



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



OPERAČNÍ PROGRAM
LIDSKÉ ZDROJE
A ZAMĚSTNANOST

PODPORUJEME
VAŠI BUDOUCNOST
www.esfcr.cz

„EVALUACE DOPADŮ A DOBRÉ PRAXE OP LZZ NA ZÁKLADĚ PŘÍPADOVÝCH STUDIÍ A JEJICH META-ANALÝZY“

Závěrečná zpráva

Příloha 3: Meta-analýza a klastrová analýza

30. 8. 2015

HOPE GROUP s.r.o., divize EUservis.cz

Sídlo, kancelář Brno:

Palackého tř. 10, 612 00 Brno

IČ: 25342282

Kancelář Praha:

Lidická 1, 150 00 Praha 5

NAVIGA 4, s.r.o.

Pobřežní 249/46, 186 00 Praha 8

IČ: 26756102

Obsah

Obsah.....	2
Úvod	3
Shrnutí závěrů	4
1 Charakteristiky hodnocených projektů	9
1.1 Základní informace o realizátorech projektů	9
1.2 Základní informace o projektech.....	12
2 Explorační analýza	20
2.1 O.p. 2.1 Posílení aktivních politik zaměstnanosti	20
2.2 O.p. 3.1 Podpora sociální integrace a sociálních služeb.....	23
2.3 O.p. 3.2 Podpora sociální integrace příslušníků romských lokalit.....	26
2.4 O.p. 3.3 Integrace sociálně vyloučených skupin na trhu práce.....	28
2.5 O.p. 3.4 Rovné příležitosti žen a mužů na trhu práce a sladění pracovního a rodinného života 31	
2.6 O.p. 4.1 Posilování institucionální kapacity a efektivnosti veřejné správy.....	33
2.7 O.p. 5.1 Mezinárodní spolupráce	35
2.8 Průřezové hodnocení	37
2.9 Tabulkové přílohy	44
3 Klastrová analýza.....	67
3.1 Klastrová analýza podle přínosů pro cílové skupiny.....	67
3.2 Klastrová analýza podle přínosů pro společnost.....	72
3.3 Tabulkové přílohy	76
4 Doplnkové analýzy.....	85

Úvod

Meta-analýza je jednou z aktivit evaluačního projektu, jehož předmětem je evaluace dopadů OP LZZ na základě vybraných projektů. Součástí meta-analýzy je mj. pilotáž aplikace klastrové analýzy v podmínkách projektů OP LZZ / ESF.

Cílem meta-analýzy je nalézt souvislosti mezi charakteristikami úspěšných projektů a mezi charakteristikami neúspěšných projektů (úspěšnost byla zkoumána jednak z pohledu účelnosti projektu (míry vyřešení potřeb cílových skupin), tak i z pohledu stupně dobré praxe).

Pro meta-analýzu byly využity následující evaluační/analytické metody. Tyto metody byly využity v kombinaci, tzn., že závěry kvantitativního výzkumu byly konfrontovány a doplněny o závěry kvalitativního výzkumu:

- explorační analýza;
- hierarchická klastrová analýza¹;
- doplňkové analýzy.

Vstup pro meta-analýzu představovala databáze charakteristik projektů získaných během 3 vln zpracování případových studií (dále také jen „PS“) a dostupných charakteristik z již dříve zpracovaných PS:

- charakteristiky projektu;
- přínosy projektu;
- dopady projektu (pouze nově zpracované PS);
- překážky/problémy při realizaci projektů;
- úspěšnost projektu (pouze nově zpracované PS).

Ze zadání evaluačního projektu vyplývají dvě omezení pro provedení analýz:

- Projekty pro zpracování PS nebyly vybírány náhodně. Podle vyjádření zástupce zadavatele probíhal výběr se snahou vytipovat PS s dobrou praxí, jelikož jedním z cílů evaluačního projektu je příprava podkladů pro publicitu dobré praxe projektů OP LZZ. Vychýlení hodnocení směrem k dobré a nejlepší praxi je tedy očekávané. Důsledkem absence neúspěšných projektů je omezená možnost zjistit souvislosti mezi charakteristikami úspěšných projektů a mezi charakteristikami neúspěšných projektů.
- Důsledkem výběru nereprezentativního vzorku projektů je dále nízká zobecnitelnost výsledků meta-analýzy na všechny projekty podpořené z OP LZZ.
- Vzhledem ke skutečnosti, že dřívější PS byly zpracovávány podle odlišné metodologie, nebyly některé aspekty zjišťovány, resp. hodnoceny.

¹ Testována byla také metoda K-Means klastrové analýzy, nicméně nepřinesla prokazatelnější výsledky než metoda hierarchická.

Shrnutí závěrů

Cílem meta-analýzy bylo nalézt souvislosti mezi charakteristikami úspěšných projektů a mezi charakteristikami neúspěšných projektů (faktory úspěšnosti). Úspěšnost byla pojata ze tří hledisek: jako naplnění kritéria účelnosti (míra vyřešení problémů a potřeb cílových skupin); jako stupeň dobré praxe (výsledek multikriteriální analýzy); jako naplnění dalších kritérií 3E/5Ú. V rámci meta-analýzy byla provedena explorační analýza, dvojí aplikace klastrové analýzy a doplňkové analýzy.

V meta-analýze bylo posuzováno celkem 119 projektů (54 z dříve zpracovaných případových studií (dále také jen „PS“), 65 z nově zpracovaných případových studií).

Ze zadání vyplynula dvě omezení pro meta-analýzu. Výběr projektů nebyl náhodný (preferovány byly kvalitní projekty) a hodnocení zahrnovaly projekty, pro jejichž PS byla v minulosti využita odlišná metodologie. Z toho vyplývá, že dříve zpracované PS jsou využitelné pouze z části (charakteristika projektu, dosažené přínosy, identifikované překážky), srovnání některých ukazatelů na úrovni oblasti podpory je obtížné, převažuje pozitivní hodnocení projektů a především zobecnitelnost výsledků této evaluace na všechny projekty OP LZZ je nízká.

Dopady projektů OP LZZ na CS (ve smyslu změny situace CS v dané kategorii přičitatelné realizaci projektu) **byly významné**. Celkově je možné projekty považovat za **přínosné pro CS** – přínosy odpovídaly nastavení výzev, zaměření projektů a jejich aktivit. Nejčastěji **prokázanými přínosy** bylo:

- zvýšení odborné kvalifikace a měkkých dovedností, získání vyhrazeného (dotovaného) nebo nedotovaného pracovní místa;
- zvýšení motivace k zapojení na trh práce, zvýšení sebevědomí na trhu práce a ve společnosti;
- zvýšení informovanosti a osvěta;
- získání pravidelného příjmu;
- vyřešení tíživé životní situace, obnovení „zdravých“ kontaktů;
- umožnění přístupu k zaměstnání díky flexibilním formám práce;
- šíření zkušeností a dobré praxe mezi klíčovými aktéry a navázání intenzivní spolupráce s místními aktéry z veřejné i soukromé sféry.

Projekty vedly ve třetině případů k **nezamýšleným pozitivním dopadům**. Nejčastěji se jednalo o šíření dobré praxe, vznik sociálních nebo profesních vazeb mezi účastníky, navázání spolupráce s dalšími aktéry či realizaci navazujícího projektu. Výjimečně projekty způsobily negativní dopady (např. zvýšení administrativy pro nepřímo zapojené subjekty).

Projekty byly posuzovány také podle **úspěšnosti**, a to z různých hledisek: podle míry vyřešení problémů a potřeb CS (podle kritéria účelnosti), podle dosaženého stupně dobré praxe (multikriteriální analýza) a podle kritérií 3E/5Ú. Celkově je projekty možné považovat za **úspěšné**, jelikož vyřešily většinu problémů a potřeb CS, na které projekty cílily. Z tohoto pohledu byly nejúspěšnější zkoumané projekty spadající do oblasti podpory 3.1 a 3.3. Z hlediska stupně dobré praxe byla většina projektů označena jako „nejlepší“, „dobrá“ nebo „spíše dobrá“ praxe. Projekty také naplnily další kritéria 3E/5Ú. Téměř všechny projekty byly vnímány jako **užitečné** (podle CS i dalších klíčových aktérů). Realizace projektů byla **účinná**, způsob zapojení a využití projektových vstupů optimálně přispíval k dosaženým výsledkům a přínosům pro CS (průměrné náklady na 1 podpořenou osobu činily 139 tis. Kč.). Projekty byly **hospodárné**, většina vstupů byla nezbytná pro dosažení cílů (na 1 průměrný přepočtený měsíční úvazek bylo podpořeno průměrně 84 osob). Projekty byly převážně **udržitelné**, většina výsledků/přínosů byla udržena.

Jedním z hlavních cílů meta-analýzy bylo nalézt **faktory úspěšnosti** projektů. Za tímto účelem byly provedeny dílčí analýzy, které vedly jak ke shodným, tak i k různým, či dokonce protichůdným,

výsledkům. V hodnocení faktorů úspěšnosti podle dosaženého stupně dobré praxe, podle klastrové analýzy a podle doplňkových analýz se nejčastěji vyskytovaly tyto faktory:

- projekty byly realizovány nestátními neziskovými organizacemi;
- do realizace projektů byli zapojeni experti a konzultanti;
- projekty byly menšího charakteru (s relativně menším rozpočtem a kratší délkou realizace);
- jednalo se o lokální projekty (s dopadem pouze na území 1 kraje);
- projekty se zaměřovaly na užší CS (počet podpořených osob byl relativně nižší; především se zdravotním nebo duševním onemocněním, pracovníci sociálních služeb, nebo starší 50 let);
- v projektech byly realizovány motivační kurzy, terapeutické aktivity, resocializační programy, poskytování a plánování rozvoje sociálních služeb / terénních sociálních prací;
- realizace projektu se obešla bez komplikací (projekty nemusely řešit žádné zásadní překážky bránící dosažení přínosů);
- projekty byly jedinečné (vyvinuli nebo aplikovali inovativní řešení).

Na druhou stranu na úspěšnost projektu neměla vliv velikost projektového týmu ani deklarovaná zkušenost s prací s CS.

Velmi kladně byly hodnoceny projekty z oblasti podpory 3.1 a některé projekty z oblasti podpory 3.3, což se projevilo také v nejvyšších průměrných bodových hodnoceních dobré praxe. Relativně úspěšnější byly projekty realizované s nižším zapojením členů projektového týmu² (a to i za obdobného počtu členů týmu), s nižším rozpočtem a s dopadem pouze na území 1–2 kraje. Tyto projekty se zaměřovaly na nižší počet podpořených osob, především na ty se zdravotním nebo duševním onemocněním a na pracovníky sociálních služeb. Realizovanými aktivitami byly častěji terapeutické aktivity, aktivity mířící na sociálně-patologické jevy a kriminalitu nebo resocializační programy. Příjemci se také méně často setkávali s překážkami bránícími dosažení přínosů. Většina projektů vyvíjela nebo aplikovala/modifikovala inovativní řešení.

Naopak méně úspěšné projekty byly realizovány ústředními orgány státní správy nebo samosprávy a vyznačovaly se mírně vyšším rozpočtem, větším územním dopadem, větším počtem podpořených osob (mladí, po mateřské dovolené, ohrožené předlužeností, s kumulací hendikepů, ze sociálně vyloučených lokalit, nezaměstnaní). Jako méně úspěšné aktivity podle terénního šetření vyšly zavádění nových prvků do organizace práce, zajištění odborné praxe, poradenské služby aj. Tyto projekty se mnohem častěji potýkaly s překážkami a problémy, zejm. s vybudováním a udržením realizačního týmu, s realizací veřejné zakázky a s nábořem účastníků projektu a komunikací s nimi. Pouze polovina projektů vyvinula nebo aplikovala inovativní řešení.

Projekty se potýkaly s **překážkami interního i externího charakteru**, které jim bránily dosažení vyšších přínosů. Alespoň jednu interní překážku řešily čtyři pětiny projektů, nejčastěji se jednalo o problematický nábor účastníků, problematickou komunikaci/práci s účastníky během projektu, stanovení vhodných vstupů/aktivit/výstupů/výsledků, řízení/monitorování/administrace průběhu projektu nebo problematickou praktickou realizaci věcných (ne organizačních) projektových aktivit. Externí překážka byla komplikací pro zhruba polovinu projektů, především nevyhovující nastavení obecných pravidel nebo výzvy OP LZZ, nebo omezující legislativní podmínky ČR.

Následuje přehled hlavních závěrů z explorační analýzy za oblasti podpory, pro které byla tato analýza zpracována (tj. 2.1, 3.1, 3.2, 3.3, 3.4, 4.1, 5.1)³.

² Zapojení členů projektového týmu bylo posuzováno jako suma přepočtených měsíčních úvazků členů projektového týmu.

³ Zpracovány byly nové případové studie i pro oblasti podpory 1.2 a 2.2, ale jednalo se pouze o jeden projekt za oblast podpory, proto tyto oblasti podpory nevstoupily do explorační analýzy.

O.p. 2.1 Posílení aktivních politik zaměstnanosti

V rámci oblasti podpory bylo nově hodnoceno celkem 13 vybraných projektů zaměřených na posílení zaměstnatelnosti a zaměstnanosti vybraných skupin zranitelných na trhu práce (etnické menšiny, osoby po výkonu trestu, nízko-kvalifikovaní, osoby závislé na návykových látkách, mladí nezaměstnaní a absolventi, osoby starší 50ti let) a učiněné závěry byly verifikovány i s 12 dříve zpracovanými případovými studiemi. Jedná se o principiálně funkční projekty, které dosáhly očekávaných efektů oblasti podpory 2.1, tedy, začlenění cílových skupin na trh práce a podpoření kompetencí, motivace a obecných schopností podpořených osob uplatnit se na otevřeném pracovním trhu. Intervenční logika těchto projektů byla v zásadě dobře nastavena, tj. bylo dosahováno očekávaných dopadů projektů.

V nově hodnocených projektech se osvědčil především **komplexní přístup k řešení životních situací účastníků** tj. podpora ve všech ohledech (v podobě poradenských a asistenčních aktivit), která ovlivňuje ochotu a reálnou schopnost získání pracovního uplatnění (příčemž tento klíčový závěr potvrdily i dříve zpracované případové studie). Dále se osvědčila reálná znalost problémů a potřeb cílové skupiny, kvalitní proces výběru účastníků ve spolupráci s Úřadem práce a zapojení osob s nadstandardním vhladem do situace cílové skupiny.

O.p. 3.1 Podpora sociální integrace a sociálních služeb

V rámci realizované evaluace bylo zpracováno celkem 12 případových studií, které vstoupily do meta-analýzy, spolu se 14 dříve realizovanými studiemi. Projekty se zaměřovaly na začleňování sociálně znevýhodněných osob (či odstraňování bariér v začlenění pro takovéto osoby), a to několika odlišnými způsoby. Evaluován byl individuální projekt kraje na podporu sítě služeb sociální prevence, projekt na vytvoření systému poradenských a aktivizačních služeb v regionu i projekty na komunitní plánování sociálních služeb v ORP. Další projekty se zaměřovaly na poskytnutí zaměstnání pro cílovou skupinu, z toho ve dvou došlo k rozvoji sociálního podniku. Společným znakem všech projektů bylo jejich zaměření na podporu sociálně znevýhodněných a to kromě výše uvedených např. formou školení pracovníků v sociálních službách či poskytováním kurzů, školení či potřebných služeb pro cílové skupiny.

Na základě šetření bylo prokázáno, že výstupy intervencí přinášejí očekávané změny pro CS. Projekty byly funkční a naplňovaly svými aktivitami intervenční logiku. Očekávaných efektů bylo ve většině případů dosaženo, podařilo se tedy přispět k procesu začleňování jednotlivých cílových skupin a posunout účastníky projektů směrem k plné integraci do většinové společnosti (a to rozdílně, především dle možností jednotlivých skupin). Tyto dopady byly identifikovány také u dříve zpracovaných případových studií. **V projektech se kromě jejich komplexního nastavení a dlouhodobého působení na cílové skupiny osvědčilo, když měl příjemce již detailní znalost problematiky a zkušenost s klienty, což napomáhalo individuálnímu nastavení projektových aktivit dle potřeb CS** (tyto klíčové závěry potvrdily i dříve zpracované případové studie). **V případě sociálních podniků se osvědčilo zajištění tržní konkurenceschopnosti (zajištění kvality služeb), za faktor úspěchu u projektů na plánování sociálních služeb byla zástupci příjemce označena spolupráce s partnerem.** Tyto prvky se osvědčily i ve dříve zpracovaných případových studiích zaměřených na sociální podnikání.

O.p. 3.2 Podpora sociální integrace příslušníků romských lokalit

V rámci oblasti podpory 3.2 byly nově hodnoceny celkem 4 vybrané projekty. Hlavní náplní projektů bylo poskytování sociálních služeb v sociálně vyloučených romských lokalitách, a to včetně terénní sociální práce, pracovního poradenství či založení a provozu nízkoprahových či komunitních center. Součástí 2 projektů byla také podpora rozvoje vzájemné spolupráce aktérů působících v oblasti sociálního začleňování. Smyslem projektů bylo přispět k začlenění příslušníků sociálně vyloučených

romských lokalit do společnosti, ke zvýšení kvality jejich života včetně podpory vstupu těchto osob na trh práce.

Z provedeného hodnocení lze vyvodit, že se jedná o funkční projekty, které dosáhly očekávaných efektů o. p. 3.2. Intervenční logika těchto projektů byla dobře nastavena, tj. bylo dosaženo očekávaných dopadů projektů, avšak vzhledem k charakteru cílové skupiny a její obtížné situaci byly problémy a potřeby cílové skupiny vyřešeny pouze z větší části. Podobně tomu bylo také v projektech hodnocených v rámci dřívějších případových studií. V projektech se osvědčily především návaznost na další opatření města či kraje a na další projekty v oblasti sociálního začleňování v daném regionu a také profesionalita a kvalifikovanost sociálních pracovníků. Důležitost spolupráce s místními aktéry z veřejné i soukromé sféry a význam zkušeností příjemce s prací s cílovou skupinou byly verifikovány rovněž na dříve zpracovaných případových studiích.

O.p. 3.3 Integrace sociálně vyloučených skupin na trhu práce

V rámci oblasti podpory 3.3 bylo nově hodnoceno celkem 9 vybraných projektů. Z toho 5 projektů bylo založeno na aplikaci komplexních programů zaměstnávání osob se zdravotním postižením (tělesným, mentálním, osob s psychotickým onemocněním, osob s autismem) a zbývajících 4 projekty byly zaměřeny na různé cílové skupiny (osoby nad 50 let, osoby pečující o osobu blízkou, osoby po výkonu trestu odnětí svobody, obyvatelé sociálně vyloučených lokalit a etnické menšiny) a jejich součástí bylo zvýšení pracovní kvalifikace těchto osob formou rekvalifikačního kurzu s návazným zprostředkováním zaměstnání. Smyslem projektů bylo přispět k začlenění zapojených cílových skupin na trh práce a tím napomoci jejich větší integraci do společnosti.

Z provedeného hodnocení lze vyvodit, že se jedná o funkční projekty, které dosáhly efektů očekávaných v rámci o.p. 3.3, tj. v rámci projektů byly rozvíjeny a aplikovány poradenské služby pro cílové skupiny v oblasti trhu práce, byla zaváděna zaměstnanecká opatření jako osobní asistence či přizpůsobení pracovního místa (týká se především OZP), a u většiny projektů byly nastavovány, testovány či aplikovány již vytvořené komplexní programy pro cílové skupiny, v nichž byly zapojeny i další subjekty jako zaměstnavatelé, zařízení sociálních služeb, neziskové organizace pracující s cílovou skupinou apod. Intervenční logika těchto projektů byla nastavena dobře, tj. bylo dosaženo očekávaných dopadů projektů. V projektech se kromě jejich komplexního nastavení osvědčily především individuální přístup k účastníkům, nastavení aktivit vzhledem k potřebám cílové skupiny, poskytování osobní asistence u OZP a podpora zaměstnavatelů včetně poskytování mzdových příspěvků. Na funkčnost této intervenční logiky na bázi komplexního a individuálního přístupu poukázaly i dříve zpracované případové studie.

O.p. 3.4 Rovné příležitosti žen a mužů na trhu práce a sladění pracovního a rodinného života

V rámci oblasti podpory 3.4 bylo nově hodnoceno celkem 9 vybraných projektů. Z toho 5 projektů bylo zaměřeno na podporu zahájení podnikání žen, ale i mužů (cílovou skupinou byly ve většině případů ženy pečující o dítě, v jednom případě specificky ženy cizinky a v jednom případě muži na mateřské dovolené), přičemž v jednom případě bylo součástí projektu i samotné zahájení podnikání. Obsahem 4 zbývajících projektů pak bylo provedení genderových auditů ve firmách či veřejných institucích včetně následného vytvoření plánu podpory rovných příležitostí, ve většině projektů doplněné vzděláváním zaměstnanců v oblasti genderu a rovných příležitostí. Ve dvou projektech bylo stěžejní aktivitou zřízení a provoz mateřské školy.

Z provedeného hodnocení lze vyvodit, že se jedná ve většině případů o funkční projekty, jejichž intervenční logika byla dobře nastavena, a bylo dosaženo očekávaných dopadů projektů. Pouze v jednom případě musely být očekávané cíle projektu změněny. V rámci hodnocených projektů bylo dosaženo efektů očekávaných v rámci oblasti podpory 3.4, tj. projekty přispěly zejména ke zvýšení zaměstnatelnosti žen (či mužů v obdobné situaci jako ženy s malými dětmi) a ke zvýšení jejich podílu

v podnikatelské sféře, dále ke zlepšení v oblasti sladování pracovního a rodinného života (mimo jiné prostřednictvím vnitrofiremních opatření pro sladování) a také usnadnily přístup CS ke službám péče o děti. Zvýšení dostupnosti služeb péče o děti bylo také významným přínosem projektů hodnocených v rámci dříve zpracovaných případových studií (celkem 4 z 8 projektů v o. p. 3.4 byly zaměřeny na vytvoření firemních či univerzitních mateřských škol). V projektech se kromě jejich komplexního nastavení osvědčila především dlouhodobá a průběžná motivace zaměstnavatelů k zavádění genderových opatření (podobně v dříve hodnoceném projektu zaměřeném na prosazování rovných příležitostí v podnicích) a také podpora zavádění těchto opatření již v průběhu projektu, ve dvou případech se osvědčila také spolupráce se zahraničními organizacemi. V oblasti podpory zahájení podnikání se osvědčilo uplatňování individuálního přístupu a důraz na dobrý výběr lektorů.

O.p. 4.1 Posilování institucionální kapacity a efektivnosti veřejné správy

V rámci oblasti podpory 4.1 bylo nově hodnoceno celkem 9 vybraných projektů se vzájemně velmi odlišným zaměřením a výstupy. Zahrnovaly aktivity zaměřené na oblast lidských zdrojů (analýzy vzdělávacích potřeb a vzdělávání zaměstnanců), zkvalitňování řízení v organizacích (finanční řízení, mapování agend a procesní řízení, projektové řízení, řízení rizik), strategické řízení (tvorba a aktualizace strategických plánů municipalit, strategické studie) a systémové změny (zkvalitnění právního prostředí, podporu kvality výkonu samosprávy).

Jedná se o v principu funkční projekty, které dosáhly očekávaných efektů oblasti podpory či pro jejich dosažení minimálně vytvořily předpoklady. Pro hodnocení efektů na rovině zkvalitnění služeb, organizačních změn respektive optimalizace organizačních procesů a systémových efektů, je nezbytný delší odstup, než který byl u většiny posuzovaných projektů k dispozici. Závěry hodnocení ve vztahu k dosaženým přínosům i jejich faktorům jsou principiálně v souladu se závěry dříve zpracovávaných případových studií.

O.p. 5.1 Mezinárodní spolupráce

V rámci oblasti podpory 5.1 bylo nově hodnoceno celkem 7 projektů. Zahrnovaly aktivity zaměřené na vzdělávání a školení účastníků, vypracování analýz a studií, realizaci zahraničních stáží a návštěv, realizaci poradenských a expertních služeb a zavedení nových metod/produktů/postupů, pilotní ověřování. Důležitou součástí tvořily komunikační, vzdělávací a osvětové akce pro veřejnost / organizace (brožury, konference, semináře).

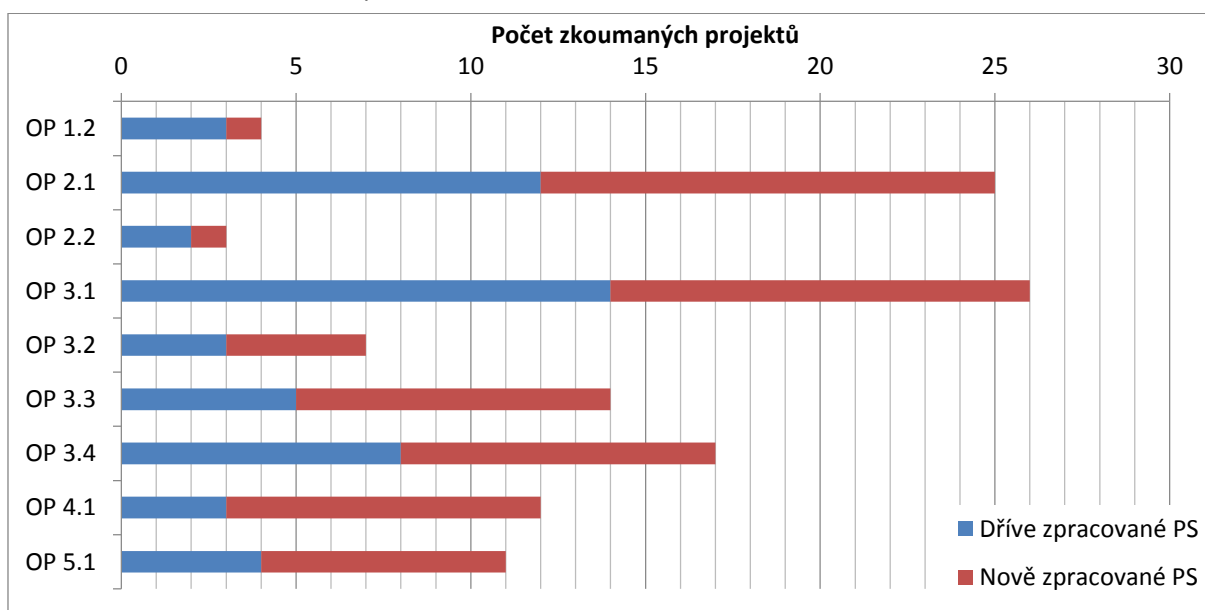
Jedná se o principiálně funkční projekty, které dosáhly očekávaných efektů oblasti podpory a které vytvořily předpoklady pro aplikaci nových / inovativních řešení v praxi. Jakkoli je praktická implementace nových postupů a řešení důležitý žádoucí dlouhodobý efekt, v kontextu oblasti podpory je třeba vnímat jako primární úspěšné nastolování nových témat (pěstounská péče, sociální podnikání) a podpora „ekosystému“ pro jejich budoucí rozvoj. Jako potvrzený poznatek z dříve zpracovávaných studií se ukázala významná podmíněnost rozšíření aplikace výstupů projektů spoluprací s dalšími zásadními stakeholdery a reálnou schopností těchto stakeholderů zabývat se aplikací inovace.

1 Charakteristiky hodnocených projektů

Kapitola obsahuje představení základních charakteristik posuzovaných projektů:

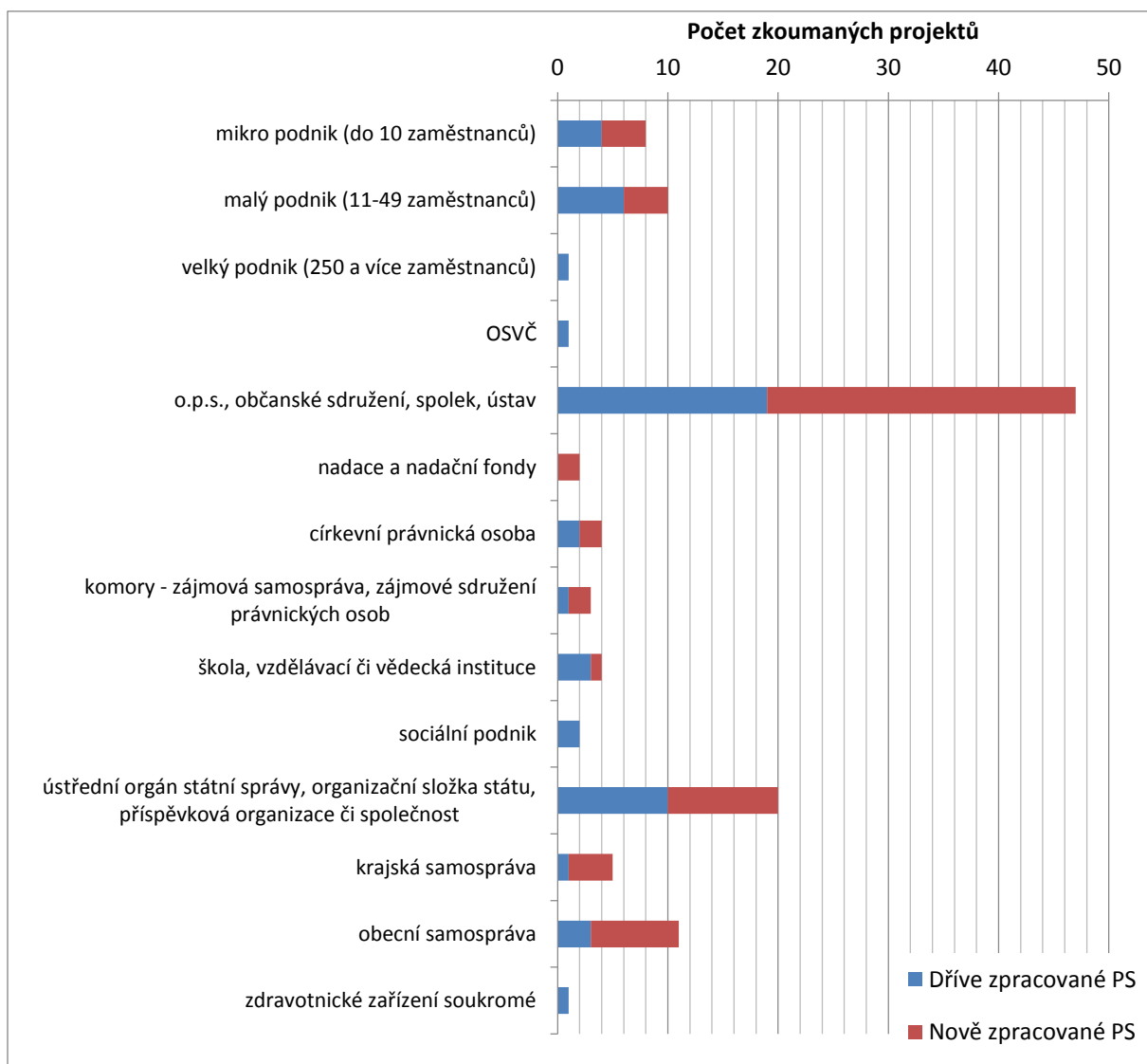
- základní informace o realizátorech projektů (příjemcích dotace);
- základní informace o parametrech projektů.

