlo	6%

Přispěl (z Vašeho pohledu) projekt ke zvýšení kvality života lidí i mimo cílovou skupinu? (Analýza volitelných komentářů.)

Dle názoru respondentů se projekty velmi pozitivně projevily zejména v rámci zlepšení vztahů na pracovišti. Pracovníci, kteří prošli odbornými školeními, šířili své znalosti i mezi další zaměstnance své firmy, čímž přispívali i k jejich rozvoji a zároveň zvyšovali i svou zastupitelnost v práci. Zároveň byly oceňovány i kurzy směřující k rozvoji vedení týmu a manažerských dovedností.

• Vzkazy příjemců programovým manažerům k nastavení budoucích výzev¹⁸

- Definice cílové skupiny by měla být natolik přesná, aby bylo možno jednoznačně vyloučit osoby, které do ní nespádají. Měla by být jasně nastavena také vzhledem k veřejné podpoře, aby se v průběhu realizace neobjevovaly rozpory ve smyslu nemožnosti účasti některé skupiny zaměstnanců na vzdělávacích aktivitách (např. dodatečné vyloučení personálních manažerů, právníků). Obecně by měla být veřejná podpora a její limity žadatelům jasně vysvětlena (a to vzhledem k projektovým aktivitám) již před podáním žádosti.
- V rámci vzdělávání ve firmách a i pro veřejnost by bylo třeba více dbát kromě genderové problematiky a podpory osob 50+, což se děje, také na možnost školení v oblasti ochrany zdraví a bezpečnosti práce obecně - mezi zaměstnanci a veřejností je velmi nízká znalost první pomoci, ochrany zdraví a prevence úrazů, chování v krizových situacích (dopravní a jiné nehody, havárie s únikem ropných látek, čpavku, při povodních apod.), obsluha technických zařízení (vysokozdvíhací vozíky, zemní stroje, kotelny apod.). V těchto případech považujeme za vhodnější, aby příjemcem dotace byly nikoli zaměstnavatelé, ale školicí střediska v oblasti BOZP nebo první pomoci.
- Bylo by fajn, kdyby budoucí výzvy nebyly zaměřeny jen na odborné/specifické vzdělávání, ale bylo povoleno i vzdělávání měkkých dovedností (např. efektivní komunikace, v minulosti pro nás byly tyto kurzy přínosné). Ulehčit celkovou administraci projektu, složitě psaní monitorovacích zpráv, elektronické vyplňování v programu Benefit7, který je pro lidi, kteří s tímto programem v minulosti nepracovali, složitý.
- Zvýšit hranici maximálního možného úvazku interního lektora u jedné organizace, nyní je to 1,0, navrhuje maximální úvazek 1,2-1,4.
- Do nepřímých nákladů projektu zařadit i osobní náklady realizačního týmu.
- Lepší informovanost o vyplňování příloh monitorovacích zpráv (více seminářů a školení k této problematice).
- Uvítali bychom regionální centra podpory, aby bylo možno konkrétní problém řešit i osobní návštěvou "svého" styčného konzultanta. Pokud někomu svůj problém popisujete do telefonu nebo e mailem a on vám úplně neporozumí, tedy v kontextu vašeho projektu, nemáte jistotu, že děláte věci správně a i v budoucnu to bude posuzováno stejně.

¹⁸ Dle odpovědi na otázku: „Máte nějaké konkrétní doporučení pro programové manažery OP LZZ k nastavení budoucích výzev v dalším programovém období (ohledně toho, co se v projektech nejvíce osvědčuje a co naopak by se mělo změnit)?“

Oblast podpory 2.1

• Přechody na flexibilní formy organizace práce

Jaký typ flexibilních forem organizace práce začali účastníci díky projektu využívat?	Četnost
částečné úvazky, stlačený pracovní týden	86%
práce z domova	14%
úplně flexibilní pracovní doba	7%
pružná (klouzavá) pracovní doba	7%
možnost výběru služeb ve směnném provozu	7%

N=14

- V oblasti podpory 2.1 přejde v průměru na flexibilní formy organizace práce v rámci jednoho projektu **4,3 osob**.
- Pokud by se započítaly jen projekty, které flexibilní formy práce nabízejí, vychází v OP 2.1 průměr přechodů na jeden projekt 12,6 osob.

• Další přínosy

Přispěl (z Vašeho pohledu) projekt ke zvýšení kvality života lidí i mimo cílovou skupinu? (Analýza volitelných komentářů.)

