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

2. průběžná zpráva

Příloha 4: Přehled závěrů a doporučení z předchozích evaluací

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. Úvod 4
2. Přehled závěrů z předchozích evaluací 5
1.1 Závěry v oblasti obecných dopadů projektů 5
1.2 Závěry ke specifickým dopadům projektů 8
1.3 Závěry v oblasti překážek a způsobu jejich řešení 15
1.4 Souhrnné závěry v oblasti dobré praxe a evaluačních kritérií 19
3. Přehled doporučení z předchozích evaluací 22

1. Úvod

Provedena byla rešerše závěrů z následujících evaluačních studií:

- Průběžná dlouhodobá (longitudinální) studie účinků podpory OP LZZ na cílové skupiny programu (Long.)
- Evaluace uplatňování principu partnerství v projektech OP LZZ (Partn.)
- ROV OP LZZ 2012 (část k PO5) (ROV2012)
- Evaluace podpory sociálního a inkluzivního podnikání z ESF (SIP)
- Fokusní skupiny OP LZZ 2010 (část k PO4) (FOKUS)

2. Přehled závěrů z předchozích evaluací

1.1 Závěry v oblasti obecných dopadů projektů

Dopady, faktory, nezamýšlené, zamýšlené, negativní – a la EQ 1-5

Formulace závěru	PO / o.p. / průřezové	Zdroj
Pozitivní dopady EQ 1-2		
Rozšíření znalostí a dovedností podstatné části beneficientů, a to jak formou přímo cílených školení a kurzů, tak formou cíleně poskytnutých konzultací a poradenství (vč. dluhového) vedoucí ke zvýšení přehledu, u více než 60 % organizací došlo k nárůstu možností vzdělávání pro zaměstnance organizace. Pro některé účastníky (zejména starší osoby) šlo např. u soft-skills o první neodborné školení nebo kurz, kterým kdy prošli. Zapojení do projektu bylo pro většinu účastníků silným podnětem, který minimálně v krátkodobém horizontu vedl k vytržení ze stereotypu a pasivity, případně z osamělosti, frustrace a rezignace (např. **dlouhodobě nezaměstnaní**), k nastartování motivace a k vytvoření neformálních kolektivů včetně sdílení zkušeností s řešením společných problémů. Došlo tedy k nalezení času sama na sebe a nových pohledů na sebe a svou situaci, což lze považovat za klíčové zejména u osob pečujících o osobu blízkou (vč. dětí). Poskytnutí pomoci cílovým skupinám, které potřebují kromě psychologické podpory např. (přechodnou) pomoc s bydlením nebo intervence v rámci terénní sociální práce. Opakovaně tak byly řešeny problémy spojené s chudobou, resp. s finančními problémy vedoucími k propadu do dluhů, exekucí, návazných problémů s bydlením, problémů rodinných a psychických (zejména p. o. 3). Zkušenost s projektem a realizátorem projektu odlišná od Úřadu práce (u uchazečů nebo dlouhodobě nezaměstnaných) umožnila často individuálnější přístup vedoucí k řešení akutních problémů (zejména finančních) nebo alespoň k zastavení propadu a zvýšení schopnosti krizovým situacím se vyhýbat. Zároveň došlo ke zvýšení intenzity spolupráce mezi příjemci (organizacemi) mezi sebou, a to s ohledem na nutnost řešit komplexní problémy v dané lokalitě či regionu. Přibližně třetina organizací dále uvedla, že se u nich v důsledku organizace projektu zvýšil počet zaměstnanců. To přímo souvisí s pozicemi, které vznikly v přímé vazbě na realizaci projektu a projektovou agendu.	průřezové	Long.
Intervence v prioritní ose 1 vedla minimálně ve střednědobém horizontu k posílení kvalifikace zaměstnanců a vzdělávacích aktivit v rámci organizací zapojených do projektů, a to zejména mimo oblast povinně prováděných certifikací a školení v odborných oblastech. Program také umožnil plošnější zvýšení kvalifikace s ohledem na možnost nechat proškolit celé skupiny zaměstnanců, ne pouze vybrané jedince. Zároveň program umožnil organizaci po ukončení intervence (projektu) reflektovat tento pokles možností dalšího profesního vzdělávání a zohlednit vzdělávací potřeby do budoucna, což může mít pozitivní dopady ve smyslu tlaku na management a na přiměřené dlouhodobé výdaje do této oblasti.	PO1	Long.

Pouze výjimečně se (v rámci intervence PO1) podařilo nastartovat interní vzdělávací procesy, nicméně většina organizací uvedla, že pro ni realizace projektů znamenala pozitivní změnu pro fungování organizace (asi 60 až 65 % organizací v závislosti na vlně šetření).		
V této oblasti díky programu došlo k výraznému rozvoji, a to zejména co do počtu, typu a rozsahu služeb, které nabízejí příjemci v konkrétním lokálním či regionálním kontextu. Zároveň dochází k vytvoření sítí organizací a služeb, které mohou efektivněji docílit jak zapojení cílových skupin, tak jejich kvalifikovaného informování v případě nutnosti zajistit komplexní pomoc. V současné době totiž téměř neexistuje žádný jiný nástroj než projekty OP LZZ, který by tímto způsobem intervenoval, nepočítáme-li sociální služby podle zákona a služby čistě komerčního charakteru orientované převážně na jiné cílové skupiny. Přesto lze tyto intervence vnímat jako „záchranné“, jako rozšíření portfolia služeb. Dlouhodobější lokální působení programu skrze příjemce pak vede i k vyšší viditelnosti (a tedy i dostupnosti) aktivit a služeb. Projekty lze v této souvislosti považovat za nástroje vhodné k uplatnění na trhu práce, a to i za cenu vytváření krátkodobých a tréninkových míst (včetně formy flexibilních úvazků) a samozřejmě za podpory sociálního podnikání.	PO2 PO3	Long.
Došlo k rozvoji služeb, zejména ve vazbě na sociální služby v PO3. U přibližně 55 % se v důsledku realizace projektů zvýšil počet nabízených služeb. Dále kolem 75 až 80 % organizací uvádělo, že bylo v důsledku realizace projektů podpořených z OP LZZ možné zasáhnout více jedinců, a přibližně 40 % organizací se díky OP LZZ zaměřilo na novou cílovou skupinu.	PO3	Long.
Dopad na cílové skupiny je jednoznačně pozitivní, a to primárně prostřednictvím pracovního místa, které bylo pro tyto cílové skupiny vytvořeno. Vedle tohoto hlavního přínosu byly identifikovány v dalším sledu i dodatečné dopady. Jedná se zejména o: • motivaci cílových skupin pracovat. Kvalitativní výzkum ukázal, že díky možnosti zapojit se do aktivní ekonomické činnosti se zvýšila motivace cílové skupiny se dále rozvíjet. Na základě rozhovorů a případových studií se jako nejvyšší jeví motivace u skupiny osob se zdravotním postižením • spokojenost cílových skupin, které získaly možnost osvobodit se od pobírání sociálních dávek či podpory v nezaměstnanosti. To se odráží ve zvýšení jejich sebevědomí a pocitu společenské potřebnosti. • Integrace cílových skupin do společnosti. Tento dopad je patrný zejména u činností, kde cílová skupina přichází do styku s dalšími lidmi, jako jsou například restaurace, kavárny, případně obchody. Zde se dopad projevuje uvědoměním si sounáležitosti majoritní populace s cílovou skupinou a jejich vzájemné přiblížení. • Prevence proti zadlužení. Díky tomu, že bylo cílovým skupinám poskytnuto zaměstnání s pravidelným příjmem často v kombinaci s poradenstvím, získaly tyto osoby základní finanční a informační podporu, která působí jako prevence před dluhovou pastí.	3.1 (výzva 30)	SIP
Dopady na vlastní sociální podnik - hlavní očekávané dopady směřují dovnitř samotného podniku, tj. zlepšení jeho životaschopnosti a konkurenční pozice, případně k cílovým skupinám. Stabilizace a posílení konkurenční pozice na trhu pak byly zmiňovány jako významný dopad. Mezi očekávané dopady na vlastní sociální podnik jsou uváděny: • vznik a rozvoj sociálního podniku, • jeho finanční stabilit, • jeho dlouhodobá udržitelnost (i po ukončení projektu) spojenou s udržením a vytvářením dalších pracovních míst,	3.1 (výzva 30)	SIP

• význam sociálního podniku pro zaměstnávání osob znevýhodněných na trhu práce (cílové skupiny se u jednotlivých respondentů liší), • zkvalitnění služeb.		
Dopady na další klíčové aktéry (ostatní účastníky): Dopady na další účastníky nevybočují z rámce dopadů běžných podniků a spočívají zejména v zaměstnávání místních osob, poskytování služeb v regionu, drobné podpoře místních občanských a zájmových organizací, uspokojování místní poptávky a podpora místních dodavatelů. Dopady do okolí tedy existují, ale nesouvisí s tím, zda jde o sociální podnik. <u>Faktory:</u> Dopady do okolí primárně závisí na komunitní aktivitě podniku, charakteru jeho činnosti a obecných vztazích s obcí, ve které působí.	3.1 (výzva 30)	SIP
Pozitivní dopady řešených projektů lze vidět zejména v oblasti zvyšování kvalifikace zaměstnanců úřadů, zavádění systémových přístupů při řešení správních agend a zavádění strategického plánování na úrovni obcí a regionů. Mnohé projekty přispěly ke zefektivnění činnosti úřadů veřejné správy, např. tím, že byly vytvořeny standardizované šablony jednotlivých procesních úkonů, některé projekty přispěly k zefektivnění nákladů, došlo k nastavení elektronických systémů apod. Vzdělávání zaměstnanců je ze strany příjemců hodnoceno jako aktivita, která významně napomáhá zvyšovat kvalitu úřadů prostřednictvím jejich zaměstnanců. Umožňuje příjemcům nastavit vzdělávací aktivity v takovém rozsahu, který by bez přispění ESF nebyli schopni zafinancovat. Pozitivní dopady lze vidět jak na úrovni organizace (systémy řízení), tak na úrovni jednotlivých zaměstnanců (zejména vzdělávání přináší přidanou hodnotu jak pro zaměstnance, tak pro organizaci). Dopady projektů realizovaných z PO4 OP LZZ na realizující instituci, tak na její zaměstnance nelze hodnotit jednoznačně. Pracovníci, kteří jsou přímo zapojeni do realizace projektu, ho většinou hodnotí pozitivně. Druhou skupinou jsou pracovníci, kteří nejsou přímo zapojení do realizace projektu, avšak nepřímo se na něm podílí, což klade dodatečné nároky na objem jejich práce. Třetí skupinou jsou pak pracovníci úřadu v pozici „cílové skupiny“.	PO4	FOKUS
<u>Faktory pozitivních dopadů:</u>		
Za vyloženě kladné faktory z hlediska realizace projektů lze vedle finančních prostředků z OP LZZ označit motivaci a postoje cílové skupiny. Jako zásadní zjištění se ukazuje opakovaně deklarovaná ochota osob nezaměstnaných a zapojených do projektů zaměstnání nejen hledat, ale hlavně najít (pracovat), tj. na jedné straně ochota participovat na projektu slibujícím nalezení práce a na straně druhé očekávání cílových skupin, že zaměstnání respektující konkrétní omezení jednotlivců (od zdravotních po časová) povede k vyřešení problémů. Příjemci tak většinou nemají problém se zapojením cílové skupiny do aktivit projektu.	PO2 PO3	Long.
Byly identifikovány celkem tři hlavní předpokládané faktory úspěchu, jejichž kombinace vede k pozitivnímu výsledku, a to • Právní forma sociálního podniku, kdy úspěšnější se jevily ty podniky, které byly ve formě společnosti s ručením omezeným, • Poloha v regionu, kdy jako udržitelnější se jevily ty sociální podniky, které působily v ekonomicky vyspělejším regionu, a • Plánovaný počet podpořených osob, kdy jako trvalejší a udržitelnější se jevily sociální podniky, které od počátku plánovaly zaměstnávat větší počet cílových skupin. Pro úspěšné fungování sociálního podniku i po skončení podpory z veřejných	3.1 (výzva 30)	SIP

prostředků se v rámci kvalitativního výzkumu jako nejzásadnější projevily následující faktory: • Kvalitní podnikatelský záměr, tj. zejména dobře zkalkulovaný a prověřený nápad, • Zajištěné dodavatelsko-odběratelské vztahy, tj. zejména zajištěná poptávka po sužbách a výrobcích sociálního podniku, a • Dlouhodobé předchozí zkušenosti s cílovou skupinou.		
Na základě analýzy se jeví jako významný především faktor adekvátního a dostatečného „školení“ v rámci projektu, kdy byl potvrzen původní logický předpoklad, že lze očekávat, že osoby vhodně proškolené v podnikatelských dovednostech budou vykazovat lepší výsledky z hlediska výsledného zahájení podnikání než osoby, které subjektivně pociťovaly nedostatečné a minimální proškolení. Současně se dostupnost finančních prostředků při zahajování podnikatelských aktivit ukazuje jako klíčový faktor, který ovlivnil následný rozvoj a udržení podnikatelské činnosti. Dále se potvrdil pozitivní vliv míry vzdělání a kvalifikace znevýhodněných osob na úspěšné zahájení podnikatelských aktivit. Tím byl potvrzen předpoklad o pozitivním vlivu míry vzdělání na zahájení a především udržení podnikání. V neposlední řadě hraje podstatnou roli externí prostředí a vyspělost regionu, kdy je zjevné, že zahájení a udržení inkluzivního podnikání je vyšší v ekonomicky vyspělejších krajích. Ačkoliv je úroveň krajů relativně „hrubá“ a citlivější by bylo rozdělení dle ORP89, tak se potvrzuje, že kromě interních faktorů souvisejících se samotným charakterem a znaky znevýhodněných osob, jsou podstatné také vlivy okolního prostředí, ve kterém se podnikatelské aktivity uskutečňují.	2.1 3.3 3.4 5.1 (podnikání znevýhodněných CS)	SIP
Pro předpokládanou úspěšnost výstupů a výsledků projektů mezinárodní spolupráce má velký význam zaměření a dosavadní zkušenosti konečného příjemce. Pokud se daný subjekt dlouhodobě zabývá ve svých aktivitách prací se zástupci cílové skupiny, tak projekt má větší potenciál pro uplatnitelnost výstupů v praxi. Koneční příjemci s dlouhodobými zkušenostmi v určité oblasti a spolupráce se zástupci cílové skupiny mají většinou mikroregionální až regionální rozsah svých aktivit.	PO5	ROV 2012
<u>Negativní dopady EQ3:</u>		
U části účastníků zapojení do projektu vedlo k vytvoření nerealistických představ o budoucí kariéře a očekávání obecně, což vedlo po skončení projektu a nenalezení práce k minimálně krátkodobému propadu a frustraci. Cca 60 % organizací uvádělo, že v důsledku realizace projektů z OP LZZ došlo ke značnému až neúnosnému nárůstu administrativní zátěže. Dále je třeba vzít v úvahu skutečnost, že dlouhodobé (vy)užívání pouze podpůrných nástrojů – např. pomoci při hledání zaměstnání – může na straně cílových skupin vést k nárůstu pasivity nebo bezdůvodnému přeškolení a přerekvalifikaci; vyjádření příjemců i podpořených osob tuto dílčí hypotézu potvrzuje.	průřezové	Long.

