

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

Závěrečná zpráva  
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

1	Manažerské shrnutí.....	3
2	Stručný popis metodologie a postup řešení.....	11
2.1	Předmět evaluace.....	11
2.1.1	Evaluační otázky.....	11
2.2	Postup řešení.....	15
2.2.1	Evaluační úkoly.....	15
2.2.2	Fázování zpracování případových studií.....	16
2.3	Popis metodologie.....	16
2.3.1	Metodologie využitá v rámci evaluačních úkolů 1-3.....	17
2.3.2	Metodologie využitá v rámci evaluačního úkolu 4.....	20
2.4	Harmonogram.....	21
3	Detailní evaluační výstupy a výsledky.....	22
4	Syntéza zjištění a doporučení.....	22
4.1	Syntéza zjištění a závěry.....	22
4.1.1	Závěry v oblasti obecných dopadů projektů.....	23
4.1.2	Závěry ke specifickým dopadům projektů.....	30
4.1.3	Závěry v oblasti překážek a způsobu jejich řešení.....	36
4.1.4	Souhrnné závěry v oblasti dobré praxe a evaluačních kritérií.....	40
4.2	Doporučení.....	46
5	Tabulková příloha: Odpovědi na evaluační otázky.....	56
5.1	Společné evaluační otázky.....	56
5.3	Specifické evaluační otázky.....	73
	Seznam příloh:.....	81
	Příloha 1: Technická zpráva.....	81
	Příloha 2: Případové studie 3. vlny.....	81
	Příloha 3: Meta-analýza a klastrová analýza.....	81
	Příloha 4: Přehled závěrů a doporučení z předchozích evaluací.....	81

## 1 Manažerské shrnutí

„*Evaluace dopadů a dobré praxe OP LZZ na základě případových studií a jejich meta-analýzy*“ byla zahájena dne 27. 10. 2014 podpisem smlouvy o dílo mezi Ministerstvem práce a sociálních věcí ČR a dodavatelským konsorciem, které je tvořeno společnostmi HOPE GROUP a s.r.o. a Naviga4, s.r.o.

**Předmětem evaluace** bylo **hloubkové vyhodnocení skutečných dopadů vybraných projektů z různých oblastí podpory OP LZZ na základě případových studií**, zahrnujících i terénních šetření, souhrnné vyhodnocení (meta-analýza) všech těchto případových studií OP LZZ, dále rovněž identifikace příkladů nejlepší, dobré a neosvědčené praxe a formulace doporučení pro nastavení projektů v rámci OP Zaměstnanost pro programové období 2014-2020.

### Harmonogram projektu a jeho výstupy

**Projekt byl rozdělen do 4 hlavních etap**, přičemž **výstupem první etapy byla 1. Průběžná zpráva**, která obsahovala návrh metodologie pro zpracování případové studie, dále návrh metodologie meta-analýzy a klastrové analýzy a 20 nových případových studií.

**Výstupem 2. etapy byla 2. Průběžná zpráva**, v rámci které byla aktualizovaná metodologie meta-analýzy i metodologie pro zpracování případové studie. V rámci 2. etapy bylo zpracováno 20 nových případových studií. Dále byla zpracována pilotní meta-analýza zahrnující 34 nových případových studií a 54 dřívějších případových studií.

**Celkově bylo v rámci evaluace zpracováno 65 nových případových studií**, které vstoupily do finální explorační analýzy (spolu s dříve zpracovanými případovými studiemi) a následně byla zpracována **dvojí aplikace klastrové analýzy** případových studií.

V rámci čtvrté etapy byla provedena **syntéza závěrů a doporučení**.

### Využitá metodologie

Z metodologického hlediska je **zpracovávána nekontrafaktuální dopadová evaluace**, zkoumající dopady vybraných projektů nikoliv pomocí srovnávací či kontrolní skupiny, ale pomocí hloubkových případových studií s využitím smíšené (kvalitativní i kvantitativní) výzkumné metodologie a meta-analýzy obsahu případových studií.

#### *Metodologie pro zpracování případových studií*

Pro zpracování případových studií byla v první etapě navržena podrobná metodika pro zpracování případové studie. Navrhovaná metodologie vychází z využití a reálného ověření funkčnosti teorie změny, jakožto hlavního metodologického nástroje (využití **TBIE**, Theory-based impact evaluation). V rámci případových studií se tedy evaluátor zaměřuje na ověření funkčnosti intervenční logiky a prokázání kauzálních vztahů mezi výstupy a efekty, a to na základě **prozkoumání předpokladů (ne)funkčnosti teorie změny dané intervence/projektu**. Teorie změny jsou v rámci případových studií vizualizovány. Metodologie byla v průběhu druhé etapy projektu aktualizována na základě zkušeností ze zpracování 1. vlny případových studií.

#### *Metodologie meta-analýzy a klastrové analýzy*

Metodologie meta-analýzy byla navržena **s cílem nalézt souvislosti mezi charakteristikami úspěšných projektů a mezi charakteristikami neúspěšných projektů**. Úspěšnost byla zkoumána

jednak z pohledu účelnosti projektu, tak z pohledu stupně dobré praxe. Na základě výsledků meta-analýzy bylo možné rovněž zodpovědět evaluační otázky projektu.

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

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

### Shrnutí výsledků meta-analýzy

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, tzn. především administrativně bezproblémové, projekty<sup>1</sup>) 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 hodnocených 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.

<sup>1</sup> Důvody tohoto výběru ze strany zadavatele byly: a) předpoklad vyšší ochoty „bezproblémových“ příjemců spolupracovat s evaluaátorem a tedy podstatně vyšší šance dokončit kvalitní studii projektu (zapojení příjemců do evaluací je totiž v OP LZZ dobrovolné); b) záměr využít zpracované studie i pro účely publicity a reportingu (ilustrace dobré praxe programu). Nicméně výsledky ukázaly, že i v tomto souboru projektů bylo zjištěno široké spektrum problémů a dílčích neúspěchů projektů.

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 neúspěšnější 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 aplikovaly 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 týmu<sup>2</sup> (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

<sup>2</sup> Zapojení členů projektového týmu bylo posuzováno jako suma přepočtených měsíčních úvazků členů projektového týmu.

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.

Souhrnný přehled vyhodnocených případových studií dle stupně dosažené dobré praxe mezi oblastmi podpory ukazuje graf níže.

**Tabulka 1: Rozložení projektů dle stupně dobré praxe mezi oblastmi podpory**

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
<b>Celkem</b>	<b>7</b>	<b>16</b>	<b>40</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>84</b>

*Zdroj: vlastní hodnocení, meta-analýza*



## **Přehled hlavních závěrů z 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. 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). 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 (přičemž 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.

### **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 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. 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 provedení 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 sladění pracovního a rodinného života (mimo jiné prostřednictvím vnitrofiremních opatření pro sladění) 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 agenda 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.

## 2 Stručný popis metodologie a postup řešení

### 2.1 Předmět evaluace

Ministerstvo práce a sociálních věcí a dodavatelské konsorcium společností HOPE GROUP, s.r.o. a Naviga4, s.r.o. podepsaly dne 27. 10. 2014 smlouvu o dílo na realizaci projektu „*Evaluace dopadů a dobré praxe OP LZZ na základě případových studií a jejich meta-analýzy*“.

**Předmětem plnění** zakázky bylo **hloubkové vyhodnocení skutečných dopadů vybraných projektů z různých oblastí podpory OP LZZ na základě případových studií** vč. terénních šetření, souhrnné vyhodnocení (meta-analýza) všech těchto případových studií OP LZZ, dále rovněž identifikace příkladů nejlepší, dobré a neosvědčené praxe a formulace doporučení pro nastavení projektů v rámci OP Zaměstnanost pro programové období 2014-2020.

V rámci evaluace byly **zpracovány nové případové studie** vybraných projektů OP LZZ ukončených během roku 2014 a 2015. **Takto zpracované případové studie poté společně s případovými studiemi projektů OP LZZ, které byly zpracovány v letech 2011-2013 v rámci zakázek zadavatele, podrobeny meta-analýze**, v rámci které byly vyhodnocovány:

- nejčastější dopady vybraných projektů a posoudí míru úspěšnosti jednotlivých vybraných projektů;
- faktory mající vliv na pozitivní a negativní dopady vybraných projektů;
- překážky bránící pozitivním a negativním dopadům vybraných projektů.

Předmětem evaluace bylo, z metodologického hlediska, **zpracování nekontrafaktuální dopadové evaluace**, zkoumající dopady vybraných projektů nikoliv pomocí srovnávací či kontrolní skupiny, ale **pomocí hloubkových případových studií s využitím smíšené** (kvalitativní i kvantitativní) **výzkumné metodologie a meta-analýzy obsahu případových studií**.

#### 2.1.1 Evaluační otázky

Evaluační otázky jsou rozděleny do dvou kategorií, a to na společné evaluační otázky (30) a na specifické evaluační otázky, které jsou relevantní vždy pouze pro určitou oblast podpory. Přehled evaluačních otázek je uveden níže.

##### a) Společné evaluační otázky

1. Jakých zamýšlených dopadů bylo nejčastěji dosaženo? A jaké faktory k nim vedly?
2. Jakých nezamýšlených pozitivních dopadů bylo nejčastěji dosaženo? A jaké faktory k nim vedly?
3. Jakých negativních dopadů bylo nejčastěji dosaženo? A jaké faktory k nim vedly?
4. Měly na dosažené (zamýšlené i nezamýšlené) přínosy projektů vliv i jiné faktory než samotná realizace projektů? A jaké?
5. Jak příjemci zjišťovali/ověřovali si skutečné dopady svých projektů? A je přístupná příslušná dokumentace?
6. K jakým změnám v zaměstnanosti účastníků došlo? V jaké míře?
7. Přispěly projekty k rozšíření možností pružných forem organizace práce? V jaké míře?
8. K jakým kvalifikačním změnám (změnám ve vzdělání/zaměstnatelnosti) účastníků projektů došlo? V jaké míře?

9. K jakým ekonomickým změnám účastníků došlo? V jaké míře?
10. K jakým změnám v postojích a motivaci účastníků došlo? V jaké míře?
11. Které ze způsobů práce s účastníky či jiných věcných aktivit projektů byly nejpřínosnější? A proč?
12. Které ze způsobů práce s účastníky či jiných věcných aktivit projektů byly nejméně přínosné? A proč?
13. Jak se lišily dopady dle jednotlivých cílových skupin, zejména v případě, že projekt zahrnuje více různých cílových skupin? Pro které z cílových skupin či jejich podskupin byly projekty nejpřínosnější?
14. Liší se od sebe dosažené dopady projektů u podpořených mužů a žen?
15. Jak přispěly projekty ke zvýšení rovných příležitostí pro ženy a muže? Mohl by být jejich přínos ještě vyšší? A co by tomu nejvíce napomohlo?
16. Jaký vliv měla podpora rovných příležitostí pro ženy a muže v projektech na celkové dopady projektů?
17. Jaký vliv na dopady projektů měla případná spolupráce s partnerem/partnery (tuzemskými či mezinárodními)?
18. Bránily nějaké překážky dosažení vyšších přínosů projektu? Jaké? Jak tyto překážky projekty řešily nebo doporučují řešit?
19. Bránily nějaké překážky tomu, aby byly výsledky projektů dosaženy s co nejnižšími možnými náklady? Jaké? Jak tyto překážky projekty řešily nebo doporučují řešit?
20. Byly na počátku projektů vhodně nastaveny cílové hodnoty monitorovacích indikátorů? Jak to (v případě nevhodného nastavení) ovlivnilo realizaci projektu?
21. Které z částí přípravy a realizace projektů byly pro příjemce nejobtížnější? Jak tyto obtíže projekty řešily nebo doporučují řešit?
22. Jaké jsou (potenciální) překážky pro udržitelnost dosažených přínosů projektů? Jak tyto překážky projekty řešily nebo doporučují řešit?
23. Do jaké míry projekty prostřednictvím dosažených dopadů vyřešily problémy/potřeby, na jejichž řešení čerpali dotaci a které z nich na základě toho hodnotíte jako nejlepší, dobré a neosvědčené praxe programu?
24. Které projekty (jaká jejich část) mohou sloužit nebo již slouží jako vzor pro další obdobné intervence či aktivity? A jakým způsobem?
25. Jak hodnotíte zkoumané projekty OP LZZ z hlediska kritéria dopadu (impact)?
26. Jak hodnotíte zkoumané projekty OP LZZ z hlediska kritérií 3E, tzn. účelnosti (effectiveness), účinnosti (efficiency) a úspornosti/hospodárnosti (economy)?
27. Jak celkově hodnotíte zkoumané projekty OP LZZ z hlediska dalších kritérií 5U, tzn. užitečnosti (utility) a udržitelnosti (sustainability)?
28. Jaká jsou nejdůležitější doporučení ze strany příjemců, účastníků projektů, klíčových aktérů či dalších účastníků šetření, příp. ze strany evaluátora (pokud se jeho doporučení liší od doporučení příjemců atd.) pro lepší nastavení projektů a zvýšení jejich přínosů? Strukturujte tato doporučení a) ve vazbě na učiněné závěry dle jednotlivých evaluačních kritérií b) dle jejich zdroje či autorů c) dle jejich závažnosti.

29. Udělali by příjemci v případě, že by realizovaly opět podobně zaměřený projekt, něco rozhodně jinak a co, jak a proč?
30. Co doporučuje evaluátor ohledně metodologie případových studií a jejich meta-analýzy jako jednoho z možných způsobů hodnocení dopadů Operačního programu Zaměstnanost 2014-2020? A co zde doporučuje pro možné oblasti a způsoby využití klastrové analýzy a její doplňkovost s jinými metodami?

### *b) Specifické evaluační otázky*

#### **Oblasti podpory 2.1/ 3.3**

- a) Jak přispěly projekty k omezení či prevenci sociálně-patologických jevů či rizikového chování?
- b) Jak zlepšily projekty vnímání cílových skupin u veřejnosti či v místní komunitě? Působili účastníci projektů jako pozitivní vzor (motivační faktor) pro ostatní členy cílové skupiny?
- c) Jak zlepšily projekty vnímání cílových skupin u zaměstnavatelů/snížily bariéry pro jejich uplatnění na pracovním trhu?

#### **Oblast podpory 2.2**

- d) Jak přispěly projekty ke změně kvality v oblasti zaměstnanosti a sociálních služeb zaváděním či testováním systémových nástrojů/procesů či nových metodik? Na jaké cílové skupiny se systémové změny nejvíc zaměřovaly?
- e) Jak přispěly projekty k prosazování legislativních změn?

#### **Oblast podpory 3.1/OP 3.2**

- f) K jakým změnám v bydlení účastníků projektů došlo? V jaké míře?
- g) Jaký vliv mělo na kvalitu poskytovaných služeb projektové vzdělávání pracovníků sociálních služeb či zaměstnanců veřejné správy?
- h) Jak projekty přispěly k zajištění dostupnosti sociálních služeb? Testovaly při plánování rozvoje služeb nějaké inovativní metody? Jaké překážky brání/mohou zabránit úspěšné implementaci vypracovaného plánu rozvoje služeb?
- i) Jakou formou projekty přispěly k rozvoji sociálního podnikání?

#### **Oblast podpory 3.2**

- j) Jak přispěly projekty k omezení či prevenci sociálně-patologických jevů či rizikového chování?
- k) Jak přispěly projekty ke zvýšení bezpečnosti a kvality občanského soužití v místních komunitách? Které z aktivit se v tomto směru osvědčily jako nejúčinnější, která naopak efekt neměly?
- l) Jak zlepšily projekty vnímání cílové skupiny v místní komunitě či mezi zaměstnavateli? Působili účastníci projektů jako pozitivní vzor (motivační faktor) pro ostatní členy cílové skupiny?

#### **Oblast podpory 3.4**

- m) Byl součástí výsledků projektů i vznik/zavedení nějakého nástroje či procesu ke sladování pracovního a rodinného života či prosazováním rovných příležitostí žen a mužů? Jaké typy nástrojů/procesů vznikly/byly zavedeny a co bylo jejich zdrojem?
- n) Byla při přípravě projektu ověřována reálná poptávka po vytvořených či zavedených nástrojích? Ukázaly se tyto nástroje jako užitečné v praxi?

o) Jaké jsou (potenciální) překážky pro další využívání těchto nástrojů?

p) Jaké přínosy na pracovní trh mělo zřizování a provoz firemních zařízení péče o děti?

#### **Oblast podpory 4.1**

q) Jak pomohly projekty zvýšit kvalitu regulace?

r) Jak se podařilo se díky projektům zefektivnit vzdělávání a odbornou přípravu úředníků veřejné správy?

s) Jak přispěly vytvořené nástroje řízení ke zlepšení práce správních a samosprávných úřadů?

t) Jak přispěly projekty ke zmírnění regionálních rozdílů v poskytování veřejných služeb?

u) Jaký měly projekty vliv na zvýšení transparentnosti a otevřenosti správních úřadů a úřadů samospráv?

v) Jak přispěly projekty k posílení institucionální kapacity a efektivnosti veřejné správy a veřejných služeb?

w) Jak přispěly projekty ke zkvalitnění tvorby a implementaci politik?

x) Jak přispěly projekty ke zlepšení a zjednodušení regulatorního prostředí?

y) Jak přispěly projekty k zefektivnění činnosti úřadů veřejné správy a snížení finančních nároků na chod administrativy?

z) Jak pomohly projekty zajistit transparentnější výkon veřejné správy?

aa) Jak vedly projekty k přiblížení veřejných služeb občanovi a zlepšení jejich dostupnosti a kvality?

bb) Jak přispěly projekty k naplňování strategie Efektivní veřejná správa a přátelské veřejné služby (tzv. Strategie Smart Administration)?

cc) Jaký byl dopad projektů na správní úřady a organizační složky státu?

dd) Jaký byl dopad projektů na orgány územních samosprávných celků a úřady územně samosprávných celků?

ee) Jaký byl dopad projektů na zaměstnance územně samosprávných celků a úřadů územně samosprávných celků?

#### **Oblast podpory 5.1**

ff) Byl součástí výsledků projektů i vznik nějakého druhu inovovaného produktu/zavedení inovativního nástroje či procesu? Jaké typy produktů vznikly/jaké nástroje byly zavedeny? Co bylo zdrojem inovací?

gg) Byla při přípravě projektu ověřována reálná poptávka po vytvořených či zavedených produktech/nástrojích? Ukázaly se inovace jako užitečné v běžné praxi?

hh) Jaké jsou hlavní reálné/potenciální překážky pro udržitelnost inovací?



## 2.2 Postup řešení

### 2.2.1 Evaluační úkoly

Evaluační úkoly byly rozčleněny do tří evaluačních úkolů, které na sebe navazují. Přehled evaluačních úkolů s hlavními výstupy je uveden i ve schématu níže.



Projekt byl rozdělen do 4 hlavních etap/částí s postupným zpracováním případových studií a navazujících úkolů:

- **Evaluační úkol 1: Zpracování 1. vlny případových studií a navržení metodologie meta-analýzy**

V první vlně bylo zpracováno **20** nových případových studií<sup>3</sup> a byla navržena metodologie meta-analýzy obsahu případových studií a dvojí různý způsob aplikace klastrové analýzy.

**Výstup:** 1. průběžná evaluační zpráva

- **Evaluační úkol 2: Zpracování 2. vlny případových studií a pilotáž meta-analýzy se zahrnutím dalších případových studií OP LZZ**

Ve druhé vlně bylo zpracováno dalších **20** nových případových studií<sup>4</sup> a byla zpracována pilotní meta-analýza obsahu případových studií zpracovaných v rámci evaluačních úkolů 1 a 2, vč. dvojí různé aplikace klastrové analýzy dle navržené metodologie.

**Výstup:** 2. průběžná evaluační zpráva

<sup>3</sup> Počet navýšen oproti zadávací dokumentaci po dohodě se zadavatelem (z 15 na 20).

<sup>4</sup> Počet snížen oproti zadávací dokumentaci po dohodě se zadavatelem (z 25 na 20).

➤ **Evaluační úkol 3: Zpracování 3. vlny případových studií a finální meta-analýza všech případových studií OP LZZ**

Ve třetí vlně bylo zpracováno posledních **25** nových případových studií a byla aktualizována meta-analýza a klastrová analýza o výsledky třetí vlny případových studií.

*Výstup:* Případové studie a aktualizace výstupů meta-analýzy, včetně výstupů klastrové analýzy.

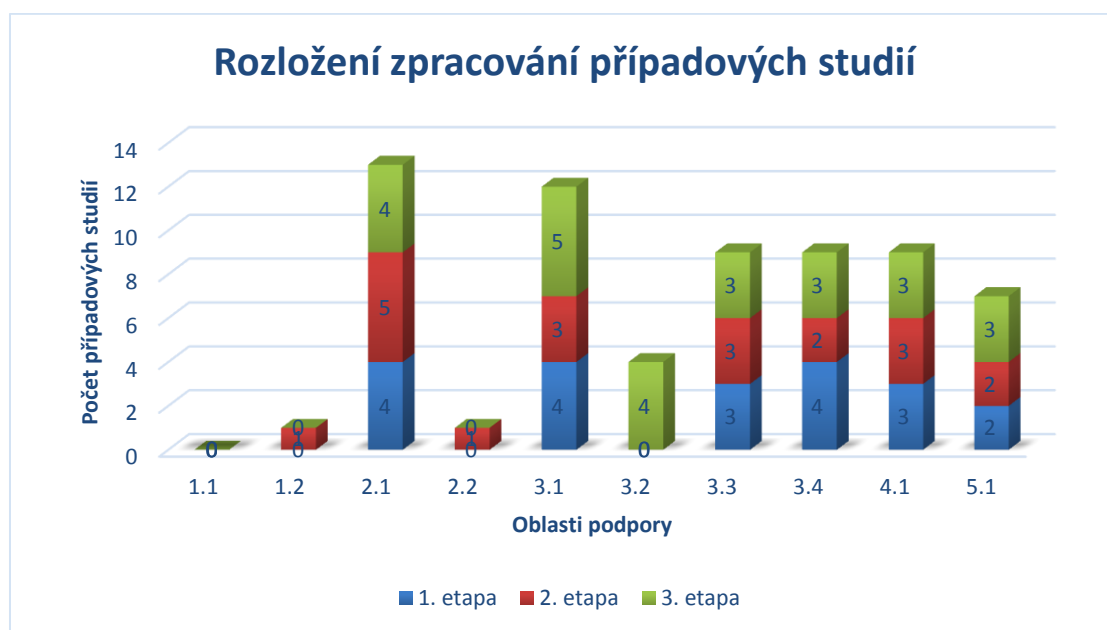
➤ **Evaluační úkol 4: Syntéza závěrů a doporučení**

V rámci posledního úkolu byly zpracovány souhrnné závěry a zhodnocení skutečných dopadů projektů OP LZZ, a to na základě vzájemné konfrontace výsledků této evaluace a evaluací zpracovaných dříve. Zároveň jsou formulována doporučení pro nastavení projektů v rámci OPZ. Součástí je i vyhodnocení zkušeností s využitím metodologie případových studií, jejich meta-analýzy a klastrové analýzy.

*Výstup:* Závěrečná zpráva

## 2.2.2 Fázování zpracování případových studií

Aktuální rozložení zpracování nových případových studií dle etap znázorňuje následující graf:



Seznam všech zpracovávaných případových studií je uveden v Příloze 1 (Technická zpráva).

## 2.3 Popis metodologie

Pro řešení evaluačních otázek byla využita **smíšená metodologie**<sup>5</sup> zahrnující jak kvantitativní, tak kvalitativní metody. Jednalo se o zároveň o **nekontrafaktuální dopadovou evaluaci**<sup>6</sup>, jejímž cílem bylo zjistit a vyhodnotit reálné dopady projektů prostřednictvím hloubkových případových studií<sup>7</sup>.

Využita byla i **meta-analytická metodologie**, v rámci které byly výsledky případových studií zkoumány prostřednictvím postupů meta-analýzy dat<sup>8</sup>, včetně **klastrové analýzy**.

<sup>5</sup> Mixed Methods

<sup>6</sup> Theory Based Impact Evaluation

<sup>7</sup> In-Deep Case Studies

### 2.3.1 Metodologie využitá v rámci evaluačních úkolů 1-3

V rámci řešení evaluačního projektu byla nejprve vytvořena metodologie pro zpracování případové studie, dále metodologie pro meta-analýzu a metodologie klastrové analýzy. Metodologie byly navrženy v 1. etapě a v rámci 2. i 3. etapy byly aktualizovány.

#### Zpracování případových studií

Cílem zpracování případových studií bylo **zhodnocení reálných dopadů projektů** a příprava **vstupů pro následnou meta-analýzu** (a klastrovou analýzu). Výběr projektů pro zpracování případových studií prováděl zadavatel na základě výsledků vlastního dotazníkového šetření mezi příjemci projektů.

Případové studie, které zkoumaly dopady projektů a faktory, které je ovlivňují, vycházely z využití a reálného ověření funkčnosti teorie změny, jakožto hlavního metodologického nástroje. Jednalo se tedy o **využití TBIE** (*Theory-based impact evaluation*). Klíčové bylo ověření funkčnosti intervenční logiky a prokázání kauzálních vztahů mezi výstupy a efekty, a to na základě **prozkoumání předpokladů (ne)funkčnosti teorie změny dané intervence/projektu**. Teorie změny byly v rámci případových studií vizualizovány.

Případové studie byly zpracovány v následující struktuře:

1. **Identifikace případové studie**
  - 1.1. Identifikační údaje projektu
  - 1.2. Přehled terénního šetření
  - 1.3. Shrnutí evaluačního designu
2. **Abstrakt**
3. **Výchozí situace a cíle projektu**
  - 3.1. Příjemce dotace
  - 3.2. Přístup ke zpracování žádosti
  - 3.3. Cíle projektu
  - 3.4. Cílová skupina
4. **Realizace projektu**
  - 4.1. Aktivita
  - 4.2. Realizace výběrových řízení
  - 4.3. Realizační tým projektu
5. **Zhodnocení přínosů a úspěšnosti projektu**
  - 5.1. Výchozí situace
  - 5.2. Hlavní monitorovací indikátory
  - 5.3. Zhodnocení přínosů projektu na základě TBIE
    - 5.3.1. Teorie změny
    - 5.3.2. Dosažené přínosy
    - 5.3.3. Strukturované zhodnocení dopadů

<sup>8</sup> Meta Analysis

- 5.3.4. Zhodnocení účelnosti projektu na základě TBIE
- 5.3.5. Nezamýšlené dopady
- 5.3.6. Negativní dopady
- 5.4. Užitečnost projektu na základě vnímání ze strany cílových skupin a dalších klíčových aktérů
- 5.5. Překážky při realizaci projektu a způsoby jejich řešení
- 5.6. Faktory ovlivňující dopady
  - 5.6.1. Inovativnost projektu
- 5.7. Způsob zjišťování výsledků projektu ze strany samotného příjemce
- 6. Zhodnocení projektu dle účinnosti, hospodárnosti a udržitelnosti**
  - 6.1. Účinnost projektu
  - 6.2. Hospodárnost projektu
  - 6.3. Udržitelnost přínosů projektu
- 7. Souhrnné zhodnocení a poučení z realizace**
  - 7.1. Identifikace nejlepší, dobré a neosvědčené praxe

Pro každou případovou studii byl vždy nejprve vytvořen **specifický evaluační design**, který určil konkrétní metodologický postup, zdroje dat a metody jejich sběru. Evaluační design byl zpracován na základě **předvýzkumu**, což zahrnovalo využití desk research dostupné dokumentace k projektu, výsledků dotazníkového šetření, které provedl zadavatel a komunikaci s příjemcem. **Z metodologického hlediska** byly metody voleny tak, aby vyhovovaly požadavkům na **triangulaci** metod, tzn. u každé případové studie bylo využito minimálně:

- a) expertní hodnocení evaluátorem
- b) hodnocení projektu příjemci/realizátory
- c) hodnocení projektu účastníky.