Zcela dominantně převažuje u příjemců názor, že projekty velmi pozitivně přispěly ke zvýšení kvality života bezprostředního okolí a rodinných příslušníků cílové skupiny. Nejen s ohledem na finanční příjem rodiny, ale i v rámci odstranění řady osobních a rodinných problémů, které cílová skupina v době nezaměstnanosti řeší. Často se také zlepšil nebo stabilizoval zdravotní stav. V mnoha rodinách se pak stal zaměstnaný účastník projektu určitým pozitivním vzorem, který motivoval i další rodinné příslušníky k zapojení na trh práce.

Zlepšil (z Vašeho pohledu) projekt vnímání cílových skupin u veřejnosti, v místní komunitě či u zaměstnavatelů? (Analýza volitelných komentářů.)

Drtivá většina respondentů si všímala zlepšení vnímání cílové skupiny především u zaměstnavatelů, kteří získali s osobami z CS mnohdy první osobní zkušenost. Nutno zmínit, že někteří respondenti toto zlepšení přisuzovali pouze neziskovým organizacím, jelikož u soukromých společnostech není zaměstnávání těchto osob tak častým jevem. Změnu ve vnímání cílových skupin nejčastěji pocítovali příjemci projektů, které se zaměřovaly na tělesně nebo duševně postižené osoby. Především se odstranily některé předsudky, zejména to, že člověk s postižením nemůže a nezvládne pracovat nebo že se jedná pouze o lidi na invalidním vozíku nebo nevidomé. Částečné odstranění předsudků vnímají i projekty zaměřené na osoby starší 50 let. U zaměstnavatelů se snížila nedůvěra k této cílové skupině, která pramenila z obav z časté nemocnosti těchto osob či nízké výkonnosti.

• Vzkazy příjemců programovým manažerům k nastavení budoucích výzev¹⁹

- Osvědčuje se flexibilita - možnost zvolit si typ odborného vzdělávání (rekvalifikační, ale i "pouze" odborné kurzy) určitě by ocenili odborné vzdělávání zaměřené na výuku cizích jazyků.
- Změna přístupu/filozofie podpory ze strany ŘO/kontrolních agentur a to ve smyslu ne kontrolním (najít co nejvíce pochybení a trestat), ale podpůrném - vůle k úspěšné realizaci projektu by měla být společná s příjemcem. Dopady nepřesností například v již zmíněných pracovních výkazech jsou enormní, jak na psychiku realizačních týmů, tak na financování.
- Výzvy by měly být navazující. Sestavení kvalitního projektového týmu, vytvoření metodiky, nastavení spolupráce se zaměstnavateli i ÚP je dlouhodobá záležitost. Pokud dojde k přerušování financování po max. 2 letech, organizace nemají peníze na překlenutí finančního výpadku a ztrácí se vytvořené vazby, vytvořený mechanismus, odcházejí kvalitní zkušenosti pracovníci. Projekty APZ by měly být delší.
- CS nad 50 let se jevila v praxi už jako extrémně ohrožená, v praxi bylo zjištěno, že základní ohrožení nastává již cca ve věku 45+, bylo by dobré rozšířit podporu už těchto osob, je pak mnohem větší šance na jejich trvalejší návrat na TP.
- Zachovat komplexnost projektových aktivit neboť výsledky projektu ukazují, že pracuje-li se s danou cílovou skupinou komplexně (soubor provázaných aktivit vedoucích ke zvýšení uplatnitelnosti na trhu práce i v běžném životě), má to pozitivní dopad na jejich další uplatnění na trhu práce a na posílení jejich životních pozic. Velmi důležité je individuální poradenství.
- V rámci uvedeného projektu máme zkušenost s osobami 1. a 2. stupně zdravotního postižení s tím, že osoby 3. stupně zdravotního postižení byly z výzvy odbornou komisí vyloučeny z důvodu jejich ztížené uplatnitelnosti na OTP. Zdůrazňujeme, že v rámci naší dvacetileté praxe s osobami, které jsou v současné době zařazeny do 3. stupně zdravotního postižení máme zkušenost, že i mezi těmito lidmi jsou jedinci, kteří mohou pracovat na snížený pracovní úvazek. Především osoby s duševním onemocněním, které jsou po dlouhodobé léčbě schopny pracovat lépe, než osoby s rozvíjejícím se onemocněním v 1. či 2. stupni postižení.

