



Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost



VSTUPNÍ ZPRÁVA

K ZAKÁZCE

ZPRACOVÁNÍ PŘÍPADOVÝCH STUDIÍ PROJEKTŮ FINANCOVANÝCH Z OPERAČNÍHO PROGRAMU ZAMĚSTNANOST VE VÝZVÁCH MÍSTNÍCH AKČNÍCH SKUPIN

Realizované v rámci projektu Zpracování evaluací, analýz a odborných studií OPZ, Reg. č. projektu
CZ.03.5.125/0.0/0.0/15_012/0002750



Zpracovatel:

IREAS Centrum, s.r.o.

Mařákova 292/9

160 00 Praha 6

Kontaktní osoba:

Ing. Petr Fanta, Ph.D.

fanta@ireas.cz

V Praze dne 19. 12. 2018



Tato vstupní zpráva představuje první výstup v rámci zakázky na zpracování případových studií dobré praxe projektů financovaných z Operačního programu Zaměstnanost ve výzvách Místních akčních skupin.

Vstupní zpráva obsahuje následující části:

1. Metodologický design evaluace – upřesněný návrh scénářů hloubkového polostrukturovaného rozhovoru s realizátorem a představitelem Místní akční skupiny.
2. Pilotní případovou studii k projektu „Prostupné zaměstnávání“ realizovaného Květnou zahradou, z.ú. v rámci výzvy MAS Poličsko.
3. Přílohy k pilotní PS – přepisy rozhovorů s realizátorem a představitelem MAS Poličsko



1. Metodologický design evaluace

V této části je upřesněn metodologický design evaluace a zpracování případových studií, který byl předložen v nabídce Zpracovatele. Metodologický design je předložen ve formě návrhů scénáře hloubkových rozhovorů s realizátorem projektu a představitelem Místní akční skupiny, v rámci jejíž výzvy byl projekt vybrán k podpoře. Jednotlivé části rozhovoru reflektují strukturu případových studií a obsahují celkem dva typy otázek:

- Číslované otázky představují hlavní otázky, které jsou kladeny realizátorům, respektive představitelům Místní akční skupiny. Tyto otázky jsou připraveny tak, aby mohly být v případě vyžádání zaslány realizátorům, případně představitelům MAS předem.
- Kurzívou v rámečku jsou potom doplněny doplňující a návodné otázky pro tazatele, který je může při vedení rozhovoru využít k upřesnění hlavních otázek či dílčích odpovědí.

Návrh scénáře hloubkového polostrukturovaného rozhovoru

Pro zakázku **Zpracování případových studií projektů financovaných z Operačního programu Zaměstnanost ve výzvách Místních akčních skupin**, realizované v rámci projektu Zpracování evaluací, analýz a odborných studií OPZ, Reg.č. projektu: CZ.03.5.125/0.0/0.0/15_012/0002750

Pozn. Rozhovory budou vedeny jednak se zástupcem realizátora, jednak se zástupcem MAS. V případě zástupce realizátora budou na žádost MPSV rozhovory nahrávány pro potřeby doslovného přepisu. Respondent by měl být na nahrávání upozorněn a souhlasit s ním.

Návrh struktury rozhovoru s realizátorem
--

cca 1,5 hod.

Kapitola 1 - Abstrakt

- Bude sepsán na základě dalších částí. K abstraktu se nebudou vázat specifické otázky.

Kapitola 2 - Popis projektu a jeho přípravy (cca 15 minut)

1. Co je hlavním cílem projektu, na jaký problém/potřebu a na koho (jakou cílovou skupinu) je zaměřen a co by měl cílové skupině přinést/co by měl změnit?
2. Jak by měly jednotlivé aktivity a výstupy přispět k dosažení cíle?
3. V čem byla příprava projektu specifická s ohledem na přípravu běžného projektu? Jsou v regionu nějaká specifika cílové skupiny či jiní faktory, které umožnily úspěch? Jmenujte podle Vás klíčové faktory úspěchu v přípravě projektu.
4. Kdo a jak byl zapojen do přípravy projektu?

Doplňující návodné otázky pro potřeby tazatelů – nebudou zaslány předem

- *Jaký problém jste chtěli projektem řešit?*
- *Na koho, na jakou cílovou skupinu, je projekt zaměřen?*
- *Proč jste se zaměřili právě na tuto cílovou skupinu?*
- *Čím je tato cílová skupina ve Vašem regionu specifická, jaké jsou její hlavní charakteristiky vztahující se k projektu?*
- *Co by měl projekt cílové skupině přinést a jakým způsobem?*
- *Můžete uvést konkrétní již vzniklý přínos pro cílovou skupinu? (otázka bude záviset na fázi realizace projektu)*
- *Jaký je hlavní cíl (cíle) Vašeho projektu?*



- *K jaké změně by mělo dosažení tohoto cíle přispět?*
- *Které výsledky, případně výstupy, podmiňují dosažení cíle?*
- *Jaké aktivity je třeba vykonat, aby byly požadované výstupy dosaženy?*
- *Jak jste stanovili dílčí výstupy a k nim vedoucí aktivity?*
- *Jaké jsou podmínky toho, aby navržený mechanismus (vstupy-aktivity-výstupy-výsledky-dopady) fungoval?*
- *Pracovali jste s podmínkami a předpoklady při návrhu projektu, nebo jste je spíše implicitně „tušili“?*
- *Využili jste při stanovení aktivit projektu a jeho výstupů a výsledků nějaké techniky projektového řízení (např. logický rámec, nebo teorii změny)?*
- *Pracovali jste při návrhu projektu s riziky? Pokud ano, tak jak?*
- *Jak se daří naplňovat plánovaný cíl Vašeho projektu? (otázka bude záviset na fázi realizace projektu)*
- *S kým jste spolupracovali na návrhu projektu?*
- *Pokud jste s nějakým partnerem spolupracovali, čím tento partner přispěl k a) vašemu rozhodnutí projekt realizovat, b) k návrhu a nastavení projektu.*
- *Byla do přípravy zapojena přímo cílová skupina? Pokud ano, tak jak?*
- *V čem spatřujete hlavní faktor Vašeho úspěchu? Je tento faktor specifický pro Vaši organizaci/tento projekt, nebo je obecný?*
- *Existuje nějaké specifické nastavení vnějších podmínek, které vede k úspěchu Vašeho projektu?*

Kapitola 3 – Charakteristika realizátora projektu a motivace k realizaci (10 min)

5. Popište, prosím, fungování Vaší organizace v regionu/území MAS. Zaměřte se na aktivity související s přípravou a realizací projektu OPZ.
6. Jakou roli hrála Vaše organizace při vytváření SCLLD, v rámci které je projekt podpořen?

Doplňující návodné otázky pro potřeby tazatelů – nebudou zaslány předem

- *Jak dlouho se Vaše organizace danou problematikou zabývá?*
- *Které další aktivity / projekty jste realizovali? Jaké je spektrum Vaší činnosti?*
- *Jaké jsou vaše předchozí zkušenosti s touto cílovou skupinou?*
- *Jaká byla vaše motivace začít pracovat s touto cílovou skupinou?*
- *Jaká byla Vaše motivace podat tento konkrétní projekt?*
- *Jednalo se čistě o Vaše rozhodnutí, nebo do rozhodování o projektu vstoupil ještě někdo?*
- *Jaký byl důvod pro rozhodnutí realizovat projekt na území této konkrétní MAS?*
- *Pracujete v tomto regionu dlouhodobě, nebo je to první aktivita?*
- *Jakým způsobem jste se podíleli na přípravě a tvorbě SCLLD v daném regionu?*

Kapitola 4 – využití specifík podpory formou komunitně vedeného místního rozvoje – CLLD (45 min)

4.1 Partnerství a spolupráce na lokální úrovni, přístup zdola nahoru

7. Byli do přípravy projektu zapojeni další aktéři na místní úrovni? Jaký byl jejich podíl na vzniku a utváření idey projektu a jaká byla jejich role při přípravě.



8. Jak místní aktéři ovlivnili přípravu a výslednou podobu projektu?
9. Jak se na přípravě projektu podílela příslušná MAS? Jak hodnotíte spolupráci s MAS?
10. Jak hodnotíte zapojení vícero partnerů do přípravy, případně realizace projektu?

Doplňující návodné otázky pro potřeby tazatelů – nebudou zaslány předem

- *Kdo přišel s nápadem/impulsem na realizaci projektu/myšlenky?*
- *S kým jste přípravu projektu konzultovali?*
- *Kdo další se na přípravě projektu podílel a jak?*
- *Jakých dalších aktérů v regionu se projekt (příprava, realizace, dopad) dotýká?*
- *Jak s nimi byl projekt diskutován/konzultován?*
- *Jak jste s jednotlivými aktéry komunikovali (forma, obsah, frekvence)?*
- *Jak tito aktéři ovlivnili výslednou podobu projektu?*
- *Museli jste dělat nějaké změny v původním záměru s ohledem na další aktéry v regionu? Jak se dařilo vyjednávat ohledně možných překryvů projektu s obdobnými intervencemi jiných aktérů? Bylo nutné upravovat projekt tak, aby si našel prostor mezi jinými obdobnými intervencemi?*
- *Do jaké míry se dařilo propojovat jednotlivé typy aktérů (ziskový/neziskový/veřejný) v regionu?*
- *Které cílové skupiny se do přípravy projektu zapojily?*
- *Kolik zástupců CS se zapojilo do přípravy projektu?*
- *Jaký byl konkrétní přínos zapojení CS do projektu?*
- *Jak jste spolupracovali s MAS při přípravě projektu?*
- *Jaký byl přínos MAS pro a) rozhodnutí projekt realizovat, b) nastavení projektu a c) zpracování a realizaci projektu?*
- *V čem spatřujete hlavní přínos MAS pro Váš projekt?*
- *V čem Vám případně podpora MAS chyběla?*
- *Využili jste při přípravě nebo realizaci místní pracovníky/dobrovolníky/brigádníky?*
- *Jak celkově hodnotíte přínos spolupráce více partnerů na přípravě projektu? V čem spatřujete hlavní přínos této spolupráce?*
- *Kde naopak zapojení většího počtu partnerů přípravu komplikovalo?*
- *Jaké jsou výsledky spolupráce s dalšími aktéry mimo projekt? Vedla společná příprava projektu k navázání funkčního dlouhodobého partnerství s některými aktéry?*

4.2 Integrované záměry a projekty

11. Jak koresponduje Váš projekt se strategií CLLD, jaké její cíle a jak naplňuje? Je projekt dostatečný pro naplnění daného konkrétního cíle SCLLD, nebo je třeba dalších intervencí?
12. Reaguje projekt na jednu nebo více oblastí či aktivit SCLLD?
13. Přináší/je součástí komplexní/ho řešení problému, na který je projekt zacílen?
14. Jak projekt spolupracuje s případnými dalšími projekty realizovanými v rámci SCLLD (komplementárními i konkurenčními)? Probíhala spolupráce již při přípravě projektu?
15. Jak je zajištěna udržitelnost projektu?

Doplňující návodné otázky pro potřeby tazatelů – nebudou zaslány předem

- *Na jaký cíl nebo část CLLD reaguje Váš projekt?*



- *Jak konkrétně přispívá k naplňování cílů SCLLD v území Váš projekt?*
- *Využili jste možnosti zacílit intervenci na více oblastí klíčových pro zlepšení situace cílové skupiny? Pokud ne, zvažovali jste takové využití?*
- *Využili jste možnosti propojovat aktivity různého zaměření?*
- *Jaké projekty či aktivity jsou komplementární vašemu projektu?*
- *V čem se tyto projekty liší a v čem se doplňují s vaším projektem?*
- *Jak na sebe tyto projekty navazují?*
- *Byly tyto projekty již připravovány současně a v kooperaci? Jak?*
- *Jakým způsobem spolupracujete při realizaci projektu s obdobnými/komplementárními projekty?*
- *Existují v území MAS i konkurenční projekty?*
- *Jak se tyto konkurenční projekty projevují v práci s CS?*
- *Jak se projevují v dosahování cílů projektu?*
- *Jakým způsobem máte promyšlenou udržitelnost projektu?*
- *Jaké dodatečné prostředky budou k udržitelnosti třeba?*
- *Je intervence udržitelná vlastní činností, nebo vyžaduje další veřejné zdroje?*
- *Součinnost jakých dalších institucí je podmínkou nebo je vyžadována k zajištění udržitelnosti? Jaká součinnost se očekává?*
- *Jak máte tuto součinnost zajištěnu?*
- *Považujete intervenci za jednorázovou k dosažení cíle CLLD, nebo je třeba aktivity projektu udržovat i po jeho skončení, aby nebyl narušen výsledek intervence?*
- *Jaké musí být splněny předpoklady a podmínky, aby byla zajištěna udržitelnost projektu?*
- *Jaké musí být splněny předpoklady a podmínky, aby bylo dosaženo co nejúčinnějšího dosažení cíle projektu i SCLLD?*

4.3 Inovativní prvky realizovaného projektu

16. V čem je Váš projekt inovativní?
17. Jaké inovativní prvky jste použili při přípravě projektu?
18. V čem spatřujete přínosy a v čem naopak nedostatky (problémy) těchto inovativních přístupů?
19. Jsou tyto inovativní přístupy přenosné, nebo jsou specifické jen pro danou situaci (struktura regionu, specifictví aktéři, MAS)?

Doplňující návodné otázky pro potřeby tazatelů – nebudou zaslány předem

- *Čím je, podle Vás, obsah intervence inovativní směrem k cílové skupině?*
- *V čem je inovativní směrem k realizovaným aktivitám?*
- *V čem je inovativní směrem k regionu MAS?*
- *Jaké inovativní prvky či postupy jste využili při přípravě projektu?*
- *Byly tyto inovativní prvky či postupy předtím využity někde jinde (např. v zahraničí, v jiném regionu, nebo pro jinou CS), nebo jde o zcela nový postup?*
- *Jaké byly přínosy těchto inovativních postupů? Pro projekt, pro cílovou skupinu, pro Vás?*
- *Jaké problémy či potíže naopak vznikly při implementaci těchto inovativních postupů?*



- *Jak je využití těchto inovativních postupů využitelné obecně a do jaké míry je využitelné pouze na území dané MAS, např. z důvodu specifických podmínek v území MAS nebo z důvodu činnosti určitých partnerských organizací, apod.?*
- *Co je nutné pro dosažení takových podmínek v území, aby mohly být tyto inovativní postupy plně využity?*
- *Jak dosažení těchto podmínek přispěla činnost MAS?*
- *Plánujete vyhodnotit přínos inovativních prvků/přístupů a jak?*

Kapitola 5 - Překážky přípravy a realizace projektu (20 min)

20. Jaké největší bariéry jste museli překonávat při přípravě projektu? V oblasti nastavení aktivit, cílové skupiny, spolupráce s partnery, spolupráce s MAS, nastavení podmínek OPZ?
21. Jak Vám pomohla při překonávání překážek a bariér v přípravě i realizaci účast v místních partnerstvích?
22. Jak konkrétně Vám pomohla při překonávání bariér a překážek činnost MAS?
23. Jak jste při přípravě projektu pracovali s potenciálními riziky a příležitostmi a jak se tato práce osvědčila?

Doplňující návodné otázky pro potřeby tazatelů – nebudou zaslány předem

- *Jaké největší bariéry jste museli překonávat při přípravě projektu? V oblasti nastavení aktivit, cílové skupiny, spolupráce s partnery, spolupráce s MAS, nastavení podmínek OPZ?*
- *Jaké bariéry se podařilo překonat a jaké naopak ne?*
- *Jaké bariéry musíte překonávat při realizaci projektu?*
- *Které z těchto bariér se podařilo překonat a které ne?*
- *Jak Vám pomohla při překonávání překážek a bariér v přípravě i realizaci účast v místních partnerstvích?*
- *Jak konkrétně Vám pomohla při překonávání bariér a překážek činnost MAS?*
- *Jakým způsobem jste při přípravě i při následné realizaci pracovali s potenciálními riziky? Jak zpracováváte analýzu a řízení rizik?*
- *Jaká konkrétní největší rizika očekáváte a jak mohou ohrozit Váš projekt?*
- *Která z těchto rizik se již naplnila a jak se na ně podařilo zareagovat?*
- *Pracujete preventivně a aktivně na zamezení vzniku rizik? Jak?*
- *Snažíte se nějak aktivně pracovat i s příležitostmi? Kde je spatřujete?*

Návrh struktury rozhovoru s představitelem MAS

cca 45 min

Kapitola 6 – Role Mas a její pohled na realizovaný projekt

6.1 - Role MAS při přípravě a realizaci projektu (25 min)

1. Jakým způsobem z Vašeho pohledu probíhala iniciace a příprava projektu a jaká byla role MAS?
2. Musely být s ohledem na cíle SCLLD upraveny projektové aktivity?
3. Jak se realizátor dlouhodobě zapojuje do komunitního života na území MAS?
4. Jak byly při přípravě, případně realizaci projektu uplatňovány principy LEADER?



5. Jak probíhala koordinace přípravy s dalšími projekty v rámci SCLLD?
6. V čem spatřujete hlavní faktor úspěchu přípravy projektu?