Co se týče postupu řešení a zpracování, tak evaluátor nejprve zpracoval **vzorovou případovou studii**, která byla ze strany zadavatele schválena. Následně bylo přistoupeno ke zpracování dalších případových studií.

**Podrobná metodologie pro zpracování případové studie, aktualizovaná v rámci 3. etapy, je uvedena v Technické zprávě (viz Příloha 1).**

### Meta-analýza a klastrová analýza

Cílem meta-analýzy bylo **nalézt souvislosti mezi charakteristikami úspěšných projektů a mezi charakteristikami neúspěšných projektů**. Úspěšnost byla zkoumána jednak z pohledu účelnosti projektu, tak 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. V rámci meta-analýzy byly využity tyto analytické metody:

Explorační analýza

Klastrová analýza

Podrobná metodologie pro meta-analýzu a klastrovou analýzu je uvedena v Technické zprávě (viz Příloha 1).

### Souhrnný přehled využitých zdrojů a způsobu sběru dat

V rámci zpracování případových studií bylo využito celé spektrum metod sběru dat s nejrůznějšími cílovými skupinami, viz též následující přehled:

#### Desk research

- Dotazníkové šetření zadavatele
- IS MONIT7+, projektové žádosti, monitorovací zprávy apod.
- Internetové zdroje: webové stránky příjemců, projektů apod.
- Výstupy z projektů: metodiky, videa, informační brožury apod.
- Odborné zdroje k tématům (např. sociální podnikání): např. publikace, informační materiály
- Stastické zdroje: ČSÚ apod.

#### Terénní šetření

- **Individuální polostrukturované řízené rozhovory (IDI):**
  - Příjemci (a partneři) projektů
  - Odborní garanti projektů
  - Zástupci cílových skupin
  - Zástupci klíčových aktérů
- **Fokusní skupiny nebo skupinové rozhovory**
  - Zástupci příjemců projektů (členové realizačního týmu projektu)
  - Zástupci cílových skupin
  - Zástupci klíčových aktérů
- **Dotazníkové šetření (CAWI)**
  - Zástupci cílových skupin
- **Telefonické šetření (CATI)**
  - Příjemci (a partneři) projektů
  - Odborní garanti projektů
  - Zástupci cílových skupin
  - Zástupci klíčových aktérů

### 2.3.2 Metodologie využitá v rámci evaluačního úkolu 4

Na základě výstupů úkolů 1-3 a zpracovaných odpovědí na všechny evaluační otázky **byly zpracovány syntezy závěrů, a to na úrovni skupin evaluačních otázek**, přičemž byl kladen **důraz na dopady projektů a faktory**, které dopady ovlivnily **a na problémy a překážky**, se kterými se příjemci i účastníci potýkali. Využito bylo i **expertního panelu**. Čtyřhodinový expertní panel se konal 25. 8. 2015 a zúčastnili se jej všichni členové týmu, kteří se podíleli na zpracování případových studií.

Návazně byla obdobně **zpracována doporučení** pro nastavení projektů v OPZ.

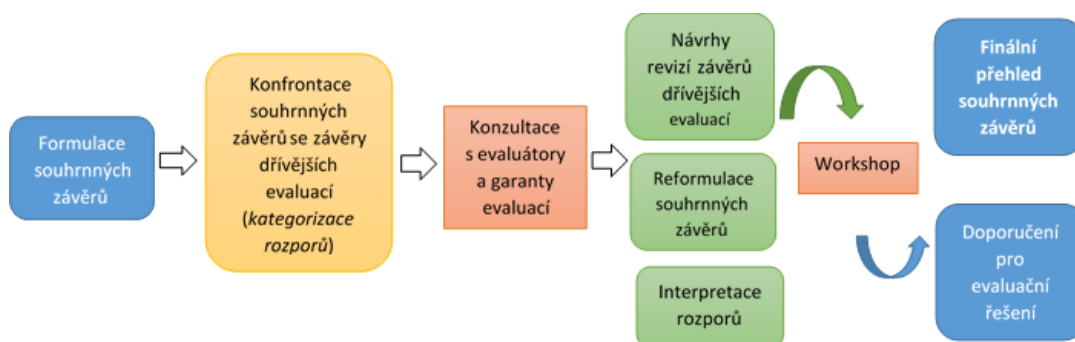
**Formulované závěry byly konfrontovány s dřívějšími evaluacemi**, přičemž využito bylo těchto evaluací:

- Průběžná dlouhodobá (longitudinální) studie účinků podpory OP LZZ na cílové skupiny programu.
- Evaluace uplatňování principu partnerství v projektech OP LZZ
- ROV OP LZZ 2012 (část k PO5)
- Evaluace podpory sociálního a inkluzivního podnikání z ESF
- Fokussní skupiny OP LZZ 2010 (část k PO4)

Z výše uvedených evaluací byl zpracován **přehled závěrů** a doporučení (viz Příloha 4 Závěrečné zprávy), se kterými byly konfrontovány závěry učiněné evaluátorem v rámci této evaluace.

**Závěry a doporučení budou diskutovány se zadavatelem v rámci workshopu.** Vhodnými účastníky workshopu se jeví i věcní garanti v rámci OPZ a další pracovníci nového OPZ (uživatelé evaluace). Na základě výstupů workshopu budou závěry a doporučení finalizována.

Schéma postupu řešení evaluačního úkolu 4 je uvedeno níže:





## 2.4 Harmonogram

Úkoly a výstupy zakázky / měsíc	2014		2015								
	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9
<b>Evaluační úkol I</b>											
Návrh metodiky případové studie											
Návrh metodiky meta-analýzy											
Návrh klastrové analýzy											
Vzorová případová studie											
20 nových případových studií											
1. Průběžná zpráva				N		F					
<b>Evaluační úkol II</b>											
20 nových případových studií											
Pilotní verze meta-analýzy											
Pilotní verze klastrové analýzy											
2. Průběžná zpráva							N	F			
<b>Evaluační úkol III</b>											
25 nových případových studií											
Finální verze meta-analýzy											
Finální verze klastrové analýzy											
<b>Evaluační úkol IV</b>											
Syntéza závěrů											
Formulace doporučení											
Konfrontace závěrů, doporučení s evaluacemi											
Závěrečná zpráva										N	F
Workshop											

Poznámka: N – návrh zprávy, F – finální verze zprávy

### 3 Detailní evaluační výstupy a výsledky

V třetí etapě projektu jsou detailními výstupy a výsledky:

- **20 zpracovaných případových studií**, viz Příloha 2 – Případové studie 3. vlny
- **Meta-analýza a klastrová analýza**, viz Příloha 3

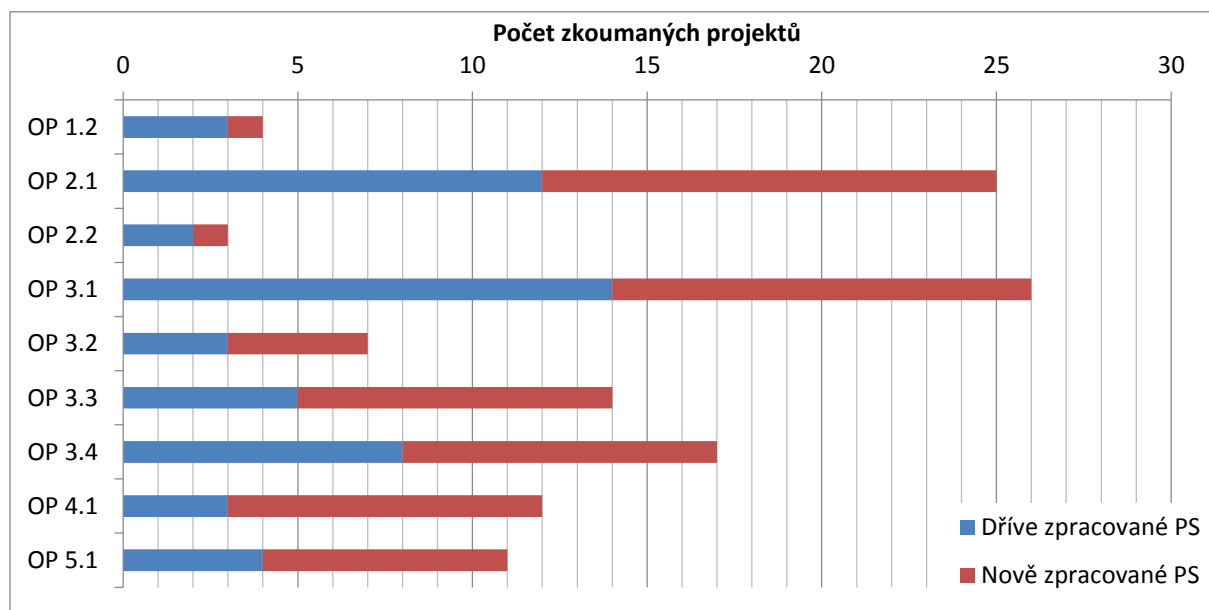
## 4 Syntéza zjištění a doporučení

### 4.1 Syntéza zjištění a závěry

Kapitola věnující se syntéze zjištění a závěrů vychází ze zjištění z 65 nově zpracovaných případových studií (65 projektů) a meta-analýzy, která zahrnovala i 54 projektů, na které byly zpracovány případové studie již v rámci dřívějších evaluací. Závěry jsou prezentovány pro oblasti podpory s dostatečným počtem zpracovaných případových studií, tj. nejsou zahrnuty oblasti podpory OPLZZ, pro které nebyla zpracována žádná či pouze 1 nová případová studie. Závěry jsou zpracovány na úrovni skupin evaluačních otázek (pro zahrnuté oblasti podpory), které lze tematicky rozčlenit následujícím způsobem:

- 1) Závěry v oblasti obecných dopadů projektů (vazba na společné evaluační otázky 1 až 5)
- 2) Závěry ke specifickým dopadům projektů, tj. specifické věcné dopady, oblast práce s účastníky, rozdílnost dopadů u mužů a žen a vliv partnerství (vazba na společné evaluační otázky 6 až 17 a příslušné specifické evaluační otázky)
- 3) Závěry v oblasti překážek a způsobu jejich řešení (vazba na společné evaluační otázky 18-22)
- 4) Souhrnné závěry v oblasti dobré praxe a evaluačních kritérií (vazba na společné evaluační otázky 23-27)

Graf 1: Počet zkoumaných projektů v evaluaci



Pro první tři tematické skupiny byly rovněž závěry srovnány se závěry vybraných předchozích evaluací (viz evaluační úkol 4).

#### 4.1.1 Závěry v oblasti obecných dopadů projektů

##### Oblast podpory 2.1 Posílení aktivních politik zaměstnanosti

Na základě zpracovaných případových studií a jejich meta-analýzy lze v oblasti dopadů projektů vyvodit tyto hlavní závěry:

- **Bylo dosaženo očekávaných pozitivních dopadů v souladu se zaměřením oblasti podpory, přínosy odpovídaly nastavení výzev, zaměření projektů a jejich aktivit:** Projekty v oblasti podpory přinesly významné dopady na kvalifikační úroveň (vzdělání), ekonomickou situaci, zaměstnanost, zaměstnatelnost, postoje a motivace a sociální status účastníků i dalších klíčových aktérů.
- **Dosažení očekávaných dopadů ovlivňovaly obecně pojaté faktory znalosti situace a potřeb cílové skupiny a jejich zacílení aktivitami projektu.** Úspěšné projekty zahrnovaly poradenské a asistenční aktivity účastníkům projektu, zaměřené na motivaci a řešení životních situací, které komplikují pracovní rehabilitaci (obecnou motivaci účastníků, právní, sociální či psychologickou intervenci, řešení dluhové situace, bydlení, odpoutání od rizikové komunity, podporu při kontaktu s úřady apod.), tj. komplexní osobní asistenci. Osvědčilo se zapojení insiderů - osob, jež mají detailní znalost cílové skupiny a aktivit zevnitř - jak ve fázi výběru uchazečů (viz níže), tak realizaci. Dokáží dostatečně identifikovat vhodné účastníky projektu a zároveň oprávněnost / relevanci důvodů, které vedou k předčasnému ukončení účasti v projektu.
- **Z hlediska celkové úspěšnosti se jako zásadní faktor ukazuje nastavení výběru účastníků projektu** (včetně zásadní role Úřadu práce v něm) a **dlouhodobá spolupráce aktérů**. Kvalita spolupráce mezi příjemcem – Úřadem práce, dodavatelem a zaměstnavateli představuje obecný předpoklad dosažení žádoucích dopadů (například průběžná spolupráce se zaměstnavateli, odbourávání negativních stereotypů vůči různým cílovým skupinám, vytvoření databáze kontaktů, podpora zaměstnavatelů v administrativě projektu atp.)
- **Projekty vedly také k některým nezamýšleným pozitivním dopadům**, na které nebyly primárně zaměřeny (například prohloubení spolupráce mezi klíčovými aktéry na lokálním trhu práce – úřad práce, dodavatelé, zaměstnavatelé, NNO).
- **Projekty až na výjimky nevedly k negativním dopadům**, cílovými skupinami i dalšími klíčovými aktéry (například zaměstnavateli) je většina výstupů projektů vnímána jako užitečná a pozitivní. Za aspekt omezující efekty projektů lze označit ojediněle identifikovaný nesoulad realizovaných rekvalifikací s požadavky místního trhu práce. V takových případech v určité míře docházelo ke směřování účastníků do relativně méně náročných rekvalifikací, ať už z důvodu subjektivních preferencí účastníků, či potřeby naplňovat projektové ukazatele.
- **Význam dosažených dopadů je mírně snížen creaming-off efektem, který byl v některých projektech částečně potvrzen.** Jedná se ale vesměs o případy, kdy tyto jevy vyplývají z povahy cílové skupiny či situace v místě realizace projektu, nastavení ani způsob realizace projektu tak nelze z tohoto důvodu považovat za chybné.

**Soulad se závěry z předchozích evaluací:** Zjištěné skutečnosti jsou principiálně v souladu se závěry rešeršovaných, dříve realizovaných evaluací (Průběžná dlouhodobá (longitudinální) studie účinků podpory OP LZZ na cílové skupiny programu, Evaluace podpory sociálního a inkluzivního podnikání z ESF).

### Oblast podpory 3.1 Podpora sociální integrace a sociálních služeb

Na základě zpracovaných případových studií a jejich meta-analýzy lze v oblasti dopadů projektů vyvodit tyto hlavní závěry:

- Projekty přispěly k procesu začleňování sociálně znevýhodněných osob do společnosti:** všechny projekty přispívaly ke zlepšení životní situace a ke změně motivace a postojů účastníků. V oblasti zaměstnanosti docházelo díky projektům ke zvýšení sebevědomí a motivace klientů k zapojení na trh práce. Osoby sociálně vyloučené (či vyloučením ohrožené) získaly díky projektům potřebné měkké dovednosti nutné ke zvýšení své zaměstnatelnosti a v některých případech získaly přímo zaměstnání a s ním spojený pravidelný příjem. V rovině společenské docházelo u klientů sociálních služeb k posunu k rovnoprávnému zapojení do společnosti, k vyřešení některých tíživých životních situací a k (opětovnému) zapojení klientů do sociálního a kulturního života ve společnosti – například zlepšením po psychické stránce, zvýšením sebevědomí, zvýšením kvalifikace, zlepšením informovanosti apod.
- Projekty přispěly ke zvýšení kvalifikace pracovníků sociálních služeb,** významným dopadem je také rozvoj sociálních podniků. Podstatným dopadem pro samotné příjemce je často navázání kontaktů – především s dalšími aktéry, kteří působí v oblasti problematiky osob sociálně vyloučených či s odborníky, např. na komunitním plánování. Díky podpoře z o.p. 3.1 došlo k nastavení plánů pro rozvoj sociálních služeb a to komunitním způsobem, se zapojením širokého okruhu partnerů. Dále byly podpořeny individuální projekty, které vedly k rozvoji sítě služeb sociální prevence v regionech.
- Dosažení očekávaných dopadů ovlivňovalo množství faktorů.** Jednalo se jednak o faktory na straně příjemce, vycházející z míry jeho motivace, iniciativy, zkušeností a znalosti problematiky cílových skupin (potřeba volit odlišný přístup i rozdílné aktivity vzhledem ke specifikům daných CS); dále o faktory udržitelnosti (kde hraje významnou roli především existence finančních zdrojů na podporu aktivit do budoucna) a faktory externí, které byly často spojeny s napojením se na relevantní partnery – např. na kvalifikované partnery projektu, na návazné služby pro CS apod. Jako úspěšné byly hodnoceny projekty, které měly zajištěnu podporu ostatních aktérů, institucí či nakontaktovanou cílovou skupinu, vysokých dopadů dosahovaly také projekty přímo nabízející zaměstnání pro CS. U projektů na podporu či na vznik sítě služeb se jako důležitý ukazuje důraz na monitoring a pečlivou definici a kontrolu podporovaných služeb. Obecně lze říci, že projekty poskytující komplexní řešení a nabízející kontinuální práci s cílovou skupinou jsou úspěšné.
- Projekty vedly také k nezamýšleným pozitivním dopadům,** přičemž se jednalo o dopady na straně příjemců (většinou navázání a udržení kontaktů či rozvoj zkušeností získaných v projektu) i na straně cílových skupin. Jedním z příkladů je projekt zaměřený na školení pracovníků v sociálních službách, který přinesl kromě zlepšení zdravotního stavu a sociální situace těchto pracovníků také výrazné zlepšení zdravotního stavu klientů služby. 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.

- **Projekty až na výjimky nevedly k negativním dopadům:** 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. domácí práce, které byly po nich vzhledem k přípravě na samostatnost vyžadovány
- **Význam dosažených dopadů nebyl snížen žádnými nežádoucími efekty** (jako např. substituce aj.).

**Soulad se závěry z předchozích evaluací:** Zjištěné skutečnosti jsou v souladu se závěry dřívějších rešeršovaných evaluací (Průběžná dlouhodobá (longitudinální) studie účinků podpory OP LZZ na cílové skupiny programu, Evaluace podpory sociálního a inkluzivního podnikání z ESF).

### Oblast podpory 3.2 Podpora sociální integrace příslušníků romských lokalit

Na základě zpracovaných případových studií a jejich meta-analýzy lze v oblasti dopadů projektů vyvodit tyto hlavní závěry:

- **Bylo dosaženo očekávaných pozitivních dopadů na cílové skupiny:** U cílových skupin projekty přispěly zejména k vyřešení tíživé životní situace (zejména dluhových problémů, problémů s bydlením apod.), omezení či prevence sociálně-patologických jevů či rizikového chování a také ke zvýšení motivace účastníků k zapojení na trh práce. Významným přínosem projektů z o.p. 3.2 pro cílové skupiny bylo získání zaměstnání (nedotovaného pracovního místa), se kterým souvisí přínosy v podobě získání pravidelného příjmu.
- **Bylo dosaženo pozitivních dopadů na příjemce a klíčové aktéry:** Nejčastější pozitivní dopady projektů pro příjemce a spolupracující aktéry spočívaly v posílení a koordinaci vzájemné spolupráce aktérů/subjektů činných v oblasti sociálního začleňování (upevnění spolupráce neziskových organizací, státní správy a samosprávy a dalších institucionálních sfér za účelem posílení efektivity procesu sociálního začleňování obyvatel sociálně vyloučených lokalit). Díky podpoře bylo také možné poskytovat nové typy služeb (např. vznik Poradny pro občanství ve vyloučené lokalitě) či zvýšit rozsah stávajících služeb, které organizace (příjemci) běžně nabízejí. Projekty přispěly k začlenění cílové skupiny do společnosti a částečně i na trh práce.
- **Dosažení očekávaných dopadů ovlivňovalo množství faktorů s důrazem na předchozí zkušenosti a připravenost a optimální nastavení projektu:** 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. Dále se 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 některým nezamýšleným pozitivním dopadům:** Mezi nezamýšlené dopady patřily například vytvoření internetového sdílení informací 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 a ochota všech aktérů ke spolupráci.

- **Projekty měly některé negativní dopady:** Negativní dopady byly zjištěny ve dvou z hodnocených projektů, jednalo se např. o negativní vnímání provozované Poradny zástupci státní správy v důsledku špatné komunikace a vztahů s orgány státní správy.
- **Význam dosažených dopadů je u jednoho z projektů mírně 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.

**Soulad se závěry z předchozích evaluací:** Zjištěné skutečnosti jsou v souladu se závěry dřívějších řešeršovaných evaluací (Průběžná dlouhodobá (longitudinální) studie účinků podpory OP LZZ na cílové skupiny programu).

### Oblast podpory 3.3 Integrace sociálně vyloučených skupin na trhu práce

Na základě zpracovaných případových studií a jejich meta-analýzy lze v oblasti dopadů projektů vyvodit tyto hlavní závěry:

- **Bylo dosaženo očekávaných pozitivních dopadů:** U cílových skupin bylo dosaženo zvýšení měkkých dovedností (zejména v oblasti komunikace se zaměstnavatelem, psaní životopisu a motivačního dopisu), dále zlepšení orientace na trhu práce (např. vyhledávání pracovních příležitostí), zvýšení motivace účastníků k zapojení na trh práce, zvýšení sebevědomí na trhu práce a ve společnosti včetně většího zapojení do společnosti. Osoby z cílových skupin často také získaly reálný pohled na svou situaci a své možnosti vzhledem k pracovnímu uplatnění. Největší přínos projektů z o.p. 3.3 pro cílové skupiny spočívá v získání zaměstnání, od kterého se dále odvíjí přínosy v oblasti zvýšení příjmu a získání pracovní praxe.
- **Bylo dosaženo pozitivních dopadů na příjemce:** Nejčastější pozitivní dopady projektů pro příjemce spočívaly v navázání či posílení spolupráce s místními aktéry ze soukromé sféry, tj. se zaměstnavateli, kteří jsou ochotni vytvářet pracovní místa pro cílové skupiny. Díky podpoře bylo možné poskytovat nové typy služeb či zvýšit rozsah stávajících služeb, které organizace (příjemci) běžně nabízejí.
- **Dosažení očekávaných dopadů ovlivňovalo množství faktorů s důrazem na předchozí zkušenosti a komplexnost aktivit:** Za základní faktor úspěšnosti u hodnocených projektů lze označit dlouhodobé zkušenosti příjemců s prací s danou cílovou skupinou. Významným faktorem z hlediska nastavení projektů byla jejich komplexnost a návaznost jednotlivých aktivit, které směřovaly k začlenění na trh práce. Aktivita 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 za účelem získání pracovních návyků byla realizována tréninková pracoviště či pracovní praxe u zaměstnavatelů. V případě „problémovějších“ cílových skupin (osoby po výkonu trestu, obyvatelé sociálně vyloučených lokalit) byla významným faktorem pro dosažení přínosů bezprostřední návaznost a dynamika aktivit, jež byly klíčové pro udržení cílové skupiny v projektu. Z hlediska konkrétních aktivit a přístupu se u všech cílových skupin osvědčily



individuální přístup, exkurze do firem (pro utvoření lepší představy účastníků o budoucím zaměstnání) a také se osvědčilo 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 některým nezamýšleným pozitivním dopadům:** Mezi nezamýšlené dopady patřily 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.
- **Projekty až na výjimky nevedly k negativním dopadům:** Negativní dopady byly zjištěny pouze v jednom z hodnocených projektů, kdy někteří z účastníků v zaměstnání odcizili věčné předměty či finanční hotovost, což vedlo k negativním dopadům na zaměstnavatele.
- **Význam dosažených dopadů je mírně snížen creaming-off efektem, který byl v některých projektech částečně potvrzen.** 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.

**Soulad se závěry z předchozích evaluací:** Zjištěné skutečnosti jsou v souladu se závěry dřívějších rešeršovaných evaluací (Průběžná dlouhodobá (longitudinální) studie účinků podpory OP LZZ na cílové skupiny programu, Evaluační podpora sociálního a inkluzivního podnikání z ESF).

### Oblast podpory 3.4 Rovné příležitosti žen a mužů na trhu práce a sladění pracovního a rodinného života

Na základě zpracovaných případových studií a jejich meta-analýzy lze v oblasti dopadů projektů vyvodit tyto hlavní závěry:

- **Bylo dosaženo očekávaných pozitivních dopadů:** U cílových skupin projekty přispěly především k umožnění přístupu účastníků k zaměstnání díky flexibilním formám práce. Dále bylo dosaženo zvýšení sebevědomí a motivace účastníků k zapojení na trh práce a k dalšímu vzdělávání (také u účastníků, kteří nakonec např. nezačnou podnikat), zvýšení měkkých dovedností a posílení pracovní právní nebo občanskoprávní gramotnosti. Nejčastější pozitivní dopady projektů pro příjemce spočívaly v navázání či posílení spolupráce s místními aktéry z veřejné i soukromé sféry, zejména se zaměstnavateli, kteří zaváděli opatření na podporu rovných příležitostí včetně vytváření flexibilních pracovních míst.
- **Dosažení očekávaných dopadů ovlivňovalo množství faktorů s důrazem na předchozí zkušenosti, návaznost aktivit a individuální poradenství:** Jako pozitivní faktor k dosažení dopadů se u hodnocených projektů zaměřených na podnikání 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 některým nezamýšleným pozitivním dopadům:** Mezi nezamýšlené dopady patřily například vznik podnikatelské spolupráce a dodavatelských vztahů mezi účastníky projektu, nebo vznik nových sociálních i profesních vazeb a kontaktů v rámci cílové skupiny zaměstnanců veřejných institucí. Faktorem zde byla především možnost neformálních kontaktů mezi účastníky.
- **Projekty nevedly k negativním dopadům:** Žádné negativní dopady nebyly identifikovány.
- **Význam dosažených dopadů je mírně snížen efekty creaming-off a mrtvé váhy, které byly v jednom případě částečně potvrzeny.** 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. Navíc část účastnic by dle zjištění začala podnikat i bez účasti v projektu.