¹⁹ Dle odpovědí na otázku: „Máte nějaké konkrétní doporučení pro programové manažery OP LZZ k nastavení budoucích výzev v dalším programovém období (ohledně toho, co se v projektech nejvíce osvědčuje a co naopak by se mělo změnit)?“

- Výkazy práce a rozdělení činností na přímé a nepřímé náklady je někdy velmi složité vyhodnotit a znamenají mnoho komplikací a zbytečného krácení během průběžného monitorování projektu. Přes několikaletou zkušenost z realizací projektu z OPLZZ nejsme občas schopni vyhodnotit, zda se jedná o aktivitu spadající do přímých či nepřímých nákladů.
- Osvědčuje se individuální spolupráce se zaměstnavateli a hledání společné cesty na míru situaci ve firmě, a jednání s OZP podle toho, což předem nelze předvídat, jestli v té které firmě je cesta přes investici do vybavení, nebo do vzdělávání, nebo nastavení organizace práce apod. Bude vhodné požadovat výsledky (počet podpořených, zaměstnaných, absolventů a k tomu objem prostředků s volnějším prostorem pro využívání, ne jednotkové ceny a počet jednotek, když předem nevíme, co přesně bude nevhodnější postup) ale nemuset mít předem přesně popsané co přesně proběhne - situace se mění i během realizace projektu.

Oblast podpory 3.1

- [Další přínosy](#)

Přispěl (z Vašeho pohledu) projekt ke zvýšení kvality života lidí i mimo cílovou skupinu? *(Analýza volitelných komentářů.)*

Projekty z této oblasti podpory přispěly podle příjemců především k rozvoji informovanosti o sociálních službách, zejména o jejich dostupnosti a kvalitě i mimo cílovou skupinu. Veřejnost dle komentářů získala především ucelené informace o komunitním plánování sociálních služeb (KPSS). Sekundárně některé projekty pomohly stabilizovat rodinné vztahy cílové skupiny, čímž přispěly ke zvýšení kvality života rodinných příslušníků CS. Mnoho projektů bylo navíc zaměřeno přímo na pracovníky sociálních služeb, jejichž osobní rozvoj vedl k lepší a kvalitnější práci s jejich klienty.

• Vzkazy příjemců programovým manažerům k nastavení budoucích výzev²⁰

Přímá práce s cílovou skupinou znevýhodněných

- Doporučujeme maximálně zjednodušit administrativu a finanční řízení, důvěřovat poskytovatelům a jejich zodpovědnosti. Kontrolu doporučujeme soustředit především na dosahování výstupů a výsledků projektu, což v tomto období bylo upozaděno soustředěním především na finanční otázky (jakkoli jsou tyto důležité).
- Podpora do sociálních služeb je stále orientovaná na institucionalizovanou péči - dát jasnou přednost deinstitucionalizaci, komunitním službám a institucionalizované péči ukončit podporu.

Rozvoj, transformace či inovace sociálních služeb

- Větší sjednocení přístupu krajů k obecním procesům KPSS a transparentní přijetí jejich výstupů. Pracujeme ve více krajích ČR a systém je nejednotný. Je potřeba proškolit a zvýšit odborné kompetence krajských a obecních koordinátorů procesu KPSS (lidé na těchto postech se často mění a někteří procesu ne úplně rozumí).

Sociální podnikání

- Pokud budou výzvy nastaveny tak, že budou podporovat pouze vznik nových míst pro cílové skupiny, nikoliv jejich udržení ve stávajících podnicích, budou zcela nesmyslné, jen aby bylo možno dostat regulím výzev, stávající podniky zanikat a vznikat nové, které budou opět zaměstnávat ty samé osoby z cílových skupin. Ale bude to nové pracovní místo.
- Podporovat spíše menší sociální podniky na místní úrovni tak, aby se sociální ekonomika rozvíjela rovnoměrně napříč územím ČR a nejen ve velkých městech.

²⁰ Dle odpovědí na otázku: „Máte nějaké konkrétní doporučení pro programové manažery OP LZZ k nastavení budoucích výzev v dalším programovém období (ohledně toho, co se v projektech nejvíce osvědčuje a co naopak by se mělo změnit)?“

Oblast podpory 3.3

• Přechody na flexibilní formy organizace práce

Jaký typ flexibilních forem organizace práce začali účastníci díky projektu využívat?	Četnost
částečné úvazky, stlačený pracovní týden	84%
úplně flexibilní pracovní doba	32%
pružná (klouzavá) pracovní doba	21%
práce z domova	16%
možnost výběru služeb ve směnném provozu	16%
sdílená pracovní místa	11%

N=19

- V oblasti podpory 3.3 přejde v průměru na flexibilní formy organizace práce v rámci jednoho projektu **4,2 osob**.
- Pokud by se započítaly jen projekty, které flexibilní formy práce nabízejí, vychází v OP 3.3 průměr přechodů na jeden projekt 13 osob.

• Další přínosy

Přispěl (z Vašeho pohledu) projekt ke zvýšení kvality života lidí i mimo cílovou skupinu? (Analýza volitelných komentářů.)