Předmětem analýzy je celkem 119 projektů (s tím, že pro některé z nich bylo v minulosti zpracováno více PS). Následující graf zobrazuje základní přehled projektů, které byly v rámci meta-analýzy posuzovány. Nejvíce z nich spadá do oblastí podpory 3.1 Podpora sociální integrace a sociálních služeb a 2.1 Posílení aktivních politik zaměstnanosti.

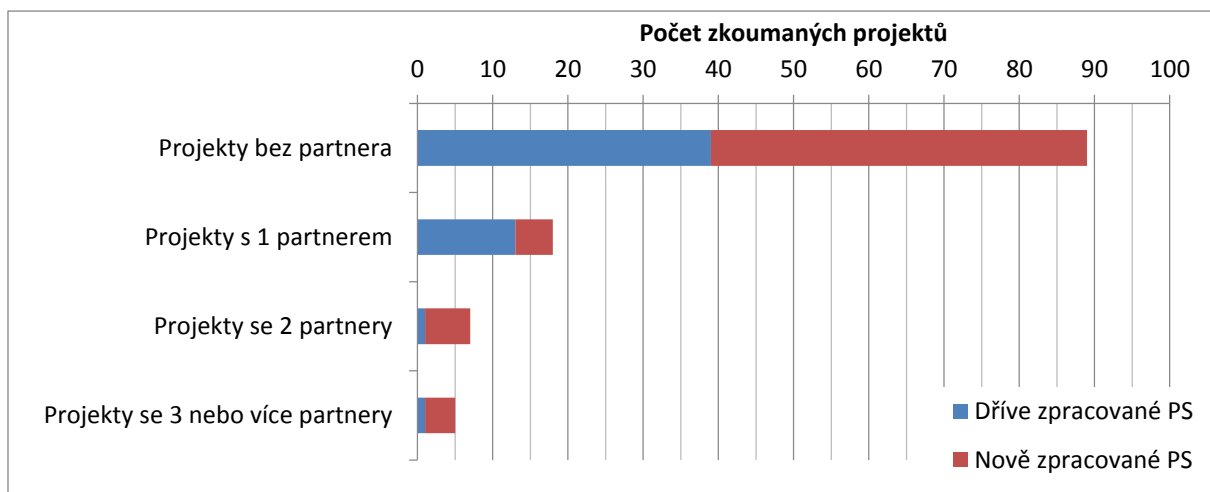


1.1 Základní informace o realizátorech projektů

Realizátory projektů / příjemci dotace byly nejčastěji nestátní neziskové organizace a instituce státní správy, což odpovídá nastavení výzev těchto oblastí podpory, v rámci kterých bylo analyzováno nejvíce projektů. Téměř všichni příjemci měli v době podání žádosti o dotaci zkušenosti s prací s cílovou skupinou (dále také jen „CS“), pro kterou projekt plánovali realizovat.



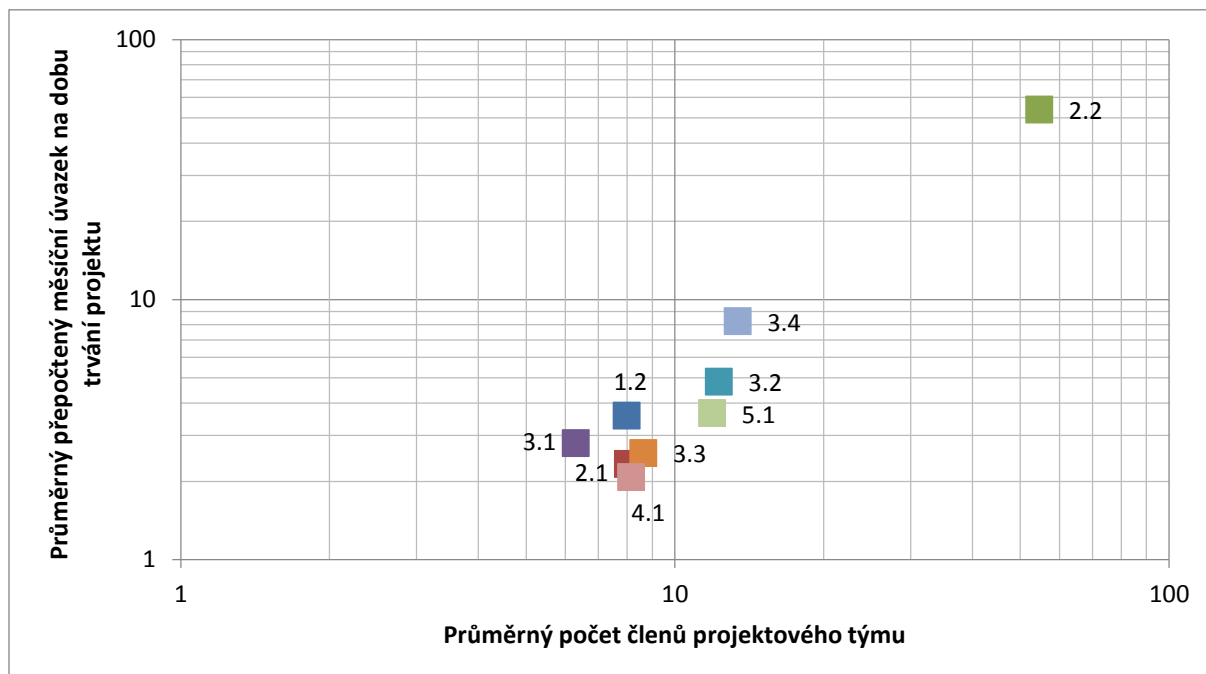
Naprostá většina projektů byla realizována bez partnerství. Zhruba šestina projektů byla realizována s jedním partnerem; viz následující graf.



Projekty realizované v partnerství byly nejčastěji z oblastí podpory 5.1 (v rámci které byl alespoň 1 zahraniční partner povinný), a dále z oblastí podpory 3.4 a 3.2.

Oblast podpory	Počet projektů...			
	bez partnera	s 1 partnerem	se 2 partnery	se 3 nebo více partnery
1.2	4	0	0	0
2.1	24	1	0	0
2.2	2	1	0	0
3.1	21	5	0	0
3.2	5	1	1	0
3.3	12	2	0	0
3.4	9	3	4	1
4.1	12	0	0	0
5.1	0	5	2	4
Celkem	89	18	7	5

Na většině projektů se podílel průměrně 10členný projektový tým s průměrným přepočteným měsíčním úvazkem na celou dobu trvání projektu ve výši 5,0. Od průměrných hodnot se výrazně lišily projekty oblastí podpory 2.2 a 3.4, v rámci kterých byly realizovány organizačně náročnější projekty (zejm. projekt „Personální a odborné zajištění realizace aktivní politiky zaměstnanosti na úřadech práce“). Z následujícího grafu lze vypožorovat pozitivní korelaci mezi velikostí projektového týmu a přepočtenými úvazky.



1.2 Základní informace o projektech

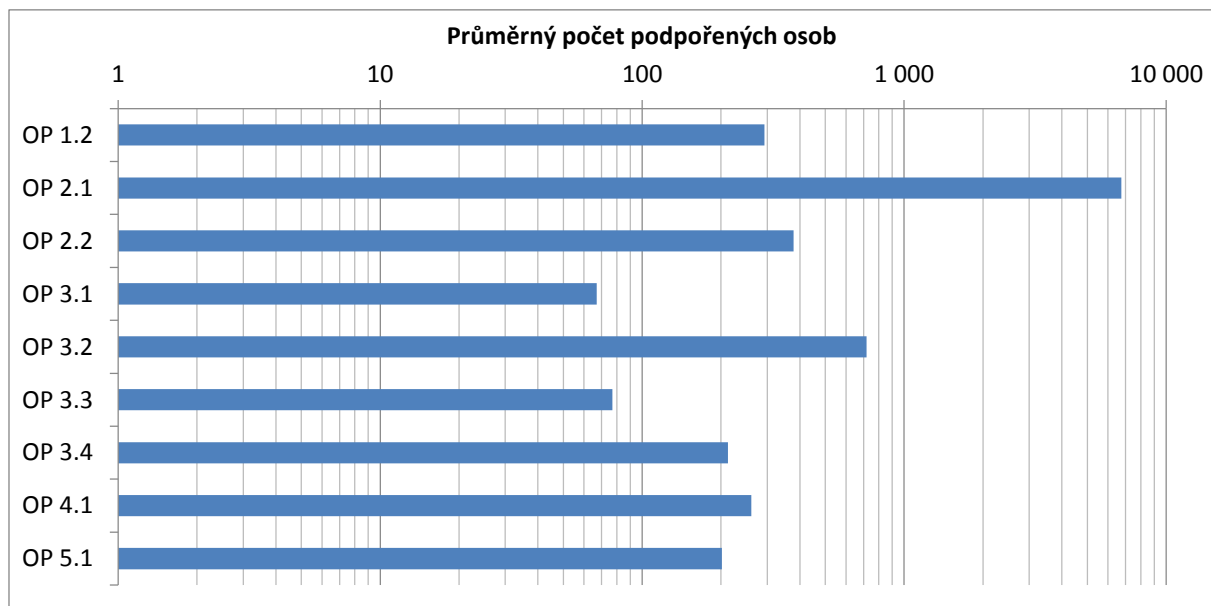
V tabulkách, které jsou členěny podle oblasti podpory, je v každém sloupci zvýrazněna nejvyšší hodnota.

Projekty byly zaměřené na řešení potřeb různých CS. Nejčastěji se jednalo o nezaměstnané, resp. uchazeče o zaměstnání, nebo osoby se zdravotním/mentálním znevýhodněním; viz následující tabulka. Projekty ale byly obvykle zaměřeny na více typů CS.

Cílová skupina	Oblast podpory								
	1.2	2.1	2.2	3.1	3.2	3.3	3.4	4.1	5.1
nezaměstnaní, uchazeči/zájemci o zaměstnání	1	20	0	1	2	3	2	0	5
osoby se zdravotním/mentálním znevýhodněním, duševně nemocní	1	3	0	14	0	7	0	0	1
zaměstnanci veřejné správy	0	0	2	2	1	0	4	12	5
osoby do 25 let	2	11	0	1	1	2	0	0	1
obyvatelé sociálně vyloučených lokalit	0	5	0	3	7	3	0	0	0
dlouhodobě nezaměstnaní (v evidenci uchazečů o zaměstnání déle než 5 měsíců)	0	10	0	2	2	1	3	0	0
osoby pečující o dítě do 15 let	0	6	0	0	1	0	10	0	0
osoby starší než 50 let	2	7	0	0	0	4	2	0	1
rodiče s dětmi	0	4	0	0	3	0	8	0	0
osoby vracející se na trh práce po mateřské/rodičovské dovolené	0	6	0	0	0	0	7	1	1
osoby s kumulací hendikepů na trhu práce	0	3	0	0	4	2	0	0	2
instituce služeb zaměstnanosti a spolupracující organizace služeb zaměstnanosti	0	0	3	0	1	0	0	0	6
pracovníci sociálních služeb	0	0	0	5	2	0	0	0	2
absolventi škol s minimální nebo žádnou praxí	0	6	0	0	0	2	0	0	0
osoby po výkonu trestu/před propuštěním z výkonu trestu/opouštějící zařízení pro výkon ústavní nebo ochranné výchovy	0	2	0	4	0	2	0	0	0
cizinci (azylanti, imigranti, národnostní menšiny)	0	0	0	3	0	3	1	0	0

Cílová skupina	Oblast podpory								
	1.2	2.1	2.2	3.1	3.2	3.3	3.4	4.1	5.1
zaměstnanci podniků	3	0	0	1	0	0	3	0	0
sociální podnikatelé	0	0	0	4	0	0	1	0	2
nestátní neziskové organizace	0	0	0	0	0	0	2	0	5
osoby ohrožené závislostmi nebo osoby závislé na návykových látkách	0	2	0	3	0	0	0	0	1
klienti sociálních služeb	0	0	0	2	3	1	0	0	0
uchazeči o zaměstnání, kteří mají v posledních třech letech opakovanou evidenci na ÚP ČR	0	2	0	1	2	1	0	0	0
osoby ohrožené předlužeností	0	1	0	0	3	0	0	0	1
konkrétní podnik/podniky a jejich zaměstnanci	0	0	0	0	0	0	5	0	0
zastupitelé	0	0	0	0	0	0	0	4	0
osoby pečující o osobu blízkou	0	0	0	0	0	1	2	0	0
odborové organizace a sociální partneři	0	0	2	0	1	0	0	0	0
neaktivní/práci nehledající jedinci (starobní důchodci, invalidní důchodci, ženy v domácnosti, rentiéři, osoby připravující se na výkon budoucího povolání atd.)	0	1	0	1	0	0	0	0	1
osoby bez přístřeší	0	1	0	0	0	0	0	0	0
oběti trestné činnosti, oběti domácího násilí, oběti obchodu s lidmi, osoby komerčně zneužívané	0	0	0	1	0	0	0	0	0
obyvatelé, návštěvníci, místní podnikatelé, místní zájmové spolky	0	0	0	0	0	0	0	1	0
zaměstnanci školských zařízení, školská zařízení	0	0	0	0	0	0	1	0	0
osoby s nízkou kvalifikací	0	0	0	0	0	0	1	0	0
spolupracující organizace	0	0	1	0	0	0	0	0	0
pracovníci v restrukturalizujících se oborech a odvětvích ohrožení nezaměstnaností	1	0	0	0	0	0	0	0	0

V rámci projektů byl podpořen různý počet osob, obvykle do 300, ale např. v projektu oblasti podpory 2.1 „Poradenství a rekvalifikace (Poradenské činnosti a rekvalifikace podporující zvýšení zaměstnatelnosti)” až 123 tisíc. Na vyšší počet podpořených osob byly zaměřeny také projekty v oblasti podpory 3.2; viz následující graf.



Většina projektů měla dopad pouze na území kraje, ve kterém byla realizována. Projekty s dopadem na celé území ČR byly realizovány v oblastech podpory 2.1, 2.2, 4.1 a 5.1; viz následující tabulka.

Oblast podpory	Počet projektů s dopadem na území...			
	celé ČR	1 kraje	2 krajů	3 nebo více krajů
1.2	0	4	0	0
2.1	3	19	2	1
2.2	1	0	0	2
3.1	0	24	2	0
3.2	0	7	0	0
3.3	0	12	1	1
3.4	0	15	1	1
4.1	3	9	0	0
5.1	5	6	0	0
Celkem	12	96	6	5

Součástí téměř poloviny všech zkoumaných projektů bylo poskytování poradenských služeb a zprostředkování zaměstnání. Zhruba ve třetině projektů byly CS nabízeny rekvalifikační a motivační kurzy; viz následující tabulka.

Aktivita	Oblast podpory								
	1.2	2.1	2.2	3.1	3.2	3.3	3.4	4.1	5.1
poradenské služby	3	21	0	6	6	13	9	1	1
zprostředkování zaměstnání	4	20	1	13	2	13	3	0	1
rekvalifikační kurz	3	22	0	3	3	8	2	0	0
motivační kurz	0	16	0	3	5	7	5	0	1
bilanční a pracovní diagnostika/zpracování profilů účastníků	4	11	0	1	1	11	2	0	0
komunikační, vzdělávací a osvětové akce pro veřejnost/organizace	0	1	1	6	2	2	9	1	5
rozvoj, zavádění a podpora nových nástrojů	0	0	2	4	0	1	6	7	4
odborná praxe	0	9	0	5	1	6	0	0	1
propagace a prosazování rovných příležitostí	0	1	1	3	2	1	12	0	1
vzdělávání zaměstnanců veřejné správy (stát, kraje, obce)	0	0	2	1	1	0	1	8	6
zavedení nových prvků do organizace práce (řízení, rozvoj lidských zdrojů, apod.)	0	0	2	1	0	1	7	4	2
prevence ekonomické nestability rodin a jednotlivců	0	0	0	7	7	2	0	0	1
rozšíření standardu přístupů a služeb pro jednotlivé skupiny a posílení individuálního přístupu ke klientovi	0	0	3	3	3	4	1	1	2
resocializační programy	0	0	0	7	2	2	1	0	1
aktivity mířící na sociálně-patologické jevy a kriminalitu	0	0	0	4	6	1	0	1	0
sociální podnikání	0	0	0	12	0	0	0	0	0
modernizace veřejné správy	0	0	2	1	0	0	0	7	2
analytické aktivity, rozvoj konceptů a modelů	0	0	0	2	0	0	1	7	2
vzdělávání zaměstnanců podniků	3	0	0	2	0	0	6	0	0
poskytování sociálních služeb/terénní sociální práce	0	0	0	4	6	1	0	0	0



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



OPERAČNÍ PROGRAM
LIDSKÉ ZDROJE
A ZAMĚSTNANOST

PODPORUJEME
VAŠI BUDOUCNOST
www.esfcr.cz

Aktivita	Oblast podpory								
	1.2	2.1	2.2	3.1	3.2	3.3	3.4	4.1	5.1
volnočasové programy	0	0	0	3	2	0	4	0	0
programy sociálně-právní ochrany	0	0	0	2	4	1	0	0	2
mapování a analýza odborného rozvoje zaměstnanců/systematizace vzdělávání	0	0	1	4	1	1	0	1	1
služby pro rodiny a děti (např. dětské kluby či hlídání)	0	1	0	0	0	1	6	0	0
modernizace informačních systémů	0	0	2	1	0	1	0	3	0
vzdělávání pracovníků sociálních služeb	0	0	1	2	2	0	0	0	1
pracovní rehabilitace (zdravotně postižení)	0	1	1	3	1	0	0	0	0
zřízení a provoz firemního zařízení péče o děti	0	0	0	0	0	0	6	0	0
plánování rozvoje sociálních služeb/terénní sociální práce	0	0	0	3	0	0	1	0	2
zavedení nových metod/nástrojů aktivní politiky zaměstnanosti	0	0	2	0	0	1	0	0	3
terapeutické aktivity	0	0	0	3	0	1	0	0	1
zavedení nových metod sociální práce/transformace sociálních služeb	0	0	1	2	0	0	0	0	2
podpora analytické činnosti	0	0	0	0	0	0	0	3	1
rozvoj a posilování sociálního dialogu	0	0	1	2	0	1	0	0	0
zprostředkování bydlení	0	0	0	2	1	0	0	0	0
monitoring trhu práce	3	0	0	0	0	0	0	0	0
přenos know-how	0	0	0	0	0	0	0	0	3
vzdělávání zaměstnanců NNO	0	0	0	0	0	0	0	0	3
neformální péče, sdílená péče	0	0	0	0	0	0	1	0	0
vzdělávací kurzy	0	0	0	1	0	0	0	0	0
podpora zaměstnanců veřejné správy při zavádění nového právního předpisu	0	0	0	0	0	0	0	1	0
vzdělávání volených zastupitelů obcí a měst	0	0	0	0	0	0	0	1	0
vzdělávání absolventů	0	1	0	0	0	0	0	0	0

Aktivita	Oblast podpory								
	1.2	2.1	2.2	3.1	3.2	3.3	3.4	4.1	5.1
diskuze, workshopy	0	1	0	0	0	0	0	0	0
mentoringové programy, peer programy	0	0	0	1	0	0	0	0	0
aktivity vedoucí k udržitelnosti pracovních míst	0	0	0	1	0	0	0	0	0

Za nejvíce inovativní lze považovat projekty z oblastí podpory 2.2, 3.1, 3.3, 4.1 a 5.1, v rámci kterých bylo inovativní řešení z hlediska příjemce nebo CS buď vyvinuto, nebo aplikováno/modifikováno.

Oblast podpory	Počet projektů...		
	s vývojem inovace	s aplikací/modifikací inovace	bez inovativního řešení
1.2	0	2	2
2.1	3	6	16
2.2	3	0	0
3.1	8	11	7
3.2	0	2	5
3.3	6	3	5
3.4	5	4	8
4.1	3	7	2
5.1	2	8	1
Celkem	30	43	46

Analyzovány byly projekty s průměrným rozpočtem 22 mil. Kč, nicméně v rozsahu 1 mil. až 1,2 mld. Kč. Průměrná délka realizace projektů byla 27 měsíců.

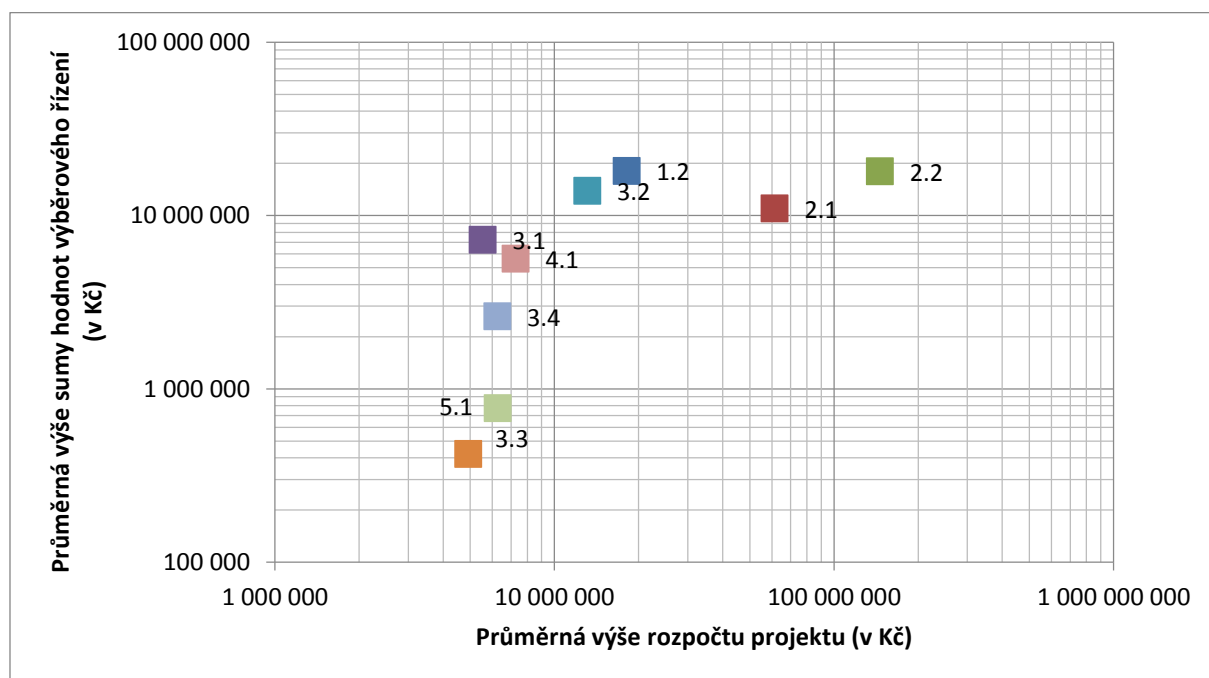
Oblast podpory	Výše rozpočtu (v mil. Kč)			Průměrná délka realizace (v měsících)
	minimální	průměrná	maximální	
1.2	5	18	41	22
2.1	3	61	1 201	27
2.2	22	146	237	36
3.1	1	6	54	25
3.2	8	13	24	38
3.3	3	5	6	24
3.4	3	6	8	29
4.1	1	7	24	25
5.1	3	6	22	23
Celkem	1	22	1 201	27

Zhruba v polovině projektů se nerealizovalo žádné výběrové řízení, zejm. v oblastech podpory 3.1 a 5.1; viz následující tabulka. Výběrová řízení byla realizována nejčastěji v projektech v oblastech podpory 1.2 a 4.1. Nejčastějšími typy VŘ byly veřejné zakázky malého rozsahu.

Oblast podpory	Počet projektů...			
	bez realizovaného VŘ	s 1 realizovaným VŘ	se 2 realizovanými VŘ	se 3 nebo více realizovanými VŘ
1.2	0	2	0	2
2.1	13	3	1	8
2.2	2	0	1	0
3.1	19	5	1	1

3.2	3	0	2	2
3.3	10	2	2	0
3.4	8	5	2	2
4.1	0	5	3	4
5.1	10	1	0	0
Celkem	65	23	12	19

Průměrná výše sumy hodnot veřejných zakázek⁴, které byly v rámci zkoumaných projektů realizovány (a schváleny Řídicím orgánem OP LZZ), byla 7,8 mil. Kč. Z následujícího grafu lze vypočítat pozitivní korelaci mezi výší sumy hodnot veřejných zakázek a výší rozpočtu projektu.



⁴ Suma hodnot veřejných zakázek představuje prostý součet výdajů, které byly proplaceny dodavatelům.

2 Explorační analýza

Explorační analýza shrnuje poznatky získané při zpracování PS a z analýzy dříve zpracovaných PS. V dílčích kapitolách je každá řešená oblast podpory hodnocena z pohledu:

- dosažených přínosů a dopadů projektů;
- úspěšnosti projektů při řešení potřeb/problémů cílových skupin;
- překážek a problémů při realizaci projektů.

Z metodického pohledu byla explorační analýza na úrovni oblasti podpory zpracována pro ty oblasti podpory, pro které bylo zpracováno 4 a více nových případových studií tak, aby bylo možné formulovat společné závěry právě pro úroveň oblasti podpory (tj. bylo nutné mít určitý minimální počet případových studií)⁵ a učiněné závěry byly verifikovány i s dříve zpracovanými případovými studiemi (resp. jejich závěry), pokud to bylo pro danou oblast možné (tzn. studie se příslušnému tématu věnovaly). Do explorační analýzy jsou tedy zahrnuty tyto oblasti podpory:

- O.p. 2.1 Posílení aktivních politik zaměstnanosti
- O.p. 3.1 Podpora sociální integrace a sociálních služeb
- O.p. 3.2 Podpora sociální integrace příslušníků romských lokalit
- O.p. 3.3 Integrace sociálně vyloučených skupin na trhu práce
- O.p. 3.4 Rovné příležitosti žen a mužů na trhu práce a sladění pracovního a rodinného života
- O.p. 4.1 Posilování institucionální kapacity a efektivnosti veřejné správy
- O.p. 5.1 Mezinárodní spolupráce

Za kapitoly s hodnocením oblastí podpory je vloženo průřezové hodnocení a tabulkové přílohy obsahující četnosti projektů v jednotlivých kategoriích hodnocení.

2.1 O.p. 2.1 Posílení aktivních politik zaměstnanosti

Shrnutí hodnocení oblasti podpory

V rámci oblasti podpory bylo nově hodnoceno celkem 13 vybraných projektů zaměřených na posílení zaměstnatelnosti a zaměstnanosti vybraných skupin zranitelných na trhu práce (etnické menšiny, osoby po výkonu trestu, nízko-kvalifikovaní, osoby závislé na návykových látkách, mladí nezaměstnaní a absolventi, osoby starší 50ti let). S výjimkou projektu „Stáže pro mladé“ byly všechny projekty regionálně definované. Hlavní účel projektů představovalo **začlenění zapojených cílových skupin na trh práce a podpoření kompetencí, motivace a obecných schopností podpořených osob uplatnit se na otevřeném trhu práce**. Jedná se o principiálně funkční projekty, které dosáhly očekávaných efektů oblasti podpory 2.1. Intervenční logika těchto projektů byla v zásadě dobře nastavena, tj. bylo dosahováno očekávaných dopadů projektů.

V projektech se osvědčily především **komplexní přístup k řešení životních situací** účastníků tj. podpora ve všech ohledech (v podobě poradenských a asistenčních aktivit), která ovlivňuje ochotu a reálnou schopnost získání pracovního uplatnění (příčemž tento klíčový závěr potvrdily i dříve zpracované případové studie). Dále se osvědčila reálná znalost problémů a potřeb cílové skupiny, kvalitní proces výběru účastníků ve spolupráci s Úřadem práce a zapojení osob s nadstandardním vzhledem do situace cílové skupiny.

⁵ Oblasti podpory s žádnou či jednou nově zpracovanou případovou studií nebyly do této části explorační analýzy zahrnuty.

Hodnocení přínosů, dopadů a úspěšnosti projektů

Projekty v oblasti podpory 2.1 přinesly významné **dopady na kvalifikační úroveň (vzdělání), ekonomickou situaci, zaměstnanost, zaměstnatelnost, postoje a motivace a sociální status účastníků** a také na další **klíčové aktéry**, v souladu se zaměřením oblasti podpory.