**Soulad se závěry z předchozích evaluací:** Zjištěné skutečnosti jsou v souladu se závěry dřívějších rešeršovaných evaluací (Průběžná dlouhodobá (longitudinální) studie účinků podpory OP LZZ na cílové skupiny programu, Evaluce podpory sociálního a inkluzivního podnikání z ESF).

#### Oblast podpory 4.1 Posilování institucionální kapacity a efektivnosti veřejné správy

Na základě zpracovaných případových studií a jejich meta-analýzy lze v oblasti dopadů projektů vyvodit tyto hlavní závěry:

- **Realizované projekty dosáhly očekávaných efektů v rámci 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 však nezbytný delší odstup, než který byl u většiny posuzovaných projektů k dispozici.
- **Bylo dosaženo očekávaných pozitivních dopadů v souladu se zaměřením oblasti podpory, přínosy odpovídaly nastavení výzev, zaměření projektů a jejich aktivit.** 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 v podobě zkvalitňování řízení a řízení kvality v organizacích (například zvýšení kompetencí v oblasti strategického plánování, podmínek pro strategické řízení municipalit, nastavení projektového řízení, zavedení nástroje pro hodnocení kvality, 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.
- **Dopady a dlouhodobé výsledky jsou podmiňovány zejména následujícími faktory:** Silné „vlastnictví“ projektu ze strany uživatelů výsledků respektive subjektů s významným vlivem na jejich praktické uplatnění a zavedení výstupů projektu do procesů organizace a organizační kultury - 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.). Z podobných příčin bylo jako faktor úspěchu identifikováno zapojení volených zástupců obce do projektu, pokud akceptace a uplatnění výstupu předpokládá součinnost s volenými představiteli obcí (radní, zastupitelé). V praxi se principiálně jedná o důsledně uplatňované principy projektového řízení a stakeholder management. Z obecných předpokladů byly téměř vždy uváděny zkušenosti příjemce (podmiňující schopnost řídit projekty podobné řešenému) a kvalita dodavatelů.

- Projekty vedly také k nezamýšleným pozitivním dopadům (například zefektivnění organizačních procesů, které nebyly přímo předmětem optimalizace v rámci projektu, užší spolupráci 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 mírně snížen efektem mrtvé váhy, který byl částečně potvrzen ve dvou třetinách případů. Avšak, míra čisté 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 (zajištění výkladové praxe k zavádění nového právního kodexu), kvalitativní přínos z hlediska veřejných služeb však lze u projektů identifikovat.

**Soulad se závěry z předchozích evaluací:** Zjištěné skutečnosti jsou plně v souladu se závěry rešeršovaných, dříve realizovaných evaluací (Fokusní skupiny OP LZZ 2010).

### Oblast podpory 5.1 Mezinárodní spolupráce

Na základě zpracovaných případových studií a jejich meta-analýzy lze v oblasti dopadů projektů vyvodit tyto hlavní závěry:

- **Bylo dosaženo očekávaných pozitivních dopadů v souladu se zaměřením oblasti podpory, přínosy odpovídaly nastavení výzev, zaměření projektů a jejich aktivit.** Projekty v oblasti podpory 5.1 přinášely významné dopady systémového charakteru, dopady v oblasti zvyšování informovanosti a osvěty na další klíčové aktéry.
- **Byly realizovány 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 primárně úspěšné nastolování nových témat (pěstounská péče, sociální podnikání) a podpora „ekosystému“ pro jejich budoucí rozvoj. Na hodnocení výsledků v rámci této oblasti podpory je tak třeba nahlížet specificky.
- **Pro dosahování uvedených přínosů se jako zásadní faktor ukázal výběr vhodných partnerů,** případně dlouhodobá spolupráce s partnerem. Dále, vhodná 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. Pro převedení a aplikaci vytvořených řešení do praxe je nutná kontinuální podpora i po skončení projektu, ať již v podobě finanční či ve formě jasného a silného „vlastnictví“ tématu (případně obojí).

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

**Soulad se závěry z předchozích evaluací:** Zjištěné skutečnosti jsou principiálně v souladu se závěry rešeršovaných, dříve realizovaných evaluací (ROV OP LZZ 2012, Evaluace podpory sociálního a inkluzivního podnikání z ESF).

#### 4.1.2 Závěry ke specifickým dopadům projektů

##### Oblast podpory 2.1 Posílení aktivních politik zaměstnanosti

Na základě zpracovaných případových studií a jejich meta-analýzy lze v oblasti dopadů projektů vyvodit tyto hlavní závěry:

- **Projekty v oblasti podpory přinesly významné dopady na kvalifikační úroveň (vzdělání), ekonomickou situaci, zaměstnanost, zaměstnatelnost, postoje a motivace a sociální status účastníků.** 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 komplexního řešení situace účastníků nad rámec řešení kvalifikačních bariér a praxe.** Příkladem mohou být poradenské a asistenční aktivity účastníkům projektu, zaměřené na 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 od rizikové komunity, podporu při kontaktu s úřady apod.
- **Partnerství respektive kvalita spolupráce a funkční spolupráce mezi místními aktéry trhu práce (Úřadem práce, dodavatelem a zaměstnavateli) byla identifikována jako obecný předpoklad dosažení žádoucích dopadů.** V případových studiích je zmiňována například v podobě průběžné práce se zaměstnavateli, odbourávání negativních stereotypů vůči různým cílovým skupinám bránících a komplikujících zaměstnávání účastníků.

**Soulad se závěry z předchozích evaluací:** Zjištěné skutečnosti jsou principiálně v souladu se závěry rešeršovaných, dříve realizovaných evaluací (Průběžná dlouhodobá (longitudinální) studie účinků podpory OP LZZ na cílové skupiny programu, Evaluace podpory sociálního a inkluzivního podnikání z ESF, Evaluace uplatňování principu partnerství v projektech OP LZZ).

##### Oblast podpory 3.1 Podpora sociální integrace a sociálních služeb

Na základě zpracovaných případových studií a jejich meta-analýzy lze v oblasti dopadů projektů vyvodit tyto hlavní závěry:

- **Projekty měly dopad v oblasti zaměstnanosti, kvalifikace, ekonomické situace i v oblasti postojů a motivace účastníků:** Obecně všechny projekty přispívaly ke zlepšení životní situace

a ke změně motivace a postojů účastníků, a to různým směrem. Významným přínosem projektů pro cílovou skupinu bylo přispění k postupné integraci do většinové společnosti. K tomuto posunu docházelo konkrétně u obětí domácího násilí, u dětí opouštějících dětský domov, u osob se zdravotním postižením, u osob po výkonu trestu apod. K integraci přispívaly projekty různými způsoby – plánováním služeb či přímo zajištěním sítě sociálních služeb v regionu, zaměstnáním osob z cílové skupiny, zajištěním zvýšení sebevědomí a psychické stabilizace obětí trestného činu, předáním měkkých dovedností atd.

Nejčastěji prokázaným přínosem bylo zvýšení sebevědomí a motivace účastníků k zapojení na trh práce, získání měkkých dovedností a získání pravidelného příjmu. Dalšími prokázanými přínosy bylo zvýšení sebevědomí ve společnosti a zapojení se do sociálního a kulturního života ve společnosti nebo vyřešení tíživé životní situace. Přínosem bylo také zvýšení informovanosti.

- **Z hlediska způsobů práce s účastníky byla nejpřínosnějším prvkem komplexnost aktivit projektu:** 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 a to z důvodu, že se často jedná 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.
- **Nebyly identifikovány žádné zcela neužitečné aktivity.** V jenom případě došlo k rozdílu mezi plánovanými aktivitami (hlídání dětí, proplácení jízdného atd.) a aktuálními potřebami cílové skupiny, v tomto případě ale nebyla aktivita vůbec realizována a peníze byly vráceny.
- **Projekty byly přínosné pro všechny cílové skupiny projektů.** Na základě šetření nebyly identifikovány žádné rozdíly v přínosech mezi jednotlivými cílovými skupinami.
- **Dosažené dopady u mužů a žen se neliší:** U hodnocených projektů byly dopady z hlediska mužů a žen vyrovnané.
- **Partnerství bylo v projektech hodnoceno pozitivně,** jako příklad projektů s velkým pozitivním vlivem lze uvést projekty veřejné sféry. V těchto projektech docházelo ke spolupráci s kvalifikovanými partnery a spolupráce zde napomáhala nad rámec projektu k navýšení odbornosti pracovníků úřadu. Navíc byly díky partnerům přebírány inovativní přístupy (např. ke komunitnímu plánování).

**Soulad se závěry z předchozích evaluací:** Zjištěné skutečnosti jsou v souladu se závěry dřívějších rešeršovaných evaluací (Průběžná dlouhodobá (longitudinální) studie účinků podpory OP LZZ na cílové skupiny programu, Evaluace podpory sociálního a inkluzivního podnikání z ESF, Evaluace uplatňování principu partnerství v projektech OP LZZ).

### Oblast podpory 3.2 Podpora sociální integrace příslušníků romských lokalit

Na základě zpracovaných případových studií a jejich meta-analýzy lze v oblasti dopadů projektů vyvodit tyto hlavní závěry:



- **Projekty měly dopad v oblasti zaměstnanosti, kvalifikace, ekonomické situace i v oblasti postojů a motivace účastníků:** Významným přínosem projektů z o.p. 3.2 pro cílovou skupinu bylo získání zaměstnání (především nedotovaného), od kterého se dále odvíjí přínosy v oblasti získání pravidelného příjmu. Z hlediska kvalifikace bylo u cílové skupiny dosaženo především zvýšení kvalifikace díky absolvování rekvalifikačního kurzu či tréninkových pracovních míst. U terénních sociálních pracovníků došlo ke zvýšení kvalifikační úrovně prostřednictvím akreditovaných vzdělávacích programů (např. v oblasti komunikace s lidmi s duševním onemocněním, zvládání stresu apod.). Z hlediska ekonomické situace bylo v rámci projektů podpořeno zahájení řešení dluhové situace u části osob z CS, nicméně často se jednalo pouze o dílčí zlepšení (v důsledku velmi špatné až neřešitelné počáteční situace). Významným přínosem bylo také zvýšení (často velmi nízké) motivace účastníků k zapojení na trh práce. Díky docházení na kurzy a do zaměstnání účastníci získali také kontakt s prostředím mimo vyloučenou lokalitu. Tyto přínosy přispěly k většímu zapojení osob z CS do společnosti.
- **Z hlediska způsobů práce s účastníky byla nejpřínosnějším prvkem komplexnost aktivit projektu s důrazem na motivačně aktivizační aktivity:** Z hlediska přínosů pro cílovou skupinu se osvědčila vzájemná provázanost aktivit, která přispívá ke komplexnímu řešení situace osob z CS (terénní práce → odborné poradenství → pracovní asistence → aktivity zaměřené na bydlení). Jednou z nejpřínosnějších aktivit bylo dle šetření motivační a aktivizační poradenství ve vztahu k integraci na trh práce, v rámci něhož účastníci nacvičovali komunikaci se zaměstnavatelem nebo využili doprovod asistenta na pohovor. Intenzivní individuální přístup je klíčový pro získání důvěry a vlivu na danou osobu z CS. V rámci aktivit se také osvědčilo působení na rodinu jako celek, neboť děti přejímají negativní postoje ke vzdělání a zaměstnání právě od rodinných příslušníků. Účastníci velmi oceňují také bezplatné právní služby.
- **Projekty byly nejpřínosnější pro obyvatele sociálně vyloučených romských lokalit:** Hodnocené projekty v některých případech kromě cílové skupiny obyvatel sociálně vyloučených romských lokalit zahrnovaly jako cílovou skupinu také poskytovatele sociálních služeb, resp. terénní pracovníky. Z hlediska dosažených dopadů však byl přínos těchto projektů dle očekávání nejvyšší pro obyvatele sociálně vyloučených lokalit.
- **Dosažené dopady u mužů a žen se neliší:** U hodnocených projektů byly dopady z hlediska mužů a žen vyrovnané.

**Soulad se závěry z předchozích evaluací:** Zjištěné skutečnosti jsou v souladu se závěry dřívějších rešeršovaných evaluací (Průběžná dlouhodobá (longitudinální) studie účinků podpory OP LZZ na cílové skupiny programu, Evaluate uplatňování principu partnerství v projektech OP LZZ).

### Oblast podpory 3.3 Integrace sociálně vyloučených skupin na trhu práce

Na základě zpracovaných případových studií a jejich meta-analýzy lze v oblasti dopadů projektů vyvodit tyto hlavní závěry:

- **Projekty měly dopad v oblasti zaměstnanosti, kvalifikace, ekonomické situace i v oblasti postojů a motivace účastníků:** Největší přínos projektů z o.p. 3.3 pro cílové skupiny spočíval v získání zaměstnání, od kterého se dále odvíjí přínosy v oblasti zvýšení příjmu a získání pracovní praxe. Z hlediska kvalifikace bylo u cílových skupin dosaženo především zvýšení měkkých dovedností (zejména v oblasti komunikace se zaměstnavatelem, psaní životopisu a



motivačního dopisu) a také zvýšení či získání nové kvalifikace díky absolvování rekvalifikačního kurzu. Významným přínosem bylo také zvýšení motivace účastníků k zapojení na trh práce, zvýšení jejich sebevědomí na trhu práce a ve společnosti, které přispěly k většímu zapojení osob z CS do společnosti. Osoby z cílových skupin často také získaly reálný pohled na svou situaci a své možnosti vzhledem k pracovnímu uplatnění. Projekty přispěly také ke zvýšení informovanosti (veřejnosti, zaměstnavatelů, zaměstnanců) o problematice genderu a rovných příležitostech.

- **Z hlediska způsobů práce s účastníky byla nejprínosnějším prvkem komplexnost aktivit projektu:** Z hlediska přínosů pro cílovou skupinu se osvědčila zejména forma komplexního programu zaměstnávání, především pro OZP. Příkladem je systém postupného přechodu klientů z chráněného do nechráněného prostředí v několika stupních (chráněná dílna, podporované zaměstnání, chráněné místo, otevřený trh práce). Přínosné byly také další projekty s vzájemně navazujícími aktivitami směřujícími k integraci na trh práce.
- **Nejméně přínosnou aktivitou byla bilanční diagnostika:** Příjemci tuto aktivitu 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, nicméně dosažení obdobných výsledků by dle příjemce bylo možné prostřednictvím méně nákladných opatření, resp. jednodušších metod, například formou dotazníku a následného vyhodnocení.
- **Projekty byly nejprínosnější pro OZP:** Projekty zaměřené na podporu osob se zdravotním postižením byly celkově úspěšnější z hlediska integrace CS na trh práce než projekty zaměřené na ostatní cílové skupiny (zejména osoby po výkonu trestu a obyvatele sociálně vyloučených lokalit. Hodnocené projekty v naprosté většině nezahrnovaly více cílových skupin.
- **Dosažené dopady u mužů a žen se neliší:** U hodnocených projektů byly dopady z hlediska mužů a žen vyrovnané.

**Soulad se závěry z předchozích evaluací:** Zjištěné skutečnosti jsou v souladu se závěry dřívějších rešeršovaných evaluací (Průběžná dlouhodobá (longitudinální) studie účinků podpory OP LZZ na cílové skupiny programu, Evaluace podpory sociálního a inkluzivního podnikání z ESF, Evaluace uplatňování principu partnerství v projektech OP LZZ).

### Oblast podpory 3.4 Rovné příležitosti žen a mužů na trhu práce a sladění pracovního a rodinného života

Na základě zpracovaných případových studií a jejich meta-analýzy lze v oblasti dopadů projektů vyvodit tyto hlavní závěry:

- **Projekty měly dopad v oblasti zaměstnanosti, kvalifikace, v oblasti postojů a motivace účastníků a částečně i v oblasti ekonomické situace:** Přínosem projektů z o.p. 3.4 bylo zvýšení zaměstnanosti osob z CS, a to prostřednictvím zahájení vlastního podnikání. V několika případech byli účastníci umístěni na nově vytvořená pracovní místa s flexibilní formou organizace práce se mzdovým příspěvkem. Z hlediska kvalifikace bylo u cílových skupin dosaženo především zlepšení znalostí a dovedností v oblastech potřebných pro podnikání (např. účetnictví, právo), resp. rozšíření poznatků z oblasti genderu a rovných

příležitostí. Významným přínosem bylo také zvýšení motivace účastníků k zahájení podnikání a zvýšení jejich sebevědomí na trhu práce. Osoby z cílových skupin často také získaly reálný pohled na vlastní možnosti a uplatnitelnost na trhu a uvědomily si rizika spojená s podnikáním. Došlo také ke zlepšení postoje (zaměstnavatelů i veřejnosti) k otázkám genderu a uplatňování principu rovných příležitostí.

- **Z hlediska způsobů práce s účastníky bylo nejpřínosnějším prvkem individuální poradenství:** Individuální přístup k účastníkům usilujícím o zahájení podnikání byl klíčový pro reálné posouzení předpokladů jednotlivých osob pro udržení podnikání, ale také pro kvalitní přípravu účastníků, tak aby byli schopni případné podnikání udržet.
- **Nejméně přínosné byly aktivity zařazené do projektů pouze na základě podmínek výzvy:** V některých případech příjemci zařazovali některé aktivity do projektu především za účelem větší šance na schválení projektu, neboť byly zařazeny mezi doporučenými aktivitami v dané výzvě. Tyto aktivity byly obvykle „doplňkové“ k hlavnímu záměru projektu a také jejich podíl na přínosech projektu byl nižší (a často neodpovídal vynaloženým vstupům). Jedná se např. o poradenské a informační aktivity u projektů, jejichž hlavním záměrem bylo zřízení a provoz mateřské školy, nebo o aktivitu poradenství pro zahájení podnikání u projektu zaměřeného na informační kampaň.
- **Projekty byly nejpřínosnější pro osoby pečující o osobu blízkou:** Většina genderových opatření zaváděných ve firmách či institucích (flexibilní formy organizace práce, mentoring a další benefity), ale také podpora pro zahájení podnikání se dotýkaly a byly přínosné především pro cílovou skupinu osob pečujících o dítě (či jinou závislou osobu), především pak pro maminky (příp. otce) na mateřské/rodičovské dovolené či matky (příp. otce) s malými dětmi. Pro tyto cílové skupiny je sladění práce a rodiny velmi obtížné a v rámci hodnocených projektů bylo usnadněno.
- **Projekty měly vyšší dopady pro ženy:** Vzhledem ke skutečnosti, že ženy jsou častěji vystavovány genderovým předsudkům a jsou také více zatíženy péčí o domácnost a závislé členy rodiny, měly projekty v rámci o.p. 3.4 vyšší přínosy právě pro ženy, a to zejména v oblasti zlepšení sladování rodinného a pracovního života (umožnění či rozšíření možností flexibilní pracovní doby, zvýšení dostupnosti služeb péče o děti díky zřízení mateřských školek), používání genderově korektního jazyka v oficiálních dokumentech firem či institucí, ale i zmírňování předsudků z hlediska pohlaví (ale např. i věku) díky působení na zaměstnavatele i na širší veřejnost. Projekty zaměřené na podnikání také přispěly ke zvýšení podílu žen v podnikatelské sféře.

**Soulad se závěry z předchozích evaluací:** Zjištěné skutečnosti jsou v souladu se závěry dřívějších rešeršovaných evaluací (Průběžná dlouhodobá (longitudinální) studie účinků podpory OP LZZ na cílové skupiny programu, Evaluace podpory sociálního a inkluzivního podnikání z ESF, Evaluace uplatňování principu partnerství v projektech OP LZZ).

#### Oblast podpory 4.1 Posilování institucionální kapacity a efektivnosti veřejné správy

Na základě zpracovaných případových studií a jejich meta-analýzy lze v oblasti dopadů projektů vyvodit tyto hlavní závěry:

- **Projekty 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. 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). Demonstrace efektů na systémové úrovni je otázkou delšího časového horizontu.

- Cílovými skupinami i dalšími klíčovými aktéry (volení zástupci obcí, další správní úřady apod.) jsou téměř všechny výstupy projektů vnímány jako užitečné a pozitivní. V případě projektů v oblast zefektivňování veřejné správy ESF primárně neintervenuje 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.
- **Dosažené dopady u mužů a žen se neliší:** U hodnocených projektů byly dopady z hlediska mužů a žen vyrovnané.

**Soulad se závěry z předchozích evaluací:** Zjištěné skutečnosti jsou principiálně v souladu se závěry rešeršovaných, dříve realizovaných evaluací (Evaluace uplatňování principu partnerství v projektech OP LZZ, Fokusní skupiny OP LZZ 2010).

#### Oblast podpory 5.1 Mezinárodní spolupráce

Na základě zpracovaných případových studií a jejich meta-analýzy lze v oblasti dopadů projektů vyvodit tyto hlavní závěry:

- Nejčastější prokázané přínosy na úrovni přímých účastníků projektů zahrnovaly zvýšení znalostí, kompetencí a odborné úrovně účastníků, seznámení se s novými řešeními a jejich jednotlivými přednostmi a zápory, okrajově též přínosy ve vztahu k 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.
- **Dosažené dopady u mužů a žen se neliší:** U hodnocených projektů byly dopady z hlediska mužů a žen vyrovnané.
- Výběr vhodných partnerů, případně dlouhodobá spolupráce s partnerem byly identifikovány přirozeně jako klíčový faktor úspěšnosti aktivit i projektů. 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 získaných v rámci projektu.

**Soulad se závěry z předchozích evaluací:** Zjištěné skutečnosti jsou principiálně v souladu se závěry rešeršovaných, dříve realizovaných evaluací (Evaluace podpory sociálního a inkluzivního podnikání z ESF, Evaluace uplatňování principu partnerství v projektech OP LZZ, ROV OP LZZ 2012).

#### 4.1.3 Závěry v oblasti překážek a způsobu jejich řešení

##### Oblast podpory 2.1 Posílení aktivních politik zaměstnanosti

Na základě zpracovaných případových studií a jejich meta-analýzy lze v oblasti dopadů projektů vyvodit tyto hlavní závěry:

- **Projekty se setkávaly s překážkami interního i externího charakteru:** Jako limit pro vyšší efekty projektů se ukázala nedostatečná koordinace projektů a nástrojů v rámci regionálního trhu práce, která má za důsledek konkurenci mezi projekty. 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 umísťují uchazeče z projektu, který nabízí výhodnější podmínky).
- Limitující systémový faktor z pohledu možností ověřování a řízení efektivity a udržitelnosti projektů představuje **sledování a přehled o situaci účastníků po ukončení účasti v projektu**, které buďto neexistuje, případně je zajišťováno nahodile, mimoděk v rámci dalších aktivit realizátora apod.
- Za negativní aspekt lze označit identifikovaný **nesoulad rekvalifikací s požadavky místního trhu práce**. V takových případech v určité míře docházelo ke směřování účastníků do relativně méně náročných rekvalifikací, ať už z důvodu jejich subjektivních preferencí, či potřeby naplňovat projektové ukazatele (například: účastník volí časově méně náročný rekvalifikační kurz motivován primárně povinností spojenou s registrací na ÚP; příjemce projektu je silně motivován závazkem naplnit monitorovací ukazatele úspěšně absolvovaných kurzů).
- Projekty dále čelily předsudkům zaměstnavatelů vůči „stigmatizovaným“ cílovým skupinám a vnímaným vysokým administrativním nákladům spojeným s administrací projektu a zadávacími řízeními.

**Soulad se závěry z předchozích evaluací:** Zjištěné skutečnosti jsou principiálně v souladu se závěry rešeršovaných, dříve realizovaných evaluací (Průběžná dlouhodobá (longitudinální) studie účinků podpory OP LZZ na cílové skupiny programu, Evaluace podpory sociálního a inkluzivního podnikání z ESF).

##### Oblast podpory 3.1 Podpora sociální integrace a sociálních služeb

Na základě zpracovaných případových studií a jejich meta-analýzy lze v oblasti dopadů projektů vyvodit tyto hlavní závěry:

- **Projekty se setkávaly s různými typy překážek.** Nejzávažnější překážkou byla například v projektu zaměřeném na vzdělávání cizích státních příslušníků nedostupnost cílové skupiny cizinců, vyplývající z uzavřenosti a částečně izolovanosti jejich komunit. 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 udržením realizačního týmu, jehož členům byl řídicím orgánem na úvod projektu krácen úvazek, což vytvářelo vysoké tlaky na členy týmu.
- **Další překážky se týkaly obecně krátkodobosti projektu resp. omezené existence návazné péče,** např. pro děti opouštějící ústavní zařízení. Jako překážka byla vnímána také

nedostatečná nabídka sociálního bydlení pro osoby zaměstnané v sociálním podniku, přičemž samotný sociální podnik se potýkal s překážkami vyplývajícími z neexistence legislativy, která by sociální podnik vymezovala. V případě služeb, jako jsou ty podporované z projektů 3.1, je překážkou obecně udržitelnost aktivit, které byly navázané na sociální služby. Fungování sociálních služeb je totiž závislé na financování z jiných zdrojů.

- **Očekávané překážky se většinou podařilo vyřešit.** 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.

**Soulad se závěry z předchozích evaluací:** Zjištěné skutečnosti jsou v souladu se závěry dřívějších rešeršovaných evaluací (Průběžná dlouhodobá (longitudinální) studie účinků podpory OP LZZ na cílové skupiny programu, Evaluace podpory sociálního a inkluzivního podnikání z ESF).

### Oblast podpory 3.2 Podpora sociální integrace příslušníků romských lokalit

Na základě zpracovaných případových studií a jejich meta-analýzy lze v oblasti dopadů projektů vyvodit tyto hlavní závěry:

- **Jednou z výrazných překážek byla špatná 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. Tuto externí překážku nebylo možné v rámci realizace projektů eliminovat. 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 existence předsudků vůči CS:** Dosažení vyšších přínosů pro CS ztěžovaly předsudky jak ze strany zaměstnavatelů, tak 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 nízké motivace CS ke vzdělávání a zaměstnání je přejímání životního stylu rodičů jejich dětmi, které způsobuje zacyklení CS. Nízká motivace ke vzdělávání má také souvislost s pohledem CS na vzdělání jako na neužitečné. Řešením této překážky je práce s celou rodinou.
- **Příjemci se v průběhu realizace potýkali také s překážkou fluktuace sociálních pracovníků:** Důsledkem fluktuace sociálních pracovníků v organizacích poskytovatelů sociálních služeb byly občasné obtíže při zvládání práce s účastníky (a snížení efektivity dané služby). Fluktuace sociálního pracovníka pramení obvykle z nejistoty práce v sociálních službách a také z nízkých platů sociálních pracovníků.

