



OPERAČNÍ PROGRAM  
LIDSKÉ ZDROJE  
A ZAMĚSTNANOST

## Příloha č. 2 Závěrečné zprávy

Roční operační vyhodnocení OP LZZ 2011

**Případové studie z realizovaných terénních šetření**



evropský  
sociální  
fond v ČR



# Obsah

<b>Seznam projektů</b>	<b>3</b>
<b>PROJEKTY ZA ÚČELEM ZHODNOCENÍ KAUZALITY</b>	<b>5</b>
1.1 Vzdělávání zaměstnanců Městské nemocnice, a.s. ve Dvoře Králové nad Labem	6
1.2 Restart pro Českolipsko	18
2.1 Cílená opatření na trhu práce ve Zlínském kraji	30
2.2 Rozvoj Národní soustavy povolání a Sektorových rad jako nástroje zaměstnavatelů k ovlivňování RLZ v ČR	40
3.1 Komunitní plánování sociálních služeb Písek	53
3.2 Začleňování romských rodin v Ústeckém kraji	64
3.3 SILNÁ DVOJKA – poradenství a spolupráce dvou skupin žen v oblasti výroby a prodeje ručních prací: + 50 let (výrobce) a – 25 let (prodejce)	74
3.4 Rovné příležitosti žen a mužů v komunitní knihovně Vsetín – partnerství a zdravá komunita – celoživotní vzdělávání – prosperita	83
4.1 Optimalizace bezpečnostních procesů v prostředí Magistrátu města Ostravy	95
5.1 Výměna zkušeností a přenos dobré praxe v oblasti začleňování zdravotně postižených osob na trh práce	103
<b>PROJEKTY PRO PUBLICITU</b>	<b>113</b>
1.1 Komplexní systém vzdělávání personálu v PET	114
1.2 Nová šance	119
2.1 Pracovní uplatnění v sociálních službách v Praze a Středočeském kraji - FCH Starý Knín <sup>125</sup>	
3.1 Pracovní Sobota – rozjezd a stabilizace trvale udržitelné sociální firmy – 2. Podání	131
3.2 Centrum integračních služeb Břeclav	138
3.3 Druhý krok - několikastupňový integrační program	143
3.4 Rodina a práce i pro Čelákovice	150
4.1 Vzdělávání v eGON Centru Královéhradeckého kraje	159
5.1 Praha - Vídeň, Problematika zaměstnávání a pracovní integrace osob ohrožených drogovou závislostí	164

### Seznam případových studií

OP	IP / GP	Reg. číslo projektu	Název	Žadatel	Zdroj	stav	Typ studie
1.1	GP	CZ.1.04/1. 1.02/35.00 456	Vzdělávání zaměstnanců Městské nemocnice, a.s. ve Dvoře Králové nad Labem	Městská nemocnice, a.s.	Vysoké hodnocení projektu (IS MONIT7+)	P5	dobrá praxe
1.2	IP	CZ.1.04/1. 2.00/37.00 005	Restart pro Českolipsko	Úřad práce ČR	Vysoké hodnocení projektu (IS MONIT7+)	P5	dobrá praxe
2.1	GP	CZ.1.04/2. 1.01/44.00 016	Cílená opatření na trhu práce ve Zlínském kraji	EurofaceConsulting s.r.o.	Vysoké hodnocení projektu (IS MONIT7+)	P5	dobrá praxe
2.2	IP	CZ.1.04/2. 2.00/11.00 006	Rozvoj Národní soustavy povolání a Sektorových rad jako nástroje zaměstnavatelů k ovlivňování RLZ v ČR	MPSV	IS IONIT7+ (projekt delší dobu v realizaci, potřebné téma)	P45	dobrá praxe
3.1	GP	CZ.1.04/3. 1.03/45.00 008	Komunitní plánování sociálních služeb Písek	Centrum pro komunitní Práci Jižní Čechy	Vysoké hodnocení projektu (IS MONIT7+)	P5	dobrá praxe
3.2	GP	CZ.1.04/3. 2.01/19.00 132	Začleňování romských rodin v Ústeckém kraji	Poradna pro občanství/ Občanská a lidská práva	Vybrané PM pro účely publicity	P45	dobrá praxe
3.3	GP	CZ.1.04/3. 3.05/31.00 099	SILNÁ DVOJKA - poradenství a spolupráce dvou skupin žen v oblasti výroby a prodeje ručních prací: + 50 let (výrobce) a - 25 let (prodejce)	Institut pro ženy, o.s.	Vysoké hodnocení projektu (IS MONIT7+)	P5	dobrá praxe
3.4	GP	CZ.1.04/3. 4.04/26.00 328	Rovné příležitosti žen a mužů v komunitní knihovně Vsetín – partnerství a zdravá komunita – celoživotní vzdělávání - prosperita	Masarykova veřejná knihovna Vsetín	Projekt přidán PM	P5	dobrá praxe
4.1	GP	CZ.1.04/4. 1.01/53.00 028	Optimalizace bezpečnostních procesů v prostředí Magistrátu města Ostravy	Statutární město Ostrava	Vysoké hodnocení projektu (IS MONIT7+)	P5	dobrá praxe
5.1	GP	CZ.1.04/5. 1.01/12.00 057	Výměna zkušeností a přenos dobré praxe v oblasti začleňování zdravotně postižených osob na trh práce	REINTEGRA	Vysoké hodnocení projektu (IS MONIT7+)	P5	dobrá praxe
1.1	GP	CZ.1.04/1. 1.04/39.00 115	Komplexní systém vzdělávání personálu v PET	Ústav jaderného výzkumu Řež a.s.	Vybrané programovými manažery pro účely publicity	P45	public ita
1.2	GP	CZ.1.04/1. 2.05/36.00	Nová šance	"Hospodářská komora okresu	Vysoké hodnocení projektu (IS	P45	public ita

OP	IP / GP	Reg. číslo projektu	Název	Žadatel	Zdroj	stav	Typ studie
		004		Přerov"	MONIT7+)		
2.1	GP	CZ.1.04/2. 1.01/44.00 178	Pracovní uplatnění v sociálních službách v Praze a Středočeském kraji - FCH Starý Knín	Farní charita Starý Knín	Vysoké hodnocení projektu (IS MONIT7+)	P45	public ita
3.1	GP	CZ.1.04/3. 1.06/30.00 045	Pracovní Sobota – rozjezd a stabilizace trvale udržitelné sociální firmy – 2. podání	Pracovní Sobota s.r.o.	pořad Sama doma	P45	public ita
3.2	GP	CZ.1.04/3. 2.01/19.00 027	Centrum integračních služeb Břeclav	IQ Roma servis, o.s.	Vybrané programovými manažery pro účely publicity	P45	public ita
3.3	GP	CZ.1.04/3. 3.05/56.00 103	Druhý krok - několikastupňový integrační program	o.s. Křesťanské společenství Jonáš	Vysoké hodnocení projektu (IS MONIT7+)	P45	public ita
3.4	GP	CZ.1.04/3. 4.04/54.00 113	Rodina a práce i pro Čelákovice	ROUTA o.s	Projekt přidán PM	P45	public ita
4.1	IP	CZ.1.04/4. 1.00/40.00 053	Vzdělávání v eGON Centru Královéhradeckého kraje	Královéhradecký kraj	pořad Sama doma	P45	public ita
5.1	GP	CZ.1.04/5. 1.01/51.00 107	Praha - Vídeň, Problematika zaměstnávání a pracovní integrace osob ohrožených drogovou závislostí	SANANIM	Vybrané programovými manažery (EA) pro účely publicity	P45	public ita



## PROJEKTY ZA ÚČELEM ZHODNOCENÍ KAUZALITY

## Případová studie pro oblast podpory 1.1

Typové (ukončené) projekty za účelem zhodnocení kauzality

<b>NÁZEV PROJEKTU</b>	<b>Vzdělávání zaměstnanců Městské nemocnice, a.s. ve Dvoře Králové nad Labem</b>	
Číslo projektu	CZ.1.04/1.1.02/35.00456	
Výše rozpočtu (Kč); % dotace	3 022 950,80 Kč, 100 %	
Termín realizace projektu	15. 3. 2010 – 31. 8. 2011	
Územní dopady projektu	Dvůr Králové	
<b>Název subjektu</b>	<b>Městská nemocnice, a.s.</b>	
Oblast působnosti subjektu	Zdravotnické zařízení	
Adresa	Vrchlického 1504, Dvůr Králové nad Labem, 544 01	
Webová adresa	<a href="http://www.mndk.cz/">www.mndk.cz/</a>	
Projektový manažer	Jana Holanová (Vedoucí projektu)	
<b>Přehled terénního šetření</b>		
<b>Individuální rozhovory</b>		
Vztah k projektu	Vedoucí projektu, hlavní sestra; účastnice školení	Interní oddělení - staniční sestry; účastnice školení
Datum terénního šetření	20. 2. 2012	20. 2. 2012
<b>Dotazníkové šetření</b>	Dotazníkovým šetřením byli osloveni zaměstnanci nemocnice, kteří prošli školením v rámci projektu. Celkem osloveno 9 zaměstnanců, návratnost dotazníku 45 %.	

## Obsah

TEORIE ZMĚNY.....	8
VÝCHOZÍ SITUACE.....	10
AKTIVITY PROJEKTU.....	10
Cíl projektu .....	10
Cílové skupiny projektu .....	11
Aktivity projektu .....	12
Plnění indikátorů .....	14
KRÁTKODOBÉ VÝSLEDKY PROJEKTU.....	15
Zhodnocení krátkodobých výsledků projektu .....	15
Klíčové faktory pro dosažení výsledků .....	16
DLOUHODOBÉ VÝSLEDKY PROJEKTU.....	17

## TEORIE ZMĚNY

Tato studie je součástí evaluačního úkolu projektu Roční operační vyhodnocení OP LZZ 2011, který má za cíl identifikaci a evaluaci dosažených věcných výsledků úspěšných projektů.

V rámci studie je tedy nutné prozkoumat projektovou logiku, k čemuž byl jako nejvhodnější nástroj použit koncept teorie změny. Teorie změny se zabývá identifikací a otestováním kauzálního řetězce; primárně slouží ke zdůvodňování účinnosti intervencí programů. S podporou škály analytických a návrhových nástrojů jsou popsány a určeny komponenty intervencí a jejich vzájemný vztah formou **kauzálního řetězce** vstupy-aktivity-výstupy-výsledky-dopady.

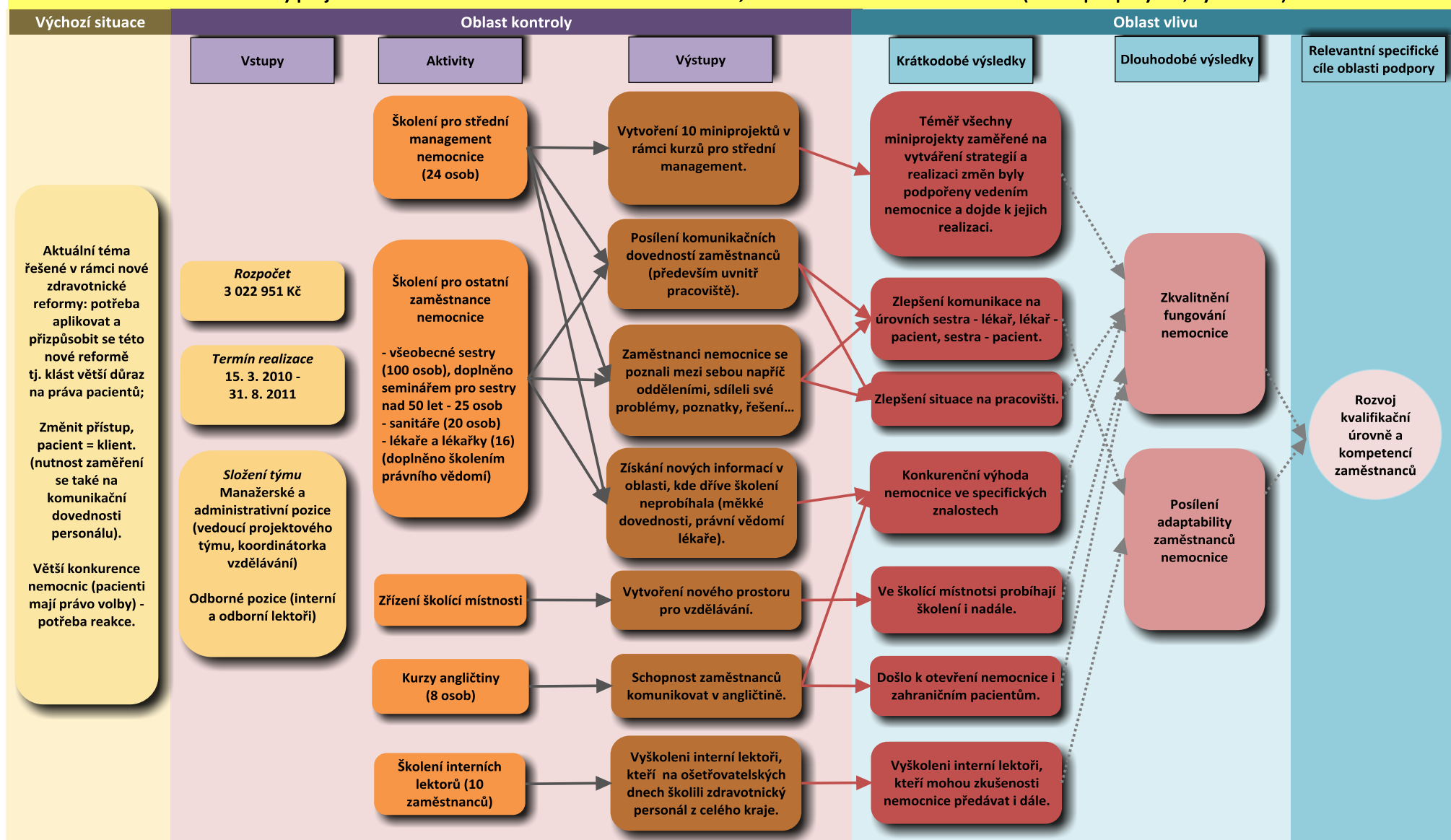
Teorie změny byla adaptována pro potřeby případových studií na úrovni projektu. Pro přehledné grafické znázornění kauzálních mechanismů na úrovni projektů je využito schéma splňující požadavky na objasnění teorie změny (schéma vychází z publikace Morras-Imas a Rist<sup>1</sup>).

Hodnocení teorie změny vychází z podrobného prozkoumání projektu a jeho aktivit na základě informací z IS MONIT7+a především z informací získaných na základě terénního šetření. Šetření se skládalo z evaluační návštěvy u projektů, kde byly provedeny rozhovory s příjemci podpory a se zástupci cílových skupin a z dotazníkového šetření mezi cílovou skupinou.

---

<sup>1</sup>Morralmas, L. G. and Rist, R. C. (2009): *The road to results designing and conducting effective development evaluations*. Washington, D.C.: World Bank.

Teorie změny projektu *Vzdělávání zaměstnanců Městské nemocnice, a.s. ve Dvoře Králové nad Labem* (oblast podpory 1.1, výzva č. 35)



## VÝCHOZÍ SITUACE

Projekt byl realizován v době, kdy docházelo k přípravě nového zákona o zdravotnických službách, jakožto součásti zdravotnické reformy. Zákon byl finálně schválen v listopadu 2011, s platností od 1. 4. 2012. Zdravotnická reforma se mimo jiné zaměřuje na práva a potřeby pacientů a nově zdůrazňuje pozici pacientů zdravotnických zařízení jakožto klientů služeb. Jeden z cílů druhé fáze reformy zdravotnictví lze shrnout pod heslo „*Pacient na prvním místě*“, kdy se pacient nově stává rovnocenným partnerem poskytovatele zdravotní péče. Projekt Městské nemocnice ve Dvoře Králové nad Labem tak reaguje na tuto novou situaci, protože je potřeba se zaměřovat nejen na odborné znalosti zdravotnického personálu, ale také na jejich komunikační dovednosti. Jako jedno ze základních práv pacienta totiž zákon nově zavádí i právo na svobodnou volbu poskytovatele zdravotních služeb. Pacient si tak může zvolit, v jakém zdravotnickém zařízení péči podstoupí, což ve svém důsledku zvyšuje konkurenci nemocnic, i tlak na vyšší kvalitu poskytované péče. Tento projekt tedy reaguje na vzniklou situaci a reflektuje celospolečenské potřeby změny přístupu a vztahu pacient ↔ zdravotnický personál.

Městská nemocnice, a.s. Dvůr Králové nad Labem je malou organizací, která zaměstnává 192 osob. I zde jsou kladeny stále větší nároky na efektivitu a kvalitu poskytovaných služeb. V minulosti se nemocnice zaměřila především na investiční aktivity (nákupy přístrojového vybavení, opravy budov...) a oblast vzdělávání zaměstnanců byla spíše na okraji zájmu. Lékaři a všeobecné sestry se sice neustále odborně vzdělávají, sami však deklarují nedostatek vzdělávání v oblasti měkkých dovedností, které jsou zaměřeny na proklientskou komunikaci a především na prevenci stresu, předcházení konfliktů apod. Je přitom zřejmé, že vztah pacienta se zaměstnanci nemocnice ovlivňuje mj. i úroveň komunikačních dovedností zdravotnického personálu. Proto se projekt zaměřil na vzdělávání v oblasti měkkých dovedností. A protože se neustále zvyšuje tlak na kvalitu poskytované péče ze strany pacientů, sami zaměstnanci nemocnice požadují rovněž vzdělávání v právních otázkách souvisejících s poskytováním zdravotní péče.

Je důležité zdůraznit, že filozofie celého projektu je založena na zapojení jak zaměstnavatele (nemocnice, účast středního managementu), tak všech účastníků v jednotlivých cílových skupinách, do vzdělávacích aktivit i implementace navrhovaných změn. Vedení nemocnice je totiž přesvědčeno, že velký potenciál ke zkvalitnění poskytování péče vůči klientům-pacientům je v systematickém vzdělávání středního managementu nemocnice, které přinese lepší porozumění současnému stavu a nelézání cest pro její zlepšení. Znalosti získané v rámci projektu by pak měly vést ke konkrétním krokům především formou realizace tzv. miniprojektů, které v rámci projektu ESF vznikly.

## AKTIVITY PROJEKTU

### Cíl projektu

Cíl projektu definovaný v IS MONIT7+: Hlavním cílem projektu je zefektivnit služby poskytované klientům nemocnice (zejména pacientům) formou vzdělávání vybraných zaměstnaneckých skupin.

Systematické vzdělávání v manažerských i interpersonálních dovednostech přinese nemocnici znalosti a dovednosti u klíčových skupin zaměstnanců, kteří je dokáží aplikovat do každodenní praxe, což se promítne i v udržitelnosti projektu.

Hlavní cíle byly stanoveny takto:

- vytrénovat střední management nemocnice v postupech řešení, která směřují ke standardizaci řízení a poskytování služeb
- naučit se metodám zlepšování procesů a nastavit systém zlepšování

- rozvinout vhodné manažerské řízení nemocnice a jejich útvarů
- zlepšit spolupráci mezi jednotlivými útvary - synergické efekty díky spolupráci zaměstnanců napříč odděleními nad společnými tématy
- vnést prvky proklientské a zákaznické orientace do vztahu zdravotnický personál – pacient.

Cíl projektu dle příjemce<sup>2</sup>: Zdravotnický personál nemocnice je pravidelně vzděláván v odborných znalostech, školení týkající se komunikace, manažerských a klientských zkušeností a dalších měkkých dovedností však není součástí těchto povinných kreditních kurzů. Vedení nemocnice vidělo v tomto typu vzdělávání velkou příležitost pro zlepšení komunikace mezi zaměstnanci navzájem i směrem ven – s pacienty.

Cílem projektu bylo také více navzájem provázat jednotlivé profese a rovněž zaměstnance z různých oddělení. Jelikož zaměstnanci nemocnice netvoří homogenní skupinu, rozhodlo se vedení nemocnice uspořádat kurzy zaměřené přímo na specifické problémy a potřeby dané skupiny zaměstnanců, což mělo přispět k větší využitelnosti získaných znalostí v konkrétní praxi účastníků. Vedení nemocnice dospělo k názoru, že v posunu ke kvalitnějšímu fungování nemocnice je také potřeba zaměřit se na vzdělávání v manažerských a interpersonálních proklientských dovednostech. Cílem projektu proto bylo zlepšit znalosti a dovednosti klíčových zaměstnanců nemocnice ze středního managementu, kteří budou moci tyto nové poznatky aplikovat při své každodenní praxi. Prostředkem pro přenos znalostí bylo školení na vytváření miniprojektů, jehož cílem bylo jednak získat od zaměstnanců středního managementu podklady pro zlepšení procesů fungování nemocnice a dále nastavit systém přenosu poznatků a zkušeností v dalších projektech.

### Cílové skupiny projektu

Cílovou skupinou projektu byli zaměstnanci nemocnice a specifickou cílovou skupinou pak zaměstnanci na pozici všeobecných sester starší 50 let. Cílovou skupinu projektu tak tvořilo 168 zaměstnanců Městské nemocnice, a.s. Dvůr Králové nad Labem z různých pracovních pozic:

- střední management - 24 osob
- lékaři a lékařky - 24 osob
- sanitáři - 20 osob
- všeobecné sestry - 100 osob (z toho 25 osob nad 50 let)
- interní lektoři - 10 osob (z řad výše uvedených skupin)

Skupina všeobecných sester nad 50 let věku je totiž významnou částí zaměstnanců, jež má svá specifika a díky této užší specifikaci se skupina stává homogenní a je možné se zaměřit přímo na problémy, které ji trápí – jako třeba syndrom vyhoření, tendence ke stereotypům v proklientské komunikaci apod.

Projekt navazuje na projekt Zdravotnického holdingu Královéhradeckého kraje, a.s., který je 100% vlastníkem akcií Městské nemocnice, a.s. Dvůr Králové nad Labem. Projekt s názvem "*Spolu a lépe ve Zdravotnickém holdingu Královéhradeckého kraje*" je určen pro klíčové zaměstnance a TOP management samotného holdingu a všech pěti nemocnic, které holding vlastní. Proto v tomto projektu není cílovou skupinou vrcholné vedení nemocnice.

<sup>2</sup> Vychází z individuálního rozhovoru s příjemcem.



## Aktivity projektu

V rámci projektu byla realizována řada aktivit, přičemž aktivity, které byly dle vyjádření cílových skupin (respondentů rozhovorů a dotazníkového šetření) nejvíce významné pro úspěch projektu a v největší míře přispívali k naplnění cílů projektu, jsou v textu podtrženy.

**Zřízení nové školící místnosti** – v rámci projektu byly upraveny nevyužité prostory pro potřeby školení. Tato místnost byla využita nejen v průběhu projektu, ale také po jeho skončení k dalšímu vzdělávání personálu nemocnice (například kurzy angličtiny).

**Školení interních lektorů** – do této aktivity bylo zapojeno celkem 10 osob. Cílem školení bylo zdokonalit jeho absolventy v lektorských dovednostech tak, aby sami mohli předávat vědomosti dále. Obsahem kurzů byla především témata: základní principy pedagogiky dospělých, jak si připravit vzdělávací program, moderní techniky výuky, trénink a zvládání obtížnějších situací při výuce (pasivita, konflikty). Tito interní lektori se zúčastnili v průběhu projektu odborného vzdělávání, které není zahrnuto v rozpočtu projektu (hradila jej nemocnice). Z tohoto vzdělávání přinesli nové poznatky a dovednosti dovnitř nemocnice skrze realizované interní semináře – ošetrovatelské dny.

**Školení pro střední management** – této klíčové aktivity se účastnili primáři, vrchní a staniční sestry, vedoucí útvarů v celkovém počtu 24 osob. Hlavní obsahovou náplní bylo: vedení a řízení lidí, řízení změn a zlepšování procesů, manažerské rozhovory, time management a stres management.

Školení bylo zaměřeno také na principy vytváření projektů směřující k lepšímu nastavení principů fungování organizace. Účastníci kurzu byli seznámeni s principy plánování projektu – od vymezení problému (formou Occamovy břitvy, myšlenkové mapy či Ishikawova diagramu příčin a následků), stanovení hlavního cíle až k návrhu řešení a termínu realizace. Skupina středního managementu v průběhu kurzu zpracovávala miniprojekty, které odrážely jednak nabyté vědomosti, ale i pracovní realitu každého účastníka. V závěru školení byly tyto miniprojekty představeny vedení nemocnice při společném semináři obou skupin. Zde bylo rozhodnuto o realizaci většiny projektů, což svědčí o kvalitě plánovaných změn a přínosu této aktivity. Témata miniprojektů směřovala do zlepšení současného fungování části útvaru, navržení lepší organizace nebo úsporných opatření pro nemocnici. Konkrétně se jednalo o tato témata:

- 1) Bezpečná identifikace pacientů
- 2) Metodika edukačního programu v nemocnici
- 3) Návrh na úpravu okolí budovy následné péče
- 4) Návrh na zavedení tiskopisu pro sledování dekubitů
- 5) Není stání jako stání, chybí místa k parkování
- 6) Ovlivnění faktorů preanalytické fáze laboratorních vyšetření
- 7) Příprava před IVU
- 8) Stanovení postupu při defibrilaci
- 9) Chceme sterilizovat rychle a kvalitně ke spokojenosti všech
- 10) Zefektivnění výběru regulačních poplatků v Městské nemocnici, a.s.

**Školení pro lékaře a lékařky** – této aktivity se účastnilo 16 osob. Tématy kurzu byla proklientská komunikace (jednání s pacienty a jejich rodinnými příslušníky, zásady vedení rozhovorů s pacienty, telefonická komunikace, sdělování negativních zpráv, jednání s konfliktními typy osob v roli lékaře...). Výsledkem této aktivity měla být především větší spokojenost pacientů s



komunikací lékařů, posílení firemní kultury nemocnice, výměna zkušeností s komunikačními situacemi lékařů a posílení zpětné vazby mezi účastníky.

**Školení pro všeobecné sestry** – tato klíčová aktivita byla určena pro 100 osob. Skupiny absolvovaly tři jednodenní tréninky, vždy s časovým odstupem několika týdnů tak, aby měly sestry dostatek času nové dovednosti vyzkoušet v praxi. Hlavní obsahovou náplní byly principy životní rovnováhy, stres management a syndrom vyhoření, zvládání psychicky zátěžových situací, komunikační dovednosti, tréninky v proklientském jednání a práce se zpětnou vazbou. Hlavním výstupem aktivity měla být výměna zkušeností a jejich možná aplikace do jiných útvarů nemocnice, posílení spolupráce na jednotlivých útvarech nemocnice, větší otevřenost změnám, prevence syndromu vyhoření, oslabení konfliktů a zavedení proklientského přístupu zaměstnanců nemocnice. Dle vedoucího projektového týmu měla tato aktivita největší ohlas mezi všemi účastníky a sestry získané poznatky ve své praxi aktivně využívají. Je možné, že právě díky zavedení proklientského přístupu a zlepšení komunikace sester, které jsou s pacienty v kontaktu nejčastěji, získala nemocnice všech 5 hvězdiček v hodnocení nemocnic společností HealthCare Institut a zařadila se tak k 27 nejlepším nemocnicím v republice.

**Školení pro sanitáře** – sanitáři jsou skupinou, která je často v kontaktu s pacienty a významně ovlivňuje jejich spokojenost, ale zároveň bývají ve vzdělávání opomíjenou skupinou. Této vzdělávací aktivity se účastnilo 20 osob, přičemž skupiny absolvovaly dva jednodenní tréninky, vždy s časovým odstupem několika týdnů tak, aby měly sanitáři dostatek času nové dovednosti v praxi ověřit. Některá témata byla shodná s tématy v jiných klíčových aktivitách, aby došlo k jejich rozšíření v nemocnici a pozitivnímu působení na firemní kulturu. Hlavní obsahovou náplní byla proklientská komunikace, zvládání psychické zátěže, práce se stresem, spolupráce sanitářů s kolegy, příležitosti k lepší práci sanitářů, jak nastavit spolupráci s kolegy na ostatních pozicích. Výstupem z této klíčové aktivity měla být především větší spokojenost pacientů s komunikací sanitářů, větší pocit jistoty sanitářů v komunikačně obtížných situacích, výměna zkušeností a posílení spolupráce mezi účastníky.

**Právní vědomí pro lékaře a lékařky** – z důvodu předcházení stížnostem a žalobám bylo potřeba zvýšit právní vědomí lékařů. Proto byly do projektu zařazeny doplňující semináře pro lékaře a lékařky, kterých se účastnilo 24 osob. Seminář se zaměřoval na novinky ve zdravotnické legislativě, aktuální právní problémy při výkonu lékařského povolání, právní odpovědnost při výkonu lékařského povolání a právní sebeobranu lékaře. Výsledkem aktivity mělo být nabytí větší jistoty lékařů při výkonu povolání, snížení rizika žalob ze strany pacientů a získání informací o možnostech právní (sebe)obranu.

**Prohlubující vzdělávání v cizích jazycích** – nemocnice zaznamenala po vstupu ČR do EU a následném otevření Shengenského prostoru větší počty cizinců žádajících ošetření. Lékařům i jiným zaměstnancům se také otevřely možnosti vzdělávání v zahraničí, účastní se různých stáží, konferencí a seminářů na mezinárodní úrovni. Toto vzdělávání a získávání nových poznatků je velmi důležité pro udržení kvality poskytovaných služeb z odborného i lidského hlediska a proto se vedení nemocnice rozhodlo v rámci projektu realizovat i prohlubující jazykové vzdělávání pro vybraných 8 zaměstnanců. Kurzy byly realizovány po celou dobu trvání projektu (3 semestry) a setkaly s velkým ohlasem u zaměstnanců. Znamenaly i velké pozitivum pro samotnou nemocnici, která tím získala konkurenční výhodu oproti ostatním zařízením, otevřela se nové klientele a navíc svým zaměstnancům umožnila rozšířit obzory formou zahraničních stáží a konferencí, které byly možné jen se znalostí jazyka. Důkazem úspěchu kurzu je, že se vedení nemocnice rozhodlo pro jeho pokračování z vlastních zdrojů i po skončení projektu (kurz byl mj. rozšířen o úroveň začátečníků).

**Semináře vedené interními lektory – ošetřovatelské dny** – nemocnice je již tradičním pořadatelem celokrajské konference pro střední zdravotní personál s názvem Královédvorské ošetřovatelské dny, za které střední zdravotní personál získává i potřebné kredity v rámci celoživotního vzdělávání. Interní lektoři vyškolení v tomto projektu se zapojili do ošetřovatelských dnů v roce 2010 a 2011 a s jejich účastí se počítá v i následujících letech. V roce 2011 byly na X. Královédvorském ošetřovatelském dnu prezentovány přednášky na téma První pomoc při střelném nebo bodném poranění, Syndrom vyhoření, První pomoc při poranění ruky, Resuscitace apod. Přednášky interních lektorů zaznamenaly velký úspěch u návštěvníků konference a vedení si tím zajistilo potřebný lidský kapitál pro šíření a přenos dobré praxe nemocnice.

**Seminář pro všeobecné sestry nad 50 let** - všeobecné sestry nad 50 let věku jsou zkušenými pracovníci, mnohé z nich pracují v nemocnici i několik desetiletí a jejich zkušenosti a znalosti jsou pro nemocnici velkou předností. Zároveň je tato skupina ohrožena syndromem vyhoření, únavou a možnou tendencí ke stereotypům. Proto se této skupině věnoval v projektu svébytný vzdělávací program pro 25 všeobecných sester ve věku nad 50 let. Hlavní obsahovou náplní byla prevence syndromu vyhoření, způsoby relaxace a "život po 50".

### Plnění indikátorů

Závazné indikátory projektu byly splněny, došlo k podpoře - proškolení 168 osob (zaměstnanců nemocnice), což představovalo 200 úspěšných absolventů kurzů (v souladu s vymezením definic IS MONIT7+orovacích indikátorů jsou absolventi kurzů počítáni dle počtu absolvovaných kurzů, zatímco podpořená osoba je započítána pouze jednou, přestože obdržela více podpor). V případě nemocnice se totiž někteří zaměstnanci (např. všeobecné sestry nad 50 let) účastnili více kurzů.

Indikátor „Počet nových / inovovaných produktů“ byl naplněn navržením 10 miniprojektů v rámci aktivity Školení pro střední management, hodnota tohoto indikátoru ale (k březnu 2012) nebyla ještě zanesena do IS MONIT7+.

### Dosažené hodnoty indikátorů projektu<sup>3</sup>

kód indikátoru	Název indikátoru	Cílová hodnota	Dosažená hodnota	v %
07.41.00	Počet podpořených osob – celkem	168	168	100
07.57.00	Počet nově vytvořených / inovovaných produktů	10	0	0*
07.45.00	Počet podpořených organizací – celkem	1	1	100
07.46.13	Počet úspěšných absolventů kurzů - celkem	200	54*	27*

\* dle vyjádření příjemce byly splněny všechny indikátory, v IS MONIT7+ zatím není hodnota doplněna

<sup>3</sup> Stav březen 2012

## KRÁTKODOBÉ VÝSLEDKY PROJEKTU

### Zhodnocení krátkodobých výsledků projektu

**Na základě všech získaných informací lze po expertním zhodnocení evaluátora projekt hodnotit jako velmi úspěšný.** Projekt vnesl do fungování nemocnice nové poznatky z oblasti měkkých dovedností, které nebyly nikdy dříve školeny. Projekt otevřel prostor pro zapojení širší skupiny lidí do rozhodování o změnách díky praktickému nácviku plánování miniprojektů na zlepšení dílčích procesů v nemocnici, což by bez realizace projektu bylo jen velmi obtížně proveditelné. Představy vedení nemocnice byly v tomto bodě zcela naplněny, protože po závěrečném společném semináři, kde byly miniprojekty prezentovány, se vedení nemocnice rozhodlo jich velkou většinu opravdu realizovat. To je důkazem úspěchu nastaveného modelu vytváření miniprojektů v rámci smíšených týmů či jednotlivců za spolupráce skupiny dalších zaměstnanců. Dále projekt zaměstnancům umožnil vzájemné setkání, výměnu názorů a zkušeností a přispěl ke zlepšení komunikace na celém pracovišti. Vzdělávání v rámci projektu navazuje na vyhlášenou politiku jakosti „Politika integrovaného systému řízení Městské nemocnice a.s. ve Dvoře Králové nad Labem na roky 2010 – 2015“. Díky projektu OP LZZ naplňovala nemocnice danou strategii, přičemž vzdělávací projekt jim k tomu poskytl prostor i inspiraci, zaměstnanci pocítili potřebu řadu věcí v nemocnici měnit, sami se na plánování změn podíleli a mnozí z nich mají i nadále chuť se aktivně zapojovat. Vzdělávání skupiny interních lektorů zajistilo nemocnici kvalitní personální kapacity k zajištění vzdělávacích a prezentačních aktivit. Lektori budou své dovednosti dále prakticky aplikovat ve své roli (jejich školící praxe začala již na Královédvorských ošetrovatelských dnech a je s nimi počítáno při pořádání těchto konferencí i do budoucna).

Nemocnice se také díky vzdělávání zaměstnanců v proklientské komunikaci umístila v hodnocení „Nemocnice ČR 2011“ pořádanou HealthCare Institutem mezi prvními 27 nemocnicemi. Obdržela všech 5 hvězdiček, což značí vyšší než 80 % „patientskou spokojenosti“. Nemocnice se také umístila na druhém místě v Královéhradeckém kraji v anketě hodnotící kvalitu nemocnic v ČR v roce 2011. Všechna tato ocenění jsou důkazem kvality poskytovaných služeb Městskou nemocnicí, a.s. ve Dvoře Králové nad Labem.

Z rozhovorů s personálem nemocnice a z provedeného dotazníkového šetření vyplývá, že projekt byl dle jejich názoru v dosahování svých hlavních vytyčených cílů úspěšný. Naprostá většina respondentů (tedy zástupců cílových skupin projektu) odpověděla, že projekt jim přinesl, co od něj očekávali (87 % odpovědělo určitě nebo spíše ANO). Respondenti (zaměstnanci) zdůraznili, že školení, která proběhla v nemocnici v rámci tohoto projektu, byla prvními školeními, která zaměstnanci absolvovali, a která nebyla zaměřena na odborné vědomosti, ale na měkké dovednosti. Zaměstnanci nemocnice tak získali zcela nové informace, které mohou nyní uplatňovat v praxi. Nemocnice získala konkurenční výhodu oproti ostatním subjektům. Pro zaměstnance měly školení dle výsledků dotazníkového šetření největší přínos díky setkání s kolegy, výměně zkušeností a posílení spolupráce mezi kolegy. Jako další přínosné oblasti, na něž se školení zaměřovalo, respondenti zmiňovali posílení jejich komunikačních dovedností (zmiňována byla především komunikace mezi kolegy a s podřízenými), větší pocit jistoty v komunikačně obtížných situacích a podpora k seberozvoji.

Na základě provedených šetření lze konstatovat, že díky projektu došlo k určitým zlepšením ve fungování nemocnice. Respondenti za nejúčinnější součást projektu z pohledu nemocnice považují posílení spolupráce a komunikace mezi pracovníky nemocnice, které jsou pro hladký chod zařízení nezbytné. Jako nejpodstatnější změna je respondenty vnímáno zlepšení komunikace na všech úrovních spolupráce, tedy sestra – lékař, sestra – pacient, lékař – pacient a posílení spolupráci mezi

jednotlivými cílovými skupinami. Další důležitou rovinou, kde došlo dle vyjádření cílových skupin ke zlepšení, byla také komunikace na úrovni samotných zaměstnanců, tedy komunikace mezi sestrami, laborantkami či jiným středním zdravotnickým personálem. Díky projektu dostali zaměstnanci příležitost se lépe poznat mezi sebou a to i napříč odděleními. Dostali příležitost sdílet navzájem problémy a poznatky a řešit krizové situace. Zlepšení komunikace v nemocnici potvrdila v rozhovoru hlavní sestra stejně jako staniční sestry interního oddělení. Došlo skutečně ke zlepšení situace na pracovišti, které má pozitivní vliv na zvýšení kvality poskytovaných služeb nemocnicí, což bylo hlavním cílem těchto aktivit projektu.