V komentářích převažuje názor, že projekty přispěly i ke zvýšení kvality života osob bezprostředně spjatých s cílovou skupinou. A to hned v několika ohledech: příjemci zmiňují pozitivní dopad na vztahy uvnitř rodiny účastníků nebo komunity, pozitivní příklad absolventů projektů pro okolí či zlepšení finanční situace rodiny. Zároveň mnohdy docházelo i ke změně vnímání cílové skupiny u širší veřejnosti, zejména pak při pracích účastníků pro obce. Občané mohli vidět, jak se CS podílí na údržbě společných prostor, které jsou využívány všemi občany.

Zlepšil (z Vašeho pohledu) projekt vnímání cílových skupin u veřejnosti, v místní komunitě či u zaměstnavatelů? *(Analýza volitelných komentářů.)*

Projekty z této oblasti podpory se zaměřovaly na velké množství cílových skupin: osoby starší 50 let, osoby s mentálním nebo fyzickým postižením, osoby po výkonu trestu, Romové a sociálně vyloučené osoby, duševně nemocné. Většina příjemců projektů, kteří zaznamenali zlepšení vnímání cílové skupiny, se zaměřovala na Romové a osoby ze sociálně vyloučených lokalit. Toto zlepšení pak proběhlo nejenom u zaměstnavatelů, ale především i u veřejnosti. Ilustruje to jeden z komentářů: *„Cílová skupina, kterou tvoří etnická menšina Romů, výrazně změnila pohled na toto etnikum ve městě. Po dobu 20 měsíců cílová skupina pracovala každý den, odváděla viditelný kus práce a postupem času, tím jak získávala reálné pracovní a odborné zkušenosti, zvládala náročnější a odbornější práce.“* Nicméně objevili se i respondenti, kteří poukazují na velmi složitý vztah této cílové skupiny a majoritní společnosti, která si spíše všimne jednoho případu zneužívání sociálních dávek, než mnoha pozitivních příkladů. U zaměstnavatelů se pak podle komentářů podařilo v mnoha projektech zmírnit či dokonce úplně odstranit určité předsudky, které o cílové skupině měli.

• Vzkazy příjemců programovým manažerům k nastavení budoucích výzev²¹

- Otázka inovativnosti v dalších projektech by měla být zpracována citlivě. V rámci dvou projektů zaměřených na zaměstnávání lidí s duševním onemocněním jsme postupně nastavili postupy práce, individuální přístup k jednotlivým osobám a principy podpory, které opravdu fungují a pomáhají. Ocenili bychom, kdyby nebylo nutné za každou cenu inovovat, naopak bychom rádi využívali dobrou praxi z těchto projektů. Inovace by byla na úkor podpory klientům. Tím se samozřejmě nebráníme novým přístupům, ale projekt bych tím nepodmiňovala.
- Zvýšení počtu dotovaných zaměstnání a podpora na 12 měsíců.
- Jako problematické jsme vnímali nutnost zprostředkování Místa na zkoušku přes Agenturu práce. Agentury práce nebyly ochotné spolupracovat krátkodobě s našimi klienty, ačkoli jsme našli zaměstnavatele ochotné naše klienty zaměstnat, Agentury práce nebyly ochotné práci zprostředkovat. Navrhujeme zvážit nutnost pravidla zprostředkovávání práce přes Agenturu práce.
- Zrušte výkazy práce a zaměřte se více na kontrolu (třeba i v terénu) skutečné realizace aktivit a výstupů.
- Pokud chcete bonifikovat v hodnocení počet lidí, kteří díky projektu skončí v práci, berte absolutní čísla, ne poměr z účastníků projektu.
- Dovolte a podpořte aktivity typu dvoudenní workshop pro realizátory projektů v dané oblasti nebo pro danou CS. S kvalitním programem velmi výrazně podpoříte přenos know-how a síťování. Jako klíčové vidím to, že subjekt ze Strakonice si de facto v prostoru a čase nekonkuruje se subjektem z Přerova.
- Umožněte výběr poplatků za služby poskytované projektem, ale tento výnos neodečítejte od dotace (nechte ho jako příjem navíc od realizátora). Limitujte to třeba částkou 5 000 Kč na klienta a projekt. Podpoříte tím férovější vztahy (klient si služby více váží, má-li být symbolicky něco zaplatit) a podpoříte tím i subjekt, který projekt realizuje (bude to vůbec řešit a podpoří to jeho udržitelnost - dá mu to prostředky navíc, vytvoří si rovnější vztah s klientem a může snáze pokračovat ve službách i po skončení podpory projektu - klient je srozuměn s tím, že něco za službu zaplatí).
- Nastavení financování projektu pro neziskové organizace. Současné nastavení zálohových plateb a proplácení dalších částí dotace dostává neziskové organizace cca v polovině realizace projektu do situace, kdy není schopná proplácet mzdové příspěvky zaměstnavatelům.