**Soulad se závěry z předchozích evaluací:** Zjištěné skutečnosti jsou v souladu se závěry dřívějších rešeršovaných evaluací (Průběžná dlouhodobá (longitudinální) studie účinků podpory OP LZZ na cílové skupiny programu).



### Oblast podpory 3.3 Integrace sociálně vyloučených skupin na trhu práce

Na základě zpracovaných případových studií a jejich meta-analýzy lze v oblasti dopadů projektů vyvodit tyto hlavní závěry:

- **Jednou z výrazných překážek byla častá ekonomická nevýhodnost zaměstnání pro OZP:** 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.
- **Překážkou z hlediska zaměstnávání byly legislativní podmínky zaměstnávání znevýhodněných skupin:** Týká se především OZP, kdy legislativní podmínky zaměstnávání OZP nejsou pro zaměstnavatele dostatečnou 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.
- **Vyskytly se problémy s nábořem účastníků projektu:** V některých případech bylo třeba překonat úvodní nedůvěru osob z CS, která pramenila z negativních zkušeností s podobně zaměřenými projekty, které nevedly k žádným přínosům pro CS. Bylo třeba zvolit vhodnou formu oslovování CS (např. skupinová forma oslovení v případě osob po výkonu trestu se ukázala jako nevhodná).
- **Příjemci měli také potíže s vhodným nastavením cílových hodnot monitorovacích indikátorů:** 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).
- **Příjemci byli limitováni 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. Objevily se také externí překážky v podobě častých změn metodiky OP LZZ v průběhu projektů.

**Soulad se závěry z předchozích evaluací:** Zjištěné skutečnosti jsou v souladu se závěry dřívějších rešeršovaných evaluací (Průběžná dlouhodobá (longitudinální) studie účinků podpory OP LZZ na cílové skupiny programu, Evaluace podpory sociálního a inkluzivního podnikání z ESF).



### Oblast podpory 3.4 Rovné příležitosti žen a mužů na trhu práce a sladění pracovního a rodinného života

Na základě zpracovaných případových studií a jejich meta-analýzy lze v oblasti dopadů projektů vyvodit tyto hlavní závěry:

- **Příjemci se často potýkali s problémy při náboru účastníků projektu:** Problémem byl u některých projektů malý zájem cílové skupiny o aktivity projektu, a to např. z důvodu souběhu více konkurenčních projektů v jednom regionu či nevhodných ekonomických podmínek pro podnikání v regionu. Jedním z problémů při náboru účastníků byla také špatná dostupnost 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 překážku malého zájmu o aktivity projektu nepodařilo vyřešit, kdy došlo např. v jednom z projektů k přeformulování cílů projektu vzhledem k jejím nově zjištěným potřebám CS; v dalším případě musely být v jednom z regionů realizace ukončeny aktivity projektu.
- **Překážkou specifickou pro aktivitu genderového vzdělávání zaměstnanců je jejich malá časová flexibilita:** Docházelo ke komplikacím při organizaci školení či kurzů pro zaměstnance zapojených firem, vyplývajícím z požadavku uvolnění většího počtu zaměstnanců v pracovní době. Podobné komplikace z důvodu malé časové flexibility se projevíly u zaměstnanců na mateřské dovolené, kde byla důvodem nutnost zajištění péče o dítě. Řešením zde byla realizace aktivit o víkendech, přizpůsobení výběru školení individuálním časovým možnostem či realizace školení individuálně.
- **Překážkou dosažení přínosů s nižšími náklady byla v některých případech realizace „nadbytečných“ aktivit:** Některé aktivity příjemci zařazovali především za účelem větší šance na schválení projektu, neboť byly zařazeny mezi doporučenými aktivitami v dané výzvě. Podíl těchto aktivit na přínosech projektu často neodpovídal vynaloženým vstupům (lidským zdrojům, času, finančním prostředkům). Jedná se např. o poradenské a informační aktivity u projektů, jejichž hlavním záměrem bylo zřízení a provoz mateřské školy, nebo o aktivitu poradenství pro zahájení podnikání u projektu zaměřeného na informační kampaň.

**Soulad se závěry z předchozích evaluací:** Zjištěné skutečnosti jsou v souladu se závěry dřívějších rešeršovaných evaluací (Průběžná dlouhodobá (longitudinální) studie účinků podpory OP LZZ na cílové skupiny programu, Evaluace podpory sociálního a inkluzivního podnikání z ESF).

### Oblast podpory 4.1 Posilování institucionální kapacity a efektivnosti veřejné správy

Na základě zpracovaných případových studií a jejich meta-analýzy lze v oblasti dopadů projektů vyvodit tyto hlavní závěry:

- **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, prodlení 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 významnou 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.

**Soulad se závěry z předchozích evaluací:** Zjištěné skutečnosti jsou principiálně v souladu se závěry rešeršovaných, dříve realizovaných evaluací (Fokusní skupiny OP LZZ 2010).

#### Oblast podpory 5.1 Mezinárodní spolupráce

Na základě zpracovaných případových studií a jejich meta-analýzy lze v oblasti dopadů projektů vyvodit tyto hlavní závěry:

- 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 koncipována s perspektivou budoucího praktického uplatnění. 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). Na praktickou implementaci se projekty v této oblasti podpory však z definice primárně nezaměřují – horizont praktické aplikace řešení je delší.
- Několikrát zmiňovaným faktem v kontextu překážek projektu je nemožnost finančně odměnit zahraniční partnery či nastavení výzvy (omezení cílových skupin).
- **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).

**Soulad se závěry z předchozích evaluací:** Zjištěné skutečnosti jsou principiálně v souladu se závěry rešeršovaných, dříve realizovaných evaluací (ROV OP LZZ 2012, Evaluace podpory sociálního a inkluzivního podnikání z ESF).

#### 4.1.4 Souhrnné závěry v oblasti dobré praxe a evaluačních kritérií

##### Oblast podpory 2.1 Posílení aktivních politik zaměstnanosti

Na základě zpracovaných případových studií a jejich meta-analýzy lze v oblasti dopadů projektů vyvodit tyto hlavní závěry:

- **Projekty o.p. 2.1 je možné považovat převážně za úspěšné (účelné)**, většina projektů 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 cílové skupiny.** U části projektů by úpravou zapojení a využití projektových vstupů bylo možné dosáhnout dílčích zlepšení a vyššího přínosu pro CS.

- **Z pohledu hospodárnosti realizace přispívaly vstupy k dosažení cílů.** Některé ze vstupů se neukázaly jako zcela nezbytné pro dosažená výsledky (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 osob<sup>9</sup>.
- **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).

### Oblast podpory 3.1 Podpora sociální integrace a sociálních služeb

Na základě zpracovaných případových studií a jejich meta-analýzy lze v oblasti dopadů projektů vyvodit tyto hlavní závěry:

- 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).
- **Hodnocené projekty vyřešily většinu problémů a potřeb cílových skupin, na které 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 optimálně k dosaženým přínosům pro CS a veškeré vstupy byly pro dosažení cílů zcela nezbytné. Kladně je možné hodnotit také udržitelnost přínosů projektů (přínosy byly udrženy).

### Oblast podpory 3.2 Podpora sociální integrace příslušníků romských lokalit

Na základě zpracovaných případových studií a jejich meta-analýzy lze v oblasti dopadů projektů vyvodit tyto hlavní závěry:

- **Projekty představují příklady „spíše dobré“ praxe:** Průměrné hodnocení multikriteriální analýzy je 78 ze 100 bodů. Vzorem pro další obdobné intervence nicméně mohou být dílčí části realizovaných projektů, zejména návaznost aktivit ve smyslu komplexního řešení situace

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

CS a úzká návaznost aktivit projektu na další opatření v oblasti sociálního začleňování v daném městě či regionu. Příkladem dobré praxe je také intenzivní spolupráce relevantních aktérů v oblasti sociálního začleňování za účelem zvýšení efektivity služeb vzhledem k potřebám CS.

- **Hodnocené projekty vyřešily většinu problémů a potřeb cílových skupin, na které cílily:** Podařilo se například začít řešit problémy v oblasti nevyhovujícího a krátkodobého bydlení, či dluhových pastí, byla zvýšena kvalifikace a zaměstnanost části osob z CS, projekty částečně přispěly k omezení sociálně patologických jevů jako závislost na alkoholu a dalších návykových látkách, trestná činnost a další.
- **Téměř všechny výstupy projektů jsou vnímány jako užitečné a pozitivní:** Cílové skupiny i další klíčoví aktéři (ve většině případů úřady práce, státní správa a samospráva, případně další neziskové organizace pracující s cílovou skupinou) vnímají většinu výstupů projektů pozitivně a považují je ze svého pohledu za užitečné.
- **Způsob zapojení a využití projektových vstupů (finančních prostředků, lidských zdrojů a především realizovaných aktivit) ve většině případů optimálně přispíval k dosaženým přínosům pro CS.** Pouze u části projektů by úpravou zapojení a využití projektových vstupů bylo možné dosáhnout dílčích zlepšení a vyššího přínosu pro CS. Nižší míra účinnosti byla obvykle důsledkem překážek externího charakteru (špatná ekonomická situace v regionu, předsudky vůči CS apod.). Účinnost projektů lze však celkově hodnotit jako spíše vysokou.
- **Veškeré vstupy byly zcela nezbytné pro dosažení cílů:** Hospodárnost projektů lze hodnotit jako vysokou.
- **Udržitelnost projektů lze hodnotit kladně:** Většina přínosů projektů byla udržena. Udržitelnost přínosů v této o. p. závisí především na pokračování zavedených sociálních služeb v daných lokalitách, resp. jejich zařazení do běžné činnosti poskytovatelů. Pro udržení přínosů pro CS je klíčová dlouhodobá podpora.

### Oblast podpory 3.3 Integrace sociálně vyloučených skupin na trhu práce

Na základě zpracovaných případových studií a jejich meta-analýzy lze v oblasti dopadů projektů vyvodit tyto hlavní závěry:

- **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). Vzorem pro další obdobné intervence mohou být zejména projekty, které měly formu komplexního programu zaměstnávání OZP, a to především v oblasti nastavení aktivit projektu a přístupu odpovídajícímu potřebám a specifikům dané dílčí cílové skupiny v rámci OZP.
- **Hodnocené projekty vyřešily většinu problémů a potřeb cílových skupin, na které cílily:** Podařilo se například odstranit komunikační bariéry, zlepšit orientaci na trhu práce, zvýšit sebedůvěru a především zvýšit zaměstnatelnost těchto CS a přispět k jejich integraci na trh práce a také do společnosti. Projekty tak lze považovat za účelné.
- **Téměř všechny výstupy projektů jsou vnímány jako užitečné a pozitivní:** Cílové skupiny i další klíčoví aktéři (ve většině případů zaměstnavatelé, dále úřady práce, případně zařízení sociálních služeb a další neziskové organizace pracující s cílovou skupinou) vnímají většinu výstupů projektů pozitivně a považují je ze svého pohledu za užitečné.

- **Způsob zapojení a využití projektových vstupů (finančních prostředků, lidských zdrojů a především realizovaných aktivit) ve většině případů optimálně přispíval k dosaženým přínosům pro CS.** Pouze u části projektů by úpravou zapojení a využití projektových vstupů bylo možné dosáhnout dílčích zlepšení a vyššího přínosu pro CS. Účinnost projektů lze však celkově hodnotit jako vysokou.
- **Některé ze vstupů nebyly 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, nicméně dosažení obdobných výsledků by dle příjemce bylo možné prostřednictvím méně nákladných opatření, resp. jednodušších metod, například formou dotazníku a následného vyhodnocení. Hospodárnost projektů lze hodnotit jako spíše vysokou.
- **Udržitelnost projektů lze hodnotit kladně:** Většina přínosů projektů byla udržena. Například udržitelnost získaného zaměstnání se pohybovala mezi 40–70 %, přičemž v hodnocených projektech bylo zprostředkováno zaměstnání obvykle více než 40 % účastníků. Na vysokou udržitelnost přínosů má vliv právě komplexnost aktivit projektů, které zahrnují i motivační a dovednostní přípravu na zaměstnání. Udržitelnost přínosů v této o. p. často závisí na pokračování aktivit, resp. jejich zařazení do běžné činnosti příjemce.

### Oblast podpory 3.4 Rovné příležitosti žen a mužů na trhu práce a sladění pracovního a rodinného života

Na základě zpracovaných případových studií a jejich meta-analýzy lze v oblasti dopadů projektů vyvodit tyto hlavní závěry:

- **Projekty představují příklady „dobré“ a „spíše dobré“ praxe:** Průměrné hodnocení multikriteriální analýzy je 80 ze 100 bodů). Naprostá většina projektů v rámci o.p. 3.4 byla zařazena do kategorie „spíše dobré“ praxe. Vzorem pro další obdobné intervence mohou být projekty, které měly formu komplexního programu na podporu podnikání s výraznou složkou individuálního poradenství a včetně zahájení podnikání ještě v průběhu projektu (např. projekt „Na vlastní noze“). V rámci projektů zaměřených na gender může být vzorem využití atraktivní formy osvětových aktivit, flexibilní přizpůsobení aktivit provozním specifikům firem (projekt „50+ výhod rovných příležitostí“) či spolupráce s mediální agenturou (projekt „Táta na plný úvazek“).
- **Hodnocené projekty vyřešily většinu problémů a potřeb cílových skupin, na které cílily:** Projekty přispěly ke zvýšení zaměstnatelnosti žen (či mužů v obdobné situaci jako ženy s malými dětmi) a ke zvýšení jejich podílu v podnikatelské sféře. Dále přispěly ke zlepšení v oblasti sladování pracovního a rodinného života (umožnění přístupu k flexibilním formám práce prostřednictvím podnikání či zavádění vnitrofiremních opatření pro sladování) a také usnadnily přístup CS ke službám péče o děti. Projekty také přispěly ke zvýšení informovanosti o oblasti genderu a rovných příležitostí.
- **Téměř všechny výstupy projektů jsou vnímány jako užitečné a pozitivní:** Cílové skupiny i další klíčoví aktéři (zaměstnavatelé, dále úřady práce, ojediněle další organizace pracující s



cílovou skupinou žen na mateřské dovolené jako mateřská či rodinná centra) vnímají většinu výstupů projektů pozitivně a považují je ze svého pohledu za užitečné.

- **Způsob zapojení a využití projektových vstupů (finančních prostředků, lidských zdrojů a především realizovaných aktivit) ve většině případů optimálně přispíval k dosaženým přínosům pro CS.** Pouze u části projektů by úpravou zapojení a využití projektových vstupů bylo možné dosáhnout dílčích zlepšení a vyššího přínosu pro CS. Účinnost projektů tak lze celkově hodnotit jako spíše vysokou.
- **Některé ze vstupů nebyly 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. Hospodárnost projektů tak lze celkově hodnotit jako spíše vysokou.
- **Udržitelnost projektů lze hodnotit kladně:** Většina přínosů projektů byla udržena. Na vysokou udržitelnost přínosů má vliv právě návaznost aktivit projektů, výrazný individuální přístup a v případě projektů zaměřených na gender také dlouhodobá aktivizace a motivace zaměstnavatelů k zavádění genderových opatření a pokračující spolupráce i po skončení projektu.

#### Oblast podpory 4.1 Posilování institucionální kapacity a efektivnosti veřejné správy

Na základě zpracovaných případových studií a jejich meta-analýzy lze v oblasti dopadů projektů vyvodit tyto hlavní závěry:

- **Projekty představují příklady „dobré“, „spíše dobré“, ale i „spíše neosvědčené“ praxe** (průměrné hodnocení multikriteriální analýzy je 84 ze 100 bodů).
- **Hodnocené projekty 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.
- **Z pohledu účinnosti realizace přispíval způsob zapojení a využití projektových vstupů optimálně k dosaženým přínosům pro CS.** 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.
- **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.

#### Oblast podpory 5.1 Mezinárodní spolupráce

Na základě zpracovaných případových studií a jejich meta-analýzy lze v oblasti dopadů projektů vyvodit tyto hlavní závěry:

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

## 4.2 Doporučení

Doporučení navazují na dílčí zjištění a závěry evaluátora vycházející z hodnocených případových studií. Je důležité uvést, že veškerá zde uvedená doporučení vycházejí buď z identifikovaných faktorů úspěšnosti nebo problémů/překážek, které se v rámci hodnocených případových studií nevyskytly pouze ojediněle, ale opakovaně nebo byly tyto oblasti v rámci expertního panelu vyhodnoceny jako potenciálně rizikové, tzn. že by se mohly vyskytnout ve větší míře i v programovém období 2014-2020 a OPZ (tzn. evaluátor je vnímá jako významné z hlediska prevence výskytu nežádoucích situací v budoucích projektech).

Formulovaná doporučení jsou dvojího typu:

- 1) **Rozvíjející doporučení:** doporučení bylo již v obdobném duchu formulováno v rámci dřívějších evaluací a ŘO s ním pracuje. Textace doporučení je zde přesto uvedena, protože v rámci evaluace bylo zjištěno, že příjemci se buď s problémem, na které doporučení reaguje, stále potýkali – např. *Nastavení konzistentních podmínek pro příjemce* nebo byla potvrzena platnost daného doporučení z důvodu jeho klíčového vlivu na dopady intervencí a je tedy důležité jej dále aplikovat – např. *Podpora práce s rodinou a aktivit zaměřených na děti do 15 let*).
- 2) **Nové doporučení:** doporučení nebylo dosud takto v předchozích evaluacích formulováno.

Kód	Kontext (o.p./ průřezové)	Název	Popis	Vazba na zjištění/závěry	Typ doporu čení*	Adresát
1	průřezové	Nastavit konzistentní podmínky pro příjemce	Zachovat platnost verze metodiky OP, která byla platná na počátku realizace, po celou dobu projektu, případně vhodně informovat o konkrétních změnách metodiky OP, pokud k nim v průběhu projektu dochází.	V průběhu projektů docházelo k častým změnám metodiky OP LZZ, což zvyšovalo administrativní zátěž příjemců.  Toto doporučení bylo na základě dřívějších evaluací již v několika obdobích formulováno, nicméně i přes mnohé kroky ŘO v této oblasti je doporučení stále platné a příjemci se se změnami podmínek stále potýkají. Okamžité a adresné oznámení změny podmínek/metodiky příjemci, např. formou emailu ze strany projektového manažera, je potřebné.	R	ŘO
2	2.1	Zajistit koordinaci projektů na regionálním	Zamezit přímé konkurenci služeb a produktů nabízených různými projekty na	Jako limit pro vyšší efekty projektů byla identifikována nedostatečná koordinace projektů a nástrojů v rámci	N	ŘO / příjemce

		trhu práce	<p>místním trhu práce.</p> <p>Ke konkurenčnímu působení může dojít například v důsledku neplánovaného časového posunu v realizaci projektů (prodlevy v realizaci výběrových řízení). V takovém případě by však měla být přijata opatření, aby se projekty vzájemně neoslabovaly v účincích („nepřetahovaly“ příslušníky téže cílové skupiny, neduplikovaly aktivity).</p> <p>Možné opatření představuje například koordinace / „aktualizace“ analýzy absorpční kapacity u souběžně probíhajících projektů.</p>	<p>regionálního trhu práce, která má za důsledek konkurenci mezi projekty.</p> <p>Konkurence může ohrožovat úspěch projektů protože „přetahuje“ účastníky mezi projekty, případně směřuje vytvořená pracovní místa k projektům, které nabízí atraktivnější podmínky, bez ohledu na další kvality projektů (potřebnost, nastavení atp.)</p>		(ÚP)
3	2.1, 3.1	Podporovat projekty zaměřené na komplexní řešení životní situace účastníků s možností flexibilního výběru aktivit při realizaci projektu vzhledem k aktuálním potřebám cílových skupin	<p>Podporovat projekty propojující individuální přístup, rekvalifikace a zejména možnost přímého zprostředkování dotovaného i nedotovaného pracovního místa, a to za současné podpory účastníků v řešení subjektivně obtížných životních situací (podpora řešení dluhové situace, podpora získání vhodnějšího bydlení či udržení toho stávajícího, podpora snižování rizika závislosti, asistence při kontaktu s úřady).</p> <p>Vhodné je nastavit podmínky pro projekty tak, aby bylo možné v rámci projektů realizovat aktivity flexibilně dle aktuálních potřeb cílových skupin.</p>	<p>Evaluace potvrdila dřívější zjištění ve vztahu k významu komplexního řešení situace účastníků nad rámec řešení kvalifikačních bariér a pracovní praxe a potvrdila tedy doporučení podporovat projekty s komplexním přístupem. Zároveň se ukazuje jako vhodné umožnit příjemcům nabízet v rámci projektu širší škálu aktivit s možností flexibilního výběru těch aktivit, které jsou nejvíce vhodné pro řešení problémů aktuálně zapojených osob.</p> <p>Komplexní projekty podporující mimo sociálních služeb i navazující služby v dalších oblastech života (např. pomoc s řešením dluhové situace včetně exekucí, pomoc při jednání s úřady) vykazují vyšší úspěšnost. ŘO s tímto doporučením systematicky pracuje.</p>	R	ŘO

4	2.1, 3.1	Podporovat zapojení osob s detailní znalostí prostředí a situace konkrétních cílových skupin do realizačního týmu nebo při realizaci aktivit	Využít osoby, které detailně znají sociální prostředí cílových skupin, pro kontaktování cílových skupin, výběr účastníků do projektu a kontinuální tlak na dokončení projektových aktivit ze strany účastníků.	<p>Osvědčilo se zapojení insiderů - osob, jež mají kontakty a detailní znalost cílové skupiny a jejího prostředí – do realizačního týmu, jak ve fázi výběru uchazečů do projektu, tak ve fázi realizace projektu.</p> <p>Ve vztahu k cílové skupině jejich zapojení působí pozitivně z hlediska motivace účastníků (v případě cílových skupin, kde je obtížné navázání prvního kontaktu nebo získání důvěry účastníků – např. u cizinců nebo u romského obyvatelstva).</p> <p>Ve vztahu k realizátorovi projektu napomáhá zapojení osob s nadstandardní znalostí prostředí cílové skupiny pomoci zkvalitnit proces výběru účastníků pro aktivity projektu – přirozeně dokáží lépe identifikovat osobní motivace, problémy i potřeby potenciálních účastníků. Mohou lépe identifikovat rizikové účastníky (například ty, kteří by mohli negativně působit ve skupině na další účastníky). Přirozeně působí jako „ambasadoři“ – příklad pro komunitu.</p> <p>Doporučení v zásadě rozvíjí závěry dříve realizovaných evaluací ve vztahu k významu znalosti prostředí a schopnosti realizátorů využít disponibilní sociální kapitál ve prospěch výsledků projektu.</p>	R	ŘO
5	3.1	Podporovat aktivity přizpůsobené specifickým problémům cílových skupin, vč. konkrétního zacílení aktivit dle možností a schopností těchto	Zpracovat analýzy potřeb cílových skupin a dbát na přizpůsobení aktivit možnostem, schopnostem a stupni integrace cílových skupin či jejich specifickým problémům.	Pro úspěšnost projektu jsou nejdůležitějším faktorem vhodně nastavené aktivity přizpůsobené specifikám cílových skupin - tedy jejich možnostem a schopnostem (pomalejší rytmus školení pro osoby trpící schizofrenií, realizace kurzů „nízkoprahovou metodou“ pro cizince s nízkým stupněm integrace, časová dostupnost služeb pro cizince, kteří jsou již integrováni na trh práce, realizace víkendových kurzů místo přednášek pro děti	R	ŘO

		cílových skupin.		<p>z dětských domovů apod.).</p> <p>Individualizace projektů, resp. „šití aktivit na míru“ včetně důrazu na zpracování analýzy potřeb CS již byla doporučena v rámci předchozích evaluací a ŘO s nimi pracuje. Nicméně se jedná o významný faktor dosahování přínosů pro CS, a tento přístup je třeba dál podporovat v rámci OPZ.</p>		
6	3.2	Podpořit práci s rodinou a aktivity zaměřené na děti do 15 let	<p>Zvýšit podporu aktivit zaměřených v rámci podpory obyvatel sociálně vyloučených lokalit na působení na celou rodinu, nikoli pouze na jednotlivce. Návrhem na implementaci je v rámci výzev zvážit možnost doporučení či zvýhodnění těchto aktivit, které cílí na rodinu jako celek. Dalším návrhem je umožnit zaměření projektů v rámci OPZ na CS dětí do 15 let věku, a to například formou podpory projektů zaměřených na vznik a provoz nízkoprahových center pro děti do 15 let. Implementace doporučení by vyžadovala změnu obecných pravidel OPZ. Zaměření projektů zahrnujících cílovou skupinu obyvatel sociálně vyloučených romských lokalit na děti do 15 let věku by zvýšilo efektivitu poskytované podpory vzhledem k přínosům pro CS.</p>	<p>Evaluace potvrdila, že práce s rodinou je významným faktorem řešení problémů CS, neboť vliv rodiny na (negativní) postoje a návyky je u této CS velmi výrazný. Jednou z překážek dosažení vyšších přínosů byla nemožnost zaměřit projekty z OP LZZ (v oblasti podpory 3.2) na děti mladší 15 let, což by dle slov daného příjemce přineslo vyšší efektivitu v řešení problémů CS. Vedení k sociálním a pracovním návykům by mělo být u této CS zahájeno dříve než po 15 roce života.</p> <p>ŘO s daným doporučením již pracuje a jeho další aplikace v rámci OPZ bude klíčová.</p>	R	ŘO
7	3.2	Podpořit návaznost projektů na další opatření v oblasti sociálního začleňování	<p>V rámci výzev podporovat návaznost projektů cílených na CS obyvatel sociálně vyloučených lokalit na další aktivity a opatření (např. strategické dokumenty</p>	<p>V rámci projektů se 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.</p>	N	ŘO