Jak již bylo uvedeno, díky kurzům středního managementu měli možnost se potkat zaměstnanci různých profesí nemocnice a společně řešit problémy v rámci miniprojektů. Úspěch v dosažení výsledků lze dokumentovat i výpověďmi dotázaného zdravotnického personálu, který hodnotil výsledky této aktivity velmi pozitivně. Miniprojekty byly zaměřeny především na zlepšení fungování procesů a navrhly lepší organizaci nebo úspory pro nemocnici. Díky školení, kterým zaměstnanci prošli, budou i do budoucna schopni podobné projekty plánovat a předkládat vedení nemocnice, sami zaměstnanci jsou se školením velmi spokojeni a oceňují, že mají možnost i nástroj jak navrhovat změny ve fungování nemocnice.

Na otázku do jaké míry nyní využívají zaměstnanci získané znalosti či dovednosti většina odpověděla kladně – v jednom případě pro respondenta znamenaly naprosto zásadní změnu, ve většině případů se respondenti přikláněli k tomu, že získané znalosti pro ně neznamenal zcela zásadní změnu, ale využívají je stále velmi často.

Ukázalo se, že prvotní slabinou projektu mohla být jeho prezentace zaměstnancům, protože polovina z nich vypověděla, že nevěděli, co od projektu čekat.

### **Klíčové faktory pro dosažení výsledků**

Pro úspěšnou realizaci projektu na pracovišti nemocnice bylo velmi přínosné, že se ho mohlo účastnit velké procento zaměstnanců. Díky tomu mohlo dojít k propojení zkušeností z více oddělení a útvarů nemocnice a došlo ke sjednocení firemní kultury.

Pro dosažení úspěchu projektu bylo důležitou součástí zapojení zaměstnanců středního managementu napříč odděleními a pracovními pozicemi, které mělo ambici měnit firemní kulturu nemocnice, která se stala otevřenější pro realizaci inovací, více podporuje spolupráci i mezi zaměstnanci z různých pracovních pozic a vzdělávání je přijímáno jako přirozený typ činnosti pro růst kvality služeb nemocnice. Celkově se velmi osvědčilo právě propojení pracovníků z různých zaměření.

Důležitým faktorem byl proaktivní přístup těchto zaměstnanců, kteří byli probíhajícím školením dostatečně namotivováni a měli sami zájem na plánování změn a nastavení nových procesů fungování nemocnice.

Na změny, kterými nemocnice po realizaci projektu prošla (v oblastech, které měly na projekt vazbu – tedy komunikace zaměstnanců, plánování změn, zlepšení znalostí cizího jazyka...), měl hlavní a primární vliv samotný projekt, nebyly identifikovány žádné externí vlivy. Jak již bylo uvedeno výše, zdravotnický personál je pravidelně vzděláván v odborných dovednostech, které se ale nevěnují problematice komunikace s pacienty, zvládání krizových situací apod. Projektem bylo dosaženo změny, která by bez jeho realizace nebyla možná.

## DLOUHODOBÉ VÝSLEDKY PROJEKTU

Projekt byl ukončen v srpnu roku 2011, což je ještě příliš krátká doba na hodnocení dlouhodobých výsledků jednotlivých aktivit projektu. Předpokladem je, že aktivity a krátkodobé výsledky projektu (tedy školení zaměstnanců středního managementu, zlepšení komunikace a situace mezi zaměstnanci na pracovišti a nové prostory školicí místnosti s možností pořádání dalších vzdělávacích aktivit) povedou ke zkvalitnění fungování nemocnice. Díky specifickým školením získala nemocnice konkurenční výhodu oproti ostatním zařízením a mělo by tak dojít k nárůstu (případně udržení) počtu pacientů či zájemců o zdravotnické služby nemocnice.

Bylo proškoleny 90 % zdravotnického personálu nemocnice ve specifických měkkých dovednostech, které nejsou zahrnuty do žádného z povinných školení zdravotnického personálu, a došlo tím pádem k posílení celkové adaptability zaměstnanců nemocnice.

Díky projektu disponuje nemocnice vyškoleným týmem interních lektorů, kteří mohou působit dlouhodobě ve vzdělávacích a prezentačních aktivitách nemocnice a dále posilovat kvalitu zaměstnanců.

Pro ověření dlouhodobých výsledků by bylo potřeba provést došetření v oblastech, na které projekt směřoval v horizontu cca jednoho roku. Zde by bylo vhodné hodnotit posun nemocnice v žebříčku HealthCare Institutu v závislosti na spokojenosti pacientů, provést analýzu výskytu stížností a žalob na nemocnici či analýzu naplnění nemocnice, které by měly ukázat spokojenost pacientů nemocnice s novým přístupem zdravotnického personálu a vylepšenou úroveň firemní kultury jako celku.

Procesy nastavené zaměstnanci středního managementu v rámci školení na principy vytváření projektů byly uplatněny v praxi, z čehož lze usuzovat na kvalitu nastaveného systému s předpokladem jeho pokračování do budoucna. Vnitřní analýzou v nemocnici by bylo možné po čase zjistit, zda jsou díky projektu zaměstnanci opravdu proaktivnější a samostatně přicházejí s kvalitními projekty na zlepšení fungování nemocnice.

Projekt přispívá k naplnění specifického cíle oblasti podpory 1.1 „*Rozvoj kvalifikační úrovně a kompetencí zaměstnanců*“. Naplnění tohoto cíle deklarovala projektová manažerka, vyplynulo z dotazníkového šetření mezi respondenty (zástupci cílových skupin) i z rozhovorů se zaměstnanci nemocnice a evaluátor s tímto tvrzením souhlasí. Zdravotnický personál školení obohatilo, především díky jeho unikátnímu zaměření, vědomosti, které zde zaměstnanci získali, používají při své praxi a celkově došlo ke zlepšení situace na pracovišti.

## Případová studie pro oblast podpory 1.2

### Typové (ukončené) projekty za účelem zhodnocení kauzality

<b>NÁZEV PROJEKTU</b>	<b>Restart pro Českolipsko</b>	
Číslo projektu	CZ.1.04/1.2.00/37.00005	
Výše rozpočtu (Kč); % dotace	18 333 020,- Kč, 100 %	
Termín realizace projektu	1. 10. 2009 – 30. 6. 2011	
Územní dopady projektu	Liberecký kraj (NUTS 3)	
<b>Název subjektu</b>	<b>Úřad práce České republiky</b>	
Oblast působnosti subjektu	Kontaktní pracoviště pro region České Lípy	
Adresa	Paní Zdislavy 419/6, Česká Lípa 1, 470 01	
Webová adresa	<a href="http://portal.mpsv.cz/upcr/kp/lbk/kop/ceska_lipa">http://portal.mpsv.cz/upcr/kp/lbk/kop/ceska_lipa</a>	
Projektový manažer	Marcela Ottová	
<b>Přehled terénního šetření</b>		
<b>Individuální rozhovory</b>		
Funkce	Vedoucí oddělení trhu práce	
Datum terénního šetření	8. 2. 2012	
<b>Individuální rozhovory</b>		
Funkce	Poradce pro účastníky projektu	Poradce pro monitoring zaměstnavatelů a volná místa
Datum terénního šetření	8. 2. 2012	8. 2. 2012
<b>Dotazníkové šetření</b>	Provedeno příjemcem, dotazníkem osloveno 123 účastníků kurzu (návratnost 31 %) a 32 zaměstnavatelů (návratnost 88 %).	

**Příloha: fotodokumentace** (autorem fotografií je příjemce)





evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



OPERAČNÍ PROGRAM  
LIDSKÉ ZDROJE  
A ZAMĚSTNANOST

PODPORUJEME  
VAŠI BUDOUCNOST  
[www.esfcr.cz](http://www.esfcr.cz)

## Obsah

AKTIVITY PROJEKTU .....	23
Cíl projektu .....	23
Cílové skupiny projektu .....	23
Aktivity projektu .....	24
Plnění indikátorů .....	26
KRÁTKODOBÉ VÝSLEDKY PROJEKTU .....	27
Zhodnocení krátkodobých výsledků projektu .....	27
Klíčové faktory pro dosažení výsledků .....	28
DLOUHODOBÉ VÝSLEDKY PROJEKTU .....	29

## TEORIE ZMĚNY

Tato studie je součástí evaluačního úkolu projektu Roční operační vyhodnocení OP LZZ 2011, který má za cíl identifikaci a evaluaci dosažených věcných výsledků úspěšných projektů.

V rámci studie je tedy nutné prozkoumat projektovou logiku, k čemuž byl jako nejvhodnější nástroj použit koncept teorie změny. Teorie změny se zabývá identifikací a otestováním kauzálního řetězce; primárně slouží ke zdůvodňování účinnosti intervencí programů. S podporou škály analytických a návrhových nástrojů jsou popsány a určeny komponenty intervencí a jejich vzájemný vztah formou **kauzálního řetězce** vstupy-aktivity-výstupy-výsledky-dopady.

Teorie změny byla adaptována pro potřeby případových studií na úrovni projektu. Pro přehledné grafické znázornění kauzálních mechanismů na úrovni projektů je využito schéma splňující požadavky na objasnění teorie změny (schéma vychází z publikace Morras-Imas a Rist<sup>4</sup>).

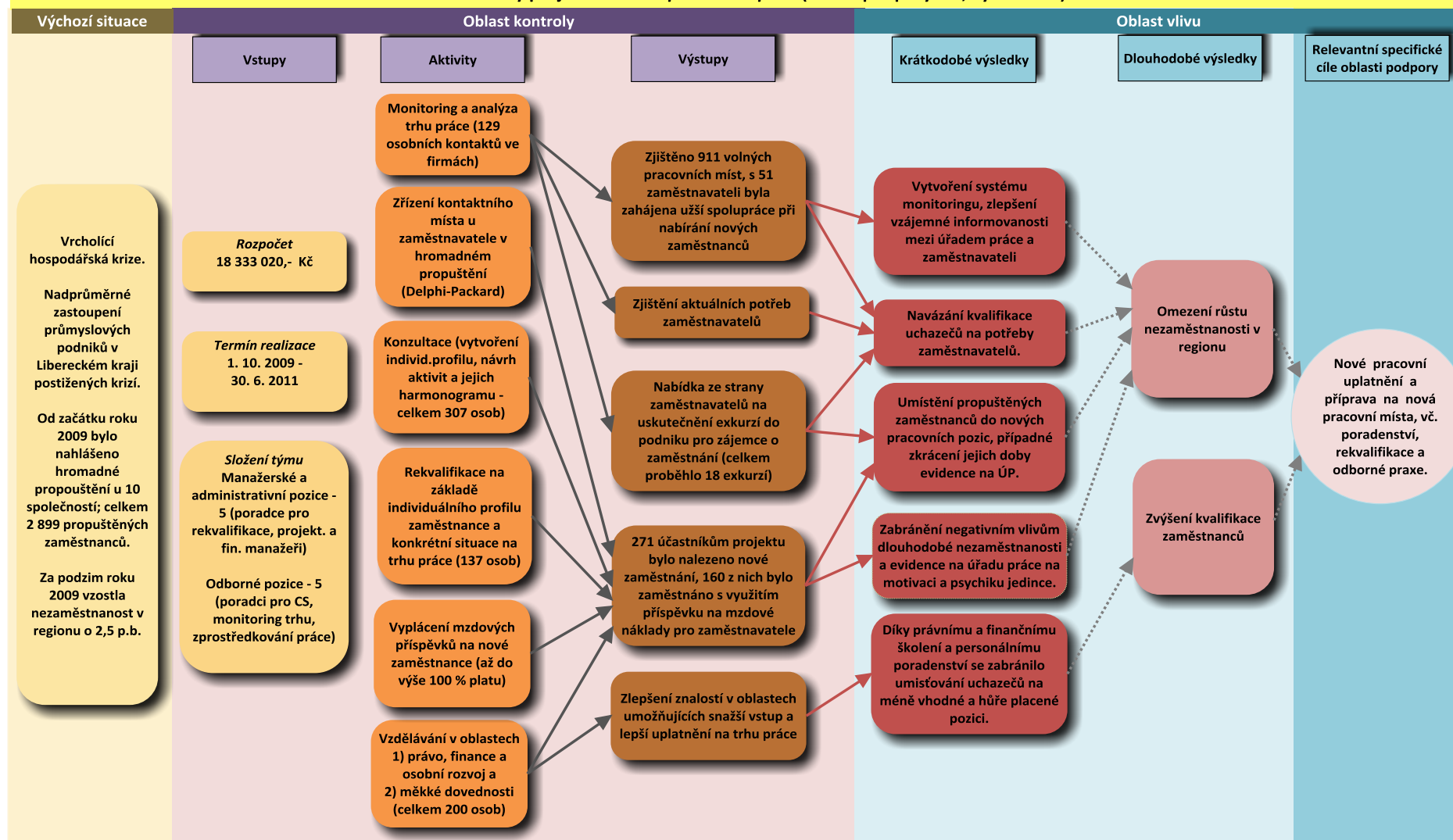
Hodnocení teorie změny vychází z podrobného prozkoumání projektu a jeho aktivit na základě informací z IS MONIT7 a především z informací získaných na základě terénního šetření. Šetření se skládalo z evaluační návštěvy u projektů, kde byly provedeny rozhovory s příjemci podpory a z dotazníkového šetření mezi cílovou skupinou a mezi spolupracujícími zaměstnavateli.

---

<sup>4</sup>Morralmas, L. G. and Rist, R. C. (2009): *The road to results designing and conducting effective development evaluations*. Washington, D.C.: World Bank.



### Teorie změny projektu Restart pro Českolipsko (oblast podpory 1.2, výzva č. 37)



## VÝCHOZÍ SITUACE

Liberecký kraj je charakteristický, ve srovnání s průměrem ČR, nadprůměrným zastoupením subjektů v průmyslové výrobě a stavebnictví a stejně tak nadprůměrným zastoupením zaměstnanců pracujících v tomto odvětví. Česká Lípa přitom leží na ose koncentrace průmyslové výroby Libereckého kraje, kterou tvoří města Česká Lípa, Nový Bor a Kamenický Šenov. Průmysl tak představuje pro region významný zdroj příjmů, zároveň je ale velmi náchylný k výkyvům a reaguje na celosvětovou hospodářskou krizi poklesem produkce.

Projekt RESTART pro Českolipsko se zaměřuje na pomoc zaměstnancům, kteří jsou ohroženi ztrátou zaměstnání nebo jsou již ve výpovědní lhůtě, čímž jsou výrazně ohroženi nezaměstnaností. Úřad práce v České Lípě zahájil realizaci projektu RESTART pro Českolipsko v době vrcholící hospodářské krize, kdy v regionu rostla nezaměstnanost velice rychlým tempem (během podzimu 2009 vzrostla nezaměstnanost o 2,5 p. b.) a jeden z velkých zaměstnavatelů oznámil hromadné propouštění svých zaměstnanců z organizačních důvodů (společnost Delphi Packard nejdříve propustila část svých zaměstnanců a v roce 2011 úplně zrušila výrobu a přesunula ji do Rumunska). Ze zpráv úřadu práce vyplývá, že od 1. 1. 2009 došlo v okrese Česká Lípa k hromadnému propouštění u 10 firem, které se dotklo celkem 2 899 zaměstnanců. Nejvyšší počet propouštěných zaměstnanců byl ze společností Delphi Packard s.r.o., Crystalex a.s., Protool s.r.o. a Diamo, státní podnik. V rámci realizace projektu získali tito zaměstnanci jedinečnou příležitost rychlé reintegrace na trh práce bez negativních vlivů, které s sebou nese nezaměstnanost či samotný fakt evidence na ÚP.

Úřad práce v České Lípě tradičně v maximální míře pracuje s osobami, které se dostávají do jeho evidence. Pro tuto skupinu osob byly a jsou realizovány rekvalifikační kurzy i další nástroje v rámci aktivní politiky zaměstnanosti. Další efektivní pomocí je však i pomoc lidem ohroženým nezaměstnaností, dříve než se do samotné evidence ÚP dostanou. Úřad práce má bohatou zkušenost s prací s nezaměstnanými klienty, které mohl využít pro zaměření pomoc i na nově definovanou cílovou skupinu. Vzhledem k velkému nárůstu nezaměstnaných osob v regionu od ledna 2009, nebylo ale reálné, aby se jednotliví zprostředkovatelé věnovali aktivně osobám, které zatím v evidenci ÚP nebyly, a hledali těmto osobám nové pracovní uplatnění. Z tohoto důvodu tuto aktivitu spravovali další pracovníci realizačního týmu projektu – poradce pro monitoring a poradenství pro zaměstnavatele, poradce pro zprostředkování pro cílovou skupinu a poradce pro cílovou skupinu za dodavatele.

Díky povinnosti zaměstnavatelů ohlašovat úřadu práce propouštění více jak 30 zaměstnanců (hromadné propouštění), měl ÚP možnost na tuto situaci rychle reagovat. Osoby podpořené v rámci projektu tak mohly následně projít uceleným mixem aktivit, které jim usnadnily orientaci na trhu práce a pomáhaly nalézt vhodné pracovní uplatnění. Zaměstnanci tak získali potřebné znalosti a dovednosti v časovém předstihu před opuštěním dosavadního pracovního poměru, čímž se zvýšila jejich šance na uplatnění na trhu práce.

Úřad práce měl k dispozici prostředky na pokrytí mzdových nákladů (včetně sociálního a zdravotního pojištění) zaměstnanců docházejících na školení, příspěvek na mzdu pro nové zaměstnavatele, příspěvky na cestovné, pojištění, zdravotní prohlídky apod.

Kontaktní pracoviště – Česká Lípa (dříve Úřad práce v České Lípě) v současné době realizuje již druhý projekt s názvem „Restart znamená novou šanci“, který navazuje na první projekt a jeho úspěchy.

## AKTIVITY PROJEKTU

### Cíl projektu

Cíl projektu definovaný v IS MONIT7+: Projekt bude postaven na základě pravidelného monitoringu trhu práce, který probíhá formou dotazníkového šetření a průběžnou komunikací se zaměstnavateli. Hlavním cílem projektu bude pomoc zaměstnancům podniků působících v oborech, které procházejí strukturálními změnami, a jsou tudíž nuceny své zaměstnance propouštět. Projekt se zaměří na zvýšení adaptability těchto zaměstnanců pro nalezení nového pracovního uplatnění.

Hlavní cíle:

- zvýšit znalosti cílové skupiny v oblasti finanční a právní,
- pomoci osobám překonat tíživou situaci v životě,
- zabezpečit požadovanou kvalifikační strukturu propouštěným zaměstnancům,
- posílit adaptabilitu osob a motivaci k hledání nového zaměstnání,
- zvýšit zájem o celoživotní vzdělávání a další rozvoj.

Cíl projektu dle příjemce<sup>5</sup>: Hlavním cílem projektu bylo pomoci zaměstnancům ve výpovědní lhůtě se znovu vrátit na pracovní trh. Nezaměstnanost i samotná evidence na úřadě práce může pro zaměstnance znamenat velký psychický problém, kterému je možno díky projektu předejít, zaměstnance na situaci připravit a pomoci jim nalézt práci v co nejkratší době. Cílem bylo tedy naučit zaměstnance, které čeká propuštění ze zaměstnání a hledání nového pracovního uplatnění, umět reagovat na nové trendy na aktuálním trhu práce a lépe zvládnout změny spojené se změnou zaměstnání. Výsledkem by tedy měl být plynulejší přechod z jednoho zaměstnání do druhého.

Dalším cílem projektu bylo provádění monitoringu pracovního trhu, který umožnil pracovníkům ÚP a dodavatele lepší orientaci v situaci regionu. Díky tomu došlo k přesnějšímu zacílení rekvalifikačních aktivit na potřeby zaměstnavatelů.

### Cílové skupiny projektu

Cílové skupiny:

- osoby propouštěné v souvislosti s organizačními změnami – ukončení výroby, změna struktury zaměstnavatele, přemístění výroby, redukce počtu zaměstnanců (nemusí být jen v rámci hromadného propouštění dle §62 zákoníku práce),
- osoby, jejichž pracovní poměr končí dohodou taktéž z výše uvedených důvodů,
- osoby, které zrušily pracovní poměr ze strany zaměstnance v důsledku nevyplacení mzdy.

Projekt nebyl určen zaměstnancům, kterým končí pracovní poměr uzavřený na dobu určitou.

V projektu byla zmíněna i možnost zapojení zaměstnanců, kteří mohou uplatnit okamžité zrušení pracovního poměru ze strany zaměstnance z důvodu nevyplacení mzdy nebo platu zaměstnavatelem. Takovéto případy se ale v projektu vyskytovaly zcela minimálně.

Zaměstnanci vstupovali do projektu dobrovolně ve výpovědní lhůtě či v době ohrožení výpovědí, na základě svého zájmu. Podmínkou vstupu osob do projektu byl ale souhlas zaměstnavatele s účastí. Jednalo se o osoby, které po skončení pracovního poměru hledaly pracovní uplatnění na trhu práce mimo svého dosavadního zaměstnavatele.

<sup>5</sup> Vychází z individuálního rozhovoru s příjemcem.

## Aktivity projektu

V rámci projektu bylo realizováno široké spektrum aktivit od jednání se zaměstnavateli, zřizování kontaktního místa v podniku s hromadným propouštěním, přes vstupní pohovory až po rekvalifikace a zprostředkování zaměstnání pro cílové skupiny. O zařazení zaměstnanců do projektových aktivit rozhodoval dodavatel tak, aby byly pro jednotlivé osoby přínosné.

Níže jsou stručně popsány jednotlivé aktivity projektu, přičemž aktivity, které dotazovaní označili v rozhovoru za nejvíce významné pro úspěch projektu, jsou v textu podtrženy:

**Monitoring a analýza trhu práce:** monitoring trhu práce se ukázal být jako jedna z nejdůležitějších aktivit projektu, jelikož bylo potřeba pružně reagovat na měnící se pracovní trh a případné nové pracovní příležitosti. Monitoring se týkal jednak zaměstnavatelů, kteří plánovali hromadné propouštění a jednak vyhledáváním jiných zaměstnavatelů, kteří nové pracovníky hledali. Aktivita byla realizována především na začátku projektu, aby projekt vešel ve známost v zaměstnanecké sféře. Realizátorem aktivity byl pracovník ÚP a částečně pracovník dodavatele. Pracovník - *poradce pro monitoring* prováděl monitoring a analýzu potenciálních budoucích zaměstnavatelů pro účastníky projektu. V těchto firmách působil zejména poradensky, informoval o aktivitách projektu a možnostech podpory vytvoření nebo vyhrazení pracovních míst pro uvolňovanou pracovní sílu. Intenzivní monitoring a poradenství, byl nezbytnou součástí pro rychlou pomoc cílovým skupinám, např. s výběrem rekvalifikací. V rámci monitoringu bylo provedeno 129 osobních kontaktů ve firmách, na základě kterých bylo zjištěno 911 volných míst. S dalšími 51 zaměstnavateli byla zahájena užší spolupráce při nabírání nových pracovníků.

V rámci monitoringu trhu práce dostali účastníci projektu také nabídku, aby se zúčastnili exkurzí u některého z velkých zaměstnavatelů v regionu, kteří plánovali nabírat větší počet nových zaměstnanců. Dodavatel služeb od května do prosince 2010 realizoval celkem 18 exkurzí účastníků projektu do firem. V rámci návštěv byly v některých případech provedeny i první části přijímacího řízení (např. zkouška manuální zručnosti). Díky exkurzím tak získali účastníci projektu výhodu oproti ostatním zájemcům.

**Zapojení cílové skupiny do projektu:** Cílem této aktivity bylo oslovení cílových skupin, představení možností projektu a zařazení zaměstnanců do projektu a jeho aktivit. Zaměstnanci obdrželi informační materiály k projektu – o možnostech školení, poradenství, rekvalifikací, zprostředkování nového zaměstnání a doprovodných opatřeních. Pracovníci ÚP a dodavatele se snažili zaměstnance motivovat k účasti v projektu nabídkou získání nových znalostí v oblastech, které jsou na trhu práce potřebné. U klíčového zaměstnavatele v režimu hromadného propouštění (Delphi Packard) bylo zřízeno i kontaktní místo, kde mohli zaměstnanci získat informace o projektových aktivitách. Zároveň byli pracovníci Úřadu práce opakovaně zváni již k samotnému předávání výpovědí ve firmě, aby nabídli projektové aktivity propuštěným zaměstnancům už od samého začátku. Podle výpovědí účastníků projektu bylo intenzivní oslovování zaměstnavatelů a propouštěných zaměstnanců přímo v prostorách firem nejdůležitějším informačním zdrojem.

Motivace zaměstnavatelů pro uvolňování zaměstnanců do projektových aktivit měla spočívat v možnosti čerpání mzdových náhrad, nicméně tato možnost nebyla nakonec využita, protože zaměstnavatel Delphi Packard ani další společnosti nechtěli své zaměstnance pouštět na školení v pracovní době. Zaměstnanci se tak školili ve svém volném čase a o tuto částku byl tak snížen celkový rozpočet.

**Vstup zaměstnance do projektu, individuální projektový profil:** Základní aktivitou, kterou musela projít každá osoba účastnící se projektu RESTART, byl vstupní poradenský rozhovor. Vstupní rozhovory probíhaly zvlášť s každým účastníkem projektu a jejich realizaci zajišťoval vybraný dodavatel ve spolupráci s pracovníkem ÚP. Na rozhovor navazovalo sestavení individuálního projektového profilu, v rámci kterého byly účastníkům navrženy nejvhodnější aktivity projektu, harmonogram aktivit a reálné možnosti při hledání zaměstnání. Dále zde byla navržena konkrétní řešení k dalšímu uplatnění na trhu práce. Dle vyjádření účastníků projektu byla pro ně nejvíce přínosná pomoc při zpracování životopisu, poskytnutí profesionálního poradenství a informace o možnostech zapojení do projektu. Původním předpokladem bylo, že do projektu vstoupí 200 účastníků, tento počet byl však v průběhu navýšen na 290 a v závěru ještě překročen (307 účastníků), což svědčí o funkčnosti projektu.

**Vzdělávací aktivity** – 2 moduly: Vzdelávání probíhalo v oblastech pracovního práva, finanční gramotnosti a rozvoje osobnosti (prevence zadlužení, správa financí, dluhové poradenství – 2 dny) a vzdělávání v klíčových měkkých dovednostech a IT znalostech (psaní životopisu, komunikační dovednosti – trénink pracovního pohovoru, prohloubení znalostí MS Office – 1 den). Celkem se ho zúčastnilo 200 osob z cílové skupiny. Pro osoby, které byly zaměstnány dlouhou dobu u jednoho zaměstnavatele a současný trh práce téměř neznají, bylo potřeba především školení v oblasti měkkých a počítačových dovedností. Školení proběhla formou seminářů, kde byly řešeny příklady z praxe, práce se zákony a vyhláškami. Dodavatel služeb zajišťoval obsahovou náplň seminářů, do kterých byla cílová skupina zapojena, pracovník úřadu práce pak realizoval s účastníky zpětnou vazbu po školení. Díky použitým metodám vzdělávání získali účastníci nejen nové znalosti, ale osvojili si i praktické dovednosti. Na základě vyjádření účastníků projektu se však nejednalo o nejdůležitější aktivitu, ale pouze o prostředek k dosažení hlavního cíle – získání nového zaměstnání.

**Rekvalifikace:** Úřad práce propouštěným zaměstnancům na základě individuálního projektového profilu a konkrétní situace na místním trhu práce nabízel vhodné rekvalifikační kurzy, které vedly k lepší uplatnitelnosti na trhu práce. V průběhu projektu prošlo rekvalifikací celkem 45 % účastníků projektu (původní plán 120 rekvalifikovaných byl překročen na 137 osob). Rekvalifikace a následná praxe byly aktivitami, které účastníci projektu považovali za nejpřínosnější pro svůj profesionální rozvoj. Z dotazníkového šetření vyplývá, že pro firmy nabírající nové zaměstnance byla realizace projektu přínosná především díky operativnímu kvalifikovanému výběru pracovníků, tedy díky tomu, že rekvalifikace byly na základě monitoringu trhu práce směřovány potřebným směrem.

**Zprostředkování zaměstnání:** Cílem a smyslem celého projektu bylo pomoci účastníkům projektu s hledáním nového pracovního uplatnění a to s individuálním přístupem k jednotlivým propouštěným zaměstnancům. Zprostředkování nového zaměstnání navazovalo na všechny předešlé aktivity, které vytvářely předpoklad úspěchu zařazení zaměstnanců na nové pracovní místo, což byl hlavní cíl většiny účastníků projektu. Dle výpovědí firem nabírajících nové zaměstnance pro ně byla rozhodující možnost individuálního výběru pracovníků dle vlastních požadavků, jejich odpovídající kvalifikace a operativní přístup dodavatele projektu při obsazování volných míst. Zaměstnavatelé byli motivováni k přijímání osob z projektu možností pobírat na ně mzdové příspěvky formou refundace mzdy, a to až do výše 100 % celkových mzdových nákladů (po dobu dotovaného zaměstnání, s limitem dvojnásobku minimální mzdy). Základem projektu byl individuální přístup k jednotlivým propouštěným zaměstnancům, proto



se délka podpory pracovních míst řídila především individuální potřebou jednotlivců a zaměstnavatelů. Předpokladem příjemce bylo dosáhnout celkového počtu 100 osob umístěných do dotovaného zaměstnání, který byl v průběhu navýšen na 160 osob. I tento cíl se tedy podařilo překročit a celkově bylo do nového zaměstnání umístěno 271 osob. Z tohoto počtu zaměstnaných bylo zaměstnavateli využito příspěvku na mzdové náklady pouze pro 160 zaměstnanců.

### Plnění indikátorů

Mezi splněné závazné indikátory patřil počet podpořených organizací (jedna organizace – Krajská pobočka Česká Lípa Úřadu práce ČR) a počet nově vytvořených / inovovaných produktů (jeden). Jednalo se o inovativně zavedený přístup k řešení nezaměstnanosti, kdy byla práce s budoucími nezaměstnanými zahájena již v době jejich zaměstnanosti (ve výpovědní lhůtě). Za inovativní byl považován systém konzultací, individuálních plánů a dalších návazných aktivit, které pomáhaly cílovým skupinám ještě před opuštěním pracovního místa.

V ostatních případech došlo k překročení závazných indikátorů. Dle původního plánu bylo cílem podpořit 200 osob. Tento indikátor byl v průběhu realizace projektu navyšován na 290, a přesto byl ještě překročen – na 307. Také indikátor počtu úspěšných absolventů kurzů byl navyšován a ve výsledku překročen z původně plánovaných 390 na 540 absolventů (průběžné zvýšení na 440 absolventů).

Z důvodu vysoké úspěšnosti projektu realizuje nyní Úřad práce již druhý projekt Restart s názvem „Restart znamená novou šanci“.

### Dosažené hodnoty indikátorů projektu<sup>6</sup>

<i>kód indikátoru</i>	<i>Název indikátoru</i>	<i>Cílová hodnota</i>	<i>Dosažená hodnota</i>	<i>v %</i>
07.41.00	Počet podpořených osob – celkem	200	307	153
07.57.00	Počet nově vytvořených / inovovaných produktů	1	1	1
07.45.00	Počet podpořených organizací – celkem	1	1	100
07.46.13	Počet úspěšných absolventů kurzů - celkem	350	540	154

<sup>6</sup> Stav březen 2012

## KRÁTKODOBÉ VÝSLEDKY PROJEKTU

### Zhodnocení krátkodobých výsledků projektu

**Na základě všech získaných informací lze po expertním zhodnocení evaluátora projekt hodnotit jako velmi úspěšný.** Projekt RESTART pro Českolipsko byl jedním z pilotních projektů Restart v České republice. Pro realizátora představoval projekt možnost pracovat s jinou cílovou skupinou, než je pro něj běžné. Na úřadu práce se dosud setkávali v drtivé většině s lidmi, kteří už ve výpovědi byli a měli příznaky stresu ze ztráty zaměstnání a ze změny životní situace. U lidí z cílové skupiny projektu však bylo možné těmto negativním jevům spojeným s nezaměstnaností předejít a začít jim pomáhat ještě při stávajícím zaměstnání. Zástupci cílových skupiny byli totiž stále pracovně aktivní, neztratili ještě pracovní návyky a byli více motivovaní svoji situaci řešit. Dle zjištění evaluátora bylo toto klíčovým faktorem pro úspěch projektu. Díky tomu bylo možné velké procento z podpořených osob ve velmi krátké době umístit do nového zaměstnání (88 %), přičemž jen malé procento z nich (12 %) si svoje místo neudrželo a navrátilo se do evidence ÚP.

Úspěch projektu lze dle evaluátora i realizátora projektu jednoznačně doložit díky splněným a překročeným indikátorům, kdy se podařilo pomoci o 50 % většímu počtu propuštěných osob, než bylo původně plánováno. Prospěšnost projektu vyplývá také z dotazníkového šetření realizovaného mezi účastníky projektu. Z šetření jednoznačně vyplývá splnění hlavního cíle projektu, tj. podpora účastníků při získání nového zaměstnání (92 % respondentů uvedlo, že jim projekt pomohl nebo částečně pomohl najít nové zaměstnání).

K umístění cílové skupiny na trh práce přispělo i pravidelné provádění monitoringu potřeb společností hledající zaměstnance či přímo vyhledávání nových pracovních míst. Díky této aktivitě se opět lépe a rychleji dařilo umísťovat cílovou skupinu zpět na trh práce. Navíc byl nastaven systém monitoringu a zahájena spolupráce s firmami regionu, které bylo možné využít i do budoucna.

Projekt Restart pro Českolipsko byl realizačním týmem Úřadu práce přihlášen do 6. ročníku soutěže DOBRÁ RADA NAD ZLATO, každoročně vyhlašované Národním vzdělávacím fondem o.p.s. Z celkového počtu 32 projektů, které se účastnily soutěže, se projekt Restart umístil na 7. místě.

Dotazníkovým šetřením<sup>7</sup> bylo osloveno celkem 123 účastníků kurzu (návratnost 31 %). Hlavním cílem dotazníkového šetření bylo zjistit, v čem byl projekt pro cílové skupiny přínosný, jaké aktivity měly na jejich profesionální rozvoj největší vliv a jak projekt cílovým skupinám pomohl.

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že nejdůležitějším informačním zdrojem pro účastníky projektu bylo intenzivní oslovování zaměstnavatelů a propouštěných zaměstnanců přímo v prostorách firem. Po velmi krátké době realizace projektu byli pracovníci ÚP opakovaně zváni přímo k předávání výpovědí, což se dle odpovědí respondentů stalo nejčastějším zdrojem získání informací o realizaci projektu a možnosti do něj vstoupit. Ze získaných odpovědí vyplývá, že zcela nejpřínosnější pro účastníky projektu byla pomoc se zpracováním životopisu a dále poskytnutí profesionálního poradenství. Zaměstnanci oceňovali především profesionální pomoc poradců a velmi rychlé získání nového zaměstnání. Pro profesionální rozvoj účastníků projektu měly z naplánovaných aktivit největší přínos rekvalifikace, které za přínosné považovalo 50 % respondentů dotazníku. Nižší váhu pak

<sup>7</sup> Dotazníkové šetření bylo realizováno příjemcem krátce po skončení projektu. V té době měl příjemce k dispozici aktuální kontakty a účastníci projektu čerstvou zkušenost s projektovými aktivitami. Dotazníkové šetření bylo postaveno kvalitně a mělo potřebnou návratnost odpovědí. Proto již nebylo nutné dotazníkové šetření znovu zpracovávat.

přikládali respondenti samotnému školení, které bylo pro ně pouze prostředkem pro získání nového zaměstnání.

Z realizovaného šetření také jednoznačně vyplývá splnění hlavního cíle projektu, tj. podpora účastníků při získání nového zaměstnání. Více než 92 % respondentů uvedlo, že jim účast v projektu pomohla či částečně pomohla k získání nového zaměstnání. Lze tedy říci, že z pohledu cílové skupiny byl projekt velmi přínosný a jeho realizace splnila jejich představy.

Dalším dotazníkovým šetřením<sup>8</sup> příjemce bylo osloveno 32 zaměstnavatelů (přijímajících nové zaměstnance, návratnost 88 %). Dotazník směřující na zaměstnavatele se zaměřoval na zjištění důvodů firem pro přijetí nových zaměstnanců a jejich přínosů z účasti na projektu.

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že nejdůležitějším informačním zdrojem (60 %) pro zaměstnavatele byl monitoring realizátora projektu, který byl v rámci projektu nastaven, aktivně prováděn a je patrné, že ze strany zaměstnavatelů kladně zhodnocen. Tímto a vysokým počtem umístěných osob do nového zaměstnání je doložena účinnost této aktivity a její reálné přínosy. Při přijímání nových pracovníků byl zaměstnavateli oceněn operativní přístup dodavatele projektu při obsazování volných míst (velmi důležitý pro 67 % dotazovaných) a možnost výběru kvalifikovaných pracovníků (pro 42 % respondentů). Tímto se také potvrzuje vhodné nastavení projektového týmu, zejména zapojení poradce pro cílovou skupinu, který měl detailní představu o účastnících projektu a mohl tak zaměstnavatelům operativně nabízet nezaměstnané s požadovanou kvalifikací.

Dalším důkazem úspěchu projektu je realizace návazného projektu „Restart znamená novou šanci“. V tomto projektu může realizátor navázat na své předešlé zkušenosti a zavedené postupy a uplatnit je znovu. Evaluátor tedy dospěl k závěru, že v případě České Lípy<sup>9</sup> se projekt typu Restart pro řešení hromadných propouštění osvědčil a je vhodným nástrojem politiky zaměstnanosti zejména v době hospodářské krize.

### Klíčové faktory pro dosažení výsledků

Na počátku projektu byl pro Úřad práce v České Lípě klíčovým momentem nástup nové zaměstnankyně, která už měla zkušenosti s realizací projektů z fondů EU. Díky ní si úřad „troufl“ o projekt požádat, její zkušenosti velmi pomohly při psaní žádosti i administraci projektu a ona sama se stala projektovou manažerkou. Pro úspěch projektu byla důležitá operativní reakce Řídícího orgánu a načasování výzvy přesně do období hospodářské recese, kdy začala stoupat nezaměstnanost. V této době se Úřad práce v České Lípě dozvěděl o plánovaném hromadném propouštění některých významných průmyslových podniků v regionu, na které mohl díky projektu ihned operativně reagovat. Celkové načasování tak bylo pro úspěch projektu podstatné.