1.2 Závěry ke specifickým dopadům projektů

Zahrnuje tematicky:

- specifické dopady v EQ 6-10
- práce s účastníky, EQ11-13

- dopady u mužů a žen, EQ14-16
- vliv partnerství, EQ 17

Formulace závěru	o.p./ průřezové	Zdroj
Práce s účastníky EQ11-13		
Dopady dle cílových skupin **Zaměstnanci malých a středních podniků (MSP)** Došlo ke zlepšení úrovně znalostí a dovedností v práci s počítačem, cizích jazyků a tzv. měkkých dovedností. Někde se podařilo nastartovat interní vzdělávací procesy, o kterých se ale v tuto chvíli ještě nedá říct, zda se ve firmě udrží dlouhodobě, tedy i po skončení projektu. Jedná se o oblasti využitelné v širším kontextu, nejen ve stávajícím zaměstnání. Obecně se tím daří snížit potenciální riziko, že osoby z cílové skupiny se ocitnou mezi nezaměstnanými. **Uchazeči o zaměstnání v evidenci Úřadu práce a zájemci o zaměstnání** U této cílové skupiny se podařilo odlišit dopady krátkodobé a dlouhodobé. Krátkodobé dopady mají zpravidla pozitivní charakter a lze je pro celou cílovou skupinu zobecnit v následujících bodech: U respondentů se objevuje zvýšení komunikačních schopností, zlepšení orientace a přehledu. Dalším pozorovaným dopadem je získání zkušeností s podporou mimo systém centrálně řízené státní správy. Lze rovněž opodstatněně předpokládat, že v mnoha případech se omezuje další sociální a osobnostní propad cílové skupiny. Dlouhodobé dopady, u kterých je třeba rozlišovat podskupiny: A. (Dlouhodobě) nezaměstnaní v kombinaci s jinými projevy sociální exkluze - U této podskupiny intervence přispívá k celkovému řešení životní situace a k vytváření dlouhodobějších plánů do budoucna (v kontrastu k do té doby pouze krátkodobému plánování bez jasné perspektivy). Lze sledovat zvýšení schopnosti vyhýbat se krizovým situacím, účast na projektu může posloužit jako prevence proti různým rizikům, např. uvíznutí v dluhové pasti. B. Osoby po rodičovské dovolené C. Osoby nezaměstnané, které jsou sice vedeny v evidenci Úřadu práce, ale více či méně soustavně pracují v nelegálním zaměstnání („načerno“) Projekty mají omezené přímé pozitivní dopady, protože se jim často nedaří měnit rámec, ve kterém je nelegální zaměstnání vnímáno jako jediný způsob řešení vlastní situace. Nelegální zaměstnání buď představuje defenzivní strategii u osob, které jinak na pracovním trhu čelily častému odmítnutí (např. nekvalifikovaní, Romové, osoby se zápisem v trestním rejstříku, migranti), nebo je výsledkem kalkulace, podle které se finančně vyplatí (to se týká především mladých lidí, kteří do kalkulace většinou nezahrnují výhody sociálního pojištění). **Dlouhodobě nezaměstnaní** Za hlavní krátkodobé dopady lze označit následující: 1. U respondentů dochází k vytržení z pasivity, k navrácení chuti do života. 2. V případě, že je součástí či výsledkem projektu alespoň krátkodobé zaměstnání, dochází k obnovení sociálních návyků, které jsou často dlouhodobou absencí z trhu práce podstatně oslabeny. 3. Dochází ke zvýšení sebevědomí. Hlavní dlouhodobé dopady: 1. Dochází ke změnám stereotypů nezaměstnaných. 2. Starší respondenti si vytvářejí strategii dosažení starobního (případně invalidního) důchodu. 3. Lze pozorovat vytvoření nových sociálních vazeb mezi frekventanty kurzů, ale také v rámci následného podporovaného místa, pokud je součástí projektu. 4. Dochází k vytvoření strategie splacení či stabilizaci dluhů. 5. Zvyšuje se orientace v problematice bydlení. 6. Dochází k vlastnímu zlepšení kvalifikace. 7. V některých případech, byť nejsou ve zkoumaném vzorku příliš časté, dochází k získání pracovního místa. **Lidé nad 50 let**	průřezové	Long.

Mezi krátkodobé dopady patří následující:
1. Daří se vytržení z osamělosti.
2. Objevuje se prolomení rezignace a zastavení osobního úpadku.
3. Respondenti oceňují aktuální příležitost něco se učit, projevují zájem.
Dlouhodobé dopady jsou následující:
1. Zlepšuje se schopnost porovnávat svou situaci se situací druhých a realisticky ji posoudit.
2. Objevuje se vytvoření sítě známých, což může přispět k prolomení osamělosti při stárnutí.
3. Zlepšuje se schopnost a ochota využít i jen příležitostná a krátkodobá zaměstnání.
4. Zlepšuje se schopnost vytvořit si strategie na dobu do odchodu do důchodu.

Mladí lidé od 15 do 25 let
Dopad podpory OP LZZ lze u cílové skupiny identifikovat jen s přihlédnutím na specifika jejích podskupin. U studujících se jednalo především o úspěšné případy zajištění návratu ke studiu střední školy, jichž bylo dosaženo sociálně-aktivizačními službami pro rodiny s dětmi; u osob hledajících zaměstnání se jednalo o případy jeho nalezení (byly zdokumentovány tři příběhy). Celkově lze vyhodnotit i úkony prováděné vůči cílové skupině v rámci terénní (sociální) práce, při nichž se jednalo zejména o dluhové poradenství a asistenci při udržení nebo hledání bydlení, resp. nájemního vztahu. V rámci šetření se podařilo jen okrajově zachytit jedince účastnící se stáží ve firmách, které by měly podporovat soulad mezi kvalifikací mladých lidí a požadavky trhu práce. Praxe stáží je i tak stále nedostatečně využívaná.

Lidé do 26 let vyrůstající bez rodin, osoby opouštějící ústavní nebo ochrannou výchovu

Dopady se týkají hledání zaměstnání, bydlení a celkové motivace účastníků projektových aktivit. Především v oblasti hledání zaměstnání je ale úspěšnost projektů spíše omezená a udržitelnost efektů projektů je problematická.

Osoby se zdravotním postižením, osoby s chronickým duševním onemocněním
Dopad na cílovou skupinu lze odvíjet z postojů pracovníků organizací realizujících projekty v rámci OP LZZ a příslušníků samotné cílové skupiny. V obou případech se objevují jak hodnocení jednoznačně pozitivní, tak i zcela skeptická. Společným jmenovatelem je zkušenost, že důsledkem nemoci či postižení je finanční tíseň, a to jak reálně pociťovaná, tak i v podobě obav a strachu z jejích možných (budoucích) dopadů. Jednoznačným doporučením jsou investice do chráněných pracovních míst, jež jsou prakticky jediným (přímým i nepřímým) „hmatatelným“ výsledkem realizovaných projektů. Ve dvou konkrétních zachycených případech nalezení práce (v chráněné restauraci a v call centru) došlo k pozitivní změně v životě osob z cílové skupiny. Tato pozitivní změna je navíc umocněna pokračováním zaměstnání i po ukončení podpory z „evropských peněz“. Projekt podpořený z OP LZZ v těchto případech pomohl stabilizovat životy klientů a poskytl jim nový směr a smysl.

Osoby propuštěné z vězení
Krátkodobé dopady lze shrnout do následujících bodů:
1. Velkým přínosem je prolomení izolace. V rámci projektu často vzniká „bezpečný prostor“, který umožňuje otevřenou komunikaci o problémech a obavách a možnost získání konkrétní pomoci, což může vést k otevření dalších příležitostí ke zlepšení psychického stavu a celkové situace jedince (vč. hledání práce, pomoci s řešením ubytování, jednání s úřady apod.).
2. Projekty znamenají pomoc při zvykání si na situaci mimo vězení.
Dlouhodobé dopady jsou následující:
1. U respondentů se zlepšuje orientace v tématech souvisejících s dlouhodobými

životními strategiemi (bydlení, zaměstnání, rodina).
2. Pozorujeme projevy snahy o socializaci (např. doklad o absolvování kursu apod.); to může vést k lepšímu vnímání respondenta potenciálním zaměstnancem.
3. Dobrovolnost a zároveň požadavek pravidelnosti (závaznosti) v programech vedou postupně k převzetí odpovědnosti a vytvoření sociálních a pracovních návyků.
Alespoň u části respondentů jsou vidět kroky směřující k lepší socializaci. Tyto kroky souvisejí s reflexí vlastní situace, ke které projekt přispěl.

Oběti násilí a trestné činnosti
Kladným dopadem je zlepšení psychického stavu a usnadnění komunikace s úřady. Pomoc ze strany projektů obnovuje důvěru ve společnost a dodává sílu k aktivnímu vypořádání se s dopady viktimizace.

Osoby závislé (na drogách apod.) a závislostí ohrožené
Krátkodobé dopady se týkají bezprostředního ohrožení vlastní drogovou závislostí, tedy především poskytnutí základní záchytné sítě a tlumení abstinenčních stavů, které představují riziko návratu k užívání toxických látek. Z dlouhodobého hlediska mohou projekty pomoci s vytvářením reálné představy o dalším každodenním životě. S tím souvisí i význam pomoci při hledání zaměstnání.

Osoby bez přístřeší

Dopady se týkají především projektů podpory azylového bydlení (resp. noclehu) a poskytování jídla, ošacení, hygienických potřeb a umožnění provedení základní osobní hygieny. V takovýchto případech teoreticky lze vyčíslit počty úkonů, jež by jinak s vysokou pravděpodobností nebyly učiněny. Posuzovat dopady dalších forem podpory, jako jsou podpora psychologická, poradenská a osobnostní (často poskytované formou terénní sociální práce) je vzhledem ke komplexnosti problémů cílové skupiny velmi složité. Velmi často totiž může být dobrým výsledkem jen stabilizace situace, která je pro cílovou osobu i evaluátora velmi nenápadná.

Imigranti, azylanti, cizinci a etnické menšiny (vyjma Romů)

Dopad podpory je u cílové skupiny jednoznačný: jazykové kurzy a asistence při jednání s úřady jsou zřejmým pozitivem projektů a pomáhají v sociálním (i právním) vzestupu klientů. Problematičtější je pracovní poradenství. Účast na trhu práce je totiž limitována omezeními plynoucími ze zákona, takže možnost legálního zaměstnání pro cizince mimo EU je podmíněna ochotou zaměstnavatele vyřídit formální náležitosti.

Romové a osoby z odlišného sociokulturního prostředí

Průkazným a přínosným dopadem projektů je nalezení (resp. zajištění) zaměstnání pro několik klientů a zajištění přístupu k výkonu veřejné služby mnohým dalším. Dalším kladným přínosem je stabilizace klientů a jejich rodin minimálně pro období podpory z OP LZZ s potenciálním dlouhodobějším působením. Stabilizace se týká typicky udržení nájemního vztahu (bydlení), stabilizace problémů s dluhy a stabilizace sousedského soužití.

Osoby pečující o osobu blízkou nebo o závislé členy rodiny včetně dětí do 15 let věku

Za krátkodobé dopady lze označit odlehčení např. v podobě výjezdních seminářů pro rodiče s postiženými dětmi a sdílení zkušeností, dále prevenci proti syndromu vyhoření. Z hlediska dlouhodobějších dopadů došlo k získání měkkých dovedností, konkrétně např. zvládnutí efektivních způsobů relaxace. Jindy se jednalo např. o pomoc se situací zadluženosti, sepsáním životopisu při hledání pracovního místa či zprostředkování brigád nebo práce na dobu určitou. Dopady lze hodnotit jako celkově pozitivní, i když často neřešící hlavní existenční problémy cílové skupiny.

Terénní sociální pracovníci Vzhledem ke vzdělávacímu charakteru oblastí podpory spočívá jejich dopad především v osvojení nových poznatků a dovedností cílovou skupinou a jejich využití v praxi při práci s klienty. Přínosem vzdělávacích aktivit se stala zlepšená výchozí pozice terénních (sociálních) pracovníků vůči zaměstnavatelům a v neposlední řadě i rozšířená schopnost v komunikačních a jiných dovednostech spojených s výkonem této profese. Nepřímý přínos je samozřejmě také zvýšená schopnost reagovat na potřeby klientů. **Začínající podnikatelé, podnikatelky** Projekty v některých případech vedou k zahájení podnikání, což lze asi označit za jejich hlavní cíl. Vedle toho jsou účastníci dále vzděláváni, učí se novým dovednostem a získávají základní přehled v záležitostech nezbytných pro úspěšné podnikání, jako jsou účetnictví či právo. Důležitou aktivitou je konzultace podnikatelských záměrů, která umožňuje realističtější posouzení jejich plánů. Účastníky je pozitivně hodnocena praxe ve firmách, pokud opravdu umožní získat přehled o činnosti firmy a jejích povinnostech. Vedle toho se objevují dopady sociálního a osobního charakteru. Účastnice (programy jsou zpravidla navštěvovány ženami) jsou vytrženy ze stereotypu, případně sociální izolace, ve které se některé z nich v důsledku péče o dítě nacházely. Celkově dochází ke zvýšení sebevědomí a motivace. Na druhou stranu je významným faktem skutečnost, že účastnice v rámci projektových aktivit zjišťují (nebo si lépe uvědomují), že jako podnikatelky nemají nárok na dovolenou, pokud si neplatí pojištění, nemají nárok ani na nemocenskou, nemají volno na ošetřování dětí apod. Pro některé jde o nečekané nároky na změnu životního stylu. V konfrontaci s těmito nároky se některé účastnice rozhodují podnikatelské ambice odložit. **Rodiče vracející se po rodičovské dovolené na trh práce** Dopady na cílovou skupinu můžeme rozdělit na dovednostní a sociální. Z dovednostních se objevují různé schopnosti užitečné při hledání práce, jako jsou psaní životopisu a motivačního dopisu, zvládání přijímacího pohovoru do zaměstnání apod. Sociální dopady se týkají zvýšení sebevědomí, získání sociálních kontaktů či znovuzapojení do života mimo rodinu (někteří účastníci za sebou měli i deset let na rodičovské dovolené). Častou překážkou je chybějící praxe, kterou zaměstnavatelé kromě rekvalifikace vyžadují. Dopady jsou tedy spíše dílčí, neřeší hlavní problémy cílové skupiny, např. nedostupnost služeb péče o děti, diskriminaci matek malých dětí a nedostatek zkrácených a flexibilních úvazků na trhu práce.		
I krátkodobé získání práce vede (až na výjimky) k výraznému posílení pozice zaměstnané osoby ve všech směrech – jak po stránce psychické, tak po stránce motivační a samozřejmě finanční. Na rozdíl od toho, v programu podporované rekvalifikace a školení, zejména opakovaná a bez vazby na reálný stav trhu práce v konkrétním regionu, resp. lokalitě, přinášejí jen omezené výsledky. Teprve v pracovním procesu totiž dochází k udržení, resp. posilování pracovních návyků, k získání praxe (pracovní zkušenosti), k nutnosti (sebe)organizace a organizace času. Zároveň jde o cestu k vytváření sociálních vazeb a opuštění sociální izolace. **Dopady se liší podle vzdělání**. Např. pro vysokoškolsky vzdělanou ženu má význam získání tzv. měkkých dovedností, znovunabytí sebevědomí apod. Pro ženy s nízkým vzděláním může zapojení do projektu představovat „průlom“ ve smyslu získání (nebo zvýšení) specializovaného vzdělání formou rekvalifikačního kurzu a získání zaměstnání. Na druhou stranu je získání zaměstnání i po rekvalifikačním kurzu obtížné a rozhodně k němu nedochází v návaznosti na účast v projektu automaticky.	PO2 PO3	Long.