²¹ Dle odpovědí na otázku: „Máte nějaké konkrétní doporučení pro programové manažery OP LZZ k nastavení budoucích výzev v dalším programovém období (ohledně toho, co se v projektech nejvíce osvědčuje a co naopak by se mělo změnit)?“



OPERAČNÍ PROGRAM
LIDSKÉ ZDROJE
A ZAMĚSTNANOST

PODPORUJEME
VAŠI BUDOUCNOST
www.esfcr.cz

- Umožnit větší volnost v úpravě aktivit, při zachování požadovaných výstupů.
- Zachovat komplexnost projektových aktivit neboť výsledky projektu ukazují, že pracuje-li se s danou cílovou skupinou komplexně (soubor provázaných aktivit vedoucích ke zvýšení uplatnitelnosti na trhu práce i v běžném životě), má to pozitivní dopad na jejich další uplatnění na trhu práce a na posílení jejich životních pozic. Velmi důležité je individuální poradenství.

Oblast podpory 3.4

• Přechody na flexibilní formy organizace práce

Jaký typ flexibilních forem organizace práce začali účastníci díky projektu využívat?	Četnost
částečné úvazky, stlačený pracovní týden	73%
práce z domova	38%
úplně flexibilní pracovní doba	19%
pružná (klouzavá) pracovní doba	19%
sdílená pracovní místa	15%
možnost výběru služeb ve směnném provozu	4%

N=26

- V oblasti podpory 3.4 přejde v průměru na flexibilní formy organizace práce v rámci jednoho projektu **5,3 osob**.
- Pokud by se započítaly jen projekty, které flexibilní formy práce nabízejí, vychází v OP 3.4 průměr přechodů na jeden projekt 12,5 osob.

• Přínosy projektů zaměřených na zřízení a provoz firemního zařízení péče o děti

K jakým hlavním změnám došlo díky zřízení a provozu firemního zařízení péče o děti?	Četnost
umožněné či usnadněné návraty rodičů z mateřské/rodičovské dovolené do pracovního procesu	93%
kratší průměrná doba, kterou rodiče tráví na rodičovské dovolené	80%
větší zájem o práci v organizaci díky zařízení péče o děti jakožto pracovnímu benefitu	67%
vyšší spokojenost a loajalita zaměstnanců, lepší atmosféra na pracovišti	67%
zvýšení úvazků rodičů s předškolními dětmi	33%
zavedení či rozšíření flexibilní pracovní doby či částečných úvazků	33%

- Další přínosy

Přispěl (z Vašeho pohledu) projekt ke zvýšení kvality života lidí i mimo cílovou skupinu? *(Analýza volitelných komentářů.)*

Většina respondentů v komentářích zmiňuje především rozšíření osvěty a posílení informovanosti o genderových tématech ve společnosti. I u této oblasti podpory mají dle odpovědí příjemců projekty pozitivní vliv na rodinné příslušníky cílové skupiny. Mnoho projektů přispělo k založení vlastního podnikání CS, což se pozitivně projevilo na finanční situaci celé rodiny. K zlepšení rodinného života velmi významně přispěly i projekty zaměřené na vznik firemní školek, které rodičům usnadnily péči o předškolní dítě, a zároveň pozitivně ovlivnily jejich vztah k zaměstnavatelům, kteří tento benefit pro své zaměstnance nabízeli.