Nejčastější prokázaný přínos představovalo **posílení kvalifikační úrovně** účastníků (zejm. zvýšení odborné kvalifikace a dovedností, rekvalifikace na jiný obor a získání pracovní praxe), **získání (dotovaného) pracovního místa, zvýšení sebevědomí a motivace k zapojení na trh práce a získání pravidelného příjmu** respektive zvýšení příjmu účastníků / účastnic.

Úspěšné projekty akcentují **význam poradenských a asistenčních aktivit účastníkům** projektu, zaměřených na jejich motivaci respektive prevenci a profylaxi životních situací a faktorů, které komplikují pracovní rehabilitaci účastníků a návrat na trh práce. Takovéto faktory zahrnují obecnou motivaci účastníků a podporu jejich znovuzapojení do běžného společenského života (například v případě osob po propuštění z výkonu trestu), ale rovněž zcela konkrétní situace vyžadující právní, sociální či psychologickou intervenci: řešení dluhové situace, řešení bydlení, odpoutání se od rizikové komunity, podporu při kontaktu s úřady apod. Aspekt **motivace k zaměstnání a získání pracovních návyků** je obecně akcentován jako klíčový faktor pro úspěšnost projektu (v pozitivním i negativním smyslu – například, demotivovaní jedinci mohou komplikovat práci s dalšími účastníky projektu) i udržitelnost pracovních míst a zaměstnanosti.

Z hlediska celkové úspěšnosti projektu tj. zvýšení zaměstnanosti účastníků se jako zásadní krok ukazuje **výběr účastníků projektu**. Kvalitnímu výběru může napomoci **zaangažování „insiderů“** v případě problematických cílových skupin, kteří přinášejí dobrou znalost cílové skupiny a jednotlivých účastníků. Osvědčilo se například angažování příslušníků cílové skupiny, se kterými již existuje pozitivní zkušenost z jiných projektů, do procesu výběru účastníků. Jinou formu zapojení „insiderů“ představuje angažování osob (v projektovém týmu příjemce či dodavatele) s detailní znalostí a zkušeností s prostředím (například etnických menšin). Tito „insideri“ dokáží identifikovat osoby ve svém okolí, které by byly pro realizaci projektu vhodnými adepty a rovněž šíří povědomí v cílové skupině o možnostech projektu.

Zároveň, význam procesu výběru účastníků poukazuje na klíčovou roli Úřadu práce pro úspěšnou realizaci projektů. **Kvalita spolupráce mezi příjemcem – Úřadem práce, dodavatelem a zaměstnavateli představuje obecný předpoklad dosažení žádoucích dopadů** – například v podobě průběžné spolupráce se zaměstnavateli, odbourávání negativních stereotypů vůči různým cílovým skupinám bránících a komplikujících zaměstnávání účastníků. Jako faktor a podmínky udržitelného řešení zaměstnanosti a zaměstnatelnosti účastníků je uváděna délka udržení pracovního poměru – a to minimálně 6 – 12 měsíců pro obnovení pracovních návyků.

Projekty vedly také k nezamýšleným **pozitivním dopadům, na které nebyly primárně zaměřeny** (například prohloubení spolupráce mezi klíčovými aktéry na lokálním trhu práce – úřad práce, dodavatelé, zaměstnavatelé, NNO).

Význam dosažených dopadů byl **do určité míry ovlivňován efekty creaming-off, lock-in, případně substitute**, které byly v některých projektech v jisté míře potvrzeny. V případě „creaming-off“ efektu hodnotitel naráží na situaci, kdy byly pro účast v projektu preferovány osoby, jejichž šance na úspěšné absolvování projektu je vyšší, než je „norma“ cílové skupiny. Související situace „substituce“ označuje sice úspěšný efekt z pohledu určité části cílové skupiny, dosažený ovšem na úkor dalších osob v podobném postavení, které neprofitovaly z veřejné intervence. Efekt „lock-in“ označuje situaci, kdy se účastníci projektu dostávají do „kruhu“ aktivit veřejných programů a projekt / program tak celkově selhává v globálním účelu – pomoci osobám dostat se mimo režim veřejných podpor. Jedná se ale vesměs o případy, kdy tyto jevy **vyplývají z povahy cílové skupiny či situace v místě realizace projektu** (například: návrat na otevřený trh práce je objektivně komplikovaný, účastníci se

vracejí do evidence ÚP; výběr účastníků pro aktivity projektu je nezbytný z pohledu zajištění minimální motivovanosti absolvovat projekt a hledat zaměstnání).

Projekty o.p. 2.1 je možné považovat **převážně za úspěšné (účelné), protože většina z nich vyřešila problémy a potřeby CS**, na které projekty cílily, to znamená osobnostní rozvoj a motivace účastníků, zvýšení kvalifikace a získání pracovní praxe a zkušenosti. Cílovými skupinami i dalšími klíčovými aktéry (například zaměstnavateli) je **většina výstupů projektů vnímána jako užitečná a pozitivní**.

Z pohledu účinnosti realizace přispíval **způsob zapojení a využití projektových vstupů optimálně k dosaženým přínosům pro CS**, nicméně u části projektů by úpravou zapojení a využití projektových vstupů bylo možné dosáhnout dílčích zlepšení a vyššího přínosu pro CS. **Z pohledu hospodárnosti realizace nebyly některé ze vstupů zcela nezbytné pro dosažení cílů** (například zaměření některých vzdělávacích aktivit), nicméně i tak **přispívaly k plnění cílů a celkovému účelu projektu**. Průměrné náklady na jednu podpořenou osobu činily 178 tis. Kč, na jeden přepočtený měsíční úvazek projektového týmu bylo podpořeno v průměru 75 osob⁶. **Kladně je možné hodnotit také udržitelnost přínosů projektů (přínosy byly převážně udrženy)**. Možnost spolehlivěji vyhodnocovat efekty projektů však snižuje velice **obtížná dostupnost údajů o životní situaci účastníků po ukončení projektu**. V případě dodavatelsky řešených projektů zpravidla kontaktními údaji a informacemi o situaci účastníků disponuje pouze dodavatel (nikoli např. Úřad práce v roli příjemce projektu) a dostupnost údajů pro evaluátora je určována mírou ochoty dodavatele údaje dobrovolně poskytnout.

Většina projektů představuje příklady „spíše dobré“ praxe (průměrné hodnocení multikriteriální analýzy je 80 ze 100 bodů). V rámci této OP byl realizován projekt, který je možné považovat za „nejlepší“ praxi (Aktivní padesátka pokračuje).

Identifikace překážek a problémů při realizaci projektů

Projekty se setkávaly s **překážkami interního i externího charakteru**, které omezovaly dosažení vyšší míry přínosů. **Klíčový faktor**, který se projevoval mimo jiné v podobě překážek limitujících efekty projektu, představuje obecně **kapacita Úřadu práce⁷ respektive pracovníků regionálních poboček**. Pokud tento aktér selhává v roli koordinace projektů a nástrojů, může docházet ke konkurenci mezi projekty („přetahování“ účastníků či zaměstnavatelů, duplikace aktivit). Prakticky se takový stav může projevit jak na straně uchazečů (souběžně je nabízeno více projektů, rekvalifikačních kurzů atp., které si efektivně konkurují ve vyhledávání (vhodných) účastníků), tak na straně zaměstnavatelů v případě vytváření dotovaných pracovních míst (zaměstnavatelé umístí uchazeče z projektu, který nabízí výhodnější podmínky).

Limitující, systémový, faktor z pohledu efektivity projektů, **představuje sledování a přehled o situaci účastníků po ukončení účasti v projektu** (viz výše), které buďto neexistuje, případně je zajišťováno nahodile, mimoděk v rámci dalších aktivit realizátora apod. Výhrada směřuje více na úroveň řízení projektů (a portfolií projektů), nikoli na úroveň individuálních účastníků.

Jako omezující prvek se objevuje rovněž **role ÚP při výběru účastníků projektu a jeho kvalita**, která je v konkrétních vybraných situacích vnímána jako zátěž pro realizátora (dodavatele) aktivit. **Výběr účastníků představuje zásadní předpoklad úspěšné realizace projektu**. V situaci, kdy je za výběr účastníků odpovědný ÚP, za realizaci dalších projektových aktivit pak dodavatel, může nekvalitně / necitlivě provedený výběr komplikovat realizaci aktivit.

Za negativní aspekt lze označit i **nesoulad výstupu aktivity rekvalifikací s požadavky místního trhu práce**. V takových případech v určité míře docházelo ke **směrování účastníků do relativně méně náročných rekvalifikací**, ať už z důvodu jejich subjektivních preferencí, či potřeby naplňovat

⁶ Jedná se o aritmetický podíl veškerých nákladů, resp. součtu úvazků a počtu podpořených osob.

⁷ Není záměrem evaluátora paušálně kritizovat činnost Úřadu práce, v jiných aspektech se spolupráce s ÚP projevovала naopak jako významný faktor úspěšnosti projektů, na tomto místě evaluátor odkazuje ke konkrétním situacím, kdy kapacity ÚP limitovaly efekty projektu.

projektové ukazatele. Projekty dále čelily předsudkům zaměstnavatelů vůči „stigmatizovaným“ cílovým skupinám.

V době podání žádosti o dotaci příjemci nejčastěji předpokládali výskyt rizik v podobě nezájmu, nekvalitního výběru účastníků, nedostatku vhodných míst pro cílové skupiny a nezájmu cílové skupiny o účast v projektu. Rizika byla principiálně překonána, zejména opatřeními pro výběr účastníků a spoluprací úřadu práce a dodavatele, případně zkušeností dodavatele s prací s cílovou skupinou.

2.2 O.p. 3.1 Podpora sociální integrace a sociálních služeb

Shrnutí hodnocení oblasti podpory

V rámci realizované evaluace bylo nově zpracováno celkem 12 případových studií, které vstoupily do meta-analýzy, spolu s dříve realizovanými studiemi. Projekty se zaměřovaly na začleňování sociálně znevýhodněných osob (či odstraňování bariér v začlenění pro takovéto osoby), a to několika odlišnými způsoby. Evaluován byl individuální projekt kraje na podporu sítě služeb sociální prevence, projekt na vytvoření systému poradenských a aktivizačních služeb v regionu i projekty na komunitní plánování sociálních služeb v ORP. Další projekty se zaměřovaly na poskytnutí zaměstnání pro cílovou skupinu, z toho ve dvou došlo k rozvoji sociálního podniku. **Společným znakem všech projektů bylo jejich zaměření na podporu sociálně znevýhodněných** a to kromě výše uvedených např. formou školení pracovníků v sociálních službách či poskytováním kurzů, školení či potřebných služeb pro cílové skupiny.

Na základě šetření bylo prokázáno, že výstupy intervencí přinášejí očekávané změny pro CS. **Projekty byly funkční a naplňovaly svými aktivitami intervenční logiku. Očekávaných efektů bylo ve většině případů dosaženo**, podařilo se tedy přispět k procesu začleňování jednotlivých cílových skupin a posunout účastníky projektů směrem k plné integraci do většinové společnosti (a to rozdílně, především dle možností jednotlivých skupin). Tyto dopady byly identifikovány také u dříve zpracovaných případových studií. **V projektech se kromě jejich komplexního nastavení a dlouhodobého působení na cílové skupiny osvědčilo, když měl příjemce již detailní znalost problematiky a zkušenost s klienty, což napomáhalo individuálnímu nastavení projektových aktivit dle potřeb CS (tyto klíčové závěry potvrdily i dříve zpracované případové studie).** V případě sociálních podniků se osvědčilo zajištění tržní konkurenceschopnosti (zajištění kvality služeb), za faktory úspěchu u projektů na plánování sociálních služeb byla zástupci příjemce označena spolupráce s partnerem. Tyto prvky se osvědčily i v dříve zpracovaných případových studiích zaměřených na sociální podnikání.

Hodnocení přínosů, dopadů a úspěšnosti projektů

Projekty v oblasti podpory 3.1 měly významné dopady na sociální status, na zaměstnatelnost, na zaměstnanost účastníků a také na další klíčové aktéry.

Obecně všechny projekty **přispívaly ke zlepšení životní situace a ke změně motivace a postojů účastníků**, a to různým směrem (jako příklad lze uvést vzdělávání cizinců pro zvýšení jejich sebevědomí, schopnosti řešit nepříznivé situace a pro lepší orientaci na českém trhu práce; víkendové kurzy pro děti z dětských domovů, které pomáhaly dětem s řešením osobních problémů, podněcovaly u nich otevřenou komunikaci, budovaly důvěru a připravovaly tím děti na vstup mezi většinovou společností; poskytování komplexní pomoci obětem domácího násilí; či zaměstnávání znevýhodněných osob v sociálním podniku, které CS pomohlo se zvýšením sebevědomí, přispělo k většímu zapojení do sociálního a kulturního života většinové společnosti a dodalo motivaci k zapojení na otevřený trh práce).

Nejčastěji prokázaným přínosem bylo **zvýšení sebevědomí a motivace účastníků k zapojení na trh práce, získání měkkých dovedností** (velmi důležité bylo například vytvořit motivační a podpůrné

prostředí pro OZP v jejich nové práci, které jim pomáhá obnovit snížené sebevědomí a získat schopnost pravidelného režimu) a **získání pravidelného příjmu** (například došlo k proškolení 19 osob s mentálním postižením, které jsou následně zaměstnány na pozici pracovníků v sociálních službách či k zaměstnání 6 osob se zdravotním postižením ve Výrobně čerstvých těstovin). Dalšími prokázanými přínosy bylo **zvýšení sebevědomí ve společnosti a zapojení se do sociálního a kulturního života ve společnosti nebo vyřešení tíživé životní situace** (například poskytnuté psychologické a právní poradenství v rámci poskytované krizové pomoci obětem domácího násilí výrazně napomohlo vyřešení problémů cílové skupiny a zvýšení jejich sebevědomí, což vedlo k opětovnému zapojení do pracovního i sociálního života). Přínosem bylo také zvýšení informovanosti (nejen realizovanými kurzy, školeními a setkáváním v rámci plánování sociálních služeb, ale třeba i vznikem publikací „Rok v nové zemi“ a „Navigace světem práce“, které sloužily cizincům) a vytvoření webových stránek (například v projektu na vznik komunitního plánu sociálních služeb ORP Blansko, kde byl vytvořen informační systém, který slouží zprostředkovatelům, poskytovatelům i samotným uživatelům sociálních služeb k získání aktuálních informací).

Dosažené přínosy vyplývaly především z „měkkých faktorů“, většinou na straně příjemce, vycházejícím z **míry jeho motivace, iniciativy a znalosti problematiky cílových skupin**. K úspěšné realizaci projektů přispívala především **přípravenost projektových záměrů a reálnost plánovaných aktivit**. Jako **úspěšné byly hodnoceny projekty, které měly zajištěnou podporu ostatních aktérů, institucí či měly přímé kontakty na cílovou skupinu**. Jelikož se jedná o specifické cílové skupiny, je **důležitým faktorem také detailní znalost problematiky cílové skupiny** – například zdravotní rizika a omezení vyplývající z duševního onemocnění (konkrétně například u cílové skupiny se schizofrenií) nebo psychologické rozpoložení a sociální postavení (například u dětí z dětského domova). U projektů na podporu či na vznik sítě služeb je důležitý **důraz na monitoring a pečlivou definici a kontrolu podporovaných služeb** (např. vznikem „regionální karty služeb“, jako tomu bylo v Karlovarském kraji či nastavením mechanismů pro kontinuální monitoring včetně proškolení pracovníků v jeho používání).

Vzhledem k velké rozmanitosti aktivit realizovaných ve zkoumaných projektech, nelze vyhodnotit, které aktivity vykazují vyšší úspěšnost. Obecně lze říci, že **projekty poskytující komplexní řešení a nabízející kontinuální práci s cílovou skupinou jsou úspěšné** (jedná se většinou o cílové skupiny, jejichž problém je komplexní, zasahující do různých oblastí – bytové, finanční, psychologické, právní, zdravotní apod. – a většinou není možné ho vyřešit jednou aktivitou. Ze stejného důvodu je potřeba, aby realizované aktivity byly dlouhodobé, což přispívá k udržitelnosti poskytnuté pomoci).

Podle vyjádření realizátorů byly **přínosy dosaženy především díky zkušenostem příjemce potažmo projektového týmu** (například již dřívější realizace obdobných aktivit pro děti z dětských domovů či díky zkušenostem členů týmu s CS z předchozího zaměstnání), **díky vhodně zvolenému přístupu k cílovým skupinám** (např. realizace tří variant kurzů pro cizince dle stupně jejich integrace do společnosti či realizace vzdělávání pracovníků v sociálních službách v „pomalejším tempu“ s ohledem na zdravotní stav těchto pracovníků, kteří trpí duševním onemocněním schizofrenií), **díky napojení se na relevantní partnery** (se zkušenostmi s komunitním plánováním sociálních služeb) i **díky reálně nastavenému a plně tržně konkurenceschopnému business plánu** v případě sociálních podniků.

Projekty vedly také k nezamýšleným pozitivním dopadům. Jedním z příkladů je projekt zaměřený na školení pracovníků v sociálních službách, který přinesl výrazné zlepšení zdravotního stavu – včetně sociální situace a motivace – těchto pracovníků, kteří trpí duševním onemocněním. Daří se také zlepšovat zdravotní stav klientů sociálních služeb, kteří sami trpí schizofrenií a služba poskytovaná někým, kdo má obdobné zkušenosti jako oni, je jimi pozitivně přijímána. Tím dochází následně také k úspoře finančních nákladů na léčbu a hospitalizaci. Jiným příkladem může být sociální podnik, který mj. díky projektu navázal spolupráci se školami, kde pořádá osvětové akce pro žáky (zaměřené na boj proti předsudkům vůči cílové skupině) nebo přenos nastaveného systému komunitního plánování z jednoho ORP na další ORP v kraji.

Ke vzniku nezamýšlených dopadů přispívají výše uváděné faktory, především přístup příjemce (aktivní snaha o šíření dopadů projektu), připravenost a reálnost projektových aktivit, detailní znalost problematiky CS (realizace aktivit a metod „šitých na míru CS“) a komplexnost a dlouhodobost řešení. **V rámci případových studií nebyly identifikovány žádné podstatné negativní dopady** (jediný negativní dopad byl identifikován v případě Domova pro osoby se zdravotním postižením. V procesu transformace služby vnímali klienti zpočátku negativně zvýšenou náročnost při plnění aktivit jako např. domácích prací, které byly po nich vzhledem k přípravě na samostatnost vyžadovány). **Význam dosažených dopadů nebyl snížen žádnými nežádoucími efekty** (jako např. substituce aj.).

Projekty o.p. 3.1 je možné považovat za velmi úspěšné (účelné), protože všechny vyřešily problémy a potřeby CS, na které projekty cílily (podařilo se zefektivnit síť sociálních služeb, zvýšit kvalifikaci pracovníků v sociálních službách, kteří si díky tomu udrželi zaměstnání, či přispět k integraci do společnosti cílovým skupinám – např. posunout cizince k rovnoprávnému zapojení do většinové společnosti). Cílovými skupinami i dalšími klíčovými aktéry (například zástupci samosprávy, ošetřujícími lékaři či pracovníky dětských domovů) jsou téměř všechny výstupy projektů vnímány jako užitečné a pozitivní.

Z pohledu účinnosti a hospodárnosti realizace **přispíval způsob zapojení a využití projektových vstupů většinou optimálně k dosaženým přínosům pro CS⁸ a veškeré vstupy byly pro dosažení cílů zcela nezbytné**. Průměrné náklady na jednu podpořenou osobu činily 102 tis. Kč, na jeden přepočtený měsíční úvazek projektového týmu bylo podpořeno v průměru 47 osob⁹. Kladně je možné hodnotit také udržitelnost přínosů projektů (přínosy byly v naprosté většině případů udrženy).

Projekty představují **příklady „nejlepší“ a „dobré“ praxe** (průměrné hodnocení multikriteriální analýzy je **93 ze 100 bodů**). V rámci této o.p. byly realizovány 4 projekty, které je možné považovat za „nejlepší“ praxi (Máte šanci zapojit se!; Sociální podnikání – cesta k odpovědnosti a solidaritě; Školení pracovníků v sociálních službách v organizaci Dotyk II; Centra Poradenství a Aktivizace pro integraci chronicky duševně nemocných do společnosti a na chráněný trh práce v E Labe).

Identifikace překážek a problémů při realizaci projektů

Projekty se setkávaly s překážkami interního charakteru a v některých případech také s překážkami externího charakteru, které bránily dosažení vyšší míry přínosů. Nejzávažnější překážkou byla například v projektu zaměřeném na vzdělávání cizích státních příslušníků **nedostupnost cílové skupiny cizinců**, vyplývající z uzavřenosti a částečně izolovanosti jejich komunit. Příjemce byl na tento problém díky svým zkušenostem částečně připraven, k jeho vyřešení ale napomohlo především zapojení jedné z účastnic kurzu (ukrajinské národnosti) do projektového týmu, čímž byl získán přímý kontakt na komunity a zvýšení důvěryhodnosti příjemce u oslovovaných CS.

Další překážky se týkaly obecně krátkodobosti projektu resp. **omezené existence návazné péče** (např. pro děti opouštějící ústavní zařízení či nedostatečná nabídka sociálního bydlení pro osoby zaměstnané v sociálním podniku), **neexistence legislativy** (vymezující sociální podnik) či **udržitelnosti aktivit, které byly navázané na sociální služby**, jejichž fungování závisí na financování z jiných zdrojů.

Problémem při realizaci individuálního projektu kraje bylo také **nastavení zákona o veřejných zakázkách**, kvůli kterému docházelo ke zpoždování v zahájení aktivit projektu.

Příjemci dále zmiňovali problémy s udržení realizčního týmu, jehož členům byl řídícím orgánem na úvod projektu krácen úvazek, což vytvářelo vysoké tlaky na členy týmu (například projektový manažer mohl být zaměstnán pouze na 0,1 úvazku, ale daná pozice vyžadovala ve skutečnosti

⁸ U čtvrtiny projektů z této o.p. by úpravou zapojení nebo využití projektových vstupů bylo možné dosáhnout dílčích zlepšení a vyššího přínosu pro CS.

⁹ Jedná se o aritmetický podíl veškerých nákladů, resp. součtu úvazků a počtu podpořených osob.

mnohem vyšší zapojení). Vyskytl se také problém s obsazením jedné uvolněné pozice se sníženým úvazkem (kvalitní zájemci neměli o pozici na zkrácený úvazek na dobu určitou zájem).

V době podání žádosti o dotaci příjemci nejčastěji **předpokládali výskyt rizik spojených se zajištěním podpory klíčových aktérů, zajištěním dostatečného počtu zakázek či účastníků kurzu apod.** Klíčem k vyřešení těchto rizik byla kromě kvalitního nastavení projektu především komunikace a proaktivita příjemce, včetně důrazu na spolupráci s dalšími aktéry.

Některé překážky se však nepodařilo vyřešit, jednalo se například o výše uvedené obsazení pracovní pozice v závěru realizace projektu, nemělo to ovšem výrazný vliv na celkovou úspěšnost projektů.

2.3 O.p. 3.2 Podpora sociální integrace příslušníků romských lokalit

Shrnutí hodnocení oblasti podpory

V rámci oblasti podpory 3.2 byly nově hodnoceny celkem 4 vybrané projekty. Hlavní náplní projektů bylo poskytování sociálních služeb v sociálně vyloučených romských lokalitách, a to včetně terénní sociální práce, pracovního poradenství či založení a provozu nízkoprahových či komunitních center. Součástí 2 projektů byla také podpora rozvoje vzájemné spolupráce aktérů působících v oblasti sociálního začleňování. **Smyslem projektů bylo přispět k začlenění příslušníků sociálně vyloučených romských lokalit do společnosti, ke zvýšení kvality jejich života včetně podpory vstupu těchto osob na trh práce.**

Z provedeného hodnocení lze vyvodit, že se **jedná o funkční projekty, které dosáhly očekávaných efektů o.p. 3.2.** Intervenční logika těchto projektů byla dobře nastavena, tj. bylo dosaženo očekávaných dopadů projektů, avšak vzhledem k charakteru cílové skupiny a její obtížné situaci byly problémy a potřeby cílové skupiny vyřešeny pouze z větší části. Podobně tomu bylo také v některých projektech hodnocených v rámci dřívějších případových studií. **V projektech se osvědčily především návaznost na další opatření města či kraje a na další projekty v oblasti sociálního začleňování v daném regionu a také profesionalita a kvalifikovanost sociálních pracovníků.** Důležitost spolupráce s místními aktéry z veřejné i soukromé sféry a význam zkušeností příjemce s prací s cílovou skupinou byly verifikovány rovněž na dříve zpracovaných případových studiích.

Hodnocení přínosů, dopadů a úspěšnosti projektů

Projekty v oblasti podpory 3.2 měly významné dopady na kvalifikační úroveň, zaměstnanost, zaměstnatelnost, ekonomickou situaci a sociální status účastníků, na další klíčové aktéry a dopady systémového charakteru.

Nejčastějším prokázaným přínosem bylo získání nedotovaného pracovního místa, vyřešení tíživé životní situace, omezení či prevence sociálně-patologických jevů či rizikového chování, zvýšení motivace účastníků k zapojení na trh práce, získání pravidelného příjmu a zapojení / navázání intenzivní spolupráce s místními aktéry z veřejné sféry (posilování spolupráce mezi subjekty z veřejné a neziskové sféry působícími v oblasti sociálního začleňování).

Podle vyjádření realizátorů byly přínosy dosaženy především díky vhodnému nastavení projektu a zkušenostem příjemce, potažmo projektového týmu. **Za základní faktor úspěšnosti u hodnocených projektů lze považovat jednak zkušenost příjemce s realizací projektů z OP LZZ, a jednak zkušenost zapojených poskytovatelů sociálních služeb** (ať se jednalo o příjemce či dodavatele služeb v rámci projektů) **s prací s cílovou skupinou a také kvalifikovanost a profesionalitu sociálních pracovníků.** Významným faktorem byla také spolupráce mezi více aktéry působícími v oblasti sociálního začleňování. Z hlediska nastavení projektu byla významným faktorem připravenost projektu a optimální nastavení aktivit z hlediska potřeb cílové skupiny (např. zacílení intervence na celou rodinu) a dále také kvalita vybraných dodavatelů služeb. Uvedené faktory pro dosažení přínosů byly

identifikovány také ve dříve zpracovaných případových studiích. V rámci projektů se dále osvědčila návaznost aktivit projektu na strategické dokumenty a další opatření města či kraje a na další projekty v oblasti sociálního začleňování (či zlepšování sociálního klimatu) v daném regionu.

Projekty vedly také k nezamýšleným pozitivním dopadům (například vytvoření internetového sdílení informací o aktivitách v oblasti sociálního začleňování mezi relevantními aktéry či pořádání případových konferencí za účasti relevantních aktérů pro řešení nastalých problémů). Faktory dosažení těchto nezamýšlených dopadů byly především intenzivní komunikace příjemce s relevantními aktéry ochota všech aktérů ke spolupráci.

V rámci hodnocených projektů byly zjištěny také některé negativní dopady (např. negativní vnímání provozované Poradny pro občanství v důsledku špatné komunikace a vztahů s orgány státní správy).

Význam dosažených dopadů byl v jednom případě snížen lock-in efektem. Tento efekt se projevil v důsledku toho, že vzhledem ke komplexnosti problematiky sociálně vyloučených lokalit je pro udržení pozitivních dopadů na CS nutné zajistit další působení zařízení a aktivit, ve kterých zástupci CS dále zůstávají. Lock-in efekt je však v tomto případě spíše žádoucí, změna postojů u této CS musí probíhat pozvolna, např. předáváním pozitivních vzorců chování.

Projekty o.p. 3.2 je možné považovat za úspěšné (účelné), protože vyřešily většinu problémů a potřeb CS, na které projekty cílily (např. nevyhovující a krátkodobé bydlení, dluhové pasti, lichva, nedostatečná kvalifikace, nezaměstnanost, závislost na alkoholu a dalších návykových látkách, trestná činnost a další). **Cílovými skupinami i dalšími klíčovými aktéry** (nejčastěji Úřad práce ČR, státní správa a samospráva) **jsou téměř všechny výstupy projektů vnímány jako užitečné a pozitivní.**

Z pohledu účinnosti realizace přispíval způsob zapojení a využití projektových vstupů optimálně k dosaženým přínosům pro CS, nicméně u části projektů by úpravou zapojení a využití projektových vstupů bylo možné dosáhnout dílčích zlepšení a vyššího přínosu pro CS. Z pohledu hospodárnosti realizace byly ve všech hodnocených projektech všechny vstupy zcela nezbytné pro dosažení cílů. Průměrné náklady na jednu podpořenou osobu činily 32 tis. Kč, na jeden přepočtený měsíční úvazek projektového týmu bylo podpořeno v průměru 108 osob¹⁰. **Kladně je možné hodnotit také udržitelnost přínosů projektů** (většina přínosů byla udržena).

Projekty představují příklady „spíše dobré“ praxe (průměrné hodnocení multikriteriální analýzy je 78 ze 100 bodů).

Identifikace překážek a problémů při realizaci projektů

Projekty se setkávaly s překážkami interního charakteru a v některých případech také s překážkami externího charakteru, které bránily dosažení vyšší míry přínosů. Jednou z výrazných vnějších překážek byla **ekonomická situace v regionu realizace.** V případě hodnocených projektů se jednalo o Ústecký a Karlovarský kraj, kde vysoká nezaměstnanost ztěžuje možnost uplatnění osob z CS na trhu práce, a to především z důvodu jejich nízké kvalifikace. Zmiňovanou překážkou dosažení vyšších přínosů pro CS bylo také **demotivující nastavení systému státních sociálních dávek,** kdy při srovnatelné výši minimální mzdy a výše sociálních dávek je velmi obtížné motivovat tyto osoby k hledání a udržení zaměstnání.