…hodnocení míry inovativnosti Ze sledovaných klastrů projektů dle cílových skupin dosáhly celkově nejlepšího výsledku projekty zaměřené na: • sociální podnikání - tyto projekty dosáhly mimořádně vysokého hodnocení v charakteristikách novosti a zlepšení, praxe a šíření, formy šíření, upscalling a udržitelnost a iniciace dalšího rozvoje zaváděné inovace. Slabého výsledku dosáhl tento klastr projektů v případě hodnocení v pojetí cílenosti realizovaných projektů, resp. nebyla u těchto projektů zcela jasně popsána v projektové žádosti argumentace stávajícího nedostatečného řešení, a rovněž byl i slabý popis potenciálního přínosu navrhované inovace pro cílovou skupinu; • etnické menšiny/Romové/Sociálně vyloučené lokality - tyto projekty jsou v pořadí hodnocení druhé nejlepší a mimořádně vysokého hodnocení dosáhly z hlediska cílenosti pojetí projektu, novosti a zlepšení, možnostech iniciace dalšího šíření inovace. Relativně vysokého hodnocení dosáhly rovněž i v charakteristice „evaluace“, tj. tyto projekty poskytují vhodnými způsoby zpětnou vazbu a hodnocení dosažených výsledků a výstupů; • osoby s mentálním postižením/duševním onemocněním - tyto projekty jsou v celkovém hodnocení třetí nejlepší a dosáhly nadprůměrného hodnocení zejména v cílenosti pojetí projektů a rovněž i novosti a zlepšení řešeného problému. Nejhoršího výsledku dosáhly klastry projektů zaměřené na místní partnerství, oběti domácího násilí / krizové životní situace a úřady práce / koncepce zaměstnanosti. Tyto skupiny projektů dosáhly v hodnocení pouze průměrných a podprůměrných hodnot. Zcela minimální přínos těchto projektů lze identifikovat v případě jejich novosti a zlepšení a zapojení zástupců cílových skupin, kterých se výstupy projektů dotýkají jen nepřímo zprostředkovaně a spíše v omezeném rozsahu. Projekty zaměřené na úřady práce a příslušné koncepce dosáhly velmi slabého hodnocení z hlediska jejich zacílení, zapojení zástupců cílových skupin a zcela omezeně pak koncipování forem šíření.	PO5	ROV 2012
Vliv partnerství EQ17		
Vliv role partnerství v období realizace projektu byl odlišný v případě zahraničních partnerů, kteří se ve většině případů (cca 50 – 60 %) napříč jednotlivými klastry projektů zapojovali formou transferu inovace bez jakékoliv modifikace na podmínky ČR. Role českých partnerů tak byla omezena pouze na ověření možnosti aplikace v podmínkách ČR. Nutno dodat, že zhruba u 2/3 projektů PO5 nebyli domácí partneři vůbec zapojeni. V dotazníkovém šetření uvedlo celkem 79 % respondentů, že s partnery již mají dlouhodobější zkušenosti. Role partnerství po skončení projektu byla hodnocena nejen v projektových žádostech, ale také dle dostupných webových stránek ukončených projektů (stav P5, P6, P7). V celkových relacích bylo ex-post zapojení partnerů určitou formou popsáno přibližně ve 40 % všech projektů PO5. Zbylých 60 % projektů nemělo pokračování partnerství po skončení projektu nijak specifikováno. Vliv implementace principu partnerství na dosažené výstupy a výsledky projektů PO5 lze většinou lépe identifikovat v případech, kdy projekty jsou zaměřeny na konkrétní formy inovace a jejich testování/ověření v praxi ČR na příslušných zástupcích cílových skupin. Dle provedeného desk-research realizovaných projektů PO5 lze stanovit určitý axióm, tj. „konkrétní“ výsledek projektů mezinárodní spolupráce vytváří podmínky pro „konkrétní“ formy navazující spolupráce. V projektech mezinárodní spolupráce, kde jsou příslušné aktivity zaměřeny spíše obecně (např. semináře, workshopy, stáže, konference), tak koneční příjemci většinou inklinují k obecným a vágním formulacím ohledně dalších možností rozvoje spolupráce.	PO5	ROV 2012
Vliv partnerství EQ17	průřezové	Partn.

Naplnění principu partnerství na projektové úrovni přináší synergický efekt pro cílové skupiny v podobě vzájemného využití znalostí, dovedností a potenciálu partnerských organizací. Také pro dlouhodobou udržitelnost výsledků projektových aktivit se partnerství jeví, jako podporující prvek. Žadatelé jsou relativně opatrní při výběru partnerů. Vybírány jsou obvykle osvědčené organizace. To na jednu stranu potenciálně snižuje inovativnost projektových aktivit a na druhou stranu ale omezuje riziko realizace problémových projektů. Už v samotné době přípravy projektové žádosti se v případě partnerství OP LZZ projevuje tendence k centralizovanému rozhodování. To je dáno rozdělením odpovědností při případné následné realizaci projektu. Zapojení partnerů znamená pro zúčastněné rozšíření projektových zdrojů o další dovednosti, znalosti, organizační kapacity, příp. finanční zdroje. Zapojení partnerů má význam především pro kontakty s cílovými skupinami a pro lepší dosažení projektových cílů. Z pohledu horizontálních témat je patrná tendence partnerských projektů více vnímat a naplňovat horizontální témata (zejména rovnost mužů a žen na trhu práce). Jsou-li projekty realizovány v partnerství, jsou patrně udržitelnější z dlouhodobého hlediska. Jde zejména o případy, kdy jsou partnery zástupci (reprezentanti) cílových skupin, kteří jsou také v pozici uživatelů výstupů projektů. Z tohoto pohledu je samotný princip partnerství jednou ze struktur, která podporuje udržitelnost. V jednotlivých prioritních osách se lze nejčastěji setkat s partnerstvím v žádostech o podporu u prioritních os 2, 3 a 5. U prioritní osy 5 je však partnerství podmínkou podpory OP LZZ. Partnerské žádosti se objevují i u prioritní osy 1, ale v menší míře. V případě prioritní osy 4 se partnerství téměř neobjevuje. Ve výzvách OP LZZ nebylo partnerství hodnotícím kritériem, které by ovlivňovalo hodnocení externími hodnotiteli žádostí. Výjimkou je prioritní osa 5, kde bylo partnerství požadavkem výzev.		
V rámci prioritní osy 1 je většina projektů realizována pouze příjemcem (91 % podpořených projektů). Tato situace je pochopitelná z pohledu podniků. Partnerství má však pro podniky svůj význam zejména v době hospodářské recese. Některé z partnerských projektů vedly ke společným úsporám a tudíž i k posílení těchto firem na trhu.	PO1	Partn.
Projekty v prioritní ose 2 jsou realizovány převážně jednou organizací (91,1 % podpořených projektů). Významnou pozici mají úřady práce. V prioritní ose 2 jsou však projekty bez partnerství výrazně častěji podpořeny, než projekty partnerské. To je dáno zejména tím, že potenciální partneři jsou primárně z řad veřejné správy. Ve spojení s finančními a právními překážkami je pak patrné, že jsou voleny projekty bez partnerů.	PO2	Partn.
V rámci výzev prioritní osy 3 je partnerství nepovinnou částí přípravy a realizace projektu. Přesto je hned 30 % žádostí připraveno v rámci partnerství. V samotné realizaci je však podíl partnerských projektů dokonce vyšší, než třetinový.	PO3	Partn.
Vzhledem k tomu, že dosud byla většina výzev v prioritní ose 4 vyhlašována na individuální projekty, je do této chvíle většina projektů realizována bez tohoto nástroje. Partnerství se objevuje jen v 0,4 % projektových žádostí. V případě, že je využití partnerství pro realizaci daných aktivit smysluplné, je ve výzvách pro grantové projekty obcí a krajů partnerství zakotveno. Vzhledem k tomu, že se v rámci těchto výzev jednalo o individuální projekty, nebylo dle pravidel daných OP LZZ umožněno partnerství s finančním příspěvkem, ale byla zvolena jiná varianta umožňující spolupráci v území.	PO4	Partn.
Pro prioritní osu 5 je partnerství základním principem, tj. že všechny realizované projekty mají partnery. Partnerství v této prioritní ose přináší řadu podnětů s potenciálně významnými dopady na trhu práce. Jde zejména o několik	PO5	Partn.

reprezentativních studií trhu práce, snahu o systémové řešení problémů cílových skupin a také tvorbu sítí, které se dané problematice věnují dlouhodobě. V rámci evaluace implementace principu partnerství OP LZZ byly vytipovány projekty s tímto potenciálem a doporučeno využití jejich výsledků.		

1.3 Závěry v oblasti překážek a způsobu jejich řešení

Zahrnuje tematicky EQ 18-22 – překážky pro vyšší efekty, nižší náklady, nastavení cílových hodnot MI, překážky pro udržitelnost…

Formulace závěru	PO / o.p. / průřezové	Zdroj
1. Nevhodné zaměření témat kurzů s ohledem na a) dosažení cílů projektu a b) na cílovou skupinu V některých případech jsou do projektu zahrnuty vzdělávací (případně jiné) aktivity, které však postrádají konkrétní přímou vazbu buď na dosažení cíle projektu, nebo na naplnění potřeby cílové skupiny. V projektech tak dochází občas k tomu, že aktivity jsou zahrnovány nikoli primárně proto, že by vedly k dosažení cíle projektu, nebo proto, že by naplňovaly potřebu cílové skupiny, ale proto, že realizátor tyto aktivity dělá a zná. **2. Spolupráce s uživateli výsledků projektu jako klíčový faktor zajištění pozitivních dopadů** Zájem cílové skupiny o využívání výstupů projektů je klíčovým faktorem v otázce posuzování celkové úspěšnosti. Obtížné je přitom rozlišit mezi skutečným zájmem cílové skupiny a pouze deklarovaným zájmem. Často dochází k tomu, že je vytvářeno něco, co „by cílová skupina mohla využít“. Zejména u systémových projektů, za který lze považovat i tento hodnocený projekt, by bylo žádoucí spolupracovat s cílovými skupinami, respektive uživateli výstupu, aby tento výstup byl přizpůsoben jejich potřebám a požadavkům. **3. Flexibilita v podpoře orgánů veřejné správy v období jejich reorganizace / pouze formální analýza rizik** Modelový projekt byl navrhován s určitým cílem a zaměřením, avšak nebral v úvahu celkový kontext, ve kterém byl realizován. Při plánování projektu je třeba brát v úvahu nejen hlavní myšlenku a příčinnou vazbu potřeba – aktivity – cíl, ale i okolní podmínky, ať již aktuální nebo plánované, které mohou pravděpodobně ovlivnit realizaci. Tyto rizikové faktory by měly být zohledněny v analýze rizik, která je součástí projektové žádosti. Na základě zhodnocení několika projektových žádostí však lze konstatovat, že tato část projektového návrhu je často žadateli nejvíce podceňována. Uváděná rizika jsou většinou uvedena pouze formálně a drtivá většina z nich obsahuje rizika typu „špatná volba manažera – opatření: bude vybrán kvalitní manažer“ nebo „špatná volba dodavatele – opatření: bude vybrán kvalitní dodavatel“. Projektové žádosti se tak tváří jako zcela bezriziková s cílem zvýšit šanci na získání podpory. **4. Problematika veřejné podpory v projektech zaměřených na tvorbu nových účelových pracovních míst v soukromé sféře a s tím spojený zákaz tvorby účelových pracovních míst ve státní správě** Zajišťování praxe pro absolventy škol je negativně ovlivňováno legislativními faktory. V případě stáží ve státní správě naráží realizace na zákaz tvorby účelových pracovních míst, avšak nikoli na problém veřejné podpory. Naopak při realizaci stáží v soukromém sektoru vzniká problém s čerpáním veřejné podpory. Čerpání veřejné podpory na stáže absolventů škol pro firmy většinou není zajímavé, neboť tito absolventi nemají pro firmu příliš velkou přidanou hodnotu. Jednak proto, že jí	průřezové	

čerpají část limitu pro jinou veřejnou podporu, jednak proto, že absolventi škol mají nižší výkonnost z důvodu absence pracovních návyků. Legislativu jsou proto realizátoři podobných projektů nuceni obcházet. Příjemce stáže (zaměstnavatel) musí mít jako jednu z činností uvedeno vzdělávání. Absolvování stáže se potom oficiálně tváří jako vzdělávání a nikoli jako stáž. Díky tomu je možné obejít legislativní omezení.