Doplňující návodné otázky pro potřeby tazatelů – nebudou zaslány předem

- *Jakým způsobem se MAS podílela na iniciaci projektového návrhu?*
- *Jakou roli hrála MAS při upřesnění návrhu projektu a jeho aktivit s ohledem na cíle a požadavky SCLLD?*
- *Musely být s ohledem na cíle SCLLD upraveny projektové aktivity?*
- *Účastnil se realizátor již samotné přípravy SCLLD?*
- *Jak se realizátor dlouhodobě zapojuje do komunitního života na území MAS?*
- *Bylo s tímto projektem „počítáno“ již při tvorbě SCLLD, nebo vznikla projektová myšlenka až později s ohledem na požadavky formulované v SCLLD?*
- *Jaká byla role MAS při tvorbě partnerství na místní úrovni za účelem přípravy a realizace projektu?*
- *Jakým způsobem prosazovala MAS uplatnění principů LEADER při přípravě projektu?*
- *Jakým způsobem prosazuje MAS uplatnění principů LEADER při realizaci aktivit?*
- *Jakým způsobem byla koordinována příprava projektu s ohledem na další připravované projekty?*
- *Koordinovala MAS přípravu projektů s cílem maximalizovat přínosy pro region a minimalizovat překryvy mezi projekty?*
- *V čem spatřujete hlavní faktor úspěchu přípravy projektu?*

6.2 Přínos projektu k naplňování SCLLD (20 min)

7. Jak vhodně projekt naplňuje cíle SCLLD?
8. Jaké spatřujete v projektu synergie s dalšími projekty z hlediska naplňování SCLLD? Čím podle vás projekt naplňuje princip „integrovatosti“?
9. Jaké pozorujete další pozitivní, případně negativní přínosy realizace projektu? Např. vytváření sítí, generování nových projektů, apod.
10. Existují nějaké specifické podmínky či kombinace podmínek na území Vaší MAS, které vedou k tomu, že je projekt úspěšný?

6.3 Doporučení ostatním MAS.



2. Pilotní případová studie

Pilotní případová studie byla zpracována na projekt Prostupné zaměstnávání, reg. č. CZ.03.2.65/0.0/0.0/16_047/000748, kterou v rámci výzvy Místní akční skupiny Poličska realizuje Květná zahrada, z. ú.

Případová studie byla zpracována na základě:

- veřejně dostupných informací o projektu
- textu projektové žádosti
- rozhovoru se zástupci realizátora projektu
- rozhovoru se zástupcem MAS Poličska



KVĚTNÁ ZAHRADA:

PROSTUPNÉ ZAMĚSTNÁVÁNÍ

Případová studie popisuje dobrou praxi při přípravě a průběhu projektu Prostupné zaměstnávání, který realizuje Květná zahrada, z.ú. s podporou Operačního programu Zaměstnanost v rámci IP 2.3 Strategie komunitně vedeného místního rozvoje a výzvy Místní akční skupiny Poličko.

► CÍLE PROJEKTU

Projekt vznikl s cílem **podpořit pomocí prostupného, udržitelného zaměstnání osoby z cílové skupiny mladých nezaměstnaných do 30 let a nezaměstnaných starších lidí nad 50 let**. Celkem je do projektu zapojeno 6 účastníků z obou cílových skupin.

Realizátor projektu se na základě vlastní dlouhodobé zkušenosti s podporou a zaměstnáváním mladistvých a se systémem prostupného zaměstnávání rozhodl poskytnout **kvalitní a komplexní systematickou podporu menšímu počtu osob, u nichž byl pečlivě zmapován jejich zájem a motivace**.

Obsah podpory účastníků projektu

- neprofesní školení zaměřené na lepší orientaci cílových skupin v otázkách běžného života (součástí je bilanční diagnostika, jejímž výstupem je zpráva za každého účastníka, která doporučuje vhodnou profesi a další terapeutickou práci s ohledem na životní situaci, ve které se daná osoba nachází)
- profesní školení formou rekvalifikačních kurzů (rekvalifikace řešeny dodavatelsky, a to pouze v momentě, kdy se jejich realizace ukáže pro zaměstnance a zaměstnavatele jako potřebná)
- zaměstnání na pracovních místech v tréninkovém prostředí (bezprostředně po vstupu do projektu, v délce 15 měsíců)
- návazná stáž u zaměstnavatelů (6 měsíců)
- individuální poradenství a podpora účastníků po celou dobu projektu zajišťovaná i po nástupu do zaměstnání odborným asistentem a terénními pracovníky



V první fázi programu prostupného zaměstnávání jsou osoby z cílových skupin zaměstnávány na pracovních místech **v tréninkovém prostředí** Květné zahrady, z.ú., kde se pod dohledem terénních pracovníků zapojují do souboru činností při zajišťování chodu farmy. Výstupem první fáze by měli být účastníci, kteří mají motivaci pracovat, mají **základní pracovní návyky**, jako například dodržování pracovní doby, nebo fakt, že se do práce vůbec musí chodit, a jsou připraveni na stáž u potenciálních zaměstnavatelů.

V druhé fázi „Programu prostupného zaměstnávání“ jsou osoby, které úspěšně prošly první fází, umístěny na **6 měsíců k jiným zaměstnavatelům na stáž**. V tuto chvíli již mají tyto osoby dostatečné pracovní návyky k tomu, aby pracovaly nikoli v tréninkovém, ale v reálném prostředí.

Ve třetí fázi odchází podpořené osoby na volný trh práce vybaveny pracovními návyky a zkušenostmi.



► PŘÍNOS SPOLUPRÁCE S MAS

Zatímco lidé do 30 let věku byli do projektu zahrnuti přirozeně, protože realizátor projektu má právě s touto cílovou skupinou letité zkušenosti, vstup lidí z věkové kategorie 50+ do projektu byl výsledkem rozvíjející se spolupráce realizátora s místními partnery v rámci Místní akční skupiny.

Zásadní pro vznik a realizaci projektu byla právě úzká partnerská **spolupráce realizátora s Místní akční skupinou Poličsko a s dalšími partnery v území, zejména s místním Úřadem práce a s některými obcemi a školami v území, ale i s několika soukromými zaměstnavateli**. Ti spatřili smysl v pomoci lidem, kteří jinak hledají obtížně uplatnění na běžném trhu práce, a začali spolupracovat s projektem poskytováním pracovních stáží.

Klíčové pro úspěch projektu bylo i vymezení si prostoru intervence projektu s místním Úřadem práce. Tímto **projektem bylo vykryto bílé místo, kam aktivity Úřadu práce nedosáhnou** – Úřad práce realizuje jiný typ projektů s jiným okruhem aktivit. Jedinečnost projektu Květné zahrady oproti projektům Úřadu práce spočívá zejména v **komplexnosti podpůrných aktivit, individuálním přístupu k osobám z cílových skupin a podpoře i po uzavření pracovního vztahu**.

Spolupráce s obcemi pak přináší mj. výbornou **znalost místních potřeb**. Spolupráce se školami (zejm. se Střední odbornou školou a Středním odborným učilištěm Polička) je klíčová pro vytipování dětí ohrožených nezaměstnaností. Do budoucna realizátor očekává další efekty spolupráce se střední školou v plánovaném sociálním podniku Květné zahrady (např. možnost praxe).

Kdo s projektem spolupracuje na poskytování pracovních stáží:

- obce a jejich technické služby
- poličská knihovna
- místní nakladatelství
- potenciál jednání se zemědělskými podnikateli



MAS Poličsko z.s.

Založeno: 2006

Počet obcí: 21

Rozloha území: 28 445 km²

Počet obyvatel: 20 201

Počet členů: 48



Projekt Květné zahrady je tedy výsledkem propojení různých aktérů v regionu MAS Poličsko, kterým se podařilo navázat spolupráci a vytvořit prostředí důvěry a efektivní komunikace. K tomu výrazně přispěla právě Místní akční skupina Poličsko s dobrou znalostí regionu s jeho slabunami i zdroji.

► INTEGROVANOST REALIZOVANÉHO PROJEKTU A INOVATIVNÍ ZNAKY

Projekt Květné zahrady je provázaný a spolupůsobí s dalšími aktivitami realizátora i vůči dalším projektům MAS, zejména projektům na tvorbu nových pracovních míst v regionu. Představitelé Květné zahrady spatřují největší benefit jejich organizace v **propojení neziskového a podnikatelského aspektu pod jednou střechou**. Kromě podporovaného zaměstnávání totiž Květná zahrada provozuje i sociální službu Domu na půl cesty a také úspěšný sociální podnik. To jí umožňuje porozumět jak potřebám cílových skupin, tak i podnikatelského sektoru.

V Květné zahradě vědí, že pouze zajištění střechy nad hlavou mladým lidem k pevnému ukotvení v životě nestačí. Neméně důležité je být schopen najít si a udržet zaměstnání. K jeho udržení je nezbytné přinášet zaměstnavateli užitek, tedy být schopen stabilně pracovat a podávat výkon, což není možné bez základních pracovních návyků a chuti pracovat. A nejlepší cestou, jak je získat, je práci samotnou. Z tohoto důvodu začínají účastníci v Květné zahradě pracovat hned po svém vstupu do projektu.

Z dřívějších zkušeností, kdy Květná zahrada vyhledávala pro klienty Domu na půl cesty zaměstnání, vyplynulo, že tříměsíční zkušební doba je pro adaptaci klientů většinou nedostatečná. Z tohoto důvodu je v projektu tato doba stanovena na 6 měsíců, což se ukazuje jako dostatečně dlouhá doba pro to, aby se klient adaptoval v novém zaměstnání a zaměstnavatel naopak poznal, zda je pro něj tento pracovník vhodný a přínosný.

Funkční a nestrojená setkávání a **spolupráce dvou generací v projektu, které si mají vzájemně co předat a mají se od sebe co naučit, se rovněž ukazují jako smysluplná a účinná součást projektu**.



Prostupné zaměstnávání – dobrá praxe z Poličska

Tato případová studie popisuje dobrou praxi při přípravě a realizaci projektu **Prostupné zaměstnávání**, který realizuje **Květná zahrada, z.ú.** s podporou Operačního programu Zaměstnanost v rámci IP 2.3 **Strategie komunitně vedeného místního rozvoje**, výzvy **Místní akční skupiny Poličsko**.

1. Popis projektu a jeho příprava

Projekt je založen na **komplexní a systematické práci s cílovými skupinami** s cílem jejich začlenění do běžného života a společnosti prostřednictvím **okamžitého a udržitelného (prostupného) zaměstnání**. Zásadní pro vznik a realizaci projektu je **partnerství a spolupráce s MAS Poličsko a dalšími partnery v území**, zejm. s Úřadem práce, obcemi, veřejnými i soukromými zaměstnavateli a školami.

Cílové skupiny v projektu

1. **Lidé do 30 let**, kteří nejsou v zaměstnání, ve vzdělávání ani v profesní přípravě. Typicky se jedná o mladé lidi, kteří vyrůstali v dětských domovech, které museli z důvodu dosažení plnoletosti opustit. Tito lidé mají problémy v hygienických a pracovních návycích, jsou nezodpovědní a většinou nejsou schopni hospodařit s penězi. Řada osob z této cílové skupiny má problémy s užíváním alkoholu či lehkých drog, téměř všichni kouří. Společným problémem je pak neukončené nebo základní vzdělání, nespolehlivost, manipulativnost a nízká odolnost vůči stresu. Vedle těchto nedostatků je velkým problémem i absence pracovních zkušeností. Řada osob z této cílové skupiny buď nikdy nepracovala, nebo pracovala pouze krátkodobě a vesměs neúspěšně, např. ve formě brigád. Z tohoto důvodu nemají tyto osoby dostatečné pracovní návyky, sebekázeň, pracovní výkonnost a odpovědnost při plnění pracovních úkolů.
2. **Osoby nad 50 let** s dalším hendikepem, jako je např. nízké vzdělání, zdravotní komplikace, jiné sociokulturní prostředí, apod. Jedná se o osoby, které sice pracovní zkušenosti mají, avšak z nějakého důvodu práci ztratily a složitě ji hledají. V jejich případě je hlavním problémem nižší flexibilita a adaptace na nové podmínky. S prodlužující se dobou bez zaměstnání se snižuje sebevědomí těchto lidí a motivace práci hledat.

Problém, který projekt řeší

Hlavním problémem obou výše uvedených cílových skupin je neschopnost najít si odpovídající a stabilní zaměstnání, které by jim poskytlo základní příjem a určitou jistotu do života. Přestože příčiny tohoto stavu mohou být u obou cílových skupin odlišné, jejich důsledky jsou většinou podobné, a to nízké sebevědomí, celková nespokojenost s vlastním životem, nízká psychosociální adaptace a další negativní projevy, které v konečném důsledku vedou ke vzniku mnoha sociálně patologických jevů, jako jsou alkoholismus, závislosti, bezdomovectví či zadlužování. Následně se tyto osoby dostávají do sociálního vyloučení a celkové izolace od většinové společnosti.

Specifický problém u skupiny mladých je, že pokud nenajdou zaměstnání bezprostředně po ukončení školy nebo i v případě, že školu nedostudují, motivace k práci se velmi rychle snižuje. Proto realizátor navázal **kontakt s Poličským středním odborným učilištěm** a snaží se tyto děti zachytit.

U skupiny 50+ záleží možnosti zaměstnání také na daném regionálním trhu práce. V Praze nebo velkých městech nabízí firmy nebo družstva možnosti zaměstnání lidí s hendikepy, ale např. na Poličsku je pestrost trhu práce v tomto ohledu malá.



Zjištění potřeby intervence

Nezaměstnaní mladí lidé byli do projektu zahrnuti přirozeně, neboť realizátor projektu s nimi dlouhodobě pracuje. Květná zahrada se již od svého vzniku v roce 2005 zaměřuje na smysluplnou a komplexní pomoc mladým lidem, kteří opouštějí ústavní výchovu. V první řadě jim poskytuje ubytování v prostorách Domu na půl cesty, který na farmě v Květné provozuje. Zakladatel Květné zahrady a autor celé koncepce Mgr. Ferdinand Raditsch si však byl od počátku vědom, že pouhé poskytnutí **ubytování** mladým lidem nepomůže. Aby mladí lidé mohli najít pevné ukotvení v životě i po odchodu z Domu na půl cesty, musejí být schopni si **najít a zejména udržet zaměstnání**.

Zařazení cílové skupiny osob starších 50 let do projektu je ukázkou přínosu komunitního rozvoje a partnerského přístupu. Již prvotní myšlenku přípravy projektu prostupného zaměstnávání diskutoval pan Raditsch s představiteli místní akční skupiny Polička, s představiteli obcí v regionu, kteří mají o situaci ve svých obcích nejlepší přehled, a dalšími členy MAS. **Ze znalosti místních poměrů** v rámci diskuse vyplynulo, že jako **potřebnou vnímají představitelé obcí a MAS právě skupinu nezaměstnaných nad 50 let**. Představitelé MAS následně doporučili ověřit specifika a potřebnost této cílové skupiny **konzultací na místně příslušném úřadu práce**. Realizátor vnímá jako důležité zejména to, že pracovníci MAS nejen doporučili konzultaci, ale sami nejprve úřad práce kontaktovali a „otevřeli dveře“ pro Květnou zahradu. Z konzultace vzešlo rozhodnutí zahrnout i tuto cílovou skupinu do projektu, neboť aktivity prostupného zaměstnávání mohou zajistit i pro ni pracovní uplatnění. Současně je v regionu Polička tato cílová skupina významná a početná.

Širokou podporou projektu v regionu a zejména **silnou podporou ze strany MAS** si představitelé Květné zahrady vysvětlují i **zájem úřadu práce vstoupit do projektu jako partner** a aktivně se podílet na jeho přípravě a realizaci.

Za klíčové považují realizátoři také naslouchání potřebám osob z cílové skupiny, jejich reflexe a práce s nimi. **Cílová skupina** mladých tak byla **zapojena do přípravy projektu**. Zároveň tím, že realizátor dlouhodobě spolupracuje se zaměstnavateli a sám řídí sociální podnik, **rozumí potřebám zaměstnavatelů** – firmy chtějí zaměstnance, kteří budou připraveni pracovat a budou mít pro firmu reálný přínos.

Cíle projektu

Hlavním cílem projektu je umístit zvolené cílové skupiny (min. 3 osoby) na trh práce tím, že budou zaměstnány na trvalý pracovní poměr. Cíl projektu však představitelé Květné zahrady nevnímají jako splnění stanoveného indikátoru, ale jako komplexní a individuální pomoc těmto osobám. Chtějí účastníky motivovat a pomoci jim posílit jejich psychosociální a pracovní návyky, životní cíle, sebedůvěru a schopnosti aktivně a zodpovědně pracovat.