Poradkyně pro účastníky projektu byla pracovnící úřadu práce a byla znalá problematiky zaměstnanosti. Díky intenzivní práci s účastníky projektu na přípravě individuálních projektových plánů měla detailní přehled o jednotlivých osobách a mohla operativně reagovat na požadavky trhu práce. Zjištěná volná místa byla ihned párována se současnými nezaměstnanými, především na

<sup>8</sup> Dotazníkové šetření bylo realizováno příjemcem krátce po skončení projektu. V té době měl příjemce k dispozici aktuální kontakty a zaměstnavatelé zkušenost s přijímáním nových zaměstnanců. Dotazníkové šetření bylo postaveno kvalitně a mělo potřebnou návratnost odpovědí. Proto již nebylo nutné dotazníkové šetření znovu zpracovávat.

<sup>9</sup> Přestože celkově se oblast podpory potýkala s nedostatečnou poptávkou a problémy v realizaci projektů.



základě tabulek s údaji o vzdělání, kvalifikaci a stavu (ve výpovědi, v rekvalifikaci, nezaměstnaný...), což umožnilo rychlé nalezení vhodného kandidáta na volné místo.

Pro výsledek projektu byl dle dotazovaných klíčový monitoring pracovního trhu a volných míst. Na základě této aktivity se podařilo nalézt 911 volných pracovních míst a byla zahájena spolupráce s desítkami zaměstnavatelů. Intenzivní monitoring a poradenství, byl nezbytnou součástí pro rychlou pomoc cílovým skupinám s výběrem rekvalifikací i s rychlým nalezením odpovídajícího zaměstnání. Díky detailním informacím o stavu na trhu práce bylo možné přesněji cílit rekvalifikace a směřovat zaměstnance do potřebných oblastí.

Dalším faktorem pro úspěch projektu byl výběr kvalitního dodavatele, který zajišťoval školení, rekvalifikace a zajišťoval obsazení odborných pracovních pozic poradců. Díky správně nastavenému výběrovému řízení se podařilo vybrat jako dodavatele personální agenturu Grafton, která má v oblasti zaměstnávání dlouhodobé zkušenosti. Výběr dodavatele byl proto klíčovým momentem pro úspěch projektu. Dle vyjádření dotazovaných byli se službami i přístupem dodavatele velmi spokojeni.

Úspěchu projektu na Českolipsku pomohla i relativní homogenita cílové skupiny (většinou zaměstnanci propuštění ze společnosti Delphi Packard), která snižovala náročnost některých procesů a aktivit díky podobným potřebám cílové skupiny. Právě na základě koncentrace cílové skupiny bylo rozhodnuto o zřízení kontaktního místa úřadu práce přímo ve společnosti Delphi Packard, kam pravidelně dojížděli zástupci ÚP (viz též výše). Důležitým faktorem byla také firemní kultura společnosti Delphi Packard a jejich přístup k propouštěným zaměstnancům. Společnosti záleželo na svých zaměstnancích a vycházela ÚP a dodavateli maximálně vstříc.

Ukázalo se, že důležitým faktorem pro úspěšné zahájení projektu bylo intenzivní oslovování zaměstnavatelů a propouštěných zaměstnanců přímo v prostorách firem. Velkým pozitivem pro hladký průběh projektu byla vysoko nastavená firemní kultura společnosti Delphi Packard a jejich přístup k propouštěným zaměstnancům. Společnosti záleželo na svých zaměstnancích a vycházela ÚP a dodavateli maximálně vstříc.

### DLOUHODOBÉ VÝSLEDKY PROJEKTU

V současné době lze hodnotit dlouhodobé výsledky projektu pouze v časovém horizontu několika měsíců od realizace projektu. Hlavním cílem projektu bylo nalezení pracovních míst zaměstnancům ve výpovědní lhůtě a za dlouhodobý výsledek lze tedy považovat především fakt, že tito zaměstnanci na svých nových místech zůstanou. Z analýz provedených úřadem práce vyplývá, že pouze 12 % osob, které prošli aktivitami projektu, a bylo jim nalezeno nové pracovní místo, jsou nyní zpět v evidenci úřadu práce. Toto číslo lze považovat za nízké a dlouhodobé výsledky projektu hodnotit jako velmi uspokojivé.

## Případová studie pro oblast podpory 2.1

### Typové (ukončené) projekty za účelem zhodnocení kauzality

NÁZEV PROJEKTU	Cílená opatření na trhu práce ve Zlínském kraji
Číslo projektu	CZ.1.04/2.1.01/44.00016
Výše rozpočtu (Kč); % dotace	5 961 820 Kč
Termín realizace projektu	01.05.2010-31.10.2011
Územní dopady projektu	Zlínský kraj
Název subjektu	EurofaceConsulting s.r.o.
Oblast působnosti subjektu	Celé území ČR
Adresa	Komenského náměstí 381, Kroměříž, 767 01
Projektový manažer	Ing. Kateřina Nevřalová
<b>Přehled terénního šetření</b>	
Datum individuálního rozhovoru	7. 2. 2012
<b>Dotazníkové šetření 1</b>	Realizováno v termínu 16. 2.- 7. 3. 2012, celkem osloveno 13 respondentů z řad účastníků poradenského programu – návratnost odpovědí byla 25 %
<b>Dotazníkové šetření 2</b>	Realizováno v termínu 16.2.-7.3. 2012, celkem osloveno 9 respondentů z řad osob, které získaly zaměstnání na nově zřízeném podpořeném pracovním místě – návratnost odpovědí byla 33 %
<b>Dotazníkové šetření 3</b>	Realizováno v termínu 16.2.-7.3. 2012, celkem osloveno 9 respondentů z řad zaměstnavatelů, kteří vytvořili nové pracovní místo/a, na něž byl/y zaměstnán/y osoba/y podpořené v rámci projektu – návratnost odpovědí byla 33 %

**Příloha: Fotodokumentace** (autorem fotografií je příjemce)



evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



OPERAČNÍ PROGRAM  
LIDSKÉ ZDROJE  
A ZAMĚSTNANOST

PODPORUJEME  
VAŠI BUDOUCNOST  
[www.esfcr.cz](http://www.esfcr.cz)

## Obsah

TEORIE ZMĚNY.....	32
VÝCHOZÍ SITUACE.....	34
AKTIVITY PROJEKTU.....	34
Cíl projektu .....	34
Cílové skupiny projektu .....	35
Hlavní aktivity projektu .....	35
Plnění indikátorů .....	37
KRÁTKODOBÉ VÝSLEDKY PROJEKTU.....	38
Zhodnocení krátkodobých výsledků projektu .....	38
Klíčové faktory pro dosažení výsledků .....	38
DLOUHODOBÉ VÝSLEDKY PROJEKTU.....	39

## TEORIE ZMĚNY

Tato studie je součástí evaluačního úkolu projektu Roční operační vyhodnocení OP LZZ 2011, který má za cíl identifikaci a evaluaci dosažených věcných výsledků úspěšných projektů.

V rámci studie je tedy nutné prozkoumat projektovou logiku, k čemuž byl jako nejvhodnější nástroj použit koncept teorie změny. Teorie změny se zabývá identifikací a otestováním kauzálního řetězce; primárně slouží ke zdůvodňování účinnosti intervencí programů. S podporou škály analytických a návrhových nástrojů jsou popsány a určeny komponenty intervencí a jejich vzájemný vztah formou **kauzálního řetězce** vstupy-aktivity-výstupy-výsledky-dopady.

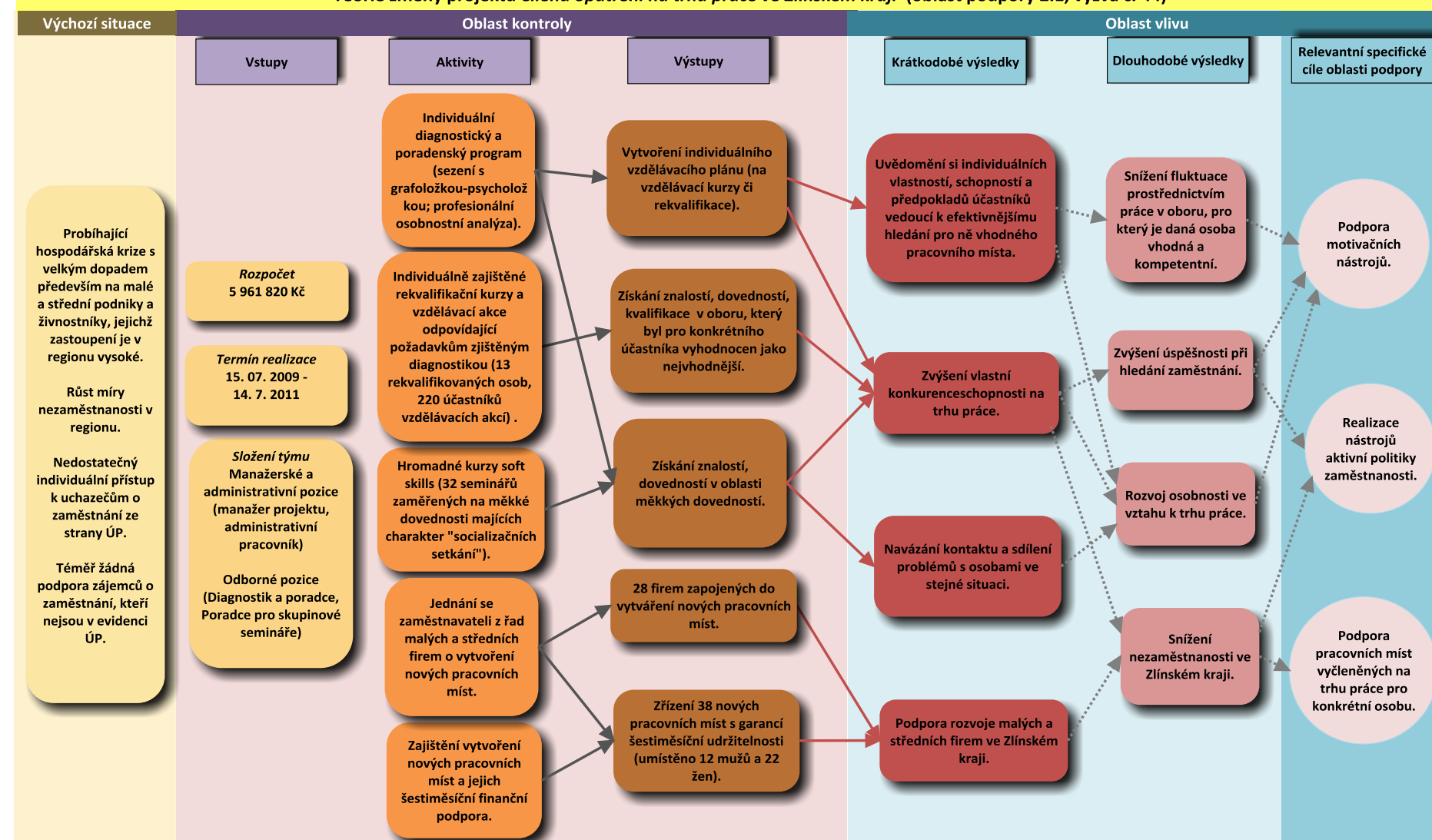
Teorie změny byla adaptována pro potřeby případových studií na úrovni projektu. Pro přehledné grafické znázornění kauzálních mechanismů na úrovni projektů je využito schéma splňující požadavky na objasnění teorie změny (schéma vychází z publikace Morras-Imas a Rist<sup>10</sup>).

Hodnocení teorie změny vychází z podrobného prozkoumání projektu a jeho aktivit na základě informací z IS MONIT7+a především z informací získaných na základě terénního šetření. Terénní šetření se skládalo z evaluační návštěvy u projektu, kde byly provedeny rozhovory s příjemci podpory a z dotazníkového šetření mezi cílovou skupinou.

---

10MorraImas, L. G. and Rist, R. C. (2009): *The road to results designing and conducting effective development evaluations*. Washington, D.C.: World Bank.

Teorie změny projektu **Cílená opatření na trhu práce ve Zlínském kraji** (oblast podpory 2.1, výzva č. 44)



## VÝCHOZÍ SITUACE

Zlínský kraj je specifickým regionem s velkým podílem živnostníků a malých firem. Ty v současné nelehké ekonomické situaci často bojují o přežití a řeší existenční potíže, které ústí v propouštění zaměstnanců<sup>11</sup>. Obnovit tato zrušená pracovní místa či vytvořit pracovní místa nová, tak v současné době a daném regionu představuje obtížný úkol, neboť menší firmy či živnostníci se bojí rizika závazku spojeného s přijetím nového pracovníka. Současně tak vyvstává problém s dlouhodobou nezaměstnaností, která vede u osob, kterých se týká k frustraci a postupné ztrátě motivace znovu a znovu hledat pracovní místo, absolvovat pracovní pohovory, apod.

Ještě obtížnější je situace u osob, které jsou nějakým způsobem pro pracovní trh znevýhodněny – jedná se například o osoby předdůchodového věku, osoby do 25 let bez potřebné praxe, či rodiče na /po mateřské dovolené. Pro ty je navíc obtížné na trhu práce uspět, neboť jejich znalosti a kompetence mnohdy neodpovídají aktuálním potřebám trhu (zaměstnavatelů) a jejich zaměstnání je často spojeno s nutností zajištění rekvalifikace či zaučení, což na straně zaměstnavatelů opět zvyšuje náklady na pracovní místo.

Tento projekt reagoval na výše popsané problémy tak, že podpořil obě strany – jak zaměstnavatele (finanční podporou a motivací pro zřízení nového pracovního místa), tak nezaměstnané (podporou, která měla zvýšit jejich konkurenceschopnost, rozšířit možnosti uplatnění na trhu práce, osobně je povzbudit a podpořit jejich osobní rozvoj). Projekt nekopíroval poměrně tradiční formu podpory nezaměstnaných v podobě nabídnutí škály rekvalifikačních kurzů či dalšího vzdělávání. Umožnil netradiční formou vstupní osobní diagnózy (individuálním sezením s psychologkou - grafoložkou) a poradenským programem pomoci účastníkům nalézt jejich silné stránky a obory práce, ke kterým mají vhodné předpoklady, vzdělání i osobnostní předpoklady.

## AKTIVITY PROJEKTU

### **Cíl projektu**

#### *Cíl projektu definovaný v IS MONIT7+:*

Hlavním cílem předkládaného projektu je realizací cílených opatření na trhu práce ve Zlínském kraji přispět ke zmírnění dopadů ekonomické krize. Pomoc se zaměří na zájemce o zaměstnání s důrazem na skupiny osob znevýhodněných na trhu práce. Zúčastněné osoby vstoupí do poradenského programu, který jim nabídne bilanční a pracovní diagnostiku a individuální a skupinové motivačně zaměřené poradenství spojené s rekvalifikačními kurzy. V rámci projektu bude vytvořeno 38 nových pracovních míst v malých a středních podnicích Zlínského kraje. Projekt počítá s poskytnutím mzdových příspěvků na nově vytvořená pracovní místa.

---

<sup>11</sup>V červnu 2010, měsíc po začátku projektu, byla nezaměstnanost ve Zlínském kraji 9,84 %, tedy téměř o dvě procenta vyšší než průměr celé ČR.

### Cíl projektu dle příjemce:

Cílem projektu bylo zajistit podporu účastníkům projektu – zájemcům o zaměstnání - formou poskytnutí možnosti absolvovat poradenský program, který pomohl rozpoznat jejich silné a slabé stránky, předpoklady a také obory, ve kterých je pro tyto osoby vhodné hledat zaměstnání a dále se rozvíjet. Příjemce podpory vycházel ze skutečnosti, že je vhodné motivovat uchazeče o zaměstnání, aby si je hledali v oborech, pro které mají vhodné předpoklady, a to nejen dosažené vzdělání a praxi, ale i charakterové a osobnostní rysy. Toto by mělo napomoci tomu, že uchazeči budou pracovat v oborech, které jim budou přinášet naplnění a budou v něm moci využít svých silných stránek. Zároveň zaměstnavatel v takové osobě získává jak vzdělaného, tak motivovaného pracovníka, u kterého vyšší šance, že na získaném pracovním místě setrvá. Omezuje se tak počet pracovníků s vysokou fluktuací.

Účastníkům projektu byly doporučovány rekvalifikační kurzy a vzdělávání v oborech, který vyplynuly z výstupů individuálního poradenského programu. Vzdělávací aktivity současně reflektovaly požadavky těch zaměstnavatelů ze Zlínského kraje, kteří se do projektu zapojili a kteří se zavázali vytvořit nová pracovní místa a zajistit jejich dlouhodobou udržitelnost. Na tato pracovní místa získali finanční podporu formou úhrady mzdových nákladů, a to na dobu 6 měsíců.

### **Cílové skupiny projektu**

Cílovou skupinou projektu byly zájemci/kyně o pracovní místo ze Zlínského kraje – specificky ženy na /po mateřské dovolené, ženy v domácnosti pečující o závislé dítě do 15 let, fyzické osoby do 25 let a osoby nad 50 let. Šlo o zájemce o zaměstnání, tedy osoby, které mohly, ale nemusely být registrovány na úřadu práce. Příjemce podpory se soustředil právě na tuto skupinu osob, neboť vnímal její nedostatečnou podporu pro opětovný návrat do zaměstnání či hledání nového zaměstnání.

### **Hlavní aktivity projektu**

Projekt měl tři hlavní aktivity, kterými bylo získání osob pro účast v poradenském programu, jejich následné vzdělávání a zapojení do pracovního procesu (na nově vytvořená místa, pro něž byla zaměstnavatelům 6 měsíců poskytována 100 % finanční podpora na úhradu mzdových nákladů). Vedlejší aktivitou, která však byla účastníky projektu velmi dobře přijata a vyhledávána, bylo organizování hromadných seminářů vztahujících se k problematice zvýšení konkurenceschopnosti na trhu práce a osobnostnímu rozvoji v oblasti měkkých dovedností.

### **Kontaktování zájemců o zaměstnání**

V rámci první aktivity projektu bylo věnováno velké úsilí oslovení cílové skupiny, protože pouze propagováním aktivit projektu na úřadech práce ve Zlínském kraji by byla zasažena jen malá část celé cílové skupiny. Zástupci cílové skupiny byli pro projekt získáni dvěma způsoby:

- a) prostřednictvím internetových stránek [www.zacileno.cz](http://www.zacileno.cz), letákovou kampaní, inzeráty v novinách, na veřejných inzertních plochách ve Zlínském kraji;
- b) prostřednictvím osobního pozvání prostřednictvím partnerských organizací příjemce.

Mezi partnerské organizace patřilo rodinné sdružení Kamarád – Nenuda ze Zlína, které mělo kontakty na osoby na/po mateřské dovolené či pečující o závislé dítě do 15 let, dále o místní organizace Svazu



žen, které fungují v různých obcích Zlínského kraje. Propagaci přispěli i pracovníci některých obecních úřadů obcí Zlínského kraje.

Uvedené organizace, které se věnují práci s dětmi a rodinami, mají se zástupci cílových skupin dlouhodobý a důvěrný kontakt, dobře znají jejich osobní situace a vědí koho a jak oslovit s nabídkou „něco udělat pro svůj rozvoj“. Podobně také pracovníci obecních úřadů menších obcí dobře znají poměry místních obyvatel a vědí, kdo potřebuje pomoci a projekt pro něj bude mít skutečně význam. Skutečně se tak podařilo oslovit a přesvědčit k účasti i osoby, které už byly vlivem dlouhodobé nezaměstnanosti neaktivní či nemotivované se svou situací cokoliv dělat.

### **Poradenský program a individuální rekvalifikace**

Pro poradenský program byla zvolena velmi netradiční metoda, kdy účastníci tohoto programu absolvovali jedno či více individuálních sezení s psycholožkou-grafoložkou, která na základě rozboru písma a individuálního pohovoru pomohla dané osobě odhalit její silné a slabé stránky a poradit, ve kterých oblastech by měla hledat vhodné zaměstnání. Tato metoda byla zvolena ve snaze zajistit účastníkům projektu co nejindividuálnější přístup k rozpoznání vlastních kompetencí, zájmů a možností rozvoje. Zatímco tradiční bilanční analýzy mají spíše neosobní formu obecně a automatizovaně tvořených dotazníků, osobní individuální přístup aplikovaný v tomto projektu přinesl každému účastníkovi maximálně efektivní analýzu sebe sama. Tento přístup pomohl účastníkům i při posílení vlastního sebevědomím, které mohlo být dlouhodobějším stavem nezaměstnanosti narušeno a mohlo být i důvodem dosavadních potíží s hledáním zaměstnání. Stávalo se tak, že někteří účastníci po absolvování programu zjistili, že bude vhodné, aby si zaměstnání hledali ve zcela jiných oborech, než tomu bylo dosud.

Na základě těchto sezení pak byly účastníkům programu dle potřeby stanoveny individuální vzdělávací plány a tyto osoby byly doškolovány v potřebných kurzech či prošly požadovanou rekvalifikací. Důraz byl kladen na individuální vzdělávání a rekvalifikace. Nejednalo se tedy o žádné hromadné vzdělávací akce. Díky tomu měly rekvalifikační kurzy pro účastníky velký přínos.

### **Vytváření podpořených pracovních míst**

V návaznosti na předchozí aktivity probíhalo oslovování zaměstnavatelů s nabídkou podpory na vytvoření pracovních míst, na která by byli umístěni účastníci rekvalifikačních kurzů. Ve velké míře se zájemci ze strany zaměstnavatelů hlásili o účast v projektu i sami, na základě realizované publicity. Každé firmě bylo poleno vytvořit maximálně 3 podpořená pracovní místa, aby spektrum projektem nabídnutých nových míst bylo co nejširší, účastníci projektu měli co nejširší možnosti uplatnění. V rámci pohovoru se zástupci firmy příjemce vždy ověřoval i motivaci firmy ke zřízení pracovního místa a plány na jeho udržení po skončení podpory. Zájem firem byl dostatečný a počet podpořených míst se bez problémů podařilo naplnit. Zaměstnavatelé si vždy vybírali z účastníků projektu, kteří prošli rekvalifikačním kurzem či jiným druhem podpory v projektu.

Příjemce se se vždy snažil zařadit účastníky projektu do rekvalifikačních projektů tak, aby v případě, že by v budoucnosti pracovní místo ztratili, mohli mít stále užitek z absolvované rekvalifikace. I přes tuto snahu však došlo v několika případech ke komplikacím v časové organizaci aktivit. Některým účastníkům byl totiž doporučen speciální rekvalifikační kurz, který však v potřebném termínu nebyl realizován (např. během letního období), či se jednalo o časově velmi náročný kurz a nebylo by



možné jej stihnout absolvovat tak, aby zároveň daná osoba mohla do doby konce projektu strávit půl roku na podpořeném pracovním místě. A protože dle podmínek veřejné podpory směla osoba na podpořené pracovní místo nastoupit až po dokončení rekvalifikačního kurzu (nikoliv v jeho průběhu), tak pět osob absolvovalo pouze diagnostický poradenský program a vzdělávací kurzy (viz dále). V žádném případě však nebyl porušen princip, že by se o podpořené pracovního místo ucházela osoba nepodpořená v rámci jiných aktivit projektu.

### **Hromadné vzdělávací kurzy**

Společné vzdělávací akce byly v rámci projektu pořádány jako vedlejší aktivita, a to nezávisle na výsledcích poradenského programu. Přednášky vedené praktickou formou byly zaměřeny na oblast měkkých dovedností (podpora aktivního rodičovství, osobní rozvoj, apod.). V rámci těchto přednášek se mohly potkávat osoby v podobných životních situacích, s podobnými problémy a vzájemně se povzbudit či motivovat. Kurzy tak měly zároveň „socializační“ charakter. Pro účastníky projektu byly kurzy nepovinné, aktivně je navštěvovala přibližně polovina všech podpořených osob. Kurzy byly ale otevřeny i veřejnosti a zájem o ně byl enormní a velmi rychle byly vyčerpány veškeré náklady na jejich další opakování. Tyto aktivity se konaly v prostředí rodinného centra Kamarád Nenuda, v sídlech místních Svazů žen či v Kroměřížské knihovně. Tedy v prostředích, která byla účastníkům dobře známa, cítili se v nich dobře.

### **Plnění indikátorů**

Závazné indikátory projektu byly splněny, což představuje vytvoření 38 podpořených pracovních míst a 13 úspěšných absolventů rekvalifikačních kurzů.

Přestože níže uvedená tabulka neukazuje stoprocentní splnění IS MONIT7+orovacích indikátorů, dle příjemce došlo k jejich naplnění a v IS MONIT7+ v době zpracování studie (duben 2012) nefigurují z důvodu neschválení závěrečné IS MONIT7+orovací zprávy.

### **Dosažené hodnoty indikátorů projektu<sup>12</sup>**

<i><b>kód indikátoru</b></i>	<i><b>Název indikátoru</b></i>	<i><b>Cílová hodnota</b></i>	<i><b>Dosažená hodnota</b></i>	<i><b>v %</b></i>
07.41.00	Počet podpořených osob – celkem	53	51*	96
07.01.00	Počet nově vytvořených pracovních míst	38	35*	92
07.46.13	Počet úspěšných absolventů kurzů - celkem	13	11*	85

\* dle vyjádření příjemce byly splněny všechny indikátory na 100%, v IS MONIT7+ zatím není hodnota doplněna důvodu neschválení závěrečné IS MONIT7+orovací zprávy

<sup>12</sup> Stav duben 2012

## KRÁTKODOBÉ VÝSLEDKY PROJEKTU

### Zhodnocení krátkodobých výsledků projektu

**Na základě všech získaných informací lze po expertním zhodnocení evaluátora projekt hodnotit jako velmi úspěšný.** To bylo způsobeno především v provázanosti vzdělávání a osobnostního rozvoje a umístění nezaměstnaného na podpořené pracovní místo. Samotné získání informací, vzdělání a nadšení pro hledání pracovního místa by i při sebekvalitnějších vzdělávacích či rekvalifikačních aktivitách mohlo velmi snadno zaniknout, pokud by účastník projektu brzy nezískal nové pracovní místo. Projekt lze jako úspěšný hodnotit právě proto, že dokázal tuto situaci reflektovat a vyřešit ji. Za úspěchem projektu stojí také přístup k nabídce vzdělávání a rekvalifikací, která nevycházela pouze z atraktivity vzdělávání či zájmu cílové skupiny. Zohledněna byla i potřeba rozvíjení konkrétních kompetencí, které byly zjištěny při osobních sezeních, a na nichž pak byl budován další kariérní rozvoj dané osoby.

Sám příjemce podpory vnímá projekt také jako velmi úspěšný, přičemž zájem cílové skupiny, dle něj, jen dokumentuje potřebu se jí dále věnovat. V této oblasti také příjemce dále realizuje své další aktivity.

Názor cílových skupin byl zjišťován prostřednictvím dvou dotazníkových šetření, kdy první bylo zaměřeno pouze na osoby, které v rámci projektu absolvovaly poradenský program a případné rekvalifikace, zatímco druhé šetření se obracelo na osoby, které získaly zaměstnání na nově vytvořených pracovních místech podpořených z projektu. Z prvního dotazníkového šetření vyplynulo, že u 1/3 respondentů absolvování poradenského programu a rekvalifikace pomohlo získat nové pracovní místo. U 2/3 respondentů projekt splnil jejich očekávání a formou komentářů bylo potvrzeno, že jim pomohl i v sebereflexi a dalším rozvoji. Za nejpřínosnější aktivitu projektu pak 2/3 respondentů označily právě poradenský program s psycholožkou-grafoložkou. Všichni respondenti pak uvedli, že i když pro ně absolvování aktivit projektu neznamenal zásadní životní změnu, využívají získané znalosti a dovednosti velmi často.

Pro osoby, které díky projektu nastoupily na nové pracovní místo, pochopitelně dle 100 % respondentů projekt splnil očekávání, přičemž s pracovním místem byli všichni spokojeni.

### Klíčové faktory pro dosažení výsledků

Klíčovými faktory byly dlouhodobá znalost prostředí pracovního trhu a podpory nezaměstnaných na straně příjemce a spolupráce s místními organizacemi. Tím bylo umožněno efektivně oslovit cílovou skupinu (zájemce o zaměstnání) prostřednictvím důvěryhodných organizací, institucí či osob a na místech, která zástupci cílové skupiny dobře znají. Projektu se tak účastnily výhradně osoby, které o aktivity projektu měly zájem a byl zde předpoklad, že jim projekt přinese pozitivní změnu.

Klíčové pro maximální dopad nabídnutého vzdělávání bylo, že určujícím faktorem v otázce druhu náplně rekvalifikace každého účastníka byl právě výstup z individuální diagnostiky. Každý z účastníků projektu tak získal výhradně podporu, která vycházela z jeho identifikovaných potřeb.

Zcela zásadní pro úspěch projektu bylo zařazení aktivity tvorby pracovních míst do samotného projektu. Vícetupňová podpora cílové skupiny tak zajistila nejen rekvalifikace a vzdělávání, ale i

zajištění pracovních míst. Zřízení pracovních míst pro účastníky projektu velmi napomohla půlroční podpora v podobě úhrady veškerých finančních nákladů spojených s provozováním pracovního místa, která zaměstnavatele motivovala a stimulovala a bez níž by se pravděpodobně nové pracovní místo, v aktuální ekonomické situaci, neodvážili vytvořit.

Vliv na úspěch projektu mělo i zajištění podpory účastníkům vzdělávacích aktivit při pořádání hromadných vzdělávacích kurzů, a to ve formě občerstvení a především hlídání dětí, protože projektu se z velké části účastnily osoby na mateřské dovolené, pro něž by účast bez zajištění hlídání dětí nebyla možná.

### **DLOUHODOBÉ VÝSLEDKY PROJEKTU**

Dlouhodobé výsledky projektu budou pozorovatelné až v následujících letech. Budou však nesporně vycházet z nastavení diagnostického a poradenského programu. Ten účastníkům projektu ukázal, ve kterém oboru by měli hledat zaměstnání. Protože v souladu s navrženým oborem účastníci také absolvovali další vzdělávání a případně rekvalifikační kurz, je pravděpodobné, že z nově nabytých poznatků a rozšířených kompetencí budou čerpat i dále a podaří se jim eliminovat fluktuaci mezi zaměstnáními.

Současně s identifikací svých osobnostních silných stránek získali účastníci projektu nové sebevědomí pro případné další hledání pracovního místa. U nich lze tedy do budoucna počítat s rychlejším vyřešením případného stavu nezaměstnanosti.

## Případová studie pro oblast podpory 2.2

### Typové projekty za účelem zhodnocení kauzality

<b>NÁZEV PROJEKTU</b>	<b>Rozvoj Národní soustavy povolání a Sektorových rad jako nástroje zaměstnavatelů k ovlivňování RLZ v ČR</b>	
Číslo projektu	CZ.1.04/2.2.00/11.00006	
Výše rozpočtu (Kč); % dotace	180 082 000,- Kč, 100 %	
Termín realizace projektu	1. 2. 2010 – 31. 1. 2013	
Územní dopady projektu	Území celé ČR	
<b>Název subjektu</b>	<b>Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR</b>	
Adresa	Na Poříčním právu 1, Praha 2	
Webová adresa	<a href="http://www.mpsv.cz">www.mpsv.cz</a>	
Projektový manažer	Ing. Michaela Navrátilová	
<b>Přehled terénního šetření</b>		
<b>Individuální rozhovory</b>		
Funkce	Projektová manažerka	odborný garant projektu
Datum terénního šetření	10. 2. 2012	10. 2. 2012
<b>Individuální rozhovory</b>		
Funkce	člen vrchního řídicího týmu NSP II, vedoucí Sektorové rady pro ostatní služby	
Datum terénního šetření	28. 2. 2012	

**Příloha:** Seznam ustanovených sektorových rad

## Obsah

TEORIE ZMĚNY.....	42
VÝCHOZÍ SITUACE.....	44
AKTIVITY PROJEKTU.....	45
Cíl projektu .....	45
Aktivity projektu .....	46
Plnění indikátorů .....	48
KRÁTKODOBÉ VÝSLEDKY PROJEKTU.....	49
Zhodnocení krátkodobých výsledků projektu .....	49
Klíčové faktory pro dosažení výsledků .....	50
DLOUHODOBÉ VÝSLEDKY PROJEKTU.....	51

## TEORIE ZMĚNY

Tato studie je součástí evaluačního úkolu projektu Roční operační vyhodnocení OP LZZ 2011, který má za cíl identifikaci a evaluaci dosažených věcných výsledků úspěšných projektů.

V rámci studie je tedy nutné prozkoumat projektovou logiku, k čemuž byl jako nejvhodnější nástroj použit koncept teorie změny. Teorie změny se zabývá identifikací a otestováním kauzálního řetězce; primárně slouží ke zdůvodňování účinnosti intervencí programů. S podporou škály analytických a návrhových nástrojů jsou popsány a určeny komponenty intervencí a jejich vzájemný vztah formou **kauzálního řetězce** vstupy-aktivity-výstupy-výsledky-dopady.

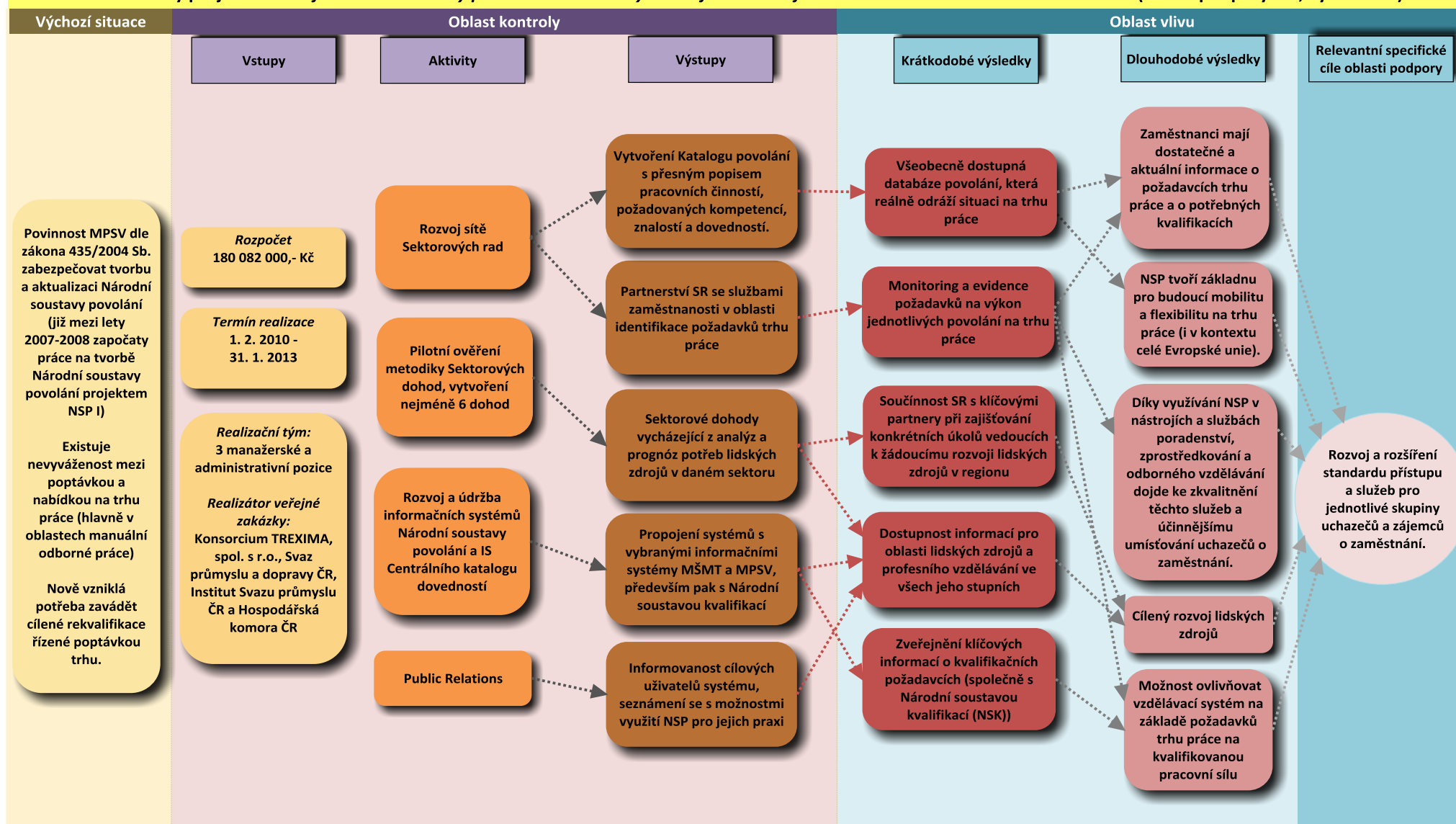
Teorie změny byla adaptována pro potřeby případových studií na úrovni projektu. Pro přehledné grafické znázornění kauzálních mechanismů na úrovni projektů je využito schéma splňující požadavky na objasnění teorie změny (schéma vychází z publikace Morras-Imas a Rist<sup>13</sup>).

Hodnocení teorie změny vychází z podrobného prozkoumání projektu a jeho aktivit na základě informací z IS MONIT7+7+, dalších veřejně dostupných informací a z informací získaných na základě terénního šetření. Šetření se skládalo z evaluační návštěvy u projektu, kde byly provedeny rozhovory s příjemci podpory a se zástupcem cílové skupiny.

---

<sup>13</sup>Morralmas, L. G. and Rist, R. C. (2009): *The road to results designing and conducting effective development evaluations*. Washington, D.C.: World Bank.

**Teorie změny projektu *Rozvoj Národní soustavy povolání a Sektorových rad jako nástroje zaměstnavatelů k ovlivňování RLZ v ČR* (oblast podpory 2.2, výzva č. 11)**





## VÝCHOZÍ SITUACE

Na trhu práce lze vysledovat rostoucí nevyváženost mezi požadovanou kvalifikovanou pracovní silou například v oblasti odborné manuální práce a počtem absolventů škol, kteří jsou pro daný výkon práce připravováni. Zaměstnavatelé i další sociální partneři opakovaně poukazují na tuto nepříznivou situaci. Zdůrazňován je kvantitativní problém (např. malý počet zájemců o absolvování učebních oborů, nízký počet absolventů, kteří skutečně vykonávají profesi, na kterou byli připraveni) a kvalitativní problém (školy často nepromítají do svých učebních osnov změny v technologii a technickém vybavení používaném v praxi, žáci tak nedostávají informace o nových postupech a materiálech, nebo dostanou pouze teoretické informace). Situace bývá částečně řešena partnerstvím mezi školami a podniky, ale tato situace není IS MONIT7+ována ani systémově podchycena. Dochází k tomu, že problémy stejného charakteru se řeší v různých sektorech nebo regionech různě nebo opakovaně, což je neefektivní a zdlouhavé.