			<p>města či kraje) v oblasti sociálního začleňování - např. zvýhodněním projektů, které prokážou návaznost na předchozí obdobně zaměřené projekty v regionu/strategické dokumenty města či regionu/jiné obdobné aktivity. Další možností podpory návaznosti projektů je načasování dalších obdobně zaměřených výzev tak, aby mohly podpořené projekty bez výrazné prodlevy (nejlépe plynule) navazovat na končící projekty předchozích výzev. Součástí doporučení je také zvýšení podpory projektů, které deklarují spolupráci více aktérů v oblasti sociálního začleňování při řešení situace CS (NNO, státní správa a samospráva, ÚP).</p>			
8	3.3	Snížit důraz na využívání bilanční diagnostiky v rámci výzev	<p>Ve vyhlašovaných výzvách nezařazovat bilanční diagnostiku mezi doporučené aktivity, na základě kterých jsou hodnoceny projektové žádosti. Případně umožnit i méně nákladné aktivity, kterými by bylo dosahováno obdobných výsledků (např. individuální konzultace, nebo dotazníky zaměřené na posouzení pracovních předpokladů).</p>	<p>Bilanční diagnostiku příjemci často zařadili do projektu především za účelem větší šance na schválení projektu, neboť byla zařazena mezi doporučenými aktivitami v dané výzvě. Nejedná se o méně vhodný nástroj pro CS z o.p. 3.3, nicméně očekávaných výsledků této aktivity u CS (zjištění, pro které profese má účastník předpoklady vzhledem ke svým schopnostem a dovednostem, zpracování individuálního plánu) by bylo možné dosáhnout prostřednictvím méně nákladných opatření, resp. jednodušších metod, které by si příjemci mohli zajišťovat vlastními silami bez využití externích odborníků (například formou dotazníku a následného vyhodnocení). V rámci projektů v o. p. 3.3 totiž příjemci obvykle pracují s méně početnou a úžeji vymezenou CS, než je tomu například u velkých projektů z o. p. 2.1.</p>	N	ŘO



				Alternativní možnosti realizace pracovní diagnostiky jsou proto vhodné specificky pro o.p. 3.3, kde příjemci obvykle dobře znají danou CS a dlouhodobě s ní pracují.		
9	3.3	Podporovat širší, zejména mimofinanční, podporu zaměstnavatelů ze strany příjemců za účelem zvýšení motivace a ochoty zaměstnavatelů k zaměstnání osob z cílových skupin	<p>Zvýšit důraz na podporu zaměstnavatelů ze strany příjemců za účelem zvýšení motivace a ochoty zaměstnavatelů k zaměstnání osob z cílových skupin (zejména OZP, dále osob po výkonu trestu či osob ohrožených sociálním vyloučením). Příkladem je metodická podpora zaměstnavatelů v oblasti legislativních podmínek a možností plynoucích ze zaměstnávání především OZP, příprava stávajících zaměstnanců na příchod nového zaměstnance z CS, pomoc při řešení problémů na pracovišti (např. komunikačních obtíží, neplnění pracovních povinností) apod.</p> <p>Jednou z možností je zvýšit informovanost příjemců o možnostech a vhodnosti další (mimofinanční) podpory zaměstnavatelů. Další součástí doporučení je sladit způsob administrace příspěvků pro zahraniční, resp. nadnárodní zaměstnavatele.</p>	<p>Dle zjištění nejsou legislativní podmínky zaměstnávání specificky OZP pro zaměstnavatele dostatečnou motivací. Běžný zaměstnavatel (především malé firmy) dle zkušeností příjemců nedosáhne na finanční podporu při zaměstnání OZP. Chráněná pracovní místa totiž obvykle zřizují subjekty, které zaměstnávají z více než 50 % OZP (např. chráněné dílny). V případě vytvoření vyhrazeného SÚPM se jedná o podporu pouze na 9 měsíců bez návaznosti. Navíc daňové zvýhodnění při zaměstnávání OZP se projevuje pouze u firem s více než 25 zaměstnanci. Současně zaměstnavatel nesmí vyplácet těmto osobám nižší mzdu, přestože obvykle odvedou méně práce než ostatní zaměstnanci. Tyto podmínky tak dle příjemců způsobují, že běžným zaměstnavatelům se po skončení projektu nevyplatí OZP zaměstnávat, neboť to pro ně znamená vícenáklady (administrativní, finanční, personální). Pro některé zaměstnavatele není dostatečnou motivací ani mzdový příspěvek, odrazujícím prvkem je administrativní zátěž spojená se zaměstnáním osoby z CS.</p> <p>Obdobná doporučení týkající se podpory větší spolupráce se zaměstnavateli již byla formulována a dle dokumentu VPŘED (MPSV) jsou řešena nezávisle (především v rámci individuálních projektů). Nicméně někteří příjemci se stále potýkají s malým zájmem zaměstnavatelů o zaměstnání osob znevýhodněných na trhu práce a nespolupracují se zaměstnavateli v dalších</p>	R	ŘO / příjemci

				oblastech nad rámec poskytování mzdového příspěvku. Je třeba podpořit uplatňování širší podpory zaměstnavatelů v rámci OPZ u projektů zaměřených na zaměstnávání uvedených CS.		
10	3.4	Umožnit poskytování podpory samostatně na zřízení a provoz mateřské školy	Umožnit poskytování podpory samostatně na zřízení a provoz mateřské školy bez požadavku realizace dalších aktivit. Například prostřednictvím vyhlášení výzvy zaměřené pouze na realizaci projektu mateřské školy bez dalších doporučených aktivit, jejichž zařazení či nezařazení by ovlivňovalo hodnocení žádosti o poskytnutí dotace. Tato možnost by přispěla k eliminaci realizace nadbytečných aktivit v případě, že hlavním záměrem příjemce je vznik mateřské školy.	Dle zjištění byly u projektů, jejichž hlavním záměrem bylo zřízení a provoz mateřské školy, zařazovány některé další (především poradenské a informační) aktivity, za účelem zvýšení šance na schválení projektu, neboť byly zařazeny mezi doporučenými aktivitami v dané výzvě. Podíl těchto aktivit na přínosech projektu pak často neodpovídal vynaloženým vstupům.  Poskytování podpory samostatně na zřízení a provoz mateřských škol je již uplatňováno v rámci OPZ. Klíčová zde bude další aplikace tohoto přístupu v rámci OPZ, především vzhledem k eliminaci nadbytečných aktivit.	R	ŘO
11	3.4	Zavést podmínku předběžného průzkumu zájmu CS o aktivity projektu, průzkumu trhu v regionu a zpracování harmonogramu výzev	U projektů zaměřených na podporu zahájení podnikání zvážit zavedení povinného provedení předběžného podrobného průzkumu potřeb a zájmů cílové skupiny pro reálné stanovení poptávky po aktivitách projektu. Dále zavedení povinného předběžného průzkumu trhu v regionu za účelem zhodnocení „absorpční“ kapacity regionu pro nové podnikatele. Možným způsobem implementace by mohlo být zařazení podmínky provedení těchto předběžných průzkumů v rámci výzvy. Současně by bylo vhodné v rámci procesu vyhlášení výzev a schvalování projektových žádostí zvážit	Mezi příčiny malého zájmu cílové skupiny o aktivity projektů zaměřených na zahájení podnikání patřily jednak špatná ekonomická situace v regionu (a tím špatné podmínky pro podnikání) a jednak souběh několika podobně zaměřených projektů v regionu v době před začátkem realizace, které vyčerpaly kapacitu cílové skupiny.  Některá doporučení týkající se zpřísnění požadavků na předběžnou analýzu CS ve vazbě na aktivity projektu či zájmu uživatelů o vytvořené produkty již byla v rámci dřívějších evaluací formulována a ŘO s nimi pracuje. Nicméně konkrétně ve vazbě na projekty zaměřené na zahájení podnikání takové doporučení formulováno nebylo (resp. ŘO s ním dle dostupných informací	R/N	ŘO

			zpracování harmonogramu výzev a výběru projektů s ohledem na to, aby nedocházelo k souběhu více konkurenčních projektů v jednom regionu (a tím k problémům s malým zájmem účastníků).	nepracuje).  K zpracování harmonogramu výzev byla již některá doporučení formulována. Klíčové bude zpracování a dodržování harmonogramů výzev v rámci OPZ tak, aby nedocházelo k souběhu projektů v rámci jednoho regionu.		
12	4.1	Ověřovat v rámci hodnocení projektů reálnost předpokladů pro praktickou aplikaci výstupů v praxi – v procesech a organizační kultuře podpořených organizací	Zajistit silné „vlastnictví“ projektu ze strany předpokládaných uživatelů výsledků projektů (strategií, studií, metodik, nástrojů řízení) respektive subjektů s významným vlivem na jejich praktické uplatnění tzn. zavedení do procesů organizace a organizační kultury.  Akcentovat v posuzování projektů reálnost očekávaného, dlouhodobého uplatnění výsledků projektu v organizačních procesech a kultuře organizace (udržitelnost).  Akcentovat v posuzování projektů zapojení všech klíčových aktérů s vlivem na uplatnitelnost výstupu do projektu v přípravné i realizační fázi (cílové skupiny i dalších aktérů).	Výstupy projektů směřují na systémové a organizační změny, které vyžadují pochopení, akceptaci a implementaci ze strany nejvyššího vedení organizace (případně i mimo organizaci přímého příjemce projektu). V opačném případě jsou principiálně neúčelné.  Doporučení v principu rozvíjí dříve formulované doporučení akcentovat silněji analýzu rizik v posuzování projektových žádostí.	R	ŘO
13	5.1	Akcentovat ve výběru projektů kvalitu identifikace a řízení rizika (řízení rizik, analýza klíčových aktérů) spojených	Cílem projektů v této oblasti podpory je uvést vytvořenou inovaci (výsledek spolupráce s partnerem) na příslušný trh, tedy v praktický život.  V případě projektů zaměřených na	Pro převedení a aplikaci vytvořených řešení do praxe je nutná kontinuální podpora i po skončení projektu ať již v podobě finanční či ve formě jasného a silného „vlastnictví“ tématu.  V projektu by měli být (ve fázi přípravy i realizace)	R	ŘO

		<p>jednak s „vlastnictvím“ výstupů projektu a dále reálným potenciálem praktické aplikovatelnosti.</p>	<p>koncepční či systémové změny může být uplatnění výstupů projektu v praxi (a tedy projevení žádoucí změny) zásadně podmíněno akceptací a aplikací výstupů ze strany dalších aktérů, kteří nemusí být nutně ani v projektu zapojeni. Pro dopady projektu představuje nenaplnění předpokladu této spolupráce riziko, které by projekt měl identifikovat (a podle možností řídit) v přípravné i realizační fázi.</p> <p>Z definice přináší inovace vždy vyšší míru nejistoty a rizika spojeného s investicí do „nestandardního“, trhem neproověřeného, řešení. V případě projektů s ambicí podpořit systémové změny může horizont aplikace přesahovat horizont trvání projektu. Proto vyšší míra "selhání" aplikace je z pohledu poskytovatele přípustná.</p> <p>Přesto by projekty v rámci hodnocení měly předložit v kontextu OP LZZ (OP Z) nadstandardní analýzu:</p> <p>1/ předpokladů pro aplikaci inovativního řešení (nikoli formálních předpokladů úspěšné realizaci projektových aktivit)</p> <p>2/ rizik spojených s naplněním předpokladů (nikoli rizik realizace projektu).</p>	<p>zúčastnění všichni aktéři, kteří mají jakýkoli významný vliv na aplikaci výstupů.</p> <p>Doporučení rozvíjí dříve formulované doporučení akcentovat silněji analýzu rizik v posuzování projektových žádostí.</p>		
--	--	--	--	---	--	--

- R: rozvíjející doporučení, N: nové doporučení



## 5 Tabulková příloha: Odpovědi na evaluační otázky

Kapitola přináší souhrnné odpovědi na evaluační otázky specifikované v zadávací dokumentaci evaluace, přičemž odpovědi vycházejí primárně z nově zpracovaných případových studií a meta-analýzy, včetně explorační analýzy (tedy i zahrnutí závěrů dříve zpracovaných případových studií v rámci předchozích evaluací). Odpovědi reflektují i závěry dřívějších evaluací. Kapitola je členěna v souladu se zněním zadávací dokumentace na „společné evaluační otázky“ zahrnující všechny studované oblasti podpory (kap. 5.1) a „specifické evaluační otázky“ které se týkají pouze vybraných oblastí podpory (kap. 5.2).

### 5.1 Společné evaluační otázky

Evaluační otázka	Odpověď
<b>Dopady projektů obecně</b>	
1. Jakých zamýšlených dopadů bylo nejčastěji dosaženo? A jaké faktory k nim vedly?	<p><b>Dopady projektů OP LZZ na CS (ve smyslu změny situace CS v dané kategorii přičitatelné realizaci projektu) byly významné.</b> Celkově je možné projekty považovat za <b>přínosné pro CS</b> – přínosy odpovídaly nastavení výzev, zaměření projektů a jejich aktivit. Nejčastěji <b>prokázanými přínosy</b> bylo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>zvýšení odborné kvalifikace a měkkých dovedností (především o.p. 2.1, o.p. 3.3, o.p. 3.4, o.p. 4.1);</li> <li>získání vyhrazeného (dotovaného) nebo nedotovaného pracovního místa (především o.p. 2.1, o.p. 3.2, o.p. 3.3);</li> <li>zvýšení motivace k zapojení na trh práce, zvýšení sebevědomí na trhu práce a ve společnosti (především o.p. 2.1, o.p. 3.2, o.p. 3.3, o.p. 3.4);</li> <li>zvýšení informovanosti a osvěta (především o.p. 3.4; o.p. 4.1, o.p. 5.1);</li> <li>získání pravidelného příjmu (především o.p. 2.1, o.p. 3.3);</li> <li>vyřešení tíživé životní situace, obnovení „zdravých“ kontaktů (především o.p. 2.1, o.p. 3.2, dále také o.p. 3.3);</li> <li>umožnění přístupu k zaměstnání díky flexibilním formám práce (především o.p. 3.4);</li> <li>šíření zkušeností a dobré praxe mezi klíčovými aktéry a navázání intenzivní spolupráce s místními aktéry z veřejné i soukromé sféry (o.p. 3.2, o.p. 3.3, o.p. 3.4, o.p. 4.1, o.p. 5.1).</li> </ul> <p><b>V hodnocení faktorů úspěšnosti podle dosaženého stupně dobré praxe, podle klastrové analýzy a podle doplňkových analýz se nejčastěji vyskytovaly tyto faktory:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>projekty byly realizovány nestátními neziskovými organizacemi;</li> <li>do realizace projektů byli zapojeni experti a konzultanti;</li> <li>projekty byly menšího charakteru (s relativně menším rozpočtem a kratší délkou realizace);</li> <li>jednalo se o lokální projekty (s dopadem pouze na území 1 kraje);</li> <li>projekty se zaměřovaly na méně početné CS (počet podpořených osob byl relativně nižší; především se zdravotním nebo duševním onemocněním, pracovníci sociálních služeb, nebo starší 50 let);</li> <li>v projektech byly realizovány motivační kurzy, terapeutické aktivity, resocializační programy, poskytování a plánování rozvoje sociálních služeb / terénních sociálních prací;</li> <li>realizace projektu se obešla bez komplikací (projekty nemusely řešit žádné</li> </ul>



	<p>zásadní překážky bránící dosažení přínosů);</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>projekty byly jedinečné (vyvinuly nebo aplikovaly inovativní řešení).</li> </ul> <p><b>Příjemci zdůvodňují dosažení přínosů pro cílové skupiny řadou faktorů.</b> Nejčastěji se podle nich jedná o <b>zkušenosti příjemce</b>, potažmo projektového týmu (typicky v o.p. 2.1, o.p. 3.1, o.p. 3.2, o.p. 3.3, o.p. 3.4, o.p. 5.1), o celkově <b>vhodném nastavení projektu a jeho aktivit</b> (např. komplexnost/návaznost aktivit) a <b>faktory související s konkrétní CS</b> (např. pozitivní vliv spolupráce více cílových skupin, motivace cílové skupiny, u o.p. 3.1 např. specifický přístup k osobám s postižením zohledňující jejich zdravotní stav). Jako důležitý faktor se podle příjemců i evaluátora jevila připravenost a reálnost aktivit projektu, důkladná analýza a dobrá znalosti 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.</p>
2. Jakých nezamýšlených pozitivních dopadů bylo nejčastěji dosaženo? A jaké faktory k nim vedly?	<p><b>Zhruba dvě třetiny projektů</b> (téměř ve všech studovaných oblastech podpory) <b>měly také nezamýšlené pozitivní dopady na osoby z CS nebo další klíčové aktéry.</b> Nejčastěji se jednalo o <b>šíření dobré praxe, vznik sociálních nebo profesních vazeb mezi účastníky nebo o navázání spolupráce s dalšími aktéry.</b></p> <p>K nezamýšleným pozitivním dopadům patřily konkrétně např. v rámci o.p. 3.3 zaměstnání OZP na nedotovaných pracovních místech, v rámci o.p. 3.4 vznik podnikatelské spolupráce mezi účastníky, v rámci o.p. 3.2 vytvoření internetového sdílení informací mezi relevantními aktéry apod. Faktory dosažení nezamýšlených dopadů jsou různé, v uvedených příkladech to byla např. intenzivní podpora a motivace zaměstnavatelů ze strany realizačního týmu, intenzivní komunikace s relevantními aktéry či neformální atmosféra při aktivitách. V o.p. 3.1 se nezamýšlené dopady týkaly příjemců (došlo k ukotvení navázané spolupráce například s dalšími sociálními službami), cílových skupin (např. zlepšení zdravotního stavu cílových skupin díky poskytnuté adekvátní příležitosti k zaměstnání) i dosažených přínosů (kdy došlo k přenosu dobré praxe – kvalitně nastaveného monitoringu sociálních služeb na další subjekty).</p> <p>Při realizaci projektů veřejnou správou měl vliv jeden neočekávaný faktor, a to samotná „váha projektu“, kdy se projekt sám stával argumentem pro realizaci změn a aktivit na úřadě.</p>
3. Jakých negativních dopadů bylo nejčastěji dosaženo? A jaké faktory k nim vedly?	<p><b>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.</b></p> <p><b>Negativní dopady byly identifikovány pouze ve vybraných oblastech podpory</b> (např. v rámci o.p. 3.2 jeden z projektů vedl k negativnímu vnímání <i>provozované Poradny pro občanství</i> v důsledku špatné komunikace a vztahů s orgány státní správy; v rámci o.p. 2.1 a 3.3 byly negativním dopadem na zaměstnavatele ojedinělé krádeže ze strany účastníků; v rámci o.p. 3.1 došlo k částečnému negativnímu dopadu – zvýšení náročnosti požadovaných aktivit obyvatel <i>Domova pro osoby se zdravotním postižením</i>, což bylo těmito klienty vnímáno negativně). V oblasti podpory 4.1 byly zmiňovány pouze administrativní náklady spojené s realizací a udržitelností projektu.</p>
4. Měly na dosažené (zamýšlené i nezamýšlené) přínosy projektů vliv i jiné faktory	<p><b>V naprosté většině případů neměly na dosažené přínosy zásadní vliv jiné faktory než samotná realizace projektů.</b> V případě dvou projektů z o.p. 5.1 byl částečně potvrzen efekt alternativní atribuce, avšak spíše jako přirozená součást výběru témat projektů a účastníků do projektu zapojených. Nezakládají tedy výhradu k funkčnosti nastavení intervenční logiky projektu.</p>

než samotná realizace projektů? A jaké?	
5. Jak příjemci zjišťovali/ověřovali si skutečné dopady svých projektů? A je přístupná příslušná dokumentace?	<p><b>Přínosy zkoumaných projektů byly příjemcem dotace ověřovány v případě účastníků zejm. osobními rozhovory či diskuzemi, dotazníky nebo telefonicky, a to napříč všemi oblastmi podpory. Přínosy pro klíčové aktéry byly příjemci zjišťovány ve třech čtvrtinách případů, a to systematicky průběžně (nebo nahodile) u všech klíčových aktérů.</b></p> <p><b>Příslušná dokumentace je přístupná zejména v případech, kdy byly dopady ověřovány pomocí dotazníků. V některých případech byly vedeny záznamy i z osobních rozhovorů.</b></p> <p>V případě telefonického zjišťování a často také u ověřování výsledků pomocí rozhovorů či diskuzí dokumentace neexistuje (např. z důvodu neformálního charakteru těchto rozhovorů).</p> <p>V některých případech (např. poskytování sociálních služeb anonymní formou) nebylo možné dopady na CS zjišťovat téměř vůbec.</p>
<b>Dosažené pracovní, kvalifikační, ekonomické a druhotné dopady projektů</b>	
6. K jakým změnám v zaměstnanosti účastníků došlo? V jaké míře?	<p><b>Na změny v zaměstnanosti byly zaměřeny cca dvě třetiny hodnocených projektů, jejichž dopad/význam byl většinou vysoký či spíše vysoký.</b> Nejčastějšími formami zaměstnání, které účastníci v rámci projektů získali, byly:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>společensky účelné/vyhrazené pracovní místo (dotované)</b> – dosaženo v 51 % projektů (o.p. 2.1, o.p. 3.1, o.p. 3.3, částečně také o.p. 3.4);</li> <li>• <b>nedotované místo</b> – dosaženo v 47 % projektů (o.p. 2.1, o.p. 3.2, o.p. 3.3 částečně také o.p. 3.1);</li> <li>• <b>tréninkové nebo chráněné zaměstnání</b> – dosaženo v 17 % projektů (o.p. 3.3, částečně také o.p. 3.2);</li> <li>• <b>zahájení vlastního podnikání</b> – dosaženo v 16 % projektů (o.p. 3.4, o.p. 5.1).</li> </ul> <p>V rámci o.p. 2.1 byli účastníci zaměstnání nejčastěji na pracovních místech se mzdovým příspěvkem. V menšině případů pak část účastníků v rámci projektů získala nedotované pracovní místo.</p> <p>V rámci o.p. 3.1 nebyla většinou přímo vytvářena nová pracovní místa, ale aktivity projektů byly realizovány tak, aby napomáhaly cílovým skupinám se začleněním na trh práce a se sháněním pracovního uplatnění.</p> <p>V rámci o.p. 3.2 získala část účastníků z CS zaměstnání především na nedotovaných pracovních místech, v jednom z projektů na tréninkových místech. Přínosy v oblasti zaměstnanosti cílové skupiny jsou však limitovány ekonomickou situací v regionech realizace hodnocených projektů (Ústecký, Karlovarský kraj).</p> <p>V rámci o.p. 3.3 byli účastníci zaměstnání nejčastěji na pracovních místech se mzdovým příspěvkem, většinou se jednalo o nově vytvořená pracovní místa. Menší část účastníků pak v rámci projektů získala nedotované pracovní místo; tréninkové či chráněné zaměstnání získala část účastníků z cílové skupiny OZP. V hodnocených projektech bylo zprostředkováno zaměstnání obvykle více než 40 % účastníkům, přičemž udržitelnost získaného zaměstnání se pohybovala mezi 40–70 %.</p> <p>Přínosem projektů z o.p. 3.4 bylo zvýšení zaměstnanosti osob z CS, a to prostřednictvím zahájení vlastního podnikání. V několika případech byli účastníci umístěni na nově vytvořená pracovní místa s flexibilní formou organizace práce, se mzdovým příspěvkem.</p>
7. Přispěly	<b>Na rozšíření možností pružných forem organizace práce byla zaměřena zhruba šestina</b>

projekty k rozšíření možností pružných forem organizace práce? V jaké míře?	<p><b>všech hodnocených projektů</b>, a to především v rámci oblasti podpory 3.4, částečně též 2.1 a 5.1.</p> <p>V rámci o.p. 3.4 se jednalo o rozšíření možností pružných forem organizace práce prostřednictvím zahájení vlastního podnikání účastníků a podporou vytváření flexibilních pracovních míst ve firmách a institucích v rámci zavádění opatření na podporu rovných příležitostí. V rámci 2.1 pak vzdělání účastnic i zaměstnavatelů v možnostech využití flexibilnějších forem pracovního uplatnění, v případě 5.1 motivací a zvýšením kompetencí účastnic zahájit podnikání, jako flexibilnější formu sladění nároků profesního a rodinného života.</p>
8. K jakým kvalifikačním změnám (změnám ve vzdělání/zaměstnatelnosti) účastníků projektů došlo? V jaké míře?	<p><b>Na změny v kvalifikaci (vzdělání/zaměstnatelnost) bylo zaměřeno cca 90 % hodnocených projektů, jejichž dopad/význam byl většinou vysoký či spíše vysoký.</b> Nejčastěji došlo k těmto změnám:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• zvýšení měkkých dovedností (soft skills) – dosaženo v 57 % projektů (o.p. 2.1, o.p. 3.1, o.p. 3.3, o.p. 3.4, o.p. 4.1);</li> <li>• zvýšení odborné kvalifikace/odborných dovedností – dosaženo v 53 % projektů (o.p. 3.2, 3.3, 3.4);</li> <li>• získání pracovní praxe – dosaženo v 48 % projektů (o.p. 3.2, 3.3);</li> <li>• posílení pracovní právní, občanskoprávní gramotnosti – dosaženo v 47 % projektů (o.p. 3.2, 3.4, 3.1);</li> <li>• rekvalifikace na jiný obor – dosaženo v 40 % projektů.</li> </ul> <p>V rámci o.p. 2.1 bylo z hlediska kvalifikace u cílových skupin dosaženo především zvýšení odborné kvalifikace/odborných dovedností, zvýšení měkkých dovedností, rekvalifikace na jiný obor a získání pracovní praxe.</p> <p>Část projektů o.p. 3.1 byla zaměřena na zvýšení měkkých dovedností cílových skupin (došlo např. ke zvýšení schopnosti sebe prezentace zástupců cílové skupiny), na zvýšení kvalifikace (v případě pracovníků sociálních služeb) a na získání pracovní praxe (např. v rámci sociálního podniku).</p> <p>V projektech o.p. 3.2 bylo u cílové skupiny obyvatel sociálně vyloučených lokalit dosaženo především zvýšení kvalifikace díky absolvování rekvalifikačního kurzu či tréninkových pracovních míst. U terénních sociálních pracovníků došlo ke zvýšení kvalifikační úrovně prostřednictvím akreditovaných vzdělávacích programů.</p> <p>V rámci o.p. 3.3 bylo z hlediska kvalifikace u cílových skupin dosaženo především zvýšení měkkých dovedností (zejména v oblasti komunikace se zaměstnavatelem, psaní životopisu a motivačního dopisu) a také zvýšení či získání nové kvalifikace díky absolvování rekvalifikačního kurzu. Účastníci také v rámci rekvalifikačního kurzu či zaměstnání získali pracovní praxi.</p> <p>V rámci o.p. 3.4 bylo u cílových skupin dosaženo především zlepšení znalostí a dovedností v oblastech potřebných pro podnikání (např. účetnictví, právo), resp. rozšíření poznatků z oblasti genderu a rovných příležitostí.</p> <p>V oblasti podpory 4.1 bylo v rámci většiny projektů dosaženo zvýšení odborné kvalifikace/odborných dovedností účastníků.</p> <p>V oblasti podpory 5.1 bylo ve většině projektů dosaženo zvýšení odborné kvalifikace/odborných dovedností účastníků a zvýšení měkkých dovedností.</p>
9. K jakým ekonomickým změnám	<p><b>Na ekonomické změny byly zaměřeny zhruba dvě třetiny hodnocených projektů, jejichž dopad/význam byl většinou spíše vysoký.</b> Nejčastěji došlo k těmto změnám:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• získání pravidelného příjmu – dosaženo v 75 % projektů (o.p. 2.1, o.p. 3.2, o.p. 3.3,</li> </ul>