Mechanismus a aktivity projektu

První klíčovou aktivitou projektu je „**Výběr účastníků**“ z obou cílových skupin. Již v této první aktivitě projektu se projevuje důležitost spolupráce všech partnerů na místní úrovni. Při výběru osob z cílové skupiny nezaměstnaných do 30 let spolupracuje realizátor se Střední odbornou školou a Středním odborným učilištěm Polička, které je zároveň partnerem projektu. Část osob se do projektu rekrutuje i z klientů Domu na půl cesty, který Květná zahrada provozuje. Při výběru osob ze skupiny nezaměstnaných nad 50 let je klíčová spolupráce s Úřadem práce v Poličce, který tuto skupinu osob eviduje a pracuje s ní. Pozitivní roli v náboru účastníků, zejména ze skupiny osob nad 50 let sehráli i zástupci místní samosprávy. Zejména na menších obcích se lidé vzájemně znají a starostové, se kterými se představitelé Květné zahrady setkávají, jsou schopni doporučit osoby vhodné pro projekt



prostupného zaměstnávání. Navíc je předsedkyní správní rady Květné zahrady vedoucí odboru sociálních věcí a zdravotnictví Městského úřadu v Poličce, který spravuje ubytovnu pro muže bez domova, kde je velká část mužů nad 50 let. V rámci zjišťovacích a motivačních rozhovorů jsou vytipovávaní nejpotřebnější účastníci, se kterými jsou následně uzavřeny smlouvy o účasti v projektu. Výstupem této aktivity je 6 vybraných účastníků projektu a další minimálně dva náhradníci. Pohovory při výběru jsou klíčové pro výběr těch osob, které mají skutečný zájem na tom, aby získaly práci.

Osoby vybrané pro projekt se následně účastní druhé projektové aktivity, kterou je „**Profesní a neprofesní školení**“. V první fázi probíhá pouze neprofesní školení, které je zaměřeno na lepší orientaci cílových skupin v otázkách běžného života. S účastníky jsou probírány základní principy pracovního právního vztahu, základní ekonomické souvislosti, jako např. odměna za práci, osobní rozpočet, bezpečnost a ochrana zdraví při práci, jak správně komunikovat na pracovišti i mimo něj, apod. Jako součást neprofesního školení probíhá i povinná **bilanční diagnostika** (BDG), kterou provádí psycholog. Jejím výstupem je zpráva za každého účastníka, která **doporučuje vhodnou profesi a další terapeutickou práci** s ohledem na životní situaci, ve které se daná osoba nachází. Diagnostika slouží nejen realizátorovi, ale hlavně cílové skupině, takže ji účastníci přijímají pozitivně. **Profesní školení** je pak přípravou a zvyšováním kvalifikace **na konkrétní zaměstnání formou rekvalifikačních kurzů**. Tyto rekvalifikační kurzy jsou řešeny dodavatelsky, a to v momentě, **kdy se jejich realizace ukáže jako potřebná**. Rekvalifikace tak sice vycházejí z bilanční diagnostiky, ale rovněž i ze situace a identifikovaných potřeb na základě tréninkového programu prostupného zaměstnávání a potřeb zaměstnavatelů. Rekvalifikace jsou prováděny až v závěrečné části projektu, kdy jsou klienti umístěni u konkrétních zaměstnavatelů po dobu 6 měsíců. Pokud například zaměstnavatel vidí, že je klient perspektivní a bude ho chtít zaměstnat, je v rámci rekvalifikací možno zajistit pro tohoto konkrétního člověka a konkrétní pozici, kterou by měl v budoucnu vykonávat, např. strojnický nebo svářečský průkaz, apod. Přihlíženo je i k motivaci a zájmu cílové skupiny o zvýšení kvalifikace. Klient není do rekvalifikace tlačěn, ale rekvalifikace přichází až ve chvíli, kdy může skutečně posunout klienta dále a současně vyjít vstříc potřebám již konkrétního zaměstnavatele.

Stěžejní aktivitou projektu je „**Program prostupného zaměstnávání**“, který má celkem tři fáze. V první fázi jsou osoby z cílových skupin zaměstnávány na **pracovních místech v tréninkovém prostředí** Květné zahrady, z.ú., kde se pod dohledem terénních pracovníků zapojují do souboru činností při zajišťování chodu farmy. Jde zejména o činnosti zemědělské povahy, o práci s hospodářskými zvířaty, drobné stavební a úklidové práce apod. Tato fáze je zajišťována přímo realizátorem projektu, trvá **po dobu 15 měsíců a navazuje na neprofesní školení**. Výstupem první fáze by měli být účastníci, kteří mají **motivaci** pracovat, mají **základní pracovní návyky**, jako například dodržování pracovní doby, nebo fakt, že se do práce vůbec musí chodit, a jsou **připraveni na stáž u potenciálních zaměstnavatelů**. Během této fáze si realizátoři otestují jednotlivé klienty, zda jsou vůbec schopni či ochotni pracovat, jak jsou rychlí, efektivní, na co mají fyzicky, případně mentálně. Podle toho jsou potom schopni dohodnout se zaměstnavateli, na jakou práci a pozici je daný klient vhodný. Tím se **zvyšuje pravděpodobnost, že klient u zaměstnavatele uspěje a zůstane zaměstnán i po skončení projektu**.

V druhé fázi „Programu prostupného zaměstnávání“ jsou osoby, které úspěšně prošly první fází, umístěny **na 6 měsíců k jiným zaměstnavatelům na stáž**. V tuto chvíli již mají tyto osoby dostatečné pracovní návyky k tomu, aby pracovaly nikoli v tréninkovém, ale v reálném prostředí. Z dřívějších zkušeností, kdy Květná zahrada vyhledávala pro klienty Domu na půl cesty zaměstnání, vyplynulo, že tříměsíční zkušební doba je pro adaptaci klientů většinou nedostatečná. Z tohoto důvodu je v projektu tato doba stanovena na 6 měsíců, což se ukazuje jako dostatečně dlouhá doba pro to, aby



se klient adaptoval v novém zaměstnání a zaměstnavatel naopak poznal, zda je pro něj tento pracovník vhodný a přínosný.

Ve třetí fázi „Programu prostupného zaměstnávání“ odchází podpořené osoby na **volný trh práce** vybavení pracovními návyky a zkušenostmi. Cílem projektu je umístit do trvalého zaměstnání minimálně 3 osoby, které programem prostupného zaměstnávání prošly.

Po celou dobu projektu probíhá „**Individuální poradenství a podpora**“ účastníků ze strany realizačního týmu. Tato podpora je zajišťována odborným asistentem a terénními pracovníky, kteří jsou připraveni pomáhat individuálně každému klientovi zahrnutému do programu. Výstupem aktivity jsou jednotlivá poradenství při řešení jejich potřeb a problémů, cílem je potom udržení motivace cílových skupin a jejich vytrvání v projektu. Jedná se například o konzultaci pracovních otázek, pomoc při řešení osobních záležitostí, apod. Specifické pro způsob práce realizátora projektu s klienty je, že individuální komplexní podpora (umožněná šířkou portfolia služeb, kam patří i sociální služby), je poskytována jak ve všech fázích realizace projektu, tak i po jeho skončení.

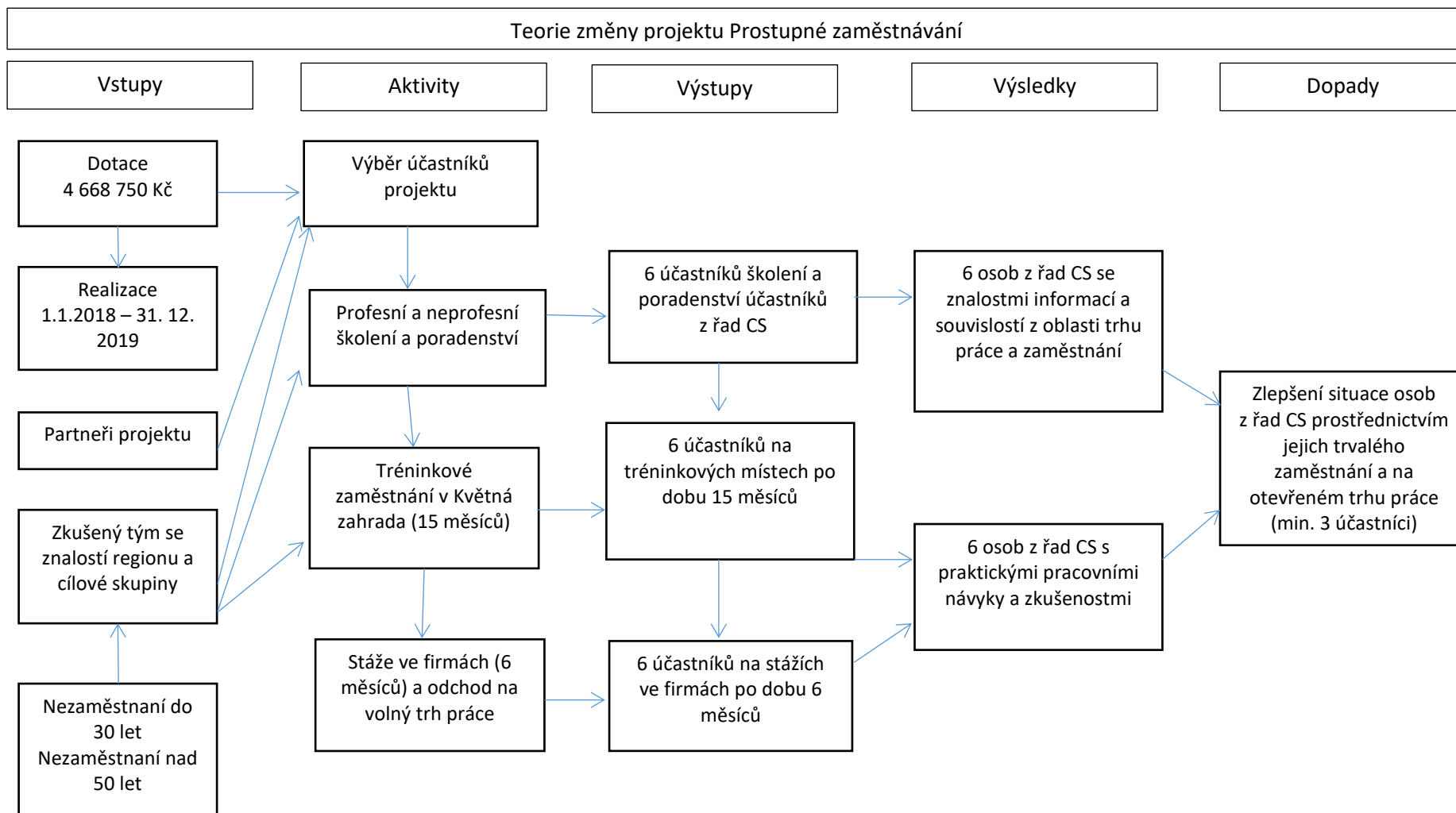
Jak realizátor intervenční logiku promýšlel

Ačkoli realizátor nevyužíval žádných specifických technik projektového řízení, vycházel z dřívějších zkušeností s podobnými aktivitami a ze „selského rozumu“. Díky dlouhodobé práci s cílovou skupinou nezaměstnaných do 30 let, se kterou pracuje již více než 13 let, však v Květné zahradě věděli následující:

- Pokud má být člověk na pracovním trhu úspěšný, musí přinášet zaměstnavateli nějaký užitek.
- Pokud má přinášet zaměstnavateli užitek, musí být výkonný a schopný pracovat.
- Pokud má být schopný pracovat, musí mít základní pracovní návyky a chtít pracovat.
- Pracovní návyky lze vybudovat pouze prací samotnou a dostatečně dlouhodobým tréninkem.

Díky těmto faktorům mohl být velmi kvalitně nastaven projekt tak, aby měl co největší přínos pro obě cílové skupiny, ale i pro další aktéry v regionu.

Stručné působení projektu je vizuálně znázorněno na následujícím schématu zachycujícím teorii změny projektu.





2. Charakteristika realizátora projektu a motivace k realizaci projektu

Od svého založení v roce 2005 se Květná zahrada, z.ú. zaměřuje na efektivní pomoc a podporu ohroženým a rizikovým dětem a jejich rodinám a mladým lidem. Květnou zahradu založil na zakoupeném statku v Květné pan Mgr. Ferdinand Raditsch, který je nositelem a hlavním hybatelem celé myšlenky pomoci mladým lidem. Svoji motivaci pomáhat této cílové skupině vysvětluje zejména svým dřívějším působením na ministerstvu vnitra, kde pracoval na odboru prevence kriminality. Ze statistik kriminality vycházelo, že nejrizikovější skupinou jsou právě mladí lidé do 35 let, a to zejména ze slabších sociálních vrstev a mladí lidé po odchodu z dětských domovů. Květná zahrada začala nejprve provozovat sociální službu pro tyto mladé lidi prostřednictvím Domu na půl cesty. Postupem času se na rekonstrukci farmy a zemědělskou činnost začaly nabalovat další formy činnosti, které postupně dotvářely současný stav. Rozsah činností Květné zahrady se rozrostl o sociální podnik, který zaměstnává právě osoby z cílové skupiny mladých do 35 let, převážně klientů Domu na půl cesty. Klienti Domu na půl cesty, kterých je aktuálně 14, dlouhodobě vykonávají činnosti a sezónní práce i u jiných zaměstnavatelů v regionu. Provádějí například veřejně prospěšné práce v obcích, jako je odklizení sněhu, zahradnické či úklidové nebo drobné údržbové práce. Klienti Domu na půl cesty tak nacházejí zaměstnání například v zemědělských podnicích či technických službách okolních měst a obcí, např. ve Svitavách, Poličce, nebo přímo v Květné.



Foto: Areál farmy Květná zahrada z.ú.

Motivací nejen pana Raditsche, který je bezesporu klíčovou postavou Květné zahrady, ale i dalších pracovníků je snaha smysluplně pomáhat mladým lidem v regionu, ve kterém žijí. A fakt, že Květná zahrada urazila od svého vzniku v roce 2005 velký kus cesty, na které reálně pomohla mnoha mladým lidem najít své místo a smysluplně se začlenit do společnosti, tuto motivaci jen zvyšuje.

Květná zahrada je dlouhodobým a aktivním členem MAS a podílela se na vytváření Strategie komunitně vedeného místního rozvoje MAS Poličsko členstvím v pracovní skupině pro oblast podpory zaměstnanosti a sociálního začleňování. Pro členství v MAS Poličsko se rozhodli, protože zaměstnanci



Květné zahrady na jejím území dlouhodobě bydlí nebo pracují a považují za přirozené tam také pomáhat.

Od jiných neziskových organizací se Květná zahrada odlišuje celkem ve třech oblastech, jejichž vzájemná kombinace je podmínkou úspěšnosti. Konkrétně se jedná o tato specifika:

- Zaměření se na výsledek. Pracovníci Květné zahrady se snaží zejména pomoci cílové skupině, nikoli jen vykonat „svoji práci“. Například v projektu Prostupné zaměstnávání je hlavním cílem realizačního týmu naučit účastníky z cílové skupiny pracovat, nikoli je proškolit a rekvalifikovat. V tom vidí realizační tým smysluplný výsledek, nikoli v pouhé realizaci naplánovaných aktivit.
- Snaha o diverzifikaci ekonomických aktivit a zajištění finanční nezávislosti. Diverzifikace ekonomických aktivit přináší Květné zahradě další dodatečné zdroje, které může využít pro další rozvoj a zlepšení služeb pro své klienty. Fungování a rozvoj tak není odkázán jen na získání dotací, ale je dlouhodobě udržitelný jen s minimem dotačních zdrojů.
- Aktivní spolupráce s aktéry v regionu. Již od svého vzniku staví Květná zahrada své fungování na aktivní a úzké spolupráci s dalšími aktéry v regionu. Například v šestičlenné správní radě ústavu je 5 zástupců samospráv z okolních měst a obcí. Tím má místní samospráva určitý vliv na směřování a fungování Květné zahrady, ale současně se tak zlepšuje postavení ústavu v regionu a zintenzivňuje se spolupráce. Aktivní působení Květné zahrady se projevuje například i v tom, že je **od počátku členem MAS Poličsko**.

3. Využití a naplnění specifík podpory formou komunitně vedeného místního rozvoje

Při přípravě a realizaci projektu Prostupné zaměstnávání uplatňuje realizátor Květná zahrada, z.ú. plně specifík, která nabízí podpora skrze komunitně vedený místní rozvoj. Hlavní principy, které Květná zahrada naplňuje při realizaci projektu, jsou popsány dále.

- Partnerství a spolupráce na lokální úrovni, přístup zdola nahoru

Při rozhodování o přípravě projektu byla **klíčová spolupráce s Místní akční skupinou Poličska**. Potřebnost obdobně zaměřeného projektu vyplynula už při přípravě strategie MAS. Díky spolupráci s MAS projekt vznikl v reakci na skutečné a existující potřeby regionu a ve spolupráci různých partnerů z veřejného, soukromého i neziskového sektoru. Úroveň spolupráce s MAS při diskusi projektu ukazuje i fakt, že dnes nelze ani přesně říci, kdo vlastně s myšlenkou připravit projekt přišel, jestli Květná zahrada, nebo MAS. Na MAS Poličsko realizátor oceňuje absolutní podporu a pomoc s přípravou i realizací projektu (MAS např. zajišťovala konzultace projektového záměru s MPSV a ÚP), rychlou a efektivní komunikaci a zejména pak velmi dobrou znalost regionu a jeho potřeb.