V době hospodářské recese a následného zotavování ekonomiky ČR dochází k poměrně velkým změnám ve struktuře národního hospodářství a trhu práce. Zvyšuje se tlak na úřady práce s ohledem na potřebu nových rekvalifikací propuštěných zaměstnanců z neúspěšných oblastí hospodářství do nově se rozvíjejících perspektivnějších oblastí. Současně musí být zohledněny změny požadavků na výkon práce ve stávajících i nově vznikajících povoláních a pracovních pozicích. Je tedy potřeba provádět cílené rekvalifikace, které budou řízené poptávkou trhu, přičemž bude známo, kam a v jaké kvalitě a kvantitě uchazeče o zaměstnání nově směřovat. Za tímto účelem je nutné znát požadavky zaměstnavatelů na kompetence pracovníků, které má studovaný projekt získat prostřednictvím Sektorových rad a především jejich sektorových dohod. Tomuto účelu má sloužit *Národní soustava povolání* (NSP), která bude pravidelně aktualizována a bude využitelná všemi složkami trhu práce.

Dalším důvodem pro realizaci projektu je povinnost MPSV zabezpečovat tvorbu, a v souladu s vývojem trhu práce i aktualizaci, *Národní soustavy povolání* dle zákona 435/2004 Sb. o zaměstnanosti. Pro účinné poradenství, rekvalifikace a další prvky aktivní politiky zaměstnanosti potřebují pracovníci služeb zaměstnanosti vycházet z popisu povolání na národním trhu práce. Proto zákon o zaměstnanosti ukládá MPSV vést *Národní soustavu povolání*. MPSV potřebuje katalog povolání realizovat také s ohledem na vládní Strategii celoživotního učení a její implementační plán, které zmiňují NSP jako registr tvořící podklad pro tvorbu *Národní soustavy kvalifikací* (NSK). NSP je základním zdrojem informací pro tvorbu NSK, přičemž nedobudování jednoho ze systémů by vytvořilo překážku pro vytvoření navzájem propojeného celku a ohrozilo i udržitelnost obou systémů.

Na základě zákona č. 179/2006 se NSP stala základním východiskem pro tvorbu *Národní soustavy kvalifikací*, a tak přímo ovlivňuje podobu počátečního i dalšího vzdělávání v souladu s potřebami trhu práce, což naplňuje další klíčovou roli MPSV v oblasti zaměstnanosti.

Prezentovaný projekt tedy svým zaměřením pomáhá naplňovat cíle a strategická opatření zakotvená v mnoha národních dokumentech.

Projekt *Rozvoj Národní soustavy povolání a Sektorových rad jako nástroje zaměstnavatelů k ovlivňování RLZ v ČR* navazuje na dříve realizovaný projekt *Národní soustava povolání*, realizovaný v letech 2007-2008, ve kterém byl metodicky ověřen systém a nastavení fungování sektorových rad. Díky tomuto prvnímu projektu se podařilo prosadit systém Sektorových rad do strategických materiálů celostátního významu, a vznikly tak ideální podmínky pro pokračování projektu.

## AKTIVITY PROJEKTU

### Cíl projektu

Cíl projektu definovaný v IS MONIT7+7+: Dokončit primární naplnění Národní soustavy povolání jako komplexního nástroje pro IS MONIT7+orování kvalitativních požadavků trhu práce.

Rozšířit síť Sektorových rad tak, aby pokrývala všechny významné sektory národního hospodářství a představovala reprezentativního partnera veřejných služeb zaměstnanosti za zaměstnavatelskou sféru na národní úrovni.

Rozvinout prezentaci informací v Informačním systému NSP tak, aby se rozšířilo jejich využívání v nástrojích a službách poradenství, zprostředkování a odborného vzdělávání včetně rekvalifikací.

Pilotně ověřit nejméně v 6 sektorech model Sektorových dohod, jehož prostřednictvím Sektorové rady aktivně zahájí spolupráci s regionálními úřady práce a samosprávnými celky a formou partnerské spolupráce na základě sektorových analýz a studií připraví a realizují potřebné intervence.

Cíl projektu dle příjemce<sup>14</sup>: Základním východiskem projektu Rozvoj Národní soustavy povolání a Sektorových rad jako nástroje zaměstnavatelů k ovlivňování RLZ v ČR (NSP II) je realizovaný projekt Národní soustava povolání (NSP I) z let 2007-2008 kdy došlo k definování 60 % povolání a typových pozic z oblasti nižších kvalifikací, bylo ustanoveno celkem 20 Sektorových rad (SR) a 4 Expertní týmy. Cílem NSP II je zpracování 40 % dosud neřešených povolání a typových pozic z oblasti nižších kvalifikací, dokončit zpracování dalších cca 20 % povolání a typových pozic z oblasti veřejné správy a služeb a zpracovat komplexní popisy existujících povolání s vyšší kvalifikací. Pro zajištění plné funkčnosti NSP II bylo nutné ustanovit a zapojit dalších 9 Sektorových rad a 4 Expertní týmy. Cílem ustanovování dalších SR je pokrytí všech oblastí národního hospodářství.

Cílem projektu NSP I bylo navrhnout a ověřit vytváření a rozvoj NSP prostřednictvím vhodného modelu zapojení zaměstnavatelů. Tímto modelem je právě systém Sektorových rad a expertních týmů, které jsou dále rozpracovávány v NSP II. Cílem druhého projektu je aktivní zapojení uživatelů do sektorových rad, revize stávajících povolání a typových pozic, shromažďování dat a jejich uspořádání. Cílem nyní plánovaného a připravovaného navazujícího projektu NSP III je pak přiblížení katalogu blíže k jeho uživatelům, tedy tvorba uživatelských nástrojů (softwaru zaměstnanosti), posílení vazby na kvalifikaci (především u rekvalifikací, podnikového i celoživotního vzdělávání), zajištění konzistence soustavy a její maximální využití v podnikové praxi.

Jedním z úkolů projektu je zajištění fungování modelu sítě Sektorových rad. Síť nabízí zaměstnavatelům a jejich zastřešujícím organizacím možnost vytvoření komunikačních cest, které by je operativně propojily se zástupci státní správy, samosprávy, školami a zástupci vzdělavatelů. Dále síť nabízí možnost předávání informací mezi jednotlivými sektory.

### Cílové skupiny projektu

- Územní samosprávné celky a úřady samosprávných celků, jejich orgány a jimi zřízené nebo založené organizace a jejich zaměstnanci.

Jedná se o krajské úřady a jimi řízené nebo jimi založené instituce, tedy organizace, které zpracovávají koncepce a strategie v oblasti lidských zdrojů i v oblasti rozvoje školství a odborných kvalifikací. Díky projektu NSP dostanou příslušné úřady k dispozici veřejný a průběžně aktualizovaný zdroj informací, které bude možné využívat při přípravě strategií. Databáze a Informační systém NSP rovněž umožní příslušným úřadům zvyšovat jak kvalitu

<sup>14</sup> Vychází z individuálního rozhovoru s příjemcem.

vnitřní personální práce, tak i účinnost náboru pracovníků ve vazbě na nové trendy na trhu práce.

- Odborové organizace a sociální partneři

NSP slouží obecně zaměstnavatelům, umožňuje snazší implementaci nástrojů personálního řízení v podnicích (při tvorbě kompetenčních modelů a jednotného systému popisu pracovních míst). Zaměstnavatelé jsou klíčovou cílovou skupinou a zároveň delegují své zástupce do jednotlivých SR, což jim přináší možnost komunikace s dalšími zástupci zaměstnavatelů a možnost spolurozhodovat v rámci práce v SR o nasměrování intervencí na trhu práce a ovlivňování RLZ v daném sektoru. Podílejí se také na tvorbě metodiky aktualizace NSP a utváření sítě SR, které mají být hlavním nástrojem zaměstnavatelů.

Pro zaměstnance je projekt přínosný při kariérovém rozhodování o volbě povolání na základě požadavků trhu práce.

- Instituce služeb zaměstnanosti a jejich pracovníci

V rámci projektu dochází k rozsáhlému informování a školení pracovníků úřadů práce, které jim představuje nové informační zdroje a komunikační síť (SR). Pracovníci poradenství pro zprostředkování jsou informováni o využitelnosti informační základny NSP pro zkvalitnění zprostředkování. Vybrané úřady práce budou následně intenzivně zapojovány do komunikace na regionální úrovni při práci s analýzami regionálního trhu práce a přípravě pilotních Sektorových dohod. Projekt tak reaguje na úkoly, které institucím služeb zaměstnanosti ukládají národní strategické dokumenty i OP LZZ. Popisy práce a požadovaných kompetencí v NSP a zajištění jejich dostupnosti pro poradenské nástroje povede ke zkvalitnění individuálního poradenství a zprostředkování.

## Aktivity projektu

V rámci projektu byla realizována řada aktivit, přičemž aktivity, které byly dle vyjádření cílových skupin (respondentů rozhovorů a dotazníkového šetření) nejvíce významné pro úspěch projektu a v největší míře přispívali k naplnění cílů projektu, jsou v textu podtrženy.

### 1) Rozvoj Metodik IS MONIT7+orování a ovlivňování trhu práce prostřednictvím SR – cílem aktivity

je tvorba metodiky Sektorových dohod (SD) a zapracování této metodiky do stávajících procesů v Sektorových radách. Princip sektorových dohod je v ČR nový, myšlenka SD je převzata z Velké Británie. Úkolem aktivity je vypracovat pravidla a nástroje, které zajistí efektivní realizaci SD v ČR, tedy využití bestpractice z Velké Británie.

Obsahem metodiky jsou podmínky a východiska uzavření SD, pravidla postupu jednotlivých fází realizace a kontroly výstupů SD z hlediska využitelnosti pro cílové skupiny projektu. Dále proběhla úprava metodik vytvořených v prvním projektu NSP, která měla zajistit větší provázání na metodiky NSK (v závislosti na dopadu zákona č. 179/2006 Sb.), na závěry projektu NSP I, na požadavky kariérového poradenství a s ohledem na mezinárodní uznávání kvalifikací.

Aktivita vymezí pravidla využitelná pro realizaci drobných i větších kooperací různých subjektů v RLZ v rámci regionu.

### 2) Rozvoj sítě Sektorových rad – cílem této aktivity je zapojení subjektů, které budou národní

soustavu povolání nejvíce využívat, tedy zaměstnavatelů. Základem aktivity je rozšiřování již existující sítě Sektorových rad (SR) a také její komunikační základny o další zaměstnavatele.

Současná síť SR pokrývá cca 40 % trhu práce a cílem projektu je pokrytí až 70 %. V oblastech, kde neexistují SR, je plnění úkolů zajištěno formou Expertních týmů (ET).

Aktivita zahrnuje výkony sítě SR při popisování trhu práce (tvorbě NSP) a sice navrhování, připomínkování, projednávání a schvalování struktury soustavy povolání, obsahu povolání, typových pozic a menších jednotek práce vč. požadovaných kompetencí. Sektorové rady vytvářejí také návrhy úplných a dílčích kvalifikací a schvalují výstupy pro Národní soustavu kvalifikací, která je s NSP úzce spjata. Výkony sítě SR a ET lze obtížně rozdělit na část týkající se NSP a NSK. Cílem projektu je oba systémy budovat ve vzájemných interakcích za účelem dosažení nejlepšího využití prostředků.

Z rozhovorů se členy řídicího týmu projektu NSP II vyplývá, že díky rozvoji sítě Sektorových rad dochází k postupnému formování významné platformy pro diskuzi o rozvíjení lidských zdrojů a odborných kvalifikací z hlediska státu i z hlediska zaměstnavatelů a dalších subjektů trhu práce. Tato platforma slouží k IS MONIT7+ování, ale především ovlivňování trhu práce prostřednictvím Sektorových rad. Z pohledu zástupců jednotlivých sektorových rad je vytváření SR a jejich pravidelné setkávání a diskuze nad problematikou rozvoje lidských zdrojů v daném odvětví jedním z největších přínosů projektu. Právě zde mají totiž jednotliví účastníci možnost prosadit své názory, uplatnit své zkušenosti a diskutovat odborná témata.

**3) Zajišťování činností pro rozvoj NSP všemi Sektorovými radami** – činnosti této aktivity jsou orientovány na obsahový rozvoj a aktualizaci NSP (dostupný na adrese <http://katalog.nsp.cz>) a Centrálního katalogu dovedností (CKD, dostupný na adrese <http://kompetence.nsp.cz>), který stanoví požadavky na vykonavatele práce. CKD je důležitým prvkem především s ohledem pro potřeby propojení NSP a NSK. Poté co výstupy jednání SR prošly schvalovacím procesem, jsou zařazovány do příslušných databází a postupně zveřejňovány v Informačním systému NSP. Zásadním smyslem veřejně dostupné databáze povolání je poskytnout úřadům práce nástroj pro realizaci služeb zaměstnanosti. Dle vyjádření garantů projektu však k tomuto propojení prozatím nedochází v plné míře.

Jedním z úkolů v rámci této aktivity je průběžně se vracet ke strukturám i obsahu pozic v soustavě povolání a zajišťovat, aby aktuálně odrážely reálné potřeby trhu práce v jednotlivých sektorech. Na začátku projektu NSP II databáze NSP obsahovala 1 377 jednotek práce (povolání, typových pozic a MJP) a cílem projektu je 2 447 jednotek.

**4) Pilotní ověření metodiky Sektorových dohod** – tato aktivita je věnována pilotnímu ozkoušení realizace metodiky na vytváření sektorových dohod. Pilotáž je prováděna na vzorku 4 Sektorových rad.

Postup je ten, že SR při sestavování sektorových dohod vycházejí z analýz a prognóz potřeb lidských zdrojů v daném sektoru a identifikují slabé stránky a budoucí rizika v sektoru. Pak je možné specifikovat hlavní nedostatky a navrhnout opatření pro jejich nápravu. SR dále nastaví indikátory pro vyhodnocení, vymezí zodpovědnosti a vypracuje plán realizace. Poté může být SD schválena.

Hlavním cílem SD je podepsat dohodu o spolupráci SR s ostatními klíčovými partnery (úřady práce v regionech, školy, krajské rady pro lidské zdroje, další zaměstnavatelé atd.) při zajišťování konkrétních úkolů vedoucích k žádoucímu rozvoji lidských zdrojů v regionu.

Průběžně je pak prováděno vyhodnocování všech dílčích procesů a provedena úprava všech potřebných metodických materiálů pro plošnou implementaci metodiky Sektorových dohod.

**5) Rozvoj a údržba informačních systémů IS NSP a IS CDK** – cílem této aktivity je zajištění provozu, technické podpory a dalšího rozvoje všech částí informačních systémů NSP a CKD. V rámci aktivity jsou zdokonalovány vazby a vzájemná spolupráce s vybranými informačními systémy MŠMT pro oblast vzdělávání (NSK, VIP) a IS MPSV pro oblast průměrných výdělků (ISPV) a také pro oblast poradenských nástrojů v Integrovaném systému typových pozic (ISTP).

**6) Revize všech metodik (NSP, SR, SD)** – tato aktivita má být realizována až v závěru projektu. Cílem aktivity je provést komplexní revizi a úpravy všech metodických materiálů a pravidel nezbytných pro implementaci metodik, které byly v rámci projektu vytvořeny. Východiskem pro revizi těchto metodik bude aplikace poznatků z pilotního ověřování uzavírání SD ve vybraných SR, reálný provoz všech SR (ustavených v NSP I i NSP II) a naplňování NSP aktuálními informacemi o trhu práce. Zde se bude revize opírat o náměty účastníků a realizátorů procesů.

**7) Public Relations** – v rámci této aktivity je prováděna propagace celé veřejné zakázky i jednotlivých výstupů a výsledků. Jedná se o důležitou aktivitu, protože pomáhá rozšířit povědomí o projektu ke všem cílovým skupinám. Realizují se vzdělávací aktivity směrem k cílovým skupinám a uživatelům (pracovníci služeb zaměstnanosti zejména pracovníci úřadů práce). Zajišťována je i komunikace směrem k SR a expertním týmům tak, aby všichni, kdo se podílejí na řešení projektu, měli nejen aktuální informace o stavu řešení, ale i další potřebné novinky z oblasti trhu práce.

Dle vyjádření realizátorů projektu se jedná o jednu z klíčových aktivit pro plné využití potenciálu projektu. Informace o Národní soustavě povolání je potřeba dostat co nejbližší k cílovým skupinám – tedy samotným zaměstnancům, zaměstnavatelům, pracovníkům služeb zaměstnanosti i do veřejné sféry a seznámit je se možnostmi využití pro jejich praxi.

## Plnění indikátorů

Projekt Rozvoj Národní soustavy povolání a Sektorových rad jako nástroje zaměstnavatelů k ovlivňování RLZ v ČR měl za cíl dosáhnout konečné hodnoty indikátoru „Počet podpořených osob“ v počtu 2 280 osob. V současné době je naplněno pouze 10 % indikátoru (290 podpořených osob). Dalšími indikátory projektu je „Počet nově vytvořených / inovovaných produktů“, kde se podařilo zatím dosáhnout 29 produktů z plánovaných 51. Jedná se o sektorové dohody, které uzavírají jednotlivé SR. Indikátor „Počet podpořených organizací“ (celkem 1) byl již naplněn.

## Dosažené hodnoty indikátorů projektu<sup>15</sup>

kód indikátoru	Název indikátoru	Cílová hodnota	Dosažená hodnota	v %
07.41.00	Počet podpořených osob – celkem	2 280	459	20
07.57.00	Počet nově vytvořených / inovovaných produktů	51	29	57
07.45.00	Počet podpořených organizací – celkem	1	1	100

<sup>15</sup> Stav březen 2012



## KRÁTKODOBÉ VÝSLEDKY PROJEKTU

### Zhodnocení krátkodobých výsledků projektu

Projekt je stále v realizaci a navíc má ještě pokračovat navazujícím projektem NSP III, proto není možné hodnotit jeho celkový přínos a finální výsledky. V době zpracování studie ještě také nebyly vyladěny kódy v rámci převodníku obou systémů NSP a NSK (finální propojení systémů ještě nebylo dosaženo). V době zpracování studie (březen 2012) lze hodnotit dosavadní průběh projektu, spokojenost garantů a dalších účastníků projektu s realizací klíčových aktivit a směřování k naplnění jeho dílčích cílů.

**Dle hodnocení evaluátora se jedná bezpochyby o relevantní a potřebný projekt, který, v případě jeho úspěšného dokončení, bude mít široký přínos pro trh práce a rozvoj lidských zdrojů.** Naplnění všech stanovených cílů je však možné hodnotit až po dokončení projektu a především většina aktivit bude mít dopady až s delším časovým odstupem. Jedná se totiž o poměrně rozsáhlý dlouhodobý systémový projekt. Jelikož na projekt NSP II má být navázáno ještě jeho pokračování, bude možné většinu dopadů hodnotit až po dokončení všech fází realizace. Na základě hodnocení dosavadního průběhu projektu lze předpokládat, že přínosem projektu je a bude ovlivňování vazeb mezi trhem práce a vzdělavatelskou sférou, a to prostřednictvím širšího zapojení všech klíčových partnerů.

Dle členů řídicího týmu NSP je projekt odpovědí na problémy v oblasti zaměstnanosti a lidských zdrojů. Reaguje na poptávku zaměstnavatelů po možnosti ovlivňovat strukturu kvalifikací vstupujících na trh práce, což je jim umožněno formou zapojení do sektorových rad a podílu na vytváření sektorových dohod a katalogu povolání. Dle jejich vyjádření je snahou projektu, aby zaměstnanci věděli, o jaké pozice je na trhu práce zájem a mohli si snadno dohledat, jaká je pro tato povolání potřebná kvalifikace, čehož bude docíleno propojením katalogů NSP a NSK, ke kterému díky projektu postupně dochází. Cílem je, aby katalogy sloužily co nejširšímu spektru uživatelů působících na trhu práce, což se prozatím daří díky zapojení širokého spektra budoucích uživatelů do procesů přípravy. Uživatelé výsledků projektu by se měli stát zaměstnavatelé (jejich personální oddělení), vzdělavatelé, uchazeči o zaměstnání, zprostředkovatele zaměstnání i zaměstnanci.

Dle vyjádření představitele Sektorové rady pro ostatní služby je hlavní snahou propojení (synergie) zájmů státu, které se prolínají se zájmy zaměstnavatelů (reprezentovaných cechy, svazy či komorami) a zaměstnanců. Průnik těchto zájmů by měl být zanesen do sektorových dohod jednotlivých sektorových rad, které by měly definovat stav a cíle rozvoje lidských zdrojů pro jednotlivá odvětví a regiony.

Dle projektového manažera se na rozdíl od projektu NSP I už projekt NSP II dostává více do podvědomí cílových skupin, především pak velkých zaměstnavatelů. Toho je dosaženo díky aktivitě č. 7, v rámci které dochází k organizaci seminářů, workshopů a kulatých stolů zástupců dotčených skupin.

Dle vyjádření vrchního člena řídicího týmu NSP II si projekt klade dlouhodobé cíle, které není nyní v průběhu realizace možné hodnotit. Jedná se například o změnu uvažování o kvalifikacích pouze v úzkém vymezení „stupeň vzdělání“, který bude nahrazen formulací „stupeň vzdělání nebo kvalifikace dle NSK“. Jedná se o nový systém uvažování o kvalifikacích, který na základě propojení katalogů NSP a NSK zpřesňuje požadavky na zaměstnance. Navíc, díky tomu, že katalog Národní soustavy kvalifikací bude propojen s Evropským rámcem kvalifikací (EQF), bude možné následně propojit i jednotlivá povolání mezinárodně.

Provázaný systém kvalifikací a povolání se již nyní zavádí do praxe. Jako jedno z prvních přijalo tento systém Ministerstvo vnitra, které stanovilo, že pro určitá povolání dle definice NSP (například povolání strážníka) je potřeba mít odpovídající úplnou nebo dílčí kvalifikaci dle definice NSK (v tomto případě dílčí kvalifikace Strážný). Do současnosti došlo k proškolení několika stovek zaměstnanců, kteří získali certifikát o absolvování zmiňované dílčí kvalifikace a jsou nyní plně kvalifikováni vykonávat zaměstnání strážníka. Dle vyjádření vrchního člena řídicího týmu NSP II se očekává, že další povolání a kvalifikace budou tímto způsobem uváděna do praxe.

Dle výpovědí oslovených respondentů by systematická práce na vytváření komunikačních platform, dohod a databází nebyla bez financí projektu pravděpodobně možná. Bez financí projektu by možná vznikl nějaký katalog povolání, ten by ovšem neprošel schvalováním samotných zaměstnavatelů a ti by měli tím pádem daleko menší chuť a vůli jej využívat. Katalog by dle jejich názoru také méně vypovídal o skutečné realitě, kterou do projektu přináší právě zaměstnavatelé. Vedoucí sektorové rady pro ostatní služby je přesvědčen, že bez takto systematické práce na vytváření katalogu by trh práce prostřednictvím zaměstnavatelů nemohl naformulovat své požadavky na strukturu a podobu katalogu, bez intervencí projektu by pravděpodobně nedošlo k propojení NSK a NSP, bez informací od zaměstnavatelů by nebylo jasné, ve kterých odvětvích chybí zaměstnanci s odpovídající kvalifikací a naopak by mohlo docházet k tomu, že by se studenti/zaměstnanci vzdělávali v oborech, o které už není zájem.

Aby bylo docíleno všech finálních, požadovaných funkcí katalogu, je potřeba realizovat ještě projekt NSP III, kde dojde k užšímu napojení na zprostředkovatele zaměstnání, budou vytvořeny uživatelské nástroje a softwary umožňující zaměstnancům snadný přístup do katalogu, bude vytvořeno propojení na NSK (zvýší se vazby na kvalifikace) a zprostředkovatelé zaměstnání (především pak úřady práce) budou informováni a vyškoleni k efektivnímu používání katalogu. V současné době je podstatné připravit projekt NSP III i z toho důvodu, aby mezi jednotlivými realizacemi projektů nebyla příliš velká časová prodleva. Taková situace nastala mezi realizací projektů NSP I a NSP II, kdy musela být kvůli delší odmlce třetina pracovních pozic revidována.

### **Klíčové faktory pro dosažení výsledků**

Jednou z nejčastějších příčin pro vzdělávání dospělých bývají požadavky zaměstnavatelů. Do projektu NSP I nebyli ještě zapojeni zaměstnavatelé, zatímco u projektu NSP II se již přímo podílejí na vytváření sektorových dohod a podobě katalogu povolání. Tento posun oproti minulému projektu v zapojení zaměstnavatelů do sektorových rad a do rozhodování považuje člen vrchního řídicího týmu NSP II za jeden z nejzásadnějších kroků. Na základě závěrečné konference pořádané se zástupci zaměstnavatelů dospěla také projektová manažerka k názoru, že zaměstnavatelé tuto změnu vnímají velmi pozitivně a o zapojení mají aktivní zájem.

Hlavním předpokladem projektu je dle názoru člena vrchního řídicího týmu NSP II také vytvoření fungující platformy pro komunikaci a setkávání zástupců různých zaměření. Právě díky správnému nastavení fungování sítě Sektorových rad bylo tohoto docíleno a projekt směřuje k úspěšnému dosažení svých cílů.

Jednou ze strategických rolí SR je uzavírání SD, protože se jedná o unikátní nástroj, který umožňuje ovlivnit rozvoj lidských zdrojů v ČR prostřednictvím koordinovaných intervencí na trhu práce. Pro dosažení úspěchu projektu bude proto nezbytné správné nastavení metodiky Sektorových dohod, která projde revizí až tento rok. Klíčovými partnery pro uzavření sektorových dohod jsou sektorové



radý, zaměstnavatelé, Krajské rady pro rozvoj lidských zdrojů, územně správní celky, úřady práce, jednotlivé resorty a všichni vzdělavatelé.

### **DLOUHODOBÉ VÝSLEDKY PROJEKTU**

Jak již bylo uvedeno výše, projekt ještě není ukončen a hodnocení jeho dlouhodobých výsledků je zatím předčasné. Dlouhodobé výsledky používání katalogu, který vzniká na základě 3 projektů (NSP I, NSP II a NSP III) bude možné hodnotit až po dokončení všech tří fází přípravy.

Určitým problémem, který je možné očekávat je problém zajištění udržitelnosti výsledků projektu. Systém NSP (potažmo NSK) je totiž poměrně složitý a robustní a zajištění aktuálnosti takového systému je finančně i časově náročné. ČR zvolila v počátku cestu náročnějšího systému a nyní bude muset nalézt prostředky na jeho funkční udržení.

## Příloha:

### Seznam ustanovených sektorových rad

- Sektorová rada pro zemědělství
- Sektorová rada pro lesní a vodní hospodářství a životní prostředí
- Sektorová rada pro potravinářství a krmivářství
- Sektorová rada pro těžbu a úpravu nerostných surovin
- Sektorová rada pro textilní, oděvní a kožedělný průmysl
- Sektorová rada pro dřevozpracující a papírenský průmysl
- Sektorová rada pro sklo, keramiku a zpracování minerálů
- Sektorová rada pro chemii
- Sektorová rada pro strojírenství
- Sektorová rada pro hutnictví, slévárenství a kovárenství
- Sektorová rada pro energetiku
- Sektorová rada pro stavebnictví
- Sektorová rada pro dopravu, logistiku, poštovní a doručovací služby
- Sektorová rada pro obchod a marketing
- Sektorová rada pro pohostinství, gastronomii a cestovní ruch
- Sektorová rada pro polygrafii, média a informační služby
- Sektorová rada pro bezpečnost a ochranu osob a majetku a bezpečnost práce
- Sektorová rada pro osobní služby
- Sektorová rada pro ostatní služby
- Sektorová rada pro management a administrativu
- Sektorová rada pro bankovníctví, pojišťovnictví a finanční služby
- Sektorová rada pro informační technologie a telekomunikace
- Sektorová rada pro řemesla a umělecká řemesla
- Sektorová rada pro vyhrazená zařízení
- Sektorová rada pro elektrotechniku
- Sektorová rada pro veřejné služby a správu
- Sektorová rada pro kulturu
- Sektorová rada pro justici
- Sektorová rada pro ozbrojené složky

## Případová studie pro oblast podpory 3.1

### Typové (ukončené) projekty za účelem zhodnocení kauzality

<b>NÁZEV A PROJEKTU</b>	<b>Komunitní plánování sociálních služeb Písek</b>	
Číslo projektu	CZ.1.04/3.1.03/45.00008	
Výše rozpočtu (Kč); % dotace	999 228,72 Kč, 100 %	
Termín realizace projektu	1. 7. 2010 – 31. 10. 2011	
Územní dopady projektu	Jihočeský kraj	
<b>Název subjektu</b>	<b>Centrum pro komunitní Práci Jižní Čechy</b>	
Oblast působnosti subjektu	NNO – občanské sdružení, NUTS 3 – Jižní Čechy	
Adresa	Dvořákova 381/21, České Budějovice, 370 01	
Projektový manažer	Mgr. Ludmila Kolářová	
<b>Přehled terénního šetření</b>		
<b>Individuální rozhovory</b>		
Funkce	Projektová manažerka (Centrum pro komunitní plánování)	Představitel partnerské organizace, vedoucí odboru soc. věcí a zdravotnictví
Datum terénního šetření	6. 2. 2012	6. 2. 2012
<b>Individuální rozhovory</b>		
Funkce	Představitel partnerské organizace	Zástupce uživatelů při přípravě
Datum terénního šetření	6. 2. 2012	6. 2. 2012
<b>Dotazníkové šetření</b>	Dotazníkové šetření se věnovalo cílové skupině poskytovatelů sociálních služeb ORP Písek. Celkem bylo osloveno 53 poskytovatelů, návratnost dotazníku byla 42 %.	

**Příloha: Fotodokumentace**

## Obsah

TEORIE ZMĚNY.....	55
VÝCHOZÍ SITUACE.....	57
AKTIVITY PROJEKTU.....	58
Cíl projektu .....	58
Cílové skupiny projektu .....	58
Aktivity projektu .....	59
Plnění indikátorů .....	61
KRÁTKODOBÉ VÝSLEDKY PROJEKTU .....	62
Zhodnocení krátkodobých výsledků projektu .....	62
Klíčové faktory pro dosažení výsledků .....	63
DLOUHODOBÉ VÝSLEDKY PROJEKTU.....	63

## TEORIE ZMĚNY

Tato studie je součástí evaluačního úkolu projektu Roční operační vyhodnocení OP LZZ 2011, který má za cíl identifikaci a evaluaci dosažených věcných výsledků úspěšných projektů.

V rámci studie je tedy nutné prozkoumat projektovou logiku, k čemuž byl jako nejvhodnější nástroj použit koncept teorie změny. Teorie změny se zabývá identifikací a otestováním kauzálního řetězce; primárně slouží ke zdůvodňování účinnosti intervencí programů. S podporou škály analytických a návrhových nástrojů jsou popsány a určeny komponenty intervencí a jejich vzájemný vztah formou **kauzálního řetězce** vstupy-aktivity-výstupy-výsledky-dopady.

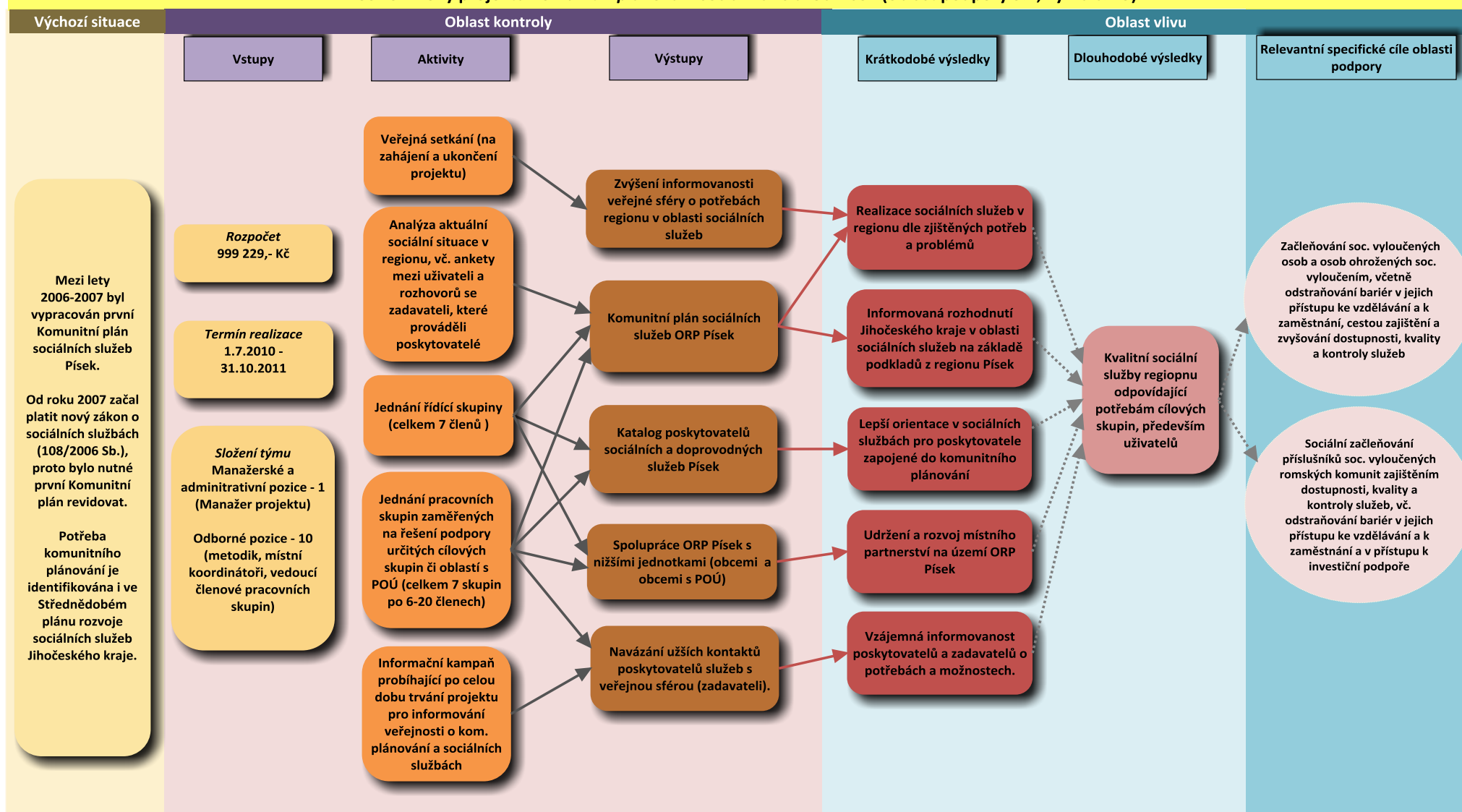
Teorie změny byla adaptována pro potřeby případových studií na úrovni projektu. Pro přehledné grafické znázornění kauzálních mechanismů na úrovni projektů je využito schéma splňující požadavky na objasnění teorie změny (schéma vychází z publikace Morras-Imas a Rist<sup>16</sup>).

Hodnocení teorie změny vychází z podrobného prozkoumání projektu a jeho aktivit na základě informací z IS MONIT7+ a především z informací získaných na základě terénního šetření. Šetření se skládalo z evaluační návštěvy u projektů, kde byly provedeny rozhovory s příjemci podpory, projektovou manažerkou, se zástupcem cílové skupiny uživatelů a z dotazníkového šetření mezi cílovou skupinou poskytovatelů.

---

<sup>16</sup>Morralmas, L. G. and Rist, R. C. (2009): *The road to results designing and conducting effective development evaluations*. Washington, D.C.: World Bank.

**Teorie změny projektu Komunitní plánování sociálních služeb Písek (oblast podpory 3.1, výzva č. 45)**



## VÝCHOZÍ SITUACE

Komunitní plánování sociálních služeb probíhalo na Písecku již v letech 2000 – 2002 jako součást česko-britského pilotního programu MOLSA<sup>17</sup>. V rámci programu docházelo především k předávání know-how a výměně zkušeností. V té době byli do komunitního plánování zapojeni zadavatelé, poskytovatelé a uživatelé sociálních služeb z celého okresu Písek. Během dvouleté činnosti byl vypracován základní modul komunitního plánování a návrh postupu tvorby komunitního plánu, byly zmapovány poskytované služby, uskutečnily se různé dotazníkové akce. Výstupem intenzivní práce široké skupiny dobrovolníků se staly čtyři verze návrhu Komunitního plánu okresu Písek. Tyto materiály přestaly být aktuální po reformě státní správy, kdy se okres Písek rozdělil na dva správní obvody: Písek a Milevsko.

Na konci roku 2005 se město Písek rozhodlo navázat na výstupy z projektu MOLSA a zahájilo přípravy na zpracování aktuálního komunitního plánu sociálních služeb pro nový správní obvod, který zahrnuje 49 obcí. Město Písek vybralo partnera projektu - Centrum pro komunitní práci jižní Čechy.

V roce 2007 byl vypracován první kompletní výstup z procesu - *Komunitní plán sociálních služeb Písek*. Na jeho základě bylo nastaveno zefektivnění celého systému sociálních služeb tak, aby systém v maximální možné míře vedl ke snížení sociální izolace lidí s handicapem. Do tehdy schváleného plánu byla zanesena povinnost města Písek zajistit po 3 letech aktualizaci plánu. Většina aktivit původního plánu je splněna (podrobný monitoring plnění plánu a vyhodnocení probíhá 1x ročně a financuje jej město Písek z vlastních zdrojů) a samospráva města Písku schválila zahájení aktualizace. Aktualizaci podporují i ostatní obce z území obce s rozšířenou působností (ORP) Písek a do procesu se zapojily.

Nový komunitní plán je nutné přepracovat i z toho důvodu, že původní plán ještě nemohl zohlednit nový zákon o sociálních službách a tehdejší služby se od již té doby částečně transformovaly. Zároveň je už v regionu vytvořena fungující platforma aktivních lidí (od poskytovatelů, přes zadavatele i externí spolupracovníky), kteří mají s plánováním zkušenosti, jsou nastavené procesy tvorby i další mechanismy potřebné při vytváření komunitního plánu, na které je vhodné navázat.

Před rokem 1989 byla situace v oblasti péče o seniory v regionu jedna z nejhorších v republice. V současné době disponuje region nadprůměrným počtem míst v domovech pro seniory a situace se výrazně zlepšila, a to také díky komunitnímu plánování. Vedení města také vidí pokroky, které v oblasti sociálních služeb byly dosaženy v období, kdy probíhají komunitní plány. Proto se také rozhodlo pro další pokračování komunitního plánování.