• Vzkazy příjemců programovým manažerům k nastavení budoucích výzev²²

- Velmi se nám osvědčily mzdové příspěvky (tzv. reintegrační granty), které umožnili vědkyním na rodičovské dovolené postupný návrat do výzkumného týmu (na částečný úvazek) a udržení kontaktu s oborem, což je ve světě vědy zcela zásadní. Také možnost financovat konference a kulaté stoly, které propagují téma rovných příležitostí a work-life balance. Díky těmto akcím je možné pozvat odborníky (ideálně ze zahraničních institucí) a propagovat téma, získávat pro něj vedení institucí, vedoucí pracovníky/pracovnice, veřejnost.
- Jasnější specifikace postupu, především při de minimis a v případech vzniklého krácení (např. přesný postup a vysvětlení k Čestnému prohlášení apod.)
- Doporučení máme pro provázanost projektů, pro nás i účastnice byl projekt unikátní právě v této možnosti začínajících podnikatelek a již podnikajících a zároveň starších a mladých v jednom projektu.
- Méně studií a konferencí a více investic do konkrétních opatření, které usnadní přístup k práci a sladění osobního a pracovního života.
- V případě genderových auditů nepodporovat čistě jen zpracování, ale hlavně následnou implementaci - práci s cílovou skupinou, focus groups atd. podporovat projekty s jasnou návazností. V minulém programovém období bylo podporováno hodně studií a zjišťování co a jak. Nyní bychom se měli zaměřit na to, jak to uplatnit v praxi. Propojovat firmy mezi sebou ve společných programech - super projekt, který nám hodně dal a akceleroval náš posun v problematice, byl projekt APERIA - Rodiče ve firmě. Vytvořil se úžasný multiplikační efekt. Osvěta pomocí soutěží Společnost přátelská rodině apod. je také pro firmy nápomocná.
- Zřízení a provoz firemního zařízení péče o děti: Záměr i vlastní program byl opravdu přínosný - řeší pálivý problém rodin, možnost nástupu do zaměstnání, nedostatečnou kapacitu školek a v našem případě ekonomicky dostupnou variantu - kdy stát nezajistil "státní školky v dostačující kapacitě". Ale pokud nejsou vytvořeny navazující programy a kontinuita - raději nerealizovat nic, protože poslední období projektu velmi poznamenalo vlastní projekt právě uvedenou nejistotou a tím, jak bude zajištěno financování (personál ukončil pracovní poměr, rodiče absolvovali raději zápisy - neunesli obavu, zda asociace bude pokračovat) - rodiče se dotazovali na MPSV přímo, zda bude pokračování a vážně odpovědi, že nic není jasné, je vedla k odlivu zpět do státních školek.

²² Dle odpovědí na otázku: „Máte nějaké konkrétní doporučení pro programové manažery OP LZZ k nastavení budoucích výzev v dalším programovém období (ohledně toho, co se v projektech nejvíce osvědčuje a co naopak by se mělo změnit)?“

Oblast podpory 4.1

• Přínosy²³

	rozhodně ano	spíše ano	spíše ne	rozhodně ne
Pomohl projekt podle Vašeho názoru zlepšit způsob, jakým vznikají a jsou zaváděny právní normy?	3%	16%	55%	26%
Podařilo se díky Vašem projektu zefektivnit vzdělávání a odbornou přípravu úředníků veřejné správy?	39%	39%	19%	3%
Přispěl Vámi vytvořený nástroj řízení ke zlepšení práce úřadu, pro který byl vytvořen?	52%	45%	0%	3%
Přispěl Váš projekt ke zmírnění regionálních rozdílů v poskytování veřejných služeb?	3%	35%	42%	19%
Měl Váš projekt pozitivní vliv na zvýšení transparentnosti a otevřenosti správních úřadů a úřadů samospráv?	35%	52%	6%	6%
Přispěl Váš projekt podle Vašeho názoru k posílení efektivnosti veřejné správy a veřejných služeb?	52%	42%	6%	0%
Přispěl Váš projekt ke zkvalitnění tvorby a implementaci politik v působnosti úřadu?	29%	55%	13%	3%
Přispěl Váš projekt k zefektivnění činnosti úřadů veřejné správy a snížení finančních nároků na chod administrativy?	13%	39%	39%	10%
Přispěl podle Vašeho názoru Váš projekt k naplňování strategie Efektivní veřejná správa a přátelské veřejné služby (tzv. Strategic Smart Administration)?	39%	55%	6%	0%

²³ Otázky využitě v pilotáži vycházely ze Strategie Smart Administration a jejích cílů, které byly paralelně promítnuty i do PO4 OP LZZ. Otázky určené pro projekty podporované z OPZ bude nutné formulovat s ohledem na nové strategické pozadí, tj. Strategický rámec rozvoje veřejné správy.

	ano ²⁴
Přispěl Vámi vytvořený nástroj řízení ke zlepšení práce úřadu, pro který byl vytvořen?	97%
Přispěl Váš projekt podle Vašeho názoru k posílení efektivnosti veřejné správy a veřejných služeb?	94%
Přispěl podle Vašeho názoru Váš projekt k naplňování strategie Efektivní veřejná správa a přátelské veřejné služby (tzv. Strategic Smart Administration)?	94%
Měl Váš projekt pozitivní vliv na zvýšení transparentnosti a otevřenosti správních úřadů a úřadů samospráv?	87%
Přispěl Váš projekt ke zkvalitnění tvorby a implementaci politik v působnosti úřadu?	84%
Podařilo se díky Vašemu projektu zefektivnit vzdělávání a odbornou přípravu úředníků veřejné správy?	77%
Přispěl Váš projekt k zefektivnění činnosti úřadů veřejné správy a snížení finančních nároků na chod administrativy?	52%
Přispěl Váš projekt ke zmírnění regionálních rozdílů v poskytování veřejných služeb?	39%
Pomohl projekt podle Vašeho názoru zlepšit způsob, jakým vznikají a jsou zaváděny právní normy?	19%