Zprostředkování zaměstnání pro CS ztěžovala také **existence předsudků vůči CS** ze strany zaměstnavatelů, ale také majitelů bytů i veřejnosti (neochota akceptovat sociální zařízení pro CS). Realizátoři projektů tak byli z těchto důvodů např. nuceni využívat osobní vazby pro zajištění zaměstnání. Překážkou dosažení vyšších přínosů byla také **nízká motivace cílové skupiny** ke vzdělávání a zaměstnání. Důvodem je přejímání životního stylu rodičů jejich dětmi, což způsobuje zacyklení CS. Nízká motivace ke vzdělání má také souvislost s pohledem CS na vzdělání jako na neužitečné. Řešením této překážky je práce s celou rodinou.

¹⁰ Jedná se o aritmetický podíl veškerých nákladů, resp. součtu úvazků a počtu podpořených osob.

Příjemci se v průběhu realizace potýkali také s překážkou **fluktuace sociálních pracovníků** v organizacích poskytovatelů sociálních služeb, jehož důsledkem byly občasné obtíže při zvládání práce s účastníky (a snížení efektivity dané služby). Fluktuace sociálních pracovníků pramení obvykle z nejistoty práce v sociálních službách a také z nízkých platů sociálních pracovníků.

V době podání žádosti o dotaci **příjemci nejčastěji předpokládali výskyt rizik spojených s fluktuací sociálních pracovníků** (viz výše), negativního postoje veřejnosti ke vzniku sociální zařízení pro CS (po realizaci stížnosti ustaly), **nebo rizika ničení vybavení** nově vzniklých zařízení sociálních služeb. Toto riziko bylo eliminováno díky tomu, že si účastníci mohli přizpůsobit prostředí dle svých představ a k danému místu si vytvořili vztah.

Některé překážky, především externího charakteru (vysoká nezaměstnanost v regionu, fluktuace sociálních pracovníků), **nebylo možné v rámci realizace projektů eliminovat.**

2.4 O.p. 3.3 Integrace sociálně vyloučených skupin na trhu práce

Shrnutí hodnocení oblasti podpory

V rámci oblasti podpory 3.3 bylo nově hodnoceno celkem 9 vybraných projektů. Z toho 5 projektů bylo založeno na aplikaci komplexních programů zaměstnávání osob se zdravotním postižením (tělesným, mentálním, osob s psychotickým onemocněním, osob s autismem) a zbývající 4 projekty byly zaměřeny na různé cílové skupiny (osoby nad 50 let, osoby pečující o osobu blízkou, osoby po výkonu trestu odnětí svobody, obyvatelé sociálně vyloučených lokalit a etnické menšiny) a jejich součástí bylo zvýšení pracovní kvalifikace těchto osob formou rekvalifikačního kurzu s návazným zprostředkováním zaměstnání. **Smyslem projektů bylo přispět k začlenění zapojených cílových skupin na trh práce a tím napomoci jejich větší integraci do společnosti.**

Z provedeného hodnocení lze vyvodit, že **se jedná o funkční projekty, které dosáhly efektů očekávaných v rámci o.p. 3.3**, tj. v rámci projektů byly rozvíjeny a aplikovány poradenské služby pro cílové skupiny v oblasti trhu práce, byla zaváděna zaměstnanecká opatření jako osobní asistence či přizpůsobení pracovního místa (týká se především OZP), a u většiny projektů byly nastavovány, testovány či aplikovány již vytvořené komplexní programy pro cílové skupiny, v nichž byly zapojeny i další subjekty jako zaměstnavatelé, zařízení sociálních služeb, neziskové organizace pracující s cílovou skupinou apod. Intervenční logika těchto projektů byla nastavena dobře, tj. bylo dosaženo očekávaných dopadů projektů. **V projektech se kromě jejich komplexního nastavení osvědčily především individuální přístup k účastníkům, nastavení aktivit vzhledem k potřebám cílové skupiny, poskytování osobní asistence u OZP a podpora zaměstnavatelů včetně poskytování mzdových příspěvků.** Klíčovost komplexního přístupu v kombinaci s individuálním přístupem byla potvrzena i v dříve zpracovaných případových studiích.

Hodnocení přínosů, dopadů a úspěšnosti projektů

Projekty v oblasti podpory 3.3 měly významné dopady na zaměstnatelnost, zaměstnanost, sociální status, kvalifikační úroveň (vzdělání) a ekonomickou situaci účastníků a také na další klíčové aktéry.

Nejčastějším prokázaným přínosem bylo zvýšení měkkých dovedností, zlepšení orientace na trhu práce, zvýšení motivace účastníků k zapojení na trh práce, zvýšení sebevědomí na trhu práce a ve společnosti, zvýšení příjmu, získání pracovní praxe, získání dotovaného pracovního místa a v neposlední řadě navázání intenzivní spolupráce s místními aktéry ze soukromé sféry.

Podle vyjádření realizátorů byly přínosy dosaženy především díky zkušenostem příjemce, potažmo projektového týmu, pozitivnímu přístupu cílové skupiny a celkově vhodnému nastavení projektu. **Za základní faktor úspěšnosti u hodnocených projektů lze tedy označit skutečnost, že většinu příjemců**

v rámci hodnocených projektů představuje organizace s dlouhodobými zkušenostmi s prací s danou cílovou skupinou. Významným faktorem z hlediska nastavení projektů byla jejich forma – forma komplexních programů zaměstnávání, přičemž tyto programy obvykle zahrnovaly motivaci a aktivizaci cílové skupiny, bilanční diagnostiku, skupinové i individuální poradenství pro získání či obnovení kompetencí potřebných pro trh práce (komunikační i sociální dovednosti, vyhledávání pracovních nabídek apod.) a následné zprostředkování zaměstnání. Aktivita projektů byly v těchto projektech nastaveny vhodně s ohledem na cílovou skupinu, kdy například programy pro OZP (na rozdíl od ostatních cílových skupin) obvykle nezahrnovaly rekvalifikační kurz, ale byly využity jejich stávající schopnosti či kvalifikace, nebo byla za účelem získání či obnovení pracovních návyků a získání pracovní praxe realizována tréninková pracoviště či pracovní praxe u zaměstnavatelů. V případě „složitějších“ cílových skupin (osoby po výkonu trestu, obyvatelé sociálně vyloučených lokalit) byla významným faktorem pro dosažení přínosů bezprostřední návaznost a dynamika aktivit, jež byla klíčová pro udržení cílové skupiny v aktivitách projektu. Z hlediska konkrétních aktivit a přístupu k cílovým skupinám se u všech cílových skupin osvědčil individuální přístup, exkurze do firem (pro vytvoření lepší představy účastníků o budoucím zaměstnání) a také poskytování mzdových příspěvků zaměstnavatelům. U OZP se jako významný faktor úspěchu ukázalo poskytování osobní asistence na pracovišti. Z hlediska cílové skupiny přispěla k úspěšnosti několika projektů motivovanost účastníků nalézt si zaměstnání již před zahájením projektu.

Projekty vedly také k nezamýšleným pozitivním dopadům (například zaměstnání OZP na nedotovaných pracovních místech, nebo vznik sociálních vazeb mezi účastníky projektu napomáhající k začlenění do společnosti). Faktory dosažení těchto dopadů jsou různé, v uvedených příkladech to byla např. intenzivní podpora a motivace zaměstnavatelů ze strany realizačního týmu či neformální atmosféra při aktivitách.

Význam dosažených dopadů je ale mírně snížen creaming-off efektem, který byl v některých projektech částečně potvrzen. U dvou projektů zaměřených na zaměstnávání OZP byly do projektu zařazovány osoby z CS, které měly větší předpoklady pro pracovní uplatnění na trhu práce. Tento postup zvyšuje pravděpodobnost úspěšnosti projektu z hlediska naplnění očekávaných hodnot monitorovacích indikátorů, než jak by tomu bylo v případě náhodného výběru osob z cílové skupiny.

Projekty o.p. 3.3 je možné považovat za úspěšné (účelné), protože vyřešily většinu problémů a potřeb CS, na které projekty cílily (podařilo se například odstranit komunikační bariéry, zlepšit orientaci na trhu práce, zvýšit sebedůvěru apod.). Cílovými skupinami i dalšími klíčovými aktéry (ve většině případů zaměstnavatelé, dále úřady práce, případně zařízení sociálních služeb a další neziskové organizace pracující s cílovou skupinou) jsou téměř všechny výstupy projektů vnímány jako užitečné a pozitivní.

Z pohledu účinnosti realizace přispíval způsob zapojení a využití projektových vstupů optimálně k dosaženým přínosům pro CS, nicméně u části projektů by úpravou zapojení a využití projektových vstupů bylo možné dosáhnout dílčích zlepšení a vyššího přínosu pro CS. Z pohledu hospodárnosti realizace nebyly některé ze vstupů zcela nezbytné pro dosažení cílů, nicméně i tak přispívaly k plnění cílů a celkovému účelu projektu. Jako méně potřebná a málo efektivní aktivita (vzhledem k finančním nákladům) se ukázala např. bilanční diagnostika, kterou příjemci dle svých slov často zařadili do projektu především za účelem větší šance na schválení projektu, neboť byla zařazena mezi doporučenými aktivitami v dané výzvě. Na realizaci této aktivity v potřebné formě bylo obvykle vynaloženo zbytečně velké množství prostředků v porovnání s alternativními řešeními. Aktivita pozitivně přispívala k dosažení přínosů pro CS, tj. je vhodným nástrojem pro CS podpořené v rámci hodnocených projektů, nicméně dosažení obdobných výsledků by dle příjemců bylo možné prostřednictvím méně nákladných opatření, resp. jednodušších metod, například formou dotazníku a následného vyhodnocení. Průměrné náklady na jednu podpořenou osobu činily 102 tis. Kč, na jeden

přepočtený měsíční úvazek projektového týmu bylo podpořeno v průměru 28 osob¹¹. **Kladně je možné hodnotit také udržitelnost přínosů projektů** (většina přínosů byla udržena), kdy např. **udržitelnost získaného zaměstnání se pohybovala mezi 40–70 %** (v hodnocených projektech bylo zprostředkováno zaměstnání obvykle více než 40 % účastníkům).

Projekty představují příklady „nejlepší“, „dobré“ a „spíše dobré“ praxe (průměrné hodnocení multikriteriální analýzy je 88 ze 100 bodů). V rámci této o.p. byly realizovány 2 projekty, které je možné považovat za „nejlepší“ praxi (Příležitost - pomoc sobě i druhým; Práh – podpora zaměstnávání osob s duševním onemocněním v Brně).

Identifikace překážek a problémů při realizaci projektů

Projekty se setkávaly s překážkami interního charakteru a v některých případech také s překážkami externího charakteru, které bránily dosažení vyšší míry přínosů. Jednou z výrazných překážek byla **častá ekonomická nevýhodnost zaměstnání pro OZP**, kdy např. při zvýšení celkového příjmu OZP přicházejí o některé příspěvky (např. příspěvek na bydlení), nebo specificky osoby žijící v ústavech sociální péče z důvodu vysoko nastavených cen pobytu získají vždy pouze 15 % svých celkových příjmů. Navíc výše mzdy není u OZP z důvodu práce na částečný (často třetinový) úvazek příliš vysoká. Tato překážka byla ve většině případů eliminována tím, že největší motivací těchto osob k zaměstnání není zvýšení příjmů, ale potřeba sociálního kontaktu a změny prostředí. Často zmiňovanou překážkou z hlediska zaměstnávání byly také **legislativní podmínky zaměstnávání OZP**, ale i např. osob starších 50 let (zde neexistující legislativní ochrana), které jsou pro zaměstnavatele malou motivací. Řešením byla intenzivní podpora a motivace zaměstnavatelů z hlediska dalších výhod jako např. pomoc s administrativními záležitostmi (vypracování výkazů práce apod.), metodická podpora zaměstnavatelů v oblasti legislativních podmínek a možností plynoucích ze zaměstnávání specificky OZP, dále předběžná příprava vedoucích i řadových zaměstnanců na příchod zaměstnance ze znevýhodněné skupiny či pomoc při řešení problémů na pracovišti. Ve větší míře se u projektů z o.p. 3.3 objevily **externí překážky v podobě častých změn metodiky OP LZZ v průběhu projektů**.

Příjemci měli dále problémy s nábořem účastníků projektu (např. bylo třeba překonat úvodní nedůvěru osob z CS, která pramenila z negativních zkušeností s podobně zaměřenými projekty, které nevedly k žádným přínosům pro CS) a se stanovením vhodných vstupů, aktivit, výstupů nebo výsledků. U třetiny (celkem 3) hodnocených projektů se příjemci v průběhu realizace potýkali **s rizikem nenaplnění monitorovacího indikátoru sledujícího počet nové vytvořených pracovních míst**, a to z různých důvodů (nesprávné pochopení popisu indikátoru, nepředvídatelný a nízký rozsah pracovních úvazků OZP). Limitováni byli také **nastavením obecných pravidel OP LZZ** (příkladem je komplikace spojená s administrací poskytování příspěvku na mzdové náklady v situaci, kdy zaměstnavatelem byla organizace se sídlem v zahraničí, jehož vnitřní předpisy neumožňovaly poskytnout některé požadované informace; tuto překážku příjemce vyřešil formou čestného prohlášení po domluvě s poskytovatelem dotace).

V době podání žádosti o dotaci **příjemci nejčastěji předpokládali výskyt rizik spojených s nedostatečným či klesajícím zájmem cílové skupiny**, kdy opatřením byla průběžná motivace účastníků po celou dobu projektu, **nebo malého zájmu zaměstnavatelů** o zaměstnávání osob z cílových skupin, které bylo eliminováno již zmíněnou intenzivní motivací a metodickou podporou zaměstnavatelů (v oblasti legislativních podmínek a možností plynoucích ze zaměstnávání specificky OZP, pomoc s řešením problémů na pracovišti apod.) a také díky příspěvku na mzdové náklady, který umožnil zaměstnavateli si danou osobu vyzkoušet.

Všechny významnější překážky se podařilo překonat, a neměly tak výrazný vliv na celkovou úspěšnost projektů.

¹¹ Jedná se o aritmetický podíl veškerých nákladů, resp. součtu úvazků a počtu podpořených osob.

2.5 O.p. 3.4 Rovné příležitosti žen a mužů na trhu práce a sladění pracovního a rodinného života

Shrnutí hodnocení oblasti podpory

V rámci oblasti podpory 3.4 bylo nově hodnoceno celkem 9 vybraných projektů. Z toho 5 projektů bylo zaměřeno na **podporu zahájení podnikání** žen, ale i mužů (cílovou skupinou byly ve většině případů ženy pečující o dítě, v jednom případě specificky ženy cizinky a v jednom případě muži na mateřské dovolené), přičemž v jednom případě bylo součástí projektu i samotné zahájení podnikání. Obsahem 4 zbývajících projektů pak bylo **provedení genderových auditů** ve firmách či veřejných institucích včetně následného vytvoření plánu podpory rovných příležitostí, ve většině projektů doplněné vzděláváním zaměstnanců v oblasti genderu a rovných příležitostí. Ve dvou projektech bylo stěžejní aktivitou zřízení a provoz mateřské školy.

Z provedeného hodnocení lze vyvodit, že **se jedná ve většině případů o funkční projekty**, jejichž intervenční logika byla dobře nastavena, a bylo dosaženo očekávaných dopadů projektů. Pouze v jednom případě musely být očekávané cíle projektu změněny. V rámci hodnocených projektů **bylo dosaženo efektů očekávaných v rámci oblasti podpory 3.4**, tj. projekty přispěly zejména ke zvýšení zaměstnatelnosti žen (či mužů v obdobné situaci jako ženy s malými dětmi) a ke zvýšení jejich podílu v podnikatelské sféře, dále ke zlepšení v oblasti sladování pracovního a rodinného života (mimo jiné prostřednictvím vnitrofiremních opatření pro sladování) a také usnadnily přístup CS ke službám péče o děti. Zvýšení dostupnosti služeb péče o děti bylo také významným přínosem projektů hodnocených v rámci dříve zpracovaných případových studií (celkem 4 z 8 projektů v o. p. 3.4 byly zaměřeny na vytvoření firemních či univerzitních mateřských škol). **V projektech se kromě jejich komplexního nastavení osvědčila především dlouhodobá a průběžná motivace zaměstnavatelů k zavádění genderových opatření** (podobně v dříve hodnoceném projektu zaměřeném na prosazování rovných příležitostí v podnicích) **a také podpora zavádění těchto opatření již v průběhu projektu**, ve dvou případech se osvědčila také spolupráce se zahraničními organizacemi. **V oblasti podpory zahájení podnikání** se osvědčilo uplatňování individuálního přístupu a důraz na dobrý **výběr lektorů**.

Hodnocení přínosů, dopadů a úspěšnosti projektů

Projekty v oblasti podpory 3.4 měly významné dopady na rovné příležitosti (z hlediska pohlaví), kvalifikační úroveň (vzdělání), zaměstnatelnost, zaměstnanost a sociální status účastníků a také na další klíčové aktéry.

Nejčastějším prokázaným přínosem bylo umožnění přístupu účastníků k zaměstnání díky flexibilním formám práce, zvýšení sebevědomí a motivace účastníků k zapojení na trh práce a k dalšímu vzdělávání, dále zvýšení měkkých dovedností, posílení pracovněprávní nebo občanskoprávní gramotnosti a navázání intenzivní spolupráce s místními aktéry z veřejné i soukromé sféry. Přínosem pro účastníky, kteří nakonec podnikat nezačnou, je kromě přínosů v oblasti kvalifikace k podnikání (pro jeho případné zahájení v budoucnu), měkkých dovedností a zvýšení sebevědomí a motivace přínosem také větší uvědomění si vlastních možností a uplatnitelnosti na trhu a rizik spojených se samostatně výdělečnou činností.

Jako pozitivní faktor k dosažení dopadů se u hodnocených projektů opakovaně objevuje aktivita individuální poradenství, která se jeví jako klíčová pro reálné posouzení předpokladů jednotlivých osob pro udržení podnikání, ale také pro kvalitní přípravu účastníků vzhledem k udržení případného podnikání. V rámci přípravy projektu je pak u obou typů projektů důležitým prvkem předběžné zjištění potřeb cílové skupiny. Z hlediska nastavení projektu se jako faktor úspěšnosti jeví vzájemná návaznost jednotlivých aktivit (především v oblasti podpory zahájení podnikání).

Podle vyjádření realizátorů byly přínosy dosaženy do velké míry díky faktorům na straně příjemce, potažmo projektového týmu, a to především díky **zkušenostem s prací s cílovými skupinami včetně zaměstnavatelů a také díky profesionalitě vybraných lektorů.**

Projekty vedly také k nezamýšleným pozitivním dopadům (například vznik podnikatelské spolupráce a dodavatelských vztahů mezi účastníky projektu „Na vlastní noze“, nebo vznik nových sociálních i profesních vazeb a kontaktů v rámci cílové skupiny zaměstnanců veřejných institucí). Faktorem zde bylo především umožnění neformálních kontaktů mezi účastníky. Žádné negativní dopady nebyly identifikovány.

Význam dosažených dopadů je mírně snížen efekty creaming-off a mrtvé váhy, které byly v jednom případě částečně potvrzeny (výběr účastnic do projektu probíhal na základě úvodního posouzení jejich schopností a předpokladů tak, aby tyto ženy byly schopné podnikat, tj. aby projekt pro ně měl smysl). Část účastnic by tak dle zjištění začala podnikat i bez účasti v projektu.

Projekty o.p. 3.4 je možné považovat za úspěšné (účelné), protože vyřešily většinu problémů a potřeb CS, na které projekty cílily (např. zaměstnavatelé si uvědomují přínosy genderových opatření a uplatňují je; získání kompetencí k podnikání rozšiřuje možnosti využívání flexibilních forem organizace práce, které přispívají ke sladování pracovního a rodinného života). **Cílovými skupinami i dalšími klíčovými aktéry** (například firmy, ve kterých proběhlo genderové vzdělávání, častěji také úřady práce, ojediněle další organizace pracující s cílovou skupinou žen na mateřské dovolené jako mateřská či rodinná centra) **jsou téměř všechny výstupy projektů vnímány jako užitečné a pozitivní.**

Z pohledu účinnosti realizace přispíval způsob zapojení a využití projektových vstupů optimálně k dosaženým přínosům pro CS, nicméně u části projektů by úpravou zapojení a využití projektových vstupů bylo možné dosáhnout dílčích zlepšení a vyššího přínosu pro CS. Z pohledu hospodárnosti realizace nebyly některé ze vstupů zcela nezbytné pro dosažení cílů, nicméně i tak přispívaly k plnění cílů a celkovému účelu projektu. U dvou projektů bylo hlavním záměrem zřízení a provoz mateřské školy, přičemž ostatní aktivity byly již méně potřebné (přestože přispěly k dalším přínosům), avšak byly zařazeny z důvodu větší šance na schválení projektové žádosti. Průměrné náklady na jednu podpořenou osobu činily 86 tis. Kč, na jeden přepočtený měsíční úvazek projektového týmu bylo podpořeno v průměru 32 osob¹². **Kladně je možné hodnotit také udržitelnost přínosů projektů** (většina přínosů byla udržena; překážkami udržitelnosti například u žen cizinek, které brání zahájení či udržení podnikání, jsou časté osobní problémy a také nemožnost získání úvěru bez trvalého pobytu na území ČR).

Projekty představují příklady „spíše dobré“ a „dobré“ praxe (průměrné hodnocení multikriteriální analýzy je 80 ze 100 bodů).

Identifikace překážek a problémů při realizaci projektů

Projekty se setkávaly s překážkami interního charakteru a v některých případech také s překážkami externího charakteru, které bránily dosažení vyšší míry přínosů. Příjemci měli problémy s nábořem účastníků projektu (viz níže) a se stanovením cílových hodnot indikátorů (důsledkem bylo například nenaplnění očekávaného počtu osob, které zahájily podnikání v průběhu projektu, neboť řada účastníků z časových důvodů začala podnikat až po jeho skončení). **Limitováni byli také nastavením obecných pravidel OP LZZ** (například nemožnost do projektu zapojit zájemce z Prahy). **Překážkou specifickou pro aktivitu genderového vzdělávání zaměstnanců je jejich malá časová flexibilita**, ať se jedná o zaměstnance v provozu (organizační náročnost uvolnění velkého množství zaměstnanců v pracovní době současně), nebo o zaměstnance na mateřské dovolené (zde je důvodem nutnost zajištění péče o dítě). Řešením zde byla realizace aktivit o víkendech, přizpůsobení výběru školení individuálním časovým možnostem či realizace školení individuálně.

¹² Jedná se o aritmetický podíl veškerých nákladů, resp. součtu úvazků a počtu podpořených osob.

V době podání žádosti o dotaci **příjemci nejčastěji předpokládali výskyt rizik spojených s malým zájmem cílové skupiny o aktivity projektu**, přičemž tato rizika byla eliminována například předběžným zjištěním zájmu cílové skupiny či výběrem účastníků. **V některých projektech se problémy s nábořem účastníků projevíly**, ať již z důvodu malého zájmu o aktivity projektu či špatné dostupnosti kontaktů na osoby z CS (z důvodu ochrany osobních údajů). Řešením bylo v těchto případech obvykle zintenzivnění informační kampaně a náboru, které vyžadovalo zapojení většího objemu vstupů (lidských zdrojů, energie i prostředků), než bylo původně plánováno.

V několika případech se riziko malého zájmu o aktivity projektu nepodařilo eliminovat, kdy v jednom z projektů musely být přeformulovány cíle projektu pro danou cílovou skupinu vzhledem k jejím nově zjištěným potřebám (jednalo se o téměř nulový zájem matek po rodičovské dovolené o podporu k zahájení podnikání, kdy jednou z příčin byl souběh několika podobně zaměřených projektů v regionu v době před začátkem realizace, které vyčerpaly kapacitu cílové skupiny). V průběhu jiného projektu musely být z důvodu malého zájmu CS ukončeny aktivity projektu v jednom z regionů realizace, malý zájem CS vyplýval ze stavu místní ekonomiky a špatných podmínek pro podnikání. Mezi další překážky, které se nepodařilo vyřešit, patřila například také výše zmíněná bariéra u žen cizinek v podobě obtížného získání úvěru.

Ostatní významnější překážky se podařilo překonat, a neměly tak výrazný vliv na celkovou úspěšnost projektů.

2.6 O.p. 4.1 Posilování institucionální kapacity a efektivnosti veřejné správy

Shrnutí hodnocení oblasti podpory

V rámci oblasti podpory 4.1 bylo nově hodnoceno celkem 9 vybraných projektů se vzájemně velmi odlišným zaměřením a výstupy. Zahrnovaly aktivity zaměřené na oblast lidských zdrojů (analýzy vzdělávacích potřeb a vzdělávání zaměstnanců), zkvalitňování řízení v organizacích (finanční řízení, mapování agend a procesní řízení, projektové řízení, řízení rizik), strategické řízení (tvorba a aktualizace strategických plánů municipalit, strategické studie) a systémové změny (zkvalitnění právního prostředí, podporu kvality výkonu samosprávy).

Jedná se o **princiálně funkční projekty, které dosáhly očekávaných efektů oblasti podpory či pro jejich dosažení minimálně vytvořily předpoklady**. Pro hodnocení efektů v oblasti veřejné správy, které se demonstrují na rovině zkvalitnění služeb, organizačních změn respektive optimalizace organizačních procesů a systémových efektů, je nezbytný **delší odstup, než který byl u většiny posuzovaných projektů k dispozici**. Závěry hodnocení ve vztahu k dosaženým přínosům i jejich faktorům jsou principiálně v souladu se závěry dříve zpracovávaných případových studií.

Hodnocení přínosů, dopadů a úspěšnosti projektů

Projekty v oblasti podpory 4.1 přinášely **dopady především na individuální úrovni** – na kvalifikační úroveň (vzdělání) účastníků, dopady pro další klíčové aktéry, dopady v oblasti informovanosti a osvěty a dopady systémového charakteru.

Nejčastější prokázané přínosy zahrnovaly **vzdělávání a rozvoj zaměstnanců** v podpořených organizacích, **zvýšení motivace ke vzdělávání** a zavedení **systémového přístupu k rozvoji lidských zdrojů v organizaci** (například zavedením kariérního řádu, systému hodnocení výkonu zaměstnanců, systému vzdělávání). Dále se přínosy projevovaly obecně v podobě **zkvalitňování řízení či zavádění politik řízení kvality** v organizacích (například zvýšení kompetencí v oblasti strategického plánování, zlepšování podmínek pro strategické řízení municipalit, nastavení projektového řízení, zavedení systému finančního řízení organizace). Přínosy dále zahrnovaly oblasti **transparentnosti a otevřenosti**

veřejné správy (zapojení občanů a dalších zainteresovaných osob na strategickém řízení obce a posílení komunikace s občany) a zkvalitňování justice a právního prostředí.

Projekty vedly také k **nezamýšleným pozitivním dopadům** (například zefektivnění navazujících organizačních procesů – IT podpora, užší spolupráce zájmových skupin, zkvalitnění vztahů mezi úředníky a volenými zástupci). Negativní dopady byly spojovány s vyšším zatížením pracovníků v souvislosti s realizací projektu.

Význam dosažených dopadů je ale mírně snížen efektem mrtvé váhy, který byl ve dvou třetinách případů částečně potvrzen. Míra přidané hodnoty intervencí v případě zkvalitňování služeb veřejné správy bude vždy do jisté míry diskutabilní, je pravděpodobné, že část aktivit by probíhala i bez intervence ESF (např. zajištění výkladové praxe k zavádění nového právního kodexu), kvalitativní přínos z hlediska veřejných služeb však lze u projektů identifikovat.

Projekty o.p. 4.1 je možné považovat za spíše úspěšné (účelné), protože se jim dařilo řešit problémy a potřeby CS, na které projekty cílily. Z pohledu oblasti podpory je zásadním faktem limitované projevení žádoucích dopadů díky krátkému odstupu od realizace. Oblast veřejné správy, na rozdíl od dalších intervencí ESF, primárně neintervenuje většinou na úrovni jednotlivce, ale úrovni vyšší (organizace, organizačních procesů, služeb či právního a politického prostředí). **Výstupy projektů tudíž většinou vytvářejí předpoklady pro žádoucí změnu a zásadní je jejich dlouhodobá a konzistentní aplikace v praxi řízení organizací.** Cílovými skupinami i dalšími klíčovými aktéry (volení zástupci obcí, další správní úřady apod.) jsou **téměř všechny výstupy projektů vnímány jako užitečné a pozitivní.**

Jako hlavní faktory úspěchu pro oblast podpory 4.1 se ukazuje **silné „vlastnictví“ projektu podmiňující zavedení výstupů projektu do procesů organizace a organizační kultury.** „Vlastnictví“ je přitom chápáno jako autentický zájem řešit problém a implementovat výstupy a určení jasné odpovědnosti a jí odpovídající kompetence (pravomoci) uplatnit výstupy v praxi. Výstupy projektů v oblasti 4.1 často směřují na systémové a organizační změny, které vyžadují pochopení, akceptaci a implementaci ze strany nejvyššího vedení organizace (například volených zástupců, či nejvyššího managementu). Vlastnictví projektu představuje měkký prvek, který lze podpořit ve fázi přípravy projektu (zapojení do přípravy, definice potřeb), zároveň by měl projekt definovat, jak budou jeho výstupy aplikovány (vnitřní pokyn, směrnice atp.). Podobně bylo jako faktor úspěchu identifikováno **zapojení volených zástupců** obce do projektu, pokud akceptace a uplatnění výstupu předpokládá součinnost s volenými představiteli obcí (radní, zastupitelé). Podobně, nutnost „přijetí“ výstupů projektu vedením organizace bylo identifikováno v dřívějších případových studiích jako riziko udržitelnosti (například ve vazbě na schvalování rozpočtu obcí). V praxi se principiálně jedná o **důsledně uplatňované principy projektového řízení a stakeholder management.** Jako obecné předpoklady úspěchu byly identifikovány **zkušenosti příjemce** (podmiňující schopnost řídit projekty podobné řešenému), **kvalitu dodavatelů** (vysoký podíl aktivit je zpravidla realizován dodavatelsky).