Potřebnost projektu vychází také ze *Střednědobého plánu rozvoje sociálních služeb Jihočeského kraje*, který podporuje plánování rozvoje sociálních služeb na úrovni obcí a regionů. Projekt přímo koresponduje s hlavní prioritou Střednědobého plánu („Podpora plánování sociálních služeb na krajské i místní úrovni“) i jeho opatřeními a konkrétně naplňuje aktivitu „Trvalé udržení procesů komunitního plánování sociálních služeb v obcích/regionech“. Komunitní plán Písecka se stane podkladovým materiálem pro další plánování na vyšší krajské úrovni.

Před realizací projektu byl krajem organizován průzkum potřeb zadavatelů sociálních služeb v Jihočeském kraji. Poskytovatelé sociálních služeb realizovali v rámci průzkumu i některé rozhovory a

<sup>17</sup> MOLSA je zkratkou anglického Ministry of Labour and Social Affairs. Toto ministerstvo Velké Británie realizovalo ve spolupráci s Ministerstvem práce a sociálních věcí České republiky pilotní projekt, jehož cílem byla podpora české sociální sféry. Projekt zahrnoval tři moduly – definování úlohy ministerstva práce a sociálních věcí v sociální sféře, zjišťování standardů sociálních služeb a vzdělávání odborníků (Olomoucko) a komunitní plánování sociálních služeb (Písecko).



dotazníky se zadavateli, protože mají o situaci ve svém oboru největší přehled a vědí, co mohou nabídnout. Z těchto informací bylo možno vycházet při komunitním plánování regionu ORP Písek.

## **AKTIVITY PROJEKTU**

### **Cíl projektu**

Cíl projektu definovaný v IS MONIT7+7+: Všeobecným cílem projektu je podpora sociálního začleňování sociálně vyloučených osob a osob ohrožených sociálním vyloučením cestou zajištění dostupnosti kvalitních sociálních služeb. Specifickými cíli projektu je udržení a rozvoj místního partnerství na území ORP Písek (49 obcí) a vypracování aktuálního plánu sociálních služeb. Partnerství se realizuje mezi uživateli, poskytovateli a zadavateli sociálních služeb. Do procesu bude zapojena i široká veřejnost. Hlavním výstupem z procesu plánování bude komunitní plán sociálních služeb, který pomůže vytvořit podmínky pro rozvoj a udržitelnost takových služeb, které budou reagovat na skutečné potřeby občanů z území ORP Písek. Dalším výstupem bude katalog poskytovatelů sociálních služeb, který podpoří informovanost občanů.

Cíl projektu dle příjemce<sup>18</sup>: Cílem komunitního plánu je zkvalitnění služeb regionu ORP Písek tak, aby odpovídaly především potřebám uživatelů služeb. Prvotně bylo nutné zhodnocení úspěchů či neúspěchů minulého komunitního plánu tak, aby bylo na co navázat. Cílem bylo analyzovat aktuální situaci v regionu, aby mohl být vytvořen nový plán, co na ní bude reagovat. Cílem je nastavit, kam by se mělo město ve střednědobém horizontu zaměřit a jaké služby prioritně podporovat. Dalším cílem plánu bylo nastavit nově podmínky fungování tak, aby sociální služby byly dostupné i obyvatelům z venkova.

Cílem MÚ Písek také bylo ušetřit finanční prostředky, protože realizace plánu zajistí, že peníze se budou vynakládat jen na udržení nebo zřizování těch služeb, které jsou pro občany města doopravdy potřebné. Komunitní plán je otevřeným materiálem, který je možné průběžně doplňovat a aktualizovat.

Dalším cílem bylo vytvořit kvalitní podklad pro plánování na krajské úrovni. Díky tomu, že bude mít kraj k dispozici aktuální analýzy z regionu ORP Písek s jasně nastavenými cíli a aktivitami, budou mít plány i větší šanci na realizaci s pomocí krajských financí.

### **Cílové skupiny projektu**

U komunitního plánování sociálních služeb jsou hlavními cílovými skupinami zadavatelé, poskytovatelé a uživatelé sociálních služeb. Jako uživatelé sociálních služeb jsou vnímány osoby, které sociální službu aktuálně využívají i osoby, které zatím službu nevyužívají, jsou ale v nepříznivé sociální situaci a sociální služba by jim výrazně pomohla zlepšit kvalitu života.

- **Zadavatelé sociálních služeb** – Jednotlivé obce jsou ze zákona odpovědné za zajištění sociálních služeb, proto jsou jejich zadavateli. Projekt je pro obce podstatný především z důvodu zlepšení informovanosti. Díky projektu byly průběžně informovány, měly možnost se do plánování zapojit především účastí v pracovních skupinách a seznámit se s hlavními cíli ORP Písek v oblasti sociálních služeb. Zadavatelé mohli vyjádřit svůj názor při terénním šetření, které s jednotlivými zástupci obcí prováděli poskytovatelé služeb.
- **Poskytovatelé sociálních služeb a další subjekty poskytující služby napomáhající sociální integraci cílovým skupinám** – Pro poskytovatele sociálních služeb bylo přední navázání

<sup>18</sup> Vychází z individuálního rozhovoru s příjemcem.

užších kontaktů s veřejnou sférou a možnost účastnit se aktivně plánování sociálních služeb a tím se pokusit nastavit optimální podmínky pro své fungování. Poskytovatelé sociálních služeb byli nejaktivnější skupinou při plánování, aktivně se zapojovali také do ankety organizované Jihočeským krajem zjišťující potřeby zadavatelů sociálních služeb (jako tazatelé). Při informační kampani poskytovatelé informovali občany o sociálních službách, především pak na prvním veřejném setkání, kde prezentovali své služby veřejnosti.

- **Uživatelé sociálních služeb** – při práci s cílovými skupinami uživatelů se příjemce soustředil vždy nejprve na zpracování analýz (kolik daných osob na území žije, zda využívají sociální služby). Dále byly mapovány jejich potřeby a identifikovány aktivity, které mohou vést ke zlepšení jejich situace a zabránění jejich sociálnímu vyloučení. Uživatelé služeb (i potenciální) měli možnost vyjádřit svůj názor v anketě a na veřejných projednáních komunitního plánu. Zástupcům jednotlivých podskupin bylo také nabídnuto členství v pracovních skupinách zabývajících se danou problematikou. Bohužel se nakonec uživatelé do procesu plánování příliš nezapojovali.
  - Osoby bez přístřeší (i vzhledem k nárůstu počtu osob této cílové skupiny).
  - Etnické menšiny a osoby z jiného sociokulturního prostředí.
  - Děti, mládež a mladí dospělí – Při plánování na území ORP Písek byl brán zřetel zejména na ty skupiny dětí, mládeže a mladých dospělých, které jsou v nepříznivé sociální situaci, jsou sociálně vyloučeni nebo jsou tímto vyloučením ohroženi. Řešení problémů nejohroženějších skupin bylo prioritami plánu. V oblasti dětí a mládeže se ale plán zaměřoval nejenom na plánování potřebných sociálních služeb, ale i na prevenci sociálně patologických jevů, které jsou často příčinou toho, že se děti a mladí lidé do nepříznivé sociální situace dostávají.
  - Osoby opouštějící zařízení pro výkon ústavní výchovy.
  - Osoby závislé na návykových látkách.
  - Osoby se zdravotním postižením.

## Aktivity projektu

V rámci projektu byla realizována řada aktivit, přičemž aktivity, které byly dle vyjádření cílových skupin (respondentů rozhovorů a dotazníkového šetření) nejvíce významné pro úspěch projektu a v největší míře přispívaly k naplnění cílů projektu, jsou v textu podtrženy.

- 1) Informační kampaň** - Informační kampaň probíhala po celou dobu realizace projektu. Cílem bylo poskytnutí informací o komunitním plánování sociálních služeb široké veřejnosti a zapojení maximálního počtu obyvatel regionu do procesu plánování. Informační kampaň byla zaměřena zejména na oslovení cílových skupin, ale i na propagaci komunitního plánování mezi širokou veřejností.
- 2) Vypracování metodik a základních dokumentů** - Na začátku realizace projektu byla vypracována metodika pro plánování sociálních služeb na území ORP Písek. Dále byl realizován program vzdělávání pro účastníky komunitního plánování (členy řídicí skupiny a pracovních skupin) a byly vypracovány jednací řády řídicí skupiny a pracovních skupin, které zefektivnily činnost a eliminují riziko rozpadu organizační struktury.
- 3) Veřejná setkání** - První veřejné setkání se uskutečnilo na začátku komunitního plánování. Pozvání byli uživatelé, poskytovatelé a zadavatelé sociálních služeb, dále i široká veřejnost. Obsahem jednání bylo seznámení s významem komunitního plánování sociálních služeb a s vyhodnocením plnění plánu z roku 2007 a prezentace nabízených služeb poskytovateli. Na

druhém (závěrečném) veřejném projednání byl představen návrh komunitního plánu, veřejnost měla možnost připomínkovat zejména jeho opatření a aktivity, nicméně zde nedošlo téměř k žádné konstruktivní kritice.

**4) Analýza aktuální sociální situace v regionu** – Popis aktuální situace vycházel z údajů získaných z obcí, úřadů a institucí, důležitým podkladem byly výstupy z ankety pro širokou veřejnost a výstupy z průzkumů potřeb cílových skupin. V rámci ankety pro širokou veřejnost bylo distribuováno 21 600 anketních lístků. Analýza sociálních služeb v regionu popisovala kromě zaměření jejich služeb, cílových skupin, kapacit i jejich rozvojové záměry. Analýza potřeb cílových skupin obsahovala popis potřeb zadavatelů, poskytovatelů a různých skupin uživatelů. Vycházela z průzkumů mezi aktuálními uživateli sociálních služeb i z cílených průzkumů mezi skupinami, které jsou v nepříznivé sociální situaci a sociální služby nevyužívají. Součástí analýz bylo porovnání rozdílů mezi potřebami uživatelů a dostupností služeb.

Dle názoru respondentů rozhovorů se jednalo o důležitou aktivitu pro úspěch celého plánování. Jako nejprínosnější jí v dotazníkovém šetření označilo 24 % poskytovatelů služeb, kteří se do plánování zapojili. Respondenti dotazníkového šetření vnímali přínos této aktivity následovně: „Získala jsem lepší přehled o nepokrytých místech v zajištění a dostupnosti služeb v našem regionu“ či „jako poskytovatel sociální služby mohu na základě analýzy zvažovat další rozšíření, nabídku další služby“.

**5) Jednání řídicí skupiny** – Na území ORP Písek byla řídicí skupina zformovaná v roce 2006, tato řídicí skupina byla pro účely nového komunitního plánu částečně pozměněna (4 noví členové). Jejím úkolem bylo další řízení a koordinace procesu komunitního plánování. Na základě výstupů z analýzy aktuální sociální situace stanovila priority plánu (hlavní témata, kterými se plánovací proces dále zabýval). Připomínkovala průběžné výstupy procesu a schválila finální výstupy.

**6) Jednání pracovních skupin** – Na území ORP Písek byly pracovní skupiny zformovány již v roce 2006, přičemž při realizaci tohoto projektu došlo k doplnění a obměně členů jednotlivých skupin. V každé skupině bylo 6 - 20 členů. Členy pracovních skupin byly zejména zástupci zadavatelů a poskytovatelů sociálních služeb, účast uživatelů byla spíše minimální. Skupiny byly otevřené a do jejich činnosti se mohl zapojit každý, kdo měl o problematiku zájem. Každá pracovní skupina byla zaměřena na podporu určitých skupin osob ohrožených sociálním vyloučením případně na určitý region. Hlavní zapojení pracovních skupin bylo při tvorbě strategické části plánu. Pro každou prioritní oblast komunitního plánování byla vypracována pod vedením metodika SWOT analýza oblastí. Pracovní skupiny navrhly opatření k jednotlivým prioritám a navrhly konkrétní aktivity vedoucí k definovaným cílům. Seznam zaměření jednotlivých pracovních skupin:

- Podpora seniorů a osob se zdravotním postižením
- Podpora lidí v krizi
- Podpora rodin s dětmi
- Řešení průřezových témat
- Rozvoj sociálních služeb Protivín
- Rozvoj sociálních služeb Mirovice
- Rozvoj sociálních služeb Mirovice

Dle názoru respondentů rozhovorů se jednalo o nejdůležitější aktivitu pro úspěch celého plánování. Jako nejprínosnější jí v dotazníkovém šetření označilo 30 % poskytovatelů služeb, kteří se do plánování zapojili. Respondenti dotazníkového šetření vnímali přínos této aktivity následovně: „jednalo se o kvalifikovaný rozbor z více stran a pohledů, který na základě pouze

vlastní zkušenosti nelze udělat“ či „bližší seznámení se zástupci poskytovatelů služeb, načerpání informací o jejich nabídce služeb, výměna zkušeností“.

Z dotazníkového šetření dále vyplývá, že třetina respondentů nejvíce oceňovala možnost diskutovat o svých problémech a potřebách s ostatními a další třetina si chválila možnost seznámení s ostatními poskytovateli sociálních služeb regionu.

**7) Vytvoření plánu a katalogu, distribuce** – Na konci procesu byl vypracován „Komunitní plán sociálních služeb ORP Písek“. Nejdůležitější částí dokumentu je dle vyjádření respondentů část č. 3 (Strategická část), která obsahuje vize, priority, opatření a podrobný popis aktivit a vychází z analýzy sociální situace regionu. Snahou bylo komunitní plán co nejvíce přiblížit všem cílovým skupinám, ale podle výsledků dotazníkového šetření vychází, že pouze poskytovatelé, kteří se podíleli na jeho vytváření, mají přehled o jeho náplni.

Dále byl vypracován „Katalog poskytovatelů sociálních a doprovodných služeb Písek“, který obsahuje popis jednotlivých zařízení, adresy, kontakty, nabídky služeb, kapacity atd.

**8) Schválení plánu** (zastupitelstvem)

### Plnění indikátorů

Ze statistik v IS MONIT7+ vyplývá, že v jednom případě došlo k nenaplnění indikátoru (Počet nově vytvořených / inovovaných produktů), kde byly plánovány 2 kusy produktů, ale v IS MONIT7+ je vykázán pouze jeden. Dle vyjádření projektové manažerky projektu ale došlo ke splnění i tohoto indikátoru (publikace *Katalog poskytovatelů sociálních a doprovodných služeb Písecka pro rok 2011* a publikace *Komunitní plán sociálních služeb Písecka*, oba k dispozici online, na CD i v tištěné podobě) a jedná se tedy pouze o chybu v systému. Mezi podpořenými organizacemi byla jedna nezisková organizace (Centrum pro komunitní plánování, které bylo realizátorem projektu) a jedna organizace veřejné správy (MÚ Písek, partner projektu).

### Dosažené hodnoty indikátorů projektu<sup>19</sup>

kód indikátoru	Název indikátoru	Cílová hodnota	Dosažená hodnota	v %
07.57.00	Počet nově vytvořených / inovovaných produktů	2	1*	50
07.45.00	Počet podpořených organizací - celkem	2	2	100

\* dle vyjádření příjemce byly splněny všechny indikátory, v IS MONIT7+ zatím není hodnota doplněna

<sup>19</sup> Stav březen 2012

## **KRÁTKODOBÉ VÝSLEDKY PROJEKTU**

### **Zhodnocení krátkodobých výsledků projektu**

**Na základě všech získaných informací lze po expertním zhodnocení evaluátora projekt hodnotit jako úspěšný, přestože některé aktivity nenaplnily všechny očekávané výsledky.**

Ve svém souhrnu vedly aktivity projektu k hlavnímu stanovenému cíli projektu, tj. zkvalitnění služeb v regionu ORP Písek. Komunitní plán dle zjištěných informací pomáhá podpořit rozvoj a udržitelnost služeb, které budou odpovídat potřebám obyvatel regionu ORP Písek.

Plán vycházel z analýzy aktuální situace v regionu. Zjišťování aktuální situace mělo být zajištěno pomocí ankety mezi uživateli, zapojením aktivních aktérů ze všech cílových skupin a pomocí veřejných projednání. Bohužel zapojení uživatelů do procesu plánování nebylo v takové míře, jakou příjemce očekával. V rámci ankety bylo rozdáno více než 20 000 anketních lístků široké veřejnosti, ale návratnost byla minimální. Tato situace byla způsobena jednak obecnou pasivitou veřejnosti, ale dále je možné, že v projektu byla nesprávně nastavena aktivita č. 1 tedy informační kampaň, která měla cílové skupiny mobilizovat. Veřejnost se zapojovala jen minimálně do práce pracovních skupin a stejně tak do veřejných projednání. Tento nezáměr by mohl teoreticky mít negativní dopad na komunitní plán, který by neodpovídal potřebám obyvatel ORP Písek. Dle zjištění evaluátora byl ale tento nezáměr široké veřejnosti bohatě nahrazen úzkou spoluprací aktivních členů pracovních skupin, do kterých jsou zapojeni odborníci různých zaměření, zástupci zadavatelů, poskytovatelů i uživatelů služeb, takže se plán podařilo co nejvíce přiblížit potřebám regionu.

Nezáměr veřejnosti ovlivňuje také splnění cíle dokumentu *Katalog poskytovatelů sociálních a doprovodných služeb Písek*, který měl podpořit informovanost občanů, ale na základě výpovědí respondentů o něj veřejnost příliš velký zájem neprojevuje. Z dotazníkového šetření mezi poskytovateli vyplývá, že hodnocení a využívání katalogu a samotného komunitního plánu se liší. Naprostá většina z poskytovatelů, kteří se na plánování podíleli, oba výstupy projektu považuje za přínosné a využívá je ve své praxi. Příklady komentářů respondentů k využití výstupů: „mohu je použít jako opěrný bod při jednání s úřady a institucemi při prosazování potřebných záměrů“, „používám je jako argument potřebnosti naší služby“, díky katalogu „mám zmapované služby v regionu a mohu je využít při poradenské činnosti a doporučit adekvátní službu pro danou cílovou skupinu - jedince“. Poskytovatelé, kteří se na plánování nepodíleli, výstupy používají méně.

Důležitým výsledkem projektu je dle respondentů udržení a rozvoj místního partnerství, především pak mezi aktivními občany, poskytovateli služeb, veřejnými činiteli, obcemi regionu i odborníky na problematiku sociálních služeb. Díky kontinuitě tohoto partnerství se daří nastavovat služby tak, aby co nejvíce odpovídaly potřebám všech zainteresovaných subjektů.

V regionu Písek působí nezávisle na komunitním plánování při MÚ Písek také Občanské poradenské středisko (o.p.s.) Regio Písek, které zaštiťuje neformální spolupráci neziskových organizací píseckého regionu. V rámci jeho činnosti vznikla Komunitní koalice (zkráceně KOKO), která dle výpovědí respondentů i dotazníkového šetření propojuje podobně smýšlející poskytovatele služeb a poskytuje jim platformu k neformálním diskuzím.

**Klíčové je, že materiály, které jsou výsledkem projektu, skutečně slouží zadavateli služeb – tedy Městskému úřadu Písek pro další rozhodování a plánování služeb ve střednědobém horizontu, což potvrzují zástupci MÚ.**

### Klíčové faktory pro dosažení výsledků

Komunitní plánování má v regionu dlouhodobou tradici. Díky realizaci pilotního programu MOLSA už od roku 2000 mělo město příležitost se věnovat komunitnímu plánování dlouhodobě a optimálně nastavit procesy plánování.

Ve srovnání s jinými komunitními plány byly do Píseckého plánu také výrazně zapojeny obce s pověřeným obecním úřadem – Protivín, Mirovice a Mirovice – tedy nižší správní jednotky. Zapojení těchto obcí velmi pomohlo při stanovování cílů a aktivit plánu tak, aby odpovídaly potřebám všech oblastí regionu ORP Písek.

Dalším faktorem úspěchu byla aktivita všech zúčastněných, kteří jsou již tak většinou podchyceni v Komunitní koalici (KOKO). Existence této platformy pro neformální setkávání aktivních poskytovatelů (většinou vedoucích pracovníků NNO) usnadňuje jednání pracovních skupin a tvorbu plánu.

### DLOUHODOBÉ VÝSLEDKY PROJEKTU

Výstupem projektu byly podklady pro plánování na krajské úrovni, což se promítne až v dlouhodobém horizontu. Předpokladem projektu je, že krajské plánování se bude řídit výsledky komunitního plánu Písek a bude z nich vycházet při nastavování svých priorit a cílů. Díky tomu, že bude mít kraj k dispozici aktuální analýzy z regionu s jasně nastavenými cíli a aktivitami budou mít plány i větší šanci na realizaci s pomocí krajských financí. Tento předpoklad by ale bylo možné ověřit až s delším časovým odstupem, bylo by potřeba realizovat analýzu materiálů krajského plánování sociálních služeb (např. *Střednědobý plán rozvoje sociálních služeb Jihočeského kraje*), jeho cíle a aktivity a jejich návaznost na *Komunitní plán sociálních služeb Písek*.

Z dlouhodobého pohledu by výstupem projektu měly být fungující sociální služby v regionu ORP Písek, které reagují na potřeby obyvatel regionu. Tento dlouhodobý výsledek bude nadále hodnocen díky monitoringu plnění aktivit komunitního plánu a bude realizován ORP Písek.

Dlouhodobým výstupem by také mělo být nadále fungující partnerství mezi aktivními občany, poskytovateli služeb, veřejnými činiteli, obcemi regionu i odborníky na problematiku sociálních služeb. Funkčnost nastavených vazeb bude možné prověřit například další případovou studií po uplynutí určitého času od ukončení projektu (např. interval 2 let).



## Případová studie pro oblast podpory 3.2

### Typové (ukončené) projekty za účelem zhodnocení kauzality

<b>NÁZEV PROJEKTU</b>	<b>Začleňování romských rodin v Ústeckém kraji</b>
Číslo projektu	CZ.1.04/3.2.01/19.00132
Výše rozpočtu (Kč); % dotace	7 976 534 Kč (85 % ESF, 15 % SR)
Termín realizace projektu	1. 3. 2010 – 1. 3. 2013
Územní dopady projektu	Děčín, Česká Kamenice, Jiříkov, Krásná Lípa, Šluknov a Varnsdorf
<b>Název subjektu</b>	<b>Poradna pro občanství/Občanská a lidská práva, o.s.</b>
Oblast působnosti subjektu	Práce se sociálně vyloučenými osobami a v sociálně vyloučených lokalitách
Adresa	Pobočka Děčín: Radniční 1/23, Děčín I, 405 01
Webová adresa	<a href="http://poradna-prava.cz/">http://poradna-prava.cz/</a>
Projektový manažer	Mgr. Miroslav Dvořák – vedoucí projektu
<b>Přehled terénního šetření</b>	<b>Skupinový rozhovor s projektovým týmem</b>
Účastníci skupinového rozhovoru	Vedoucí projektu, sociální pracovníce/pracovník z Varnsdorfu a Děčína, zaměstnanec tréninkového centra, asistentka soc. pracovníce a odborný/metodický vedoucí projektu
Datum terénního šetření	24. 2. 2012





evropský  
sociální  
fond v ČR



OPERAČNÍ PROGRAM  
LIDSKÉ ZDROJE  
A ZAMĚSTNANOST

PODPORUJEME  
VAŠI BUDOUCNOST  
[www.esfcr.cz](http://www.esfcr.cz)

## Obsah

TEORIE ZMĚNY.....	66
VÝCHOZÍ SITUACE.....	68
AKTIVITY PROJEKTU.....	69
Cíl projektu .....	69
Cílové skupiny projektu .....	69
Aktivity projektu .....	70
Plnění indikátorů .....	71
KRÁTKODOBÉ VÝSLEDKY PROJEKTU.....	72
Zhodnocení krátkodobých výsledků projektu .....	72
Klíčové faktory pro dosažení výsledků .....	72
DLOUHODOBÉ VÝSLEDKY PROJEKTU.....	73

## TEORIE ZMĚNY

Tato studie je součástí evaluačního úkolu projektu Roční operační vyhodnocení OP LZZ 2011, který má za cíl identifikaci a evaluaci dosažených věcných výsledků úspěšných projektů.

V rámci studie je tedy nutné prozkoumat projektovou logiku, k čemuž byl jako nejvhodnější nástroj použit koncept teorie změny. Teorie změny se zabývá identifikací a otestováním kauzálního řetězce; primárně slouží ke zdůvodňování účinnosti intervencí programů. S podporou škály analytických a návrhových nástrojů jsou popsány a určeny komponenty intervencí a jejich vzájemný vztah formou **kauzálního řetězce** vstupy-aktivity-výstupy-výsledky-dopady.

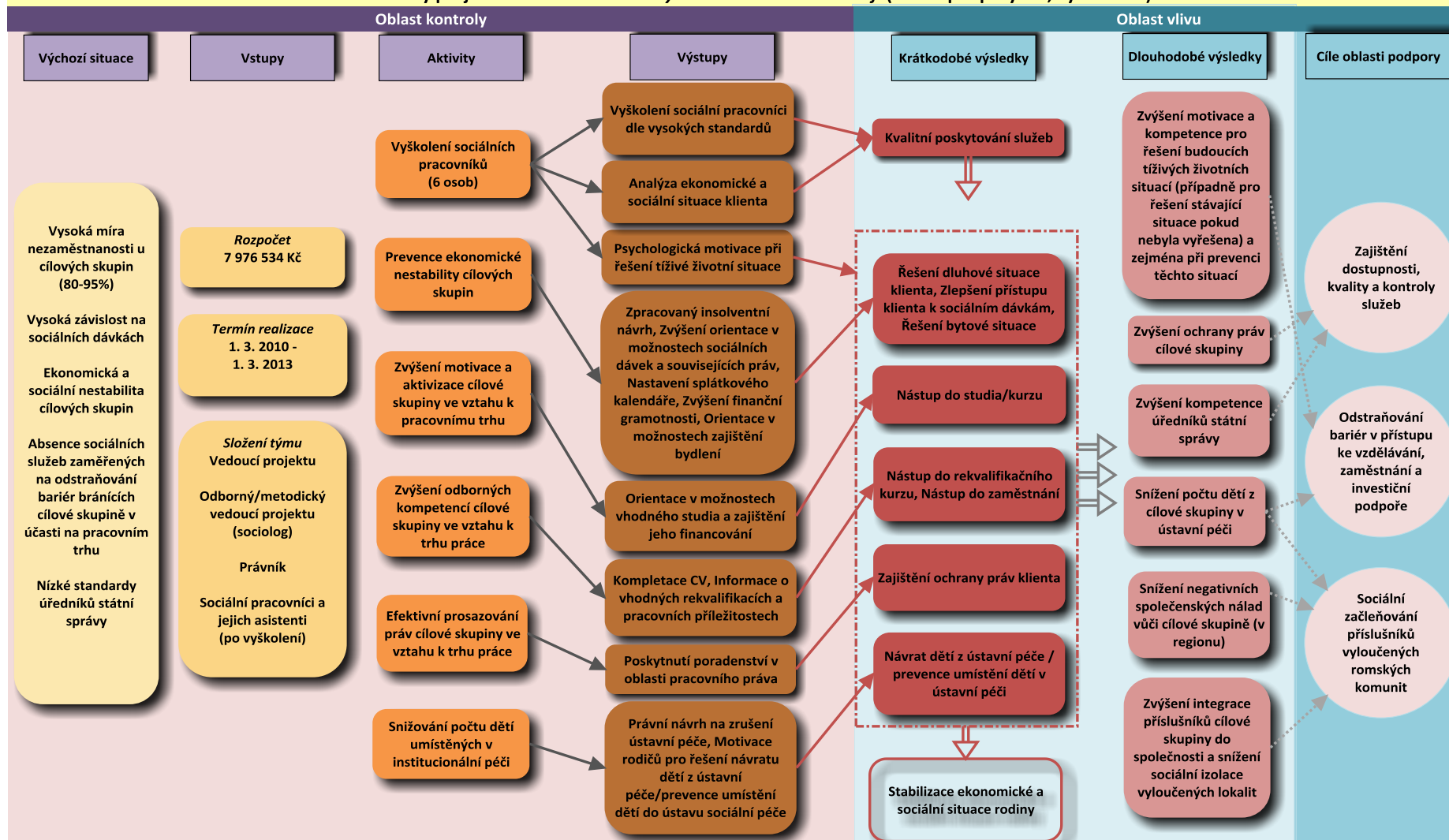
Teorie změny byla adaptována pro potřeby případových studií na úrovni projektu. Pro přehledné grafické znázornění kauzálních mechanismů na úrovni projektů je využito schéma splňující požadavky na objasnění teorie změny (schéma vychází z publikace Morras-Imas a Rist<sup>20</sup>).

Hodnocení teorie změny vychází z podrobného prozkoumání projektu a jeho aktivit na základě informací z IS MONIT7+ a především z informací získaných na základě terénního šetření. Šetření se skládalo z evaluační návštěvy na projektu, kde byl proveden rozsáhlý skupinový rozhovor s projektovým týmem.

---

<sup>20</sup>Morralmas, L. G. and Rist, R. C. (2009): *The road to results designing and conducting effective development evaluations*. Washington, D.C.: World Bank.

# Teorie změny projektu *Začleňování romských rodin v Ústeckém kraji (oblast podpory 3.2, výzva č. 19)*



## VÝCHOZÍ SITUACE

Projekt byl nastaven na základě provedeného terénního šetření regionální situace (regionální analýza poskytování sociálních služeb v romských komunitách na Šluknovsku), které žadatel provedl před samotnou přípravou projektu. Základní výstupy tohoto šetření, které popisují stav cílové skupiny v daném regionu před zahájením realizace projektu, byly součástí projektové žádosti<sup>21</sup>:

*V místech realizace projektu (tj. Děčín, Česká Kamenice, Jiříkov, Šluknov, Krásná Lípa a Varnsdorf) je přibližně 16 sociálně vyloučených romských lokalit. V těchto lokalitách žije v průměru více než 1 000 osob. Více než 90 procent lidí žijících v těchto lokalitách má pouze základní vzdělání. Vzhledem ke specifikám pracovního trhu v místech realizace projektu dosahuje míra nezaměstnanosti u cílových skupin 80-95 %, tzn. že obyvatelé v těchto lokalitách jsou ve značné míře závislí na dávkách, několik desítek jednotlivců pracuje dlouhodobě či příležitostně bez pracovních smluv. Odpovídající zajištění dostupnosti sociálních služeb zaměřených na odstraňování bariér bránících cílové skupině v účasti na pracovním trhu absentuje - služba zajištěna jen nedostatečně, především v rámci tzv. nízkoprahových center. Sociální služby zaměřené na motivaci a aktivizaci cílové skupiny ve vztahu k pracovnímu trhu, prevenci ekonomické nestability, sociálně aktivizační služby pro rodiny s dětmi včetně bezplatného právního zastoupení v místech realizace projektu absentují zcela.*

Ústecký kraj se dlouhodobě vyznačuje nejvyšší mírou nezaměstnanosti v ČR. V roce 2009 zde míra nezaměstnanosti dosahovala 13,6 %. Ústecký kraj rovněž vykazuje jeden z největších podílů uchazečů o zaměstnání bez vzdělání nebo jen se základním vzděláním (44,4 % v roce 2009). Okres Děčín pak rovněž vykazuje jedním z nejvyšších podílů uchazečů na 1 volné pracovní místo, který zde v roce 2009 dosahoval počtu 71,9 uchazečů na 1 volné pracovní místo (celorepublikový průměr byl 17,4). Pro region je také charakteristická vysoká míra dlouhodobé nezaměstnanosti a podíl dlouhodobě nezaměstnaných zde v roce 2009 překračoval hranici 30 %<sup>22</sup>.

<sup>21</sup> Informace převzata z IS MONIT7+7+

<sup>22</sup> Údaje převzaty z: Analýza vývoje zaměstnanosti a nezaměstnanosti roce 2009, Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR

## AKTIVITY PROJEKTU

### Cíl projektu

Cíl projektu definovaný v IS MONIT7+: Hlavním cílem projektu je zlepšení sociálního začleňování příslušníků sociálně vyloučených romských komunit (dále jen "cílová skupina") v místech realizace projektu (tj. Děčín, Česká Kamenice, Jiříkov, Šluknov, Krásná Lípa a Varnsdorf), a to především zajištěním dostupnosti dosud v regionu realizace minimálně poskytovaných sociálních služeb vedoucích k odstraňování bariér bránících cílové skupině v uplatnění na trhu práce a k další efektivní pomoci cílové skupině v oblastech s pracovním trhem úzce souvisejících, tj. prevence ekonomické nestability cílových skupin - snižování zadlužení cílových skupin, a snižování počtu dětí z rodin spadajících do cílových skupin projektu umístěných do institucionální péče o nezletilé - poskytování sociálně aktivizačních služeb pro rodiny s dětmi.

### Cíl projektu dle příjemce<sup>23</sup>:

Hlavním cílem je integrace romských občanů. Cílem projektu je realizace plánovaných aktivit:

- 1) Zvýšení motivace a aktivizace cílové skupiny ve vztahu k pracovnímu trhu.
- 2) Zvýšení odborných kompetencí cílové skupiny ve vztahu k trhu práce.
- 3) Prevence ekonomické nestability cílových skupin.
- 4) Snižování počtu dětí umístěných v institucionální péči.
- 5) Efektivní prosazování práv cílové skupiny ve vztahu k trhu práce.

### Cílové skupiny projektu

Cílovou skupinou projektu jsou osoby ze sociálně vyloučených romských lokalit v Děčíně, České Kamenici, Jiříkově, Krásné Lípě, Šluknově a Varnsdorfu.

Rok před skončením své realizace bylo v rámci projektu podpořeno 540 klientů služeb.

### Počet podpořených osob v rámci projektu (stav únor 2012)

kód indikátoru	Název indikátoru	Cílová hodnota	Dosažená hodnota	% z podpořených osob
07.41.00	Počet podpořených osob – celkem	516	540	100
	z toho muži	----	254	47,0
	z toho ženy	----	286	53,0
07.41.10	Počet podpořených osob – klienti služeb	----	540	100
07.46.10	Počet úspěšně podpořených osob – klienti	----	288	53,3
	z toho muži	----	127	44,1
	z toho ženy	----	161	55,9

Zdroj: IS MONIT7+7+

Klienti se nejčastěji na pracovníky sdružení obrací s následujícími problémy (v pořadí dle objemu klientů)<sup>24</sup>:

1. Dluhové problémy – největší skupina klientů se na sdružení obrací s dluhovými problémy. Ve výsledku se však jedná o kombinaci problémů, které s dluhy souvisí a jsou jejich příčinou (zejména problém se zajištěním příjmů – nezaměstnanost a bytové problémy). Dle sociálních pracovníků téměř každá zakázka od klienta, který poradnu osloví, zní: „Chci práci“. Problém se zajištěním dostatečných příjmů je totiž základní příčinou pro řadu dalších problémů, s kterými se osoby cílové skupiny potýkají.

<sup>23</sup> Vychází z individuálního rozhovoru s příjemcem.

<sup>24</sup> Konkrétní procentuální podíly neměl příjemce k dispozici.

2. Sociální zabezpečení – poskytovatel poskytuje pro klienty odborné rady v možnostech sociálního zabezpečení.
3. Pomoc při hledání bydlení
4. Ostatní (např. otázka sociální ochrany dětí)

## Aktivity projektu

V rámci projektu je vymezeno 5 základních aktivit:

- 1) *Zvýšení motivace a aktivizace cílové skupiny ve vztahu k pracovnímu trhu.*
- 2) *Zvýšení odborných kompetencí cílové skupiny ve vztahu k trhu práce.*
- 3) *Prevence ekonomické nestability cílových skupin.*
- 4) *Snižování počtu dětí umístěných v institucionální péči.*
- 5) *Efektivní prosazování práv cílové skupiny ve vztahu k trhu práce.*

Realizace uvedených aktivit se vzájemně prolíná s ohledem na obsah „zakázky“ od klienta poskytované služby. „Zakázka“ od klienta vyplývá z problematických okruhů, které klient potřebuje řešit. Klienti tedy přicházejí s konkrétním problémem, který chtějí řešit. Sociální pracovník následně s klientem probere a analyzuje jeho celkovou situaci (např. i využití testu pro identifikaci pracovního potenciálu klienta). Následně navrhne a s klientem se dohodne na „zakázce“, tj. okruzích, které budou řešeny.

Nabírání klientů probíhá jak na základě aktivní terénní práce sociálních pracovníků a jejich asistentů v ohrožených lokalitách, tak na základě ambulantně poskytované služby, kam klienti přichází sami. V realitě dochází k prolínání obou přístupů, kdy se potenciální klienti seznamují s možnostmi poskytování služby na základě terénní práce a pak sami přijdou do centra. Po roce fungování služby se pak nejsilnějším nástrojem oslovení/přilákání klientů stává princip „sněhové koule“, kdy spokojení klienti doporučí službu rodinným příslušníkům, či svým známým.

Dalším „zdrojem“ klientů jsou ostatní spolupracující NNO, které klienty do poradny posílají.

### Konkrétní náplň jednotlivých aktivit:

#### **1) Zvýšení motivace a aktivizace cílové skupiny ve vztahu k pracovnímu trhu**

Týká se zejména mladých osob. Předmětem služby je pak zejména pomoc s přípravou na povolání spočívající v pomoci při hledání vhodných (rekvalifikačních) kurzů a pomoci při shánění a zajištění finančních nákladů na vzdělání.

#### **2) Zvýšení odborných kompetencí cílové skupiny ve vztahu k trhu práce**

Týká se zejména nezaměstnaných osob hledající práci. Těmto osobám je poskytována pomoc při:

- výběru vhodné rekvalifikace (poskytovatel služby aktivně sleduje situaci na trhu práce a spolupracuje s významnými zaměstnavateli a dokáže odhadnout budoucí situaci na regionálním trhu práce tak, aby doporučil vhodnou rekvalifikaci),
- hledání zaměstnání (např. pomoc při psaní CV, hledání volných pracovních míst na internetu – řada klientů nemá přístup ani na internet),
- nácvik pohovoru, případně sociální pracovník klienta na pohovor i přímo doprovází,
- psychická motivace klienta při hledání práce, které je nezbytnou součástí celkové podpory.

#### **3) Prevence ekonomické nestability cílových skupin**

Jedná se zejména o pomoc v těchto oblastech:

- sestavení insolventních návrhů
- násilí v rodinách

- orientace v sociálních dávkách
- komunikace s exekutory
- plnění splátkového kalendáře
- základy finanční gramotnosti
- bytová problematika

U této aktivity je charakteristická kombinace více problémů klienta, které je třeba řešit, a to často i v kombinaci s náplní aktivit 2 a 3.