- V rámci hodnocení přínosů v oblasti podpory 4.1 příjemci nejčastěji uvádějí, že projektem **vytvořený nástroj řízení přispěl ke zlepšení práce úřadu, pro který byl určen** (rozhodně ano či spíše ano uvedlo 97 procent respondentů). Dále nejčastěji dle příjemců projekty přispěly k **posílení efektivnosti veřejné správy a veřejných služeb a naplňování strategie Efektivní veřejná správa a přátelské veřejné služby** (kladně odpovědělo shodně 94 procent respondentů). Nejméně často pak projekty naopak přispěly ke **zlepšení způsobu, jakým vznikají a jsou zaváděny právní normy** (19 procent) a ke **zmírnění regionálních rozdílů v poskytování veřejných služeb** (39 procent). Pouze polovina projektů pak dle respondentů přispěla k **zefektivnění činnosti úřadů veřejné správy a snížení finančních nároků na chod administrativy**.

²⁴ Součet odpovědí rozhodně ano a spíše ano

	významný	spíše významný	spíše nevýznamný	nevýznamný	nerelevantní
Jaký byl dopad Vašeho projektu na správní úřady a organizační složky státu?	0%	13%	23%	13%	52%
Jaký byl dopad Vašeho projektu na orgány územních samosprávných celků a úřady územně samosprávných celků?	19%	55%	10%	10%	6%
Jaký byl dopad Vašeho projektu na zaměstnance územně samosprávných celků a úřadů územně samosprávných celků?	35%	52%	10%	0%	3%

	významný ²⁵
Jaký byl dopad Vašeho projektu na zaměstnance územně samosprávných celků a úřadů územně samosprávných celků?	87%
Jaký byl dopad Vašeho projektu na orgány územních samosprávných celků a úřady územně samosprávných celků?	74%
Jaký byl dopad Vašeho projektu na správní úřady a organizační složky státu?	13%

- Z hlediska zacílení dopadů dle odpovědí příjemců vycházejí jako nejvýznamnější projekty zaměřené na **zaměstnance** územně samosprávných celků a úřadů územně samosprávných celků (87 procent projektů je označilo za významné či spíše významné). Dopady na **orgány** územních samosprávných celků a úřady územně samosprávných celků jako významné či spíše významné ohodnotilo 74 procent respondentů. Nejméně často jako významné označili příjemci dopady na **správní úřady a organizační složky státu** (13 procent). Zhruba polovina projektů se na ně vůbec nezaměřovala, ale zároveň jsou tyto dopady také nejčastěji hodnocené jako nevýznamné nebo spíše nevýznamné.

²⁵ Součet odpovědí významný a spíše významný

• Vzkazy příjemců programovým manažerům k nastavení budoucích výzev²⁶

- Vhodnou motivací by bylo obnovení Národních konferencí kvality ve veřejné správě - platforma pro sdělování dobré praxe.
- Zjednodušit a zeštíhlit příručky. Vytvořit příručky a metodická doporučení k jednotlivým výzvám.
- Možnost zvýšení pracovního úvazku při realizaci projektu do max. 1,2 úvazku.
- Doporučení se spíše týkají nastavení pravidel operačního programu: doplnit výčet činností, které lze zahrnout do pracovních výkazů (členové projektového týmu vykonávají i činnosti, které nelze do PV výkazu zahrnout či díky jejich chybnému začlenění dochází ke zbytečnému krácení), přitom souvisejí s realizací projektu; rozšířit výčet možností čerpání nepřímých nákladů.
- Při vydání rozhodnutí posoudit plánovaná výběrová řízení projektu a případně upozornit žadatele na možná úskalí a navedení na správnou volbu typu VŘ.

²⁶ Dle odpovědí na otázku: „Máte nějaké konkrétní doporučení pro programové manažery OP LZZ k nastavení budoucích výzev v dalším programovém období (ohledně toho, co se v projektech nejvíce osvědčuje a co naopak by se mělo změnit)?“

Oblast podpory 5.1

• Základní charakteristiky projektu

Vyberte kategorii Vašeho mezinárodního partnera/partnerů:	Četnost
nestátní neziskový subjekt	53%
podnikatelský subjekt	16%
veřejný subjekt – krajská/obecní samospráva	7%
veřejný subjekt - ústřední orgán státní správy	7%
škola, vzdělávací či vědecká instituce	5%
zdravotnické/sociální zařízení zřizované státem, krajskými úřady či obcemi	2%

Kdo byl v projektu definován jako uživatel inovace?	Četnost
neziskové organizace	19%
podnikatelské subjekty	16%
státní správa (včetně příspěvkových organizací)	14%
organizace realizátora	12%
územní samospráva (včetně příspěvkových organizací)	12%
veřejnost	9%
jiný uživatel	19%