<p>účastníků došlo? V jaké míře?</p>	<p>částečně o.p. 3.1);</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• zvýšení příjmu – dosaženo v 42 % projektů (o.p. 2.1, částečně o.p. 3.1);</li> <li>• řešení dluhové situace – dosaženo v 33 % projektů (o.p. 2.1, o.p. 3.2).</li> </ul> <p>V rámci o.p. 2.1 došlo k největším změnám v oblasti zvýšení příjmu a také získání pravidelného příjmu. Významný efekt představovalo rovněž řešení dluhové situace.</p> <p>V o.p. 3.1 docházelo ke změnám v ekonomické oblasti jen částečně (např. u zaměstnanců sociálního podniku), prvotním cílem projektů bylo většinou pomoci cílovým skupinám v návazných oblastech (zvýšení sebevědomí, získání praxe apod.). Samotné finanční ohodnocení pracovníků bylo často „druhotné“ oproti těmto dalším přínosům.</p> <p>Projekty v o.p. 3.2 přispěly u CS prostřednictvím zprostředkování zaměstnání k získání pravidelného příjmu, u části osob z CS bylo podpořeno zahájení řešení dluhové situace, nicméně často se jednalo pouze o dílčí zlepšení (v důsledku velmi špatné až neřešitelné počáteční situace).</p> <p>V rámci o.p. 3.3 došlo k největším změnám v oblasti zvýšení příjmu a také získání pravidelného příjmu, a to v návaznosti na získání zaměstnání. V některých případech přispělo zvýšení a stabilizace příjmu k řešení dluhové situace osob z CS.</p> <p>V rámci o.p. 3.4 došlo ke změnám v ekonomické situaci účastníků pouze u projektů zaměřených na zahájení podnikání, a to spíše druhotně (u účastníků, kteří začali podnikat, došlo po několika měsících ke zvýšení příjmu).</p> <p>Projekty v oblastech podpory 4.1 a 5.1 nebyly na tyto efekty zaměřeny.</p>
<p>10. K jakým změnám v postojích a motivaci účastníků došlo? V jaké míře?</p>	<p>Nejčastěji došlo k těmto změnám v postojích a motivaci účastníků:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• zvýšení motivace k zapojení na trh práce – dosaženo v 72 % projektů (o.p. 2.1, o.p. 3.2, o.p. 3.3, o.p. 3.4, o.p. 5.1);</li> <li>• zvýšení sebevědomí na trhu práce/ve společnosti – dosaženo v 67 % projektů (o.p. 2.1, o.p. 3.2, o.p.3.3, o.p.3.4., o.p. 5.1);</li> <li>• lepší orientace na trhu práce – dosaženo v 51 % projektů (o.p. 2.1, o.p. 3.3);</li> <li>• obnovení pracovních návyků – dosaženo v 49 % projektů (o.p. 2.1, o.p. 3.3);</li> <li>• zvýšení motivace k dalšímu vzdělávání – dosaženo v 43 % projektů (o.p. 3.2, o.p. 3.4).</li> </ul> <p>Projekty v oblasti podpory 2.1 bez výhrady vedly ke zvýšení motivace k zapojení na trh práce a posílení sebedůvěry účastníků. Významně přispívaly též k obnovení pracovních návyků a lepší orientaci na trhu práce.</p> <p>Projekty v o.p. 3.1 i 3.3 přispěly ke zvýšení motivace účastníků k zapojení na trh práce (přestože část účastníků především z cílové skupiny OZP byla motivována již před nástupem do projektu), a dále ke zvýšení jejich sebevědomí na trhu práce a ve společnosti.</p> <p>V o.p. 3.3 docházelo také k tomu, že osoby z cílových skupin často získaly reálný pohled na svou situaci a své možnosti vzhledem k pracovnímu uplatnění.</p> <p>V o.p. 3.2 došlo ke zvýšení (často původně velmi nízké) motivace účastníků z řad obyvatel sociálně vyloučených lokalit k zapojení na trh práce a částečně také ke zvýšení jejich sebevědomí na trhu práce a ve společnosti; u terénních pracovníků projekty vedly ke zvýšení motivace k dalšímu vzdělávání.</p> <p>V rámci o.p. 3.4 bylo významným přínosem zvýšení motivace účastníků k zahájení podnikání a zvýšení jejich sebevědomí na trhu práce. Osoby z cílových skupin často také získaly reálný pohled na vlastní možnosti a uplatnitelnost na trhu a uvědomily si rizika spojená s podnikáním. Došlo také ke zlepšení postoje (zaměstnavatelů i veřejnosti) k otázkám</p>

	<p>genderu a uplatňování principu rovných příležitostí.</p> <p>Projekty v oblastech podpory 4.1 nebyly na tyto efekty zaměřeny, v případě 5.1 cca třetina projektů vykazovala pozitivní vliv na zvýšení motivace k zapojení na trh práce a zvýšení sebevědomí na trhu práce.</p>
<b>Dopady různých typů projektových aktivit (zejména způsobů přímé práce s účastníky)</b>	
11. Které ze způsobů práce s účastníky či jiných věcných aktivit projektů byly nejpřínosnější? A proč?	<p><b>Podpořené aktivity byly převážně přínosné, a to jak z pohledu míry vyřešení potřeb CS, tak i z pohledu užitečnosti projektu vnímané cílovými skupinami.</b></p> <p>Projekty, které vyřešily problémy a potřeby CS, dle meta-analýzy souboru případových studií relativně častěji zahrnovaly tyto aktivity:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• terapeutické aktivity;</li> <li>• plánování rozvoje sociálních služeb/terénní sociální práce;</li> <li>• sociální podnikání;</li> <li>• vzdělávání zaměstnanců veřejné správy (stát, kraje, obce);</li> <li>• modernizace veřejné správy.</li> </ul> <p>Projekty, které byly cílovými skupinami vnímány jako jednoznačně užitečné, relativně častěji zahrnovaly tyto aktivity:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• bilanční a pracovní diagnostika/zpracování profilů účastníků;</li> <li>• motivační kurz;</li> <li>• zprostředkování zaměstnání;</li> <li>• poradenské služby;</li> <li>• volnočasové programy;</li> <li>• resocializační programy;</li> <li>• poskytování sociálních služeb/terénní sociální práce.</li> </ul> <p>V rámci o.p. 2.1 se jako osvědčená praxe ukázalo komplexní řešení životní situace účastníků - propojení individuálního přístupu, rekvalifikace a zejména pak možnost přímého zprostředkování dotovaného i nedotovaného pracovního místa za současné podpory účastníků v řešení subjektivně obtížných životních situací (dluhy, bydlení, riziko závislosti, kontakt s úřady).</p> <p>V rámci o.p. 3.1 se nejvíce osvědčila komplexnost poskytovaných služeb (nad rámec např. samotných sociálních služeb); osvědčilo se poskytování návazných služeb, které pomáhaly cílovým skupinám řešit jejich problémy komplexně a navíc dlouhodobě.</p> <p>V projektech o.p. 3.2 se osvědčila vzájemná provázanost aktivit, která přispívá k lepší dostupnosti osob z CS (terénní práce → odborné poradenství → pracovní asistence → aktivity zaměřené na bydlení). Jednou z nejpřínosnějších aktivit bylo dle šetření motivační a aktivizační poradenství ve vztahu k integraci na trh práce; osvědčilo se také působení na rodinu jako celek. Účastníci velmi oceňují také bezplatné právní služby.</p> <p>V rámci o.p. 3.3 byla nejpřínosnějším prvkem komplexnost aktivit projektu, kdy se osvědčila zejména forma komplexního programu zaměstnávání, především pro OZP. Přínosné byly také další projekty se vzájemně navazujícími aktivitami směřujícími k integraci na trh práce. Komplexní podpora a příprava na zaměstnání (včetně získání potřebných znalostí, dovedností a návyků) přispívá ke zvýšení celkové zaměstnatelnosti osob a zvýšení udržitelnosti získaného zaměstnání.</p> <p>V rámci o.p. 3.4 bylo nejpřínosnějším prvkem individuální poradenství, které bylo klíčové pro reálné posouzení předpokladů jednotlivých osob pro udržení podnikání, ale také pro</p>



	<p>kvalitní přípravu účastníků vzhledem k udržení případného podnikání.</p> <p>Z pohledu 4.1 je otázka omezeně relevantní, jelikož přímá práce s účastníky je v rámci projektů této oblasti podpory zastoupena prakticky pouze formou školení / vzdělávacích akcí. Přínosnost těchto aktivit je principiálně dána kvalitou konkrétního vzdělávacího produktu (akce), nelze proto vyvozovat systémové závěry. Podobně, i v případě oblasti podpory 5.1 se jako rozhodující faktor vnímané přínosnosti aktivity jeví její více konkrétní zaměření a provedení, nežli forma (stáž, seminář, e-learning).</p>
12. Které ze způsobů práce s účastníky či jiných věcných aktivit projektů byly nejméně přínosné? A proč?	<p><b>Podpořené aktivity byly převážně přínosné, a to jak z pohledu míry vyřešení potřeb CS, tak i z pohledu užitečnosti projektu vnímané cílovými skupinami.</b></p> <p>Projekty, které ne zcela vyřešily problémy a potřeby CS, dle meta-analýzy souboru případových studií relativně častěji zahrnovaly tyto aktivity:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• motivační kurz;</li> <li>• rekvalifikační kurz;</li> <li>• poradenské služby;</li> <li>• prevence ekonomické nestability rodin a jednotlivců.</li> </ul> <p>Projekty, které nebyly cílovými skupinami vnímány jako jednoznačně užitečné, relativně častěji zahrnovaly tyto aktivity:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• vzdělávání zaměstnanců veřejné správy (stát, kraje, obce);</li> <li>• zavedení nových prvků do organizace práce (řízení, rozvoj lidských zdrojů, apod.);</li> <li>• modernizace informačních systémů;</li> <li>• rozvoj, zavádění a podpora nových nástrojů;</li> <li>• modernizace veřejné správy;</li> <li>• komunikační, vzdělávací a osvětové akce pro veřejnost/organizace;</li> <li>• analytické aktivity, rozvoj konceptů a modelů.</li> </ul> <p>V o.p. 2.1 nebyly identifikovány žádné zcela neužitečné aktivity. Z hlediska způsobu práce s účastníky lze obtížně generalizovat neosvědčené postupy, rozhodující jsou konkrétní modality provedení a vzájemná provázanost aktivit v komplexním přístupu k účastníkům. V konkrétních případech mohou vyvstávat otázky nad individuální uplatnitelností konkrétních získaných rekvalifikací, nicméně, jako způsob práce s účastníky je tato aktivita zcela nezbytná.</p> <p>V o.p. 3.1 nebyly identifikovány žádné zcela neužitečné aktivity. V jenom případě došlo k rozdílu mezi plánovanými aktivitami (hlídání dětí, proplácení jízdného atd.) a aktuálními potřebami cílové skupiny, v tomto případě ale nebyla aktivita vůbec realizována a peníze byly vráceny.</p> <p>V rámci o.p. 3.3 byla nejméně přínosnou aktivitou bilanční diagnostika. Příjemci tuto aktivitu 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.</p> <p>V rámci o.p. 3.4 byly nejméně přínosné aktivity, jež byly zařazené do projektů pouze na základě podmínek výzvy, za účelem větší šance na schválení projektu. Tyto aktivity byly obvykle „doplňkové“ k hlavnímu záměru projektu a také jejich podíl na přínosech projektu byl nižší. Jedná se např. o poradenské a informační aktivity u projektů, jejichž hlavním záměrem bylo zřízení a provoz mateřské školy.</p>

	<p>V případě 4.1 představují prakticky výhradní formu individuální práce s účastníky školicí a vzdělávací akce. Jejich přínosnost je principiálně dána kvalitou konkrétního produktu. Podobně, v případě 5.1 se jako rozhodující faktor vnímané přínosnosti aktivity jeví její více konkrétní zaměření a provedení, nežli forma (stáž, seminář, e-learning).</p>
<p>13. Jak se lišily dopady dle jednotlivých cílových skupin, zejména v případě, že projekt zahrnuje více různých cílových skupin? Pro které z cílových skupin či jejich podskupin byly projekty nejpřínosnější?</p>	<p><b>Projekty byly pro CS převážně přínosné, a to jak z pohledu míry vyřešení potřeb CS, tak i z pohledu užitečnosti projektu vnímané cílovými skupinami.</b></p> <p>Projekty, které vyřešily problémy a potřeby CS, relativně častěji zahrnovaly tyto cílové skupiny:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>osoby se zdravotním/mentálním znevýhodněním, duševně nemocní;</li> <li>pracovníci sociálních služeb;</li> <li>zaměstnanci veřejné správy.</li> </ul> <p>Projekty, které byly cílovými skupinami vnímány jako jednoznačně užitečné, relativně častěji zahrnovaly tyto cílové skupiny:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>osoby se zdravotním/mentálním znevýhodněním, duševně nemocní;</li> <li>rodiče s dětmi;</li> <li>osoby ohrožené předlužeností;</li> <li>osoby s kumulací hendikepů na trhu práce;</li> <li>cizinci (azylanti, imigranti, národnostní menšiny).</li> </ul> <p>Projekty v oblasti podpory 2.1 byly relativně úspěšnější v případě cílové skupiny osoby starších než 50 let.</p> <p>Na základě šetření nebyly v o.p. 3.1 identifikovány žádné rozdíly v přínosech mezi jednotlivými cílovými skupinami.</p> <p>Projekty v rámci o.p. 3.2 v některých případech kromě cílové skupiny obyvatel sociálně vyloučených romských lokalit zahrnovaly jako cílovou skupinu také poskytovatele sociálních služeb, resp. terénní pracovníky. Z hlediska dosažených dopadů však byl přínos těchto projektů dle očekávání nejvyšší pro obyvatele sociálně vyloučených lokalit.</p> <p>Projekty v o.p. 3.3 byly nejpřínosnější pro cílovou skupinu OZP. Projekty zaměřené na podporu OZP byly celkově úspěšnější z hlediska integrace CS na trh práce než projekty zaměřené na ostatní cílové skupiny (zejména osoby po výkonu trestu a obyvatele sociálně vyloučených lokalit). Hodnocené projekty v o.p. 3.3 v naprosté většině nezahrnovaly více cílových skupin.</p> <p>V rámci o.p. 3.4 byly projekty nejpřínosnější pro osoby pečující o osobu blízkou, především pak pro maminky (příp. otce) na mateřské/rodičovské dovolené či matky (příp. otce) s malými dětmi. Na tuto cílovou skupinu mířila většina genderových opatření zaváděných ve firmách či institucích (flexibilní formy organizace práce, mentoring a další benefity), ale také podpora pro zahájení podnikání.</p>
<b>Dosažené dopady u žen a mužů</b>	
<p>14. Liší se od sebe dosažené dopady projektů u podpořených mužů a žen?</p>	<p><b>Pokud se projekty přímo nezaměřují na cílovou skupinu žen, nebyly zjištěny rozdíly v efektech pro muže a ženy.</b></p> <p><b>Hodnocené projekty v rámci o.p. 3.4. měly vyšší dopad na ženy,</b> a to především vzhledem k zaměření projektů a vzhledem ke skutečnosti, že ženy jsou častěji vystavovány genderovým předsudkům a jsou také více zatíženy péčí o domácnost a závislé členy rodiny. Vyšších dopadů na ženy bylo dosaženo zejména v oblasti zlepšení slaďování rodinného a pracovního života (umožnění či rozšíření možností flexibilní</p>

	<p>pracovní doby, zvýšení dostupnosti služeb péče o děti díky zřízení mateřských školek), používání genderově korektního jazyka v oficiálních dokumentech firem či institucí, ale i zmírňování předsudků z hlediska pohlaví (ale např. i věku) díky působení na zaměstnavatele i na širší veřejnost. Projekty zaměřené na podnikání také přispěly ke zvýšení podílu žen v podnikatelské sféře.</p>
<p>15. Jak přispěly projekty ke zvýšení rovných příležitostí pro ženy a muže? Mohl by být jejich přínos ještě vyšší? A co by tomu nejvíce napomohlo?</p>	<p><b>Na změny v rovných příležitostech (z hlediska pohlaví) bylo přímo zaměřeno sice 14 % nově hodnocených projektů, ale vysoký dopad v této oblasti mělo celkem 20 % projektů a pro dalších 14 % projektů byla tato oblast relevantní</b> (dopad na rovné příležitosti měly nízký). Nejčastějšími přínosy projektů v oblasti rovných příležitostí byly:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• umožnění přístupu k zaměstnání díky flexibilním formám práce;</li> <li>• srovnání pozice nebo funkce s kolegy/němi opačného pohlaví;</li> <li>• srovnání platové úrovně s kolegy/němi opačného pohlaví.</li> </ul> <p>Přínosy by mohly být ještě vyšší, pokud by se příjemci nepotýkali s těmito překážkami (projekty, které měly vysoký dopad na rovné příležitosti, se relativně častěji potýkaly s těmito překážkami):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• stanovení cílových hodnot indikátorů;</li> <li>• nábor účastníků projektu;</li> <li>• řízení, monitorování a administrace průběhu projektu;</li> <li>• dosažení cílových hodnot monitorovacích indikátorů;</li> <li>• dosažení toho, aby výstupy projektu (např. realizovaná školení apod.) skutečně zlepšily situaci podpořených osob.</li> </ul> <p><b>Projekty v o.p. 3.4 přispěly ke zvýšení rovných příležitostí zejména v oblasti zlepšení sladování rodinného a pracovního života</b> (umožnění či rozšíření možností flexibilní pracovní doby, zvýšení dostupnosti služeb péče o děti díky zřízení mateřských školek), dále pak v <b>používání genderově korektního jazyka v oficiálních dokumentech firem či institucí, ale i ve zmírňování předsudků z hlediska pohlaví díky působení na zaměstnavatele i na širší veřejnost. Projekty zaměřené na podnikání také přispěly ke zvýšení podílu žen v podnikatelské sféře.</b></p> <p><b>Pro vyšší přínosnost projektů zaměřených na zvýšení rovných příležitostí pro muže a ženy by přispělo:</b></p> <p>(1) v případě projektů zaměřených na podporu zahájení podnikání žen (či mužů v obdobné situaci jako ženy s malými dětmi) podmínka zahájení podnikání u části účastníků ještě v průběhu projektu (ve většině takto zaměřených hodnocených projektů nebylo zahájení podnikání již součástí projektu, přestože je zřejmým konečným dopadem tohoto typu projektů);</p> <p>(2) v případě projektů zaměřených na provedení genderových auditů a vytváření plánů rovných příležitostí ve firmách a institucích pak podmínka implementace opatření na podporu rovných příležitostí v zapojených subjektech ještě v průběhu projektu, případně sledování naplňování plánu a podpora při implementaci těchto opatření po skončení projektu (ze strany příjemce).</p>
<p>16. Jaký vliv měla podpora rovných příležitostí pro ženy a muže v projektech na</p>	<p><b>Podpora rovných příležitostí byla deklarovaná v téměř všech žádostech o dotaci, a tudíž lze její vliv na celkové dopady projektů považovat z tohoto pohledu za minimální.</b></p> <p><b>Na změny v rovných příležitostech byla zaměřena zhruba třetina hodnocených projektů, jejichž dopad/význam byl buď vysoký, nebo naopak spíše nízký.</b> Nejčastěji</p>

celkové dopady projektů?	<p>došlo k těmto změnám:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• umožnění přístupu k zaměstnání díky flexibilním formám práce;</li> <li>• srovnání pozice nebo funkce s kolegy/němi opačného pohlaví;</li> <li>• srovnání platové úrovně s kolegy/němi opačného pohlaví;</li> <li>• poradenské služby poskytovány mužům i ženám;</li> <li>• sladění rodinného a pracovního života.</li> </ul>
<b>Vliv partnerství/mezinárodní spolupráce na dosažené dopady</b>	
17. Jaký vliv na dopady projektů měla případná spolupráce s partnerem / partnery (tuzemskými či mezinárodními)?	<p><b>Navázané partnerství v rámci projektů bylo občasné (zhruba u čtvrtiny projektů) s tím, že v o.p. 5.1 bylo povinné.</b></p> <p><b>Projekty, které byly realizovány v partnerství, relativně častěji vyřešily problémy a potřeby CS, na které cílily, a relativně častěji měly vysoké dopady na ekonomickou situaci účastníků, rovné příležitosti, další klíčové aktéry a systémové dopady.</b> Naopak projekty, které nebyly realizovány v partnerství, měly relativně častěji vysoké dopady na kvalifikační úroveň (vzdělání), zaměstnanost a zaměstnatelnost (jinou než kvalifikační).</p> <p>Jako příklad pozitivně hodnoceného partnerství lze uvést projekty v o.p. 3.1, kde mělo partnerství velký vliv u projektů veřejné sféry (spolupráce s kvalifikovanými partnery zde napomáhala nad rámec projektu navýšení odbornosti pracovníků úřadu).</p>
<b>Překážky a jejich řešení</b>	
18. Bránily nějaké překážky dosažení vyšších přínosů projektu? Jaké? Jak tyto překážky projekty řešily nebo doporučují řešit?	<p><b>Při řešení problémů/potřeb účastníků projektů se realizátoři nejčastěji setkávali s těmito interními překážkami:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>problematickým nábořem účastníků</b> (např. nízká poptávka po aktivitách projektu, nebo nedostupnost specifické CS cizinců/mužů na mateřské dovolené); <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ řešením bylo např. zintenzivnění informační kampaně, v případě cílové skupiny cizinců bylo řešením rozšíření realizačního týmu o členku komunity cizinců, která pomáhala s kontaktem cílových skupin;</li> </ul> </li> <li>• <b>problematickou komunikací/prací s účastníky během projektu</b> (např. CS neplnily pokyny školitelů, nebo neplnily pracovní povinnosti v zaměstnání); <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ řešením bylo / by mohlo být výraznější zvýšení motivace CS a uvědomění přínosů projektu; u některých „složitějších“ cílových skupin (osoby po výkonu trestu, osoby ohrožené sociálním vyloučením či sociálně vyloučené) je řešení překážek spojených s chováním těchto osob v rámci projektu velmi obtížné;</li> </ul> </li> <li>• <b>stanovením vhodných vstupů, aktivit, výstupů a výsledků</b> (např. obtížnost odhadnutí aktivit i výsledků projektu vzhledem k neznámé struktuře cílové skupiny - u krizové pomoci); některé aktivity byly součástí projektu pouze kvůli zvýšení šance na získání dotace);</li> <li>• <b>řízením, monitorováním a administrací průběhu projektu</b> (zejm. vysoká administrativní zátěž);</li> <li>• <b>problematickou praktickou realizací věcných (ne organizačních) projektových aktivit</b> (např. z důvodu nevhodně zvolených aktivit); <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ řešením by mohlo být důkladnější předběžné zjištění potřeb a specifik cílové skupiny.</li> </ul> </li> </ul> <p><b>Pětina projektů nemusela řešit žádnou překážku interního charakteru.</b></p> <p><b>Při řešení problémů/potřeb účastníků projektů byli realizátoři často limitováni:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>nastavením obecných pravidel OP LZZ</b> (např. nemožnost do projektu zapojit účastníky z Prahy, obtížná administrace příspěvků pro zahraniční, resp. národní zaměstnavatele); <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ řešením by bylo zjednodušení či sladění administrace příspěvků pro zahraniční/nadnárodní zaměstnavatele;</li> </ul> </li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>legislativními podmínkami ČR</b> (např. neexistující legislativa pro sociální podnik); <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ v rámci zkoumaných projektů řešeno pečlivě nastaveným business plánem a zaměřením na vysoce kvalitní, konkurenceschopné produkty;</li> </ul> </li> <li>• <b>nastavením výzvy OP LZZ</b> (např. doporučení ve výzvě pro o.p. 3.4 pro realizaci aktivit, které se ukázaly jako zbytné).</li> </ul> <p><b>Dvě pětiny projektů nemusely řešit žádnou překážku externího charakteru.</b></p> <p><b>Naprostá většina nově zkoumaných projektů počítala s překážkami/riziky již v době podání žádosti o dotaci a tyto zohlednila v analýze rizik.</b> Některé interní nebo externí překážky ale nebylo možné během realizace projektů řešit, a tyto tudíž ovlivnily rozsah přínosů projektů. Jako omezující se často jevily požadavky na administraci dotace nebo časté změny metodik.</p>
19. Bránily nějaké překážky tomu, aby byly výsledky projektů dosaženy s co nejnižšími možnými náklady? Jaké? Jak tyto překážky projekty řešily nebo doporučují řešit?	<p><b>Zkoumané projekty byly hospodárné v tom smyslu, že veškeré vstupy byly nezbytné pro dosažení cílů, příp. některé ze vstupů nebyly zcela nezbytné pro dosažení cílů, ale přispívaly k jejich plnění a celkovému účelu projektu.</b></p> <p><b>Projekty, které nebyly vysoce hospodárné, se relativně častěji potýkaly s překážkami v oblastech:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• nábor účastníků projektu;</li> <li>• realizace veřejné zakázky;</li> <li>• komunikace s řídicím orgánem/zprostředkující subjektem/externím administrátorem;</li> <li>• řízení, monitorování a administrace průběhu projektu;</li> <li>• spolupráce s klíčovými aktéry (ÚP, samospráva apod.);</li> <li>• limitující nastavení výzvy OP LZZ;</li> <li>• legislativní podmínky v České republice.</li> </ul> <p><b>Mezi nejčastější překážky, které bránily tomu, aby byly výsledky projektů dosaženy s co nejnižšími možnými náklady, patřily:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>problémy s oslovením a zapojením očekávaného počtu účastníků z důvodu malého zájmu CS o aktivity projektu a/nebo ochrany osobních údajů osob z CS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ řešením bylo vynaložení většího úsilí (energie, lidských zdrojů i financí) k zapojení očekávaného počtu účastníků; pro eliminaci výskytu těchto překážek by bylo vhodné např. omezit možnost souběhu podobně zaměřených projektů ve stejném čase a regionu;</li> </ul> </li> <li>• <b>realizace některých aktivit pouze za účelem zvýšení šance na schválení projektu z důvodu jejich zařazení mezi doporučené aktivity v dané výzvě, přičemž bez realizace těchto aktivit by bylo dosaženo podobných výsledků</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ řešením by mohlo být např. uvolnění podmínek pro způsob realizace doporučených aktivit ve výzvách, resp. rozšíření možností způsobů realizace dané aktivity.</li> </ul> </li> </ul>
20. Byly na počátku projektů vhodně nastaveny cílové hodnoty monitorovacích indikátorů? Jak to (v případě nevhodného nastavení) ovlivnilo	<p><b>Téměř u všech hodnocených projektů byly cílové hodnoty monitorovacích indikátorů (MI) nastaveny vhodně. Pouze 5 % všech projektů se potýkalo s problémem stanovení cílových hodnot MI a pouze 8 % všech projektů mělo problémy s dosažením cílových hodnot MI.</b> U některých projektů došlo v době jejich realizace k úpravě cílových hodnot MI.</p> <p>V případě o.p. nebyly identifikovány zásadní problémy s nastavením indikátorů, v případě některých projektů se nicméně lze domnívat, že snaha o naplnění indikátorů přispívá k volbě relativně méně náročných projektových aktivit na straně účastníků. V o.p. 3.1 nastal problém s nenaplněním MI u projektu zaměřeného na vzdělávání dětí určité věkové skupiny, které čeká odchod z dětských domovů a u projektu na návrat obětí</p>