#### 4) Snižování počtu dětí umístěných v institucionální péči

Tato aktivita vykazuje specifický přístup a lze ji tak od ostatních svým přístupem oddělit. Klienti jsou zde vytipováni jednak na základě terénní práce (rodiny, kde hrozí umístění dětí do ústavní péče), tak na základě informace z ústavní péče o umístěných dětech (následná pomoc rodinám při návratu dětí do rodiny). Poskytnutá pomoc spočívá v působení pracovníka v dané rodině, motivaci rodičů, formulaci právních návrhů na zrušení ústavní péče dětí a následné spolupráce rodiny s poradnou.

#### 5) Efektivní prosazování práv cílové skupiny ve vztahu k trhu práce

Jedná se zejména o poradnu v oblasti pracovního práva v oblasti ochrany práv klientů. Tato aktivita je často úzce spojena s aktivitou 2 a 3.

Mezi nezbytné aktivity projektu, které nejsou přímo zaměřené na cílovou skupinu, pak patří vyškolení sociálních pracovníků, kteří působí v terénu a centrech. Proškolení pracovníků kladlo důraz na vysoké standardy jejich kompetence jak v praktické tak odborné problematice. Jak sami sociální pracovníci uváděli, vědí toho o právních aspektech poskytování sociálních dávek a dalších otázkách více než pracovníci úřadu práce.

#### Plnění indikátorů

Rok před skončením své realizace projekt vykazuje překročení cílové hodnoty počtu podpořených osob přibližně o 5 %. V době zpracování případové studie, kdy realizace projektu probíhá přibližně dva roky a má probíhat ještě jeden rok, dosahoval počet podpořených osob/klientů služeb 540 osob. Počet úspěšně podpořených osob dosahuje hodnoty přes 50 %.

#### Počet podpořených osob v rámci projektu (stav únor 2012)

kód indikátoru	Název indikátoru	Cílová hodnota	Dosažená hodnota	v %
07.41.00	Počet podpořených osob – celkem	516	540	105
07.46.13	Počet úspěšných absolventů kurzů - celkem	6	2	33
07.57.00	Počet nově vytvořených/inovovaných produktů	2	2	100
07.45.00	Počet podpořených organizací - celkem	1	1	100

Zdroj: IS MONIT7+7+



## **KRÁTKODOBÉ VÝSLEDKY PROJEKTU**

### **Zhodnocení krátkodobých výsledků projektu**

**Na základě všech získaných informací lze po expertním zhodnocení evaluátora projekt a jeho dosavadní výsledky hodnotit jako velmi úspěšné.** Zájem o poskytované služby překračuje původní očekávání a kapacitní možnosti projektu a již rok před jeho ukončením byly překročeny cílové hodnoty podpořených osob. Aktivita projektu jsou vzájemně vhodně provázány a dochází k jejich prolínání už na úrovni jednotlivých klientů. Jako nejvýznamnější se ukazuje řešení dluhových problémů, kde klíčové je zejména stabilizovat stávající situaci (např. návrhem splátkového kalendáře a komunikací s exekutorem) a zajistit stabilní finanční příjem, tj. pomoci klientovi s přístupem na trh práce. Druhá největší skupina klientů se na poradnu obrací s žádostí o odbornou radu v možnostech sociálního zabezpečení.

Projekt rovněž vykazuje vysokou míru úspěšně podpořených osob, kdy u více než poloviny osob byla splněna „zakázka klienta“, s kterou do poradny přišel. Klient tedy vyřešil svou tíživou situaci a např. našel práci, vyřešil své dluhové problémy či problémy s bydlením, obhájil svá práva vůči zaměstnavateli nebo při poskytování sociální podpory, děti nebyly umístěny v ústavu sociální péče, případně se navrátily do rodiny. Počet úspěšně podpořených osob tedy u tohoto projektu odráží skutečně dosažené výsledky a vypovídá o nich.

Organizaci příjemce se díky projektu podařilo aktivně zapojit do veřejného života a stal se důležitým hráčem a partnerem v regionu, se kterým se počítá. Příkladem může být účast na komunitním plánování, komunikace s klíčovými zaměstnavateli v regionu a spolupráce s dalšími NNO.

Dle vyjádření příjemce se však nepovedlo změnit postoj oficiálních úřadů, které by ale měly být nositeli sociální politiky. Dle zkušeností klientům neporadí v odpovídající míře, a ti k nim následně nemají důvěru.

Příjemce hovoří o tom, že „bylo nutné si proklestit cestu k zákonnému jednání, prosazováním sociálního práva a vzájemným vysvětlováním“. Jedná se o to, že v řadě případů bylo nezbytné zajistit práva klientů právními argumenty.

Projektu se tedy daří řešit problémové situace na úrovni jednotlivých klientů. Ne nepodstatný je i širší přesah projektu na zvyšování kompetencí úředníků státní správy a snižování rozsahu porušování práv cílové skupiny. Dopady na celkové negativní společenské nálady vůči cílové skupině však může projekt ovlivnit jen částečně. Na socioekonomickou situaci v regionu pak vliv mít nemůže a jeho předmětem je tak spíše řešení důsledků této situace.

Celkový čistý vliv projektu lze z hlediska úspěšnosti na úrovni podpořených osob označit za velmi vysoký. Externí socioekonomická situace se nezlepšila a negativní společenské nálady vůči cílové skupině se díky externím faktorům výrazně zhoršily. Jediným podstatným vnějším příznivým faktorem úspěchu klienta je tak jeho vlastní aktivní zapojení a zájem danou situaci řešit. I zde je však důležitý přínos práce s klientem, kdy právě morální podpora je pro klienta jedním z největších přínosů.

### **Klíčové faktory pro dosažení výsledků**

V rámci projektu se podařilo skutečně „proniknout“ do regionu a získat si důvěru na straně cílové skupiny a respekt u klíčových hráčů v regionu. Podstatný díl úspěchu je dán zejména kvalitou projektového týmu, včetně sociálních pracovníků a jejich asistentů, kteří dokážou do značné míry pracovat i samostatně. Jedním z faktorů úspěchu je i to, že projektový tým je částečně složen i z příslušníků cílové skupiny, tedy romských obyvatel dotčeného území. Nezbytnou součástí projektu

je pak kvalitní právní zázemí, které zajišťuje skutečnou váhu realizovaným aktivitám a potažmo tak i organizaci příjemce v daném regionu.

Klíčové faktory nezbytné pro dosažení úspěchu projektu tedy zahrnují zejména vybudování kvalitního projektového týmu (včetně kvalitního právního zázemí), získání důvěry cílové skupiny a relativně velká váha/velikost projektu, která organizaci umožnila získat důležitou pozici v regionu. Důležitým faktorem je i relativní časová stabilita projektu daná tříletou dobou jeho realizace.

### DLOUHODOBÉ VÝSLEDKY PROJEKTU

Projekt je stále v realizaci (jedná se o tříletý projekt a v době zpracování této studie zbývá ještě rok realizace) a zhodnocení dlouhodobých výsledků projektu je tak předčasné. Některé z dosažených krátkodobých výsledků se však již nyní částečně odrážejí do postavení cílové skupiny v regionu. Jedná se zejména o tlak na profesionalitu a kompetentnost pracovníků v oblasti sociálních služeb, jako důsledek zajištění práv klientů, kteří se díky poskytnuté právní pomoci „nenechají odbýt“.

Organizaci příjemce se podařilo vybudovat respekt u klíčových hráčů v regionu a v regionu je se s ní „počítá“. Respekt organizace, která zastupuje cílovou skupinu, pak přispívá i k celkové integraci cílové skupiny do společnosti daném v regionu a k zvýšení ochrany jejích práv.

Na úrovni podpořených klientů by se z dlouhodobého hlediska měla poskytnutá podpora při udržení dosažených krátkodobých výsledků promítnout do celkové stabilizace ekonomické a sociální situace rodiny klienta.

Z hlediska dlouhodobých výsledků projektu bude tedy zásadní, zda se podaří výše uvedené výsledky udržet i po ukončení realizace projektu. Zde je pak jedním z rizikových faktorů i samotné ukončení realizace projektu.

Dlouhodobé výsledky projektu pak budou rovněž výrazně ovlivněny externí socioekonomickou situací a celkovou společenskou náladou vůči cílové skupině, které samotný projekt ovlivnit nedokáže. Tyto externí faktory ovlivní jak celkovou situaci v regionu tak situaci na úrovni jednotlivých podpořených klientů. Právě vlivem externích faktorů se, i při úspěšně poskytnuté podpoře, může klient opět dostat do tíživé životní situace. Poskytnutá podpora by však podpořené osobě i v takovém případě měla přinést zvýšení motivace a kompetence nastalou situaci řešit. V řadě případů se ale klient bez následné podpory neobejde (např. právní poradenství, pomoc s vyhledáním zaměstnání na internetu apod.).

## Případová studie pro oblast podpory 3.3

### Typové (ukončené) projekty za účelem zhodnocení kauzality

<b>NÁZEV PROJEKTU</b>	<b>SILNÁ DVOJKA – poradenství a spolupráce dvou skupin žen v oblasti výroby a prodeje ručních prací: + 50 let (výrobce) a – 25 let (prodejce)</b>	
Číslo projektu	CZ.1.04/3.3.05/31.00099	
Výše rozpočtu (Kč); % dotace	4 831 395,36 Kč, 100 %	
Termín realizace projektu	1. 12. 2009 - 30. 11. 2011	
Územní dopady projektu	NUTS3 Moravskoslezský kraj	
<b>Název subjektu</b>	<b>Institut pro ženy, o.s.</b>	
Oblast působnosti subjektu	Vzdělávání	
Adresa	Horní 55, Ostrava-Hrabůvka, 700 30	
Webová adresa	<a href="http://www.institutprozeny.cz">www.institutprozeny.cz</a>	
Projektový manažer	Mgr. Andrea Chrápková	
<b>Přehled terénního šetření</b>		
<b>Individuální rozhovory</b>		
Funkce	projektová manažerka	ředitel/představitel organizace
Datum terénního šetření	15. 2. 2012	15. 2. 2012
<b>Dotazníkové šetření</b>	Dotazníkovým šetřením byly osloveny podpořené osoby, které prošly aktivitami projektu. Celkem bylo osloveno 12 podpořených osob projektu, návratnost dotazníku 58 %.	

**Příloha: Fotodokumentace** (autorem fotografií je příjemce)



evropský  
sociální  
fond v ČR



OPERAČNÍ PROGRAM  
LIDSKÉ ZDROJE  
A ZAMĚSTNANOST

PODPORUJEME  
VAŠI BUDOUCNOST  
[www.esfcr.cz](http://www.esfcr.cz)

## Obsah

TEORIE ZMĚNY.....	76
VÝCHOZÍ SITUACE.....	78
AKTIVITY PROJEKTU.....	78
Cíl projektu .....	78
Cílové skupiny projektu .....	79
Hlavní aktivity projektu .....	79
Plnění indikátorů .....	80
KRÁTKODOBÉ VÝSLEDKY PROJEKTU.....	81
Zhodnocení krátkodobých výsledků projektu .....	81
Klíčové faktory pro dosažení výsledků .....	82
DLOUHODOBÉ VÝSLEDKY PROJEKTU.....	82

## TEORIE ZMĚNY

Tato studie je součástí evaluačního úkolu projektu Roční operační vyhodnocení OP LZZ 2011, který má za cíl identifikaci a evaluaci dosažených věcných výsledků úspěšných projektů.

V rámci studie je tedy nutné prozkoumat projektovou logiku, k čemuž byl jako nejvhodnější nástroj použit koncept teorie změny. Teorie změny se zabývá identifikací a otestováním kauzálního řetězce; primárně slouží ke zdůvodňování účinnosti intervencí programů. S podporou škály analytických a návrhových nástrojů jsou popsány a určeny komponenty intervencí a jejich vzájemný vztah formou **kauzálního řetězce** vstupy-aktivity-výstupy-výsledky-dopady.

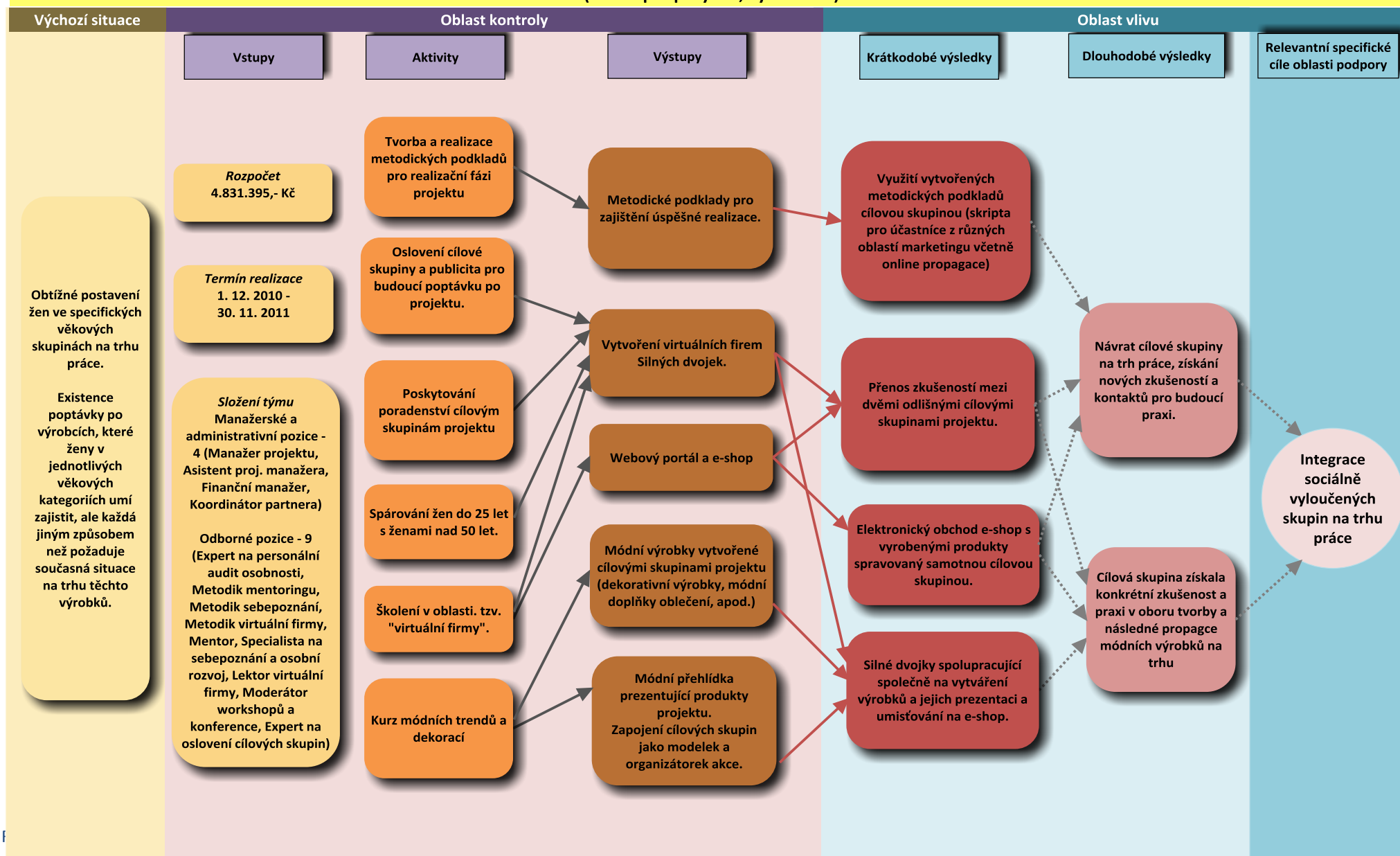
Teorie změny byla adaptována pro potřeby případových studií na úrovni projektu. Pro přehledné grafické znázornění kauzálních mechanismů na úrovni projektů je využito schéma splňující požadavky na objasnění teorie změny (schéma vychází z publikace Morras-Imas a Rist<sup>25</sup>).

Hodnocení teorie změny vychází z podrobného prozkoumání projektu a jeho aktivit na základě informací z IS MONIT7+7 a především z informací získaných na základě terénního šetření. Šetření se skládalo z evaluační návštěvy u projektů, kde byly provedeny rozhovory s příjemci podpory a z dotazníkového šetření mezi cílovou skupinou.

---

<sup>25</sup>Morralmas, L. G. And Rist, R. C. (2009):*The road to results designing and conducting effective development evaluations*. Washington, D.C.: World Bank.

**Teorie změny projektu SILNÁ DVOJKA - poradenství a spolupráce dvou skupin žen v oblasti výroby a prodeje ručních prací: +50 let (výrobce) a -25 le (prodejce)**  
(oblast podpory 3.3, výzva č. 31)



## VÝCHOZÍ SITUACE

Projekt byl realizován v době vysoké míry nezaměstnanosti v Moravskoslezském kraji a zaměřil se především na řešení problematiky snížení nezaměstnanosti v rámci cílové skupiny žen do 25 let a žen nad 50 let bez vzdělání či s nízkým stupněm vzdělání vyžadující zvýšenou péči při návratu na trh práce a do společnosti. Základní ideou projektu je aktivizovat tyto cílové skupiny ohrožené sociálním vyloučením na trhu práce prostřednictvím přenosu zkušeností v oblasti tvůrčí práce, znalosti aktuálních trendů v oblasti módy, marketingu, práce s informační výpočetní technikou a internetem. Tento přenos zkušeností má následně cílové skupiny více přiblížit aktuálním potřebám trhu práce v Moravskoslezském kraji.

Realizátor projektu „Institut pro ženy, o.s.“ je nezisková organizace, která vznikla v roce 2007 a jejím cílem je poskytnout ženám možnost rozvoje, motivace, sebeurčení a spokojenosti. Vznikla pro ženy podnikatelky a ženy podnikatelů, zaměstnankyně, ženy vracející se po mateřské dovolené, ženy nezaměstnané a aktivně hledající sebeuplatnění, absolventky, maminky, babičky a ženy, které na sobě chtějí pracovat.

Institut pro ženy přináší nové nástroje a inovativní metody vzdělávání do ČR a implementuje tyto nástroje do svých kurzů, předmětů a přednášek. Jedná se zejména o nástroje:

1. Mentoring
2. Zážitkové vzdělávání
3. Komplexnost a dlouhodobost vzdělávacího procesu

## AKTIVITY PROJEKTU

### Cíl projektu

Cíl projektu definovaný v IS MONIT7+7+: Projekt SILNÁ DVOJKA má za cíl aktivizovat, motivovat a integrovat dvě skupiny žen ohrožených sociálním vyloučením na trh práce výrobou a prodejem ručních prací, poradenstvím, získáním pracovních dovedností formou školení, virtuální firmy a tvorby e-shopu.

Cílovou skupinou projektu jsou dvě skupiny žen z Moravskoslezského kraje: starší 50 let a do 25 let bez vzdělání či s nízkým stupněm vzdělání vyžadující zvýšenou péči při návratu na trh práce a do společnosti. Průzkumem trhu a anketou provedenými na cílové skupině v Moravskoslezském kraji bylo zjištěno, že 69 % žen starších 50 let umí ruční práce, ale neumí je prodat, na druhou stranu 57 % žen mladších 25 let má prodejní dovednosti.

Smysl projektu je v poskytnutí inovativního poradenství, realizaci dvou vzdělávacích kurzů a vytvoření nástroje "virtuální firmy" (pro celkem 100 žen).

Každá z těchto 100 žen bude nejprve aktivizována prostřednictvím 2 poradenských modulů - mentoringem a sebepoznáním - účinnými metodami individuálního poradenství této cílové skupině, cílová skupina nalezne znovu sebevědomí a vymaní se ze sociální exkluze. Poté budou proškoleny ženy v cílové skupině do 25 let moduly obsluha e-shopu a dobrý prodejce. Obě skupiny se nakonec setkají ve virtuální firmě (v 6 okresních městech), kde spoluprací a vzájemnou výměnou zkušeností naleznou výsledek projektu, tj. praxi. Díky virtuální firmě se ženy stanou součástí "skutečné" firmy. Díky tomu jsou vytvořeny tzv. Silné dvojky. Simulace firemního prostředí, kde si podpořené osoby prakticky vyzkoušejí, jak řídit firmu, jak vyrábět, prodávat a propagovat své výrobky - osobně i na e-shopu. Celý projekt vyvrcholí výstavou jejich prací a závěrečnou propagační konferencí.



Po ukončení projektu budou ženám poskytnuty podmínky ke vzniku reálné firmy a obdrží místo na e-shopu. Starší ženy jsou zapojeny do aktivity, která je baví (ruční práce) a mladé ženy zase mají na starost chod firmy a prodej výrobků přes e-shop. Cílem je dát cílovým skupinám projektu motivaci nalézt správnou cestu a integrovat se na trh práce.

Cíl projektu dle příjemce<sup>26</sup>: Přenos znalostí a zkušeností napříč cílovými skupinami, tj. ženy do 25 let a ženy nad 50 let, a tím pomoc při hledání jejich uplatnění na trhu práce.

### Cílové skupiny projektu

*Dle IS MONIT7+7+*: Fyzické osoby starší 50 let, osoby do 25 let věku a mladiství do 18 let bez kvalifikace nebo s nízkou úrovní kvalifikace.

*Dle příjemce*<sup>27</sup>: Cílovou skupinou projektu byly fyzické osoby starší 50 let, osoby do 25 let věku a mladiství do 18 let bez kvalifikace nebo s nízkou úrovní kvalifikace. Mimo tyto cílové skupiny ale projekt zaznamenal velký zájem o zapojení i ze strany žen ze střední věkové kategorie (25-50 let) a dokonce i ze stran mužů. Hlavním důvodem takového zájmu o projekt byla jednak jeho inovativnost, a jednak i globálně problematická situace na trhu práce v Moravskoslezském kraji.

### Hlavní aktivity projektu

Mezi hlavní aktivity patřilo v počáteční části projektu **oslovení cílové skupiny**, v rámci které bylo zároveň cílem zajistit publicitu pro budoucí **poptávku po aktivitách projektu**. Pro zajištění úspěšné realizace projektu byl proveden **personální audit příjemce**, jehož výstupem byly jednotlivé **metodické materiály**, které představovaly hlavní podklad pro spárování „silných dvojek“ (žen do 25 let a žen nad 50 let). Následně byla vytvořena **metodika poradenských modulů, vzdělávacích a kurzů konceptu Virtuální firmy silných dvojek**.

Poté byla přímo zapojena cílová skupina do realizační fáze projektu prostřednictvím využívání **poradenství jednotlivým silným dvojčkám**, v rámci kterého byly „silné dvojky“ školeny tak, aby pochopily a dokázaly využít své schopnosti a získané poznatky v praxi. K tomuto byl určen **webový portál a e-shop**, který pro jednotlivé „silné dvojky“ představuje prostředek k propagaci a prodeji jejich výrobků a je jedním z hlavních výstupů projektu.

V závěrečné části projektu probíhaly **workshopy** za účasti cílové skupiny. Celý projekt byl následně realizačním týmem projektu a cílovou skupinou společně vyhodnocen a **výsledky byly prezentovány na závěrečné konferenci**, která představovala nástroj **předání získané dobré praxe dalším subjektům působícím v této oblasti** (především pro nestátní neziskový sektor v Moravskoslezském kraji).

Zakončením celého projektu byl tzv. **kurz módních trendů a dekorací**, kdy byly jednotlivé výrobky, které vytvořily a na e-shop umístily „silné dvojky“, prezentovány v rámci módní přehlídky veřejnosti. Do této aktivity byla zároveň cílová skupina přímo zapojena, některé z podpořených osob do 25 let zastávaly role modelek a některé z podpořených osob nad 50 let zastávaly role organizátorek a propagátorek výrobků vytvořených v rámci projektu.

Z hlediska aktivit projektu příjemce vyzdvihl důležitost aktivity „Personální audit“ – tvorba a realizace jeho metodiky, především pak spárování „silných dvojek“, resp. aktivity „Poradenství ženám v realizační fázi“. Dále příjemce uvedl, že aktivita „Tvorba a provoz webového portálu a e-shop“ byl sice dobrý záměr, ale jeho problémem bylo, že nebyl čitelný ze strany cílové skupiny projektu – vznikla zde skepse z toho, že ženy neviděly reálný odbyt zboží zákazníků (e-shop). Z toho důvodu se

<sup>26</sup> Vychází z individuálního rozhovoru s příjemcem.

<sup>27</sup> Vychází z individuálního rozhovoru s příjemcem.

aktivita „Poradenství ženám – realizační fáze“ zaměřila především na **konkrétní představení využití principu e-shopu cílovým skupinám**. V rámci této aktivity projektu byla realizována spolupráce s Institutem pro podnikání, který zajistil školení základů tržního hospodářství.

Dalším důležitým bodem realizace projektu, kterou sám příjemce vyzdvihl, byla tzv. „Virtuální firma Silných dvojek“, kdy došlo k reálnému spárování a spolupráci cílových skupin, tj. žen do 25 let věku a žen nad 50 let věku. V rámci realizace projektu se však tato část ukázala být jednou z nejproblematictějších z důvodu navázání lidské spolupráce, kdy se zejména v úvodní části „párování silných dvojek“ realizátor musel vypořádat se skeptickým přístupem k vzájemné spolupráci ze strany cílové skupiny projektu. V postupném průběhu realizace se však prostřednictvím realizace psychologického poradenství pro cílovou skupinu, které probíhalo formou workshopů, podařilo tento postoj změnit a za jeden z pozitivních faktorů celého projektu lze označit navázání dlouhodobé spolupráce s vybranými podpořenými osobami (-25 i +50) i po ukončení projektu Silná dvojka (ať už v rámci dalších projektů podpořených z OP LZZ, např. Kreativní žena, resp. v rámci dalších projektů financovaných mimo OP LZZ, či v rámci běžné činnosti Institutu pro ženy).

### Plnění indikátorů

Závazné indikátory projektu byly splněny, došlo k zapojení 240 podpořených osob (cílové skupiny žen do 25 let a žen nad 50 let), což představovalo 425 úspěšných absolventek kurzů (v souladu s vymezením definic IS MONIT7+orovacích indikátorů jsou absolventi kurzů počítáni dle počtu absolvovaných kurzů, zatímco podpořená osoba je započítána pouze jednou, přestože se účastnila více kurzů).

Indikátor „Počet nových / inovovaných produktů“ byl naplněn vytvořením metodických podkladů pro realizaci projektu.

### Dosažené hodnoty indikátorů projektu<sup>28</sup>

kód indikátoru	Název indikátoru	Cílová hodnota	Dosažená hodnota	v %
07.41.00	Počet podpořených osob – celkem	240	240	100
07.57.00	Počet nově vytvořených / inovovaných produktů	15	15	100
07.45.00	Počet podpořených organizací – celkem	2	2	100
07.46.13	Počet úspěšných absolventů kurzů - celkem	425	425	100

<sup>28</sup> Stav březen 2012

## KRÁTKODOBÉ VÝSLEDKY PROJEKTU

### Zhodnocení krátkodobých výsledků projektu

**Na základě všech získaných informací lze po expertním zhodnocení evaluátora projekt hodnotit jako úspěšný, protože přinesl zajímavou a inovativní metodu,** jak snížit nezaměstnanost ve specifické cílové skupině, a to i přesto, že tato metoda není dále široce aplikovatelná. Jedním z důkazů kvalitně nastavených projektových aktivit je především vysoká poptávka cílové skupiny po zapojení do projektu, kdy byl po spuštění kampaně projektu zaznamenán i velký zájem ze strany střední věkové skupiny žen (25 – 50 let) a dokonce i ze strany mužů.

Z pohledu evaluátora je nutné ocenit velice dobrou myšlenku z hlediska cíle projektu. Projekt, resp. jeho dopady, je realizován velmi zajímavou inovativní metodou snižování nezaměstnanosti ve specifické cílové skupině, a to i přesto, že tato metoda není dále široce aplikovatelná. Za možný problém však lze označit jeho udržitelnost, kdy bude nutné zhodnocení jednotlivých nabytých zkušeností v projektu přenést do reálného života cílových skupin. Za jednoznačně pozitivní lze označit získání nových zkušeností realizačního týmu, kdy si realizační tým ověřil především nutnost práce v těsném kontaktu s cílovou skupinou a následnou schopnost změnit vnitřní postoj cílové skupiny k práci (např. skupiny žen nad 50 let v případě využití e-shopu) prostřednictvím názorných ukázek reálnou využitelnosti v praxi („příklady táhnou“).

Na základě metodických podkladů, které byly vytvořeny v první fázi projektu, bylo docíleno tzv. spárování „silných dvojek“, tj. podpořené ženy do 25 let byly spárovány s podpořenými ženami nad 50 let a takto sestavené „silné dvojky“ byly následně proškoleny v oblasti tzv. „virtuální firmy“ (prodej produktů formou online e-shopu). V rámci „silných dvojek“ došlo k přenosu zkušeností mezi cílovými skupinami projektu, kdy ženy do 25 let získaly informace a praxi v oblasti výroby a ručních prací od žen nad 50 let, které naopak získaly informace a praxi v oblasti ICT a internetové formy obchodování a online marketingu. Respondentky z cílové skupiny v dotazníkovém šetření ocenily navázání nových kontaktů, od kterých očekávají další budoucí přínos. Dle pohledu evaluátora lze vyzdvihnout zejména myšlenku spárování „silných dvojek“, které evaluátor hodnotí jako vhodný nástroj přímého přenosu zkušeností a dovedností mezi cílovými skupinami.

Díky projektu se povedlo aktivizovat ženy z cílových skupin, jedna z absolventek projektu dokonce začala podobnou činnost jako Institut pro ženy realizovat v jiném kraji a obě organizace nyní dobře spolupracují.

Následně byl pro výstupy projektu vytvořen elektronický obchod e-shop<sup>29</sup>, kde jednotlivé „silné dvojky“ umísťují, propagují a prodávají své produkty. Celý e-shop je spravován samotnou cílovou skupinou, resp. jednotlivé produkty na e-shopu jsou spravovány příslušnými „silnými dvojkami“. Dle hodnocení evaluátora lze ocenit zapojení relativně moderního prvku v projektu (e-shop) jako nástroje prodeje produktů projektu. Na druhou stranu sama cílová skupina v dotazníkovém šetření uvedla svůj rezervovaný postoj k e-shopu, jako nástroje, ze kterého pro ně nebyla jasně čitelná poptávka po jejich produktech.

Pro podporu výše popsaných výstupů a kroků v projektu cílová skupina prošla kurzem módních trendů a dekorací, který využila zejména v rámci uspořádání módní přehlídky. Společenská akce s módní přehlídkou propagovala vytvořené výrobky i samotný e-shop, kde jsou tyto výrobky umístěny a nabízeny zákazníkům.

<sup>29</sup><http://www.kreativnidarky.cz/>

Sama cílová skupina v rámci své účasti v dotazníkovém šetření uvedla, že projekt splnil jejich očekávání a zároveň ocenila fakt, že díky projektu cítí větší uplatnění na trhu práce a větší potenciál uplatnění. Zároveň však respondentky uvedly, že jejich účast v projektu přímo nepřispěla k získání nového pracovního místa. V komentáři v dotazníkovém šetření respondenty uvedly, že projekt byl pro ně přínosný (zejména v oblasti zapojení e-shopu) a že očekávají využití získaných zkušeností do budoucna.

Sám příjemce podpory pak uvedl, že předpokládal větší samostatnost podpořených osob po ukončení projektu, což se podařilo pouze v omezeném množství (např. jedna z podpořených osob má momentálně vlastní e-shop na kterém nabízí svoje výrobky), většina účastníků však nebyla schopná udržet získané dovednosti pro svoji samostatnou praxi. Na druhou stranu cílová skupina je dále zapojována do dalších aktivit Institutu pro ženy (např. v dalších projektech či pro zajištění organizačního chodu Institutu pro ženy).

#### **Klíčové faktory pro dosažení výsledků**

Klíčovými faktory pro dosažení výsledků projektu byla dobře nastavená metodika projektu, která vymezovala zejména práci se specifickými cílovými skupinami. Následně byla důležitá efektivní propagace projektu a navázání kontinuálního kontaktu s cílovou skupinou, klíčové tedy bylo získání a udržení zájmu cílové skupiny. V neposlední řadě byly klíčovými faktory i odborné a organizační schopnosti a znalosti projektového týmu realizátora.

#### **DLOUHODOBÉ VÝSLEDKY PROJEKTU**

V době zpracování případové studie je příliš brzy na zhodnocení dlouhodobých výsledků. Dlouhodobé výsledky by mělo být navrácení (restartování) cílové skupiny do aktivního pracovního procesu, protože cílová skupina získala nové zkušenosti a kontakty, které může v budoucnu využít pro svoji vlastní praxi. Cílová skupina je díky projektu do budoucna vybavena konkrétní reálnou zkušeností a praxí v oboru tvorby a následné propagace módních výrobků na trhu. Ověření zapojení žen na trh práce a funkčnost nastaveného konceptu „silných dvojek“ bude vhodné ověřit cca po 1 roce od skončení projektu.

## Případová studie pro oblast podpory 3.4

### Typové (ukončené) projekty za účelem zhodnocení kauzality

<b>NÁZEV PROJEKTU</b>	<b>Rovné příležitosti žen a mužů v komunitní knihovně Vsetín – partnerství a zdravá komunita – celoživotní vzdělávání – prosperita</b>	
Číslo projektu	CZ.1.04/3.4.04/26.00328	
Výše rozpočtu (Kč); % dotace	5 038 345,92; 100 %	
Termín realizace projektu	15.07.2009-14.07.2011	
Územní dopady projektu	Zlínský kraj	
<b>Název subjektu</b>	Masarykova veřejná knihovna Vsetín, příspěvková organizace	
Oblast působnosti subjektu	Zlínský kraj	
Adresa	Dolní náměstí 1356, Vsetín, 755 01	
Projektový manažer	Helena Gajdušková	
<b>Přehled terénního šetření</b>		
Datum individuálního rozhovoru	8. 2. 2012	
<b>Dotazníkové šetření</b>	Šetření bylo provedeno v termínu 23. 2. - 7. 3. 2012, osloveno bylo náhodně vybraných 52 účastníků vzdělávacích kurzů; návratnost dotazníků byla 23,1 % (11,5 % respondentů se odmítlo dotazování účastnit)	

**Příloha: Fotodokumentace** (autorem fotografií je příjemce)



evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



OPERAČNÍ PROGRAM  
LIDSKÉ ZDROJE  
A ZAMĚSTNANOST

PODPORUJEME  
VAŠI BUDOUCNOST  
[www.esfcr.cz](http://www.esfcr.cz)

## Obsah

TEORIE ZMĚNY.....	85
VÝCHOZÍ SITUACE.....	87
AKTIVITY PROJEKTU.....	87
Cíl projektu .....	87
Cílové skupiny projektu .....	88
Hlavní aktivity projektu .....	89
Plnění indikátorů .....	90
KRÁTKODOBÉ VÝSLEDKY PROJEKTU.....	91
Zhodnocení krátkodobých výsledků projektu .....	91
Klíčové faktory pro dosažení výsledků .....	92
DLOUHODOBÉ VÝSLEDKY PROJEKTU.....	93

## TEORIE ZMĚNY

Tato studie je součástí evaluačního úkolu projektu Roční operační vyhodnocení OP LZZ 2011, který má za cíl identifikaci a evaluaci dosažených věcných výsledků úspěšných projektů.

V rámci studie je tedy nutné prozkoumat projektovou logiku, k čemuž byl jako nejvhodnější nástroj použit koncept teorie změny. Teorie změny se zabývá identifikací a otestováním kauzálního řetězce; primárně slouží ke zdůvodňování účinnosti intervencí programů. S podporou škály analytických a návrhových nástrojů jsou popsány a určeny komponenty intervencí a jejich vzájemný vztah formou **kauzálního řetězce** vstupy-aktivity-výstupy-výsledky-dopady.

Teorie změny byla adaptována pro potřeby případových studií na úrovni projektu. Pro přehledné grafické znázornění kauzálních mechanismů na úrovni projektů je využito schéma splňující požadavky na objasnění teorie změny (schéma vychází z publikace Morras-Imas a Rist<sup>30</sup>).

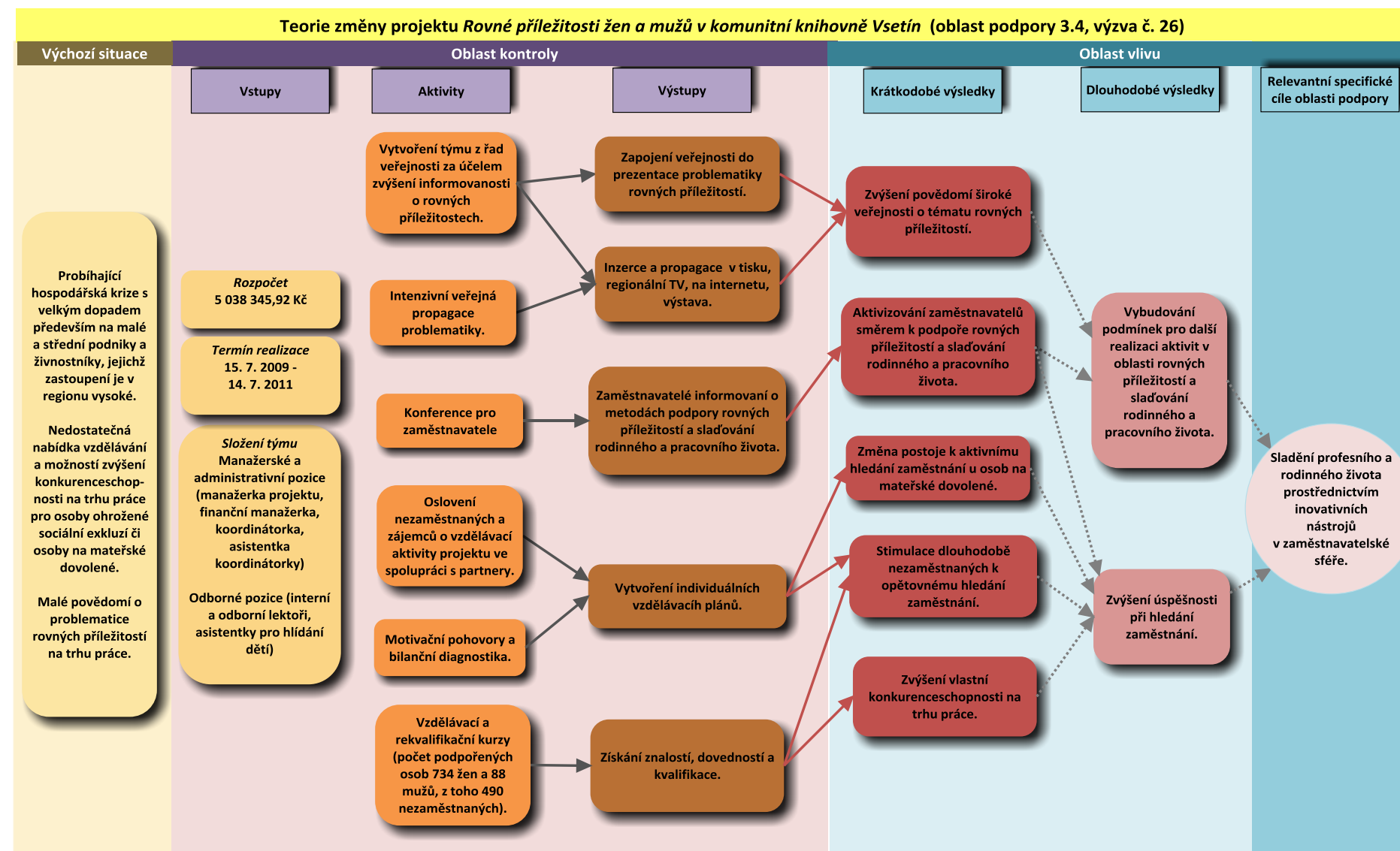
Hodnocení teorie změny vychází z podrobného prozkoumání projektu a jeho aktivit na základě informací z IS MONIT7+ a především z informací získaných na základě terénního šetření. Terénní šetření se skládalo z evaluační návštěvy u projektu, kde byly provedeny rozhovory s příjemci podpory a z dotazníkového šetření mezi cílovou skupinou.