MAS pomáhala propojovat realizátora s dalšími aktéry v regionu a vytvářela platformu pro setkávání a propojování aktivních aktérů v území. Díky této platformě a setkávání se různých aktérů se podařilo vybudovat funkční místní partnerství a důvěru mezi jednotlivými organizacemi a institucemi. Podařilo se vybudovat silný sociální kapitál.

Velmi důležitá byla **spolupráce s místně příslušným úřadem práce**, kde MAS „otevřela projektu dveře“. Díky této spolupráci byla do projektu zahrnuta i cílová skupiny 50+. Samotný realizátor očekává, že se i díky projektu spolupráce s ÚP dále prohloubí. Realizátor se nevidí jako „konkurent“ ÚP, neboť ÚP realizuje jiný typ projektů s jiným okruhem aktivit. Tímto projektem bylo vykryto bílé



místo, kam aktivity ÚP nedosáhnou. Jedinečnost projektu Květné zahrady oproti projektům Úřadu práce patří zejména komplexnost podpůrných aktivit, individuální přístup k osobám z cílových skupin a podpora i po uzavření pracovněprávního vztahu.

Rozhodnutí projekt realizovat a zaměření jeho aktivit bylo konzultováno i s dalšími významnými hráči v regionu, zejména se **zástupci místních samospráv, Střední odbornou školou a Středním odborným učilištěm Polička**, ale i s **potenciálními zaměstnavateli** cílové skupiny v regionu. Spolupráce s obcemi přináší mj. výbornou znalost místních potřeb. Spolupráce se školami je klíčová pro vytipování dětí ohrožených nezaměstnaností. Do budoucna realizátor očekává další efekty spolupráce se střední školou v plánovaném sociálním podniku Květné zahrady (např. možnost praxí).

Květná zahrada dlouhodobě spolupracuje v rámci své činnosti s různými zaměstnavateli v regionu, kdy se průběžně snaží umisťovat klienty Domu na půl cesty do zaměstnání. Nejčastěji se jedná o obce a jejich technické služby, ale spolupráce probíhá i s dalšími místními zaměstnavateli. Díky aktivitám projektu se tento okruh dále rozšířil. Květná zahrada nachází nové zaměstnavatele, o kterých dříve nepřemýšlela, jako např. poličská knihovna, malé nakladatelství atd. Představitelé MAS zase vidí potenciál u zemědělských podnikatelů, které MAS rovněž podporuje v rámci své strategie.

V neposlední řadě je dobré uvést neformální zapojení zástupců cílové skupiny mladých, jejichž potřeby a názory se prostřednictvím dlouhodobé spolupráce rovněž odrazily při přípravě i realizaci projektu.

Projekt tak vznikl v poměrně širokém partnerství, byť z administrativních důvodů jsou v oficiální žádosti partneři jen dva. Prostupné zaměstnávání je opravdovým příkladem dobré praxe ve využití možností a síly místního partnerství a ukázkou formování myšlenky na řešení problému regionu způsobem zdola nahoru.

- Integrované záměry a projekty

Projekt reaguje na problém nezaměstnatelnosti a nezaměstnanosti cílových skupin mladých a 50+, identifikovaný ve strategii MAS, a představuje **komplexní řešení problému nezaměstnanosti cílových skupin**. Prokazuje **integrovánost (propojenost) v území MAS**, jak s dalšími aktivitami realizátora vůči cílovým skupinám, tak i vůči dalším podporovaným aktivitám MAS. V obou těchto aspektech (komplexnosti a integrovánosti) projekt naplňuje inovativní přístup (podrobněji dále Inovativní znaky).

Aktivity projektu jsou **provázané** vůči již existujícím aktivitám v území, jako je dům na půl cesty Květné zahrady, spolupracuje s místním úřadem práce a je **synergický (spolupůsobí)** vůči dalším projektům MAS, kdy připravuje pracovní sílu pro další projekty realizované v rámci výzev MAS, zaměřené např. na rozvoj sociálního podnikání, rozvoj zemědělského podnikání, nebo i projekty realizované obcemi.

Květná zahrada realizuje podobný projekt i v sousedním území Svitavska a Moravskotřebovska, který je podpořen z národní výzvy OPZ. Při porovnání přípravy a realizace obou projektů, tj. projektu do národní výzvy a projektu do výzvy MAS, uvádí realizátor určité důležité odlišnosti:

- Ve výzvě MAS měla Květná zahrada absolutní podporu Místní akční skupiny, a to ve všech oblastech, tj. v pomoci s přípravou a nastavením projektu tak, aby odpovídal podmínkám výzvy, v konzultacích věcného zaměření projektu i např. v síťování s dalšími partnery a aktéry v regionu, jako např. s Úřadem práce.



- MAS má velmi dobrou znalost území, na které je projekt zaměřen, i jeho potřeb. Nebylo proto nutné složitě v žádosti popisovat a vysvětlovat ani záměr, ani podmínky v území, protože pracovníci MAS, kteří projekt posuzovali, znali podmínky v území, na které projekt reagoval, z vlastního působení. **Znalost území** a činnosti žadatele se tak ukázala jako **velmi přínosná pro posouzení potřebnosti projektu**.
- Podpora MAS byla dle Květné zahrady i v tom, že se snažila prostřednictvím projektu přinést pozitivní změny do svého území, s vědomím toho, že je lépe kvalitně pomoci menšímu počtu lidí vyřešit jejich problém, než velkému počtu lidí pomoci jen napůl. Oproti tomu působila národní výzva OPZ pro realizátora spíše jako „honba“ za indikátory, kde se hlavně poměřuje počet podpořených osob versus náklady projektu. To lze chápat v případě národních výzev, když se vybírá z velkého počtu v zásadě anonymních projektových žádostí. Skutečný výsledek, tj. kolik lidí reálně najde a udrží si zaměstnání, však lze odhadnout jen těžko. MAS má v tomto výhodu mnohem lepší znalosti žadatele i jeho práce v území.

Udržitelnost aktivit shledává realizátor jednak v diverzifikaci vlastních aktivit, kdy někteří klienti po absolvování projektu budou zaměstnáni v sociálním podniku či dalších provozech Květné zahrady, jednak v intenzivní spolupráci a síťování se zaměstnavateli v regionu, kteří mají zájem klienty po absolvování tréninkového programu a stáže zaměstnat, pokud se osvědčí. Projekt je proto vhodné opakovat i do budoucna, neboť noví klienti v obou cílových skupinách stále budou. Bez další finanční podpory z veřejných zdrojů však aktivity v tomto rozsahu nebude možné realizovat, neboť po dobu získávání základních pracovních návyků v tréninkovém programu nejsou osoby z cílových skupin efektivní natolik, aby mohly být placeny na ekonomické bázi.

- Inovativní znaky realizovaného projektu

Dá se říci, že zásadní **inovativnost** projektu spočívá v jeho **komplexním přístupu a aktivitách vč. jejich délky a pořadí** a v **široké funkční spolupráci s místními aktéry** (více ke spolupráci zejm. v části Partnertví).

Pro komplexní řešení problému cílových skupin je podstatné, že sociální práce s nimi nepřináší požadované efekty, pokud nezískají pracovní návyky v reálném pracovním prostředí, což je cílem projektu. Zároveň je v rámci projektu hledáno a nabízeno konkrétní pracovní uplatnění a místo u konkrétního zaměstnavatele. Tím, že cílové skupiny mají předtím možnost během 15 měsíců na tréninkovém místě získat a osvojit si pracovní návyky, a dále probíhá 6-měsíční stáž u daného zaměstnavatele (kdy realizátor také radí zaměstnavateli, jak přistupovat k danému zaměstnanci), je reálné si toto místo udržet. Během celého projektu probíhá poradenství cílovým skupinám.

Za hlavní inovační prvek projektu Prostupné zaměstnávání považuje realizátor **relativně dlouhou dobu 15 měsíců, kdy klienti z řad cílové skupiny procházejí tréninkovým pracovním místem** pod dohledem předáků. V této fázi prostupného zaměstnávání získává cílová skupina základní pracovní dovednosti a návyky, které zaměstnavatelé požadují. Jde přitom o takové základní věci, jako že vůbec musí vstát a přijít včas do práce. Teprve po získání těchto návyků a dovedností jsou klienti zaměstnáni u jiných firem, zpočátku ve formě stáže. Určitá inovace je i v **době této stáže**, která neodpovídá klasické tříměsíční zkušební době, ale je **šestiměsíční**. Zaměstnavatel i zaměstnanec tak mají mnohem delší čas na to, aby si na sebe zvykli a poznali se. Zejména u těchto dvou specifických cílových skupin, na které se projekt zaměřuje, je delší adaptační doba potřebná.

Právě delší příprava se ukazuje z dlouhodobého hlediska jako klíčová k dosažení pozitivních výsledků, tj. k tomu, aby se daný člověk udržel v zaměstnání. Tento způsob práce s cílovou skupinou vyplynul



z dlouhodobé práce s ní a ze zkušeností z minulosti, kdy se Květná zahrada pokoušela umístit klienty Domu na půl cesty na pracovní místa ve firmách. Firmy však tyto zaměstnance vracely po jednom či dvou týdnech, protože tito lidé neměli základní pracovní návyky a firmy neměly čas je základní věci učit. Pokud je však klient připraven na tréninkovém místě, je mnohem větší šance, že si následné pracovní místo udrží. Okamžité zaměstnání, byť na tréninkových pracovních místech, je důležité právě k získání základních pracovních návyků, které se klienti naučí jenom opakováním a vyžadováním v praxi, nikoli na školení. **Rekvalifikace tak sice vychází z bilanční diagnostiky, ale rovněž i ze situace a identifikovaných potřeb na základě tréninkového programu** dostupného zaměstnávání **a potřeb zaměstnavatelů**, čímž je projekt oproti jiným rovněž inovativní. Rekvalifikace jsou tak prováděny až v závěrečné části projektu, kdy jsou klienti umístěni u konkrétních zaměstnavatelů po dobu 6 měsíců.

Květná zahrada zdůrazňuje i nutnost komplexní práce s klienty, naslouchání jejich potřebám, ale současně i znalost potřeb zaměstnavatelů. Inovačním prvkem je i to, že **realizátor radí zaměstnavatelům, jak k zaměstnancům přistupovat**. Přidaným efektem projektu je také to, že bourá předsudky zaměstnavatelů vůči cílovým skupinám. Květná zahrada se tak pohybuje na rozhraní dvou světů – neziskového sektoru provádějícího sociální práci a komerčního sektoru, kdy se profiluje jako zaměstnavatel ve formě sociální firmy. Pro zaměstnavatele tak nepůsobí jako subjekt z jiného světa, ale spíše jako partner. Toto dokumentuje pan Raditsch i následujícím komentářem:

„Vzpomínám si na jednu nejmenovanou neziskovku, která k nám přišla podporovat jednoho našeho klienta s omezenou svéprávností, a začalo to tím a skončilo to tím, že jsme ráno stáli na dvoře a ptal jsem se: „A kde máte klienta?“, a paní asistentka řekla: „No on spí“, „Tak ho běžte vzbudit“, „No ale to není moje role“. No, a to přesně my neděláme takové věci. Naše aktivity se různí od sociálních věcí, přes podnikání až po takové práce jako že v noci v zimě čistíme ve Svitavách chodníky od sněhu. Tak rozumíme potřebám jak samospráv, tak běžných zaměstnavatelů, tak těch cílových skupin, protože zejména s tou jednou dlouhodobě pracujeme.“

Zajímavým inovačním prvkem, který se projevil až po začátku realizace, je i forma **sblížení generací**, tj. mladých do 30 let a osob nad 50 let. V rámci jejich spolupráce v tréninkovém prostředí Květné zahrady se ukazuje, že se v pracovním prostředí sblíží obě skupiny mnohem lépe, než na jiných záměrně tomu organizovaných akcích. Přes počáteční nedůvěru se během společné práce tyto dvě rozdílné věkové skupiny dokázaly sblížit, ba dokonce doplňovat. Skupina nad 50 let je schopna mladším předat určitou životní moudrost a zkušenosti, kterými si prošli, zatímco ti mladší jsou naopak schopni předat svoji energii a nezkrotnost těm starším a tím je nastartovat.

„Seniory a mladé lidi mnohem lépe sblíží to, když jeden drží prkno a druhý do něj zatluče hřebíky, než několik strojených společných výletů.“ Lukáš Kovářík, Květná zahrada

4. Překážky přípravy a realizace projektu

Jako největší překážku přípravy projektu realizátor viděl nedostatek pracovních sil k přípravě projektové žádosti. Tuto překážku se však podařilo překonat právě díky velmi dobré spolupráci s MAS, která pomohla s nastavením projektu a s konzultacemi při tvorbě žádosti. Ačkoli projektovou žádost vytvářeli pracovníci Květné zahrady sami, byli pracovníci MAS Poličsko připraveni vždy pomoci s vysvětlením dotazů a náležitostmi projektové žádosti. Zájem MAS na tom, aby byl projekt podán,



neboť přesně odpovídá naplnění potřeb SCLLD, a ochota MAS pomoci s přípravou žádosti, výrazně pomáhaly žadateli s přípravou projektu.

Určité obavy zpočátku panovaly i ohledně naplnění počtu indikátorů projektu, kdy projektem má projít 6 osob z cílových skupin. Ukazuje se však, že právě díky diverzifikaci vlastních aktivit a aktivní spolupráci s obcemi a firmami v území, nebude problém počet osob uvedený v projektové žádosti naplnit a umístit na stáže. Klíčem k tomu je právě aktivní setkávání se a budování důvěry mezi aktéry v území, kterému významně přispívá i platforma vytvářená místní akční skupinou.

5. Role MAS a její pohled na realizovaný projekt

MAS Poličsko spatřuje projekt Prostupného zaměstnávání na svém území za velmi přínosný, neboť se zaměřuje na dvě cílové skupiny, které byly v rámci SCLLD vytipovány jako nejpotřebnější v oblasti zaměstnanosti. Právě projekt Květné zahrady pomáhá naplňovat cíle SCLLD v této oblasti. Ačkoli samotný projekt ještě nemůže splnit stanovené cíle strategie, významně k jejich naplnění přispívá.

Projekt přesně zapadá do strategie CLLD a odpovídá potřebám území MAS v oblasti zaměstnanosti, a to i díky tomu, že ředitel Květné zahrady pan Mgr. Raditsch byl účastníkem pracovních skupin při tvorbě SCLLD. Znal tak od počátku cíle a potřeby regionu MAS a mohl na ně reagovat projektem Prostupného zaměstnávání. Role MAS byla v konzultacích projektu a přispěla k rozšíření cílové skupiny o nezaměstnané starší 50 let s dalším hendikepem, což je druhá skupina, která byla v rámci přípravy SCLLD identifikována jako významná a potřebná na území MAS Poličsko.

Dále MAS zajišťovala konzultace záměru na MPSV a s dalšími institucemi v území, např. Úřadem práce.

Jako zásadní pro úspěch projektu vidí představitelé MAS aktivní prezentaci a komunikaci Květné zahrady v území, snahu o spolupráci s různými institucemi a organizacemi a to, že je tato organizace v území již etablovaná jako důvěryhodný partner.

Celkově lze projekt Prostupného zaměstnávání realizovaný z.ú. Květná zahrada hodnotit jako velmi dobrý příklad naplňování potřeb a cílů SCLLD na území MAS, a to díky dlouhodobé, systematické a cílevědomé práci s cílovou skupinou. Současně se Květná zahrada nesnaží pracovat s cílovou skupinou sama „za zavřenými dveřmi“, ale otevřít svoji činnost světu a spolupracovat i s ostatními organizacemi, firmami a místními samosprávami, což vede k získání respektu a důvěry v regionu. Právě tato spolupráce, včetně spolupráce s MAS, vyústila v to, že byl připraven projekt, který je kvalitní, prospěšný a s minimem slabých míst či rizik.



3. Přílohy k případové studii – přepisy rozhovorů s realizátorem a představitelem MAS

Rozhovor s představitelem realizátora Květná zahrada, z.ú. k projektu Prostupné zaměstnávání

Účastníci za Květnou zahradu z.ú.:

Mgr. Ferdinand Raditsch

Pavλίna Pechancová

Lukáš Kovářík

Rozhovor za zpracovatele vedl Ing. Petr Fanta, Ph.D.

Datum rozhovoru: 22. 8. 2018

D: Projekt máte zaměřený na 6 lidí, tam máte cílovou skupinu 6 lidí v indikátorech a jedná se o to, že budete s těmi lidmi pracovat, jsou to dvě cílové skupiny. Nezaměstnaní do 30 let a potom nad 50 let s nějakým kombinovaným handicapem na trhu práce. Vy s touto skupinou pracujete nějakým způsobem dlouhodobě?