realizaci projektu?	<p>domácího násilí zpět na trh práce. Oba projekty vykazují relativně vysoké proměny charakteristik cílových skupin (opouštění dětských domovů zpět do rodin, odlišná vzdělaností, věková apod. skladba obětí domácího násilí). Realizace projektů nebyla těmito problémy ovlivněna, pouze bylo nutno vyvinout větší aktivitu příjemce při náboru účastníků projektu či bylo nutné upravit věkové limity u dětí.</p> <p>Problémy se stanovením a/nebo dosažením cílových hodnot MI se objevily u některých hodnocených projektů z o.p. 3.3. V průběhu realizace těchto projektů se příjemci potýkali s rizikem nenaplnění monitorovacího indikátoru sledujícího počet nové vytvořených pracovních míst z různých důvodů - např. nesprávné pochopení popisu indikátoru či nepředvídatelný a nízký rozsah pracovních úvazků OZP. V jednom z projektů byla např. omylem nastavena dvakrát vyšší hodnota indikátoru, než příjemce plánoval, v projektu pak bylo potřeba zaměstnat dvakrát více účastníků, než na jaký rozsah byl projekt nastaven. To vyžadovalo výrazné zvýšení dynamiky aktivit, někdy na úkor hlubšího seznámení se situací jednotlivých účastníků.</p> <p>V případě, kdy jsou příslušníky cílové skupiny zaměstnanci veřejné správy (o.p. 4.1), je třeba zvažovat šíři nabídky projektových aktivit vzdělávacích akcí i s ohledem na celkové možnosti participace cílové skupiny na aktivitách.</p>
21. Které z částí přípravy a realizace projektů byly pro příjemce nejobtížnější? Jak tyto obtíže projekty řešily nebo doporučují řešit?	<p><b>Příjemci se potýkali s obtížemi jak v době přípravy, tak i realizace projektů. Mezi nejčastěji řešené překážky patřily:</b></p> <p>a) příprava projektu:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• nábor účastníků projektu;</li> <li>• stanovení vhodných vstupů, aktivit, výstupů a výsledků;</li> <li>• vybudování a udržení realizačního týmu;</li> </ul> <p>b) realizace projektu:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• komunikace a práce s účastníky během projektu;</li> <li>• praktická realizace věcných (ne organizačních) projektových aktivit;</li> <li>• dosažení toho, aby výstupy projektu (např. realizovaná školení apod.) skutečně zlepšily situaci podpořených osob.</li> </ul> <p>Mimo to činilo příjemcům potíže také:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• řízení, monitorování a administrace průběhu projektu;</li> <li>• snaha o zajištění udržitelnosti dosažených přínosů;</li> <li>• komunikace s řídicím orgánem/zprostředkující subjektem/externím administrátorem.</li> </ul> <p>V o.p. 3.1 nenastávaly opakující se problémy s realizací projektů, jednalo se pouze o výjimečné případy a nahodilé okolnosti / problémy (např. viz EQ 20).</p> <p>U individuálního projektu o.p. 3.1 na podporu sítě sociálních služeb byl identifikován největší problém při realizaci aktivit – problém se zákonem o veřejných zakázkách a nutnost přihlášení min. dvou zájemců do výběrového řízení. Řešením byl výběr dodavatelů až v druhém kole a na základě jednání v otevřeném řízení, čímž ale docházelo ke zpoždování realizace aktivit.</p>
22. Jaké jsou (potenciální) překážky pro udržitelnost	<p><b>Udržitelnost výsledků zkoumaných projektů je možné hodnotit kladně. Výsledky (nebo alespoň jejich většina) byly udrženy.</b></p> <p><b>Projekty, které nebyly vysoce udržitelné, se relativně častěji potýkaly s těmito</b></p>



<p>dosažených přínosů projektů? Jak tyto překážky projekty řešily nebo doporučují řešit?</p>	<p><b>překážkami:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>dosažení toho, aby výstupy projektu (např. realizovaná školení apod.) skutečně zlepšily situaci podpořených osob, tj. celkovou užitečnost projektu;</li> <li>snaha o zajištění udržitelnosti dosažených přínosů;</li> <li>řízení, monitorování a administrace průběhu projektu;</li> <li>vybudování a udržení realizačního týmu;</li> <li>realizace veřejné zakázky;</li> <li>nábor účastníků projektu;</li> <li>stav ekonomiky a míra nezaměstnanosti v regionu/regionech;</li> <li>spolupráce se subjekty státní správy.</li> </ul> <p><b>Mezi nejčastější překážky pro udržitelnost dosažených přínosů projektů patřily:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>V případě přínosů v oblasti zaměstnanosti (2.1) uchazečů představuje limitující faktor hodnocení obtížně dostupná informace o situaci účastníků po opuštění projektových aktivit respektive nahodilá dostupnost;</li> <li>(o.p. 3.1 a o.p. 3.2) je potenciální překážkou udržitelnosti dosažených přínosů nezajištění finančních prostředků a personálních kapacit vzniklých služeb v budoucnu;</li> <li>(o.p. 3.1) změna politického vedení či priorit kraje či měst;</li> <li>(o.p. 3.4) nízký zájem subjektů místního partnerství o pokračování spolupráce po skončení projektu (řešením by byla intenzivnější komunikace a motivace subjektu místního partnerství ke spolupráci);</li> <li>(o.p. 3.4) 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;</li> <li>Udržitelnost výstupů, které mají za celkový cíl systémovou změnu či aplikaci nových produktů a řešení (4.1, 5.1) je zpravidla silně podmíněna dalšími nutnými opatřeními, navazujícími kroky, reálným uvedením výstupů do praxe atp.</li> </ul>
<p><b>Identifikace nejlepších, dobré a neosvědčené praxe</b></p>	
<p>23. Do jaké míry projekty prostřednictvím dosažených dopadů vyřešily problémy/potřeby, na jejichž řešení čerpaly dotaci a které z nich na základě toho hodnotíte jako nejlepší, dobré a neosvědčené praxe programu?</p>	<p><b>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.</b></p> <p><b>S výjimkou dvou projektů v oblastech podpory 2.2 a 4.1 je možné všechny označit za příklad „nejlepší“, „dobré“ nebo „spíše dobré“ praxe.</b></p> <p><b>Žádný ze zkoumaných projektů nevykazoval známky „neosvědčené“ praxe. Výčet projektů s hodnocením stupně dobré praxe je uveden v Příloze 3 Meta-analýza v kap. 2.11 Tabulkové přílohy.</b></p>
<p>24. Které projekty (jaká jejich část) mohou sloužit nebo již slouží jako vzor pro další obdobné</p>	<p><b>Nejlépe hodnocenými projekty („nejlepší“ praxe) byly:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><b>Aktivní padesátka pokračuje (o.p. 2.1)</b></li> </ul> <p>V tomto projektu, stejně jako v případě dalších obdobně zaměřených projektů, se jako klíčové atributy dobré praxe ukázaly: cílená, proaktivní a individuální podpora jednotlivců, funkční spolupráce mezi příjemcem, ÚP a zaměstnavateli a dobrá, dlouhodobá orientace příjemce na místním trhu práce.</p>

<p>intervence či aktivity? A jakým způsobem?</p>	<p>Klíčovým faktorem úspěšnosti při zprostředkování zaměstnávání byla intenzivní soustavná práce podpůrného asistenta. Zásadní význam má rovněž dlouhodobá zkušenost a z ní vyplývající orientace na místním trhu práce, která umožňuje funkční kooperaci všech aktérů (ÚP, zaměstnavatelé), proaktivní kontaktování zaměstnavatelů ze strany příjemce, možnost pracovat se stereotypy vůči cílové skupině.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li> <b>Máte šanci zapojit se! (o.p. 3.1)</b>  Za dobrou praxi lze v projektu označit zvolené metody a způsoby organizace kurzů (víceúrovňové kurzy odrážející různý stupeň integrace cizinců a mířící na jejich konkrétní potřeby), aktivní přístup příjemce, zapojení účastnice projektu do realizačního týmu a zaměření kurzů na aktivity, které cizincům neposkytují jiné organizace (osobní rozvoj, motivace, silné a slabé stránky). </li> <li> <b>Sociální podnikání – cesta k odpovědnosti a solidaritě (o.p. 3.1)</b>  Projekt může být dobrou praxí z hlediska přístupu příjemce k přípravě a realizaci podnikatelského záměru (kvalitní nastavení). Za dobrou praxi lze označit také aktivní působení a nastavení spolupráce příjemce s relevantními subjekty a adekvátní nastavení zapojení cílových skupin. </li> <li> <b>Školení pracovníků v sociálních službách v organizaci Dotyk II (o.p. 3.1)</b>  Za dobrou praxi lze označit především inovativní přístup k řešení problémů cílové skupiny (zaměstnání osob trpících schizofrenií (v klidovém stádiu) jako pracovníků v terénních sociálních službách, kteří následně pomáhají klientům se stejným onemocněním). Dobrou praxí je také nastavení systémového řešení práce s CS, které pomáhá komplexně a dlouhodobě. </li> <li> <b>Centra Poradenství a Aktivizace pro integraci chronicky duševně nemocných do společnosti a na chráněný trh práce v E Labe (o.p. 3.1)</b>  Za hlavní faktory úspěšnosti lze označit aktivní přístup příjemce a jeho celkový postoj k realizaci projektu. Dobrou praxí je přístup a způsob organizace <i>vytvořených Center podpory a aktivizace</i>, které poskytují CS pomoc, jež by klienti z důvodu nedostatku podobných služeb hledali jen se značnými obtížemi. Velmi pozitivní je také vytvoření celé sítě služeb (v jednom regionu), které mohou dále spolupracovat, předávat si klienty apod. </li> <li> <b>Příležitost - pomoc sobě i druhým (o.p. 3.3)</b>  Projekt může být inspirací a příkladem pro další projekty zaměřené na nalezení zaměstnání pro cílové skupiny ohrožené na trhu práce nejen z hlediska cíleného individuálního přístupu k účastníkům projektu, ale především intenzivní spoluprací s ÚP a se zaměstnavateli, tj. klíčovými aktéry, jejichž zapojení je pro dosažení přínosů pro cílovou skupinu nezbytný. Inspirací zde může být právě aktivní působení na zaměstnavatele, kdy díky vytvořeným vazbám byl příjemce zaměstnavateli přednostně informován o pracovních příležitostech. </li> <li> <b>Práh – podpora zaměstnávání osob s duševním onemocněním v Brně (o.p. 3.3)</b>  Výrazným prvkem dobré praxe je v tomto projektu, podobně jako v některých dalších obdobně zaměřených projektech o.p. 3.3, jeho forma komplexního programu zaměstnávání OZP, a to především v oblasti nastavení aktivit projektu a přístupu odpovídajícímu potřebám a specifikům dané dílčí cílové skupiny v rámci OZP (v tomto případě osob s duševním onemocněním). V projektu se také osvědčil systém postupného přechodu klientů z chráněného prostředí do nechráněného prostředí v několika stupních (chráněná dílna, podporované zaměstnání, chráněné místo, otevřený trh práce), kterými danou osobu provází jeden sociální pracovník. </li> </ul>
<p><b>Závěry</b></p>	

<p>25. Jak hodnotíte zkoumané projekty OP LZZ z hlediska kritéria dopadu (impact)?</p>	<p><b>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.</b></p> <p><b>Celkově nabývala významnost dopadů pozitivních hodnot</b> (projekty měly většinou vysoký nebo spíše vysoký význam), tzn., že projekty vedly k <b>prokazatelné změně v situaci cílové skupiny v dané oblasti</b> 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).</p>
<p>26. Jak hodnotíte zkoumané projekty OP LZZ z hlediska kritérií 3E, tzn. účelnosti (effectiveness), účinnosti (efficiency) a úspornosti/hospodárnosti (economy)?</p>	<p><b>Celkově je možné zkoumané projekty považovat za účelné, protože vyřešily problémy a potřeby CS, na které projekty cílily. Z tohoto pohledu byly nejuspěšnější zkoumané projekty spadající do oblasti podpory 3.1 a 3.3. V ojedinělých případech byly potřeby a problémy CS vyřešeny pouze z menší části.</b></p> <p><b>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</b> (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).</p> <p><b>Zkoumané projekty byly hospodárné v tom smyslu, že veškeré vstupy byly nezbytné pro dosažení cílů</b> (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).</p>
<p>27. Jak celkově hodnotíte zkoumané projekty OP LZZ z hlediska dalších kritérií 5U, tzn. užitečnosti (utility) a udržitelnosti (sustainability)?</p>	<p><b>Téměř všechny projekty byly cílovými skupinami i dalšími klíčovými aktéry hodnocené jako užitečné</b> (především z oblastí podpory 2.1, 3.1 a 3.3). <b>Některé zkoumané projekty byly CS vnímány jako z menší části užitečné</b> (z oblasti podpory 2.2, 3.1, 4.1 a 5.1).</p> <p><b>Udržitelnost výsledků zkoumaných projektů je možné taktéž hodnotit kladně. Výsledky (nebo alespoň jejich většina) byly udrženy</b> (zejm. v projektech z oblastí podpory 3.1 a 3.3). <b>Drop off efekt postupného snižování hodnoty výsledku nenastával</b> (v době hodnocení nebyl pozorován), <b>do budoucna ho však nelze zcela vyloučit.</b></p>
<p><b>Doporučení</b></p>	
<p>28. Jaká jsou nejdůležitější doporučení ze strany příjemců, účastníků projektů, klíčových</p>	<p><b>Hlavní doporučení evaluátora vycházející ze zpracovaných případových studií jsou uvedeny v samostatné kapitole této zprávy (viz kap. 4.3 Doporučení).</b></p> <p><b>Níže jsou uvedena doporučení ze strany příjemců:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Zachování platnosti verze metodiky OP, která byla platná na počátku realizace,</b> po celou dobu projektu, případně vhodné informování o konkrétních změnách metodiky OP, pokud k nim v průběhu projektu dochází.</li> <li>• (o.p. 3.3) <b>Ve vyhlašovaných výzvách nezařazovat bilanční diagnostiku mezi</b></li> </ul>

<p>aktérů či dalších účastníků šetření, příp. ze strany evaluátora (pokud se jeho doporučení liší od doporučení příjemců atd.) pro lepší nastavení projektů a zvýšení jejich přínosů? Strukturujte tato doporučení a) ve vazbě na učiněné závěry dle jednotlivých evaluačních kritérií b) dle jejich zdroje či autorů c) dle jejich závažnosti.</p>	<p><b>doporučené aktivity</b>, na základě kterých jsou hodnoceny projektové žádosti. Případně zařadit méně nákladné aktivity, kterými by bylo dosahováno obdobných výsledků (např. individuální konzultace, nebo dotazníky zaměřené na posouzení pracovních předpokladů).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Podporovat širší, zejména mimofinanční podporu zaměstnavatelů ze strany příjemců za účelem zvýšení motivace a ochoty zaměstnavatelů k zaměstnání osob z cílových skupin</b> (např. metodická podpora zaměstnavatelů v oblasti legislativních podmínek a možností plynoucích ze zaměstnávání především OZP, příprava zaměstnanců na příchod zaměstnance z CS, pomoc při řešení problémů na pracovišti apod.). <b>Dále také sladit způsob administrace příspěvků pro zahraniční, resp. nadnárodní zaměstnavatele.</b></li> <li>• (o.p. 3.4) <b>Zvážit možnost poskytnutí podpory samostatně na zřízení a provoz mateřské školy bez požadavku realizace dalších aktivit</b>, jejichž zařazení či nezařazení by ovlivňovalo hodnocení žádosti o poskytnutí dotace. Tato možnost by přispěla k eliminaci realizace nadbytečných aktivit v případě, že hlavním záměrem příjemce je vznik mateřské školy.</li> <li>• (o.p. 3.4) <b>U projektů zaměřených na podporu zahájení podnikání zvážit zavedení povinného provedení předběžného podrobného průzkumu potřeb a zájmů CS pro reálné stanovení poptávky</b> (i vzhledem k „absorpční“ kapacitě regionu pro nové podnikatele).</li> <li>• (o.p. 3.4) <b>Zpracovat harmonogram výzev a výběru projektů s ohledem na to, aby nedošlo k souběhu více konkurenčních projektů v jednom regionu.</b></li> <li>• (o.p. 3.1) <b>Úvodní komunikace s klíčovými aktéry</b>, kdy příjemci doporučují předem zasvětit klíčové aktéry do realizovaného projektu, navázat s nimi spoluprací a případně vyžádat kooperaci (např. u doktorů, kteří se zabývají pacienty, na které cílí daná sociální služba). Úvodní komunikace je důležitá také pro zjištění poptávky po službách a zaměření projektu.</li> <li>• (o.p. 3.1) <b>Zapojení odborníků do přípravy i realizace projektových aktivit u projektů veřejné správy či u specifických aktivit organizací</b> (sociálních služeb – např. při přípravě transformačního plánu). Příjemci vnímají pozitivní dopady takové spolupráce v možnostech přenosu know-how a kvalitní realizaci (pro ně nových) aktivit, jako je například komunitní plánování.</li> </ul>
<p>29. Udělali by příjemci v případě, že by realizovali opět podobně zaměřený projekt, něco rozhodně jinak a co, jak a proč?</p>	<p><b>Z provedených šetření vyplývá, že většina příjemců by v případě realizace obdobně zaměřeného projektu neudělala v nastavení projektu výrazné změny. Jedním z důvodů může být, že příjemci v mnoha případech čerpali ze zkušeností z realizace svých předchozích projektů.</b></p> <p><b>Pokud příjemci chtěli něco měnit, případné změny by se týkaly např. aktivit, které měly menší účinnost, nebo se ukázaly jako nevhodně nastavené</b>, např. z hlediska potřeb cílové skupiny (např. upravit příliš širokou či nevhodnou nabídku rekvalifikačních kurzů; v případě CS osob s autismem realizovat motivační aktivity po celou dobu projektu a ne pouze epizodně apod.). Jako příklad poučení v rámci o.p. 4.1 byl zmíněn rozsah projektu s ohledem na reálnou schopnost organizace absorbovat a uplatnit jeho výstupy.</p>
<p>30. Co doporučuje evaluátor ohledně metodologie případových studií a jejich meta-analýzy jako jednoho</p>	<p><b>Doporučení k metodologii případových studií:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• v rámci případové studie nespojovat tabulkové části (taxonomie) a hodnotící texty (doporučit lze vyřazení taxonomií ze samotného textu případové studie);</li> <li>• nehodnotit stejnou či obdobnou skutečnost/atribut několika způsoby na více místech případové studie (např. překážky);</li> <li>• nehodnotit jevy, pro které nejsou k dispozici data (nebo není efektivní tato data</li> </ul>

<p>z možných způsobů hodnocení dopadů Operačního programu Zaměstnanost 2014-2020? A co zde doporučuje pro možné oblasti a způsoby využití klastrové analýzy a její doplňkovost s jinými metodami?</p>	<p>zjišťovat; např. v případě úspěšnosti).</p> <p><b>Doporučení k metodologii meta-analýzy:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• pro kvantitativní analýzu je nutné mít k dispozici data za více PS, než tomu bylo v realizované evaluaci;</li> <li>• pro zjištění faktorů úspěšnosti mít k dispozici data i za méně úspěšné projekty (zcela klíčové).</li> </ul> <p><b>Doporučení k evaluacím:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• vytipovat ukazatele (údaje), jejichž cílové hodnoty by nebyly pro příjemce závazné, ale které by pro MPSV byly zajímavé, a již v dotačních podmínkách upozornit, že po příjemcích budou takové hodnoty požadovány, a že je bude muset poskytnout (vč. součinnosti pro zpracování případových studií/evaluací);</li> <li>• v případě potřeby zjišťovat jakékoli výsledky souhrnně pro celý OP, tak není vhodné vybírat potenciálně nejlepší projekty, ale je nutné vybrat z každé o.p. náhodným výběrem určité % projektů a tyto poté zkoumat.</li> </ul> <p><b>Doporučení k šetření u cílových skupin v rámci evaluací:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• v požadavcích na šetření u cílových skupin je nutné vycházet z konkrétní specifické cílové skupiny, např. u CS z vyloučených lokalit a Romů je obtížnější získat jejich důvěru tak, aby s evaluátorem otevřeně hovořili (o svých problémech, zkušenostech s projektem jeho efektech atd.). Informace získané od příjemce, který s touto cílovou skupinou dlouhodobě pracuje, jsou tak velmi cenné a mnohdy pro účely evaluace informačně přínosnější než rozhovory přímo s cílovou skupinou. Role příjemce je tedy u této cílové skupiny klíčová.</li> <li>• výtěžnost rozhovorů s cílovou skupinou a jejich informační hodnota od určitého počtu rozhovorů nenarůstá či pouze minimálně. Není tedy vhodné příliš navyšovat požadavky na počty rozhovorů s cílovou skupinou (např. rozhovory s 15 zástupci cílové skupiny nebudou 3x přínosnější než rozhovory s vhodně vytipovanými 5 zástupci CS).</li> <li>• zvážit možnosti využití dalších ukazatelů sledovaných na úrovni nižších územních jednotek (krajů, popřípadě obcí). Na úrovni krajů popřípadě obcí jsou sbírány údaje (například v oblasti sociálních služeb), které lze potenciálně využít pro hodnocení efektů intervencí na regionální a místní úrovni. Podchycení efektů intervencí fondů ESI na místní úrovni považuje hodnotitel za vhodné i v souvislosti s aplikací integrovaných přístupů v programovém období 2014-2020 (např. v případě intervencí v rámci integrovaného přístupu ve vyloučených lokalitách).</li> </ul>
---	--



### 5.3 Specifické evaluační otázky

Evaluační otázka	Odpověď
<b>Oblast podpory 2.1</b>	
a) Jak přispěly projekty k omezení či prevenci sociálně-patologických jevů či rizikového chování?	<p>Efekty v oblasti omezení či prevence sociálně-patologických jevů či rizikového chování cílových skupin byly identifikovány u přibližně dvou pětín hodnocených projektů.</p> <p>Do této kategorie efektů je třeba řadit pozitivní výsledky projektů v oblastech přímé zaměstnanosti, postojů a motivace (posílení zapojení se do sociálního a kulturního života společnosti) a ekonomické situace účastníků (zvýšení příjmu, pravidelný příjem, řešení dluhové situace)</p> <p>Úspěšné projekty akcentují význam komplexního řešení situace účastníků nad rámec řešení kvalifikačních bariér a praxe. Příkladem mohou být poradenské a asistenční aktivity účastníkům projektu, zaměřené na 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 od rizikové komunity, podporu při kontaktu s úřady apod.</p>
b) Jak zlepšily projekty vnímání cílových skupin u veřejnosti či v místní komunitě? Působili účastníci projektů jako pozitivní vzor (motivační faktor) pro ostatní členy cílové skupiny?	<p>Přibližně čtvrtina hodnocených projektů prokázala přínosy v oblasti zapojení / navázání intenzivní spolupráce s místními aktéry z veřejné či soukromé sféry. V tomto ohledu projekty vytvářely předpoklady pro zlepšení vnímání cílové skupiny či odstraňování předsudků na straně veřejnosti, širší komunity či (potenciálních) zaměstnavatelů.</p> <p>Podobně, jako příklad dobré praxe bylo identifikováno zaměstnání účastníků přímo v lokalitě, které působí pozitivně na členy cílové skupiny / „zaměstnání účastníků v lokalitě působí dvakrát – nejen pro samotné účastníky, ale také jako příklad dobré praxe pro ostatní obyvatele“).</p>
c) Jak zlepšily projekty vnímání cílových skupin u zaměstnavatelů/snížily bariéry pro jejich uplatnění na pracovním trhu?	<p>Přibližně čtvrtina hodnocených projektů prokázala přínosy v oblasti zapojení / navázání intenzivní spolupráce s místními aktéry z veřejné či soukromé sféry. Kvalita spolupráce aktérů byla identifikována jako jeden z obecných faktorů úspěšnosti projektů a dobré praxe. V tomto ohledu projekty vytvářely předpoklady pro zlepšení vnímání cílové skupiny či odstraňování předsudků.</p> <p>V projektech se osvědčilo jako dobrá praxe zapojení insiderů - osob, jež mají detailní znalost cílové skupiny a aktivit zevnitř jak ve fázi výběru uchazečů, tak v průběhu realizace projektů. Dokáží dostatečně identifikovat vhodné účastníky projektu a zároveň oprávněnost / relevanci důvodů, které vedou k předčasnému ukončení účasti v projektu.</p>
<b>Specifické evaluační otázky - Oblast podpory 3.1</b>	
f) K jakým změnám v bydlení účastníků projektů došlo? V jaké míře?	<p>Evalvované projekty neměly zásadní vliv na změny v bydlení účastníků. Projekty nebyly většinou zaměřeny specificky na poskytování nového bydlení. Ke změnám docházelo u klientů pobytových sociálních služeb, přičemž pokračování těchto služeb bylo umožněno právě díky podpoře z individuálního projektu (podpora samostatného bydlení). Bytové otázky se týkaly také dalšího projektu zajišťující pobytové sociální služby (Domov pro osoby se zdravotním postižením), ale zde nedocházelo k výrazným změnám v kvalitě bydlení. Zajištění bydlení bylo ve většině projektů pouze druhotným cílem a docházelo k němu pouze v rámci poradenství cílovým skupinám.</p>