Z pohledu účinnosti realizace **přispíval způsob zapojení a využití projektových vstupů optimálně k dosaženým přínosům** pro CS, nicméně u části projektů by úpravou zapojení a využití projektových vstupů bylo možné dosáhnout dílčích zlepšení a vyššího přínosu pro CS. Z pohledu hospodárnosti realizace nebyly některé ze vstupů zcela nezbytné pro dosažení cílů, nicméně i tak přispívaly k plnění cílů a celkovému účelu projektu. Průměrné náklady na jednu podpořenou osobu činily 52 tis. Kč, na jeden přepočtený měsíční úvazek projektového týmu bylo podpořeno v průměru 240 osob¹³.

Projekty představují příklady „dobré“, „spíše dobré“, ale i „spíše neosvědčené“ praxe (průměrné hodnocení multikriteriální analýzy je 84 ze 100 bodů).

¹³ Jedná se o aritmetický podíl veškerých nákladů, resp. součtu úvazků a počtu podpořených osob.

Identifikace překážek a problémů při realizaci projektů

Projekty se setkávaly s **překážkami interního charakteru a v některých případech také s překážkami externího charakteru**, které ovlivňovaly míru dosažení přínosů. Typicky se v této oblasti jedná o **politické faktory** (volby) a s nimi související změny v zavedených organizačních procesech, prodloužení související s výměnou vedení organizace apod. Oblast **veřejných zakázek** a z nich vyplývající rizika (čas, výběr nekvalitního dodavatele, procesní chyby atp.) představuje z hlediska četnosti výskytu v hodnocených projektech podstatnou bariéru implementace.

Udržitelnost projektů je podmíněna reálným využíváním výstupů projektu (vytvořených metodik, nástrojů, politik kvality apod.) v praxi, ve většině případů je pro ověření udržitelnosti příliš krátký časový odstup.

V době podání žádosti o dotaci příjemci nejčastěji předpokládali výskyt dodavatelského rizika, rizika politických změn a rizika nedostatečného zapojení klíčových osob do realizace. Politická rizika se naplnila částečně v odvislosti od míry změn politické reprezentace po proběhnutých komunálních volbách. Zapojení klíčových aktérů bylo řešeno v rámci aktivit projektu (například aktivizací aktérů v obci).

Dodavatelská rizika byla potvrzena s částečným dopadem na realizaci projektu (zpoždění).

2.7 O.p. 5.1 Mezinárodní spolupráce

Shrnutí hodnocení oblasti podpory

V rámci oblasti podpory 5.1 bylo hodnoceno celkem 7 projektů. Zahrnovaly aktivity zaměřené na vzdělávání a školení účastníků, vypracování analýz a studií, realizaci zahraničních stáží a návštěv, realizaci poradenských a expertních služeb a zavedení nových metod/produktů/postupů, pilotní ověřování. Důležitou součástí tvořily komunikační, vzdělávací a osvětové akce pro veřejnost / organizace (brožury, konference, semináře).

Jedná se o **principiálně funkční projekty, které dosáhly očekávaných efektů oblasti podpory a které vytvořily předpoklady pro aplikaci nových / inovativních řešení v praxi**. Jakkoli je praktická implementace nových postupů a řešení důležitý žádoucí dlouhodobý efekt, v kontextu oblasti podpory je třeba vnímat jako primární **úspěšné nastolování nových témat** (pěstounská péče, sociální podnikání) a podpora „ekosystému“ pro jejich budoucí rozvoj.

Hodnocení přínosů, dopadů a úspěšnosti projektů

Projekty v oblasti podpory 5.1 přinášely významné **dopady systémového charakteru, dopady v oblasti zvyšování informovanosti a osvěty a dopady na další klíčové aktéry**.

Nejčastější prokázané **přínosy na úrovni přímých účastníků** projektů zahrnovaly **zvýšení znalostí, kompetencí a odborné úrovně účastníků, seznámení s novými řešeními** a jejich jednotlivými přednostmi a zápory, okrajově též zvýšení zaměstnanosti. Z hlediska systémových efektů se pak jeví jako nejvýznamnější **odbourání komunikačních bariér, předsudků, navázání spolupráce mezi zúčastněnými stranami a networking**. Specificky pro tuto oblast podpory představují významný efekt informační servis pro veřejnost (odbornou, ale též širokou), osvěta a „agenda setting“ – nastolování témat.

Pro dosahování uvedených přínosů se jako zásadní ukázaly následující faktory. **Výběr vhodných partnerů, případně dlouhodobá spolupráce s partnerem**. V projektech zaměřených na přenos dobré praxe musí partnerská organizace / země nabídnout buďto **přenositelnou zkušenost, případně dostatečné „poučení“**. Forma a kvalita vzdělávacích akcí a informačních výstupů (například možnost diskutovat informace nabyté v zahraničí ex-post na společných workshopech) představují automatickou podmínku užitečnosti pro účastníky a využitelnost poznatků a informací. Inovovaná

řešení vyžadují přirozeně převedení a aplikaci do praxe. Pro tento krok je nutná **kontinuální podpora i po skončení projektu ať již v podobě finanční či ve formě jasného a silného „vlastnictví“ tématu** (případně obojí). V tomto ohledu se závěry evaluace shodují s dříve realizovanými studiemi projektů.

Projekty vedly také k **nezamýšleným pozitivním dopadům** (například vytvoření výstupů, které nebyly předpokládány projektem – příručky apod.). Žádné negativní dopady nebyly identifikovány.

Význam dosažených dopadů je ale snížen efekty alternativní atribuce, mrtvé váhy a creaming-off, které byly v projektech potvrzeny (pokud projekt částečně facilite implementaci legislativní změny, pravděpodobně by analogické efekty dílem nastaly i bez jeho realizace). Ani v jednom případě však není jejich míra zásadní.

Projekty o.p. 5.1 je možné **považovat převážně za úspěšné (účelné)**, protože většina z nich vyřešila problémy a potřeby CS, na které projekty cílily (tj. zvýšení odborné úrovně a kompetencí, navázání spolupráce). Cílovými skupinami i dalšími klíčovými aktéry (pracovníci krajských úřadů, Úřadu práce, zaměstnanci státní správy) je **většina výstupů projektů vnímána jako užitečná a pozitivní**.

Z pohledu **účinnosti** realizace **přispíval způsob zapojení a využití projektových vstupů optimálně k dosaženým přínosům** pro CS. Z pohledu hospodárnosti realizace nebyly některé ze vstupů zcela nezbytné pro dosažení cílů, nicméně i tak přispívaly k plnění cílů a celkovému účelu projektu. Průměrné náklady na jednu podpořenou osobu činily 42 tis. Kč, na jeden přepočtený měsíční úvazek projektového týmu bylo podpořeno v průměru 79 osob¹⁴.

Udržitelnost přínosů se lišila mezi projekty, **přínosy byly převážně udrženy**, nicméně v případě dvou projektů spíše udrženy nebyly (aplikace nového produktu v oblasti zvyšování finanční gramotnosti do praxe, resp. vytvoření metodik pro mezinárodněprávní ochranu dětí).

Projekty představují příklady „spíše dobré“ nebo „dobré“ praxe (průměrné hodnocení multikriteriální analýzy je 83 ze 100 bodů).

Identifikace překážek a problémů při realizaci projektů

Projekty se setkávaly s **překážkami** interního i externího charakteru, které bránily dosažení vyšší míry přínosů. Nejvýznamnější zahrnují **administrativní kapacity a schopnost aplikovat nová řešení v praxi**. Vytvořená řešení by měla být prakticky uplatňována, to však vyžaduje **kapacitu na straně organizací, které je prakticky implementují, což nemusí být (a často nejsou) příjemci sami**. Zavedení inovace představuje kapacitní náklad (například kvalifikačně a časově náročnější postup), který musí být ochoten a schopen nést i „vlastník / klíčový aktér“ řešení (například orgány OSPOD a pobočky Úřadu práce v případě ustavení institutu profesionálního pěstouna). Podmíněnost rozšíření aplikace výstupů projektů spoluprací s dalšími zásadními stakeholdery a kapacitami těchto aktérů se objevuje jako poznatek rovněž v dříve zpracovávaných studiích.

Na praktickou implementaci se projekty v této oblasti podpory však z definice primárně nezaměřují, respektive v kontextu oblasti podpory je přijatelná vyšší míra „neúspěchu“ z hlediska aplikace vytvářených inovací – **horizont praktické aplikace řešení bývá delší**. Několikrát zmiňovaným faktem v kontextu překážek projektu je **nemožnost finančně odměnit zahraniční partnery** či **nastavení výzvy** (omezení cílových skupin).

V době podání žádosti o dotaci příjemci nejčastěji předpokládali výskyt rizik spojených s motivací hlavních hráčů (zaměstnanců, vedoucích pracovníků organizace či voleného vedení organizace) účastnit se aktivit projektu z důvodů kapacit, zahlcení nabídkou vzdělávacích akcí, či nízké vnímané prioritě tématu. S výjimkou kapacitních rizik byla všechna rizika řešena bez dopadu do kvality realizace projektu.

¹⁴ Jedná se o aritmetický podíl veškerých nákladů, resp. součtu úvazků a počtu podpořených osob.

2.8 Průřezové hodnocení

Kapitola obsahuje průřezové kvalitativní hodnocení přínosů, překážek aj. témat napříč všemi oblastmi podpory. Kvantitativní analýza (četnosti projektů a průměrné hodnoty v členění podle oblastí podpory) je obsažena v části 2.9 Tabulkové přílohy.

Hodnocení přínosů, dopadů a úspěšnosti projektů

Významnost dopadů

Významnost dopadů pro účastníky projektů odpovídala zaměření oblastí podpory, v rámci kterých byly projekty realizovány, tedy např. projekty z oblasti podpory 2.1 měly významné dopady na kvalifikační úroveň (vzdělání) účastníků, nebo projekty z o.p. 3.4 měly významné dopady na rovné příležitosti (z hlediska pohlaví).

Celkově nabývala významnost dopadů pozitivních hodnot (projekty měly většinou vysoký nebo spíše vysoký význam), tzn., že projekty vedly k prokazatelné změně v situaci cílové skupiny v dané oblasti přičitatelné realizaci projektu (mezi výstupy projektu a účinky na cílovou skupinu byl prokázán kauzální vztah). Vzhledem k charakteru podporovaných aktivit z OP LZZ není překvapivé, že projekty měly napříč oblastmi podpory významné dopady na kvalifikační úroveň (vzdělání) účastníků, ale také na další klíčové aktéry (např. na zaměstnavatele nebo zástupce samosprávy).

Dosažené přínosy

Většinu zkoumaných projektů je možné hodnotit jako velmi přínosné. Zjištěné přínosy projektů odpovídaly nastavení výzev, zaměření projektů a jejich aktivit. Nejčastějšími prokázanými přínosy byly:

- **v kategorii kvalifikační úrovně (vzdělání) účastníků** – zvýšení měkkých dovedností (soft skills), zvýšení odborné kvalifikace/odborných dovedností, získání pracovní praxe, posílení pracovněprávní nebo občanskoprávní gramotnosti, rekvalifikace na jiný obor;
- **v kategorii zaměstnanosti účastníků** – společensky účelné/vyhrazené pracovní místo (dotované), nedotované místo, tréninkové nebo chráněné zaměstnání, zahájení vlastního podnikání;
- **v kategorii postojů a motivace účastníků** – zvýšení motivace k zapojení na trh práce, zvýšení sebevědomí na trhu práce/ve společnosti, lepší orientace na trhu práce, obnovení pracovních návyků;
- **v kategorii informovanosti a osvěty** – zvýšení informovanosti a osvěta, webové stránky, sborníky dobré praxe, metodiky, informační brožury;
- **v kategorii ekonomické situace účastníků** – získání pravidelného příjmu, zvýšení příjmu, řešení dluhové situace;
- **v kategorii sociálního statusu účastníků** – vyřešení tíživé životní situace, obnovení „zdravých“ kontaktů, omezení či prevence sociálně-patologických jevů či rizikového chování;
- **v kategorii rovných příležitostí (z hlediska pohlaví)** – umožnění přístupu k zaměstnání díky flexibilním formám práce, srovnání pozice nebo funkce s kolegy/němi opačného pohlaví, srovnání platové úrovně s kolegy/němi opačného pohlaví;
- **v kategorii přínosů pro další klíčové aktéry** – šíření zkušeností/dobré praxe, zapojení / navázání intenzivní spolupráce s místními aktéry z veřejné sféry / soukromé sféry / NNO;

- **v kategorii systémových přínosů** – zlepšení práce správních a samosprávních úřadů, posílení institucionální kapacity a efektivnosti veřejné správy a veřejných služeb, zkvalitnění tvorby a implementaci politik, zefektivnění vzdělávání a odborné přípravy úředníků veřejné správy.

Příjemci zdůvodňují dosažení přínosů pro cílové skupiny řadou faktorů. Nejčastěji se podle nich jedná o zkušenosti příjemce, potažmo projektového týmu, o celkově vhodné nastavení projektu a jeho aktivit a faktory související s konkrétní CS. Jako důležitý faktor se podle příjemců i evaluátora jevila připravenost a reálnost aktivit projektu, důkladná analýza potřeb CS, zacílení aktivit na potřeby CS, případný individuální přístup, aktivní zapojení „vlastníka“ problému, finanční motivace pro CS i zaměstnavatele nebo případně kvalitní dodavatel služeb.

Přínosy zkoumaných projektů byly příjemcem dotace ověřovány v případě účastníků zejm. osobními rozhovory či diskuzemi, a to napříč všemi oblastmi podpory. Přínosy pro klíčové aktéry byly příjemci zjišťovány systematicky průběžně (nebo nahodile) u všech klíčových aktérů. Pouze ve výjimečných případech nebyly přínosy u některé ze skupin zjišťovány.

Nezamýšlené pozitivní a negativní dopady

Zhruba dvě třetiny projektů (téměř ve všech oblastech podpory) měly také nezamýšlené pozitivní dopady na účastníky nebo další klíčové aktéry. Nejčastěji se jednalo o šíření dobré praxe, vznik sociálních nebo profesních vazeb mezi účastníky nebo o navázání spolupráce s dalšími aktéry.

Výjimečně vedly projekty také k negativním dopadům, které se týkaly zvýšené administrativy pro subjekty, které sice z projektů profitovaly, ale nebyly příjemcem ani primární CS projektů. Negativní dopady byly identifikovány pouze ve vybraných oblastech podpory.

Efekty ovlivňující přínosy projektu

Posuzované eventuální efekty ovlivňující přínosy projektu, konkrétně creaming-off, lock-in, alternativní atribuce, substituce a mrtvá váha, nastávaly ojediněle a v těchto případech byly potvrzeny většinou pouze částečně (tzn. že význam dopadů byl stále vysoký). Nejčastěji se jednalo o creaming-off efekt, kdy byli při výběru účastníků upřednostňováni ti s vyšším předpokladem pro dokončení všech projektových aktivit, a dále o efekt mrtvé váhy, který sice nesnižoval význam projektu, ale význam intervence OP LZZ jako takové (aktivity projektů by byly realizovány i bez dotace). Na efekty ovlivňující přínosy byly nejvíce náchylné projekty z oblasti podpory 2.1.

Úspěšnost projektů podle míry vyřešení problémů a potřeb CS

Celkově je možné zkoumané projekty považovat za účelné, protože vyřešily problémy a potřeby CS, na které projekty cílily. Z tohoto pohledu byly nejúspěšnější zkoumané projekty spadající do oblasti podpory 3.1 a 3.3. V ojedinělých případech byly potřeby a problémy CS vyřešeny pouze z menší části.

Úspěšnost projektů podle dosaženého stupně dobré praxe

Hodnocení stupně dobré praxe bylo provedeno multikriteriální analýzou podle naplnění kritérií 5Ú a podle inovativnosti řešení (dílčí hodnocení podle jednotlivých kritérií je obsaženo dále v této kapitole).

Vytipování převážně úspěšných projektů zadavatelem pro zpracování PS se promítá do kladného celkového hodnocení úspěšnosti projektů pomocí multikriteriální analýzy. S výjimkou dvou projektů v oblastech podpory 2.2 a 4.1 je možné všechny označit za příklad „nejlepší“, „dobré“ nebo „spíše dobré“ praxe. Žádný ze zkoumaných projektů nevykazoval známky „neosvědčené“ praxe.

Velmi kladně byly hodnoceny projekty z oblasti podpory 3.1 a některé projekty z oblasti podpory 3.3, což se projeví také v nejvyšších průměrných bodových hodnoceních dobré praxe. Relativně úspěšnější byly projekty realizované s nižším zapojením členů projektového týmu¹⁵ (a to i za obdobného počtu členů týmu), s nižším rozpočtem a s dopadem pouze na území 1–2 kraje. Tyto projekty se zaměřovaly na nižší počet podpořených osob, především na ty se zdravotním nebo duševním onemocněním a na pracovníky sociálních služeb. Realizovanými aktivitami byly častěji terapeutické aktivity, aktivity mířící na sociálně-patologické jevy a kriminalitu nebo resocializační programy. Příjemci se také méně často setkávali s překážkami bránícími dosažení přínosů. Většina projektů vyvíjela nebo aplikovala/modifikovala inovativní řešení.

Naopak méně úspěšné projekty byly realizovány ústředními orgány státní správy nebo samosprávy a vyznačovaly se mírně vyšším rozpočtem, větším územním dopadem, větším počtem podpořených osob (mladí, po mateřské dovolené, ohrožené předlužeností, s kumulací hendikepů, ze sociálně vyloučených lokalit, nezaměstnaní). Jako méně úspěšné aktivity podle terénního šetření vyšly zavádění nových prvků do organizace práce, zajištění odborné praxe, poradenské služby aj. Tyto projekty se mnohem častěji potýkaly s překážkami a problémy, zejm. s vybudováním a udržením realizačního týmu, s realizací veřejné zakázky a s nábořem účastníků projektu a komunikací s nimi. Pouze polovina projektů vyvinula nebo aplikovala inovativní řešení.

Z analýzy dále vyplynulo, že na úspěšnost neměla vliv kategorie příjemce dotace, jeho předchozí zkušenost s CS, počet členů projektového týmu navázané partnerství ani délka realizace projektu.

Následuje srovnání základních charakteristik projektů a příjemců dotace napříč shluky projektů, konstruovaných podle stupně dobré praxe. Vzhledem k nízkému počtu projektů ve většině shluků byly tyto sloučeny do dvou základních skupin s cílem odlišení nejúspěšnějších projektů od ostatních:

- „nejlepší“ a „dobrá“ praxe;
- „spíše dobrá“ a „spíše neosvědčená“ praxe.

¹⁵ Zapojení členů projektového týmu bylo posuzováno jako suma přepočtených měsíčních úvazků členů projektového týmu.

Charakteristika projektu/příjemce	Projekty ve skupině...	
	„nejlepší“ a „dobrá“ praxe	„spíše dobrá“ a „spíše neosvědčená“ praxe
Zaměření projektu	převládají projekty z oblasti podpory: <ul style="list-style-type: none"> 3.1 Podpora sociální integrace a sociálních služeb 	projekty z ostatních oblastí podpory
Kategorie příjemce	projekty byly realizovány: <ul style="list-style-type: none"> nestátními neziskovými organizacemi církevními právníky osobami 	projekty byly realizovány: <ul style="list-style-type: none"> ústředními orgány státní správy, organizačními složkami státu, příspěvkovými organizacemi obecní samosprávou zájmovou samosprávou nadacemi nebo nadačními fondy
Velikost realizačního týmu	průměrně 8 členů projektového týmu s průměrným přepočteným úvazkem 2,2	průměrně 9 členů projektového týmu s průměrným přepočteným úvazkem 3,2
Výše rozpočtu	průměrně 8 mil. Kč	průměrně 10 mil. Kč
Doba realizace	průměrně 25 měsíců	průměrně 27 měsíců
Území dopadu	téměř všechny projekty měly dopad na území 1–2 kraje	projekty měly dopad na 1 kraj, více krajů nebo na území celé ČR
Cílové skupiny	průměrně 253 podpořených osob z především následujících kategorií: <ul style="list-style-type: none"> osoby se zdravotním/mentálním znevýhodněním, duševně nemocní pracovníci sociálních služeb 	průměrně 304 podpořených osob z především následujících kategorií: <ul style="list-style-type: none"> obyvatelé sociálně vyloučených lokalit osoby ohrožené předlužeností osoby s kumulací hendikepů na trhu práce osoby ohrožené závislostmi nebo osoby závislé na návykových látkách osoby do 25 let absolventi škol s minimální nebo žádnou praxí osoby vracející se na trh práce po mateřské/rodičovské dovolené osoby pečující o dítě do 15 let rodiče s dětmi nezaměstnaní, uchazeči/zájemci o zaměstnání dlouhodobě nezaměstnaní (v evidenci uchazečů o zaměstnání déle než 5 měsíců) instituce služeb zaměstnanosti a spolupracující organizace služeb zaměstnanosti

Charakteristika projektu/příjemce	Projekty ve skupině...	
	„nejlepší“ a „dobrá“ praxe	„spíše dobrá“ a „spíše neosvědčená“ praxe
Aktivity	<p>v projektech byly realizovány zejména tyto aktivity:</p> <ul style="list-style-type: none"> • terapeutické aktivity • aktivity mířící na sociálně-patologické jevy a kriminalitu • resocializační programy • poskytování sociálních služeb/terénní sociální práce • plánování rozvoje sociálních služeb/terénní sociální práce • sociální podnikání 	<p>v projektech byly realizovány zejména tyto aktivity:</p> <ul style="list-style-type: none"> • zavedení nových prvků do organizace práce (řízení, rozvoj lidských zdrojů, apod.) • odborná praxe • poradenské služby • služby pro rodiny a děti (např. dětské kluby či hlídání) • prevence ekonomické nestability rodin a jednotlivců • zavedení nových metod sociální práce/transformace sociálních služeb • rozvoj, zavádění a podpora nových nástrojů
Výběrové řízení	bylo realizováno ve dvou pětinach projektů	bylo realizováno ve třech pětinach projektů
Překážky	<p>projekty řešily především následující překážky interního charakteru:</p> <ul style="list-style-type: none"> • stanovení vhodných vstupů, aktivit, výstupů a výsledků 	<p>projekty řešily především následující překážky interního nebo externího charakteru:</p> <ul style="list-style-type: none"> • vybudování a udržení realizačního týmu • realizace veřejné zakázky • nábor účastníků projektu • komunikace a práce s účastníky během projektu • stanovení cílových hodnot indikátorů • řízení, monitorování a administrace průběhu projektu • komunikace s řídicím orgánem/zprostředkující subjektem/externím administrátorem • dosažení toho, aby výstupy projektu (např. realizovaná školení apod.) skutečně zlepšily situaci podpořených osob • snaha o zajištění udržitelnosti dosažených přínosů • stav ekonomiky a míra nezaměstnanosti v regionu/regionech • spolupráce se subjekty státní správy
Využití inovovaných řešení	téměř všechny projekty inovativní řešení vyvinula nebo aplikovala/modifikovala	polovina projektů bez inovativního řešení, zbylé projekty vývoj nebo aplikace/modifikace inovativního řešení

Úspěšnost podle dalších kritérií „3E“ a „5Ú“

Většina projektů byla cílovými skupinami i dalšími klíčovými aktéry hodnocena jako užitečná (především z oblastí podpory 2.1, 3.1 a 3.3). Pouze menšina projektů byla cílovými skupinami a klíčovými aktéry vnímána jako z menší části užitečná (z oblastí podpory 2.2, 3.1, 4.1 a 5.1).

Realizaci zkoumaných projektů je možné považovat za vysoce účinnou, tedy způsob zapojení a využití projektových vstupů optimálně přispíval k dosaženým výsledkům a přínosům pro CS (především z oblasti podpory 2.1, 3.1 a 5.1), příp. by úpravou zapojení a využití projektových vstupů bylo možné dosáhnout dílčích zlepšení a vyššího přínosu pro CS. Průměrné náklady na jednu podpořenou osobu činily 139 tis. Kč (nejméně 24 tis. Kč v projektech oblasti podpory 3.2; nejvíce 644 tis. Kč v oblasti podpory 2.2).

Zkoumané projekty byly hospodárné v tom smyslu, že veškeré vstupy byly nezbytné pro dosažení cílů (především z oblasti podpory 3.1 a 3.2), příp. některé ze vstupů nebyly zcela nezbytné pro dosažení cílů, ale přispívaly k jejich plnění a celkovému účelu projektu. Na jeden přepočtený měsíční úvazek projektového týmu bylo podpořeno v průměru 84 osob (nejvíce 258 v projektech oblasti podpory 4.1; nejméně 26 v oblasti podpory 3.4).

Udržitelnost výsledků zkoumaných projektů je možné taktéž hodnotit kladně. Výsledky (nebo alespoň jejich většina) byly udrženy (zejm. v projektech z oblastí podpory 3.1 a 3.3). Drop off efekt postupného snižování hodnoty výsledku nenastával (v době hodnocení nebyl pozorován), do budoucna ho však nelze zcela vyloučit.

Identifikace překážek a problémů při realizaci projektů

Při řešení problémů/potřeb účastníků projektů se realizátoři nejčastěji setkávali s:

- problematickým nábořem účastníků (např. nízká poptávka po aktivitách projektu, nebo nedostupnost specifické CS cizinců);
- problematickou komunikací/prací s účastníky během projektu (např. CS neplnily pokyny školitelů);
- stanovením vhodných vstupů, aktivit, výstupů a výsledků (např. některé aktivity byly součástí projektu pouze kvůli zvýšení šance na získání dotace);
- řízením, monitorováním a administrací průběhu projektu (zejm. vysoká administrativní zátěž);
- problematickou praktickou realizací věcných (ne organizačních) projektových aktivit (např. z důvodu nevhodně zvolených aktivit).

Pětina projektů nemusela řešit žádnou překážku interního charakteru.

Při řešení problémů/potřeb účastníků projektů byli realizátoři často limitováni:

- nastavením obecných pravidel OP LZZ (např. nemožnost do projektu zapojit účastníky z Prahy);
- legislativními podmínkami ČR (např. neexistující legislativa pro sociální podnik);
- nastavením výzvy OP LZZ (např. doporučení ve výzvě pro o.p. 3.4 pro realizaci aktivit, které se ukázaly jako zbytné).

Dvě pětiny projektů nemusely řešit žádnou překážku externího charakteru.

Naprostá většina nově zkoumaných projektů počítala s překážkami/riziky již v době podání žádosti o dotaci a tyto zohlednila v analýze rizik. Některé interní nebo externí překážky ale nebylo možné během realizace projektů řešit, a tyto tudíž ovlivnily rozsah přínosů projektů. Jako omezující se často jevíly požadavky na administraci dotace nebo časté změny metodik.

2.9 Tabulkové přílohy

Následuje přehled níže uvedených tabulek:

- četnost projektů podle významnosti dopadů;
- četnost projektů podle dosažených přínosů;
- četnost projektů podle deklarovaných faktorů pro dosažení přínosů;
- četnost projektů podle způsobu ověřování přínosů příjemcem dotace;
- přehled identifikovaných nezamýšlených pozitivních a negativních dopadů;
- četnost projektů podle identifikovaných efektů ovlivňujících přínosy;
- četnost projektů podle míry vyřešení problémů a potřeb cílových skupin;
- četnost projektů podle hodnocení užitečnosti pro cílové skupiny;
- četnost projektů podle hodnocení užitečnosti pro další klíčové aktéry;
- četnost projektů podle hodnocení účinnosti;
- četnost projektů podle hodnocení hospodárnosti;
- četnost projektů podle hodnocení udržitelnosti;
- četnost projektů podle dosaženého stupně dobré praxe;
- přehled projektů rozřazených podle dosaženého stupně dobré praxe;
- četnost projektů podle identifikované překážky interního charakteru;
- četnost projektů podle identifikované překážky externího charakteru.

V tabulkách, které jsou členěny podle oblasti podpory, je v každém sloupci zvýrazněna nejvyšší hodnota.