5. Soulad národních aktivit APZ s podporami EU (snížení efektivity podpory v důsledku dodržení projektového principu)

Projektová forma podpory včetně dodržení veškerých procedur spojených s vypsáním výzvy, sestavováním projektové žádosti, jejím hodnocením a následnou administrací projektu, zvyšuje v některých případech zbytečně náklady na realizaci podpory a tím snižuje její efektivitu. V případě grantových projektů, kde probíhá mezi žadateli soutěž tak, aby byly podpořeny ty nejlepší projekty, je tento způsob vyhovující. Jeho využití u projektů individuálních, kdy je předem stanoveno, jaká instituce dostane kolik prostředků a na co, však představuje spíše zbytečnou administrativní i finanční zátěž, která často vede ke zdržením v realizaci. Dodržování projektového schématu u individuálních projektů v praxi znamená, že projektové návrhy jsou opravovány, doplňovány a opakovaně hodnoceny tak dlouho, dokud nezískají dostatečný počet bodů, aby mohly být podpořeny. V praxi to však většinou znamená jen zvýšené náklady, časové zpoždění realizace, avšak dopad na následnou vlastní realizaci je spíše nulový.

Tato situace se týká dvou případů:

- Individuální projekty, které u kterých je předem dáno kdo, na co a kolik prostředků získá
- Využitím financování ze strukturálních fondů na běžnou činnost instituce

6. Zjišťování výsledků projektu u podpořených osob a evidence cílové skupiny

V současném programovém období není povinnost pro příjemce evidovat kontaktní informace o podpořených cílových skupinách a osobách. Výsledkem je velmi obtížně kvantifikovatelné hodnocení přínosu a dopadu.

Evidence cílových skupin v jednotlivých projektech je potom velmi různé kvality a pohybuje se od velmi pečlivé evidence, kdy nechybí jméno, adresa, datum narození, email a telefon, až po evidenci pouze ve formě podepsaných prezenčních listin, kde jediným údajem o cílové skupině je „Marie Nováková s Matýskem“. Vyhodnocení přínosu a reálných výsledků, zejména pak dlouhodobých, je tím v podstatě znemožněno. Realizátor není často schopen cílovou skupinu kontaktovat, aby mohl být průzkum realizován. V případě evidence informací o cílové skupině alespoň ve struktuře jméno, příjmení a datum narození lze použít alternativní posouzení prostřednictvím porovnání stavu účastníků se záznamy databáze ČSSZ. Tímto porovnáním však lze zjistit pouze to, zda je daná osoba zaměstnaná, avšak hlubší kvalitativní průzkum možný není. V některých případech však ani tato základní evidence cílových skupin neexistuje.

7. Legislativní bariéry spojené se založením firemní školky

V současné době neexistuje v České republice legislativa, která by upravovala statut, podmínky a provoz firemních školek. Existují v zásadě dvě možnosti, jak ke zřízení firemní školky přistupovat. Prvním způsobem je založení školky podle školského zákona. V tomto případě je školka zapsána do seznamu školských zařízení a vztahují se na ni veškeré podmínky a pravidla spojená s provozem mateřských škol. Toho se týkají i hygienické a stavební normy. Provozovatel pak může zažádat o zápis do veřejnoprávního seznamu mateřských škol. V případě uznání školky jako veřejnoprávní pak může provozovatel nárokovat dotaci od MŠMT na provoz mateřské školy. Druhou možností je potom zřízení firemní školky, respektive dětského koutku, který bude spravovat a provozovat přímo podnikatelský subjekt, kterému by měla školka primárně sloužit. V takovém

případě se na zřízení ani provoz nevztahuje školský zákon. Alternativní specializovaná pravidla, která by upravovala provoz takového zařízení, a to včetně hygienických a stavebních norem, neexistují a firma se nemusí pravidly pro školy řídit. Současně pak není možnost získání statutu veřejnoprávní mateřské školy, který by zakládal možnost požádat o provozní dotaci na provoz takového zařízení. Firma je tak nucena buď dotovat provoz mateřské školy, případně nastavit pro rodiče cenu tak, aby se pokryly náklady na provoz, nebo jinak upravit provoz firemní školky. Dalším z legislativních omezení je to, že výdaje na zřízení a provoz firemních školek jsou klasifikovány jako náklady, které nejsou nezbytné pro dosažení příjmů. Z tohoto důvodu je podle platných daňových zákonů (zákon o dani z příjmu a zákon o DPH) nelze uznat jako odečitatelnou nákladovou položku a firma je musí hradit ze zdaněného zisku a současně nemá nárok na odpočet DPH na vstupu.		
Za externí vliv mimo dosah působení programu lze jmenovat zejména celkovou **proměnu socioekonomického prostředí působením zpomalení ekonomiky a legislativní změny**, a to zejména v působnosti zákona o zaměstnanosti, zákona o sociálních službách, zákona o Úřadu práce ČR atd., tj. celkového nastavení sociálního systému v ČR. Přestože se jedná o externí vlivy, na úrovni cílových skupin, a to zejména těch, které jsou bez zaměstnání nebo ohroženy nezaměstnaností, je každá taková změna spojena s nejistotou, a nutností (pro)aktivně zjišťovat důsledky těchto změn na jednotlivce a v ideálním případě i porozuměním charakteru těchto změn. Přílišné množství změn (resp. i jejich nezachycení nebo neporozumění těmto změnám) pak negativně působí zejména na motivaci cílových skupin a jejich schopnost předcházet krizovým situacím. Z pohledu realizace projektů a programu jako celku se tak se změnou podmínek objevuje opakovaně nutnost tyto krizové situace řešit, a to i se stejnými beneficienty.	průřezové	Long.
Poměrně dost organizací (asi 30 %) přitom označilo **vlastní nastavení OP LZZ** (a tedy i možnosti projektů účinně intervenovat) za negativní faktor, i když zde převažovaly organizace, které nastavení OP LZZ vnímaly jako pozitivní (asi 45 %).	průřezové	Long.
Jako problematický se ale ukazuje mechanismus rozdělování prostředků (a tedy i podpora projektových intervencí) prostřednictvím výzev zaměřených na cílové skupiny a hodnocení probíhající na národní úrovni bez zohlednění regionálních potřeb. Žadatelé byli v rámci svých žádostí povinni zdůvodnit potřebnost projektu, a to i ve vazbě na potřeby cílové skupiny v konkrétním geografickém kontextu, nicméně následný **výběrový proces již dále a priori nepracuje s národními strategickými potřebami ani regionálním kontextem**. To nutně vede ke zvýšení konkurence mezi žadateli (konkurence je celorepubliková) a snižuje pravděpodobnost realizace projektů v regionech, kde by intervence mohla být označena za prioritní (takový projekt není zvýhodněn).	průřezové	Long.
Intervence v prioritní ose 2 - Aktivní politiky trhu práce byla výrazně ovlivněna **změnami na trhu práce zapříčiněných ekonomickým propadem**, a to zejména neexistencí volných pracovních míst v profesích, na které byly zaměřeny rekvalifikace. V programu realizované rekvalifikace ale nebyly provázány s požadavkem (nutností) zprostředkovat navazující pracovní pozici, a to ani krátkodobou. Zároveň byla umožněna jejich masová realizace bez zajištění dostatečně kvalitní realizace, což vedlo mimo jiné ke značnému poklesu veřejného mínění o rekvalifikacích (a tedy i kvalitě těch, kdo jimi projdou). Výsledkem je tedy značné množství rekvalifikovaných, jejichž situace se nijak nezlepšila, resp. v některých případech došlo dokonce krátkodobě ke zhoršení zejména psychického stavu.	PO2	Long.
Identifikovaným problémem je pak skutečnost, že se **pracovní příležitosti pro cílové skupiny v prioritních osách 2 a 3** (i s ohledem na zpomalení ekonomiky a	PO2 PO3	Long.

tedy důrazem na kvalifikaci a výkon) **na trhu práce netvoří**. Přitom programová intervence směřovala převážně na posílení zaměstnatelnosti, ale ne zaměstnanosti.		
Řada příjemců kvůli realizaci projektů potýká s **finančními problémy**. Dlouhá zdržení mezi předpokládanými termíny obdržení platby a skutečným termínem platby vyvolávají zásadní problémy s cash flow organizací, nositelů projektů, které de facto nelze operativně řešit (zejména s ohledem na stav bankovního sektoru a obtížnost získání úvěru či nalezení jiného řešení). Tyto problémy se pak přímo promítají do fungování organizací a realizace projektů, mají tedy přímý vliv na pozorovatelné výsledky programu.	PO2 PO3	Long.
Problémem při realizaci projektů z PO4 je skutečnost, že ve veřejných institucích, zejména na úřadech státní správy dochází velmi často k personálním změnám ve vedení úřadů a tím ke změně priorit jednotlivých úřadů. Neexistence dlouhodobé a jasné koncepce má za důsledek to, že projekty jsou realizovány, avšak po jejich skončení již jejich výsledky nejsou implementovány v praxi (končí „v šuplíku“). Významným problémem, který snižuje efektivitu projektů, je nesystémový a nejednotný přístup k pracovněprávním podmínkám realizačního týmu. Významné nedostatky realizátoři projektů spatřují také v nastavení nejasných pravidel a zejména v nekompetentním přístupu některých pracovníků implementační struktury (zprostředkujícího subjektu).	PO4	FOKUS
Bariérou pro přípravu a následnou realizaci projektů je nemožnost navýšit pracovní úvazky zaměstnanců nad 1.0 úvazku. V praxi to znamená, že aktivity realizované v souvislosti s projektem jsou aktivity „navíc“ bez finančního ohodnocení, a proto se zaměstnanci odmítají na těchto aktivitách účastnit. Již zmiňovaná zahlcenost vzdělávacími aktivitami a přílišná administrativní náročnost mnohé úřady od realizace dalších projektů odrazuje a neplánují proto ani nové projekty.	PO4	FOKUS
Hlavní překážky, se kterými se příjemci setkávají v průběhu realizace projektů: • Fluktuace projektových a finančních manažerů na straně řídicího orgánu, resp. ZS (během realizace projektu i 5 projektových manažerů) • Rozdílné, mnohdy rozporuplné požadavky projektových a finančních manažerů, nejednotný přístup a rozdílné vykládání pravidel realizace projektů (potřeba neustálého přepracovávání dokumentů, což si politici v obcích vykládají jako špatnou práci svých zaměstnanců). • Nedostatečná odborná kvalifikace a nedostatek znalostí projektových manažerů, který je nahrazován arogancí a nevstřícným přístupem • Nedodržování termínů ze strany řídicího orgánu, resp. ZS (cit: „ze strany řídicího orgánu je to hra bez pravidel“) • Nekompetentnost pracovníků řídicího orgánu, resp. ZS realizujících kontroly na místě • Nastavení zákona o zadávání veřejných zakázek snižuje kvalitu a efektivitu projektů – příjemci, jakožto zadavatelé, se zdráhají nastavovat kvalitativní hodnotící kritéria (z důvodu napadení výběrového řízení neúspěšnými účastníky), což se projevuje v kvalitě dodaných výstupů. Důsledkem hodnocení podle ceny je „za málo peněz málo muziky“). • Obtížné vykazování pracovních úvazků (mnohdy záměrné, avšak nezbytné zkreslování, aby se vyhovělo pravidlům programu).		
<u>Překážky udržitelnosti</u>		
Z dlouhodobého pohledu jsou výsledky (a dopady) programu závislé na udržitelnosti systému vzdělávání a vzdělávacích procesů uvnitř firem. Za ideální lze považovat stav, kdy by projektové aktivity vedly k vytvoření profesionálního zkušeného a v rámci firmy ceněného a pravidelně využívaného týmu interních školitelů. Často je však **udržitelnost projektů omezena tím, že šlo o (jednorázovou) dodávku externích služeb** za úplatu, tj. že nebyl žádný interní	PO1	Long.

školicí tým vytvořen (případně to ani nebylo cílem projektu). U těchto projektů je tedy případné opakování ovlivněno dostupností finančních zdrojů a získaná přidaná hodnota je fixována „pouze“ v proškolených zaměstnancích. Z pohledu trhu práce v ČR jako celku jde i v tomto případě o pozitivní výsledek programu. Z pohledu konkrétní firmy ale může případný odchod takto jednorázově a na míru proškoleného zaměstnance znamenat zásadní problém, protože pokud nenajde na trhu práce volnou osobu s obdobným profilem, bude nucena investovat vlastní finanční prostředky do nového školení nebo pozici zrušit.		
Účastníci FS se shodli na tom, že z hlediska udržitelnosti není systém nastaven dobře. Uvítali by, pokud by byl nastaven mechanizmus, který by „donutil“ příjemce pracovat s výstupy projektu i po jeho skončení. Šance na udržitelnost je tím větší, čím více se příjemce angažuje při realizaci projektu.	PO4	FOKUS

1.4 Souhrnné závěry v oblasti dobré praxe a evaluačních kritérií

Zahrnuje závěry, co je dobrá či špatná praxe a závěry k eval. kritériím – účinnost, účelnost, úspornost, užitečnost, udržitelnost

Formulace závěru	**PO / o.p. / průřezové**	**Zdroj**
Dobrá / špatná praxe EQ 23-24		
Z výsledků clusterové analýzy je patrné, že mimořádných výsledků dosahují projekty v oblasti aktivní politiky zaměstnanosti. Nejlepší hodnocení je patrné u projektů soustředěných v druhé skupině sdružující projekty zaměřené na umisťování jednotlivců na trhu práce, resp. na vytváření pracovních míst pro specifické cílové skupiny. Za pozornost stojí skutečnost, že tyto projekty je zaměřují na dosahování výsledků (tj. tvorbu pracovních míst a faktické umístění jednotlivců na trh práce). Takto ambiciózní cíl žadatelů vychází z hluboké znalosti daného prostředí a schopnosti využít disponibilní sociální kapitál ve prospěch projektu. Nižší pravděpodobnost mimořádně pozitivního hodnocení je viditelná u projektů v první skupině, která sdružuje projekty zaměřené na posilování zaměstnatelnosti (typicky rekvalifikace), tedy na projekty soustředěné na dosažení výstupů (tj. zejména proškolení definovaného počtu osob). Odlišný charakter cíle těchto projektů dává totiž znatelně menší prostor k dosažení excelence. Nejnižší pravděpodobnost vynikajícího hodnocení je patrná u projektů ve třetí skupině, v niž jsou soustředěny projekty „méně zkušených“ žadatelů a projekty budované de facto nově od základu (viz především firemní školky). Přestože je u těchto projektů možné očekávat mimořádně pozitivní výsledky v dlouhodobějším časovém horizontu, díky jejich častokrát složitému a komplikovanému zahájení, dosáhlo mimořádně pozitivního hodnocení jen šest projektů z deseti.	průřezové	ROV 2012
S neexistencí dlouhodobé a stabilní koncepce souvisí nedostatečná připravenost projektů a absence systémového přístupu. Jako špatná praxe byla uváděna situace, kdy se čeká, až bude vyhlášená výzva a teprve pak se přemýšlí nad zaměřením projektu. Opačným příkladem (best practice) může být přístup ČSSZ, kdy existuje seznam potřeb rozpracovaný do projektových záměrů (seznam projektů, které by ČSSZ realizovala tak jako tak) a při vyhlášení výzvy se posoudí, zda pro některý projekt ze seznamu nelze využít financování danou výzvou. Pro efektivnost naplňování cílů PO4 OP LZZ je nezbytné, aby se výzvy vypisovaly podle potřeby, nikoliv aby se hledaly potřeby dle výzev.	PO4	FOKUS
Účelnost, účinnost, hospodárnost EQ26		
Příjemci (organizace) hodnotí OP LZZ jako smysluplný nástroj řešení situace	průřezové	Long.