• Další přínosy

Byla inovace z mezinárodního partnerství v praxi užívána jejími plánovanými konečnými uživateli už během projektu?	Četnost
ano, plně	60%
ano, pouze v pilotní fázi	35%
ne	5%

Ukázala se inovace jako reálně využitelná v běžné praxi uživatele?	Četnost
rozhodně ano	56%
spíše ano	37%
spíše ne	7%
rozhodně ne	0%

N=41

- Další přínosy

Přispěl (z Vašeho pohledu) projekt ke zvýšení kvality života lidí i mimo cílovou skupinu? (Analýza volitelných komentářů.)

Projekty z této oblasti podpory vykazují nejširší paletu různých zaměření, nicméně součástí mnoha z nich bylo i zvyšování povědomí o určitém problému ve společnosti. Proto byla dle komentářů příjemců kromě cílové skupiny mnohdy ovlivněna i široká veřejnost, u které se díky kampaním a aktivitám projektu zvyšovala její informovanost.

● Vzkazy příjemců programovým manažerům k nastavení budoucích výzev²⁷

- Především, aby budoucí výzvy byly vyhlášovány ve větším časovém předstihu než v rámci OP LZZ.
- Uvítáme větší důraz na osobnostní výchovu a vzdělávání pro uplatnění na trhu práce a také zaměření na etické aspekty trhu práce ať už na straně pracujících nebo hledajících práci, ale také na straně zaměstnavatelů.
- Větší flexibilita, každý projekt by měl mít case managera, který by svými znalostmi situace projektu schvaloval potřebné změny v kontextu, ve kterém se projekt odehrává, jeho znalost projektu a případná občasná přítomnost by mohla zmenšit administrativní zátěž.
- Snížení administrativní náročnosti a zkrácení lhůt při zpracování podstatných změn, aby bylo možné pružně reagovat na objektivní stav. Např. cena letenek a ubytování je velmi proměnlivá v závislosti na řadě faktorů, které nelze dopředu předvídat a ovlivnit. Také doba od podání žádosti po začátek realizace projektu je pro nastavení cen rovněž limitující.
- Snížit administrativní zátěž, omezení indikátorů (resp. vyplňování indikátorů, nepříliš relevantních pro projekt), větší flexibilitu v otázkách rozpočtových změn.
- Ne, s programovou manažerkou nebyl problém. Měla by mít ale možnost spolupracovat s příslušným odborným úsekem ministerstva, aby upozornila na zajímavé výsledky realizovaných projektů a na jejich využitelnost v praxi, a ne aby její dotazy a žádosti zůstávaly bez odpovědi stejně, jako tomu bylo u mnohočetných E-mailů odborné garantky projektu.
- Pokud jsou projekty zaměřeny na inovaci, měly by být jinak nastavené v hodnocení inovativnosti a připuštění toho, že inovace se nezdařila. Jinak jsou i neúspěšné aktivity považovány za úspěšné a neustále v praxi opakovány.

²⁷ Dle odpovědí na otázku: „Máte nějaké konkrétní doporučení pro programové manažery OP LZZ k nastavení budoucích výzev v dalším programovém období (ohledně toho, co se v projektech nejvíce osvědčuje a co naopak by se mělo změnit)?“

- Dle našeho názoru by se mělo změnit posuzování práce zaměstnanců v oblasti administrativy a nepřímých nákladů. Příprava propagační kampaně (nebo i jen např. komunikace s jejím dodavatelem), běžná administrativa apod. je běžnou součástí činnosti zaměstnance - pokud má na projektu pracovní úvazek, nemá reálně tyto činnosti možnost provádět v této pracovní době. Z toho vyplývá, že tyto činnosti musí fakticky provádět ve svém volném čase nebo v rámci nějakého jiného pracovního úvazku, který by byl z projektu vyjmut, což by bylo ovšem velmi obtížně nastavitelné. Doporučujeme proto, aby i v rámci činnosti na projektu bylo stanoveno určité procento času, které je možné v rámci pracovního úvazku věnovat činnostem, které nelze jednoznačně přímo zařadit do přímých nákladů. Je těžko představitelné, že by bylo možné úspěšně realizovat projekt bez uvedených činností - např. bez toho, že by se projektový pracovníci vůbec nevěnovali propagaci (někdo však musí i externím firmám podklady i informace připravit).
- Práce s cílovou skupinou znamená i její aktivní vyhledávání, komunikace a udržení trvalejšího kontaktu. Často bývají vnímány tyto aktivity jako činnosti nesouvisející s přímou realizací, které jsou zařazovány do tzv. nepřímých nákladů.