O: S tou první Ano, s tou druhou ne. S první skupinou pracujeme 13 let v rámci sociální služby, Dům na půl cesty Květná, s tou druhou skupinou jsme nikdy nepracovali, nicméně ta potřeba vyplynula z nějakého jednoduchého průzkumu na úřadu práce v Poličce, kde jsme zjistili, že je poměrně velké množství lidí z této cílovky, kteří jsou v evidenci uchazečů o zaměstnání, takže jsme ji tam zahrnuli.

D: Co jste chtěli tímto projektem řešit?

O: Jaký je problém cílové skupiny? U té první cílové skupiny jsme chtěli řešit jejich kompetence při umístění na volný trh práce, protože se jedná zejména o klienty Domů na půl cesty Květná případně o lidi s nízkou úrovní vzdělání tady z regionu Poličska. A u těch lidí nad 50, tam jsme chtěli naopak pomoci v tom, aby mohli žít svůj aktivní život. Tam jsme chtěli řešit jejich obtížnou umístitelnost na trhu práce z důvodu nějakého kombinovaného handicapu. Protože z rozhovoru na úřadu práce v Poličce vyplynulo, kolik desítek lidí je v této kategorii nad padesát a že jsou často obtížně umístitelní. Takže jsme jim chtěli nějak pomoci a umístit je, takže jsme je chtěli nějak rozpohybovat a pomoci umístit je nějak na volném trhu práce.

D: Můžu se zeptat, o jaké handicap tam jde zejména?

O: Je to nízká úroveň vzdělání, jsou to zdravotní komplikace. Jsou to různé stupně invalidity. Jsou to nízké ekonomické příjmy, že jsou v sociálně vyloučené lokalitě, případně lidé z jiného sociokulturního prostředí.

D: Takže jste se nezaměřovali jen na zdravotně postižené?

O: Ne, nezaměřovali.

D: Je nějak tato supina, se kterou pracujete v regionu, specifitější než třeba někde jinde? Myslím teď obě, nebo v podstatě každá z nich.



O: Ta první si myslím, že není nějak specifická oproti jiným regionům, protože obdobní mladí lidé, bez pracovních zkušeností a bez pracovních návyků a tím obtížně umístitelní na trhu práce, si myslím, nebo vím ze zkušenosti, jsou prakticky všude a u těch lidí nad 50 tam to konkrétně záleží na regionech a na zaměstnanosti, respektive na pestrosti nabídky na trhu práce. Protože úplně jiná situace bude v Praze, kde člověk s nějakým fyzickým handicapem může sedět v nějaké ústředně, nebo je tam třeba družstvo nebo firma, která pracuje s lidmi s nějakým omezením a jiná situace bude tady na Poličsku nebo na Moravskotřebovsku, kde ta pestrost trhu práce je menší. Takže to si myslím, že je specifické u Poličky. To všechno hraje roli u té druhé cílovky nad 50.

D: Vy jste v té žádosti potom uváděli, že potom jednak budou mít nějaká tréninková místa na 15 měsíců u vás. A potom ještě 6 měsíců k nějakým jiným zaměstnavatelům. Vy s těmi zaměstnavateli nějak dlouhodobě pracujete?

O: Dá se říci, že ano. S některými ano a někteří jsou pro nás noví. Ale to opravdu záleží zrovna na tom, jak vypadá situace na trhu práce. Teď ještě před pár lety bychom vám řekli, že spolupracujeme dlouhodobě s několika málo zaměstnavateli, kde už máme nějakou vzájemnou znalost jako lidskou a tak. A teď zaměstnavatelů bude přibývat. O tom jsme přesvědčení, a souvisí to s velkou poptávkou po zaměstnancích. Takže trh práce je teď hladový. Okruh spolupracujících zaměstnavatelů se rozšiřuje.

D: Čím je to podmíněno, abyste dosáhli úspěchu? Co považujete za nejdůležitější podmínku pro to, aby se cíl naplnil?

O: Naslouchání potřebám cílové skupiny. Je to velká péče a práce s nimi. To je to, co říká kolegyně. Naslouchat jim, reflektovat potřeby těch lidí a pracovat s nimi. Protože, jestli je někdo 2, 3, 4 roky na úřadu práce v evidenci, tak je neuvěřitelně těžké dostat se do toho pracovního rytmu. Tam musíte hodně individuálně s těmi lidmi pracovat. Hodně naslouchat. Měli jsme paní, která již byla u třetího subjektu, ale nefungovalo to ani z jedné strany. Ta paní, zjistilo se, že na to fyzicky nemá. A přitom na začátku to vypadalo, že to všechno bude v pořádku, že to bude nenáročná práce, ale i přesto se zjistilo, že je to nad rámec jejich fyzických možností, a zároveň to nevyhovovalo tomu zaměstnavateli. Takže jsme paní museli stáhnout zpátky do Květné tady a uvidíme, co bude dál. Je to i o pracovní náplni, o komunikaci s těmi subjekty, aby nám v něčem vyhověli, někde ubrali.

D: Aby třeba vycházeli více vstříc těm zaměstnancům?

O: Ano. Taky spoustu těch věcí se nedá odhadnout dopředu. Takže v průběhu člověk v té praxi u nás přichází na to, jaké by to nastavení bylo ideální a potom se dá podle toho vytipovat, jaký zaměstnavatel by byl vhodný, ale zase samozřejmě ne vždy se potkává nabídka na obou stranách. Pak je to otázka kompromisu a zase se ukáže, zda to bude fungovat anebo jestli se to podaří pak opravdu nějakými ústupky vyladit, anebo se bude hledat jiné řešení.

D: To že se musí hodně naslouchat cílové skupině a nějak to sladit s potřebami zaměstnavatelů, tak to jste věděli už na začátku, když jste připravovali projekt, nebo jste to spíš tušili?

O: MY už jsme to věděli, jelikož jsme obdobné projekty dělali jen s cílvkou do 30 let. A je to do jisté míry dost podobné i u té druhé cílvky. Tyto cílvky jsou dost problematické, co si budeme povídat. Už jsme to tedy věděli, jelikož jsme si takový projekt před 4 lety zkusili.

D: Když jste projekt připravovali, využívali jste nějaké techniky projektového řízení? Jaké?



O: My jsme vycházeli z vlastní zkušenosti a s každou realizací, s každým novým projektem se člověk učí a vždy se snaží pak ty nové věci zapracovat do nové žádosti. Díky tomu, že s tou jednou skupinou dlouhodobě pracujeme v sociální službě. A řešili jsme zaměstnávání v době, kdy nezaměstnanost byla 15 - 16 % a museli jsme si poradit, protože bez pracovních návyků to nefunguje, tak jsme nabrali už hodně zkušeností již tehdy přes různé instituty aktivní politiky zaměstnanosti, instrumenty jako veřejně prospěšné práce a další. I jeden projekt zaměstnanosti a zřejmě jsme používali nějaké techniky projektového řízení, ale nikdy jsme se je neučili a neměli jsme je teoreticky nastudované.

D: Takže postupným vývojem jste se to naučili. V projektové žádosti máte popsána nějaká rizika. Na to je přímo kolonka. Teď by mě zajímalo, jestli jste s těmi riziky nějak pracovali intenzivně, nebo jestli jste to vyloženě jenom vyplnili kvůli žádosti.

O: Já bych řekla, že jsme to vyplnili jenom kvůli žádosti.

D: S kým jste na návrhu toho projektu spolupracovali.

O: S MAS Poličska, respektive s Petrou Martinů a potom s úřadem práce v Poličce. Tam jsme se hodně ptali na naši cílovku. Hlavně jsme se dotazovali, zda ta naše hypotéza potřebnosti práce s tou druhou cílovkou je správná nebo ne. A ukázalo se, že je, takže tyto dva subjekty. Úřad práce a Poličská MAska, ke které patříme.

D: Někaké další subjekty jste do toho nezapojovali, jako třeba zaměstnavatele...

O: Školu, Poličské střední odborné učiliště. Je v projektu jako partner pro vytipování cílové skupiny, protože se tam koncentruje.

Víme, že tahle škola dělá se studenty, kteří nejsou úplně těmi nejlepšími studenty, a že i v té současné situaci, kdy trh práce vezme skoro úplně všechno, tak se tam objevují lidé, kteří absolvují a práci nemusejí získat. Anebo skončí ve druháku a neudělají třeták. A pak křivka toho zájmu o práci jde radikálně dolů, pokud takový člověk nezačne rychle pracovat. A proto jsme s tou školou navázali kontakt na vytipování takovýchto adeptů.

Možná by ještě stálo za zmínku, že byť nepřímo, tak hodně těch informací máme z okolních zastupitelstev, se kterými spolupracujeme, a jejich zástupci jsou součástí správní rady, takže mají přímý vliv na fungování naší organizace Květné zahrady. Tam bych řekl, že ta spolupráce je dlouhodobá na té nejširší úrovni.

TO je pravda, protože členy správní rady jsou zástupci okolních měst a obcí. Je tam 6 lidí z toho 5 ze samospráv. A jestliže tady z Poličky je členkou správní rady šéfka sociálního odboru, tak tam ty informace jsou přímo k dispozici, protože například spravují ubytovnu, kde ubytovávají muže bez domova a tam těch chlapů nad 50 bylo hodně. V době, kdy jsme projekt ještě nerealizovali, tak jsme to řešili pomocí VPP a teď třeba jsme tady věděli o jednom člověku a věděli jsme to od členky správní rady. A oni také zpátky do těch měst předávají informace o našich aktivitách.

D: Dotaz na partnery. Vy jste zmínil 3 partnery. Jednak školu, jednak úřad práce, jednak MASku. Čím každý z nich nejvíce přispěl návrhu projektu, jeho nastavení?

O: S MASkou jsme vykomunikovali rámec celého projektu. S úřadem práce jsme komunikovali ty cílové skupiny, potřebnost práce s nimi a u té školy to spíše byla z naší strany nabídka. Protože tady máme ještě jiné aktivity sociálního charakteru, takže jsme v té škole umístili nějaké děti a věděli jsme, že problematičtí studenti tam občas jsou. Takže jsme to brali ve vztahu k té škole spíše jako možnost nabídky jejich studentům, kteří z důvodu, o kterých jsme mluvili, třeba nedodělají atd.



D: Pomohli tito partneři k tomu, že jste se rozhodli tento projekt realizovat, nebo jste to s nimi spíše konzultovali a rozhodli jste se vy sami už předem?

O: Určitě pomohla MASka, protože Poličská MASka pracuje velmi kvalitně a má velkou znalost tohoto mikroregionu. A poptávka po takovém projektu byla. Oni byli jedni z iniciátorů toho projektu a obrátili se na nás, protože věděli, že máme zkušenosti se zaměstnáváním takovýchto lidí, což běžný zaměstnavatel nemá.

D: Byla do přípravy nějakým způsobem zapojena i cílová skupina? Ať už jedna nebo druhá?

O: Ta první byla, protože jak s ní pracujeme dlouhodobě, tak se nám velmi dobře dařilo zmapovat její potřeby, a při přípravě projektu jsme se některých našich klientů i ptali. Takže u té první cílové skupiny jsme to přímé zapojení a zkušenost měli i v průběhu přípravy projektu.

D: Přispěla tato skupina nějakou konkrétní myšlenkou, kterou byste třeba mohli uvést?

O: Konkrétní myšlenkou tato cílová skupina nepřispěla

D: V čem spatřujete největší úspěch tohoto projektu?

O: On projekt ještě běží, je relativně ještě čerstvý.

D: Předpokládám, že se vám daří. Říkali jste, že dlouhodobě pracujete s tou první skupinou, již 13 let.

O: Já, když to vidím, já jako ředitel se do toho zapojuji málo, to hlavně kolegové, ale proto asi vidím ty přínosy, protože v tom ten nos nemám každodenně ponořený. Tak třeba u té skupiny nad 50, tam si myslím, že je to objev skupiny lidí, se kterými bude potřeba do budoucna dál pracovat i přes úřad práce. A zjišťujeme, že i u lidí, kteří jsou dlouhodobě na úřadu práce a jsou nad touto věkovou hranicí, lze tyto lidi na trh práce umisťovat. A nacházíme partnery, o kterých jsme dříve ani nepřemýšleli, jako třeba poličská knihovna, která má dlouhodobý zájem, abychom jí tam nějakého člověka umístili, a když jsme se ptali proč, tak oni řekli, že například kvůli digitalizaci. Digitalizace těch písemných materiálů a dalších podkladů, které mají. Nebo mají malé nakladatelství a potřebují lidi na jednoduché administrativní práce nebo jednoduché manuální práce spojené s knihami a s jejich vydáváním. To si myslím, že je přínos, který objevujeme. Alespoň ten, co mě teď napadá.

D: Mě v této souvislosti napadá ta ekonomická stránka, protože jsem ekonom. Měla by ta knihovna o takového člověka zájem, i kdyby to nebylo hrazeno z dotace?

O: Myslíme si, že ano a nejenom knihovna, ale i ostatní partneři, protože jedním z velkých benefitů tohoto projektu je, že mají možnost v těch šesti měsících, které tam ten člověk stráví, si toho konkrétního člověka osahat. Protože, když k vám přijde někdo, kdo je nový, vezměte si, že přijde třeba po devíti letech evidence. Tak ten člověk nemá šanci v těch 3 měsících zkušební doby, kdy vy jako zaměstnavatel máte možnost ukončit pracovní poměr okamžitě ve zkušební době, protože vám prostě ten člověk nevyhovuje, tak nemá ten člověk šanci se rozpohybovat a dosáhnout nějakého výkonu, kdežto když u nás bude v tom tréninkovém prostředí po dobu těch 15 měsíců, tak jednak se dostane do nějaké provozní teploty, takže když se pak dostane k zaměstnavateli, tak už má návyky, které předtím ztratil, a za druhé, když ten zaměstnavatel není v těch 6 měsících vázán povinností si pracovníka nechat, tak to zapojení do práce je daleko lepší. Nejsou tam ty tlaky. Ani na jedné ani na druhé straně. Zejména u těch mladých lidí, protože tam máme prvky další, rekvalifikace, nebo zvyšování kvalifikace, tak ten zaměstnavatel si říci: „Hele já bych potřeboval, aby tento kluk, který u nás je, aby měl strojnický průkaz“, který stojí dost peněz, a my ho můžeme z projektu zaplatit. Když



oni vědí, že toho kluka budou chtít, je perspektivní, tak jim ještě můžeme tento bonus z projektu poskytnout.

D: Rozumím, šetřit vlastně jejich náklady na to zaškolování.

O: No a oni si řeknou přesně, co chtějí, což je dobře.

D: Považujete právě toto za ten klíčový projev úspěchu? Že jste schopni s těmi jednotlivými aktéry projektu takto komunikovat a reagovat na jejich potřeby?

O: Určitě ano. Ta provázanost je hrozně důležitá. Ta spolupráce je úplně klíčová. Znalost terénu hodně pomáhá tomu obecnému náhledu na ty okrajové skupiny, že to prolamuje ledy, takové to „... jo a ti staří...“ ty předsudky, které často jsou: Etnické skupinky nebo podobně tak to pomáhá prolomit tedy hlavně v tomto a zaměstnavatelé si to samozřejmě řeknou, takže to bych také viděla jako velmi pozitivní prvek.

D: Jak konkrétně se to projevuje, že se mění tento náhled? Můžete uvést nějaký příklad?

O: No tím, že se takový člověk dostane ke třetímu subjektu. Že ho někdo přijme do práce. My ho máme v projektu a on se třeba dostane na stáž a vidí, že to funguje. Tak tím může dojít k tomu prolomení ledů. A tím, že my mu trochu osvětlíme, že jak s ním zacházet a už tam je nějaká i naše zkušenost, jak s ním pracovat, co na něj platí.

D: Já jsem se díval, že tady děláte ještě spoustu jiných aktivit, např. máte i sociální firmu. Pomáhají vám tyto aktivity nebo ty další aktivity, které jste realizovali v minulosti, s realizací tohoto projektu?

O: Zcela nepochybně, protože to přineslo řadu zkušeností, které jsme v tomto projektu používali a používáme. Jeden z nich je například to, že díky tomu, že máme sociální firmu, kde se musíme chovat jako běžní podnikatelé nebo zaměstnavatelé, tak daleko lépe rozumíme potřebám ostatních zaměstnavatelů. Že nejsme jako takoví ti z jiného světa, že nepřijde někdo z neziskovky a neřekne: „My bychom chtěli, abyste tady někoho zaměstnali, a on vlastně nic neumí a je nemožný“. Já si vzpomínám na jednu nejmenovanou neziskovku, která k nám naopak přišla tady podporovat jednoho našeho klienta s omezenou svéprávností, a začalo to tím a skončilo to tím, že jsme ráno stáli na dvoře a ptal jsem se: „A kde máte klienta?“, a paní asistentka řekla: „No on spí“, „Tak ho běžte vzbudit“, „No ale to není moje role“. No, a to přesně my neděláme takové věci. Naše aktivity se různí až po sociální věci, podnikání až po takové práce jako že v noci v zimě čistíme ve Svitavách chodníky od sněhu. Tak rozumíme potřebám jak samospráv, tak běžných zaměstnavatelů, tak těch cílových skupin, protože zejména s tou jednou dlouhodobě pracujeme.