cílových skupin, bez kterého by se situace zhoršila.		
Většina aktivit realizovaných v projektech byla zaměřena na vytvoření zázemí sociálního podniku (nakoupení technologií, zařízení či vybavení) a na mzdy zaměstnanců, a to jak cílových skupin, tak dalších zaměstnanců (projektové pozice, mentoři i běžní zaměstnanci). Jednotlivé aktivity stanovené ve výzvách 1, 8 (IOP) a 30 (OP LZZ) jsou zaměřeny vhodně z hlediska zaměstnávání sociálně znevýhodněných osob. Jiné typy sociálních podniků, tj. například regionálně prospěšné, které nejsou primárně zaměřeny na zaměstnávání znevýhodněných, však prakticky neexistují. Jde o důsledek toho, že nastavení výzev směruje žadatele k tomu, že podmínkou, aby byl uznán sociálním podnikem, je zaměstnání určitého počtu znevýhodněných osob. Kvantifikace tohoto kritéria pak neúměrně zvyšuje jeho význam oproti dalším nekvantifikovaným kritériím (environmentální a místní rozměr). Bylo zjištěno, že většina podpořených podniků se svojí činností nijak výrazně neodlišuje od běžných podniků v ekonomice, s výjimkou vyššího podílu zaměstnanců ze znevýhodněných skupin. Na základě tohoto zjištění lze konstatovat, že podporované aktivity vedly ke vzniku podniků, které se přihlásily k dodržování principů sociálního podnikání, prakticky se však od běžných podniků, které z velké části zaměstnávají znevýhodněné na trhu práce, odlišují jen minimálně.	3.1	SIP
Udržitelnost EQ 27		
V rámci prioritní osy 1 lze celkem úspěšně mluvit o udržitelnosti zcela konkrétních dovedností, které si zaměstnanci osvojí a které mohou bezprostředně využívat. Např. rozšíření dovedností při práci s kancelářským softwarem se udržuje samotným užíváním softwaru. Problém je u udržitelnosti vzdělávacích procesů jako takových. Pokud nemá mít intervence jednorázový charakter, pokud usiluje o zavedení kontinuálních a udržitelných procesů vzdělávání za horizont projektu, je vhodné, aby se vzdělávání stalo součástí firemní kultury. Toho lze samozřejmě dosáhnout jen ve spolupráci s vedením firmy, které o to musí mít zájem. To nelze realisticky očekávat u všech firem, ale tam, kde je tomu vedení nakloněno, je vhodné na takovou organizační změnu zacílit projektovou podporu (výzvu). Se změnou firemní kultury totiž úzce souvisí možný synergický efekt s podporou sociálních inovací, resp. alespoň sociální odpovědnosti firem a sociálního podnikání. V ostatních případech lze za dostatečný projev udržitelnosti pokládat to, když dochází k osvojení dovedností, které mohou být hned použity v praxi.	PO1	Long.
U prioritní osy 2 je udržitelnost výsledků obecně problematičtější. Projekty zvyšují motivaci při hledání práce, ale každé zvýšení motivace je časově omezené. Záleží tedy hodně na tom, zda v rozumné době od absolvování projektu dojde k nalezení práce. Určitou míru udržitelnosti lze výsledkům projektových aktivit zajistit kvalitním certifikátem o nabytých dovednostech. Lze uvažovat také o možnosti obnovovat (aktualizovat) takový certifikát v pravidelných intervalech složením obnovovací zkoušky.	PO2	Long.
Udržitelnost intervence u prioritní osy 3 je asi nejkomplexnějším problémem. Částečně tu totiž jde o nabytí motivace jako u prioritní osy 2, částečně o stabilizaci krizové životní situaci v případě, kdy hrozí např. exekuce nebo ztráta bydlení, částečně o změnu životního postoje a způsobu přemýšlení směrem k větší odpovědnosti a částečně o získání lepší orientace v problematických životních záležitostech a větší samostatnosti. Především zvyšování odpovědnosti, zlepšování orientace a posilování samostatnosti jsou prvky, jejichž osvojení slibuje určitou míru udržitelnosti intervence. K jejich osvojení je třeba spíše dlouhodobější spolupráce a vytvoření vztahu na základě důvěry s lektorem či sociálním pracovníkem. Z tohoto hlediska je vhodné umožňovat existenci dlouhodobých aktivit, které vedou k budování důvěry.	PO3	Long.
Výsledky zjišťování udržitelnosti ukázaly, že ve stejném nebo větším rozsahu pokračuje v činnosti zhruba 70 % podpořených sociálních podniků. Zbylých 30 % po skončení podpory buď snižuje počet zaměstnaných osob z cílových skupin,	3.1 (výzva 30)	SIP

případně zcela ukončuje svoji činnost. Hlavními faktory úspěchu se tak ukazují kvalitně promyšlený a zpracovaný podnikatelský záměr a zajištěné dodavatelsko-odběratelské vztahy. Významným faktorem se jeví i předchozí zkušenosti s cílovou skupinou. Více než polovina podpořených sociálních podniků financuje svoji činnost po skončení dotace částečně z dalších veřejných prostředků. Jde zejména o mzdové příspěvky na zaměstnávání osob se zdravotním postižením, dále pak o dotace ze strukturálních fondů, v menší míře pak o příspěvky od dalších institucí, zejména územněsprávních celků. Pouze necelá polovina z podpořených podniků je schopna udržet podnikání ve stejném rozsahu bez závislosti na dalších veřejných zdrojích.		
Žadatel o finanční podporu z OP LZZ musí v projektové žádosti formulovat, jak zajistí udržitelnost projektových aktivit po skončení finanční podpory, s výjimkou projektů, která vytvářejí pracovní místa, však není udržitelnost dále nijak monitorována. Žadatelé/příjemci tak nejčastěji spoléhají na projektové zdroje, což reálně znamená, že po skončení projektu se projektovými aktivitami dále zabývat nebudou, nebo na cizí zdroje, kde pokračování projektových aktivit závisí na získání jiné finanční podpory. Udržitelnost projektových aktivit je tak více či méně dobrovolná a žadatel/příjemce není nucen se udržitelností projektových aktivit zásadněji zaobírat. Jak ale vyplývá z Lukeš, Jakl et al., 2013, str. 48, řada podnikatelů (sebezaměstnaných) potřebuje pomoc a podporu v podnikání i po skončení projektu, přičemž komerční služby si začínající podnikatel zpravidla nemůže dovolit. Proto by měl být na udržitelnost projektových aktivit, min. pro podpořené osoby, kladen větší důraz. Při formulaci udržitelnosti v projektových žádostech žadatelé nejčastěji spoléhají na projektové zdroje, dále na cizí zdroje, méně už na komerční poskytování služeb a na vlastní zdroje. Pokud žadatelé/realizátoři spoléhají na vlastní zdroje, z jakých zajistí udržitelnost, jedná se nejčastěji o dobrovolnou práci zaměstnanců. Po skončení projektu aktivity probíhají v plném rozsahu jen ve 13 %, v 55 % pokračují v menším rozsahu. Příčinou toho, že aktivity po skončení projektů neprobíhají, nebo probíhají, ale v menším rozsahu, je zejména finanční náročnost další realizaci (v 77 % případů). U aktivit, které pokračují po skončení podpory ve stejném rozsahu, jsou nejlépe udržitelné obecné vzdělávání, poradenství, odborné vzdělávání a networking. U aktivit, které po skončení projektu pokračují, ale v menším rozsahu, jsou nejlépe udržitelné obecné vzdělávání, odborné vzdělávání, poradenství a mentoring.	2.1 3.3 3.4 5.1 (podnikání znevýhodněných CS)	SIP

3. Přehled doporučení z předchozích evaluací

Doporučení	Specifikace	PO / o.p. / průřezové	Zdroj
Projekty je třeba založit na principu dlouhodobosti a udržitelnosti.	z hlediska řídicího orgánu: • podporovat projekty vzdělávání interních lektorů • podporovat mechanismy, které zajistí jejich následné lektorské působení, např. vymezení prostředků na platy či část platů interních lektorů i na dobu po skončení vlastní fáze zavádění vzdělávacích procesů z hlediska příjemce podpory • nutnost přesvědčivě na konkrétních mechanismech doložit, jak bude na vzdělávací projekt navázáno v budoucnu, jak bude zajištěna jeho udržitelnost	**PO1**	**Long.**
Propojit vzdělávání s kulturou firmy	z hlediska řídicího orgánu: • podporovat vzdělávání zaměstnanců na všech úrovních • požadovat koncepci implementace vzdělávání do firemní kultury (jak na úrovni deklaratorní, tak na úrovni každodenního života firmy) z hlediska příjemce podpory • vysvětlovat vedení i zaměstnancům smysl, přínos a potenciál vzdělávání (jako součást projektu) • usilovat o začlenění trvalého vzdělávání mezi sdílené cíle firmy, jimž každý ve firmě rozumí	**PO1**	**Long.**
Individualizovat projekty (šít projekty na míru) + zajistit aktuálnost	z hlediska řídicího orgánu: • požadovat, aby příjemci podpory vycházeli z aktuálních vzdělávacích potřeb firmy • požadovat popis mechanismů, jak se naučené promítne do praxe firmy • univerzálně podporovat kurzy práce na počítači (kancelářský software apod.) • umožnit minimalizaci doby od podání žádosti po realizaci projektu z hlediska příjemce podpory • nutnost spolupracovat s interními pracovníky a lidmi, kteří znají procesy ve firmě, při utváření projektů	**PO1**	**Long.**
Ujasnit požadavky na ideální rekvalifikační kurz	z hlediska řídicího orgánu: • požadovat odlišení rekvalifikačních kurzů podle úrovně vstupních znalostí (v případech, kdy je	**PO2**	**Long.**

	to relevantní, tj. především u počítačových a jazykových kurzů) • zvýhodňovat rekvalifikační kurzy, které nabízejí kvalitní certifikaci jako doklad úspěšného absolvování kurzu • upřednostňovat časově kompaktní kurz, který bude zohledňovat potřeby účastníků (např. vyzvedávání dětí ze školky) a zároveň minimalizovat časové prostoje • umožňovat proplácení některých nákladů za účelem větší přístupnosti kurzuz hlediska příjemce podpory z hlediska příjemce podpory • nutnost koncipovat projekt tak, aby zohledňoval potřeby účastníků, a to i za cenu větší organizační náročnosti		
Provázat rekvalifikaci s praxí či stáží	z hlediska řídicího orgánu: • především u rekvalifikačních kurzů na zaměstnání, jejichž výkon požaduje nějakou praxi, požadovat poskytnutí nebo zprostředkování této praxe jako součásti kurzu • zvýhodňovat i ostatní projekty, které nabízejí praxi či stáž z hlediska příjemce podpory • orientovat se více na kontakt se zaměstnavateli • po ukončení vlastního rekvalifikačního kurzu „předat“ účastníka dál, nikoli ho pouze „nechat jít“ svou cestou	**PO2**	**Long.**
Využít motivace získané rekvalifikací k zintenzivnění snahy o zapojení do pracovního procesu	z hlediska řídicího orgánu: • podporovat projekty, které se aktivně snaží o zprostředkování pracovního místa pro účastníky • podporovat projekty, které zohledňují období zvýšené motivace a sebevědomí účastníků a propojují tyto aktivity např. se zintenzivněnou spoluprací s Úřadem práce • klást důraz na vzdělávání a připravenost zaměstnanců Úřadu práce, kteří často představují nejen vstupní bránu do projektů, ale mohou se také podílet na zintenzivněné snaze o nalezení zaměstnání pro účastníka v bezprostřední návaznosti na absolvování projektových aktivit z hlediska příjemce podpory • orientovat se více na kontakt se zaměstnavateli • nabízet možnosti stáží či praxí	**PO2**	**Long.**
Opírat se o rodinu a komunitu	z hlediska řídicího orgánu: • v projektech integrace mládeže podporovat práci s celou rodinou • podporovat dobrovolnictví jako projev	**PO3**	**Long.**

	posilování komunity a v konečném důsledku občanské společnosti z hlediska příjemce podpory • v projektech integrace mládeže spolupracovat s celou rodinou – k tomu jsou dobře uzpůsobeni např. terénní sociální pracovníci (to se týká především práce s romskou menšinou, při které je důležité alespoň ztotožnění celé rodiny se zapojením do projektu) • rozšiřovat fungující způsoby využívající dobrovolnictví • spolupracovat se středními školami a univerzitami jako potenciálními zdroji dobrovolníků		
Zvyšovat základní kompetence (vyhledávání na internetu, komunikace s úřady apod.) jako nástroj zvyšování samostatnosti a sebedůvěry	z hlediska řídicího orgánu: • podporovat ty projekty, které vedou účastníky k samostatnosti zvyšováním jejich kompetencí použitelných v běžném životě • u cílové skupiny imigrantů, azylantů a cizinců to znamená také podporu výuky českého jazyka (pokud možno zdarma) z hlediska příjemce podpory • nevykonávat za účastníky to, co je snadné je naučit, aby to mohli vykonávat sami • koncipovat projekty tak, aby jejich výstupem byl co největší nárůst samostatnosti • formulovat v rámci projektu životní strategii účastníka	**PO3**	**Long.**
Podporovat komplexní projekty s individuálním přístupem a motivovat spolupráci různých organizací	z hlediska řídicího orgánu: • motivovat propojování know-how jednotlivých organizací (příjemců podpory) a podporovat jejich spolupráci (důvodem je hrozící kumulace různých problémů u osob ohrožených sociální exkluzí) • umožňovat dostatek projektů zaměřených na řešení základních potřeb a nejpalčivějších problémů, mezi které patří poskytnutí azylového bydlení z hlediska příjemce podpory • sdílet navzájem zkušenosti, otevřít se vzájemnému učení • integrovat do projektů následné méně intenzivní aktivity, které budou pokračovat i v případě dílčích úspěchů (týká se to např. nalezení práce, kdy osoby z některých cílových skupin mohou mít problém zvyknout si na novou životní rutinu a potřebují občasné dodání motivace; při vhodné spolupráci mohou tyto osoby posloužit jako dobrý příklad úspěchu pro osoby v jiné fázi projektu)	**PO3**	**Long.**
Zaměřit se na prevenci	z hlediska řídicího orgánu: • podporovat projekty prevence (také na úrovni	**PO3**	**Long.**