Četnost projektů podle významnosti dopadů:

Dopady...	Oblast podpory								
	1.2	2.1	2.2	3.1	3.2	3.3	3.4	4.1	5.1
... na kvalifikační úroveň (vzdělání) účastníků									
vysoký	0	10	0	3	2	3	5	1	1
spíše vysoký	1	2	1	3	2	3	2	3	2
spíše nízký	0	1	0	3	0	2	2	2	3
nízký	0	0	0	0	0	1	0	0	0
nerelevantní	0	0	0	3	0	0	0	3	1
... na zaměstnanost účastníků									
vysoký	1	10	0	4	1	7	1	0	1
spíše vysoký	0	2	0	3	3	1	3	0	0
spíše nízký	0	1	1	2	0	1	2	0	2
nízký	0	0	0	0	0	0	1	0	0
nerelevantní	0	0	0	3	0	0	2	9	4

Dopady...	Oblast podpory								
	1.2	2.1	2.2	3.1	3.2	3.3	3.4	4.1	5.1
... na zaměstnatelnost jiné než kvalifikační									
vysoký	0	7	0	5	0	5	3	0	1
spíše vysoký	0	4	0	5	3	3	2	0	0
spíše nízký	1	0	1	0	0	1	1	0	3
nízký	0	1	0	0	0	0	0	0	0
nerelevantní	0	1	0	2	1	0	3	9	3
... na ekonomickou situaci účastníků									
vysoký	0	2	0	1	0	2	0	0	1
spíše vysoký	1	11	0	4	3	5	2	0	1
spíše nízký	0	0	1	2	1	1	1	0	0
nízký	0	0	0	0	0	1	0	0	0
nerelevantní	0	0	0	5	0	0	6	9	5
... na sociální status účastníků									
vysoký	0	3	0	7	1	5	2	0	0
spíše vysoký	0	6	0	3	2	3	3	0	0
spíše nízký	0	2	0	0	1	1	1	0	2
nízký	0	0	0	0	0	0	0	0	0
nerelevantní	1	2	1	2	0	0	3	9	5
... na rovné příležitosti – z hlediska pohlaví									
vysoký	0	0	0	2	0	0	8	0	0
spíše vysoký	0	1	0	0	0	0	1	0	1
spíše nízký	0	1	0	4	0	2	0	1	0
nízký	0	0	0	0	0	0	0	1	0
nerelevantní	1	11	1	6	4	7	0	7	6
... na další klíčové aktéry									
vysoký	0	3	0	3	2	2	2	1	1
spíše vysoký	1	7	1	9	2	6	5	2	3
spíše nízký	0	2	0	0	0	1	2	1	2
nízký	0	1	0	0	0	0	0	1	0
nerelevantní	0	0	0	0	0	0	0	4	1
... systémové dopady									
vysoký	0	0	0	3	1	0	0	3	2
spíše vysoký	0	0	0	0	2	0	0	3	2
spíše nízký	0	0	1	1	0	0	0	3	1
nízký	0	0	0	0	0	0	0	0	0
nerelevantní	1	13	0	8	1	9	9	0	2

Četnost projektů podle dosažených přínosů:

Přínosy v kategorii...	Oblast podpory								
	1.2	2.1	2.2	3.1	3.2	3.3	3.4	4.1	5.1
... kvalifikační úroveň (vzdělání) účastníků									
zvýšení měkkých dovedností (soft skills)	3	14	0	9	5	14	7	3	3
zvýšení odborné kvalifikace/odborných dovedností	1	20	2	9	1	4	5	6	6
získání pracovní praxe	0	19	0	12	3	12	0	0	2
posílení pracovněprávní, občanskoprávní gramotnosti	4	12	0	10	5	9	7	0	0
rekvalifikace na jiný obor	3	20	0	4	3	8	2	0	0
posílení finanční gramotnosti	2	6	0	4	3	5	3	1	0
posílení základní gramotnosti	0	1	0	4	0	0	0	0	1
zvýšení počítačových dovedností	0	0	0	0	0	2	0	0	0
posílení gramotnosti v oblasti genderu a rovných příležitostí	0	0	0	0	0	0	1	0	0
zvýšení podnikatelských dovedností	0	0	0	0	0	0	1	0	0
<i>na kvalifikační změny nebyl projekt zaměřen</i>	0	0	1	5	0	0	6	4	2
... zaměstnanosti účastníků									
společensky účelné/vyhrazené pracovní místo (dotované)	3	21	0	1	1	10	3	0	0
nedotované místo	2	10	1	6	5	8	3	0	1
tréninkové nebo chráněné zaměstnání	0	0	0	8	1	3	0	0	1
zahájení vlastního podnikání	1	2	0	2	0	1	4	0	2
veřejně prospěšná práce	0	1	0	0	2	1	0	0	1
placená stáž	0	1	0	0	0	0	0	0	0
legalizace zaměstnání, vymanění se z klientských struktur, jejich narušení	0	0	0	1	0	0	0	0	0
podpora zaměstnavatelů	1	0	0	0	0	0	0	0	0
<i>na přímé zprostředkování pracovních míst nebyl projekt zaměřen</i>	0	0	2	9	2	1	9	12	7

Přínosy v kategorii...	Oblast podpory								
	1.2	2.1	2.2	3.1	3.2	3.3	3.4	4.1	5.1
... postojů a motivace účastníků									
zvýšení motivace k zapojení na trh práce	1	19	1	16	7	13	9	0	2
zvýšení sebevědomí na trhu práce/ve společnosti	2	16	1	16	4	13	9	0	2
lepší orientace na trhu práce	2	16	1	8	4	11	5	0	1
obnovení pracovních návyků	0	15	0	11	3	10	6	0	1
zvýšení motivace k dalšímu vzdělávání	1	9	0	8	5	7	8	1	1
zvýšení schopnosti samostatně řešit nepříznivé sociální situace	0	5	1	8	5	6	3	0	0
posílení zapojení se do sociálního a kulturního života společnosti	0	3	0	14	2	5	4	0	0
zahájení řešení osobních problémů bránících v integraci na trh práce (např. skrze psychologickou pomoc apod.)	0	4	0	6	2	3	1	0	2
zvýšení důvěry ve vlastní schopnosti	0	1	0	0	0	0	0	0	0
znalost vlastního potenciálu	0	1	0	0	0	0	0	0	0
upevnění postoje k genderové problematice, rovným příležitostem a sladování pracovního a rodinného života; motivace aplikovat znalosti genderové problematiky v praxi	0	0	0	0	0	0	1	0	0
posílení motivace mužů nastoupit na RD	0	0	0	0	0	0	1	0	0
zvýšení motivace k efektivnímu a kvalitnímu výkonu veřejné správy, zvýšení odpovědnosti a bezpečnosti při práci s daty, posílení možností pro kvalitní rozhodování, řízení a plánování	0	0	0	0	0	0	0	1	0
zvýšení motivace k vytvoření podnikání nebo jeho podpoře v rámci sociálního podnikání	0	0	0	0	0	0	0	0	1
změny v postojích a motivaci pracovníků městské části	0	0	0	0	0	0	0	0	1
motivace pro další práci	0	0	0	0	0	0	0	0	1
<i>na změny v postojích a motivaci nebyl projekt zaměřen</i>	0	3	2	7	0	0	0	10	3

Přínosy v kategorii...	Oblast podpory								
	1.2	2.1	2.2	3.1	3.2	3.3	3.4	4.1	5.1
... informovanosti a osvěty									
informovanost a osvěta	0	3	3	13	3	5	8	0	6
webové stránky	1	3	2	11	3	3	5	3	3
sborník dobré praxe	0	0	0	1	0	0	0	2	3
metodika	0	0	0	1	0	1	1	1	2
brožura	0	0	0	0	0	1	0	2	2
letáky, tiskové zprávy	0	0	0	0	0	0	1	2	0
sborníky z konferencí/workshopů	0	0	0	0	0	0	1	1	1
konference/workshop	0	0	0	0	0	0	0	2	1
multimediální dokument	0	0	0	0	0	0	1	0	1
vstupy v TV	0	0	0	0	0	0	0	1	0
databáze odpovědí	0	0	0	0	0	0	0	1	0
burza pracovních příležitostí	1	0	0	0	0	0	0	0	0
<i>na změny v informovanosti a osvětě nebyl projekt zaměřen</i>	2	19	0	7	3	8	3	8	1
... ekonomické situace účastníků									
získání pravidelného příjmu	0	20	1	14	5	7	2	0	1
zvýšení příjmu	0	8	0	8	0	10	2	0	0
řešení dluhové situace	0	7	0	6	4	3	1	0	1
zachování pravidelného příjmu a stabilní ekonomické situace	1	1	0	0	0	0	0	0	0
předcházení problémům s předlužováním	1	0	0	0	0	0	0	0	1
kariérní postup (povýšení)	0	0	0	0	0	0	0	0	1
legalizace příjmu	0	0	1	0	0	0	0	0	0
<i>na změny v ekonomické situaci nebyl projekt zaměřen</i>	1	4	2	8	2	2	13	12	8

Přínosy v kategorii...	Oblast podpory								
	1.2	2.1	2.2	3.1	3.2	3.3	3.4	4.1	5.1
... sociálního statusu účastníků									
vyřešení tíživé životní situace	0	7	0	13	5	9	0	0	0
obnovení „zdravých“ kontaktů	0	4	0	9	3	9	5	0	1
omezení či prevence sociálně-patologických jevů či rizikového chování	0	6	0	10	7	2	0	0	1
zlepšení způsobu života (dodržování společenských norem)	0	1	0	7	3	0	0	0	0
obnovení důvěry svého okolí (rodina, přátelé)	0	2	0	5	0	1	1	0	0
získání prestižnějšího zaměstnání	0	0	0	2	1	1	1	0	0
získání trvalého bydlení	0	0	0	2	1	1	0	0	0
zvýšení moci/vlivu ve svém okolí (vč. zaměstnání)	0	0	0	0	0	0	1	1	1
získání dočasného bydlení	0	0	0	1	1	0	0	0	0
začlenění se zpět do společnosti	0	1	0	0	0	0	0	0	0
poskytnutí pomoci při zajišťování běžných záležitostí a v oblasti zprostředkování navazujících služeb	0	0	0	1	0	0	0	0	0
osamostatnění se	0	0	0	0	0	1	0	0	0
<i>na změny v sociálním statusu nebyl projekt zaměřen</i>	4	15	3	8	0	1	8	11	8
... rovných příležitostí – z hlediska pohlaví									
umožněn přístup k zaměstnání díky flexibilním formám práce	0	1	0	3	0	0	14	0	1
srovnání pozice nebo funkce s kolegy/němi opačného pohlaví	0	0	0	0	0	0	7	0	0
srovnání platové úrovně s kolegy/němi opačného pohlaví	0	0	0	0	0	0	3	0	0
poradenské služby poskytovány mužům i ženám	0	1	0	0	0	0	0	0	0
sladění rodinného a pracovního života	0	0	0	1	0	0	0	0	0
zajištění, jinak těžko dostupných, obecně prospěšných prací pro ženy	0	0	0	1	0	0	0	0	0
zajištění rovnosti mezi partnery	0	0	0	1	0	0	0	0	0



evropský
sociální
fond v ČR



OPERAČNÍ PROGRAM
LIDSKÉ ZDROJE
A ZAMĚSTNANOST

PODPORUJEME
VAŠI BUDOUCNOST
www.esfcr.cz

Přínosy v kategorii...	Oblast podpory								
	1.2	2.1	2.2	3.1	3.2	3.3	3.4	4.1	5.1
zvýšení možnosti pracovního uplatnění žen	0	0	0	0	0	1	0	0	0
snížení rozdílu v předpokladech k uplatnění na trhu práce	0	0	0	0	0	0	1	0	0
usnadnění sladění pracovního a rodinného života díky využívání služby péče o děti	0	0	0	0	0	0	1	0	0
zavádění principů rovných příležitostí ve školské praxi	0	0	0	0	0	0	1	0	0
zavádění opatření ke sladování rodinného a pracovního života	0	0	0	0	0	0	1	0	0
zavádění opatření na podporu rovných příležitostí ve firmách	0	0	0	0	0	0	1	0	0
zvýšení podílu otců na péči o dítě	0	0	0	0	0	0	1	0	0
zapojení zaměstnanců na mateřské/rodičovské dovolené	0	0	0	0	0	0	0	1	0
využití nových ICT nástrojů muži i ženami	0	0	0	0	0	0	0	1	0
<i>na změny v oblasti rovných příležitostí nebyl projekt zaměřen</i>	4	23	3	20	7	13	0	10	10
... pro další klíčové aktéry									
šíření zkušeností/dobré praxe	0	2	1	12	4	6	7	2	9
zapojení / navázání intenzivní spolupráce s místními aktéry z veřejné sféry	0	4	3	8	5	8	8	1	5
zapojení / navázání intenzivní spolupráce s místními aktéry ze soukromé sféry	3	5	2	5	0	13	6	1	2
zapojení / navázání intenzivní spolupráce s místními aktéry z oblasti NNO	0	2	1	10	4	4	2	1	7
zvýšení možnosti cíleně vybírat OZP do zaměstnání dle jejich ověřených schopností	0	0	1	0	0	0	0	0	0
pacienti: zlepšení zdravotního stavu; doktoři: lepší výsledky v léčbě	0	0	0	1	0	0	0	0	0
rozšíření nabídky služeb pro pacienty/klienty	0	0	0	1	0	0	0	0	0
zlepšení poskytovaných služeb dalším organizacím	0	0	0	0	0	0	0	1	0
<i>na změny u dalších klíčových aktérů nebyl projekt zaměřen</i>	1	18	0	8	2	0	3	8	1



evropský
sociální
fond v ČR



OPERAČNÍ PROGRAM
LIDSKÉ ZDROJE
A ZAMĚSTNANOST

PODPORUJEME
VAŠI BUDOUCNOST
www.esfcr.cz

Přínosy v kategorii...	Oblast podpory								
	1.2	2.1	2.2	3.1	3.2	3.3	3.4	4.1	5.1
... systémové přínosy									
zlepšení práce správních a samosprávních úřadů	0	0	1	2	0	0	0	8	5
posílení institucionální kapacity a efektivnosti veřejné správy a veřejných služeb	0	0	2	2	2	0	0	8	1
zkvalitnění tvorby a implementaci politik	0	0	1	3	0	0	0	4	2
zefektivnění vzdělávání a odborné přípravy úředníků veřejné správy	0	0	2	0	1	0	0	6	0
zvýšení transparentnosti a otevřenosti správních úřadů a úřadů samospráv	0	0	1	1	0	0	0	4	0
zmírnění regionálních rozdílů v poskytování veřejných služeb	0	0	3	2	0	0	0	0	0
zefektivnění činnosti úřadů veřejné správy a snížení finančních nároků na chod	0	0	0	0	0	0	0	4	1
naplňování strategie Efektivní veřejná správa a přátelské veřejné služby (tzv. Strategie Smart Administration)	0	0	1	0	0	0	0	3	0
zlepšení a zjednodušení regulatorního prostředí	0	0	0	0	0	0	0	0	1
vytvoření metodického prostředí pro práci s OZP	0	0	1	0	0	0	0	0	0
rozvoj sítě služeb sociální prevence na území kraje	0	0	0	1	0	0	0	0	0
příprava na proces transformace pobytových sociálních služeb	0	0	0	1	0	0	0	0	0
prevence diskriminace na trhu práce; prevence předlužování domácností; snižování počtu dětí svěřených do institucionální péče	0	0	0	0	1	0	0	0	0
vytvoření systému pro vzdělávání a hodnocení zaměstnanců; vytvoření nástroje pro hodnocení kvality organizace - CAF	0	0	0	0	0	0	0	1	0
získání doporučení pro další aktivity příjemce	0	0	0	0	0	0	0	1	0
zkvalitnění řízení úřadů veřejné správy	0	0	0	0	0	0	0	1	0
přesun kompetencí na NNO	0	0	0	0	0	0	0	0	1
vytvoření vzoru - 1. firemní MŠ	0	0	0	0	0	0	1	0	0
zvýšení kvality regulace	0	0	0	0	0	0	0	0	0
na systémové změny nebyl projekt zaměřen	4	25	0	20	3	14	15	0	4

Četnost projektů podle kategorií, v rámci kterých byly příjemci deklarovány faktory pro dosažení přínosů:

Faktory pro dosažení přínosů v kategorii...	Oblast podpory								
	1.2	2.1	2.2	3.1	3.2	3.3	3.4	4.1	5.1
příjemce (projektový tým)	3	20	1	21	7	13	9	10	9
cílová skupina	2	17	2	21	6	10	8	7	5
nastavení projektu	2	15	1	16	6	12	11	6	5
aktivity	3	6	1	7	1	10	7	2	2
partner	0	0	0	0	0	1	2	0	6
dodavatel	2	2	0	0	0	0	0	5	0
finance	0	3	0	2	0	0	0	0	1
spolupracující subjekty	2	2	0	0	0	0	0	1	0
klíčový aktér	1	1	1	1	0	0	0	0	0
makroekonomická situace a podnikatelská tradice regionu	0	0	0	0	0	0	1	0	0
načasování projektu	1	0	0	0	0	0	0	0	0
místí organizace	0	1	0	0	0	0	0	0	0

Četnost projektů podle způsobu ověřování přínosů příjemcem dotace:*

Způsob ověřování přínosů...	Oblast podpory								
	1.2	2.1	2.2	3.1	3.2	3.3	3.4	4.1	5.1
... u účastníků									
osobní rozhovory či diskuse	1	10	1	8	2	8	6	6	6
dotazník v papírové podobě	1	3	0	0	1	3	3	2	2
telefonicky	0	4	1	5	0	2	1	0	1
skupinové rozhovory či diskuse	0	1	0	3	0	0	3	3	0
on-line dotazník	0	1	0	1	0	1	1	2	1
klíčoví aktéři	0	0	0	2	1	0	0	0	0
e-mailem	0	2	0	0	0	0	0	0	0
agentura práce	0	1	0	0	0	0	0	0	0
zprostředkovaně	0	0	0	1	0	0	0	0	0
nástroje CAF	0	0	0	0	0	0	0	1	0
sledování distribuce výstupů	0	0	0	0	0	0	0	1	0
<i>neověřováno</i>	0	1	0	0	0	0	2	0	0
... u klíčových aktérů									
systematické průběžné zjišťování přínosů u všech klíčových aktérů	0	5	1	4	1	6	2	2	0
nahodilé zjišťování přínosů u všech/většiny klíčových aktérů	0	2	0	6	1	3	2	2	3
nahodilé zjišťování přínosů pouze u některých aktérů	1	3	0	0	0	0	3	0	1
<i>nezjišťováno</i>	0	3	0	2	2	0	2	4	3
<i>nerelevantní</i>	0	0	0	0	0	0	0	1	0

Přehled identifikovaných nezamýšlených pozitivních a negativních dopadů:

Oblast podpory	Identifikované nezamýšlené pozitivní dopady	Identifikované negativní dopady
1.2	–	–
2.1	<ul style="list-style-type: none"> pořádání konferencí zlepšení personálního managementu a náboru nových pracovníků vznik nových sociálních vazeb navazující projekt pokračování spolupráce snížení administrativní zátěže zaměstnavatelů odbourávání předsudků vůči zaměstnávání osob propuštěných z výkonu trestu vytvoření agentury práce v rámci příjemce 	<ul style="list-style-type: none"> účastníci projektu zůstávají zaměstnání opět v lokalitě s nepříznivým stavem ekonomiky zvýšená administrativa poskytovatelů stáží, resp. spolupracujících organizací (tj. ne příjemce)
2.2	–	–
3.1	<ul style="list-style-type: none"> přenos dobré praxe na obdobný subjekt vznik sítě preventivních služeb zvýšení rozpočtu města na sociální služby pořádání konferencí navázání spolupráce se školami zvyšování důvěry u účastníků budování lidských vztahů a soudržnosti kopírování vzorců chování podle členů realizačního týmu zlepšení zdravotního stavu, zvýšení kvality života úspora nákladů na léčbu přiliv nových klientů organizace z řad účastníků projektu přijetí Center Poradenství a Aktivizace do komunitního plánování úzká spolupráce se sociálními službami úspěch fotografické výstavy 	<ul style="list-style-type: none"> nabytá samostatnost přináší klientům více práce
3.2	<ul style="list-style-type: none"> pořádání klientských případových konferencí vytvoření rozesílače informací o záležitostech v sociální oblasti mezi spolupracující a další relevantní aktéry 	<ul style="list-style-type: none"> špatná vzájemná komunikace a vztahy s orgány státní správy, což se v důsledku odráží na vnímání Poradny samotné částečný lock-in efekt
3.3	<ul style="list-style-type: none"> šíření dobré praxe zvýšení zájmu o aktivity příjemce zaměstnání dalších účastníků na nedotovaných pracovních místech vznik nových sociálních vazeb a kontaktů v rámci CS i mezi CS a příjemcem udržení zaměstnání osob po skončení projektu 	<ul style="list-style-type: none"> negativní dopady pro zaměstnavatele
3.4	<ul style="list-style-type: none"> vznik nových sociálních a profesních vazeb zahájení podnikání již v průběhu projektu vznik podnikatelské spolupráce a dodavatelských vztahů zájem médií o projekt zvýšení PC dovedností přenos dovedností na neúčastníky kurzů předávání zkušeností mezi účastníky kurzů 	–

Oblast podpory	Identifikované nezamýšlené pozitivní dopady	Identifikované negativní dopady
4.1	<ul style="list-style-type: none"> • sjednocení IT podpory procesů úřadu • užší interakce a vyšší spolupráce zájmových skupin • systematické vzdělávání zaměstnanců • vytvoření vazeb jednotlivých nových vedoucích pracovníků a zaměstnanců • zodpovězení dotazů i laické veřejnosti • implementace získaných poznatků v praxi • zvýšení povědomí o aktivitách příjemce • získání představy o možnostech tvorby ICT řešení 	<ul style="list-style-type: none"> • vyšší zatížení pracovníků úřadu
5.1	<ul style="list-style-type: none"> • vytvoření příručky • seznámení se s realizací i aktivit mimo předmět projektu • zvýšení zaměstnatelnosti zaměstnanců příjemce 	–

Četnost projektů podle identifikovaných efektů ovlivňujících přínosy:

Efekty ovlivňující přínosy projektu	Oblast podpory								
	1.2	2.1	2.2	3.1	3.2	3.3	3.4	4.1	5.1
creaming-off efekt									
potvrzeno	0	2	0	0	0	0	0	0	0
částečně potvrzeno	0	7	0	3	0	3	1	0	1
nepotvrzeno	1	4	1	9	4	6	8	9	6
lock-in efekt									
potvrzeno	0	1	0	0	0	0	0	0	0
částečně potvrzeno	0	2	0	0	1	0	0	0	0
nepotvrzeno	1	10	1	12	3	9	9	9	7
alternativní atribuce									
potvrzeno	0	0	0	0	0	0	0	0	1
částečně potvrzeno	0	0	0	0	0	0	0	0	1
nepotvrzeno	1	13	1	12	4	9	9	9	5
substituce									
potvrzeno	0	1	0	0	0	0	0	0	0
částečně potvrzeno	1	3	0	0	0	0	0	0	0
nepotvrzeno	0	9	1	12	4	9	9	9	7
mrtvá váha									
potvrzeno	0	1	0	0	0	0	0	0	1
částečně potvrzeno	1	1	0	0	0	0	1	6	0
nepotvrzeno	0	11	1	12	4	9	8	3	6

Četnost projektů podle míry vyřešení problémů a potřeb cílových skupin:

Oblast podpory	Počet projektů, v rámci kterých problémy a potřeby cílových skupin...				
	byly vyřešeny	byly z větší části vyřešeny	byly z menší části vyřešeny	zůstávají shodné i po realizaci projektu	prohloubily se, přestože byl projekt realizován
1.2	1	0	0	0	0
2.1	4	7	2	0	0
2.2	0	0	1	0	0
3.1	10	2	0	0	0
3.2	0	3	1	0	0
3.3	5	4	0	0	0
3.4	2	7	0	0	0
4.1	5	2	2	0	0
5.1	3	4	0	0	0
Celkem	30	29	6	0	0

Četnost projektů podle hodnocení užitečnosti pro cílové skupiny:

Oblast podpory	Počet projektů podle užitečnosti pro cílovou skupinu...				
	jednoznačně užitečný	z větší části užitečný	z menší části užitečný	spíše neužitečný	užitek vůbec neodpovídal očekávání
1.2	1	0	0	0	0
2.1	8	5	0	0	0
2.2	0	0	1	0	0
3.1	9	2	1	0	0
3.2	3	1	0	0	0
3.3	7	2	0	0	0
3.4	5	4	0	0	0
4.1	3	4	2	0	0
5.1	4	3	0	0	0
Celkem	40	21	4	0	0

Četnost projektů podle hodnocení užitečnosti pro další klíčové aktéry:

Oblast podpory	Počet projektů podle užitečnosti pro další klíčové aktéry...					
	jednoznačně užitečný	z větší části užitečný	z menší části užitečný	spíše neužitečný	užitek vůbec neodpovídal očekávání	nerelevantní
1.2	1	0	0	0	0	0
2.1	11	2	0	0	0	0
2.2	0	0	1	0	0	0
3.1	8	2	0	0	0	2
3.2	3	1	0	0	0	0
3.3	4	5	0	0	0	0
3.4	2	5	0	0	0	2
4.1	4	2	1	0	0	2
5.1	1	3	2	0	0	1
Celkem	34	20	4	0	0	7

Četnost projektů podle hodnocení účinnosti:

Oblast podpory	Počet projektů podle hodnocení účinnosti...				Průměrné náklady na 1 podpořenou osobu (v tis. Kč)
	vysoká	spíše vysoká	spíše nízká	nízká	
1.2	1	0	0	0	60
2.1	10	3	0	0	125
2.2	0	0	1	0	644
3.1	9	3	0	0	290
3.2	2	2	0	0	24
3.3	4	5	0	0	102
3.4	3	6	0	0	70
4.1	6	1	2	0	48
5.1	6	1	0	0	53
Celkem	41	21	3	0	139

Četnost projektů podle hodnocení hospodárnosti:

Oblast podpory	Počet projektů podle hodnocení hospodárnosti...				Průměrný počet podpořených osob na 1 přepočtený měsíční úvazek projektového týmu
	vysoká	spíše vysoká	spíše nízká	nízká	
1.2	1	0	0	0	74
2.1	7	6	0	0	104
2.2	0	1	0	0	250
3.1	12	0	0	0	34
3.2	4	0	0	0	108
3.3	7	2	0	0	33
3.4	4	5	0	0	26
4.1	6	3	0	0	258
5.1	4	3	0	0	62
Celkem	45	20	0	0	84

Četnost projektů podle hodnocení udržitelnosti:

Oblast podpory	Počet projektů podle hodnocení udržitelnosti...			
	vysoká	spíše vysoká	spíše nízká	nízká
1.2	0	1	0	0
2.1	4	7	2	0
2.2	0	0	1	0
3.1	10	1	1	0
3.2	1	3	0	0
3.3	6	3	0	0
3.4	4	5	0	0
4.1	5	4	0	0
5.1	3	2	2	0
Celkem	33	26	6	0

Četnost projektů podle dosaženého stupně dobré praxe:

Oblast podpory	Počet projektů podle stupně dobré praxe...					Průměrná hodnota bodového hodnocení dobré praxe
	nejlepší praxe	dobrá praxe	spíše dobrá praxe	spíše neosvědčená praxe	neosvědčená praxe	
1.2	0	0	1	0	0	89
2.1	1	3	9	0	0	80
2.2	0	0	0	1	0	49
3.1	4	6	2	0	0	93
3.2	0	0	4	0	0	78
3.3	2	2	5	0	0	88
3.4	0	1	8	0	0	80
4.1	0	3	5	1	0	84
5.1	0	1	6	0	0	83
Celkem	7	16	40	2	0	84

Přehled projektů rozřazených podle dosaženého stupně dobré praxe:

Oblast podpory	Nejlepší praxe	Dobrá praxe	Spíše dobrá praxe	Spíše neosvědčená praxe
1.2	–	–	<ul style="list-style-type: none"> Vzdělávání k vyšší adaptabilitě zaměstnanců ohrožených restrukturalizací v Libereckém kraji II. 	–
2.1	<ul style="list-style-type: none"> Aktivní padesátka pokračuje 	<ul style="list-style-type: none"> Pečovatelské - pracovní uplatnění osob ze sociokulturně znevýhodněného prostředí Prací k nápravě Začínáme po 50 	<ul style="list-style-type: none"> Podpora k získání zaměstnání Dítě rozhodně není překážkou Program podpory zaměstnávání Alma Stáže pro mladé zájemce o zaměstnání Příležitost pro mladé do 30 let Pila, křovinořez, sekačka - práce bude brnkačka II. Komplexní program pro start v perspektivní profesi Nová perspektiva absolventů z Šumperska a Jesenicka Kudy kam 	–
2.2	–	–	–	<ul style="list-style-type: none"> Regionální síť spolupráce v pracovní rehabilitaci
3.1	<ul style="list-style-type: none"> Máte šanci zapojit se! Sociální podnikání – cesta k odpovědnosti a solidaritě Školení pracovníků v sociálních službách v organizaci Dotyk II Centra Poradenství a Aktivizace pro integraci chronicky duševně nemocných do společnosti a na chráněný trh práce v E Labe 	<ul style="list-style-type: none"> Komunitní plánování sociálních služeb města Blanska Komunitní plán sociálních služeb města Hořovice a spádových obcí na období 2014 – 2018 Výrobní čerstvých těstovin Podpora sítě služeb sociální prevence v Karlovarském kraji Sociální integrace mládeže z dětských domovů – pomoc dětem znevýhodněných při vstupu na trh práce a udržení si zaměstnání Vaše šance 	<ul style="list-style-type: none"> Vzdělávání s důrazem na návrat do pracovního prostředí u problematicky zaměstnávaných osob První krok k transformaci 	–



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



OPERAČNÍ PROGRAM
LIDSKÉ ZDROJE
A ZAMĚSTNANOST

PODPORUJEME
VAŠI BUDOUCNOST
www.esfcr.cz

Oblast podpory	Nejlepší praxe	Dobrá praxe	Spíše dobrá praxe	Spíše neosvědčená praxe
3.2	–	–	<ul style="list-style-type: none"> Komplexní program integrace sociálně vyloučených a sociálním vyloučením ohrožených obyvatel města Mostu do společnosti Sociální centrum Kamínek v Chomutově – provoz a poskytování sociálních služeb sociálně vyloučeným a sociálním vyloučením ohroženým obyvatelům Chceme dostat šanci Podpora sociálního začleňování příslušníků sociálně vyloučených lokalit v Karlovarském kraji 	–
3.3	<ul style="list-style-type: none"> Příležitost - pomoc sobě i druhým Práh – podpora zaměstnávání osob s duševním onemocněním v Brně 	<ul style="list-style-type: none"> Integrace osob s poruchou autistického spektra na pracovní trh S prací do života 	<ul style="list-style-type: none"> Mít práci a být jako ostatní Pracovní integrace sociálně vyloučených na Javornicku Kvalifikace a pracovní uplatnění osob pečujících o osobu blízkou Zapojte se ...! Vstup do práce je vstupem do života 	–
3.4	–	<ul style="list-style-type: none"> 50 + výhod rovných příležitostí 	<ul style="list-style-type: none"> Potřebujeme genderové brýle? Sladování pracovního a rodinného života zaměstnanců krajského úřadu Libereckého kraje Příležitosti na vesnici Začátek ve svém Podnikání jako flexibilní forma uplatnění na trhu práce Dáme vám šanci Gender je všude kolem nás Táta na plný úvazek 	–

Oblast podpory	Nejlepší praxe	Dobrá praxe	Spíše dobrá praxe	Spíše neosvědčená praxe
4.1	–	<ul style="list-style-type: none"> Optimalizace a efektivizace klíčových procesů na městském úřadu Příbor ve vazbě na eliminaci dopadů finanční krize Mapy budoucnosti - moderní nástroj ke zvýšení efektivity a kvality výkonu veřejné správy v oblasti prevence kriminality založený na analýze a predikci kriminality Odpovědný zastupitel pro otevřenou a hospodárnou obec 	<ul style="list-style-type: none"> Strategický plán obce Mostek Katalog služeb Městského úřadu Sokolov a systém řízení rizik Rozvoj akreditovaného vzdělávání města Uherský Brod Zavedení modelu kvality řízení CAF a rozvoj výkonnosti zaměstnanců v rámci Státního úřadu inspekce práce Aplikace moderních ICT metod zvyšování výkonnosti, kvality a transparentnosti systémů státního zdravotního dozoru 	<ul style="list-style-type: none"> Nové soukromé právo
5.1	–	<ul style="list-style-type: none"> Role měst v integraci sociálně vyloučené romské lokality – Praha 14 	<ul style="list-style-type: none"> Tessea získává mezinárodní zkušenosti Inspirujeme ženy k podnikání Jak aktivně nacházet náhradní rodiče - profesionalizace procesů při výběru adeptů na nový typ zaměstnání Inovativní přístupy v oblasti zvyšování finanční gramotnosti uchazečů o zaměstnání - Euro finance driving licence Dobrovolnictví a veřejná služba v obci - jak na to? - využití dobrovolnictví a veřejné služby k rozvoji obce, komunity i jednotlivce Rozvoj partnerství v oblasti mezinárodní spolupráce na Úřadu pro mezinárodněprávní ochranu dětí 	–

Poznámka: Za „nejlepší“ praxi byly pro účely projektu označeny pouze projekty s plným bodovým ohodnocením. Žádný z projektů nebyl ohodnocen jako „neosvědčená“ praxe.