D: Řekli byste, že toto nastavení podmínek, které tady máte, je nějak specifické, např. oproti těm klasickým neziskovkám, a jestli je to přenositelné někam jinam?

O: Já si myslím, že je to specifické v tom, že jsme zaměřeni na výsledek. Někdy až extrémně, protože tento způsob práce přináší, že se často setkáváte s tím, že jednak organizace úplně nerozumějí potřebám cílové skupiny, neumějí s těmi potřebami pracovat a potom taky je ten výsledek moc nezajímá. V tom smyslu, že oni si udělají tu svou práci. Ale jestli je ta jejich práce skutečně efektivní, tedy zda přináší profit tomu člověku z té dané cílové skupiny, tak to oni tak úplně neřeší. To si myslím, že nás hodně odlišuje, že se někdy až moc snažíme. Aby to opravdu mělo dopad a aby tam ten výsledek byl. Tady by bylo možná vhodné zmínit to, jaká úskalí nacházíme. Často právě tím, jak jsme zaměřeni na výsledek, tak dost pociťujeme, že je potřeba někde výrazně zintenzivnit aktivitu toho daného člověka. A pak nás poměrně dost dokáže omezovat kritérium počtu lidí pro zhodnocení



úspěšnosti celého projektu. To je pro nás pak zcela omezující, protože často já jako terénní pracovník vidím jako mnohem lepší věc, že tady těmto lidem pomůžu od začátku až do konce, ale pak vidím třeba za 5 let, že ten člověk je pak furt dál nastartovaný a frčí to dál, a ještě třeba řekneme, byť už to vůbec nemám v popisu práce, tak ještě třeba dávno po zakončení projektu pro něj dělám nějaké drobné pomoci, protože to vidím jako součást potřebné podpory. V projektu však musím mít prostě 8 lidí, aby to bylo uznané a proběhlo to, tak je to někdy, zvlášť třeba při míře zaměstnanosti, která je nyní a opravdu nám zbývá jen ta nejtěžší uplatnitelná skupina tak je to dost náročný. Někdy by bylo dobré, aby kritéria projektu byla více pohyblivá. Třeba na základě jasně zdůvodněné žádosti. U komplikovanějších cílových skupin bychom to velice uvítali, kdyby MPSV u vyhlašování výzev nám v tomto vyšlo vstříc. Máme totiž tu výhodu a nevýhodu současně, že máme ještě jeden projekt, který je přímo z výzvy OPZ nikoliv přes MASku na jiném území tady na Moravsko-Třebovsku a tady máme indikátor 8 klientů, a potom přesně tohle ti kolegové vnímají. To je pak vidět úplně na první pohled, že to je potom honba za indikátory, a ne za pomocí. A vy přitom vnímáte tu potřebnost dosáhnout výsledku a dostáváte se do problému, o kterém Lukáš mluvil.

D: Jaká byla vlastně vaše motivace ten projekt dělat? Ta úplně původní?

O: Ta pochází z potřeb té první cílovky, se kterou pracujeme dlouhodobě. Protože víme a jsme o tom 100% přesvědčení, že bez toho, aby získali pracovní návyky v reálném pracovním prostředí, sociální práce s nimi nemá smysl. To je mýtus, se kterým se samozřejmě rádo operuje, ale bez toho, aniž byste ty lidi naučili pracovat, tak nedosáhnete žádného výsledku, respektive oni nedosáhnou žádného výsledku. A u té druhé cílovky, tam jsme šli s nějakou hypotézou, která se nám potvrdila, takže ta motivace byla podobná. My jsme se ptali na úřadu práce, jakou skupinu vnímají jako potřebnou a když nám to řekli, tak řekli také důvody, proč si myslí, že bychom je měli zařadit. A to byla také motivace, proč realizujeme projekt v rozsahu těch dvou cílovek.

D: Tomu rozumím, a teď mě zajímá, proč jim chcete pomáhat?

O: U těch mladých je to jasné, já jsem 13 let pracoval jako úředník na ministerstvu vnitra na oboru prevence kriminality a jednou z mých povinností bylo každoročně zpracovávat statistiky kriminality. A nejrizikovější skupinou kriminality jsou mladí lidé do 35 let. Ty křivky po 35 padají, u žen je to trochu dál, u mužů je to dříve třeba již 28 u žen 33, 34. Nicméně ta hranice je úplně jednoznačná. Takže my jsme se zaměřili pragmaticky v té první skupině právě na lidi, kteří jsou velmi riziková, a když se jim podpora nedá, tak velmi často mohou skončit v konfliktu se zákonem. U té druhé cílovky je problém zase, alespoň tak jak jsme ji konzultovali s úřadem práce a MASkou takový, že ti lidé jsou různě stigmatizováni zejména dlouhodobou nečinností. Vlastně se vůbec nedostanou ze sociální pasti. A jsou zvlášť v dnešní době, posledních 5let 10 let se diskutuje výše sociálních dávek a neaktivita těch lidí a různých veřejných služeb atd. A proč to neudělat tak, aby ti lidé byli ekonomicky aktivní a byli přínosem sobě i ostatním, na rozdíl od toho, aby se vymýšlely podpůrné programy, které de-facto v konečném důsledku nepomohou. Takže jsem zvažoval tyto důvody, už když jsem před 13 lety začínal s aktivitou v domě na půl cesty. to byla ta hlavní motivace.

A za mě je to tedy vztah k nějakému regionu a místu odkud jsem. Není mi jedno jak se mají lidi, kteří jsou na tom nejhůře. Jsou někde jinde, než jsem já.

Určitě potřeba pomáhat je tam u všech, kteří do tohoto typu služeb jdou, to se dá očekávat.

U mě tam třeba je to, co je tam navíc, že se nám celkem daří právě propojování vyloučených lidí, kteří se dostávají například ke spřízněným zaměstnavatelům a díky tomu se nám daří stigma zmírňovat nebo odstraňovat a kdy společnost má možnost procitnout a odhodit závoje, které nám pak dělají ty hranice. Takže propojování těch lidí bych tam jasně viděl. Naše služba sociální prevence funguje



potom, jako nástroj sociálního smíru. Ten sociální smír vytváříte tím, že lidi zapojujete do normálního života. Možná tedy ještě za zmínku stojí skoro až nezamýšlený efekt, kdy se nám tyto dvě cílové skupiny potkávají a vzájemně je to nestartovává. To se mě dost líbí a myslím si, že je to pro tyto programy dost velký přínos. Že se nám tady potkají lidé do 29 let a přes 50 a ti starší umí předat nějaké zkušenosti říci jim třeba: „Neblbni, tím já jsem si prošel“ a zároveň ti mladí tou svou nezkrotností jsou schopni předat takovou tu svou energii ten proud a tím nastartovat ty starší. Vlastně se to tedy vzájemně doplňuje a v tom je ten efekt, který by bylo dobré opakovat u obdobných projektů. Protože je spousta programů, jak co propojovat, který chtějí propojovat seniory a mladý lidi a je to takové, že se jede někam na návštěvu, je to velmi strojené, kdežto v práci ti lidé jeden drží prkno a druhý do něj mlátí kladivem. Tak je to podle mě mnohem větší sblížení než 10 výletů nějakým autobusem, pokud to není organizace „Jedeme na výlet“, která je úžasná. (Ta vznikla v pardubickém kraji, mladí lidé, kteří když viděli šmejdy, jak vozí staré lidi na výlety a pak z nich derou peníze tak udělali aktivitu jedeme na výlet a berou tyto seniory na levné výlety, .) Opravdu je někam odvezou vezmou je na dobrý oběd pak je nějak vezmou třeba někde u rybníka třeba když je hezky dají jim tam židličky, kytary, začnou s nimi zpívat. Rozdají jim karty a je to úplně úžasné. Už to běží ve 4 krajích a asi 5 let.

D: Proč jste se rozhodli zrovna pro toto území MASky?

O: My tu buď dlouhodobě bydlíme, nebo pracujeme.

D: Podíleli jste se nějakým způsobem na přípravě strategie komunitně veřejného místního rozvoje?

O: Podíleli, Květná zahrada jako člen MASky se na tom podílela, protože všichni členové se podílejí na té strategii a my jsme se na ni podíleli hodně aktivně právě zejména v tématech zaměstnanosti a sociálního podnikání a sociálních služeb. Byli jsme aktivně zapojení.

D: Vy jste říkal, že jste členem MASky. Dopomohlo to nějak k rozhodnutí, že jste projekt dělali přes MASku a ne třeba přes Ministerstvo?

O: Nevím, jestli to pomohlo ale asi ano. Protože MASka opakovaně deklarovala potřebnost takového projektu a my jsme ji vnímali také. Takže jsme se tam potkali, protože my jako neziskovka nemáme dost takových lidí, které bychom mohli jaksi zainteresovat do přípravy projektu, když nevíme, jak dopadne, jestli uspějeme, nebo neuspějeme, z čeho to pak zaplatíme, takže i v tom nám MASka pomohla. Nebo ten podíl tam byl i v tom, že nám třeba v některých věcech poradili. Nebo nám pomohli něco připravit.

D: Vy jste zmínil, že tu MASka dlouhodobě zmiňovala tuto potřebnost, takže kdo vlastně přišel s nápadem na realizaci tohoto projektu. To jste byli vy nebo to byla Maska?

O: To už si nepamatuji, ale myslím si, že to vyplynulo z nějaké diskuze. Myslím, že nás znají a že jsme to dostupné zaměstnávání, my jsme ho ještě tak nazývali v době, kdy jsme ten projekt nerealizovali, tak že něco podobného děláme. Kdo to řekl první, to už opravdu těžko říci.

D: Dotýkala se příprava, popřípadě realizace projektu nějakých dalších místních aktérů? Popřípadě kterých?

O: Dotýkala se té učňovské školy, o které jsme teď mluvili, a i některých těch zaměstnavatelů, se kterými jsme nějakým způsobem navázali dlouhodobou spolupráci, protože jsme se jich ptali například, jestli je pro ně zajímavé, když takový člověk přijde a bude tam. Jestli máme třeba počkat u některých těch lidí s realizací rekvalifikací. Aby oni sami si řekli, co od těch lidí budu potřebovat.



Hlavní při přípravě projektu tedy byli potenciální zaměstnavatelé, učňák, úřad práce a dále ještě obce. Tam to i vycházelo z nějaké diskuze uvnitř MAsky. Členy MAsky je většina obcí v mikroregionu Poličska.

A ještě jako by stálo za to zmínit, že jsou to často technické služby, které bývají součástí provozu obce, kde se to velmi často nabízí zaměstnání vzhledem k nízké úrovni kvalifikace těch podpořených osob. Takže to si myslím, že to by stálo rovněž za zmínku, že jsme s nimi také konzultovali.

D: Oni nějakým způsobem ovlivnili podobu toho projektu?

O: Určitě to ovlivnili právě proto, že mluvili o svých potřebách. Třeba zrovna u té kvalifikace. Kdy se uvidí, co ten dotyčný třeba potřebuje, aby naplnil jejich pracovní představy. Protože jsou lidi, u kterých to vidíte poměrně brzo už jen ze zkušenosti, takže tam můžete říci ano, v té fázi tréninkové se udělá rekvalifikace na křovinořez nebo na práci s motorovou pilou. A jsou lidi, u kterých to fakt nevíte, a musíte počkat, ať tomu zaměstnavateli můžete vyjít vstříc v konkrétním zvýšení kvalifikace.

D: Museli jste tedy udělat nějaké změny v návrhu toho projektu po diskuzi s těmi aktéry, nebo se to nějak neprojevilo?

O: No ono to prostě tak vyplynulo celkově.

D: Existují nějaké překryvy s jinými intervencemi? Nebo s nějakými jinými projekty, které jsou tu realizovány?

O: My tu máme jeden projekt, který je z celorepublikové výzvy, a ten je orientovaný na cílovou skupinu také do 30 let a ten je teda územně směřovaný na Moravsko Třebovsko a Svitavsko. Takže tam se nám to překrývá, protože tam jsou podobné nástroje a aktivity atd. A potom se nám to doplňuje s aktivitami sociálního podnikání, protože tam to má nějakou návaznost. Případně s jinými projekty, které jsme podávali v rámci MAS. Uvedu jeden projekt: V rámci výzvy jsme podali projekt na Rozvoj podnikání na venkově, kde jsme uspěli a budeme nakupovat peletovací linku na výrobu pelet z hnoje, a jednou z podmínek bylo vytvořit jedno pracovní místo, až to zaběhneme. Takže tam ta návaznost projektu na zaměstnanost na investiční projekt, když se pořizuje nějaká technologie, je zcela zřejmá, protože tam si toho člověka už nachystáte pak ho převedete do toho sociálního podnikání a v rámci sociálního podniku ho zaměstnáte třeba u této linky.

A možná se to ještě překrývá u těch technických služeb, protože s nimi spolupracujeme dlouhodoběji a jsou to takoví naši partneři a tam zase tím pádem se to překrývá, že víme, že oni mají nějaké potřeby, jsou nějaké možnosti a ta spolupráce byla dlouhodobá, a tak samozřejmě se nám doplňují možnosti té dlouhodobé spolupráce.

D: V čem spatřujete úplně ten největší přínos MAsky při přípravě anebo realizaci toho projektu?

O: Absolutní podpora. Rychlá komunikace, efektivní. Znalost regionu, protože tam jsme si nemuseli navzájem nic vysvětlovat. Pracovníci MAS dlouhodobě pracují v regionu a znají jej, jeho potřeby, což bylo i pro přípravu projektu velmi důležité.

D: Chyběla vám v něčem podpora MAsky?

O: NE vůbec.

D: Jak hodnotíte přínos spolupráce všech partnerů, se kterými jste projekt připravovali?



O: Ten projekt můžete jaksi dobře nadesignovat, protože je to projekt složitý s obtížnými skupinami, a proto musíte znát potřeby cílových skupin. A když je znáte dopředu, tak projekt můžete dobře připravit. Aby přinesl efekt, který očekáváte.

D: Byly nějaké problémy, kdy větší počet partnerů ten projekt nějak komplikoval?

O: Ne ne. Jenom administrativně jsme se tomu vyhnuli a dali jsme tam jen 2 ty partnery, aby to nebylo administrativně zatěžující. Jinak ta příprava probíhala docela široko.

D: Jaká je spolupráce s dalšími aktéry mimo projekt? Myslíte, že nějaká společná příprava vedla k funkčnímu dlouhodobému partnerství?

O: Myslím, že se prohloubí spolupráce s ÚP a do budoucna očekáváme i nějaké efekty spolupráce s tou střední školou, protože některé jejich učňovské obory odpovídají aktivitám našeho sociálního podnikání, které my tady máme. A rysuje se tam nějaká spolupráce na praxích některých studentů apod. Ale ještě si myslím, že to není tak daleko, aby se to dalo jednoznačně říci, jaký by ten přínos byl, protože některé ty věci si myslím, že se tvoří na základě zkušeností, a ukážou se později. Takže ten učňák, až uvidí nějaký ten přínos, tak to bude někam směřovat.

D: Na jaký cíl nebo část toho komunitního místního rozvoje se váš projekt zaměřuje? Případně jak konkrétně přispívá k naplňování cílů strategie?

O: No zejména, a to tedy vyplývá i z projektů, které děláme, tak je to ta oblast sociálních služeb a také oblast podpory nezaměstnanosti potřebných cílových skupin. Plus teda oblast sociálního podnikání, který je dalším z pilířů strategie.

Také mě ještě napadá, že zabraňujeme sociálnímu vyloučení osob, které jsou velmi často na okraji společnosti.

Tomu odpovídá ta sociální znalost a ochrana proti sociálnímu vyloučení. Případně návrat sociálně vyloučených. Takže to jsou oblasti, na které se zaměřujeme. Ne úplně nás zajímá rozvoj zemědělské výroby, který je v té strategii taky popsáný.

D: Ptal jsem se na komplementární projekty. Jak se vám tyto projekty a ty další, doplňují s tímto projektem?

O: O tom už jsme mluvili. Máme tu pracovní sílu, takže si toho člověka najdeme. Lukáš mluvil o těch technických službách, které mají. A máme také podobný projekt na jiném území, takže ty zkušenosti se nám mohou znásobovat.

D: Jsou na území MASky ještě nějaké konkurenční projekty?

O: Pokud vím, tak ne. Kromě projektů úřadu práce, které jsou zaměřené na oblast zaměstnanosti. Ty ale nejsou konkurenční, protože jsou zaměřeny třeba jen na vzdělávání cílových skupin.

D: Jakým způsobem máte promyšlenou udržitelnost toho projektu?

O: Jednak jednáme se zaměstnavateli, u kterých dlouhodobě víme, že zaměstnávají lidi a že to nejsou firmy, nebo subjekty, které by lidi nabírali a propouštěli přes agentury práce. Takže je tam předpoklad, že pokud člověk bude pracovat, tak jak má, tak je zde dlouhodobá perspektiva dlouhodobého zaměstnání. Také s některými lidmi počítáme i do budoucna v sociálním podnikání. Nebude jich moc, nebude jich třeba 15, ale budou 3, takže tam taky máme vizi dlouhodobou, a to je de-facto jediný způsob, jak se to dá dlouhodobě udržet. Pracujete s nějakými seriózními,



prověřenými subjekty v oblasti zaměstnávání a ty aktivity jsou nějak naplánovány a nějakým způsobem jsou promyšlené.