	spolupráce různých státních institucí) • poptávat projekty na zvyšování finanční gramotnosti • podporovat projekty obsahující kurzy finanční gramotnosti z hlediska příjemce podpory • včas identifikovat hrozbu ztráty bydlení, např. spoluprací s pronajímateli v rizikových oblastech či soudy provádějícími rozvodová řízení • nabízet projekty na zvyšování finanční gramotnosti		
Provázat integrační projekty s projekty zaměstnanosti	z hlediska řídicího orgánu: • podporovat sociální podnikání • požadovat pracovní poradenství jako integrální součást většiny (všech) integračních projektů z hlediska příjemce podpory • provázat integrační projekty s projekty zaměstnanosti	**PO3**	**Long.**
Opírat projekty o práci terénních sociálních pracovníků	z hlediska řídicího orgánu: • podporovat projekty využívající práci zkušených terénních sociálních pracovníků, kteří mají šanci obnovovat často pošramocenou důvěru účastníků projektu ve společnost a její instituce (terénní sociální pracovníci mohou dále zajistit dlouhodobou spolupráci s klientem včetně poskytování opory v případě dílčích úspěchů, např. nalezení práce) • konzultovat se zkušenými terénními sociálními pracovníky jako zdrojem informací z oblasti problematiky sociálního vyloučení za účelem identifikace regionálních specifik • podporovat motivační programy pro zkušené terénní sociální pracovníky jako prevenci jejich odchodu z důvodu nedostatečného finančního ohodnocení z hlediska příjemce podpory • opírat projekty o práci terénních sociálních pracovníků a o jejich zkušenosti	**PO3**	**Long.**
Obligátně zahrnout dluhové poradenství mezi indikativní aktivity OP LZZ nebo na něj klást větší důraz	z hlediska řídicího orgánu: • požadovat dluhové poradenství jako významnou, nebo dokonce povinnou indikativní aktivitu projektů OP LZZ pro prioritní osu 3 nebo její vybrané specifické cíle z hlediska příjemce podpory • kromě finanční gramotnosti jako nástroje prevence se zaměřit také na dluhové poradenství (na prevenci je už v mnoha případech pozdě)	**PO3**	**Long.**
Více individualizovat projekty a umožnit	z hlediska řídicího orgánu: • zajistit flexibilní přístup k vymezení rozsahu a	**průřezové**	**Long.**

flexibilitu	konkrétní náplně projektu • být tolerantní k opodstatněným změnám z hlediska příjemce podpory • provést dostatečnou vstupní diagnostiku problémů • potenciálně adresovat různé problémy • spolupracovat s další organizací či více organizacemi, které budou ochotné sdílet know-how za jasně vymezených odpovědností		
Více investovat do vzniku nových a zachování stávajících pracovních míst, také (resp. především) těch na zkrácený pracovní úvazek	z hlediska řídicího orgánu: • podporovat projekty rekvalifikace s okamžitou návazností na zaměstnání (nebo alespoň dostatečnou praxi) • podporovat investice do tvorby nových a zachování starých pracovních pozic • podporovat zkrácené pracovní úvazky • motivovat zaměstnavatele k náboru (s obezřetností vůči možnému zneužití) • hodnotit projekty (a jejich další podporu) na základě úspěšného přechodu účastníků do zaměstnání (za podmínky, že příjemce podpory nemůže zásadně ovlivňovat výběr účastníků) z hlediska příjemce podpory • zaměřit se na kontakty se zaměstnavateli • zprostředkovat kontakt potenciálního zaměstnavatele a účastníka kurzu • povinně pokračovat v propojování zaměstnavatelů a účastníků projektu i po skončení (např. rekvalifikačního) kurzu	**průřezové**	**Long.**
V rámci projektů klást důraz na podporu doprovodných aktivit	z hlediska řídicího orgánu: • u projektů, u nichž to má opodstatnění, požadovat zajištění bezplatné péče o děti účastníků jako podmínku, nikoliv jen jako možnost • podporovat další (dobrovolné) doprovodné aktivity, např. neformální či „poloformální“ sociální kontakt z hlediska příjemce podpory • dívat se na problémy cílových skupin očima účastníků a vnímat je v jejich komplexitě	**průřezové**	**Long.**
Metodicky upřesnit způsoby hodnocení žádostí s cílem eliminovat nevhodně zaměřené aktivity.	K eliminaci případů realizace aktivit, které reálně nepovedou k dosažení cíle projektu ani naplnění potřeb cílové skupiny, by mělo primárně docházet v procesu hodnocení žádostí. Již v současné době je v pokynech pro žadatele uvedeno, jaké by měly být v popisu klíčových aktivit uvedeny informace. Ve skutečnosti je však kvalita i obsah informací uváděných žadateli velmi různá. Doporučujeme proto zaměřit se na zejména na proces hodnocení žádostí, kde by tyto aktivity měly být identifikovány. Hodnotitelé by například měli přidělit plný počet bodů pouze v takovém případě, kdy v popisu	**průřezové**	**ROV 2012**

	klíčových aktivit bude jednoznačně a podloženě uvedeno: - Na jakou potřebu cílové skupiny aktivita reaguje? - Jak konkrétně tuto potřebu aktivita naplní (jaký bude přínos pro CS)? - Jak realizace aktivity naplní cíl projektu? Toto veřejné doporučení hodnotitelům, které by například bylo uvedeno i v jednotlivých výzvách, by mohlo přimět žadatele k zamyšlení se nad provázaností potřeb a navrhovaných aktivit. Tento „nepřímý“ způsob apelace jak na hodnotitele, tak na žadatele navrhujeme z toho důvodu, že neshledáváme jako vhodné přímo tyto otázky začleňovat do formuláře projektové žádosti.		
V případě vytváření produktu pro určitou cílovou skupinu / uživatele požadovat prokázání spolupráce s cílovou skupinou a jejich skutečný zájem o produkt.	V případě projektů, jejichž výsledkem je produkt, který by měli využívat jiní uživatelé, by již v rámci zjišťování potřebnosti bylo vhodné znát názor uživatelů. Nemělo by však jít o pouhé zjišťování mám zájem – nemám zájem, ale zjišťování skutečného zájmu o využití. Průzkum zájmu by měl v ideálním případě obsahovat například tyto informace získané od potenciálních uživatelů? - K čemu budu produkt využívat? - Jak by měl vypadat výstup produktu (např. jak by měla vypadat sestava modelu, abych ji mohl maximálně využít)? - Jaké by měl mít systém / produkt funkcionality? - Apod. Takto provedená analýza zájmu, která bude založena na skutečné participaci konečných uživatelů (zákazníků) zvyšuje pravděpodobnost následného využití výstupu projektu. Doporučujeme zvážit jako přílohu projektových žádostí, jejichž výstupem bude produkt, jehož uživateli jsou třetí strany.	**průřezové**	**ROV 2012**
Realizace on-going evaluací a revize projektů zejména u větších individuálních projektů, pokud k tomu nastane důvod	Pokud se budou realizovat obdobné rozsáhlejší projekty, a přitom během jejich realizace dojde k významnějším změnám, které negativně ovlivní zdárný průběh projektu, mělo by se tak jako u programů, tak i projektů přistoupit k tzv. mid-term (resp. on-going) evaluaci. Smyslem by byla úprava cílů a příp. doby realizace tak, aby ve výsledku projekt dosáhl hlavního smyslu podpory ve veřejné správě. V krajním případě by mělo dojít ke zrušení realizace takového projektu v případě, kdy externí evaluátor by usoudil nevhodnost pokračování takového projektu. Při přípravě budoucího systému hodnocení projektových žádostí klást větší důraz na analýzu rizik projektu.	**průřezové**	**ROV 2012**
Zahájit diskusi a upřesnit výklad veřejné podpory s cílem maximalizovat přínosy podpory.	K řešení této situace je možné na problém poukázat a zahájit odbornou diskusi, případně připravit právní rozbor společně s návrhem, jak situaci řešit. Dle informací MPSV by řešení měla iniciovat sekce 4. Reálnější je varianta pozměnění národní legislativy než celoevropské týkající se zákazu veřejné podpory, spojené s množstvím výjimek, díky kterým mohou jinak zakázané dotace do soukromého sektoru existovat.	**průřezové**	**ROV 2012**

Úprava administrace příjmu a hodnocení žádostí s cílem zefektivnit proces a posílit důraz na výsledky.	Při přípravě postupů k předkládání, hodnocení a administraci projektů v dalším programovacím období doporučujeme: - prozkoumat možnosti zjednodušeného předkládání a schvalování projektových žádostí u individuálních projektů. - Prozkoumat možnost úplného vypuštění projektového přístupu v případech, kdy dotace je použita na zajištění běžné činnosti instituce. V souvislosti s tímto zjednodušením případně úplným vypuštěním fází přípravy, schvalování a administrace projektu je však nezbytně nutné posílit zpětné hodnocení realizace těchto projektů zejména s ohledem na dosažení výstupů a výsledků. To lze zajistit například externí on-going nebo ex post evaluací projektů. Obecně by zvýšení důrazu na skutečné výsledky než na formální náležitosti mohlo výrazně přispět ke zvýšení kvality výstupů projektů. Evaluátor proto doporučuje zaměřit se primárně na: - Ex – ante evaluaci projektových návrhů u grantových projektů, kde je třeba vybrat v soutěži návrhů ty nejlepší, a - Ex post evaluaci výsledků projektu u individuálních projektů, kde ex ante hodnocení je spíše kontraproduktivní.	**průřezové**	**ROV 2012**
V budoucím programovém období vyžadovat jasnou a přesně definovanou evidenci cílových skupin	Aby mohly být kvalitně prováděny evaluace a zjištěny reálné přínosy projektu, je nutné zavést povinnost příjemců uchovávat a předávat, ať již automaticky nebo na vyžádání, poskytovateli dotace údaje o cílových skupinách, které prošly projektem, a to ideálně v následující struktuře: - Jméno a příjmení - Datum narození - Kontaktní adresa - Telefon - Email Současně s tím je třeba legislativně zajistit a komunikovat příjemcům povinnost předávat tyto informace pro potřeby vyhodnocování přínosu projektu. Problematiku zákona o ochraně osobních údajů lze v tomto případě řešit například požadavkem na písemný souhlas účastníků projektu se zpracováním osobních údajů pro potřeby poskytovatele dotace za účelem vyhodnocení podpory.	**průřezové**	**ROV 2012**
Úprava a sjednocení statutu a pravidel pro firemní školky	V současné době je připravován a diskutován návrh zákona o dětské skupině, který by měl tyto problematické oblasti řešit. Doporučujeme při návrhu zákona a diskusi k němu využít poznatků z případových studií, aby byla tato problematika v zákoně ošetřena, a to v souvislosti s výkladem a uplatňováním obchodního zákona, školského zákona a daňových zákonů, případně dalších, které s problematikou firemních školek souvisí.	**průřezové**	**ROV 2012**
Zavedení efektivních kontrolních mechanismů pro včasné odhalení	Pro účinnější kontrolu kvalitní realizace projektu a včasné odhalení potenciálních problémových projektů navrhujeme zvážit zavedení následujících opatření:	**průřezové**	**ROV 2012**

problémových projektů	- Prověřovat žadatele a zejména formální informace uvedené v žádosti, např. kontaktní údaje, jména osob, apod. - Zavést povinnost příjemce předávat poskytovateli dotace seznam účastníků projektu včetně kontaktních informací (viz doporučení u problémové oblasti č. 6) a namátkově ověřovat informace uváděné příjemcem. - Zavést reálnou věcnou kontrolu realizace projektů, nikoli pouze formální, jak je tomu dosud (zavedením povinnosti příjemce předem oznamovat konání seminářů či dalších akcí a namátkové inspekce, zda se tyto akce skutečně uskutečnily).		
Zefektivnit průběh evaluace a vyhodnocení fungování programu a projektů	K zefektivnění průběhu evaluace a vyhodnocení programu navrhuje evaluátor realizovat tato opatření: - Propojit či zpřístupnit mezi jednotlivými institucemi veřejné správy ty databáze, které jsou důležité pro zhodnocení účinnosti podpory z OP LZZ. S ohledem na náročnost propojení databází doporučujeme dočasně - Projednat způsoby a podmínky spolupráce a komunikace mezi subjekty veřejné správy tak, aby nebylo nutné při každém zjišťování oficiálně žádat o spolupráci. - Stanovit a případně i taxativně uvést, jaké informace mohou dodavatelé evaluací od příjemců vyžadovat s ohledem na ustanovení zákona o ochraně osobních údajů, případně dalších zákonů. Ideálně již v pověřovacím dopise uvést, že dodavatel je vázán mlčenlivostí a mohou mu určitá data nutná k vyhodnocení programu či projektu být poskytnuta.	**průřezové**	**ROV 2012**
Ve výzvách pro podávání projektů mezinárodní spolupráce zdůraznit a následně i hodnotit přesné zacílení osvětových aktivit - důraz na faktickou aplikaci a využitelnost projektových výsledků a výstupů v praxi	Inovace se stane inovací, pokud je úspěšně umístěna na „trh“. Ve výzvách pro mezinárodní spolupráci tak musí být jasně zdůrazněn a deklarován záměr podpory faktické aplikace dosažených výsledků a výstupů projektů PO5 v praxi. Zvýšení informovanosti je bezesporu důležité, nicméně pro dosažení a hodnocení dopadů realizovaných podpor je nezbytné deklarovat již na projektové úrovni konkrétní formy mainstreamingu, jejich přesného zacílení a možnosti zpětného hodnocení účinnosti osvětových aktivit.	**PO5**	**ROV 2012**
Ve výzvách pro podávání projektů mezinárodní spolupráce požadovat popis způsobu zpětného vyhodnocení úspěšnosti podpořených aktivit	V případě školících aktivit cílových skupin je nezbytné vyžadovat již v podmínkách výzvy přesnou evidenci základních údajů o podpořených osobách (tj. jméno a příjmení, datum narození). V případě procesních inovací by pak měl žadatel předložit jasnou představu o tom, jak bude zpětně hodnotit úspěšnost aktivit (např. ze strany podpořených osob aplikujících nové procesy). Nebude-li žadatel schopný takový systém hodnocení vymezit, tak projektová žádost by neměla být vůbec podpořena. Podpoření konečí příjemci by měli deklarovat objektivní možnosti zpětného vyhodnocení úspěšnosti podpořených aktivit. V současných projektech PO5 zaměřených na metodologické postupy či vytvoření systémově legislativních doporučení by mělo být rovněž možné poskytnout dotaci na konkrétní aktivity spojené s aplikací takových postupů v praxi.	**PO5**	**ROV 2012**