---

30Morralmas, L. G. and Rist, R. C. (2009): *The road to results designing and conducting effective development evaluations*. Washington, D.C.: World Bank.



**Teorie změny projektu *Rovné příležitosti žen a mužů v komunitní knihovně Vsetín* (oblast podpory 3.4, výzva č. 26)**



## VÝCHOZÍ SITUACE

Otázka rovných příležitostí byla v době před realizací projektu v regionu Vsetínska řešena jen velmi okrajově, nebyla zdůrazňována a nebyly podnikány žádné systematické kroky v oblasti osvěty veřejnosti či nabízení pomoci cílové skupině.

Realizátor projektu, Masarykova veřejná knihovna, již v době, kdy sídlila v malých nevyhovujících prostorách, měla ambice pracovat s příslušnou cílovou skupinou, avšak bránily jí nevyhovující prostory. S přechodem do nových moderních a velkých vybudovaných prostor začala knihovna realizovat nejrůznější projekty (mj. i z ESF), mezi nimiž i projekty zahrnující cílovou skupinu dlouhodobě nezaměstnaných, matek s malými dětmi apod.<sup>31</sup> Tyto realizované projekty se však netýkaly přímo problematiky rovných příležitostí, nicméně knihovna si prostřednictvím těchto projektů vybudovala s cílovými skupinami a partnerskými organizacemi potřebné vztahy a vazby. Některé z těchto organizací (např. Rodinné a mateřské centrum Vsetín, Společnost pro komunitní služby) byly následně zahrnuty i do studovaného projektu. Projekt měl naplnit vizi knihovny - stát se komunitním centrem a věnovat se skupinám a tématům, kterým se jiné instituce nechťejí nebo nemohou věnovat.

Pro kontext projektu je důležité zdůraznit, že Vsetínsko je oblastí s velkým podílem malých firem a živnostníků, které aktuální nepříznivá ekonomická situace silně postihuje. Z tohoto důvodu jsou na Vsetínsku problémy i s dlouhodobou nezaměstnaností. Zaměstnavatelé v době krize věnují v podstatě veškeré své úsilí do zachování existence firmy či živnosti jako takové a otázky rovných příležitostí stojí zcela na okraji či mimo jejich zájem.

## AKTIVITY PROJEKTU

### Cíl projektu

#### Cíl projektu definovaný v IS MONIT7+:

Projekt je zaměřen na podporu rovných příležitostí na trhu práce a vytváření podmínek pro soulad rodinného a pracovního života. Cílem je integrace znevýhodněných osob a zlepšení jejich možností při vstupu na trh práce prostřednictvím strukturované nabídky vzdělávání. Projekt podporuje místní partnerství a motivuje zaměstnavatele.

Specifické cíle:

- Poskytování a rozvoj znalostí a dovedností umožňujících uplatnění se na trhu práce
- Prosazování prorodinné politiky, motivace zaměstnavatelů v oblasti rovných příležitostí a sladování pracovního a rodinného života
- Podpora partnerství a společného řešení problematiky rovných příležitostí v povědomí místní komunity
- Podpora a rozvoj komunitního života, posilování mezigeneračních vztahů a přímé zapojení cílových skupin

<sup>31</sup> Například projekt „Masarykova veřejná knihovna Vsetín jako instituce komunitních aktivit a celoživotního vzdělávání ve Vsetíně“ realizovaný s podporou SROP v letech 2006-2008, jehož cílovými skupinami byli dlouhodobě nezaměstnaní, matky (rodiče) s malými dětmi a osoby s nízkou kvalitací, děti a mládež ohrožené sociální okluzí (<http://www.mvk.cz/knihovna/vsetin/srop-3.2/>)

### Cíl projektu dle příjemce<sup>32</sup>:

Cílem projektu bylo pomoci ženám a mužům ohroženým z různých důvodů na trhu práce a vytvoření partnerství čtyř místních institucí a organizací, které by vytvořilo podmínky, které by situaci cílové skupiny pomáhaly dlouhodoběji řešit.

Využitím kontaktů, možností, dovedností a znalostí všech čtyř partnerů měla být podpořena skupina obyvatel Vsetínska, která má problém uplatnit se na trhu práce z důvodů obecného společenského vnímání jako obtížně zaměstnatelná či složitě zapojitelná do zaměstnání. Touto skupinou byly v projektu myšleny především ženy na mateřské dovolené a osoby staršího věku.

Místní ekonomické a celospolečenské podmínky způsobují, že na straně zaměstnavatelů i společnosti není motivace tyto problematické osoby zaměstnat, protože často potřebují vytvořit specifické pracovní podmínky, které vyplývají z jejich potřeb sladění rodinného a pracovního života (ženy na mateřské dovolené) či z potřeby rekvalifikace (starší osoby). Cílové skupiny projektu se s těmito problémy potýkají přesto, že mohou být svými schopnostmi a znalostmi pro zaměstnavatele velkým přínosem.

Projekt se tedy snažil výše uvedené bariéry překonat nebo alespoň změnit jejich vnímání společností jakožto „bariéry“ a změnit celkový pohled na tyto osoby, které byly až dosud automaticky zařazovány do kategorie „obtížně zaměstnatelných“.

### **Cílové skupiny projektu**

Cílovými skupinami projektu byly dlouhodobě nezaměstnané ženy, tzn. nezaměstnané déle než 6 měsíců. Do cílové skupiny byli zahrnuti i muži po mateřské dovolené, rodiče pečující o závislého člena rodiny a ženy předdůchového věku, pro něž je umístění na trh práce také problematické.

Zástupci této cílové skupiny byli pro projekt získáni díky kontaktům Rodinného a mateřského centra Vsetín (partner projektu), které dlouhodobě pracuje s ženami na mateřské dovolené a jeho pracovníci tak osobně znají ženy a jejich konkrétní rodinné situace, které jim ztěžují návrat na trh práce po mateřské dovolené. Mezi hlavní příčiny lze zařadit silnou vazbu na dítě, přeceňovanou úlohu matky v domácnosti či zajištění vypravování a vyzvedávání dítěte ze školy, které je velmi obtížné při běžné pracovní době.

Dalším zdrojem kontaktů byl vsetínský úřad práce, který měl zástupce cílové skupiny ve své evidenci, ale nemohl jim nabídnout dostatečně vhodné typy vzdělávání a rekvalifikací, které by řešily jejich situaci s nezaměstnaností. Realizace projektu vytvořila také základ nové budoucí spolupráce, protože realizátor projektu ukázal, že je schopný zajišťovat vzdělávání či aktivity pro vybrané cílové skupiny, se kterými jiné subjekty nechtějí či nedokáží efektivně pracovat.

Posledním zdrojem, kterým byli získáváni účastníci projektu, byla pochopitelně propagace a publicita projektu, která probíhala:

- v prostorách knihovny, která díky realizaci svých předchozích vzdělávacích (sociálních) aktivit byla veřejností vnímána jako ověřený a důvěryhodný subjekt v této oblasti,
- ve vsetínské regionální televizi,
- ve formě letákové kampaně, která byla jedním z výstupů jedné klíčové aktivity projektu.

Díky zapojení všech těchto subjektů a forem kampaně se podařilo oslovit velký podíl různorodých osob spadajících do vymezené cílové skupiny. Způsob oslovení a získání osob byl účinný proto, že jednotlivé osoby byly většinou na aktivity pozvány jim známou osobou či institucí, a to v místě, které již znali a bylo pro ně důvěryhodné.

<sup>32</sup> Vychází z individuálního rozhovoru s příjemcem.

Další cílovou skupinou byly místní nestátní neziskové organizace (NNO), které byly podpořeny především v rovině vzdělávání svých členů v oblasti rovných příležitostí. I zde bylo pro oslovení cílové skupiny využito partnera projektu – Společnost pro komunitní práci Vsetín, se kterou příjemce projektu již dříve realizoval některé aktivity spadající do sociální oblasti, a která dlouhodobě pracuje s místními neziskovými organizacemi (zajišťuje jim potřebný servis a koordinuje činnost NNO v regionu).

Třetí cílovou skupinou byla místní partnerství vytvořená mezi místní správou, Úřadem práce ve Vsetíně, Agenturou pro ekonomický rozvoj, Společností pro komunitní práci a Rodinným a mateřským centrem ve Vsetíně. Agentura pro ekonomický rozvoj je napojena na zaměstnavatele a podnikatelskou sféru v lokalitě, což bylo pro realizaci projektů přínosné. Rodinné a mateřské centrum ve Vsetíně zase dlouhodobě poskytuje služby ženám (mužům), které jsou z důvodu péče o děti vyčleněny z trhu práce. Tímto se podařilo vytvořit určitý „subjekt“, který se formou konzultací podílel na samotném projektu (Rada projektu se scházela 1x za čtvrt roku) a i po skončení projektu má ambice pokračovat v pomoci cílové skupině a propagovat a aktivně prosazovat principy rovných příležitostí.

Poslední cílovou skupinou projektu byli zaměstnavatelé, kteří byli osloveni prostřednictvím aktivit Agentury pro ekonomický rozvoj (partner projektu), které byly zaměřeny na podporu dlouhodobě nezaměstnaných žen (či mužů) a na řešení otázek sladování rodinného a pracovního života.

### Hlavní aktivity projektu

Hlavní aktivity projektu lze rozlišit ve 3 rovinách – a) vzdělávání, b) komunikace se zaměstnavateli, c) kampaně a propagace rovných příležitostí veřejnosti.

#### Vzdělávání

V rámci vzdělávání probíhaly vzdělávací a rekvalifikační kurzy, které si účastníci projektu volili v souladu s na začátku projektu pro ně osobně sestaveným vzdělávacím plánem, který byl s každým účastníkem vytvořen na základě individuálního pohovoru a absolvování bilanční diagnostiky. Kurzy probíhaly buď přímo v prostorách Masarykovy veřejné knihovny nebo v Mateřském centru. Prostory knihovny byly zvoleny s ohledem na jejich technickou a prostorovou vybavenost a také proto, že knihovna chtěla posílit svou pozici na veřejnosti, jakožto vzdělávací instituce. Naproti tomu Mateřské centrum poskytovalo důvěrně známý prostor zejména osobám na mateřské dovolené. Centrum také mohlo nabídnout vhodné podmínky pro hlídání dětí pro rodiče, kteří se tak mohli věnovat kurzu. Výhodou centra bylo rovněž to, že mohlo nabídnout „rodinné“ prostředí, které pomohlo vytvořit neformální vztahy mezi účastníky, které v některých případech, dle informací příjemce, přetrvaly i po ukončení projektu.

Nabídka kurzů byla široká<sup>33</sup> a pokrývala následující oblasti:

- 1) Zvýšení konkurenceschopnosti na trhu práce – formou tematických kurzů:
  - práce na PC,
  - jazykové vzdělávání,
  - vzdělávání formou e-learningu,
  - právní a ekonomické minimum,
  - technika administrativy,
  - a další;

<sup>33</sup> Podrobněji na webových stránkách projektu <http://www.mvk.cz/rp/>

2) Návrat do života a práce a osobnostní rozvoj – formou kurzů psychosociálního motivačního a osobnostního výcviku:

- bilanční diagnostika,
- komunikační dovednosti,
- plánování
- estetika sebeprojevu,
- asertivita,
- týmová práce,
- a další.

### Komunikace se zaměstnavateli

V oblasti komunikace se zaměstnavateli byli všichni zaměstnavatelé Vsetínska obesláni prostřednictvím Agentury pro ekonomický rozvoj dotazníkem, který měl zjistit jejich vnímání a motivaci pro podporu rovných příležitostí a aktivní prosazování sladování rodinného a pracovního života. Celkem bylo rozesláno cca 300 dotazníků, z nichž vyplynul evidentní zájem o tuto problematiku a souhlas s potřebností podpory sladování rodinného a pracovního života. Současně však bylo zjištěno, že vůle provádět konkrétní změny či kroky v dané oblasti, je na straně zaměstnavatelů velmi malá. Jedním z důvodů byla i představa zaměstnavatelů o vysokých dodatečných nákladech spojených s aplikováním tohoto přístupu a neznalost všech možností podpory rodiny ve vztahu k zaměstnání. Výstupy tohoto dotazníku napomohly i sestavení tematicky zaměřené konference o rovných příležitostech, na niž byli zaměstnavatelé následně pozváni. Konference však svou účastí zůstala za očekáváním.

### Propagace rovných příležitostí na veřejnosti

V rámci této aktivity byl jedním z partnerů (Společnost pro komunitní práci) vytvořen tým dobrovolníků složený z občanů města, který měl v průměru okolo 15 osob, a který se věnoval propagaci rovných příležitostí. Tým připravoval nejrůznější výstavy, psal články do tisku a na internet a připravil veřejnou kampaň v ulicích města Vsetín pro cca 300 účastníků s tematikou rovných příležitostí. Tento tým byl otevřen všem zájemcům z veřejnosti a nabídky na zapojení se do něj byly propagovány v regionální TV a na internetu. Tým byl v rámci projektu také vzděláván v problematice rovných příležitostí. Kampaň pro veřejnost byla doprovázena letáky (viz leták ve fotodokumentaci), plakáty a billboardy, které vytvářeli samotní členové týmu. Tyto propagační materiály upozorňovaly vtipnou a odlehčenou formou na otázky spojené s rovnými příležitostmi a se sladováním rodinného a profesního života. Tým současně zajišťoval publicitu samotného projektu.

### Plnění indikátorů

Všechny závazné indikátory, které měly být v projektu řešeny, byly splněny stoprocentně, u dvou bylo splnění překročeno o více než 40 %. V rámci projektu tak bylo celkem podpořeno 667 osob, 822 úspěšných absolventů kurzů. V souladu s vymezením definic IS MONIT7+orovacích indikátorů jsou absolventi kurzů počítáni dle počtu absolvovaných kurzů, zatímco podpořená osoba je započítána pouze jednou, přestože obdržela více podpor. Tato situace se týkala i studovaného projektu, ve kterém se jedna osoba zúčastnila i více kurzů.

Indikátor *Počet vytvořených pracovních míst pro znevýhodněné skupiny celkem* nebyl v rámci projektu sledován, ani tímto směrem nebyl projekt přímo zaměřen.

## Dosažené hodnoty indikátorů projektu

kód indikátoru	Název indikátoru	Cílová hodnota	Dosažená hodnota	v %
07.41.00	Počet podpořených osob – celkem	470	667	142
07.02.00	Počet vytvořených pracovních míst pro znevýhodněné skupiny celkem	-	-	-
07.46.13	Počet úspěšných absolventů kurzů - celkem	560	822	147

Zdroj: IS MONIT7+7+

## KRÁTKODOBÉ VÝSLEDKY PROJEKTU

### Zhodnocení krátkodobých výsledků projektu

Po expertním zhodnocení evaluátora na základě všech získaných informací lze projekt hodnotit jako úspěšný.

O kurzy a rekvalifikace měly cílové skupiny velký zájem a ukázalo se, že klíčová byla jejich nová motivace ke změně, která povede ke zvýšení šancí na získání nového zaměstnání. Díky důsledně promyšlené nabídce kurzů, jejich forem a obsahů měl projekt pro cílové skupiny skutečně přínos. To ještě posílily osobní konzultace a sestavení individuálních plánů, díky kterým účastníci cítili, že skutečně dělají něco pro sebe sama a neabsolvují pouze „obecné“ školení. Pro osoby, které se do projektu zapojily jako návštěvníci mateřského centra, bylo dle slov příjemce velmi důležité „otevření očí“. Klienti zjistili, že i v mateřství či v roli správně vychovávajících rodičů lze dělat některé věci jinak – je možné se vzdělávat, pracovat, opustit na část dne dítě a věnovat se sami sobě. Všechny tyto aktivity ve svém důsledku pomáhají nejen jim, ale i dětem. Současně tyto osoby získaly nové sebevědomí pro vyjednávání s potenciálními zaměstnavateli, např. v souvislosti s úpravou pracovní doby či jiných principů nezbytných pro sladění rodinného a pracovního života. U starších osob, které se do kurzů přímo zapojily, ale i u těch, které služeb knihovny začaly nově využívat, se podařilo probudit zájem o využívání internetu (např. pro vyhledávání nových pracovních příležitostí a vzdělávání formou e-learningových kurzů).

Evaluátor dospěl k závěru, že velký přínos projektu je i na poli medializace a propagace tématu rovných příležitostí na lokálním trhu práce. Díky projektu je nyní toto téma, dříve spíše tiše přecházené, veřejně lépe přijímáno a společnost a zaměstnavatelé o něm mají více informací. V důsledku aktivit projektu se o rovných příležitostech a sladění rodinného a pracovního života začalo v regionu Vsetínska veřejně mluvit a diskutovat. Projekt také ukázal, jak lze tuto problematiku řešit z praktického pohledu (specifické vzdělávání, rekvalifikace) a ve společnosti aplikovat principy rovných příležitostí a sladování rodinného a profesního života (například nabídnutím individuální či pružné pracovní doby, částečných úvazků, vytvořením tzv. firemních školek, apod.).

Co se oproti původním plánům v rámci projektu nepodařilo realizovat, bylo zajištění praxe pro rekvalifikované osoby v navazujících projektech organizací či institucí partnerů. Společnost pro komunitní práci Vsetín připravila projekt, ve kterém by našly uplatnění osoby podpořené z projektu, a podala žádost o podporu, ale nezískala ji. Jeho realizace je tak zatím nejistá. Praxi tedy absolvovali pouze členové propagačního týmu v rámci studovaného projektu. Podobná situace nastala u dalšího partnera – Agentury pro ekonomický rozvoj Vsetínska. Ta také podala projekt, který by na tento aktuální navazoval, ale ani ten podporu z OP LZZ neobdržel.



Příjemcem podpory (a všemi zúčastněnými partnery) byla realizace projektu vnímána jako velmi přínosná. Knihovna si objektivně ověřila vlastní schopnosti a možnosti, které má na poli vzdělávání a to i v případě skupin obyvatel, o jejichž vzdělávání nemají např. komerční subjekty příliš velký zájem. Realizace tohoto poměrně rozsáhlého projektu také posílila její postavení na veřejnosti jakožto instituce nabízející rozmanité služby přesahující oblast knihovnictví, což je i její dlouhodobý záměr. I zúčastnění partneři potvrdili, že pro ně byl projekt přínosný, a vytvořil jim základy pro realizaci dalších aktivit, které na projekt navazují a věnují se problematice rovných příležitostí na trhu práce a sladování rodinného a profesního života.

Provedené dotazníkové šetření zaměřené na účastnice/účastníky kurzů a jimi vnímané přínosy projektu ukázalo, že pro ně osobně projekt splnil očekávání, která měli (v téměř 80 % odpovědí). Jako nejprínosnější aktivita byly hodnoceny tematické kurzy (právní a ekonomické minimum, technika administrativy, ekologie) a kurzy psychosociálního osobnostního výcviku (asertivita, týmová práce, time management, sebepoznání), které označilo více než 46 % dotázaných.

Za největší přínosy z účasti na projektu byly respondenty označeny „*získání nového pohledu na vlastní schopnosti a osobní předpoklady, díky nimž mohou hledat pro sebe vhodnější zaměstnání*“ (více než 60 % odpovědí) a „*získání nových znalostí a dovedností pro širší uplatnění na trhu práce*“ (téměř 40 % odpovědí). Na druhou stranu pro žádného z dotázaných nepřinesla účast na projektu získání nového pracovního místa a ukázalo se tedy, že projekt představuje pouze první fázi v cestě za návratem na trh práce. Je zároveň zřejmé, že návrat na trh práce, i přes získanou podporu, ztěžovala a dále ztěžuje ekonomická situace. Přímý a okamžitý návrat cílových skupin na trh práce však nebyl přímým cílem projektových aktivit. Z dalších komentářů uvedených respondenty vyplývá, že velkou devizou byly rozmanité odborné semináře s kvalitními lektory, které pro nezaměstnané či rodiče na mateřské dovolené nejsou z finančních důvodů dostupné.

Pouze necelých 8 % respondentů uvedlo, že nové znalosti či dovednosti získané v projektu pro ně znamenaly výrazný posun či zásadní změnu v životě. Naproti tomu více než 60 % respondentů uvedlo, že získané znalosti či dovednosti, přestože pro ně neznamenal zásadní změnu, využívají stále velmi často. Toto hodnocení je vzhledem k zaměření projektu dostatečné, resp. pozitivní.

### **Klíčové faktory pro dosažení výsledků**

Základ úspěchu projektu tvoří samotný tým pracovníků Masarykovy veřejné knihovny, kteří v oboru pracují dlouhou dobu a dlouhodobě se snaží v rámci možností knihovnu orientovat i do oblasti společenského života regionu a sociální oblasti. Díky tomu má ze své historie knihovna zkušenosti z více sociálně zaměřených projektů a také se jí podařilo vybudovat dobré vztahy a spolupráci s různými organizacemi Vsetínska. Při plánování tohoto projektu se tak mohli pracovníci knihovny pustit do poměrně rozsáhlého projektu s vyšším počtem partnerů a rozličnými aktivitami. Díky osobní iniciativě a dobrým vztahům ředitelky knihovny se podařilo vytvořit tým zástupců příjemce a partnerů, který se pravidelně scházel a spolupráce a výsledky projektu byly pro něj podstatné.

Nastavení a vytvoření partnerství s institucemi a organizacemi ve Vsetíně bylo samo o sobě také velmi klíčové. Generovalo totiž dobré podmínky pro zapojení velkého množství účastníků do projektu a díky zkušenostem partnerů z práce s cílovou skupinou bylo možné aktivity projektu nastavit velmi účelně a dle konkrétních požadavků. Navíc, díky vytvoření tzv. *Rady projektu*, která se scházela vždy



1x za čtvrt roku a měla za úkol konzultovat jednotlivé kroky a poskytovat poradenství příjemci podpory, se podařilo využít zkušeností dalších subjektů (zástupci města, úřad práce) a získat jejich podporu pro některé aktivity projektu (např. propagace projektu na úřadu práce, možnost veřejné propagace projektu a realizace kampaně propagující rovné příležitosti na veřejných prostranstvích města). Projekt tak byl vnímán skutečně širokým spektrem subjektů a veřejností a bylo možné lépe upozornit místní veřejnost na problematiku rovných příležitostí a sladování rodinného a pracovního života, o nichž se doposud na veřejnosti v daném regionu prakticky nemluvalo.

Nezbytným předpokladem pro úspěch projektu byla široká, pestrá nabídka vzdělávacích kurzů, která doplňovala „tradiční“ rekvalifikační kurzy (práce na PC, jazykové kurzy, apod.). Tato nabídka pokrývala i oblasti, které úřady práce nejsou schopny pokrýt a pro zástupce cílových skupin jsou velmi obtížně dostupné, pokud by si je měli sami platit. Přesto jde o oblasti, které byly doporučeny v individuálních vzdělávacích plánech, a které jsou významné pro zvýšení konkurenceschopnosti na trhu práce – například práce s informacemi, ekonomické a právní minimum, návrat do pracovního života po mateřské dovolené, estetika sebeprojevu, sebe prezentace a styl, psychosociální motivační výcvik a další.

Pro dosažení vysokého počtu účastníků kurzů z řad matek na mateřské dovolené, a tedy efektivní zasažení cílové skupiny, bylo velmi důležité zajištění hlídání dětí po dobu kurzů, přímo v rámci projektových aktivit. Tím, že na tuto aktivitu byly vyhrazeny dostatečné prostředky v rozpočtu projektu, bylo hlídání zajištěno na odpovídající úrovni a důvěryhodným způsobem.

### **DLOUHODOBÉ VÝSLEDKY PROJEKTU**

Dlouhodobé výsledky projektu je zatím obtížné měřit, neboť je velmi brzo po skončení projektu. Lze je však očekávat v několika rovinách. První z nich navazuje na zkušenosti účastníků vzdělávacích kurzů, díky nimž si osvojili návyky při samostatném vyhledávání práce na internetových portálech, práci s vlastními životopisy a komunikaci se zaměstnavateli. Dlouhodobě tak lze předpokládat, že osoby, které absolvovaly aktivity projektu, budou lépe připraveny na případné hledání nového zaměstnání a budou schopny ztrátě zaměstnání lépe čelit. Absolvování vzdělávacích kurzů a seznámení se s možnostmi vlastního vzdělávání motivovalo mnohé účastníky kurzu k dalšímu samostatnému vzdělávání v podobě účasti na placených kurzech, využívání e-learningových kurzů a dalších vzdělávacích nástrojů. I tento nový návyk zvyšování vlastní konkurenceschopnosti bude mít generovat výsledky v dlouhodobém horizontu v podobě lepšího uplatnění na trhu práce v případě ztráty zaměstnání.

Další rovinou, ve které projekt by měl přinést výsledky i dlouhodobě je vnímání oblasti rovných příležitostí na trhu práce a sladování profesního a rodinného života veřejností. Díky aktivitám projektu bylo nyní toto téma „odtabuizováno“ a vhodným způsobem prezentováno veřejnosti, což by mělo do budoucna zjednodušit prosazování jeho zásad a principů do praktické roviny. Přestože se jedná o dlouhodobý úkol, motivace zaměstnavatelů na jedné straně a zájem veřejnosti na straně druhé by měly pozitivní změny v této oblasti přinést. Klíčové je, že pro aktuální partnery projektu představovala realizace projektových aktivit výchozí orientační bod pro další aktivity v této oblasti a lze tedy očekávat jejich další aktivní působení a ovlivňování tohoto tématu v regionu Vsetínska.

Dlouhodobé výsledky pak určitě přinese i činnost již vícekrát zmiňované Rady projektu, která se pravidelně scházela a stále schází i nyní, po ukončení projektu, a jejíž činnost bude nadále generovat podporu aktivitám z oblastí, které pokrýval studovaný projekt i další obdobné projekty.

## Případová studie pro oblast podpory 4.1

### Typové (ukončené) projekty za účelem zhodnocení kauzality

<b>NÁZEV PROJEKTU</b>	<b>Optimalizace bezpečnostních procesů v prostředí Magistrátu města Ostravy</b>	
Číslo projektu	CZ.1.04/4.1.01/53.00028	
Výše rozpočtu (Kč); % dotace	7 611 916,80,- Kč (100 %)	
Termín realizace projektu	1. 6. 2010 - 30. 9. 2011	
Územní dopady projektu	Statutární město Ostrava	
<b>Název subjektu</b>	<b>Statutární město Ostrava</b>	
Oblast působnosti subjektu	Statutární město Ostrava	
Adresa	Prokešovo náměstí 8, 729 30 Ostrava	
Projektový manažer	Ing. Jan Smutek	
<b>Přehled terénního šetření</b>		
<b>Individuální rozhovory</b>		
Vztah k projektu	Projektový manažer	Koordinátor projektu
Datum terénního šetření	9. 3. 2012	9. 3. 2012
<b>Dotazníkové šetření</b>	Dotazníkovým šetřením byli osloveni zaměstnanci MMO, kteří prošli školením v rámci projektu. Celkem osloveno 12 zaměstnanců, návratnost dotazníku 75 %.	

**Příloha: Fotodokumentace**



evropský  
sociální  
fond v ČR



OPERAČNÍ PROGRAM  
LIDSKÉ ZDROJE  
A ZAMĚSTNANOST

PODPORUJEME  
VAŠI BUDOUCNOST  
[www.esfcr.cz](http://www.esfcr.cz)

## Obsah

TEORIE ZMĚNY.....	97
VÝCHOZÍ SITUACE.....	99
AKTIVITY PROJEKTU.....	99
Aktivity projektu.....	100
Plnění indikátorů.....	101
KRÁTKODOBÉ VÝSLEDKY PROJEKTU.....	101
Zhodnocení krátkodobých výsledků projektu.....	101
Klíčové faktory pro dosažení výsledků.....	102
DLOUHODOBÉ VÝSLEDKY PROJEKTU.....	102

## TEORIE ZMĚNY

Tato studie je součástí evaluačního úkolu projektu Roční operační vyhodnocení OP LZZ 2011, který má za cíl identifikaci a evaluaci dosažených věcných výsledků úspěšných projektů.

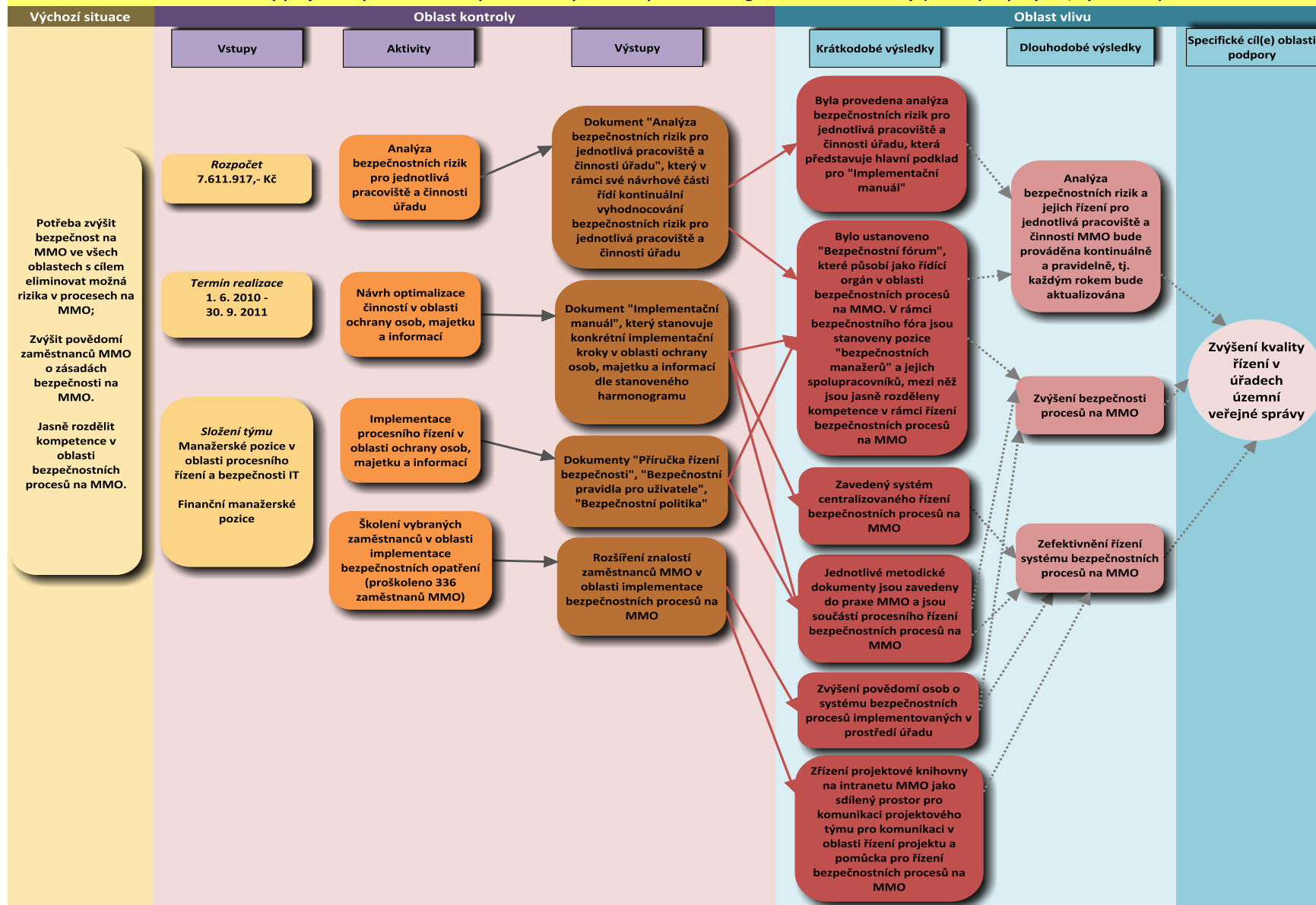
V rámci studie je tedy nutné prozkoumat projektovou logiku, k čemuž byl jako nejvhodnější nástroj použit koncept teorie změny. Teorie změny se zabývá identifikací a otestováním kauzálního řetězce; primárně slouží ke zdůvodňování účinnosti intervencí programů. S podporou škály analytických a návrhových nástrojů jsou popsány a určeny komponenty intervencí a jejich vzájemný vztah formou **kauzálního řetězce** vstupy-aktivity-výstupy-výsledky-dopady.

Teorie změny byla adaptována pro potřeby případových studií na úrovni projektu. Pro přehledné grafické znázornění kauzálních mechanismů na úrovni projektů je využito schéma splňující požadavky na objasnění teorie změny (schéma vychází z publikace Morras-Imas a Rist<sup>34</sup>).

Hodnocení teorie změny vychází z podrobného prozkoumání projektu a jeho aktivit na základě informací z IS MONIT7+7 a především z informací získaných na základě terénního šetření. Šetření se skládalo z evaluační návštěvy u projektů, kde byly provedeny rozhovory s příjemci podpory a z dotazníkového šetření mezi cílovou skupinou.

---

<sup>34</sup>Morralmas, L. G. and Rist, R. C. (2009): *The road to results designing and conducting effective development evaluations*. Washington, D.C.: World Bank.

Teorie změny projektu *Optimalizace bezpečnostních procesů v prostředí Magistrátu města Ostravy* (oblast podpory 4.1, výzva č. 53)


## VÝCHOZÍ SITUACE

V současné době se akcentuje potřeba úřadů veřejné správy a samosprávy na zdokonalování zabezpečení dat a vnitřních procesů. Tato potřeba vychází především ze zvýšeného rizika možnosti napadání systémů hackery a je tedy nutné přijmout opatření, která tato rizika minimalizují.

Projekt je realizován s cílem snížení bezpečnostních rizik v prostředí Magistrátu města Ostravy (MMO), zefektivnění procesního řízení v oblasti bezpečnosti na MMO a zvýšení informovanosti cílové skupiny o problematice bezpečnostních procesů na MMO.

## AKTIVITY PROJEKTU

### **Cíl projektu**

Cíl projektu definovaný v IS MONIT7+ (v žádosti): Předmětem projektu je zmapování a popis stávajícího systému bezpečnostních procesů v podmínkách Magistrátu města Ostravy (MMO), jednotlivých městských obvodů (MO) a zřizovaných a zakládaných organizací statutárního města Ostrava (SMO).

Cílem projektu je zajištění bezpečnosti toku dat a informací na MMO, MO a ve zřizovaných a zakládaných organizacích SMO, což souvisí s procesní optimalizací úřadu. Cíle bude dosaženo prostřednictvím:

- mapování informačních a komunikačních vazeb,
- identifikace bezpečnostních procesů,
- identifikace stávajících bezpečnostních opatření (systémy technické ochrany),
- vzdělávání zaměstnanců v oblasti bezpečnosti dat s důrazem na optimalizaci vybraných procesů úřadu.

Mezi dílčí cíle projektu patří především:

- optimalizace zdrojů pro potřeby zajištění bezpečnosti procesů,
- formulace doporučení pro standardizaci dat a komunikačních vazeb.

Projekt je tedy zaměřen na nastavení optimální funkčnosti procesů v návaznosti na zvýšení jejich bezpečnosti, což je jedním z klíčových požadavků stávajícího systému toku informací a dat na MMO.

Obsahové zaměření projektu vychází z:

- implementace Smart Administration ve veřejném sektoru (elektronizace dat si vynucuje zvýšené nároky na bezpečnost procesů)
- výstupů z interního auditu MMO,
- legislativních požadavků,
- identifikovaných bezpečnostních hrozeb.

Bez provedení auditu bezpečnosti procesů není možné zcela otevřeně hovořit o implementaci procesního řízení se všemi jeho výhodami, což je dáno především nedokonalým nastavením komunikace a toku informací, které mohou být narušeny jak interními, tak externími vlivy a díky tomuto nevídanému vstupu mohou vzniknout kritická křížení procesů nebo dokonce může dojít k jejich celkovému ochromení.

Výstupem z realizace projektu bude Metodika implementace systémových opatření se zaměřením na zvýšení bezpečnosti procesů MMO zpracovaná v souladu s principy řízení - PDCA (Plan, Do, Check, Act).



Cíl projektu dle příjemce<sup>35</sup>: Projekt je realizován z důvodu potřeby zvýšení bezpečnosti a eliminace možných rizik na MMO ve všech oblastech prostřednictvím efektivního nastavení bezpečnostního řízení na MMO.

### Cílové skupiny projektu

Definované v IS MONIT7+ (v žádosti): Územní samosprávné celky a úřady samosprávných celků, jejich orgány a jimi zřízené nebo založené organizace a jejich zaměstnanci.

Cílové skupiny dle příjemce<sup>36</sup>: zaměstnanci odborů MMO, městských obvodů, organizací zakládaných a zřizovaných MMO, jejichž pracovní náplň v nějakém ohledu souvisí s bezpečností na MMO (tj. prioritně: tajemníci městských úřadů MMO, vedoucí odborů MMO, vedoucí oddělení MMO, projektový tým).