Četnost projektů podle identifikované překážky interního charakteru:

Interní překážka	Oblast podpory								
	1.2	2.1	2.2	3.1	3.2	3.3	3.4	4.1	5.1
nábor účastníků projektu	0	3	0	2	3	6	7	1	2
komunikace a práce s účastníky během projektu	0	7	1	3	1	3	2	3	0
stanovení vhodných vstupů, aktivit, výstupů a výsledků	0	7	0	3	0	4	1	2	0
řízení, monitorování a administrace průběhu projektu	0	2	2	2	0	1	2	2	2
praktická realizace věcných (ne organizačních) projektových aktivit	0	2	0	3	0	1	1	4	1
snaha o zajištění udržitelnosti dosažených přínosů	0	3	1	0	0	2	0	3	3
vybudování a udržení realizačního týmu	0	2	0	5	1	0	1	0	2
komunikace s řídicím orgánem/zprostředkující subjektem/externím administrátorem	0	2	0	0	1	3	1	2	2
dosažení toho, aby výstupy projektu (např. realizovaná školení apod.) skutečně zlepšily situaci podpořených osob	0	2	1	1	0	1	2	2	2
dosažení cílových hodnot monitorovacích indikátorů	0	1	1	2	0	2	1	1	1
realizace veřejné zakázky	1	2	0	0	0	1	0	3	1
stanovení cílových hodnot indikátorů	0	0	0	1	0	0	3	0	2
zjištění skutečných dosažených přínosů projektu	0	2	0	1	1	0	0	1	1
spolupráce s klíčovými aktéry (úřad práce, samospráva apod.)	0	2	0	0	0	0	1	0	1
vyšší náročnost administrativy	0	3	0	0	0	0	1	0	0
zpoždění proplacení dotace	0	1	0	0	0	1	0	0	0
reorganizace příjemce	0	0	0	0	0	0	0	2	0
spolupráce s partnerem	0	0	0	0	0	0	0	0	2
realizátor nebyl zpracovatel projektu	0	0	0	0	0	0	2	0	0
zdravotní stav pacientů	0	0	1	0	0	0	0	0	0

Interní překážka	Oblast podpory								
	1.2	2.1	2.2	3.1	3.2	3.3	3.4	4.1	5.1
závislost na politickém vedení města	0	0	1	0	0	0	0	0	0
časté pracovní výkyvy u OZP	0	0	1	0	0	0	0	0	0
nedostatek kvalifikovaných odborníků	0	0	1	0	0	0	0	0	0
nedostatek odborného potenciálu personálu pro řešení sporů mediací	0	0	0	1	0	0	0	0	0
chybné nastavení indikátoru	0	0	0	0	0	1	0	0	0
komunikace s externím administrátorem	0	0	0	0	0	1	0	0	0
omezený počet účastníků	0	0	0	0	0	0	1	0	0
náročné řešení změny v projektu	0	0	0	0	0	0	1	0	0
změna ve vedení města po volbách	0	0	0	0	0	0	0	1	0
nižší podpora vedení příjemce	0	0	0	0	0	0	0	1	0
interní limit na vypsání VŘ	0	0	0	0	0	0	0	1	0
nemožnost finančně odměnit zahraniční partnery	0	0	0	0	0	0	0	0	1
spolupráce se zaměstnavateli	1	0	0	0	0	0	0	0	0
nezájem zaměstnavatelů o pracovníky na dotované pracovní místo - nedůvěra	0	1	0	0	0	0	0	0	0
organizace času	0	1	0	0	0	0	0	0	0
nízká motivace mentorů	0	0	0	1	0	0	0	0	0
nedostatečná jazyková vybavenost realizačního týmu	0	0	0	0	0	0	0	0	1
<i>žádné vnitřní faktory dosažení vyšších přínosů nebránily</i>	1	3	1	8	2	2	2	2	1

Četnost projektů podle identifikované překážky externího charakteru:

Externí překážka	Oblast podpory								
	1.2	2.1	2.2	3.1	3.2	3.3	3.4	4.1	5.1
limitující nastavení obecných pravidel OP LZZ	1	7	1	2	1	5	3	5	6
legislativní podmínky v České republice	0	4	0	2	0	2	7	2	4
limitující nastavení výzvy OP LZZ	1	4	0	1	0	2	3	0	2
spolupráce se subjekty státní správy	0	3	1	1	1	1	0	0	4
stav ekonomiky a míra nezaměstnanosti v regionu/regionech	1	3	0	0	3	0	2	0	0
předsudky zaměstnavatelů nebo široké veřejnosti	0	3	0	0	3	0	0	0	0
spolupráce s místní samosprávou	0	0	0	2	1	1	0	0	1
konkurenční projekt	0	2	0	1	0	0	1	0	1
spolupráce s klíčovými aktéry	0	0	1	1	0	0	0	0	1
administrativní zátěž pro spolupracující subjekty	0	2	0	0	0	0	0	0	0
nedostatečná podpora od politické reprezentace města	0	0	0	1	1	0	0	0	0
časté změny metodiky OP LZZ	0	0	0	0	0	0	0	0	2
odmítavý postoj zaměstnavatelů k zaměstnání cílové skupiny	0	1	0	0	0	0	0	0	0
připravenost poskytovatelů stáží; harmonogram výuky na školách	0	1	0	0	0	0	0	0	0
reorganizace příjemce	0	1	0	0	0	0	0	0	0
možnost nelegálního přivýdělku účastníků	0	1	0	0	0	0	0	0	0
některé soudy neuznávají sociální podnik pro výkon obecně prospěšných prací	0	0	0	1	0	0	0	0	0
nedostupnost (neexistence) sociálního bydlení	0	0	0	1	0	0	0	0	0
častá pracovní neschopnost OZP	0	0	0	1	0	0	0	0	0
chybí podpora zaměstnávání osob po výkonu trestu	0	0	0	1	0	0	0	0	0
nemožnost zjišťování skutečných dosažených přínosů a dopadů projektu na děti v reálném životě	0	0	0	1	0	0	0	0	0

Externí překážka	Oblast podpory								
	1.2	2.1	2.2	3.1	3.2	3.3	3.4	4.1	5.1
finanční rizika	0	0	0	1	0	0	0	0	0
délka soudních sporů	0	0	0	0	1	0	0	0	0
odkázanost projektu na úspěch investičních projektů podávaných do IOP	0	0	0	0	1	0	0	0	0
nadbytek nabídky nad poptávkou v oblasti práce sociálních služeb	0	0	0	0	0	1	0	0	0
udělení dílčí amnestie	0	0	0	0	0	1	0	0	0
omezení dotovaného místa (z hlediska úvazku, délky trvání i financí)	0	0	0	0	0	0	1	0	0
snížení plánovaných výdajů na publicitu projektu externím hodnotitelem	0	0	0	0	0	0	0	1	0
časté obměny pracovníků na straně poskytovatele dotace	0	0	0	0	0	0	0	1	0
dlouhá externí administrace	0	0	0	0	0	0	0	0	1
<i>žádné vnější faktory dosažení vyšších přínosů nebránily</i>	2	8	2	16	3	6	3	5	2

3 Klastrová analýza

Na základě dat získaných z nově zpracovaných případových studií byla s využitím programu SPSS provedena dvojí aplikace hierarchické klastrové analýzy:

- podle přínosů pro cílové skupiny;
- podle přínosů pro společnost.

Cílem klastrové analýzy bylo, obdobně jako v případě explorační analýzy, nalezení souvislostí mezi charakteristikami úspěšných projektů a mezi charakteristikami méně úspěšných projektů.

V případě klastrové analýzy podle přínosů pro cílové skupiny byly nalezeny 3 klastry (2 se středně úspěšnými projekty a 1 s méně úspěšnými projekty), v případě klastrové analýzy podle přínosů pro společnost byly nalezeny také 3 klastry (1 s více úspěšnými projekty a 2 se středně úspěšnými projekty). Výsledky obou aplikací se shodují v zařazení vybraných projektů o.p. 3.1, 3.4, 4.1 a 5.1 do klastru úspěšnějších projektů, dále v rozdělení příjemců na úspěšnější (nestátní neziskové organizace) a méně úspěšné (ústřední orgány státní správy, komory), nebo v zařazení projektů s nižším rozpočtem do klastrů s úspěšnějšími projekty.

Výsledky obou aplikací klastrové analýzy se mírně liší z hlediska cílových skupin, kdy např. obyvatelé sociálně vyloučených lokalit, osoby se zdravotním/mentálním znevýhodněním a duševně nemocní, osoby po výkonu trestu, zaměstnanci veřejné správy byli v jedné aplikaci zařazeni do klastru s úspěšnějšími projekty, zatímco v druhé aplikaci do klastru s méně úspěšnými projekty. Podobné rozpory byly identifikovány v případě realizovaných aktivit (např. modernizace veřejné správy, motivační kurzy aj.). Dílčí rozdíly bylo možné nalézt také u překážek bránících dosažení vyšších přínosů (např. řízení, monitorování a administrace průběhu projektu, nebo spolupráce s klíčovými aktéry). Tyto rozdíly jsou ale marginální, jelikož se v těchto situacích mnohdy jednalo o středně úspěšné projekty (které bylo třeba z hlediska klastrové analýzy rozdělit na více, resp., méně úspěšné).

3.1 Klastrová analýza podle přínosů pro cílové skupiny

Přínosnost projektů pro CS byla posuzována jako dosažená významnost dopadů a užitečnost pro CS. Vstupními proměnnými pro tuto aplikaci klastrové analýzy byly:

- významnost dopadů na kvalifikační úroveň (vzdělání) účastníků;
- významnost dopadů na zaměstnanost účastníků;
- významnost dopadů na zaměstnatelnost jiné než kvalifikační;
- významnost dopadů na ekonomickou situaci účastníků;
- významnost dopadů na sociální status účastníků;
- významnost dopadů na další klíčové aktéry;
- užitečnost pro cílovou skupinu.

Výsledkem této aplikace klastrové analýzy je rozdělení projektů do 3 klastrů (pracovně označených písmeny „A“, „B“ a „C“), přičemž do každého klastru byl programem SPSS zařazen různý počet projektů („A“: 8 projektů; „B“: 40 projektů; „C“: 17 projektů). Na základě identifikace dobré praxe v

těchto klastrech byly identifikovány dva klastry úspěšnějších projektů („B“ a „C“) a jeden klaster s méně úspěšnými projekty („A“).

Relativně úspěšnější byly projekty realizované nestátními neziskovými organizacemi, mikro podniky a obecními samosprávami, s mírně vyšším počtem členů realizačního týmu (a to při jejich obdobném zapojení), s nižším rozpočtem a kratší dobou realizace. Tyto projekty se zaměřovaly na nižší počet podpořených osob, především na ty se zdravotním nebo duševním onemocněním, ze sociálně vyloučených lokalit a na zaměstnance veřejné správy. Realizovanými aktivitami byly častěji motivační a rekvalifikační kurzy a vzdělávání zaměstnanců veřejné správy. Příjemci se ale poměrně často setkávali s překážkami bránícími dosažení přínosů. Zhruba dvě třetiny projektů vyvíjely, aplikovaly nebo modifikovaly inovativní řešení.

Naopak méně úspěšné projekty byly realizovány ústředními orgány státní správy (nebo organizačními složkami státu) a lišily se vyšším rozpočtem, delší dobou realizace, větším počtem podpořených osob (mladí, nezaměstnaní). V těchto projektech byly relativně častěji realizovány aktivity zaměřené na poskytnutí odborné praxe a na prevenci ekonomické stability. Tyto projekty se mírně častěji potýkaly s překážkami a problémy. Pouze polovina projektů vyvíjela, aplikovala nebo modifikovala inovativní řešení.

Z analýzy dále vyplynulo, že podle příjemců dotace i hodnocení evaluátora neměla na úspěšnost vliv předchozí zkušenost příjemce dotace s CS, územní rozsah projektu, navázané partnerství, realizované výběrové řízení ani míra zapojení projektového týmu (přepočtené měsíční úvazky).

Níže jsou shrnuty charakteristiky typické pro každý klaster.

Přehled srovnání základních charakteristik projektů a příjemců dotace napříč klastry projektů, konstruovaných podle přínosů pro cílové skupiny:

Charakteristika projektu/příjemce	Projekty v klastru...		
	A (méně úspěšné projekty)	B (středně úspěšné projekty)	C (středně úspěšné projekty)
Zaměření projektu	<p>projekty z oblastí podpory:</p> <ul style="list-style-type: none"> 2.1 Posílení aktivních politik zaměstnanosti 1.2 Zvýšení adaptability zaměstnanců restrukturalizovaných podniků 2.2 Modernizace institucí a zavedení systému kvality služeb zaměstnanosti a jejich rozvoj 3.2 Podpora sociální integrace příslušníků romských lokalit 3.4 Rovné příležitosti žen a mužů na trhu práce a sladění pracovního a rodinného života 5.1 Mezinárodní spolupráce 	<p>projekty z oblastí podpory:</p> <ul style="list-style-type: none"> 2.1 Posílení aktivních politik zaměstnanosti 3.1 Podpora sociální integrace a sociálních služeb 3.3 Integrace sociálně vyloučených skupin na trhu práce 3.4 Rovné příležitosti žen a mužů na trhu práce a sladění pracovního a rodinného života 3.2 Podpora sociální integrace příslušníků romských lokalit 5.1 Mezinárodní spolupráce 	<p>projekty z oblastí podpory:</p> <ul style="list-style-type: none"> 4.1 Posilování institucionální kapacity a efektivnosti veřejné správy 5.1 Mezinárodní spolupráce 3.4 Rovné příležitosti žen a mužů na trhu práce a sladění pracovního a rodinného života 3.1 Podpora sociální integrace a sociálních služeb
Kategorie příjemce	<p>převládají:</p> <ul style="list-style-type: none"> ústřední orgány státní správy, organizační složka státu, příspěvková organizace komory - zájmová samospráva, zájmové sdružení právnických osob 	<p>převládají:</p> <ul style="list-style-type: none"> nestátní neziskové organizace mikro podniky 	<p>převládají:</p> <ul style="list-style-type: none"> obecní samospráva
Partner	partnerství bylo výjimečné	partnerství bylo výjimečné	partnerství bylo občasné (zhruba třetina projektů)
Velikost realizačního týmu	průměrně 7 členů projektového týmu s průměrným přepočteným úvazkem 2,9	průměrně 8 členů projektového týmu s průměrným přepočteným úvazkem 2,8	průměrně 11 členů projektového týmu s průměrným přepočteným úvazkem 3,0
Výše rozpočtu	průměrně 23 mil. Kč	průměrně 8 mil. Kč	průměrně 8 mil. Kč
Doba realizace	průměrně 30 měsíců	průměrně 26 měsíců	průměrně 24 měsíců
Území dopadu	projekty měly dopad na území více krajů	všechny projekty měly dopad na území 1 kraje	projekty měly dopad na území více krajů



evropský
sociální
fond v ČR



OPERAČNÍ PROGRAM
LIDSKÉ ZDROJE
A ZAMĚSTNANOST

PODPORUJEME
VAŠI BUDOUCNOST
www.esfcr.cz

Charakteristika projektu/příjemce	Projekty v klastru...		
	A (méně úspěšné projekty)	B (středně úspěšné projekty)	C (středně úspěšné projekty)
Cílové skupiny	<p>průměrně 502 podpořených osob z především následujících kategorií:</p> <ul style="list-style-type: none"> • nezaměstnaní, uchazeči/zájemci o zaměstnání • dlouhodobě nezaměstnaní (v evidenci uchazečů o zaměstnání déle než 5 měsíců) • osoby do 25 let • absolventi škol s minimální nebo žádnou praxí • odborové organizace a sociální partneři • konkrétní podnik/podniky a jejich zaměstnanci 	<p>průměrně 194 podpořených osob z především následujících kategorií:</p> <ul style="list-style-type: none"> • osoby se zdravotním/mentálním znevýhodněním, duševně nemocní • obyvatelé sociálně vyloučených lokalit • osoby po výkonu trestu/před propuštěním z výkonu trestu/opouštějící zařízení pro výkon ústavní nebo ochranné výchovy • rodiče s dětmi • osoby pečující o osobu blízkou • osoby ohrožené závislostmi nebo osoby závislé na návykových látkách • cizinci (azylanti, imigranti, národnostní menšiny) 	<p>průměrně 420 podpořených osob z především následujících kategorií:</p> <ul style="list-style-type: none"> • zaměstnanci veřejné správy • pracovníci sociálních služeb • instituce služeb zaměstnanosti a spolupracující organizace služeb zaměstnanosti
Aktivita	<p>v projektech byly realizovány zejména tyto aktivity:</p> <ul style="list-style-type: none"> • odborná praxe • prevence ekonomické nestability rodin a jednotlivců • pracovní rehabilitace (zdravotně postižení) 	<p>v projektech byly realizovány zejména tyto aktivity:</p> <ul style="list-style-type: none"> • motivační kurz • rekvalifikační kurz • propagace a prosazování rovných příležitostí • resocializační programy • terapeutické aktivity • služby pro rodiny a děti (např. dětské kluby či hlídání) • volnočasové programy • zprostředkování bydlení • sociální podnikání • zprostředkování zaměstnání 	<p>v projektech byly realizovány zejména tyto aktivity:</p> <ul style="list-style-type: none"> • vzdělávání zaměstnanců veřejné správy (stát, kraje, obce) • modernizace veřejné správy • analytické aktivity, rozvoj konceptů a modelů • zavedení nových prvků do organizace práce (řízení, rozvoj lidských zdrojů, apod.) • plánování rozvoje sociálních služeb/terénní sociální práce • podpora analytické činnosti • modernizace informačních systémů • zřízení a provoz firemního zařízení péče o děti
Výběrové řízení	bylo realizováno téměř ve všech projektech	bylo realizováno zhruba v polovině projektů	bylo realizováno téměř ve většině projektů



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



OPERAČNÍ PROGRAM
LIDSKÉ ZDROJE
A ZAMĚSTNANOST

PODPORUJEME
VAŠI BUDOUCNOST
www.esfcr.cz

Charakteristika projektu/příjemce	Projekty v klastru...		
	A (méně úspěšné projekty)	B (středně úspěšné projekty)	C (středně úspěšné projekty)
Překážky	<p>projekty řešily především následující překážky interního nebo externího charakteru:</p> <ul style="list-style-type: none"> řízení, monitorování a administrace průběhu projektu nábor účastníků projektu snaha o zajištění udržitelnosti dosažených přínosů stanovení vhodných vstupů, aktivit, výstupů a výsledků spolupráce s klíčovými aktéry (úřad práce, samospráva apod.) dosažení toho, aby výstupy projektu (např. realizovaná školení apod.) skutečně zlepšily situaci podpořených osob limitující nastavení výzvy OP LZZ stav ekonomiky a míra nezaměstnanosti v regionu/regionech 	<p>projekty řešily především následující překážky interního nebo externího charakteru:</p> <ul style="list-style-type: none"> dosažení cílových hodnot monitorovacích indikátorů spolupráce s místní samosprávou 	<p>projekty řešily především následující překážky interního nebo externího charakteru:</p> <ul style="list-style-type: none"> praktická realizace věcných (ne organizačních) projektových aktivit vybudování a udržení realizačního týmu limitující nastavení obecných pravidel OP LZZ legislativní podmínky v České republice
Využití inovovaných řešení	<p>polovina projektů vývoj inovativního řešení nebo aplikace/modifikace inovativního řešení, polovina projektu bez inovativního řešení</p>	<p>zhruba třetina projektů vývoj inovativního řešení, třetina projektů aplikace/modifikace inovativního řešení, třetina projektů bez inovace</p>	<p>zhruba třetina projektů vývoj inovativního řešení, polovina aplikace/modifikace inovativního řešení, šestina bez inovativního řešení</p>
Dobrá praxe	<p>projekty se spíše dobrou a spíše neosvědčenou praxí s průměrným hodnocením 73 bodů (ze 100)</p>	<p>projekty s nejlepší, dobrou nebo spíše dobrou praxí s průměrným hodnocením 85 bodů (ze 100)</p>	<p>projekty s dobrou, spíše dobrou i spíše neosvědčenou praxí s průměrným hodnocením 86 bodů (ze 100)</p>

3.2 Klastrová analýza podle přínosů pro společnost

Přínosnost projektů pro společnost (ve smyslu sociálního systému, ne podniku) byla posuzována prostřednictvím kritérií 3E/5Ú. Vstupními proměnnými pro tuto aplikaci klastrové analýzy byly:

- účelnost projektu;
- užitečnost projektu pro další klíčové aktéry;
- účinnost projektu;
- hospodárnost projektu;
- udržitelnost projektu.

Výsledkem této aplikace klastrové analýzy je rozdělení projektů do 3 klastrů klastrů (pracovně označených písmeny „D“, „E“ a „F“), přičemž do každého klastru byl programem SPSS zařazen různý počet projektů („D“: 46 projektů; „E“: 7 projektů; „F“: 12 projektů). Na základě identifikace dobré praxe v těchto klastrech byl identifikován jeden klaster úspěšnějších projektů („E“) a dva klastery středně úspěšných projektů („D“ a „F“).

Relativně úspěšnější byly projekty realizované nestátními neziskovými organizacemi, s navázaným partnerstvím, s nižším zapojením realizačního týmu (a to i při stejném počtu realizačního týmu) a s nižším rozpočtem. Tyto projekty se zaměřovaly na nižší počet podpořených osob, především na pracovníky sociálních služeb a osoby vracející se na trh práce po mateřské/rodičovské dovolené. Realizovanými aktivitami bylo častěji plánování rozvoje sociálních služeb a rozšíření standardu přístupů a služeb pro jednotlivé skupiny. Příjemci se setkávali s překážkami bránícími dosažení přínosů (zejm. s řízením, monitorováním a administrací průběhu projektu).

Naopak méně úspěšné projekty byly realizovány ústředními orgány státní správy (nebo organizačními složkami státu) a krajskými samosprávami a lišily se vyšším rozpočtem, vyšším zapojením členů realizačního týmu, vyšším počtem podpořených osob (nezaměstnaní, obyvatelé sociálně vyloučených lokalit, zaměstnanci veřejné správy). Za méně úspěšné aktivity lze považovat poradenské služby, zprostředkování zaměstnání, motivační kurz, nebo vzdělávání zaměstnanců veřejné správy. Tyto projekty se potýkaly s překážkami a problémy, které se týkaly vybudování a udržení realizačního týmu a stanovení cílových hodnot indikátorů.

Z analýzy dále vyplynulo, že na úspěšnost neměla vliv deklarovaná předchozí zkušenost příjemce dotace s CS, velikost realizačního týmu, realizované výběrové řízení, délka realizace projektu ani vývoj, aplikace nebo modifikace inovativní řešení.

Níže jsou shrnuty charakteristiky typické pro každý klaster.

Přehled srovnání základních charakteristik projektů a příjemců dotace napříč klastry projektů, konstruovaných podle přínosů pro společnost:

Charakteristika projektu/příjemce	Projekty v klastru...		
	D (středně úspěšné projekty)	E (více úspěšné projekty)	F (středně úspěšné projekty)
Zaměření projektu	<p>projekty z oblastí podpory:</p> <ul style="list-style-type: none"> 2.1 Posílení aktivních politik zaměstnanosti 3.1 Podpora sociální integrace a sociálních služeb 3.3 Integrace sociálně vyloučených skupin na trhu práce 3.4 Rovné příležitosti žen a mužů na trhu práce a sladění pracovního a rodinného života 3.2 Podpora sociální integrace příslušníků romských lokalit 2.2 Modernizace institucí a zavedení systému kvality služeb zaměstnanosti a jejich rozvoj 5.1 Mezinárodní spolupráce 1.2 Zvýšení adaptability zaměstnanců restrukturalizovaných podniků 	<p>projekty z oblastí podpory:</p> <ul style="list-style-type: none"> 3.1 Podpora sociální integrace a sociálních služeb 3.4 Rovné příležitosti žen a mužů na trhu práce a sladění pracovního a rodinného života 4.1 Posilování institucionální kapacity a efektivnosti veřejné správy 5.1 Mezinárodní spolupráce 	<p>projekty z oblastí podpory:</p> <ul style="list-style-type: none"> 4.1 Posilování institucionální kapacity a efektivnosti veřejné správy 5.1 Mezinárodní spolupráce
Kategorie příjemce	<p>převládají:</p> <ul style="list-style-type: none"> krajská samospráva (a její organizační složka) 	<p>převládají:</p> <ul style="list-style-type: none"> nestátní neziskové organizace 	<p>převládají:</p> <ul style="list-style-type: none"> ústřední orgány státní správy, organizační složka státu, příspěvková organizace komory - zájmová samospráva, zájmové sdružení právnických osob
Partner	partnerství bylo výjimečné	partnerství bylo běžné (zhruba polovina projektů)	partnerství bylo občasné (zhruba třetina projektů)
Velikost realizačního týmu	průměrně 8 členů projektového týmu s průměrným přepočteným úvazkem 3,0	průměrně 9 členů projektového týmu s průměrným přepočteným úvazkem 2,1	průměrně 10 členů projektového týmu s průměrným přepočteným úvazkem 3,0
Výše rozpočtu	průměrně 11 mil. Kč	průměrně 4 mil. Kč	průměrně 8 mil. Kč
Doba realizace	průměrně 27 měsíců	průměrně 25 měsíců	průměrně 23 měsíců

Charakteristika projektu/příjemce	Projekty v klastru...		
	D (středně úspěšné projekty)	E (více úspěšné projekty)	F (středně úspěšné projekty)
Cílové skupiny	<p>průměrně 251 podpořených osob z především následujících kategorií:</p> <ul style="list-style-type: none"> • dlouhodobě nezaměstnaní (v evidenci uchazečů o zaměstnání déle než 5 měsíců) • obyvatelé sociálně vyloučených lokalit • osoby se zdravotním/mentálním znevýhodněním, duševně nemocní • osoby po výkonu trestu/před propuštěním z výkonu trestu/opouštějící zařízení pro výkon ústavní nebo ochranné výchovy • absolventi škol s minimální nebo žádnou praxí • rodiče s dětmi 	<p>průměrně 222 podpořených osob z především následujících kategorií:</p> <ul style="list-style-type: none"> • pracovníci sociálních služeb • osoby vracející se na trh práce po mateřské/rodičovské dovolené • osoby pečující o dítě do 15 let • osoby pečující o osobu blízkou • konkrétní podnik/podniky a jejich zaměstnanci 	<p>průměrně 462 podpořených osob z především následujících kategorií:</p> <ul style="list-style-type: none"> • zaměstnanci veřejné správy • instituce služeb zaměstnanosti a spolupracující organizace služeb zaměstnanosti
Aktivity	<p>v projektech byly realizovány zejména tyto aktivity:</p> <ul style="list-style-type: none"> • poradenské služby • zprostředkování zaměstnání • motivační kurz • bilanční a pracovní diagnostika/zpracování profilů účastníků • poskytování sociálních služeb/terénní sociální práce 	<p>v projektech byly realizovány zejména tyto aktivity:</p> <ul style="list-style-type: none"> • plánování rozvoje sociálních služeb/terénní sociální práce • rozšíření standardu přístupů a služeb pro jednotlivé skupiny a posílení individuálního přístupu ke klientovi • mapování a analýza odborného rozvoje zaměstnanců/systematizace vzdělávání • rozvoj a posilování sociálního dialogu 	<p>v projektech byly realizovány zejména tyto aktivity:</p> <ul style="list-style-type: none"> • vzdělávání zaměstnanců veřejné správy (stát, kraje, obce) • rozvoj, zavádění a podpora nových nástrojů • modernizace veřejné správy • podpora analytické činnosti • modernizace informačních systémů • analytické aktivity, rozvoj konceptů a modelů • zavedení nových prvků do organizace práce (řízení, rozvoj lidských zdrojů, apod.)