Ve výzvách zaměřených pouze na mainstreaming výstupů a výsledků projektů mezinárodní spolupráce požadovat širší územní pokrytí ČR	Ve výzvách týkajících se pouze mainstreamingu, tedy nikoliv vytváření a testování inovací, by měl být kladen důraz na širší územní dopad podpořených projektů v rámci dodatečných mainstreamingových aktivit. Rovněž by měl být akcentován i širší dopad na ostatní cílové skupiny nebo subjekty s možností reálného vlivu na mikroregionální či regionální trh práce (tj. zaměstnavatelé, úřady práce, asociace). Navrhované projekty by měly jednoznačně určit kromě formy mainstreamingu aktivit také i širší územní dopad, který by měl přesahovat hranice jednoho kraje. Tímto způsobem se tak významněji přispěje ke zvýšení efektivnosti strategií a politik v oblasti LZZ. Naopak ve výzvách zaměřených na vytváření, adaptování, testování či zavádění inovací není potřeba zdůrazňovat široké územní pokrytí pro více krajů, neboť stávající nejlepší projekty PO5 se často realizovaly s územním dopadem pouze v 1 kraji.	**PO5**	**ROV 2012**
V dalších evaluacích klást důraz na hodnocení strategického pokrytí ČR v rámci mainstreamingových aktivit	Současné programové období 2007 – 2013 je ve své poslední fázi realizace, tudíž se oprávněně zvyšují nároky ze strany Evropské komise pro dokládání dosažených výsledků podpořených projektů a identifikaci míry příspěvku jednotlivých operačních programů ke strategickým cílům EU (zejména pak strategii Evropa 2020). Řídící orgán OPLZZ by měl stanovit okruhy strategií, ve kterých spatřuje potřebu pro jejich dlouhodobého posílení. Na tyto okruhy strategií, ve kterých jsou a budou ještě prováděny mainstreamingové aktivity, by se měly zaměřit ve svém hodnocení další evaluace. Z pozice řešitelského týmu IREAS lze doporučit následující oblasti ve vazbě na potenciál příspěvku k naplňování cílů strategie Evropa 2020: - sociální začleňování (tj. zajištění účasti v zaměstnání a rovného přístupu ke všem zdrojům, právům, zboží a službám; prevence rizika sociálního vyloučení; pomoc nejvíce zranitelným; mobilizace všech relevantních aktérů); - posílení zaměstnanosti u specifických znevýhodněných skupin obyvatelstva (např. osoby se ZP, osoby 50+, ženy po mateřské, etnické menšiny).	**PO5**	**ROV 2012**
ŘO OP LZZ by měl podpořit definiční vymezení partnerství a podmínky pro vhodné složení partnerství pro účelnější realizovatelnost projektu a přínos cílovým skupinám	Doporučujeme **jako uznatelný náklad projektu zavést poskytování právních služeb pro revize a případné vytváření dodatků partnerské smlouvy**. Je nutné tento uznatelný náklad omezit maximálním možným čerpáním na projekt (například do 10.000 Kč na projekt). Ačkoli je za silnou stránku považováno, že ŘO poskytuje vzor partnerské smlouvy, malá zkušenost s partnerstvím a řízením projektů se v praxi odráží v tom, že partnerské smlouvy jsou psány podle tohoto vzoru jen formálně. Teprve při realizaci projektu příjemce vidí, že to, co není ve smlouvě, partner neplní a že je potřeba spolupráci specifikovat mnohem přesněji.	**průřezové**	**Partn.**
	Pro projektovou úroveň je vhodné **upřesnit pojmy partner a dodavatel v Prováděcím dokumentu OP LZZ**,		

	v Příručce pro žadatele, v Příručce pro příjemce a v příslušných výzvách takto: a) přijatelným partnerem není subjekt, který pouze nebo převážně zpřístupňuje příjemci nebo jiným partnerům danou cílovou skupinu, aniž by plnil další významné a nezastupitelné úkoly v rámci klíčové aktivity; b)přijatelným partnerem, příp. příjemcem není subjekt, který (kromě účasti na řízení projektu) pouze dodává služby partnerům, kteří zajišťují účast cílové skupiny.		
	Při podávání žádosti doporučujeme ŘO, aby **vyžadovalo důsledněji uvádět důvody pro zapojení jednotlivých partnerů**. Doporučujeme proto posoudit užitečnost změny v kritériu C3 (Partnerství) Příručky pro hodnotitele projektů OP LZZ v tom smyslu, aby hodnotitel musel také posoudit funkční nezastupitelnost partnerů vzhledem k výstupům. To by hodnotitel vyhodnotil dle míry zapojení a přispění partnerů k věcné realizaci projektu (v kategorii monitorovacích indikátorů) a míry čerpání finančních prostředků v případě partnerů s finančním příspěvkem.		
	Doporučujeme zvážit možnost, aby v případě více než dvou partnerů žadatel dokládal předchozí zkušenosti s řízením partnerských projektů, resp. schopnost řídit partnerský projekt. Bude to součást věcného hodnocení projektových žádostí.		
	Doporučujeme **zařazení následujících druhů subjektů, jako možných partnerů** v projektech v tabulce uvedených oblastí podpory. Dosáhne se tím oslovení širší skupiny cílových skupin a její uplatnění. 2.1 sdružení podniků, hospodářské komory, cechy podnikatelů (Vstup jen jako partneři bez finančního příspěvku) 3.2 úřady práce (Rozšíření příjemců, resp. partnerů o významné subjekty v oblasti integrace Romů) 3.3 příspěvkové organizace (např. školy, nemocnice, apod.), poskytovatelé sociálních služeb, kteří nejsou NNO, úřady práce (Rozšíření spektra možných příjemců s relevantními potřebami a kapacitami pro plnění cílů oblasti 3.3. 3.4 podnikatelé a sdružení podniků (Jde pouze o výslovné potvrzení jejich přijatelnosti)		
ŘO OP LZZ by měl skrze partnerství podpořit soulad zaměření programu a výzev s potřebami cílových skupin.	Na programové úrovni proto doporučujeme **výraznější zapojení zástupců cílových skupin nejen při přípravě nového programu** (pro příští období), ale i při koncipování nových výzev ve stávajícím období tak, aby byl naplněn soulad potřeb cílových skupin s cíli programu, prioritních os a jednotlivých výzev. Pro naplnění výše uvedeného je vhodné důsledně aplikovat metodiky a techniky zapojování dotčených skupin a veřejnosti do rozhodovacích procesů, ve kterých toto umožňuje současná legislativa a vznik partnerství jak horizontálních (projektových), tak vertikálních (při vytváření programů a strategií). Doporučujeme	**průřezové**	**Partn.**

	aplikovat Metodiku pro zapojování veřejnosti do přípravy vládních dokumentů, která byla schválena usnesením vlády č.1146/2009. Zejména pak dle zásad pro zapojování veřejnosti (včasnost, srozumitelnost, přiměřenost a odbornost, dostupnost zdrojů, komplexnost, transparentnost, otevřenost a důvěra a konsenzus.). K těmto jednáním by měly být přizvány: PO1: sdružení podniků, hospodářské komory, cechy podnikatelů, PO2: úřady práce, PO3: sdružení NNO. PO4: obce, Svaz měst a obcí, kraje, Asociace krajů a další sdružení ve veřejném sektoru PO5: výše uvedení		
	Doporučujeme ŘO OP LZZ využití reprezentativních studií, strategií a sítí, které vznikly (vznikají) v partnerských projektech a využít těchto výsledků pro plánování dalších výzev a plánování budoucího programového období. Při využití takovýchto studií by již ŘO při přípravě nového programu nemusel vynakládat další finanční prostředky, protože část analýz by byla již zpracována.		
	Doporučujeme ŘO OP LZZ, aby v projektech tvořících tematické sítě využil výsledků těchto sítí pro informace k tvorbě programů 2014+. Například v oblasti zlepšování přístupu a návratu na trh práce pro osoby obtížně integrovatelné; posilování sociální ekonomiky, zejména komunitních služeb; rovné příležitosti žen a mužů a integrace na trhu práce pro cizince.		
ŘO OP LZZ by měl podpořit princip partnerství budováním kapacit příjemců a partnerů.	Principu partnerství (a tedy i jeho pozitivním efektům) by napomohlo i **využití podpory z OP LZZ na budování kapacity příjemců a partnerů**, zejména v dovednostech, které jsou pro realizaci partnerských projektů potřebné: · vytváření síťování a budování partnerských struktur, · iniciace, tvorba a vedení partnerských projektů, · managementu, · leadershipu, · řízení kvality, · komunikace, Zejména jde o PO3 a PO5, kde jde o posílení již existujících přístupů. V případě PO4 a PO2 jde o využívání principu partnerství vůbec.	**průřezové**	**Partn.**
	Z dlouhodobého pohledu principu partnerství (a dosažení vyšších efektů podpor) napomůže **metodická podpora a vzdělávání veřejné správy** a ostatních subjektů v oblastech good governance, managementu, leadershipu, partnerství, řízení kvality, komunikace, zapojování veřejnosti do rozhodování. Toto doporučení je možné realizovat změnou zaměření vzdělávání veřejné správy (4. prioritní osa OP LZZ).		
ŘO OP LZZ by měl podpořit růst efektivity financování partnerských projektů	Doporučujeme v systému hodnocení projektových žádostí pro programové období 2014-2020 doplnit kritérium, které by **zvýhodňovalo projekty, které nežádají o 100% financování**. Zvýší se tím zodpovědnost příjemců, budou-li si případně zajišťovat	**průřezové**	**Partn.**

	část rozpočtu i z jiných zdrojů. Navrhujeme následující zavedení progresivního systému 0% spolufinancování = 0 bodů, spolufinancování do 5 % = 5 bodů, spolufinancování do 10 % = 15 bodů.		
	V předchozích evaluacích je navrženo spolufinancování v OP LZZ jen pro prioritní osu 1, kde jsou žadateli firmy. V programovém období 2014-2020 doporučujeme případně zavést spolufinancování i v dalších prioritních osách (soutěžit mezi sebou budou žadatelé v jednotlivých výzvách v rámci příslušných prioritních os). Ve výsledku očekáváme, že žadatelé budou kvůli tomuto kroku důkladněji plánovat, jaké partnery do projektu zapojí. Ti naopak budou očekávat, že projekt přinese reálné efekty, kvůli kterým se projektu budou účastnit. Jde tak o jeden z klíčových aspektů přínosu partnerství k udržitelnosti aktivit.		
	Lze doporučit provést analýzu reálných dopadů projektů v rámci PO5, kde jsou nejpočetnější partnerství a role některých partnerů nejsou zcela zřejmé. Zároveň však jde o PO, ve které je již nyní vyžadováno „skryté“ spolufinancování ze strany příjemců podpory (tím, že zahraniční partneři nejsou financováni) a lze tudíž očekávat tlak na dosažení vyšších efektů.		
	V oblasti podpory 5.1 (Mezinárodní spolupráce) kontaktovat ŘO obdobných programů (prioritních os) v dalších zemích EU a pokusit se sjednotit termíny vyhlašování výzev alespoň s některými zeměmi, aby mohly být podávány partnerské projekty současně. Zejména se jedná o ty země, které jsou nejčastějšími partnery českých projektů (Slovensko, Velká Británie, Německo, Rakousko, Polsko). Odpovědnost za sladění návrhů projektů lze přenést na žadatele tím, že výzvy budou koncipovány jako kontinuální.		
MPSV ČR by mělo podpořit legislativní úpravu partnerství	Principu partnerství by napomohla případná změna zákona č. 218/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech a zákona č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů obsahující možnost a podmínky, za kterých lze **financovat (poskytnout dotaci) na projekty, aktivity či činnosti realizované v partnerství více subjektů ze státního rozpočtu a z rozpočtu územních samosprávných celků.** (Realizace MPSV ČR ve spolupráci s MF ČR).	**průřezové**	**Partn.**
	Principu partnerství by napomohla případná změna zákona č. 218/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech a zákona č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů obsahující možnost a podmínky, za kterých lze financovat (poskytnout dotaci) projekty, aktivity či činnosti realizované v partnerství, kde jeden z partnerů je orgán státu nebo jím zřízená příspěvková organizace či územní samosprávný celek nebo jím zřízená příspěvková organizace. (Realizace MPSV ČR ve spolupráci s MF ČR)		
	Při případných legislativních úpravách partnerství je vhodné vycházet z právního zakotvení sdružení bez právní subjektivity podle občanského zákoníku		