<p>g) Jaký vliv mělo na kvalitu poskytovaných služeb projektové vzdělávání pracovníků sociálních služeb či zaměstnanců veřejné správy?</p>	<p>U projektů, které byly zaměřeny na vzdělávání bylo prokázáno, že vzdělávání pracovníků služeb i zaměstnanců veřejné správy má významný vliv na kvalitu poskytovaných služeb.</p> <p>Specifickým případem je projekt na školení zaměstnanců společnosti DOTYK II, který poskytl školení novým zaměstnancům poskytujícím terénní sociální služby pro osoby trpící schizofrenií. Na místa sociálních pracovníků byli přijati sami členové cílové skupiny – osoby se zdravotním postižením (se schizofrenií v klidovém stádiu), kteří získali nejen kvalifikaci, pracovní uplatnění, ale také došlo ke zlepšení jejich zdravotního stavu a životních podmínek.</p>
<p>h) Jak projekty přispěly k zajištění dostupnosti sociálních služeb? Testovaly při plánování rozvoje služeb nějaké inovativní metody? Jaké překážky brání/mohou zabránit úspěšné implementaci vypracovaného plánu rozvoje služeb?</p>	<p>Projekty oblasti podpory 3.1 přispívaly k zajištění dostupnosti sociálních služeb v případech, kdy byl projekt zaměřen na komunitní plánování sociálních služeb či rozvoj sítě služeb v celém kraji (docházelo k rozvoji nových služeb, k většímu propojení služeb a ke zvýšení efektivity mj. díky zavedenému monitoringu služeb). Ostatní projekty přispívaly k rozvoji sociálních služeb dílčím způsobem, například rozvojem jedné služby či školením jejich zaměstnanců.</p> <p>V projektech na komunitní plánování byly často aplikovány inovativní metody, především ve spolupráci s partnery, kteří přinášeli do projektu potřebné know-how a zkušenosti.</p> <p>Mezi hlavní překážky v implementaci plánu rozvoje služeb patří především změny politického vedení (které se v realizovaných projektech nepotvrdily, ale byly vnímány jako velká hrozba – šlo tedy spíše o rizika a potenciální problémy).</p>
<p>i) Jakou formou projekty přispěly k rozvoji sociálního podnikání?</p>	<p>V rámci evaluace byly zkoumány dva projekty zakládající sociální podnikání. Tyto projekty patřily mezi příklady nejlepší a dobré praxe a to především díky reálně nastavenému a plně tržně konkurenceschopnému business plánu, znalosti problematiky CS a díky důsledné komunikaci s partnery i s dalšími aktéry. V jednom případě je sociální podnik navíc založen na ojedinělé oblasti v rámci ČR (výroba čerstvých těstovin), což mu pomohlo s proniknutím na trh. Zmiňované projekty jednoznačně přispěly k rozvoji daných sociálních podniků, kterým byl umožněn jejich rozjezd.</p> <p>Lze tedy také konstatovat, že zkoumané projekty mohly přispět k obecnému rozvoji sociálního podnikání, a to především díky představení příkladů dobré praxe („ukázat, že to jde“).</p>
<p><b>Specifické evaluační otázky - Oblast podpory 3.2</b></p>	
<p>f) K jakým změnám v bydlení účastníků projektů došlo? V jaké míře?</p>	<p>Celkem 2 ze 4 hodnocených projektů přispěly k zajištění trvalého či dočasného bydlení pro část účastníků. Osobám z cílové skupiny bylo obvykle nalezeno nové či vhodnější bydlení (podpora spočívala např. v zajištění bydlení v azylovém domě či podání žádosti o městský byt) nebo bylo dosaženo udržení stávajícího bydlení (např. sepsání nové nájemní smlouvy či zajištění příspěvků na bydlení). V rámci jednoho z projektů („Komplexní program Most“) proběhlo pilotní prověření systému prostupného bydlení, který ve městě vzniká. Tento program se snaží pomoci osobám z CS získat takové bydlení, ke kterému mají kompetence a finanční prostředky. V rámci projektu bylo tímto programem podpořeno celkem 20 domácností.</p>
<p>g) Jaký vliv mělo na kvalitu poskytovaných služeb projektové vzdělávání pracovníků</p>	<p>Součástí některých hodnocených projektů bylo vzdělávání zaměstnanců veřejné správy, sociálních pracovníků. Osoby, které byly vzdělávány, však v daných projektech nebyly přímo zapojeny do poskytování služeb CS. Vzdělávání</p>

sociálních služeb či zaměstnanců veřejné správy?	zaměstnanců veřejné správy bylo realizováno za účelem zvýšení kvality služeb pro CS po skončení projektu. Zaměstnanci veřejné správy byli vzděláni v oblastech, se kterými přicházejí při výkonu své práce do styku (např. dluhová problematika, stres při výkonu práce sociálního pracovníka, komunikace s klientem s psychickou diagnózou apod.).
h) Jak projekty přispěly k zajištění dostupnosti sociálních služeb? Testovaly při plánování rozvoje služeb nějaké inovativní metody? Jaké překážky brání/mohou zabránit úspěšné implementaci vypracovaného plánu rozvoje služeb?	Hodnocené projekty celkově přispěly k zajištění dostupnosti sociálních služeb pro CS v městech či regionech jejich realizace. Došlo k rozšíření terénních sociálních služeb (včetně poradenství, mediace apod.) do sociálně vyloučených lokalit, kde dosud chyběly, dále ke vzniku a provozu nízkoprahových a/nebo komunitních center a sociálně aktivizačních služeb pro rodiny s dětmi přímo ve vyloučených lokalitách (či v dané obci) či k zajištění dostupnosti právního poradenství. Z hlediska testování inovativních metod proběhlo v rámci jednoho z projektů („Komplexní program Most“) pilotní prověření systému prostupného bydlení (viz výše). Žádný z hodnocených projektů nebyl zaměřen na vypracování plánu rozvoje služeb. Projekty, ve kterých byl příjemcem veřejný subjekt (obecní či krajská samospráva), byly realizovány jako součást implementace již vytvořeného plánu rozvoje služeb pro danou CS. Potenciální překážkou pro udržitelnost zavedených služeb je především problém se zajištěním finančních prostředků a personálních kapacit těchto zařízení v budoucnu.
i) Jakou formou projekty přispěly k rozvoji sociálního podnikání?	V rámci o.p. 3.2 nebyl hodnocen žádný projekt zaměřený na rozvoj sociálního podnikání.
j) Jak přispěly projekty k omezení či prevenci sociálně-patologických jevů či rizikového chování?	Hodnocené projekty přispěly k omezení či prevenci sociálně-patologických jevů či rizikového chování částečně. Projekty byly zaměřeny na obyvatele sociálně vyloučených lokalit, kterým byly nabízeny sociální služby a další aktivity, komplexně pokrývající jejich potřeby a mj. působící i na prevenci. Jako příklad lze uvést projekt SC Kamínek, který zřídil nízkoprahové zařízení pro děti a mládež, které slouží mladým lidem a díky působení sociálních pracovníků napomáhá přenášení pozitivních vzorců chování a nabízí smysluplné využití volného času místo „ulice“. V rámci sociálního centra jsou pořádány výlety a přednášky pro mladé lidi zaměřené na finanční gramotnost apod. V rámci terénních sociálních služeb pomáhají pracovníci cílovým skupinám s řešením dluhové situace, čímž druhotně snižují „nutkání“ k rizikovému chování. Prevence sociálně patologických jevů či rizikového chování nebyla hlavním cílem, v rámci projektů byl příspěvek k omezení těchto jevů pouze druhotným přínosem plynoucím ze zlepšení situace osob z CS v důsledku zvýšení kvalifikace, resp. získání zaměstnání a získání pravidelného příjmu.
k) Jak přispěly projekty ke zvýšení bezpečnosti a kvality občanského soužití v místních komunitách? Které z aktivit se v tomto směru osvědčily jako nejúčinnější, které naopak efekt neměly?	Stejně jako je uváděno u otázky j), zvyšování bezpečnosti nebylo primárním cílem zkoumaných projektů, ale přesto k němu druhotně přispívaly – například díky aktivitám uváděným výše na prevenci sociálně patologických jevů a tím i zvýšení bezpečnosti. Projekty jsou zaměřeny na řešení celkové situace obyvatel, na zlepšování sociálního klimatu celé lokality. Zmínit lze ještě například terénní služby, které pomáhaly cílovým skupinám s řešením dluhové situace. S pomocí sociálních pracovníků byly nastavovány splátkové kalendáře cílovým skupinám, což přispívalo ke snížení dluhů, ale také k omezení lichvy v lokalitě. Z tohoto pohledu lze projekty zaměřené na posílení finanční gramotnosti CS a pomoc cílovým skupinám z finanční nouze označit za nejúčinnější aktivity. Další aktivitou, která částečně

	přispěla k řešení problémů lokality, bylo zavedení právní poradny – poradny pro občanství – kde bylo také možné řešit aktuální problémy obyvatel.
I) Jak zlepšily projekty vnímání cílové skupiny v místní komunitě či mezi zaměstnavateli? Působili účastníci projektů jako pozitivní vzor (motivační faktor) pro ostatní členy cílové skupiny?	Ke zlepšování vnímání cílové skupiny u ostatních členů komunity docházelo částečně, za aktivity, které nejvíce přispívají k šíření pozitivních vzorů, jsou nejčastěji považovány aktivity napomáhající nalezení zaměstnání pro cílové skupiny, což působí motivačně na ostatní členy komunity. Vliv projektů na změnu vnímání cílových skupin zaměstnavateli nebyl prokázán.
<b>Specifické evaluační otázky - Oblast podpory 3.3</b>	
a) Jak přispěly projekty k omezení či prevenci sociálně-patologických jevů či rizikového chování?	Hodnocené projekty přispěly k omezení či prevenci sociálně-patologických jevů či rizikového chování pouze částečně. Na řešení problémů v této oblasti byla totiž zaměřena menšina hodnocených projektů z o.p. 3.3 (celkem 2). Přesto i v rámci těchto projektů byl příspěvek k omezení sociálně patologických jevů pouze druhotným přínosem plynoucím ze zlepšení situace osob z CS v důsledku zvýšení kvalifikace, resp. získání zaměstnání a získání pravidelného příjmu.
b) Jak zlepšily projekty vnímání cílových skupin u veřejnosti či v místní komunitě? Působili účastníci projektů jako pozitivní vzor (motivační faktor) pro ostatní členy cílové skupiny?	Dle vyjádření příjemců i účastníků projektu působily osoby zapojené do projektů jako pozitivní vzor pro ostatní osoby z CS z hlediska řešení své životní situace, zejména pak v případě úspěchu v podobě nalezení (a udržení) zaměstnání. Výrazně se tento motivační faktor projevil u cílové skupiny OZP, kdy získání zaměstnání zlepšilo pomyslné „postavení“ daného jedince v rámci skupiny (i mimo účastníky projektu) a motivovalo k hledání práce i ostatní. Nicméně šíření pozitivních příkladů lze pozorovat u většiny podpořených cílových skupin.
c) Jak zlepšily projekty vnímání cílových skupin u zaměstnavatelů/snížily bariéry pro jejich uplatnění na pracovním trhu?	Projekty přispěly ke snížení předsudků zaměstnavatelů vůči osobám především z cílové skupiny OZP, osobám starším 50 let a částečně i u dalších podpořených cílových skupin. Poskytování mzdového příspěvku na pracovní místa pro CS umožnilo, aby zaměstnavatelé bez rizika poznali reálné pracovní schopnosti osob z CS. U všech zapojených cílových skupin byly sníženy bariéry pro jejich uplatnění na pracovním trhu, tj. došlo ke zvýšení jejich zaměstnatelnosti (zvýšení měkkých dovedností, získání či obnovení pracovních a sociálních návyků apod.). Dokladem těchto přínosů je poměrně vysoká udržitelnost získaných pracovních míst i po skončení dotace v rámci projektu, kdy bylo udrženo 40 - 70 % získaných pracovních míst.
<b>Specifické evaluační otázky - Oblast podpory 3.4</b>	
m) Byl součástí výsledků projektů i vznik/zavedení nějakého nástroje či procesu ke sladování pracovního a rodinného života či prosazováním rovných příležitostí žen a mužů? Jaké typy nástrojů/procesů vznikly/byly zavedeny a	V rámci hodnocených projektů došlo k zavádění opatření na podporu rovných příležitostí ve firmách či veřejných institucích, nejčastěji se jednalo o zavedení flexibilních forem organizace práce (zkrácený úvazek, pružná pracovní doba), zavedení systému vzdělávání a mentoring zaměstnanců na mateřské či rodičovské dovolené a vznik a provoz mateřské školy. K prosazování rovných příležitostí mužů a žen přispělo např. i zavedení užívání genderové korektního jazyka v oficiálních dokumentech. Tyto nástroje byly zaváděny na základě provedených genderových auditů a vytvoření plánů rovných příležitostí ve firmách či institucích. Novým nástrojem na podporu sladování pracovního a rodinného života ověřovaným v rámci projektů byl např. benefit respitní asistence.

co bylo jejich zdrojem?	
n) Byla při přípravě projektu ověřována reálná poptávka po vytvořených či zavedených nástrojích? Ukázaly se tyto nástroje jako užitečné v praxi?	Reálná poptávka po zaváděných nástrojích byla ověřována v rámci oslovování potenciálních účastníků projektu (firem či institucí), resp. byla zjišťována u zaměstnanců daného subjektu (pokud byl sám realizátorem projektu). Ve většině případů se zavedené nástroje ukázaly jako v praxi užitečné (pro zaměstnance i zaměstnavatele) a byly dále využívány i po skončení projektu.
o) Jaké jsou (potenciální) překážky pro další využívání těchto nástrojů?	Mezi potenciální překážky pro další využívání těchto nástrojů patří např. provozní podmínky některých firem, které brání širšímu využívání např. flexibilních forem organizace práce. Potenciální překážkou je také změna ve vedení daných firem či institucí, které by nebylo dále nakloněno podpoře sladování pracovního a rodinného života či genderově korektnímu přístupu.
p) Jaké přínosy na pracovní trh mělo zřizování a provoz firemních zařízení péče o děti?	V rámci hodnocených projektů byla zřízena jedna mateřská škola při krajském úřadě a jedna obecní mateřská škola. Vznik a provoz těchto zařízení přispěl ke zvýšení počtu žen pečujících o děti (do 15 let) na trhu práce, resp. umožnil či usnadnil těmto ženám docházet do zaměstnání při současné péči o děti a domácnost.
<b>Specifické evaluační otázky - Oblast podpory 4.1</b>	
q) Jak pomohly projekty zvýšit kvalitu regulace?	Hodnocené projekty se spíše nezaměřovaly přímo na zvyšování kvality regulace, nicméně, je možné identifikovat efekty vytváření předpokladů či podpory kvalitnějšího regulačního prostředí (například podpora výkladové praxe nového právního kodexu). Dále, veškeré efekty v oblasti posilování kapacit institucí a zvyšování kompetencí a odbornosti účastníků projektů lze interpretovat jako předpoklad pro zkvalitnění přípravy norem i výkonu regulace.
r) Jak se podařilo se díky projektům zefektivnit vzdělávání a odbornou přípravu úředníků veřejné správy?	Efekty v oblasti vzdělávání a odborné přípravy přinášela téměř polovina všech projektů. Nejčastější prokázané přínosy zahrnovaly obecně rozvoj tématu vzdělávání a individuální 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).
s) Jak přispěly vytvořené nástroje řízení ke zlepšení práce správních a samosprávných úřadů?	Efekty v oblasti zlepšení práce správních a samosprávných úřadů přinášela více než polovina všech projektů. Projekty byly zaměřeny ve většině na zkvalitňování řízení v organizacích (finanční řízení, mapování agend a procesní řízení, zavádění projektového řízení, řízení rizik), strategického řízení (tvorba a aktualizace strategických plánů municipalit), případně zpracování ad hoc odborných studií a podkladů pro strategické rozhodování a řízení.
t) Jak přispěly projekty ke zmírnění regionálních rozdílů v poskytování veřejných služeb?	V hodnocených projektech nebyly přímé efekty zmírnění regionálních rozdílů v poskytování veřejných služeb identifikovány. Méně silné příspěvky přesto identifikovatelné jsou například v podobě plošné, systematické podpory výkonu samosprávy (vzdělávání a podpory zastupitelů), které mají potenciálně pozitivní vliv na vyrovnaní rozdílů v kvalitě výkonu samosprávy (případně státní správy) služeb poskytovaných úřady municipalit napříč územím ČR.
u) Jaký měly projekty vliv na zvýšení transparentnosti a	Efekty v oblasti transparentnosti a otevřenosti správních úřadů a úřadů samospráv bylo možné identifikovat v případě cca třetiny projektů. Tyto efekty zahrnují jak

otevřenosti správních úřadů a úřadů samospráv?	přímé zapojení a kontrolu veřejnosti (například zapojení veřejnosti do tvorby strategických plánů, tak „systémovou transparentnost“ v podobě zmapování a popisu organizačních procesů, zprůhlednění finančního řízení projektů, zavedení projektového řízení v organizacích obecně).
v) Jak přispěly projekty k posílení institucionální kapacity a efektivnosti veřejné správy a veřejných služeb?	Posílení institucionální kapacity a efektivnosti veřejné správy a veřejných služeb je třeba chápat jako souhrnnou kategorii pro velkou část efektů v rámci celé oblasti podpory jak na úrovni jednotlivců (zvyšování individuálních kompetencí a kvalifikace), organizačních procesů (analýzy procesů, zavádění projektového řízení) po strategické řízení organizace (řízení kvality). Tento efekt byl tedy identifikován ve většině hodnocených projektů.
w) Jak přispěly projekty ke zkvalitnění tvorby a implementaci politik?	Nejčastější prokázané přímé přínosy zahrnovaly vzdělávání a rozvoj zaměstnanců v podpořených organizacích, zvýšení motivace ke vzdělávání a zavedení systémového přístupu k rozvoji lidských zdrojů v organizaci. Ty lze interpretovat a chápat jako předpoklady zkvalitnění tvorby i implementaci politik v gesci participujících organizací.  Pro hodnocení efektů v oblasti veřejné správy, které se demonstrují na rovině zkvalitnění služeb, organizačních změn respektive optimalizace organizačních procesů a systémových efektů, je však téměř bez výjimky nezbytný delší odstup.
x) Jak přispěly projekty ke zlepšení a zjednodušení regulačního prostředí?	Hodnocené projekty se spíše nezaměřovaly přímo na zvyšování kvality regulace, nicméně, je možné identifikovat efekty vytváření předpokladů či podpory kvalitnějšího regulačního prostředí (například podpora výkladové praxe nového právního kodexu).  Dále, veškeré efekty v oblasti posilování kapacit institucí a zvyšování kompetencí a odbornosti účastníků projektů lze interpretovat jako předpoklad pro zkvalitnění přípravy norem i výkonu regulace.  (shodná odpověď s EQ q/)
y) Jak přispěly projekty k zefektivnění činnosti úřadů veřejné správy a snížení finančních nároků na chod administrativy?	Efekty zefektivnění činnosti úřadů veřejné správy a snížení finančních nároků na chod administrativy byly identifikovány v případě přibližně třetiny projektů. Nejsilnější vazbu ve vztahu k této oblasti přirozeně vykazují efekty projektů zaměřených na zavedení finančního řízení v organizacích a optimalizace procesů.  Projekty vedly také k nezamýšleným pozitivním dopadům (například zefektivnění organizačních procesů, které nebyly přímo předmětem optimalizace v rámci projektu, užší spolupráci zájmových skupin, zkvalitnění vztahů mezi úředníky a volenými zástupci). Negativní dopady byly spojovány s vyšším zatížením pracovníků v souvislosti s realizací projektu.
z) Jak pomohly projekty zajistit transparentnější výkon veřejné správy?	Pozn.: hodnotitel formuluje identickou odpověď jako v případě otázky u) „Jaký měly projekty vliv na zvýšení transparentnosti a otevřenosti správních úřadů a úřadů samospráv?“  Efekty v oblasti transparentnosti a otevřenosti správních úřadů a úřadů samospráv bylo možné identifikovat v případě cca třetiny projektů. Tyto efekty zahrnují jak přímé zapojení a kontrolu veřejnosti (například zapojení veřejnosti do tvorby strategických plánů, tak „systémovou transparentnost“ v podobě zmapování a popisu organizačních procesů, zprůhlednění finančního řízení projektů, zavedení projektového řízení obecně).
aa) Jak vedly projekty k přiblížení veřejných služeb občanovi a	„Přiblížení veřejných služeb občanovi a jejich dostupnost a kvality“ zahrnuje prvek transparentnosti (ve smyslu povědomí tak porozumění) služeb tak „dosažitelnost“



<p>zlepšení jejich dostupnosti a kvality?</p>	<p>služeb (srozumitelnosti i fyzické dostupnosti).</p> <p>Přínos projektů v oblasti transparentnosti je předmětem odpovědi na otázky u/ a z/. Pro hodnocení efektů v oblasti veřejné správy, které se demonstrují na rovině zkvalitnění služeb, organizačních změn respektive optimalizace organizačních procesů a systémových efektů, je však nezbytný delší odstup. Dále, efekty projekty jsou silně podmíněny</p>
<p>bb) Jak přispěly projekty k naplňování strategie Efektivní veřejná správa a přátelské veřejné služby (tzv. Strategie Smart Administration)?</p>	<p>Strategie Efektivní veřejná správa a přátelské veřejné služby (tzv. Strategie Smart Administration) definuje tři hlavní cíle:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zkvalitnit tvorbu a implementaci politik</li> <li>• Zefektivnit činnost úřadů veřejné správy, snížit finanční nároky na chod administrativy a zajistit transparentní výkon veřejné správy</li> <li>• Lepšit a zjednodušit regulační prostředí a vytvořit atraktivní prostředí pro podnikatele, domácí i zahraniční investory.</li> </ul> <p>Aspekty těchto cílů jsou individuálně adresovány v evaluačních otázkách:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• w) „tvorba a implementace politik“</li> <li>• y) „zefektivnění činnosti úřadů veřejné správy a snížení finančních nároků na chod administrativy“</li> <li>• u), z) „transparentnost“</li> <li>• q), x) „kvalita regulace“.</li> </ul>
<p>cc) Jaký byl dopad projektů na správní úřady a organizační složky státu?</p>	<p>Přínosy projektů přitom odpovídaly nastavení výzev, zaměření projektů a jejich aktivit. Pro otázky cc), dd), ee) je proto formulována souhrnná odpověď:</p> <p>Realizované projekty dosáhly očekávaných efektů v rámci oblasti podpory či pro jejich dosažení minimálně vytvořily předpoklady. Nejčastější prokázané přínosy zahrnovaly zkvalitnění 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).</p> <p>Dále se přínosy projevovaly v podobě zkvalitňování řízení a řízení kvality v organizacích (například zvýšení kompetencí v oblasti strategického plánování, podmínek pro strategické řízení municipalit, nastavení projektového řízení, zavedení nástroje pro hodnocení kvality, 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.</p> <p>Projekty vedly také k nezamýšleným pozitivním dopadům (například zefektivnění organizačních procesů, které nebyly přímo předmětem optimalizace v rámci projektu, užší spolupráci zájmových skupin, zkvalitnění vztahů mezi úředníky a volenými zástupci). Negativní dopady byly spojovány s vyšším zatížením pracovníků v souvislosti s realizací projektu.</p> <p>Význam dosažených dopadů je mírně snížen efektem mrtvé váhy, který byl částečně potvrzen ve dvou třetinách případů. Avšak, míra čisté přidané hodnoty intervencí v případě zkvalitňování služeb veřejné správy bude přirozeně do jisté míry diskutabilní, je pravděpodobné, že část aktivit by probíhala i bez intervence ESF (zajištění výkladové praxe k zavádění nového právního kodexu), kvalitativní</p>
<p>dd) Jaký byl dopad projektů na orgány územních samosprávných celků a úřady územně samosprávných celků?</p>	
<p>ee) Jaký byl dopad projektů na zaměstnance územně samosprávných celků a úřadů územně samosprávných celků?</p>	



	přínos z hlediska veřejných služeb však lze u projektů identifikovat.
<b>Specifické evaluační otázky - Oblast podpory 5.1</b>	
ff) Byl součástí výsledků projektů i vznik nějakého druhu inovovaného produktu/zavedení inovativního nástroje či procesu? Jaké typy produktů vznikly/jaké nástroje byly zavedeny? Co bylo zdrojem inovací?	<p>Inovované produkty a řešení, případně přenos inovativního přístupu tvořily součást všech hodnocených projektů, zdroj inovace přitom v naprosté většině případů tvořila zahraniční dobrá praxe, jejíž prvky byly transformovány do vytvářených výstupů.</p> <p>Principiálně, v rámci hodnocených projektů vznikaly inovované příručky a metodiky v příslušné oblasti, na kterou se projekt zaměřoval (trh práce, dobrovolnictví, integrace etnických menšin, sociální podnikání), které prošly pilotním ověřováním v rámci projektů.</p> <p>Byly realizovány 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.</p>
gg) Byla při přípravě projektu ověřována reálná poptávka po vytvořených či zavedených produktech/nástrojích? Ukázaly se inovace jako užitečné v běžné praxi?	<p>Poptávka pro výstupech byla v hodnocených projektech částečně objektivně indukována vnějšími faktory (proběhnuvší či připravované legislativní změny) či reálného odběratele vytvořených řešení tvořil sám příjemce.</p> <p>Praktickou uplatnitelnost podle zjištění neovlivňuje pouze reálnost poptávky po řešení, ale rovněž zcela praktické podmínky jejich zavedení. Například, kapacita na straně organizací, které řešení prakticky implementují. Jimi nemusí být (zejména v případě předpokládání systémovějších změn) příjemci či partneři 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). Na praktickou implementaci se projekty v této oblasti podpory však z definice primárně nezaměřují – horizont praktické aplikace řešení je delší.</p>
hh) Jaké jsou hlavní reálné/potenciální překážky pro udržitelnost inovací?	<p>Pro dosahování uvedených přínosů se jako zásadní faktor ukázal výběr vhodných partnerů, případně dlouhodobá spolupráce s partnerem. Dále, vhodná 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.</p> <p>Pro převedení a aplikaci vytvořených řešení do praxe se ukazuje jako nutná kontinuální podpora i po skončení projektu ať již v podobě finanční či ve formě jasného a silného „vlastnictví“ tématu (případně obojí).</p> <p>Několikrát zmiňovaným faktem v kontextu překážek projektu je nemožnost finančně odměnit zahraniční partnery či nastavení výzvy (omezení cílových skupin).</p>

## Seznam příloh:

**Příloha 1: Technická zpráva**

**Příloha 2: Případové studie 3. vlny**

**Příloha 3: Meta-analýza a klastrová analýza**

**Příloha 4: Přehled závěrů a doporučení z předchozích evaluací**