Charakteristika projektu/příjemce	Projekty v klastru...		
	D (středně úspěšné projekty)	E (více úspěšné projekty)	F (středně úspěšné projekty)
Překážky	<p>projekty řešily především následující překážky interního nebo externího charakteru:</p> <ul style="list-style-type: none"> • vybudování a udržení realizačního týmu • stav ekonomiky a míra nezaměstnanosti v regionu/regionech 	<p>projekty řešily především následující překážky interního nebo externího charakteru:</p> <ul style="list-style-type: none"> • řízení, monitorování a administrace průběhu projektu • komunikace s řídicím orgánem/zprostředkující subjektem/externím administrátorem • spolupráce s klíčovými aktéry (úřad práce, samospráva apod.) • limitující nastavení výzvy OP LZZ 	<p>projekty řešily především následující překážky interního nebo externího charakteru:</p> <ul style="list-style-type: none"> • stanovení cílových hodnot indikátorů • praktická realizace věcných (ne organizačních) projektových aktivit • realizace veřejné zakázky • snaha o zajištění udržitelnosti dosažených přínosů • limitující nastavení obecných pravidel OP LZZ • legislativní podmínky v České republice
Využití inovovaných řešení	<p>zhruba polovina projektů vývoj nebo aplikace/modifikace inovativního řešení, polovina projektů bez inovativního řešení</p>	<p>více než polovina projektů vývoj inovativního řešení, zbylé projekty aplikace/modifikace inovativního řešení</p>	<p>zhruba čtvrtina projektů vývoj inovativního řešení, dvě třetiny projektů aplikace nebo modifikace inovativního řešení</p>
Dobrá praxe	<p>projekty s nejlepší, dobrou, spíše dobrou i spíše neosvědčenou praxí s průměrným hodnocením 83 bodů (ze 100)</p>	<p>projekty s nejlepší, dobrou a spíše dobrou praxí s průměrným hodnocením 88 bodů (ze 100)</p>	<p>projekty s dobrou, spíše dobrou i spíše neosvědčenou praxí s průměrným hodnocením 84 bodů (ze 100)</p>



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



OPERAČNÍ PROGRAM
LIDSKÉ ZDROJE
A ZAMĚSTNANOST

PODPORUJEME
VAŠI BUDOUCNOST
www.esfcr.cz

3.3 Tabulkové přílohy

Následuje přehled níže uvedených tabulek:

- přehled projektů rozřazených podle klastrů, konstruovaných podle přínosů pro cílové skupiny;
- výstup z programu SPSS – rozřazení projektů podle klastrů, konstruovaných podle přínosů pro cílové skupiny;
- přehled projektů rozřazených podle klastrů, konstruovaných podle přínosů pro společnost;
- výstup z programu SPSS – rozřazení projektů podle klastrů, konstruovaných podle přínosů pro společnost.

Přehled projektů rozřazených podle klastrů, konstruovaných podle přínosů pro cílové skupiny:

Oblast podpory	Projekty v klastru...		
	A	B	C
1.2	<ul style="list-style-type: none"> • Vzděláváním k vyšší adaptabilitě zaměstnanců ohrožených restrukturalizací v Libereckém kraji II. 	–	–
2.1	<ul style="list-style-type: none"> • Stáže pro mladé zájemce o zaměstnání • Nová perspektiva absolventů z Šumperska a Jesenicka • Příležitost pro mladé do 30 let 	<ul style="list-style-type: none"> • Podpora k získání zaměstnání • Komplexní program pro start v perspektivní profesi • Aktivní padesátka pokračuje • Kudy kam • Dítě rozhodně není překážkou • Pila, křovinořez, sekačka - práce bude brnkačka II. • Program podpory zaměstnávání Alma • Začínáme po 50 • Práci k nápravě • Pečovatelství - pracovní uplatnění osob ze sociokulturně znevýhodněného prostředí 	–
2.2	<ul style="list-style-type: none"> • Regionální síť spolupráce v pracovní rehabilitaci 	–	–



evropský
sociální
fond v ČR



OPERAČNÍ PROGRAM
LIDSKÉ ZDROJE
A ZAMĚSTNANOST

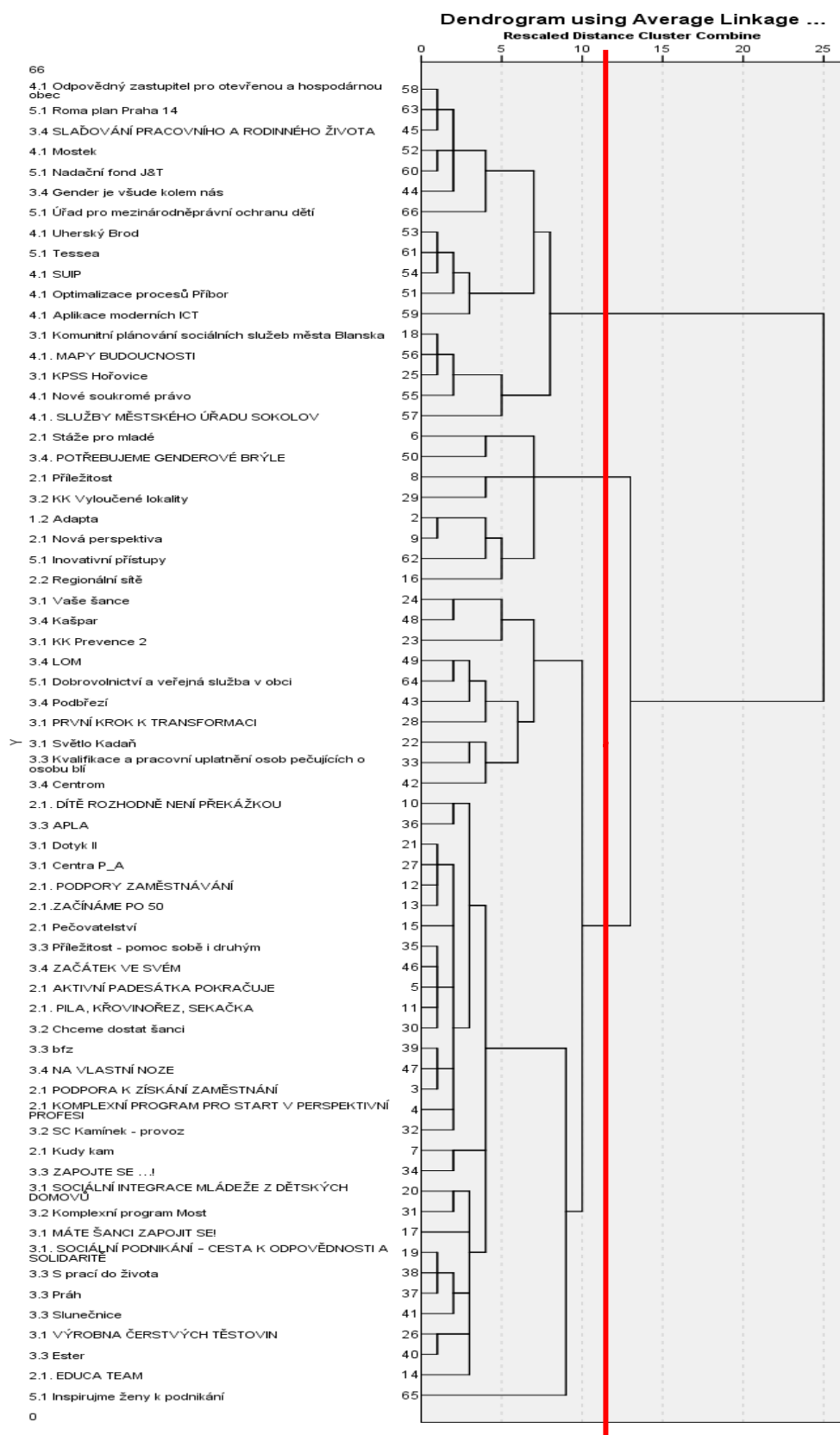
PODPORUJEME
VAŠI BUDOUCNOST
www.esfcr.cz

Oblast podpory	Projekty v klastru...		
	A	B	C
3.1	–	<ul style="list-style-type: none"> Máte šanci zapojit se! Sociální podnikání – cesta k odpovědnosti a solidaritě Sociální integrace mládeže z dětských domovů – pomoc dětem znevýhodněných při vstupu na trh práce a udržení si zaměstnání Školení pracovníků v sociálních službách v organizaci Dotyk II Vzdělávání s důrazem na návrat do pracovního prostředí u problematicky zaměstnávaných osob Podpora sítě služeb sociální prevence v Karlovarském kraji Vaše šance Výrobna čerstvých těstovin Centra Poradenství a Aktivizace pro integraci chronicky duševně nemocných do společnosti a na chráněný trh práce v E Labe První krok k transformaci 	<ul style="list-style-type: none"> Komunitní plánování sociálních služeb města Blanska Komunitní plán sociálních služeb města Hořovice a spádových obcí na období 2014 – 2018
3.2	<ul style="list-style-type: none"> Podpora sociálního začleňování příslušníků sociálně vyloučených lokalit v Karlovarském kraji 	<ul style="list-style-type: none"> Chceme dostat šanci Komplexní program integrace sociálně vyloučených a sociálním vyloučením ohrožených obyvatel města Mostu do společnosti Sociální centrum Kamínek v Chomutově – provoz a poskytování sociálních služeb sociálně vyloučeným a sociálním vyloučením ohroženým obyvatelům 	–
3.3	–	<ul style="list-style-type: none"> Kvalifikace a pracovní uplatnění osob pečujících o osobu blízkou Zapojte se ...! Příležitost - pomoc sobě i druhým Integrace osob s poruchou autistického spektra na pracovní trh 	–

Oblast podpory	Projekty v klastru...		
	A	B	C
		<ul style="list-style-type: none"> Práh – podpora zaměstnávání osob s duševním onemocněním v Brně S prací do života Vstup do práce je vstupem do života Pracovní integrace sociálně vyloučených na Javornicku Mít práci a být jako ostatní 	
3.4	<ul style="list-style-type: none"> Potřebujeme genderové brýle? 	<ul style="list-style-type: none"> Dáme vám šanci Příležitosti na vesnici Začátek ve svém Podnikání jako flexibilní forma uplatnění na trhu práce 50 + výhod rovných příležitostí Táta na plný úvazek 	<ul style="list-style-type: none"> Gender je všude kolem nás Slaďování pracovního a rodinného života zaměstnanců krajského úřadu Libereckého kraje
4.1	–	–	<ul style="list-style-type: none"> Optimalizace a efektivizace klíčových procesů na městském úřadu Příbor ve vazbě na eliminaci dopadů finanční krize Strategický plán obce Mostek Rozvoj akreditovaného vzdělávání města Uherský Brod Zavedení modelu kvality řízení CAF a rozvoj výkonnosti zaměstnanců v rámci Státního úřadu inspekce práce Nové soukromé právo Mapy budoucnosti - moderní nástroj ke zvýšení efektivity a kvality výkonu veřejné správy v oblasti prevence kriminality založený na analýze a predikci kriminality Katalog služeb Městského úřadu Sokolov a systém řízení rizik Odpovědný zastupitel pro otevřenou a hospodárnou obec Aplikace moderních ICT metod zvyšování výkonnosti, kvality a transparentnosti systémů státního zdravotního dozoru

Oblast podpory	Projekty v klastru...		
	A	B	C
5.1	<ul style="list-style-type: none"> Inovativní přístupy v oblasti zvyšování finanční gramotnosti uchazečů o zaměstnání - Euro Finance Driving Licence 	<ul style="list-style-type: none"> Dobrovolnictví a veřejná služba v obci - jak na to? - využití dobrovolnictví a veřejné služby k rozvoji obce, komunity i jednotlivce Inspirujeme ženy k podnikání 	<ul style="list-style-type: none"> Jak aktivně nacházet náhradní rodiče - profesionalizace procesů při výběru adeptů na nový typ zaměstnání Tessea získává mezinárodní zkušenosti Role měst v integraci sociálně vyloučené romské lokality – Praha 14 Rozvoj partnerství v oblasti mezinárodní spolupráce na Úřadu pro mezinárodněprávní ochranu dětí

Výstup z programu SPSS, ve kterém byla hierarchická klastrová analýza podle přínosů pro cílové skupiny provedena.



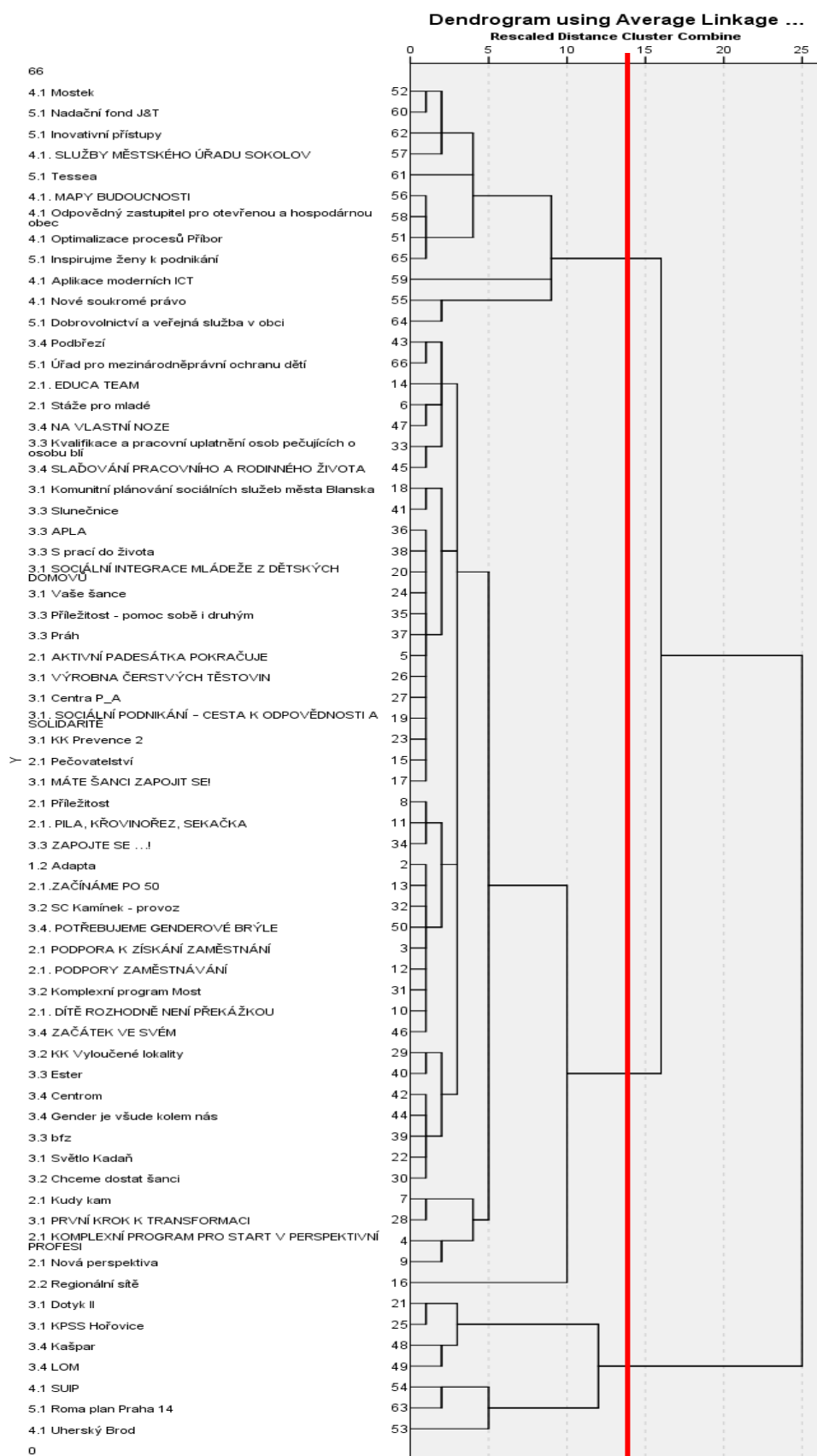
Přehled projektů rozřazených podle klastrů, konstruovaných podle přínosů pro společnost:

Oblast podpory	Projekty v klastru...		
	D	E	F
1.2	<ul style="list-style-type: none"> Vzdělávání k vyšší adaptabilitě zaměstnanců ohrožených restrukturalizací v Libereckém kraji II. 	–	–
2.1	<ul style="list-style-type: none"> Podpora k získání zaměstnání Komplexní program pro start v perspektivní profesi Aktivní padesátka pokračuje Stáže pro mladé zájemce o zaměstnání Kudy kam Příležitost pro mladé do 30 let Nová perspektiva absolventů z Šumperska a Jesenicka Dítě rozhodně není překážkou Pila, křovinořez, sekačka - práce bude brnkačka II. Program podpory zaměstnávání Alma Začínáme po 50 Prací k nápravě Pečovatelsví - pracovní uplatnění osob ze sociokulturně znevýhodněného prostředí 	–	–
2.2	<ul style="list-style-type: none"> Regionální sítě spolupráce v pracovní rehabilitaci 	–	–
3.1	<ul style="list-style-type: none"> Máte šanci zapojit se! Komunitní plánování sociálních služeb města Blanska Sociální podnikání – cesta k odpovědnosti a solidaritě Sociální integrace mládeže z dětských domovů – pomoc dětem znevýhodněných při vstupu na trh práce a udržení si zaměstnání Vzdělávání s důrazem na návrat do pracovního prostředí u problematicky zaměstnávaných osob Podpora sítě služeb sociální prevence v Karlovarském kraji Vaše šance Výrobna čerstvých těstovin Centra Poradenství a Aktivizace pro integraci chronicky duševně nemocných do společnosti a na chráněný trh práce v E Labe 	<ul style="list-style-type: none"> Školení pracovníků v sociálních službách v organizaci Dotyk II Komunitní plán sociálních služeb města Hořovice a spádových obcí na období 2014 – 2018 	–

Oblast podpory	Projekty v klastru...		
	D	E	F
	<ul style="list-style-type: none"> První krok k transformaci 		
3.2	<ul style="list-style-type: none"> Podpora sociálního začleňování příslušníků sociálně vyloučených lokalit v Karlovarském kraji Chceme dostat šanci Komplexní program integrace sociálně vyloučených a sociálním vyloučením ohrožených obyvatel města Mostu do společnosti Sociální centrum Kamínek v Chomutově – provoz a poskytování sociálních služeb sociálně vyloučeným a sociálním vyloučením ohroženým obyvatelům 	–	–
3.3	<ul style="list-style-type: none"> Kvalifikace a pracovní uplatnění osob pečujících o osobu blízkou Zapojte se ...! Příležitost - pomoc sobě i druhým Integrace osob s poruchou autistického spektra na pracovní trh Práh – podpora zaměstnávání osob s duševním onemocněním v Brně S prací do života Vstup do práce je vstupem do života Pracovní integrace sociálně vyloučených na Javornicku Mít práci a být jako ostatní 	–	–
3.4	<ul style="list-style-type: none"> Dáme vám šanci Příležitosti na vesnici Gender je všude kolem nás Sladění pracovního a rodinného života zaměstnanců krajského úřadu Libereckého kraje Začátek ve svém Podnikání jako flexibilní forma uplatnění na trhu práce Potřebujeme genderové brýle? 	<ul style="list-style-type: none"> 50 + výhod rovných příležitostí Táta na plný úvazek 	–

Oblast podpory	Projekty v klastru...		
	D	E	F
4.1	–	<ul style="list-style-type: none"> Rozvoj akreditovaného vzdělávání města Uherský Brod Zavedení modelu kvality řízení CAF a rozvoj výkonnosti zaměstnanců v rámci Státního úřadu inspekce práce 	<ul style="list-style-type: none"> Optimalizace a efektivizace klíčových procesů na městském úřadu Příbor ve vazbě na eliminaci dopadů finanční krize Strategický plán obce Mostek Nové soukromé právo Mapy budoucnosti - moderní nástroj ke zvýšení efektivity a kvality výkonu veřejné správy v oblasti prevence kriminality založený na analýze a predikci kriminality Katalog služeb Městského úřadu Sokolov a systém řízení rizik Odpovědný zastupitel pro otevřenou a hospodárnou obec Aplikace moderních ICT metod zvyšování výkonnosti, kvality a transparentnosti systémů státního zdravotního dozoru
5.1	<ul style="list-style-type: none"> Rozvoj partnerství v oblasti mezinárodní spolupráce na Úřadu pro mezinárodněprávní ochranu dětí 	<ul style="list-style-type: none"> Role měst v integraci sociálně vyloučené romské lokality – Praha 14 	<ul style="list-style-type: none"> Jak aktivně nacházet náhradní rodiče - profesionalizace procesů při výběru adeptů na nový typ zaměstnání Tessea získává mezinárodní zkušenosti Inovativní přístupy v oblasti zvyšování finanční gramotnosti uchazečů o zaměstnání - Euro Finance Driving Licence Dobrovolnictví a veřejná služba v obci - jak na to? - využití dobrovolnictví a veřejné služby k rozvoji obce, komunity i jednotlivce Inspirujeme ženy k podnikání

Následuje výstup z programu SPSS, ve kterém byla hierarchická klastrová analýza podle přínosů pro společnost provedena.



4 Doplnkové analýzy

Doplnkové analýzy navazují na explorační a klastrovou analýzu a jejich cílem je taktéž nalézt klíčové předpoklady úspěchu, resp. neúspěchu, projektů.

Za tímto účelem byly porovnány nejvíce a nejméně úspěšné projekty. Za nejvíce úspěšné projekty bylo považováno 10 projektů s nejvyšším ohodnocením v rámci hodnocení stupně dobré praxe (tj. 98–100 bodů). Za nejméně úspěšné pak stejný počet projektů s naopak nejnižším počtem bodů (všechny 71 nebo méně bodů). Následující tabulka uvádí přehled projektů, které vstupovaly do doplnkových analýz.

Nejvíce úspěšné projekty	Nejméně úspěšné projekty
<ul style="list-style-type: none"> Aktivní padesátka pokračuje Máte šanci zapojit se! Sociální podnikání – cesta k odpovědnosti a solidaritě Školení pracovníků v sociálních službách v organizaci Dotyk II Centra Poradenství a Aktivizace pro integraci chronicky duševně nemocných do společnosti a na chráněný trh práce v E Labe Příležitost - pomoc sobě i druhým Práh – podpora zaměstnávání osob s duševním onemocněním v Brně Komunitní plánování sociálních služeb města Blanska Komunitní plán sociálních služeb města Hořovice a spádových obcí na období 2014 – 2018 Výrobní čerstvých těstovin 	<ul style="list-style-type: none"> Regionální síť spolupráce v pracovní rehabilitaci Nové soukromé právo Kudy kam Nová perspektiva absolventů z Šumperska a Jesenicka Komplexní program pro start v perspektivní profesi Aplikace moderních ICT metod zvyšování výkonnosti, kvality a transparentnosti systémů státního zdravotního dozoru Rozvoj partnerství v oblasti mezinárodní spolupráce na Úřadu pro mezinárodněprávní ochranu dětí Dobrovolnictví a veřejná služba v obci - jak na to? - využití dobrovolnictví a veřejné služby k rozvoji obce, komunity i jednotlivce Táta na plný úvazek Podpora sociálního začleňování příslušníků sociálně vyloučených lokalit v Karlovarském kraji

Relativně úspěšnější byly projekty realizované nestátními neziskovými organizacemi a malé podniky, bez realizovaného výběrového řízení (nebo pouze výjimečně), s menším realizačním týmem a s nižším zapojením členů realizačního týmu¹⁶, s nižším rozpočtem, kratší délkou realizace a s dopadem pouze na území 1 kraje. Tyto projekty se zaměřovaly na nižší počet podpořených osob, především na ty se zdravotním nebo duševním onemocněním, na pracovníky sociálních služeb nebo na starší 50 let. Realizovanými aktivitami byly častěji motivační kurzy, sociální podnikání, rozvoj sociálních služeb nebo prosazování rovných příležitostí. Příjemci se také méně často setkávali s překážkami bránícími dosažení přínosů. Všechny tyto projekty vyvinuly nebo aplikovaly inovativní řešení.

Naopak nejméně úspěšné projekty, realizované především státními institucemi, se lišily častěji realizací výběrového řízení, vyšším rozpočtem, delší délkou realizace, větším územním dopadem, větším počtem podpořených osob (nezaměstnaní/uchazeči, zaměstnanci veřejné správy, mladé osoby / absolventi). V těchto projektech se relativně častěji realizovaly aktivity zaměřené na rozvoj, zavádění nebo podporu nových nástrojů a dále vzdělávání zaměstnanců veřejné správy. Tyto projekty se mnohem častěji potýkaly s překážkami a problémy, zejm. s řízením, monitorováním nebo administrací průběhu projektu, s komunikací a prací s účastníky během projektu, ale také s limitujícím nastavením obecných pravidel či výzvy OP LZZ.

¹⁶ Zapojení členů projektového týmu bylo posuzováno jako suma přepočtených měsíčních úvazků členů projektového týmu.

Z analýzy dále vyplynulo, že na úspěšnost neměla vliv předchozí zkušenost příjemce s CS ani partnerství.

Následuje srovnání základních charakteristik projektů a příjemců dotace napříč shluky nejvíce a nejméně úspěšných projektů.

Charakteristika projektu/příjemce	Projekty...	
	nejvíce úspěšné	nejméně úspěšné
Zaměření projektu	projekty z oblastí podpory: <ul style="list-style-type: none"> 3.1 Podpora sociální integrace a sociálních služeb 3.3 Integrace sociálně vyloučených skupin na trhu práce 2.1 Posílení aktivních politik zaměstnanosti 	projekty z oblastí podpory: <ul style="list-style-type: none"> 2.1 Posílení aktivních politik zaměstnanosti 4.1 Posilování institucionální kapacity a efektivnosti veřejné správy 5.1 Mezinárodní spolupráce 2.2 Modernizace institucí a zavedení systému kvality služeb zaměstnanosti a jejich rozvoj 3.2 Podpora sociální integrace příslušníků romských lokalit 3.4 Rovné příležitosti žen a mužů na trhu práce a sladění pracovního a rodinného života
Kategorie příjemce	projekty byly realizovány: <ul style="list-style-type: none"> nestátní neziskové organizace malé podniky 	projekty byly realizovány: <ul style="list-style-type: none"> ústřední orgány státní správy, organizační složka státu, příspěvková organizace
Partner	partnerství bylo občasné	partnerství bylo výjimečné
Velikost realizačního týmu	průměrně 8 členů projektového týmu s průměrným přepočteným úvazkem 2,6	průměrně 10 členů projektového týmu s průměrným přepočteným úvazkem 2,9
Výše rozpočtu	průměrně 5 mil. Kč	průměrně 14 mil. Kč
Doba realizace	průměrně 25 měsíců	průměrně 29 měsíců
Území dopadu	všechny projekty měly dopad na území 1 kraje	projekty měly dopad na 1 nebo více krajů
Cílové skupiny	průměrně 103 podpořených osob z především následujících kategorií: <ul style="list-style-type: none"> osoby se zdravotním/mentálním znevýhodněním, duševně nemocní pracovníci sociálních služeb osoby starší než 50 let 	průměrně 405 podpořených osob z především následujících kategorií: <ul style="list-style-type: none"> nezaměstnaní, uchazeči/zájemci o zaměstnání zaměstnanci veřejné správy osoby do 25 let dlouhodobě nezaměstnaní (v evidenci uchazečů o zaměstnání déle než 5 měsíců) absolventi škol s minimální nebo žádnou praxí

Charakteristika projektu/příjemce	Projekty...	
	nejvíce úspěšné	nejméně úspěšné
Aktivity	v projektech byly realizovány zejména tyto aktivity: <ul style="list-style-type: none"> • motivační kurz • sociální podnikání • plánování rozvoje sociálních služeb/terénní sociální práce • propagace a prosazování rovných příležitostí 	v projektech byly realizovány zejména tyto aktivity: <ul style="list-style-type: none"> • rozvoj, zavádění a podpora nových nástrojů • vzdělávání zaměstnanců veřejné správy (stát, kraje, obce) • zavedení nových metod sociální práce/transformace sociálních služeb
Výběrové řízení	výběrového řízení bylo výjimečné	bylo realizováno téměř ve všech projektech
Překážky	projekty řešily především překážky pouze výjimečně, nejčastěji: <ul style="list-style-type: none"> • limitující nastavení obecných pravidel OP LZZ 	projekty řešily především následující překážky interního nebo externího charakteru: <ul style="list-style-type: none"> • řízení, monitorování a administrace průběhu projektu • komunikace a práce s účastníky během projektu • limitující nastavení obecných pravidel OP LZZ • limitující nastavení výzvy OP LZZ • legislativní podmínky v České republice
Využití inovovaných řešení	téměř všechny projekty vývoj inovativního řešení, zbylé aplikace nebo modifikace inovativního řešení	třetina projektů vývoj inovativního řešení, třetina projektů aplikace/modifikace inovativního řešení, zbylé projekty bez inovativního řešení