	(ustanovení § 829 až 841 zákona č. 40/1964 Sb., občanský zákoník, ve znění pozdějších předpisů). Toto doporučení je možné realizovat jedině v součinnosti s ministerstvem spravedlnosti. (MPSV ČR, Vláda ČR)		
Doporučení pro zvýšení účelnosti projektových aktivit	Stanovit podmínky případných dalších výzev tak, aby umožňovaly vznik i jiných než čistě integračních podniků. Podporované činnosti by tak bylo vhodné ve výzvě taxativně vymezit jako možné alternativy, případně jejich kombinace.	**3.1 (výzva 30)**	**SIP**
Doporučení pro zvýšení dopadů na účastníky projektů	V OPZ podpořit vznik a rozvoj i jiných typů sociálních podniků, než jsou integrační, aby byl posílen místní či environmentální dopad.	**3.1 (výzva 30)**	**SIP**
Doporučení pro zvýšení udržitelnosti	Ve výzvách OPZ na podporu sociálního podnikání zaměřit hodnocení zejména na udržitelnost a životaschopnost podniku než na jeho sociální přínos (za předpokladu, že bude splňovat kritéria sociálního podniku).	**3.1 (výzva 30)**	**SIP**
Podpořit realizaci systémového projektu, jehož cílem bude navrhnout legislativní systémové nástroje pro podporu sociálního podnikání v ČR	Podpořit realizaci systémového projektu, jehož cílem bude navrhnout legislativní systémové nástroje pro podporu sociálního podnikání v ČR a předložit je ke schválení do legislativy ČR tak, aby mohlo být sociální podnikání co nejdříve podporováno systémově a mohly být zcela zrušeny selektivní a nesystémové grantové podpory.	**3.1 (výzva 30)**	**SIP**
V případě, že v rámci nového Operačního programu zaměstnanost, kde je zahrnuta podpora sociální ekonomiky, bude i nadále realizována formou grantů, uvádíme následující doporučení	Spolufinancování - Zavést povinné spolufinancování pro všechny projekty v minimální výši 20 %. Udržitelnost - Zavést povinnou udržitelnost projektu po dobu 3 let od ukončení, a to pod sankcemi. Principy a kritéria SP - Vymezit rozpoznávací principy a kritéria pro všechny typy sociálních podniků a umožnit tak žadatelům výběr mezi různými typy sociálních podniků. Ve výzvě například vymezit: • Společným kritériem všech sociálních podniků je závazek reinvestice minimálně 51 % zisku do dalšího rozvoje podniku (po dobu udržitelnosti dokladováno finančními výkazy a rozhodnutím řídících orgánů společnosti o rozdělení zisku). Dále musí podniky splňovat tato kritéria: • Integrační sociální podniky - Zaměstnávat minimálně 40 % osob z cílových skupin měřeno úvazky (dokladováno seznamem zaměstnanců a jejich úvazky) • Environmentální SP - Kritéria definovat podobně jako u integračních SP • Místně zaměřené SP - Kritéria definovat podobně jako u integračních SP • Žadatel musí splňovat všechna kritéria pro alespoň jeden z výše uvedeného typu SP Podporované aktivity - Zakládání nových sociálních podniků a nových podnikatelských aktivit • Úhrada mzdových nákladů pro cílové skupiny do 80 % jejich celkového objemu u integračního typu SP. • Úhrada 80 % investičních nákladů a nákladů na nákup zařízení a vybavení, které prokazatelně	**3.1 (výzva 30)**	**SIP**

	budou sloužit pro dosahování veřejně prospěšného cíle • Úhrada vzdělávání pro zaměstnance (100 % objemu nákladů) • Přímá podpora cílovým skupinám (zejména cestovné) do 100 % skutečných výdajů • o Marketing sociálního podniku (podmínkou je akcentování sociálního principu)		
Doporučujeme zvážit zavedení podmíněné dotace formou záruky za bankovní úvěr pro SP s následným převedením na dotaci	dle následujícího mechanismu: • Žadatel – SP - předloží k posouzení podnikatelský záměr a zjednodušenou žádost • Hodnotící komise posoudí tento podnikatelský záměr a zejména splnění kritérií pro zařazení do kategorie sociálních podniků/projektů • Při splnění kritérií vystaví zprostředkující subjekt rozhodnutí o poskytnutí záruky 50 % bankovního úvěru • Žadatel s tímto příslibem záruky požádá některou komerční banku o úvěr • V případě poskytnutí úvěru bankou je podepsána smlouva o záruce a dotaci na 50 % úvěru. • o Sociální podnik splácí poskytnutý úvěr, přičemž po splacení 50 % úvěru bance a posouzení naplňování veřejně prospěšného cíle se záruka změní na dotaci, ze které je jednorázově uhrazena zbylá polovina úvěru.	**3.1 (výzva 30)**	**SIP**
Podpořit dalšími výzvami zejména systémové projekty, které se budou zabývat navržením legislativních úprav směřujících k systémové podpoře SP.	-	**5.1 (Sociální podnikání)**	**SIP**
Při formulaci výzev podporujících InP se zaměřit na subjekty (potenciální realizátory), které mají kapacitu poskytovat podnikatelské poradenství	Při formulaci výzev podporujících InP se zaměřit na subjekty (potenciální realizátory), které mají kapacitu poskytovat podnikatelské poradenství začínajícím podnikatelům (např. Hospodářská komora, podnikatelské asociace atd.) a zkušenosti v této oblasti.	**2.1 3.3 3.4 5.1 (podnikání znevýhodněných CS)**	**SIP**
Podpořit partnerství mezi úřady práce a dalšími subjekty realizující služby v oblasti InP	Úřady práce mají přehled o nezaměstnaných a cílových skupinách, a mohou spolupracovat s dalšími subjekty na výběru vhodných osob a zároveň poskytovat příspěvky SÚPM-SVČ. Naopak jiné subjekty (sdružení podnikatelů atd.) často disponují kvalitními podnikatelskými poradci, nabízejí vzdělávání v oblasti podnikatelských dovedností atd.	**2.1 3.3 3.4 5.1 (podnikání znevýhodněných CS)**	**SIP**
Základem každého projektu zaměřeného na InP musí být aktivita Bilanční a pracovní diagnostika	Základem každého projektu zaměřeného na InP musí být aktivita Bilanční a pracovní diagnostika, která již na začátku projektu odhalí schopnosti, dovednosti a motivaci znevýhodněných osob k vlastnímu podnikání tak, aby nebyly podporovány osoby, u nichž je zahájení vlastního podnikání z různých důvodů nepravděpodobné. Tato aktivita by měla být požadována už ve všech výzvách, které se zaměřují na	**2.1 3.3 3.4 5.1 (podnikání znevýhodněných CS)**	**SIP**

	InP.		
Podpořit projekty s komplexním přístupem k InP	Podpořit projekty s komplexním přístupem k InP, tzn. ty projekty, které svými aktivitami provázejí podpořené osoby od samého začátku podnikání (výběr vhodných osob) až do okamžiku, kdy nový podnikatel dosáhne stabilní pozice na trhu a podporu realizátora projektu již nepotřebuje nebo si ji dokáže zajistit z vlastních zdrojů. Již ve výzvách specifikovat podporované aktivity a jejich kombinace: a) nepodporovat projekty, které nabízejí POUZE obecné vzdělávání v podnikatelských dovednostech, POUZE rekvalifikaci, případně tyto aktivity v kombinaci s doprovodnými opatřeními, b) podpořit projekty nabízející primárně poradenství, mentoring a networking.	**2.1 3.3 3.4 5.1 (podnikání znevýhodněných CS)**	**SIP**
Zajistit začínajícím podnikatelům finanční podporu formou dotací, „startovacích" půjček nebo mikropůjček	Zajistit začínajícím podnikatelům finanční podporu formou dotací, „startovacích" půjček nebo mikropůjček. Tuto podporu spojit či podmínit vzděláváním, mentoringem, příp. poradenstvím, které by měly vést k snížení finančních rizik.	**2.1 3.3 3.4 5.1 (podnikání znevýhodněných CS)**	**SIP**
Znevýhodněným osobám zachovat min. po dobu 1 roku sociální dávky	Znevýhodněným osobám (nezaměstnaní, matky/otcové na mateřské/rodičovské dovolené atd.) zachovat min. po dobu 1 roku sociální dávky (podpora v nezaměstnanosti, přídavky na děti atd.).	**2.1 3.3 3.4 5.1 (podnikání znevýhodněných CS)**	**SIP**
Zvýhodnit začínající podnikatele daňovými prázdninami	Zvýhodnit začínající podnikatele daňovými prázdninami min. po dobu 1 roku. Pokud jde o sociální dávky a daně, je nutná legislativní změna.	**2.1 3.3 3.4 5.1 (podnikání znevýhodněných CS)**	**SIP**
Monitorovat udržitelnost projektových aktivit i po skončení projektu	realizátoři projektů nejsou v OP LZZ nuceni se udržitelností výrazněji zabývat, přitom pokračování aktivit (zejména poradenství, mentoring, networking) min. pro osoby, které na základě projektové podpory zahájily vlastní podnikání a nyní podnikají, je velmi důležité. Proto je potřeba udržitelnost monitorovat následující tři roky93 po skončení projektu s tím, že realizátor každý rok podá hlášení o udržitelnosti, kde vykáže, jaké projektové aktivity pro osoby podpořené během projektu v konkrétním roce vykazoval.94 Za nedodržení této podmínky může být potrestáno finančními sankcemi odvíjejícími se od velikosti rozpočtu.	**2.1 3.3 3.4 5.1 (podnikání znevýhodněných CS)**	**SIP**
Podporovat zejména osoby s vyšším vzděláním (min. ISCED 3 a výše)	Podporovat zejména osoby s vyšším vzděláním (min. ISCED 3 a výše). Osoby s nižším vzděláním není třeba z aktivit zaměřených na InP vylučovat, ale o to pečlivěji u nich musí být provedena bilanční a pracovní diagnostika.	**2.1 3.3 3.4 5.1 (podnikání znevýhodněných CS)**	**SIP**

Podporu ale neomezovat pouze na určité cílové skupiny	je nutno dát šanci všem znevýhodněným lidem na trhu práce. Už od počátku (nastavením podporovaných aktivit) je však důležité pomocí bilanční a pracovní diagnostiky eliminovat počet jedinců, u nichž nelze předpokládat, že úspěšně zahájí a udrží vlastní podnikání.	**2.1 3.3 3.4 5.1 (podnikání znevýhodněných CS)**	**SIP**
Doporučení v oblasti nastavení výzev v OPZ	Podpořit InP jednotlivými specifickými výzvami v prioritní ose 1, Investiční priorité 1.1 a 1.2 a 1.5, a v prioritní ose 2 v investiční priorité 2.1 (s ohledem na jednotlivé cílové skupiny podporované v těchto investičních prioritách), a to typy projektů, aktivity a cílové skupiny zmíněné v bodech 1–3. Tyto výzvy zaměřit pouze na InP, aby se zjednodušila monitorovatelnost podpory InP. V prioritní ose 1, investiční priorité 1.4 podpořit InP spolupráci úřadů práce a ostatních subjektů při vytváření a testování nástrojů zaměřených na InP. V prioritní ose 2, investiční priorité 2.3 se zaměřit na podporu InP formou spolupráce místních úřadů práce a dalších místních subjektů při vytváření a testování nástrojů zaměřených na InP.	**2.1 3.3 3.4 5.1 (podnikání znevýhodněných CS)**	**SIP**
Doporučení ze strany zprostředkujících subjektů	1. Upravit terminologii v příručkách, aby se předešlo nejednoznačnému výkladu a sjednotit pojmy. 2. Propracovat metodiky a zabránit různému výkladu. Připravit „kuchařky“ pro jednotlivé činnosti a lépe odladit postupy. 3. Analyzovat možnosti, jak by mohla být v souladu s platnou legislativou upravena výše úvazků realizačního týmu projektu, aby mohli být využiti i kmenoví zaměstnanci příjemce.	**PO4**	**FOKUS**
Apelovat na přijetí dlouhodobých koncepcí a systémových řešení, pro která budou využívány prostředky z PO4 OP LZZ, resp. OPZ	Apelovat na přijetí dlouhodobých koncepcí a systémových řešení, pro která budou využívány prostředky z PO4 OP LZZ, resp. OPZ. To by mělo přispět k eliminaci změn priorit související se změnami ve vedení úřadů. Zvážit možnost realizace více kratších projektů v rámci jedné výzvy, neboť ty jsou stabilnější z pohledu rizika změny priorit vedení úřadů.	**PO4**	**FOKUS**
Ze strany řídicího orgánu prosazovat sjednocení a sladění podmínek na jednotlivých úřadech ve vztahu k pravidlům realizace projektů a přijetí společných systémových řešení	Ze strany řídicího orgánu prosazovat sjednocení a sladění podmínek na jednotlivých úřadech ve vztahu k pravidlům realizace projektů a přijetí společných systémových řešení (pravidla programu OPZ by měla být nadřízena interním směrnicím jednotlivých rezortů). To přispěje např. ke stabilizaci projektových týmů jednotlivých projektů (společná pravidla pro mzdy, výši úvazků, nákupy služeb apod.).	**PO4**	**FOKUS**
Dílčí doporučení týkající se pravidel implementace:	• Zveřejňování harmonogramu a plánu výzev, vč. specifikace příjemců. • Stanovení závazných termínů na straně řídicího orgánu, resp. zprostředkujícího subjektu (je nemyslitelné, aby schvalování monitorovacích zpráv řídicím orgánem, resp. ZS bylo časově neomezené, není výjimkou ani schvalování 18 měsíců). • Podpora elektronické komunikace a předávání	**PO4**	**FOKUS**

	monitorovacích zpráv a dalších dokumentů pouze v elektronické podobě, včetně zamezení duplicitního zasílání dokumentů. • Zamezení rozdílného výkladu obsahu monitorovacích zpráv pracovníky řídicího orgánu, resp. ZS (zejména pokud dochází k časté fluktuaci projektových manažerů řídicího orgánu, resp. ZS). • Zajištění školení projektových manažerů řídicího orgánu, resp. ZS nejen ve věci řízení operačního programu, ale je nutné posílit odborné znalosti v problematice, která je projekty PO4 OP LZZ řešena (realizátoři projektů se občas setkávají s tím, že projektoví manažeři nerozumí věcné náplni projektů, což významně ztěžuje komunikaci s příjemci). • Úprava systému hodnocení projektových žádostí – hodnotitelé mnohdy zasáhnou do projektu způsobem, že v podstatě znemožní jeho realizaci (žadatel by měl mít možnost postupy a s tím související položky rozpočtu vysvětlit a obhájit). Pokud je žádost jednou schválena, není možné zpětně prohlásit některé části projektu za nezpůsobilé. • Posílení souladu informačních systémů Benefit a Monit.		
Zvážit organizaci setkávání řídicího orgánu, resp. ZS s realizátory projektů	Zvážit organizaci setkávání řídicího orgánu, resp. ZS s realizátory projektů z důvodu výměny informací a zkušeností s implementací programu a jednotlivých projektů. Vzájemná komunikace může významně přispět k zefektivnění realizačních procesů a vzájemnému obohacení všech aktérů.	**PO4**	**FOKUS**
Pokračovat ve vyhlašování výzev, které byly úspěšné a modifikovat náhled na „inovativnost projektu“	Pokračovat ve vyhlašování výzev, které byly úspěšné a modifikovat náhled na „inovativnost projektu“ – ne vždy je možné podporovat a vytvářet inovativní produkty. Velmi důležité je podporovat i již osvědčené a zaběhnuté nástroje a umožnit příjemcům přihlásit se po určité době (např. po 5 letech) do stejné výzvy znovu (za účelem aktualizace produktů). Upravit délku otevření výzev, příp. zvážit kontinuální výzvy.	**PO4**	**FOKUS**