D: Předpokládám, že asi ty aktivity nebudou dlouhodobě udržitelné po skončení projektu bez nějakých dalších dotací?

O: Ne, v takovém rozsahu. Ono to ani nejde. Jestliže chcete aktivizovat ty lidi a potřebujete na to nějaký čas, tak 10 – 15 měsíců, kdy ti lidé nejsou efektivní a teprve je učíte, tak bez nějakých dalších subvencí vytahovat lidi z té cílovky a de-facto je převádět do volného trhu práce, nejde.

D: Považujete intervenci tohoto projektu, že je dostatečná k naplnění cílů strategie komunitního místního rozvoje? Zda je jednorázová a dostačující, nebo ji hodláte opakovat do budoucna?

O: Myslím si, že by bylo potřeba ji opakovat do budoucna, protože ta cílová skupina je pořád přítomná, ta nezmizí, a tím pádem nezmizí ani její potřeby. Dlouhodobost možná umožňuje tu stabilizaci celého průběhu. Přijímání těch podpořených lidí, může být výrazně plynulejší, když se ten program opakuje a ty zkušenosti jsou přenositelné.

D: Aby ten program mohl dál fungovat, tak jaké podmínky, či předpoklady musí být splněny? V tomto nebo trochu menším rozsahu?

O: V zásadě by měla být přítomna nějaká finanční podpora, která je nezbytně nutná, a to je to nejdůležitější. Pokud zůstane zachována spolupráce v území a budeme mít i my možnost dále spolupracovat v tom týmu, jaký máme, tak můžeme pokračovat dál, ta finanční podpora je důležitá.

D: V čem považujete váš projekt za inovativní, ty aktivity projektu?

O: Já, zejména v tom, že jsme je dokázali takto domyslet do konce. A že už máme tu dlouhodobou zkušenost a že jsme do toho přivedli ten nový prvek. Prvně toho člověka trénujeme poměrně dlouho a teprve potom ho předáváme na volný trh práce, protože co vím o jiných projektech o zaměstnanosti, nebo prostupného zaměstnávání, tak často selhávaly. Byla tam finanční podpora, ale strčili lidi rovnou zaměstnavateli, který na to neměl peníze, aby platil ještě někoho, kdo se o toho člověka bude starat, kdežto my tady máme předáky. A příprava na tu samotnou práci, která trvá 15 měsíců, je si myslím v tomto velkou inovací a že je nezbytná, protože proč by jinak ti zaměstnavatelé takového člověka chtěli, on jim nakonec ve finále přinese víc škody než užitku.

D: Tyto inovativní postupy jste si vymysleli sami? Nebo jste to někde okoukali v zahraničí, u nějaké jiné firmy?

O: To jsme zjistili praxí, protože jsme tohle dělali na začátku, protože jsme nabízeli možnost zaměstnávat ty lidi, kdysi před těmi 5 – 8 lety, ale oni nám je vraceli po týdnu, po 14 dnech a že s těmi lidmi už nechtějí pracovat, protože nic nedělají a my nemáme čas je tady něco učit. Takže zkušenostmi v průběhu těchto let jsme k tomu došli. Takže abych odpověděl, bylo to vlastní praxí.

D: Kdybyste měli jmenovat hlavní přínos těchto inovativních přístupů, co nejdůležitějšího to přineslo?

O: Efektivitu práce s těmi lidmi. To, že to funguje a má výsledky.

D: Co je nutné pro dosažení takových podmínek v území, aby mohly být tyto inovativní přístupy využity? Jsou k tomu potřeba nějaké specifické podmínky?

O: Asi úplně ne, ale hlavně ta spolupráce, spolupracující instituce, které budou rozumné a budou naslouchat tomu, co říkáte. Budou si důvěřovat a vzájemně si naslouchat v tom co říkáte, protože



jsou území, kde si to moc nedovedu představit ze svých zkušeností třeba z jiné práce, kde hlavní důvod krachu byla ta nespolupráce.

D: Přispěla nějakým způsobem MASka k nastavení těchto podmínek?

O: Přispěla, už samotnou svou existencí. Protože vytváří platformu, ve které se setkávají obce, podnikatelé, neziskové organizace a případně další subjekty, a to samozřejmě přispívá k tomu, že ti lidé se navzájem znají, navzájem si vycházejí vstříc a pak to generuje úplně náhodné efekty. Jako když jsme měli poslední zasedání programového výboru MASky a já jsem se úplně na odchodu zmínil že musím spěchat, že máme nějakou zakázku na práci s koněm v lese, tak okamžitě dva starostové mi řekli: „Vy máte koně? Vy máte kočičku? My máme les a nemáme, kdo by to těžil“. Takže pak to vytváří dlouhodobé úrovně spolupráce, o kterých se vám na začátku ani nezdálo. Ta MASka je zásadní v tomto. Důvěra bych řekl, to je to obrovské, co umí vytvořit.

D: Co se týká těch inovativních přístupů, plánujete nějaké systematické vyhodnocení přínosů?

O: Určitě jako součást projektů, když budeme končit, tak naše práce nekončí, my v tom budeme pokračovat. Budou třeba k dispozici jiné nástroje nebo podobné nástroje, takže všechny tyto inovativní prvky, které v tom jsou, tak přeneseme do těch našich aktivit.

D: Mě nejde o nějaké formální vyhodnocování závěrečné zprávy projektu, ale spíše o to, jak si provádíte skutečná vyhodnocení. Například o kolik je to lepší ten přístup, kdy ty lidi zaměstnáváte tady, oproti jiným projektům, když je někdo jenom proškolí a hnedka šoupne k zaměstnavateli?

O: To je věc, kterou jsme nikdy cíleně nesledovali, protože na to nemáme kapacitu a víme to jen z té naší praxe, jak to je. Ale viděli jsme že z 10 lidí když 5 jich uděláte takto a 5 takto, tak z těch 5, kteří nejsou připravení 4 selžou a z naší skupiny selže jeden – tak to máme ověřené. Ale jsme nikdy nedělali takové detailní věci.

D: Pak tu mám úplně poslední část otázek ta se týká bariér při realizaci projektu. Jaké největší bariéry jste museli překonávat při přípravě projektu?

O: Zpočátku potřebujete někoho, kdo ten projekt připraví, kdo ho napíše, kdo to bude všechno dělat a když děláte tu práci, co děláme my – sociální práci plus ještě sociální podnikání, tak si musíte ukrojit z toho volného času. Protože nemáte peníze na to, abyste si na to najmul člověka, když nevíte, jestli ten projekt dopadne a z čeho ho zaplatíte. Takže asi ten dostatek lidských zdrojů, respektive financí při přípravě, to je tak jediné, co mě napadá. My jsme měli ale ještě štěstí, že jsme měli tu MASku, takže s ní jsme opravdu na začátku všechno konzultovali a navíc, protože jsme se v tom širším týmu znali, tak tam byla i důvěra. Protože jsme spolu realizovali už několik projektů, a zároveň to byla i taková sázka do loterie, že ten projekt vyjde a že budeme mít z čeho všechno uhradit. Mnohdy je také bariérou to, že se ty projekty mění tím, co dokážou podpořit. Pro mě, když jsem v terénu tak se stává, že se musím naučit úplně něco nového, co by podobně mohlo být aplikováno na to, co se již dělalo a že jsou tam tolikrát velké změny, co se jakým způsobem podporuje. Jde o nastavení těch podmínek a myslím si, že často to není potřeba, když se něco osvědčí, tak bych to právě opakoval, nebo třeba upravoval. Nemusí kvůli tomu úplně vždy vzniknout nový projekt.

D: Jak jste nakonec tuto bariéru nedostatku lidských zdrojů překonali?

O: Jednak díky té MASce, která nám to pomohla překonat. Také že jsme s ní už nějakou zkušenost měli. Ty první kroky jsme mohli udělat bez nějaké finanční náročnosti a také kolegyně, která se do



toho s námi pustila to udělala bez toho, aniž by za to dostala zapláceno. Takže jsme si tu žádost zpracovávali sami potom.

D: Jaká největší rizika si myslíte, že by mohla ohrozit váš projekt? Teď se ptám reálně, ne to, co bylo v žádosti. Jestli vidíte něco, co by se mohlo zvrtnout?

O: Kdyby se nám rozpadl projektový tým. To je takové klasické riziko. Třeba z nějakého důvodu – jako že pojedeme všichni v autě a spadneme ze skály.

Asi už to tady bylo zmíněno už teda nemáme takovou obavu, je to třeba naplnění počtu těch podpořených. Na začátku jsme z toho měli trochu obavu, když jsme to spustili a viděli jsme to. Ale u tohoto projektu ani snad ne spíše u toho druhého projektu.

Je vidět, že je tady nějaký posun od doby, kdy podáte žádost po dobu, kdy začnete realizovat, tak ta situace na tom trhu práce je pro nás ještě více nepříznivá.

D: Snažíte se nějak aktivně pracovat i s příležitostmi, tj. jestli jdete štěstí naproti?

O: Jdeme, tam to je hlavně v tom, že s úřadem práce konzultujeme ty cílovky už dopředu. Takže nejdeme tím způsobem, že bychom si vzali žádost nebo přečetli výzvu a podívali se na cílové skupiny a řekli jsme si: „Tato by se nám líbila, s touto bychom chtěli pracovat“. My jdeme na úřad práce a ptáme se jich: „Které vy si myslíte, že jsou potřebné, které tady jsou“. A to je jeden z příkladů, jak se tomu jde naproti. Že to neděláte jen tak, jak se vám to líbí.

D: Vy jste říkali, že realizujete 2 projekty jeden přes MASku jeden mimo MASku tedy přímo z toho OPZ. Kdybyste to měli nějak srovnat po administrativní přípravě, podpoře ze strany poskytovatele dotace, anebo i to čeho se týká nastavení aktivit, jste schopni to nějak stručně srovnat?

O: Za mě, když jsem byl na jednání o MASce, tak tady u toho projektu tam byla podpora Masky a znalost území. A taky od začátku, protože jsme to konzultovali i v tom fóru členů, tak i tam ti členové věděli, co se bude dít. A u toho velkého projektu toto absentovalo. U toho druhého jsme museli otevřít systém, podat žádost někam a jenom jsme měli povinnost splnit všechna kritéria. Respektive všechny náležitosti žádosti. A pak jsme čekali, jak to dopadne. Ale to, co jsme konzultovali, tak jsme konzultovali i v jiném území. Třeba s příslušnou pobočkou úřadu práce. A u projektu Masky, tam byl ten zásadní rozdíl v tom, že jsme projekt mohli daleko lépe zacílit. U něj jsme to odhadli hodně kvalifikovaným odhadem. Ale zase s tou cílvkou dlouhodobě pracujeme a známe to území, tak jsme věděli, že se asi moc nespleteme a po konzultaci s úřadem práce jsme zjistili, že ne. Ale neměli jsme zároveň moc možností konzultovat to s poskytovatelem dotace, což tady u tohoto projektu je ta MASKa. Třeba právě počet lidí z té cílové skupiny. Kdybychom měli někoho na ministerstvu, abychom s ním mohli prokonzultovat: „Podívejte se máme tady 8 lidí ale nám by vyhovovalo těch 6“. Jako už jenom z toho procesního hlediska pro realizační tým pro práci s cílvkou. To tady moc není, tam je naopak otevřený boj. Jako Indikátor vs. Celková částka dotace. Jo, a to je u té cílvky rizikové, která je náročná.

A už se tolik nezohledňuje ta skutečná potřebnost v konkrétním místě.

Pro nás se lépe realizuje ten MASKový projekt, kde je méně lidí, více se jim můžete věnovat a více to šlape. Tam je to mnohem náročnější.

D: Děkuji za rozhovor.



Rozhovor s představitelem MAS Poličsko S k projektu Prostupné zaměstnávání

Účastník za MAS Poličsko:

Petra Martinů, DiS.

Rozhovor za zpracovatele vedl Ing. Petr Fanta, Ph.D.

Datum rozhovoru: 22. 8. 2018

D: Chci se zeptat k projektovému návrhu přímo k Prostupnému zaměstnávání. Jakým způsobem se MASska podílela na iniciaci tohoto projektu?

O: Úplně na začátku. V době, kdy se psala strategie tak v té analytické části vycházela nezaměstnanost z profilu takového, že není nejnižší, to jsme věděli. Ale byla tam ta cílová skupina absolventů a věková kategorie 50+. Ty měly největší podíl. A když jsme propadli tím systémem operačního programu zaměstnanosti, že budeme moci čerpat a byla nám přislíbena určitá alokace, tak se nějakým způsobem začalo z tohoto balíčku, v rámci Masky, říkat a zjišťovat, co bychom z toho programu mohli financovat. Část šla na sociální služby a na rozšíření jednoho druhu sociální služby, a právě ten zbytek šel na tu zaměstnanost kde Květná zahrada, která je žadatelem tohoto projektu, je zároveň i členem pracovních skupin. A tu určitou myšlenku a vizi projektu, záměru tam představovala a určitým způsobem se to posouvalo a začalo se to rozpracovávat dál.

D: Takže vlastně s tímto projektem se počítalo už od začátku?

O: Po tom, co byla analýza a po tom, co jsme měli udělané strategické cíle a začaly se tvořit akční rámce celého toho projektu to znamená jak jednotlivé programové rámce, tak tam už se to pak začalo rýsovat.

D: Pan Raditsch říkal, že s vámi velmi intenzivně konzultoval ten návrh. Vy jste nějakým způsobem se snažili nebo třeba upravovali ten návrh, aby to více odpovídalo té strategii, cílů strategie?

O: Cíle strategie nám splňoval od začátku, to byla právě ta práce s cílovými skupinami 50+ a absolventi. Tam už se to upravovalo podle operačního programu zaměstnanosti, protože ti byli u zrodu a my jsme se tomu postupně začali přizpůsobovat. Byla zde také výtečná spolupráce s MPSV. My jsme dostali 2 projektové manažery už od začátku, kteří to s námi konzultovali, protože pan Raditsch čerpá dotace i z jiných zdrojů a je tam riziko de minimis. My jsme museli být připraveni na to, aby ten záměr byl akceschopný a aby to nezkrachovalo před vydáním právního aktu nebo těstě po něm. Protože ten projekt je pro Masku významný, velký a my jsme si nemohli dovolit moc přešlapů v tom, že něco zanedbáme. Protože pak bychom museli řešit to, co s tou nevyčerpanou částkou a jaké jiné zázemí bychom měli v území řešit.

D: Takže vy už jste předem počítali s tím, že nějakým způsobem budete tuto částku na projekt alokovat už při přípravě?

O: On to samozřejmě nebyl vybraný projekt dopředu, to nesmí nikdy být, ale byl to jeden z těch záměrů možných, na které se MASKa zaměřovala.

D: Myslíte si, že je dobré už tu strategii nastavovat, když mluvíte o těch potenciálních projektech tak, aby mohly být realizovány?



O: Je to třeba nastavovat podle toho co potřebuje území. To tak vždy bylo. Ale pak se ještě musí přizpůsobit tomu, co je schopné to území financovat a na to, jak je schopné sehnat peníze. To je ten krok druhý a tady to přišlo až v té fázi, jak jsem říkala těch programových rámců OPZ, kdy už se začalo přizpůsobovat finančním zdrojům. Protože tady ta cílová skupina absolventů skutečně je. My tady máme učiliště, kde je spousta absolventů, kteří buď dokončí a jsou nezaměstnaní, anebo ani nedokončí tu střední školu. Máme zde dětský domov na území, Květná zahrada je provozovatelem Domu na půl cesty, takže tam ta cílová skupina prostě je. Ten zdroj zde byl a další věc je, že jsme stárnoucí region kde ta nezaměstnanost 50+ je taky. Takže to jsme věděli, že je projekt, kterému bychom mohli pomoci. Stejně jako sociální podnikání, v době, kdy se formovalo sociální podnikání, tak tam byly podmínky, které jsme nebyli schopni vyřešit. Tam to nešlo úplně přizpůsobit.

D: Účastnil se pan Raditsch nebo případně Květná zahrada jako ústav už přípravy samotné té strategie?

O: Ano, a ne jenom on. My máme vyloženě skupinu pro sociální oblast. A to jsou v podstatě poskytovatelé nebo účastníci v sociálních službách nebo vůbec v té sociální oblasti.

D: Jak myslíte, že se pracovní účast v té pracovní skupině promítla nakonec v realizaci projektu a přípravě?

O: Pracovní skupina neprojednávala jednotlivé záměry, ale zaměření strategie, zaměření projektových rámců a alokace a jednotlivá opatření jednotlivých rámců. Takže tam to byla tedy obrovská výhoda. Protože v podstatě už od začátku se vědělo a samotní ti členové se rýsovali a jsou do toho daleko více zapojení, než bývali v letech minulých. Protože oni už od začátku vědí. Maska ty skupiny měla od začátku tematicky na jednotlivé programové rámce, popřípadě jen opatření jednotlivých rámců. A oni od začátku byli na modulování toho finančního plánu, rozdělování finanční alokace balíku, a to se mě vyplatilo moc, protože pak je daleko klidnější ten schvalovací proces celé strategie. Ale nevyjednávali se tam jednotlivé záměry a závěry se nekonzultovaly v pracovních skupinách, to určitě ne. Pracovní skupiny byly jednoduše na modulaci pracovního plánu strategie jako takové a aktivit nebo opatření jednotlivých rámců.

D: Můžete nějak popsat, pokud máte tuto informaci, zda se realizátor dlouhodobě zapojuje do komunitního života na území Masky? Kromě pana Raditsche a Květné zahrady?

O: Pan Raditsch se začal zapojovat od té doby, co se Prostupné zaměstnávání začalo tak nějak rozvíjet, to už komunikoval s městem. To bylo první, co začal ještě bez MAsky. Protože věděl, že bez nich to nedá. Že bez nich on tu spolupráci a ty lidi do té práce neupíchne. Takže tam už ta spolupráce byla v tom okamžiku, když už to začal rozvíjet, tak věděl, že bez obcí a okolních měst to nemá šanci rozjet. Spolupráce s tou obcí, kde už funguje, už je od samého začátku a co se týká spolupráce s Maskou, tak oni jsou členy už archivní třeba už od roku 2009. Ale to střílím od boku.

D: Jaká byla role MAsky při tvorbě partnerství na vaší úrovni za účelem realizace a přípravy toho projektu? To by mělo vycházet z partnerství?

O: Myslíte, jaká byla naše úloha v rámci toho projektu? Tak my jsme byli vyhlašovatel výzvy. To je potřeba říci. To je ta formální role. A pak samozřejmě i hodnotitelé a schvalovatelé a v případě, že jsme nepochybili a nepochybí i realizátor, tak takoví administrátoři. On to s námi od začátku konzultoval a tvaroval. Řekla bych, že se více posunul na Poličsko, protože pro něj samozřejmě bylo jednodušší, protože Květná nevím, jestli si to uvědomujete, ale geograficky je to na rozhraní mezi Poličkou a Svitavami a Květná je naše hraniční obec v území MAsky. Maska vždy bude figurovat na



svém území, protože vždy dostane ten balíček peněz na své dané území a na ostatních území ostatním MASKám do toho neleze, pouze pokud tam je nějaká spolupráce a participujeme spolu na nějakých aktivitách. A pro něj to Svitavsko bylo daleko jednodušší, protože tam ta cílová skupina byla daleko dosažitelnější. Svitavsko je už zase o sociální úroveň níž, než byla Polička. Posunul se více do Poličky. Také soustřeďuje aktivity více na Poličsko. Do projektu má zapojeno i střední odborné učiliště Polička, takže komunikace a spolupráce tam byla od začátku konzultační. To bylo veliké. Já jsem to sama několikrát konzultovala v roli MASKy, abych na MPSV jako s řídicím orgánem věděla, že to půjde a dojde ten záměr. Od začátku jsme to nějak společně modelovali, ale autor myšlenky a myšlenky tam budou vždycky, je Květná zahrada.

D: Mě jde spíše o to, zda jste pomáhali najít nějaké další partnery, nebo jestli si je Květná zahrada hledala sama?

O: Potom si je oslovovala sama. On s tím pan Raditsch neměl problém, ale právě to odborné učiliště to vím, že jsem ho tam sama posunula. Určitě jsem mu říkala, aby neopomínal úřad práce. Bez něj by byl úplně jinde, ale to on si také sám uvědomuje. Pak už si je kontaktoval sám. Já jsem tedy na úřadu práce sama byla také, já jsem byla na kontaktním úřadu v Poličce, informovala jsem je o tom projektu a probírala jsem s nimi ten projekt. Oni ale už tak pana Raditsche znají, protože on už si v tom minulém období tu možnost toho, takovýto projekt realizovat, testoval. Akorát to byl takový prototyp. Bylo to z příspěvku úřadu práce a v podstatě to byl určitý model prostupného zaměstnávání.

D: MASKy stojí na principu Leader. Jakým způsobem jste uplatňovali princip Leader. Jednak při přípravě a jednak u té samotné realizace aktivit?

O: Ten projekt je náročný a tak odborný, že musel být častokrát konzultován, a věděli jsme, že se v tom území rodí. Nebyla to náhoda. Pravda je taková, že musel projít výběrem, musel projít projednáváním, protože když se řeklo, že se půjde do zaměstnanosti a v jaké finanční výši to všechno projednávala úroveň MASKy úplně odspoda. Pracovní skupiny, valná hromada, programový výbor jako rozhodovací orgán, takže tam ten Leader stejně prošel v tom zrodu, ale tu žádost podal jeden jediný žadatel, takže sice se vybíralo a hodnotilo, ale tam to bylo buď anebo. V oblasti zaměstnanosti jsme neměli více projektů. Nebyla tam taková ta dravá soutěž, kterou máme v jiných opatřeních. Ale jak říkám, takových lidí, kterých by bylo schopno takový projekt na tomto území vytvořit, moc nenajdete, aby si takto konkurovali.

D: Jak to vypadá aktuálně s počtem těch projektů v oblasti zaměstnanosti?

O: My tam teď máme jeden. My jsme v letošním roce (2018) ani výzvu v oblasti zaměstnanosti nevyhlašovali. Vyhlašovali jsme jenom v roce 2017 a teď jsme nevyhlašovali výzvu vůbec. Takže v tuto chvíli pouze jeden projekt v zaměstnanosti.

D: Takže tam nejsou žádné konkurenční projekty?

O: Teď v tuto chvíli tam nejsou. Teď není vyhlášeno nic.

D: Jak se projeví další principy Leader?. Konkrétně třeba Inovativnost je podle mě významný princip?

O: Tak inovativní je projekt sám o sobě. Ten projekt sám o sobě je inovace, co se týká spolupráce na území, ta je tam naprosto patrná a má úřad práce v území a sám s obcí Květná s městem Polička s odborným učilištěm Polička, takže tam participace z toho území je veliká. Inovativnost je tam



samotný ten projekt. Co se týká partnerské spolupráce, vybírá partnerské firmy z Poličska. Protože ten projekt má fáze, prvně je musí vytipovat, to pomůže učiliště a úřad práce, potom je zaměstná u sebe, kdy je učí návyky a prochází si tím úplně prvním kolečkem nárazu kde je samozřejmě nějaká disciplína a morálka a zase to má svá plus. Dostaneš odměnu a potom jdou do komerční sféry. Takto jsme to nazvali u těch firem a tam už on oslovoval poličské firmy a spolupracuje s firmami na Poličsku. A musím říci, že oslovoval i členy v MASce, protože teď vidí, jaká je nezaměstnanost a ti lidé jsou určitý potenciál pracovní síly, hlavně my jsme zaměřeni i na zemědělské podnikání a v živočišné výrobě je absolutní podstat. Takže i tam by se tito lidé mohli uplatnit. Takže je oslovoval, že by tu taková možnost byla, a snaží se v tom území co nejvíce participovat.

D: Vy jste říkala, že v oblasti zaměstnanosti je tento projekt jediný, který realizujete, nebo který MASka tady v tuto chvíli má. Co se týká dalších projektů, museli jste s nějakými projekty OPZ nebo s nějakými dalšími koordinovat přípravu tohoto projektu?

O: Ne ty druhé projekty, zatím to byly čistokrevně sociální služby, což je samozřejmě sociální oblast, ale je to už trochu jiná sféra, ale opět se nám tu vyplatila konzultace s MPSV. Protože my už při volbě strategie jsme věděli, že tam ten záměr je, a ještě k tomu taková občanská poradna, kde jsme vázáni povinnými indikátory, které musíme vykazovat. Kdybychom věděli, že je nevykážeme, protože to je spousta anonymních klientů v této oblasti, a opět se nám vyplatila ta spolupráce s MPSV, protože některé indikátory nemusíme vykazovat atd. Ta koordinace s tímto projektem nebyla tak nutná, protože to byla vyloženě sociální služba dle zákona 108, kdežto toto je jen čistokrevná zaměstnanost.

D: V čem spatřujete hlavní faktor úspěchu přípravy a realizaci toho projektu?

O: Komunikace a konzultace spolupráce. To bylo strašně důležité, protože ten projekt je složitý a bez těch vazeb by to nešlo. Nehledě na to, že úspěch byl i v tom, že ještě tady byla Květná zahrada etablovaná v území, měla za sebou určité zkušenosti, takže i úřad práce byl schopný s nimi spolupracovat. A hlavně je znalý území, takže měl odhad, kolik lidí je schopných v rámci toho projektu obsloužit. Věděl, jaké firmy může oslovit k tomu, aby s ním spolupracovaly v té třetí fázi projektu. Znali ho už na tom učilišti, protože věděli a ví o něm, takže on se pak daleko lépe orientuje na tom trhu práce s klienty. Bez toho by to nešlo. Hlavně umí pracovat s tou cílovou skupinou. Má za sebou prostě zkušenosti. Já si osobně nedovedu představit, že by takovýto projekt rozjel člověk, který s tím zkušenosti nemá. Který nemá zkušenosti, zaprvé není etablovaný v území, takže tam není ta důvěra, nebo neumí s tou cílovou skupinou. Toto jsou nekomplikovanější osoby, je tam potřeba velmi individuální přístup, a to člověk, který v tom nemá zkušenosti musí zaručeně pohořet.

D: Jak hodně tento projekt naplňuje cíle vaší strategie komunitně vedeného místního rozvoje?

O: Ten cíl v té zaměstnanosti, kde my máme přesně tu slabou stránku v zaměstnanosti vyloženě popsanou, tak tam to naplňujeme. My tam máme zrovna ty cílové skupiny, na které on je zaměřený, ty my máme v té analytické části přímo vyspecifikované. Tohle není mikroregion, který by měl vyloženě vysokou nezaměstnanost, ale tyto dvě skupiny nám tam měly největší podíl v nezaměstnanosti.

D: Stačí tento projekt k naplnění vašeho cíle strategie, kterou jste si stanovili, anebo je třeba ho ještě naplnit?

O: Tak tento projekt ještě ne, ten nás nezachrání. Ty indikátory tam máme nastavené vyšší, takže uvidíme, ale my ještě nemáme vyčerpáno a v té oblasti zaměstnanosti bychom ještě chtěli vyhlásovat výzvu, takže uvidíme.



D: Ty indikátory jste si stanovovali sami?

O: Ty jsme museli stanovovat sami. My jsme samozřejmě měli indikátory, které byly povinné, pokud my jsme si takovou oblast vybrali, tak ji musíme nějakým způsobem vykázat, tak takové bylo pravidlo. Samozřejmě každá ta oblast má jiný typ indikátorů a my jsme si museli stanovit určitou výši indikátorů v té zaměstnanosti a ty jsme tak zhruba naplnili, pokud ten projekt není v ukončení, já nevím, v jaké fázi až to skončí. Teď jsou tak v půlce, ale teď co jsem s nimi mluvila naposledy, kdy tady bylo i MPSV (zástupci), tak ty indikátory plní, nemají ani problémy. Protože ta cílová skupina (tam je obrovská fluktuace), ale i tak říkají, že to plní, jak potřebovali, takže si myslím, že ten projekt teď v tuto chvíli splní to, co si předsevzal a na základě čeho byl vyhodnocen a schválen. Takže tam nám z půlky ty indikátory naplní.

D: Ta moje otázka spíše směřovala, zda jste si ty indikátory stanovovali dobrovolně těch 12 lidí, protože jste říkala že oni tam mají 6 a je to polovina. Nebo jestli vás do toho někdo tlačil?

O: Ne toto jsme si navrhovali sami. Ten indikátor je povinný ale ta hladina je na Masce nebo na tom tvůrci té strategie.

D: Jaké na tom projektu spatřujete synergie s dalšími projekty, z hlediska naplňování cílů strategie?

O: Se sociálním podnikáním, to bez diskuze.

D: A to vy tady nemáte?

O: Máme, máme ho ve IROPu, máme ho v investicích, máme tam i sociální služby. A v OPZ máme taky sociální služby, ale říkám, tam to bylo zaměřené na občanskou poradnu, která s tím trochu kooperovat může, ale není tam žádná synergie, ale přímou synergii máme na tom sociálním podnikání a na sociální služby v té infrastruktuře. A ještě vám musím říci, že to v rámci našeho programu mapuje plán vzdělávání. Takže tam často řešíme problém s nedokončeným vzděláním. Tohle to je takový návazný projekt na to. A ty synergie jsou jednoduché a on, pokud zjistí, že ten člověk, který v tom dostupném zaměstnávání projde, není tu práci schopen najít a je to opravdu beznadějně, tak v tom sociálním podnikání by ho mohl využít, protože sociální podnik potřebuje zaměstnance. A on pro ně může být cílovou skupinou například. Tam je to možné, takže v tom vidíme tu synergii.

D: Čím podle vás projekt naplňuje principy integrovanosti? V čem je integrovaný s ostatními, jestli je vůbec?

O: Je integrovaný, s těmi sociálními službami s domem na půl cesty. Tam určitě, tam teď taky vedeme jeden projekt. Samostatně mimo MASKu, ale v tom je integrovaný, protože propojuje tu cílovou skupinu. V podstatě by mohla být určitá integrovanost se sociálním podnikáním nebo s podnikáním normálně, my ještě podporujeme zemědělské podnikání a on může pak ještě uplatňovat ty pracovníky dál na trhu práce.

D: Jaké pozorujete další pozitivní případně negativní přínosy toho projektu? Například při vytváření sítí generování nových projektů a podobně? Jestli existuje nějaká sněhová koule, na kterou se nabaluje něco dalšího?

O: No tak nabalovat se na to bude určitě další pokračování. Myslím si, že pan Raditsch s tím zdaleka ještě nekončí a myslím si, že se mu na to začnou nabalovat další vedlejší aktivity s prací s tou cílovou skupinou, protože se nám stává, že jsme hodně zpropagovali tu jeho činnost a on začíná ty svoje



zkušenosti posouvat dál. Rozšiřovat je dál v území. Hodně se na tom začíná ukazovat i sociální zemědělství, protože on je hodně na té farmě zaměstnává a začíná se o to zajímat i to sociální zemědělství, protože u nás není úplně dokonalé a ty podniky jsou tam nastaveny tak nevhodně, že je to téměř nerealizovatelné. Takže v tomto případě se na to začíná nabalovat další aktivita. Já o negativních nevím. To ne že bych chtěla lhát, ale já o nich fakt nevím. Ty pozitivní jsou v tom, že je více aktivní, než byl. Že se ještě více propašoval do toho území.

D: Existují nějaké specifické podmínky či kombinace podmínek na území vaší MASky, které vedou právě k tomu, že ten projekt je úspěšný?

O: My jsme si specifické podmínky na tuto oblast nedávali.

D: Teď myslím spíše nastavení faktorů, které tady byly, ať už uměle vytvořené nebo přirozeně, které vedou zrovna k tomu, že tento projekt je úspěšný. Příkladem: Lidé si tady více pomáhají a méně si závidí než jinde.

O: Tak to není pravda. Já to nedokážu porovnat s tím jinde. Já jsem totiž jinde moc nebyla, a to až tak do hloubky vtažená nejsem, abych to mohla porovnávat s tím jinde. Ale myslím si, že to v okamžiku, kdy budete mít takový nosný projekt v území, tak to v těch územích bude všude stejné. Je to o tom, že on od začátku začal komunikovat s partnery v území. Protože bez toho by to skutečně neposunul tak daleko, jak to má posunuto. Měl by možná sociální službu, ale na tak specifickou cílovou skupinu, která samozřejmě přinese i určité problémy do území, že pokud by nezačal od začátku pracovat s územím a s těmi partnery v území, tak by to prostě neposunul dál a skončilo by to tam, anebo by se to špatně rozvíjelo, nešlo by to tak rychle jak to šlo. Takže ta kooperace v území a ta komunikace tam byla nejpodstatnější. Ale myslím si, že pokud půjdete takto po těch příkladech dobré praxe, tak v každém území to je věc, kterou vám řekne úplně každý, protože bez toho by takovýto projekt takového významu nikdy neprošel. Ještě musím říci, že je specifické, že se zaměřoval na celou skupinu, kde bude mít vždy zdroj té cílové skupiny. My v době, kdy se o tom začalo hovořit, tak jsme tu měli školení o sociálním podnikání, to už je strašných let zpátky, a měli jsme tu případ jednoho sociálního podniku, který byl zaměřen na skupinu psychicky nemocných osob, jenže tam po určitých letech ten člověk v tom sociálním podniku skončí, nebo v té dané práci a kde pořádně brát. Kdežto on se nebál jít do této specifické skupiny a tam ten zdroj bude vždy.

D: Jakou skupinu teď myslíte?

O: Absolventi a mladí do 30 let, kteří nejsou zaměstnaní.

Děkuji za rozhovor.