### Aktivity projektu

Jelikož se jednalo o projekt v oblasti zabezpečení procesů, nebylo z důvodu utajení možné nahlížet do některých materiálů a výstupů projektu. Evaluátor nemohl obdržet úplné detailní informace, ale byly mu k dispozici všechny ostatní materiály k aktivitám projektu.

Níže jsou uvedeny aktivity projektu, přičemž aktivita, která byla dle vyjádření respondentů rozhovorů a dotazníkového šetření nejvýznamnější pro naplnění cílů projektu, je v textu podtržena.

**Analýza bezpečnostních rizik pro jednotlivá pracoviště a činnosti úřadu**, v rámci které došlo k provedení analytických prací, které hodnotily bezpečnostní rizika pro jednotlivá pracoviště a činnosti MMO. Výsledky této aktivity jsou shrnuty ve výstupu projektu v podobě dokumentu „Analýza bezpečnostních rizik pro jednotlivá pracoviště a činnosti úřadu“. Analýza bude průběžně upravována a doplňována i v následujícím období a na základě jejích výsledků bude prováděna aktualizace zajištění bezpečnostních procesů na MMO.

**Návrh optimalizace činností v oblasti ochrany osob, majetku a informací**, který navazuje na předchozí analýzu bezpečnostních rizik pro jednotlivá pracoviště a činnosti úřadu a stanovuje konkrétní implementační kroky v oblasti ochrany osob, majetku a informací na MMO dle stanoveného harmonogramu. Hlavním výstupem této aktivity je dokument „Implementační manuál“, který stanovuje konkrétní implementační kroky v oblasti implementace procesního řízení v oblasti ochrany osob, majetku a informací, které jsou popsány v rámci dalšího kroku níže. Implementační manuál zavádí systém centralizovaného řízení bezpečnostních procesů na MMO. Tuto aktivitu projektu lze označit za klíčovou.

**Implementace procesního řízení v oblasti ochrany osob, majetku a informací**, kdy bylo navrženo ustanovení tzv. „Bezpečnostního fóra“, které působí jako řídicí orgán v oblasti bezpečnostních procesů na MMO. V rámci bezpečnostního fóra je stanovena pozice "bezpečnostního manažera" a jeho spolupracovníků, mezi něž jsou jasně rozděleny kompetence v rámci řízení bezpečnostních procesů na MMO. Pozice bezpečnostního manažera může do budoucna plně zaštitit roli tajemníků městských částí, vedoucích odborů a vedoucích oddělení z pohledu řízení bezpečnosti na úřadu. Dalšími výstupy jsou dokumenty "Příručka řízení bezpečnosti", "Bezpečnostní pravidla pro uživatele", "Bezpečnostní politika". Jednotlivé metodické dokumenty jsou zavedeny do praxe MMO a jsou součástí procesního řízení bezpečnostních procesů na MMO.

<sup>35</sup> Vychází z individuálního rozhovoru s příjemcem

<sup>36</sup> Vychází z individuálního rozhovoru s příjemcem

**Proškolení vybraných zaměstnanců v oblasti implementace bezpečnostních opatření,** kroky a výstupy všech výše uvedených aktivit projektu jsou prostřednictvím školení vybraných zaměstnanců v oblasti implementace bezpečnostních opatření zaváděny přímo do praxe MMO (práce zaměstnanců). Celkem 336 zaměstnanců MMO si v rámci těchto školení rozšířilo povědomí a znalosti o oblasti implementace bezpečnostních procesů na MMO.

### Plnění indikátorů

Závazné indikátory projektu byly splněny, došlo k podpoře 252 osob (zaměstnanců MMO) a proškolení 336 absolventů kurzů (v souladu s vymezením definic IS MONIT7+orovacích indikátorů jsou absolventi kurzů počítáni dle počtu absolvovaných kurzů, zatímco podpořená osoba je započítána pouze jednou, přestože obdržela více podpor).

Indikátor „Počet nových / inovovaných produktů“ byl naplněn vytvořením 2 výstupů:

- Prvním – Bezpečnost procesů obecně a další související výstupy – tvořen dokumenty: Analýza bezpečnostních rizik a Implementační manuál.
- Druhým – Optimalizace bezpečnostních procesů a další související výstupy, který je tvořen dokumenty: Příručka řízení bezpečnosti, Bezpečnostní pravidla pro uživatele a Bezpečnostní politika.

### Dosažené hodnoty indikátorů projektu<sup>37</sup>

kód indikátoru	Název indikátoru	Cílová hodnota	Dosažená hodnota	v %
07.41.00	Počet podpořených osob – celkem	250	252	101
07.57.00	Počet nově vytvořených / inovovaných produktů	2	2	100
07.45.00	Počet podpořených organizací – celkem	1	1	100
07.46.13	Počet úspěšných absolventů kurzů - celkem	330	336	102

## KRÁTKODOBÉ VÝSLEDKY PROJEKTU

### Zhodnocení krátkodobých výsledků projektu

Projekt Optimalizace bezpečnostních procesů v prostředí Magistrátu města Ostravy je úzce specializovaný projekt, jdoucí za konkrétním a přesným cílem. Evaluátor může tedy vyhodnotit projektovou logiku a kauzalitu jako přímočarou. Dotazníkové šetření a individuální rozhovory potvrdily úspěšnost projektu.

**Na základě všech získaných informací lze po expertním zhodnocení evaluátora projekt v jeho dosavadní fázi implementace hodnotit jako úspěšný.** Zejména v realizační fázi lze za úspěch považovat již zmíněnou aktivitu a přístup cílových skupin k projektu, díky které byly splněny všechny výše zmíněné indikátory, resp. byly překonány. Dalším pozitivním krátkodobým výsledkem projektu je realizovaná analýza bezpečnostních rizik pro jednotlivá pracoviště a činnosti, která byla svou povahou velmi rozsáhlá a přinesla výsledky napříč organizační složkami MMO. V tomto kontextu lze opět pozitivně hodnotit přístup a aktivní zapojení cílových skupin, který zajistil analýze relevantní a využívané výstupy. Výše uvedené bylo vyzdvihováno jako velmi pozitivní faktor taktéž ze strany příjemce podpory OP LZZ. Sama cílová skupina pak prostřednictvím dotazníkového šetření ocenila zejména to, že se po zapojení do projektu v bezpečnostních procesech na MMO více orientuje.

<sup>37</sup> Stav březen 2012

Tyto výstupy představují hlavní podklad pro tzv. „implementační manuál“, který na základě analýzy stanovuje konkrétní implementační kroky v oblasti ochrany osob, majetku a informací dle stanoveného harmonogramu. Pozitivním přínosem implementačního manuálu a navazujících metodických dokumentů je zejména nastavení kompetencí a zodpovědností za oblast bezpečnosti na MMO v rámci centralizovaného řízení bezpečnostních procesů na MMO.

Cílová skupina, opět prostřednictvím dotazníkového šetření, nejvíce vyzdvihla dosavadní přínos metodických manuálů, resp. jejich vlivu na zpřehlednění nastavení práv a povinností v oblasti bezpečnosti na MMO. Zároveň cílová skupina uvedla jako pozitivní věc fakt, že se díky projektu snížila bezpečnostní rizika na MMO a zároveň postup realizace projektu nezvýšil administrativní zátěž zaměstnanců MMO. Projektový tým MMO navíc v rámci individuálního rozhovoru velmi ocenil práci dodavatelské firmy z oblasti bezpečnosti, která sama označila bezpečnostní procesy na MMO díky projektu za velmi dobře řešené.

Mimo výše uvedené „procesní aktivity“ projektu lze ještě krátkodobé výsledky projektu doplnit o zvýšení povědomí zaměstnanců MMO o systému bezpečnostních procesů, která jsou na úřadě již implementována, resp. je jejich implementace v plánu. V tomto kontextu byli informováni zejména vedoucí zaměstnanci MMO, resp. zaměstnanci MMO, kterých se problematika bezpečnostních procesů na MMO přímo týká.

#### **Klíčové faktory pro dosažení výsledků**

Jako klíčové faktory úspěšné implementace projektu lze tedy uvést:

- ochotu cílové skupiny zapojit se do projektu (v rámci analytické i implementační fáze),
- kvalitu spolupráce poskytovaných služeb ze strany dodavatelské firmy,
- kvalitu projektového týmu MMO.

Všechny tyto faktory mají vliv na kvalitu metodických materiálů, které budou do budoucna bezpečnostní procesy v prostředí MMO řídit.

#### **DLOUHODOBÉ VÝSLEDKY PROJEKTU**

Z hlediska dlouhodobých výsledků lze za klíčové považovat především splnění návaznosti předpokládaných kroků v projektu, tj. kontinuální vyhodnocování a aktualizace Implementačního manuálu a navazujících metodik na základě analýzy bezpečnostních rizik pro jednotlivá pracoviště a činnosti MMO, resp. monitoring jednotlivých kroků projektu z hlediska hlavních cílů projektu, tj. zvýšení bezpečnostních procesů na MMO a zefektivnění systému bezpečnostních procesů na MMO. Při splnění těchto dlouhodobých cílů dojde ke zvýšení kvality řízení na MMO, tj. na úřadu územní veřejné správy a bude tak naplněn specifický cíl oblasti podpory OP LZZ.

V případě hodnocení dlouhodobých výsledků projektu je prozatím příliš brzy (projekt oficiálně skončil 30. 9. 2011). Stěžejní část reálné implementace bude započata na jaře tohoto roku. K hodnocení konkrétních dopadů do praxe MMO evaluátor doporučuje přistoupit na konci tohoto roku, tj. rok po oficiálním ukončení projektu.

## Případová studie pro oblast podpory 5.1

Typové (ukončené) projekty za účelem zhodnocení kauzality

<b>NÁZEV PROJEKTU</b>	<b>Výměna zkušeností a přenos dobré praxe v oblasti začleňování zdravotně postižených osob na trh práce</b>	
Číslo projektu	CZ.1.04/5.1.01/12.00057	
Výše rozpočtu (Kč); % dotace	4 666 945 Kč	
Termín realizace projektu	1.6.2009-31.1.2011	
Územní dopady projektu	Olomoucký kraj	
<b>Název subjektu</b>	REINTEGRA	
Oblast působnosti subjektu	Celé území ČR	
Adresa	Komenského náměstí 381, Kroměříž, 767 01	
Projektový manažer	Ing. Kateřina Nevřalová	
<b>Přehled terénního šetření</b>		
Vztah k projektu	Projektový manažer	Lektor
Datum terénního šetření	7. 2. 2012	
<b>Dotazníkové šetření</b>	Realizováno v termínu 10.-16. 5. 2012, celkem osloveno 37 respondentů z řad účastníků seminářů projektu – návratnost odpovědí byla 42,1 %	

**Příloha: Fotodokumentace** (autorem fotografií je příjemce)

## Obsah

TEORIE ZMĚNY.....	105
VÝCHOZÍ SITUACE.....	107
AKTIVITY PROJEKTU.....	108
Cíl projektu .....	108
Cílové skupiny projektu .....	108
Hlavní aktivity projektu .....	108
Plnění indikátorů .....	108
KRÁTKODOBÉ VÝSLEDKY PROJEKTU.....	111
Zhodnocení krátkodobých výsledků projektu .....	111
Klíčové faktory pro dosažení výsledků .....	112
DLOUHODOBÉ VÝSLEDKY PROJEKTU.....	112
DÍLČÍ ZHODNOCENÍ PROJEKTU.....	112

## TEORIE ZMĚNY

Tato studie je součástí evaluačního úkolu projektu Roční operační vyhodnocení OP LZZ 2011, který má za cíl identifikaci a evaluaci dosažených věcných výsledků úspěšných projektů.

V rámci studie je tedy nutné prozkoumat projektovou logiku, k čemuž byl jako nejvhodnější nástroj použit koncept teorie změny. Teorie změny se zabývá identifikací a otestováním kauzálního řetězce; primárně slouží ke zdůvodňování účinnosti intervencí programů. S podporou škály analytických a návrhových nástrojů jsou popsány a určeny komponenty intervencí a jejich vzájemný vztah formou **kauzálního řetězce** vstupy-aktivity-výstupy-výsledky-dopady.

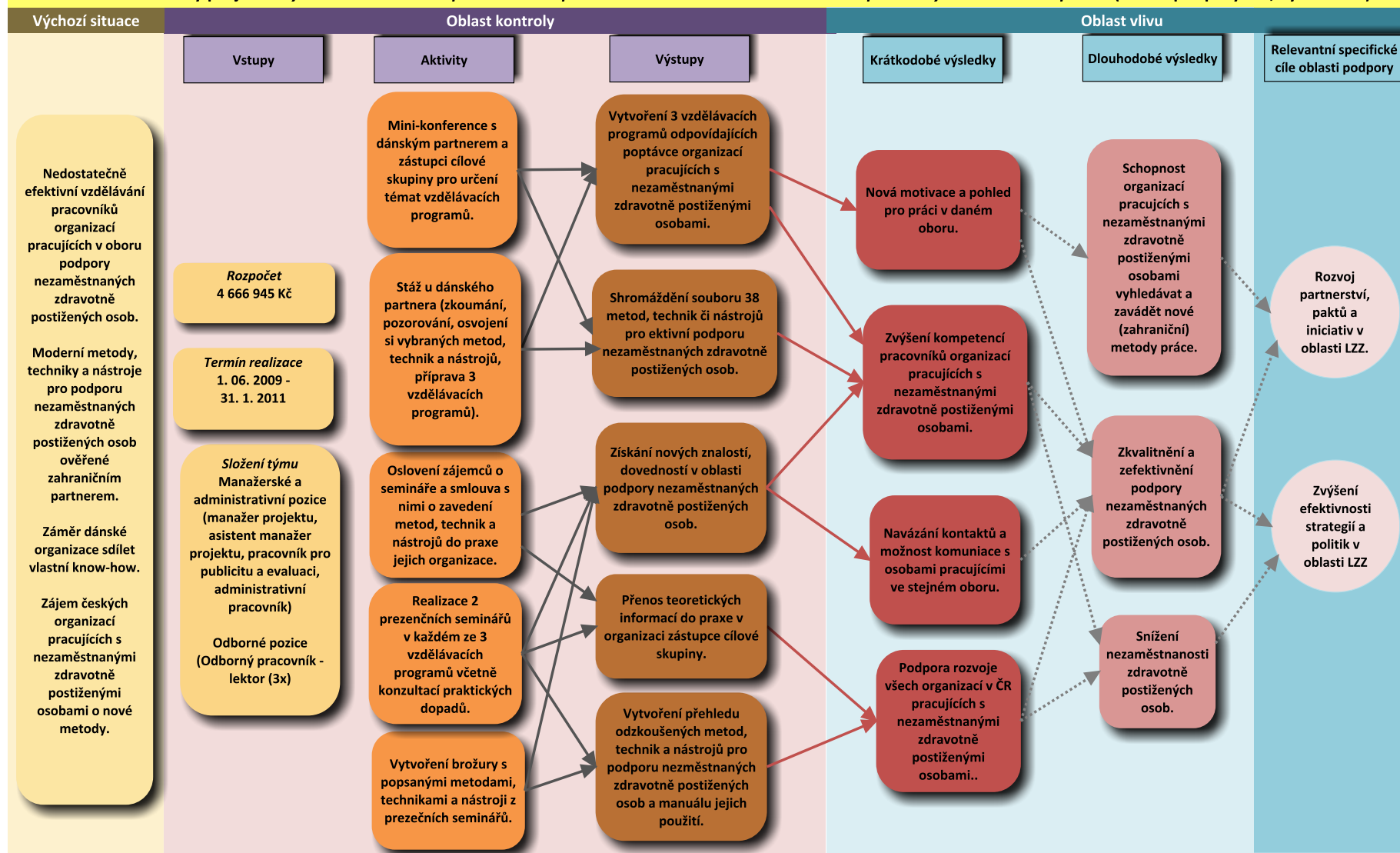
Teorie změny byla adaptována pro potřeby případových studií na úrovni projektu. Pro přehledné grafické znázornění kauzálních mechanismů na úrovni projektů je využito schéma splňující požadavky na objasnění teorie změny (schéma vychází z publikace Morras-Imas a Rist<sup>38</sup>).

Hodnocení teorie změny vychází z podrobného prozkoumání projektu a jeho aktivit na základě informací z IS MONIT7+7 a především z informací získaných na základě terénního šetření. Terénní šetření se skládalo z evaluační návštěvy u projektu, kde byly provedeny rozhovory s příjemci podpory a z dotazníkového šetření mezi cílovou skupinou.

---

<sup>38</sup> Morralmas, L. G. and Rist, R. C. (2009): *The road to results designing and conducting effective development evaluations*. Washington, D.C.: World Bank.

**Teorie změny projektu *Výměna zkušeností a přenos dobré praxe v oblasti začleňování zdravotně postižených osob na trh práce* (oblast podpory 5.1, výzva č. 12)**





## VÝCHOZÍ SITUACE

Nezisková společnost REINTEGRA z Krnova se věnuje dlouhodobě (od roku 2000) poskytování služeb pro nezaměstnané, mezi nimi i nezaměstnané postižené osoby. V portfoliu jí nabízených služeb lze nalézt poradenství (profesní a psychologické), vzdělávání a provozování chráněných dílen. Část svých aktivit společnost financuje formou grantů a podpory z nejrůznějších dotačních titulů (ESF, Iniciativa EQUAL, SOCRATES, OP RLZ, SROP a další).

Podnětem k realizaci projektu, který je předmětem této případové studie, byly na straně příjemce tři základní skutečnosti. Prvním byla znalost prostředí a situace neziskových organizací věnujících se pomoci nezaměstnaným v České republice (jednotlivé organizace se navzájem poměrně dobře znají, komunikují spolu či se setkávají) a specificky pomoci zdravotně postiženým. Tyto organizace měly dlouhodobě problém s rozvojem vlastních pracovníků z důvodu absence možnosti účastnit se kvalitních vzdělávacích kurzů školících moderně pojaté přístupy k řešení pomoci nezaměstnaným. Většina školení pro tuto skupinu pracovníků byla orientována především na seznámení se systémem sociální podpory a legislativních možností postižených osob a s nimi spojené procesní záležitosti vedoucí k získání podpory. Podobně i mladí pracovníci – čertví absolventi vysokých škol – přicházeli do tohoto oboru po teoretické stránce podobně vybaveni. Takto směřovaná podpora nezaměstnaných postižených osob, vedená v duchu ekonomické efektivity přepočtené na jednu osobu, však vedla spíše než na skutečné vyřešení jejich situace (návrat do běžného kvalitního života) k závislosti na systému sociální podpory.

Naproti tomu příjemce dobře znal od zahraničních organizací, věnujících se stejným službám, zcela jiný přístup k řešení této problematiky. Konkrétně dánská organizace Huset Venture Danmark, partner projektu, svoji podporu nezaměstnaným zdravotně postiženým osobám realizuje s cílem dosažení „hodnotného života“ u těchto osob. Tohoto cíle je dosahováno dlouhodobou individuální péčí zahrnující širokou paletu služeb, nástrojů a technik s minimálním ohledem na její finanční náročnost. Prioritou a cílem je výhradně zařadit postiženou osobu zpět do běžného života a naučit ji fungovat samostatně. Tato dánská organizace, se kterou se příjemce seznámil v rámci mezinárodního projektu Grundvik, se zavázala dánské vládě toto své know-how (nástroje, metody a techniky) předávat zemím ve východní Evropě. Druhá skutečnost vedoucí k myšlence realizace projektu byla tedy možnost získání ověřeného know-how představujícího moderní přístup k pomoci nezaměstnaným zdravotně postiženým osobám a partnera, ochotného pomoci s jeho přenosem.

Třetí skutečností, která rozhodla o připravení projektu, byl velký zájem o aktivity projekty. Příjemce podpory již dopředu věděl o zájmu ostatních organizací z oboru o nové metody práce, avšak tento fakt si ještě ověřil dotazníkovým šetřením.

Všechny uvedené skutečnosti a zájem příjemce o zkvalitnění a zefektivnění služeb pro nezaměstnané tak byly dobrou půdou pro přípravu tohoto projektu.

## AKTIVITY PROJEKTU

### Cíl projektu

#### Cíl projektu definovaný v IS MONIT7+:

Hlavním cílem projektu je přenést dánské zkušenosti a osvědčené postupy do ČR v oblastech „Odborné sociální poradenství pro nezaměstnané osoby se zdravotním postižením“, „Realizace integračních programů pro nezaměstnané osoby se zdravotním postižením“, „Zřizování a provozování pracovišť umožňujících snadnější pracovní uplatnění osob se zdravotním postižením“. Specifickými cíli projektu bylo proškolení minimálně 24 pracovníků z cílové skupiny ve výše uvedených oblastech a přímo v jejich organizacích zavést dánské osvědčené postupy a metody do praxe. Posledním cílem bylo vyhodnotit a zpřístupnit osvědčené postupy a metody minimálně dalším 60 organizacím v ČR.

#### Cíl projektu dle příjemce:

Cílem projektu bylo vybrání vhodných metod, technik a nástrojů pro podporu nezaměstnaných zdravotně postižených osob u dánského partnera, jejich osvojení pracovníky příjemce a přenesení na zástupce cílové skupiny z řad organizací věnujících se podpoře těchto osob v České republice. Důraz při přenosu na cílovou skupinu byl orientován výhradně praktický dopad a splnění specifického cíle bylo podmíněno zavedením konkrétních nástrojů, technik či metod do činnosti organizace zástupců cílové skupiny. Na závěr projektu byly vybrané metody, techniky a nástroje popsány a zpracovány ve formě publikace, která byla dostupná všem zájemcům z oboru.

### Cílové skupiny projektu

Cílovou skupinou projektu byly neziskové organizace a jejich pracovníci věnující se pomoci a začleňování nezaměstnaných zdravotně postižených osob na trh práce. Aktivitu projektu byly nabídnuty celkem 65 zástupcům cílové skupiny z Olomouckého a Moravskoslezského kraje. Do projektu tak zapojily organizace jako například TyfloCentrum Olomouc o.p.s., FOKUS Opava o.s., AGAPO o.s., KAFIRA o.s., Centrum pro zdravotně postižené Moravskoslezského kraje o.s., Oblastní charita Uherské Hradiště, Slezská Diakonie, O.s. INTEGRA Opava, A KLUBY ČR, Sdružení most k životu, a další. Cílovou skupinou pak z důvodu důrazu na maximálně efektivní přenos do praxe byli výhradně metodici a odborní pracovníci organizací, nikoliv vedoucí či administrativní pracovníci.

### Hlavní aktivity projektu

Hlavní aktivitou projektu bylo pořádání prezenčních seminářů ve 3 oblastech podpory nezaměstnaných postižených. Této aktivitě však předcházelo vybrání a osvojení si vhodných nástrojů, technik a metod u dánského partnera a oslovení zájemců o aktivity projektu.

#### **Příprava obsahu vzdělávacích programů**

Na samém počátku realizace projektu byla uspořádána „mini-konference“ se zástupci cílové skupiny a zástupci partnerské organizace. Jejím smyslem bylo formou otevřených diskusí definovat potřeby českých organizací v oblasti vzdělávání, které byl schopen dánský partner pokrýt. Současně byl dánský partner pozván k návštěvám v některých organizacích, za účelem poznání problémů a kontextu podpory nezaměstnaných v České republice. Díky tomu bylo možné pro projekt převzít skutečně pouze ty metody, techniky a nástroje, které budou využitelné a slibovaly pozitivní výsledky i v odlišném českém prostředí.

Před každým z 3 bloků vzdělávacích programů se opakoval stejný postup přípravy, kdy skupina 5-7 pracovníků příjemce vycestovala na cca jeden týden do Dánska a přímo v organizaci partnera měla možnost osvojit si vytipované know-how a vidět také jeho realizaci v praxi. Čas strávený v kulturně i sociálně jiné společnosti byl pro pracovníky příjemce velmi užitečnou zkušeností. Zároveň však ukázal, že některé rozdíly na kulturní, ale také legislativní úrovni neumožňují aplikovat v českém prostředí veškeré nabízené know-how (např. z důvodu odlišného přístupu k rozdělování sociální podpory, apod.). Při pobytu v Dánsku a přípravě obsahu seminářů (spočívající mj. i v částečných modifikacích některých metod) však pracovníci příjemce v několika případech narazili na problém spojený s jazykovou bariérou. Bylo tomu v případě, kdy některá z technik byla sice kvalitně metodicky zpracována a popsána, ovšem pouze v dánštině. Tu nikdo z pracovníků příjemce neovládal a přeložení i jediné takové publikace by bylo finančně velmi náročné (i proto, že pro případné překlady z dánštiny nebyl v rozpočtu vyhrazen dostatečný objem prostředků).

### **Oslovení zástupců cílové skupiny**

Zástupci cílové skupiny byli k aktivitám projektu pozváni elektronickou pozvánkou či osobně pracovníky organizace. Z důvodu splnění specifického cíle v podobě zavedení přenášeného know-how do praxe organizace zástupce cílové skupiny a co největší dlouhodobé udržitelnosti, byl přístup ke školicím aktivitám projektu povolen pouze osobám, které byly ochotny podepsat smlouvu, zavazující je k zavedení některé s prezentovaných metod, technik či nástrojů do praxe v jejich organizaci. Pouze na základě potvrzení o splnění tohoto závazku byl účastníkům vydán certifikát o absolvování semináře. Příjemce díky provedenému dotazníku věděl o velkém zájmu o aktivity tohoto projektu, a proto si mohl dovolit spojit účast na semináři s takovou podmínkou.

Jak se ukázalo v průběhu projektu, zájem cílové skupiny o jeho aktivity výrazně přesáhl kapacitu jednotlivých seminářů. To se snažil příjemce řešit změnou místa konání seminářů ve větších externích prostorách. To se však nepodařilo, neboť v rozpočtu nebylo s položkou pronájmu školicích prostor počítáno a tato změna v projektu nebyla povolena. Velký počet zájemců o seminář (necelá polovina) tak zůstal z pohledu prezenčních seminářů neuspokojen a byl odkázán pouze na tištěnou brožuru po skončení projektu.

### **Prezenční semináře**

Prezenčních seminářů bylo uskutečněno celkem 6, a to ve třech oblastech, vždy dva semináře k jedné oblasti: „Odborné sociální poradenství pro nezaměstnané osoby se zdravotním postižením“, „Realizace integračních programů pro nezaměstnané osoby se zdravotním postižením“, „Řízení a provozování pracovišť umožňujících snadnější pracovní uplatnění osob se zdravotním postižením“. V rámci každé z 3 oblastí byl systém realizace seminářů shodný. Na základě negativních zkušeností příjemce se semináři, které jsou spíše teoretické a praktická část je zanedbávána, nebo odsunuta na individuální vyzkoušení každého účastníka, tak aby se na semináři mohlo prezentovat ještě více teorie, byl zvolen zcela jiný přístup k realizaci. První ze seminářů v dané oblasti byl metodický, avšak s maximálním důrazem na praktický přístup, již na úvod semináře byla vždy nastíněna konkrétní praktická situace z činnosti pracovníka v organizaci pomáhající nezaměstnaným zdravotně postiženým a účastníci se jí (dosud bez metodických informací, pouze na základě svých dosavadních znalostí a zkušeností) měli pokusit vyřešit. Následně se řešení společně komunikovalo a konfrontovalo s novými přístupy převzatými od dánského partnera. Příjemce realizoval tyto úvodní semináře v duchu „co si člověk nevyzkouší, či nezažije, to si neosvojí a nezapamatuje“. Semináře byly vždy časově koncipovány tak, aby v nich vždy zbyl čas na praktické procvičení prezentované techniky

či metody. Příjemce se snažil zajistit, aby si co nejvíce metod, či technik vyzkoušeli již na semináři, neboť, dle jeho slov, ze své zkušenosti ví, že po účasti na semináři i sebenadšenější účastník zabředne do každodenní rutiny pracovních úkolů a povinností a na tolik důležité praktické vyzkoušení nedojde a poznatky ze semináře zapadnou, nebo nemohou být v maximální míře využity.

Po těchto prvních seminářích dostali účastníci vždy za úkol některou z prezentovaných metod, technik, či nástroj zavést a vyzkoušet v praxi v jejich organizaci. Druhý seminář, uskutečněný s cca 2 měsíčním odstupem, pak byl věnován prezentaci dalších metod a technik, tentokrát již složitějším, ale z velké části konzultacím a prezentacím vlastních použití metod, probraných na prvním semináři. I v průběhu mezidobí mezi oběma semináři měli možnost účastníci seminářů zavádění nových technik konzultovat s pracovníky příjemce a dle jeho slov tuto možnost nemalá část z nich pravidelně využívala. Druhý seminář tak měli velkou přidanou hodnotu i v podobě sdílení vlastních zkušeností z implementace jednotlivých technik do praxe. Na začátku projektu podepsaná smlouva o povinném přenosu metod do praxe tak zajistila, že bylo vždy o čem mluvit a diskutovat na praktické rovině.

### **Tvorba publikace**

Po ukončení všech seminářů byly prezentované techniky, metody a nástroje zpracovány do téměř 70-tistránkové publikace a doplněny potřebnými ukázkami použitých formulářů, schémat či obrázků. Tato publikace obsahuje celkem 38 popsaných metod, technik a nástrojů ze všech 3 oblastí, kterým se projekt věnoval, které jsou zpracovány tak, aby byly v co největší míře použitelné i pro pracovníky, kteří se nemohli zúčastnit prezenčních seminářů (například „Selektivní ignorování“<sup>39</sup>, „Kontramanipulační strategie“<sup>40</sup>, „Tangram“<sup>41</sup>, „Analýza potřeb zákazníka chráněných dílen“<sup>42</sup>). Publikace dostala přiděleno i vlastní ISBN a byla nabídnuta jak organizacím pracujícím v oblasti podpory nezaměstnaným zdravotně postiženým osobám, tak i knihovnám. Náklad publikace byl velmi rychle rozebrán.

### **Plnění indikátorů**

Závazné indikátory projektu byly splněny, což představuje vytvoření 3 nových produktů (vzdělávacích programů), proškolení 24 osob – tento indikátor byl díky velkému zájmu o všech 3 vzdělávací programy naplněn na 187,5 % - a dosažení počtu 27 podpořených osob, kdy i tento indikátor byl splněn nad rámec závazku příjemce, a to splněním na 185,2 %.

<sup>39</sup> Metoda vhodná pro práci s uživatelem, který je manipulativní; poradenský pracovník nereaguje na manipulativní, afektivní, nevěcnou a příliš obecnou kritiku své osoby – dává najevo, že uživateli naslouchá, ale nereaguje na ni.

<sup>40</sup> Metoda vhodná pro práci s uživatelem, který je manipulativní – cílem této metody je zabránit manipulaci uživatelem a zamlžení skutečných potřeb a cílů uživatele – manipulátora.

<sup>41</sup> Integrační „rozehřívací“ technika pro integrační práci se skupinou, kdy je tvořen z geometrických dílků obrazec – nezáleží na výsledku – následně je společně analyzováno, jak se uživatelům pracovalo, co je při práci napadalo a co je vedlo k tvorbě právě takového výstupu.

<sup>42</sup> Souhrn metod pro efektivní získání informací od zákazníka využívající aktivního naslouchání, přípravy na obchodní jednání (analytická, argumentační, rozhodovací fáze).

**Dosažené hodnoty indikátorů projektu**

<i>kód indikátoru</i>	<i>Název indikátoru</i>	<i>Cílová hodnota</i>	<i>Dosažená hodnota</i>	<i>v %</i>
07.41.00	Počet podpořených osob – celkem	27	50	185,2
48.19.00	Počet proškolených osob celkem	24	45	187,5
43.05.00	Počet vytvořených partnerství	1	1	100

**KRÁTKODOBÉ VÝSLEDKY PROJEKTU****Zhodnocení krátkodobých výsledků projektu**

**Na základě všech získaných informací lze po expertním zhodnocení evaluátora projekt hodnotit jako velmi úspěšný.** U všech 24 proškolených osob došlo nejen k přenosu metodiky dánského partnera projektu, ale především také k jejich praktické aplikaci. To bylo všemi účastníky doloženo závaznou písemnou zprávou popisující proces zavedení a výsledky dané metody, techniky, či nástroje. Do praxe tak bylo jen v průběhu projektu zavedeno v organizacích účastníků minimálně 17 různých technik a metod, přičemž nejčastěji byla dle záznamů účastníků v praxi využita a zdokumentována technika „Můj plán“, „Čeho si na sobě vážím“ a také „Struktura a fáze obchodního jednání“ a „Zdolávání námitek“. Další využití uvedené metodiky, prezentované v projektu, bude pravděpodobně cílovou skupinou využito i u dalších organizací, které neměly možnost vyslat na semináře své pracovníky, avšak velmi stály o získání brožury, která představuje návod její použití. To potvrzuje i zájem těchto organizací o originály a kopírovatelné formuláře či pracovní listy k jednotlivým technikám či metodám, které jsou sice v brožurě uvedeny, ale pouze jako dokumentační názorná ukázka.

Příjemce podpory byl výsledky projektu také nadšen, neboť zájem účastníků seminářů v průběhu i po skončení projektu byl, dle jeho slov, enormní. Od zástupců některých organizací, se kterými má užší pracovní vztah, pak má přímou zpětnou vazbu potvrzující, že metody ze seminářů, jsou skutečně stále využívány v praxi. Dle slov příjemce by bylo vhodné, pokud to bude v rámci některé z dalších výzev OP LZZ možné, projekt opakovat – nikoliv rozšiřovat, ale opakovat, aby mohl být zpřístupněn většímu počtu organizací, které se i dnes, více než rok po skončení projektu, na jeho pokračování ptají.

Názor cílové skupiny na výsledky projektu byl zjišťován prostřednictvím elektronického dotazníku rozeslaného 82 % všech účastníků seminářů, přičemž jeho návratnost byla 42,1 %. Dle obdržených odpovědí 90 % účastníků přinesly aktivity projektu to, co očekávali, přičemž nejpřínosnější pro ně byla možnost vyzkoušet si nové metody v praxi a získat přístup k materiálům a podkladům, které lze využít i po skončení projektu. Nejpřínosnějším tématem seminářů bylo první téma - "Odborné sociální poradenství pro nezaměstnané osoby se ZP". Jako nejvýznamnější osobní přínos pro konkrétního účastníka uvedlo téměř 50 % respondentů možnost setkání se a kontaktu s osobami pracujícími ve stejném oboru. Více než 30 % respondentů pak uvedlo jako největší osobní přínos získání nové motivace pro další práci a rozšíření obzorů v dané oblasti (26,1 %). Více než 50 % respondentů uvedlo, že nové znalosti a zkušenosti, získané projektem stále velmi často v praxi využívá, pro 12 % z nich účast na projektu znamenala výraznou změnu či posun v jejich zaměstnání. V souhrnných komentářích si respondenti projekt velmi pochvalovali, když zdůrazňovali především precizní přípravu

a práci lektorů příjemce a způsob vedení seminářů s důrazem na možnost si vše vyzkoušet v tréninkových aktivitách.

### **Klíčové faktory pro dosažení výsledků**

Zásadním faktorem pro dosažení dobrých výsledků projektu byla možnost financování 3 stáží (vždy jedna pro každý vzdělávací program) přímo u dánského partnera z rozpočtu projektu. Díky tomu byly všechny uvažované metody, techniky a nástroje důkladně prozkoumány přímo v praxi a konkrétním prostředí, což výrazně napomohlo kvalitní přípravě a úpravám dánského know-how pro použití v prostředí České republiky. Díky tomu mohly být všechny 3 vzdělávací programy naplněny pouze tématy, která jsou v praxi skutečně použitelná a nepředstavují pouze idylický koncept, který sice funguje ve vzdáleném Dánsku, v českých podmínkách je nerealizovatelný. To velmi oceňovali účastníci seminářů a to také způsobilo, že byly prezentované metody a techniky v praxi skutečně použity. Samotná spolupráce s dánským partnerem, se kterým byla spolupráce navázána díky účasti příjemce v jiném mezinárodním rozvojovém projektu (Grudvik), byla jedním z klíčových faktorů úspěchů. Partner totiž byl neustále k dispozici ke konzultacím, které i v průběhu projektu příjemce využíval.

Velmi důležitý byl také přístup příjemce ke způsobu realizace jednotlivých seminářů. Na základě své dlouhodobé zkušenosti se školením byl použit model s velkým podílem praktických úkolů a tréninkových aktivit tak, aby si co nejvíce prezentovaných metod vyzkoušeli již přímo na semináři.

Jako významný faktor úspěchu projektu i jeho následné udržitelnosti, se ukázala podmínka podepsání smlouvy účastníka s příjemcem stvrzující závazek zavést některou z metod do praxe v organizaci účastníky. Díky tomu tak skutečně došlo k praktické realizaci a prezentované metody, techniky a nástroje nezůstaly pouze v hlavách účastníků či v jejich poznámkovém bloku. Písemná zpráva o realizaci v organizaci byla také podmínkou získání certifikátu o účasti na semináři.

### **DLOUHODOBÉ VÝSLEDKY PROJEKTU**

Z dlouhodobého hlediska budou výsledky projektu pozorovatelné v podobě změny přístupu k podpoře nezaměstnaných zdravotně postižených osob. Jak ukazuje zpětná vazba od účastníků projektu, kterou má příjemce, tak i částečně provedené dotazníkové šetření, získané dovednosti a implementované metody a techniky přímo v organizacích se převážně dobře osvědčily a je v plánu je využívat i nadále. Proškolení pracovníci a potažmo činnosti jejich organizací budou orientovány alespoň v některých oblastech na efektivnější zapojení zdravotně postižených na trh práce a jejich samostatnost a podporu vytváření pracovních příležitostí pro tyto osoby, což může vést ke snížení jejich nezaměstnanosti a v této souvislosti ke snížení nákladů sociálního systému.

### **DÍLČÍ ZHODNOCENÍ PROJEKTU<sup>43</sup>**

#### **Ekonomická efektivita projektu**

Cílem následující tabulky je srovnat průměrnou finanční efektivitu výzvy v určitých definovaných ukazatelích s efektivitou projektu v těchto ukazatelích.

---

<sup>43</sup> Tato část je určena pro interní využití zadavatelem.



## PROJEKTY PRO PUBLICITU



## Případová studie pro oblast podpory 1. 1

### Projekty pro publicitu – běžící projekty

<b>NÁZEV PROJEKTU</b>	<b>Komplexní systém vzdělávání personálu v PET</b>
Číslo projektu	CZ.1.04/1.1.04/39.00115
Výše rozpočtu (Kč); % dotace	5 163 600 Kč (85 % ESF, 15 % SR)
Termín realizace projektu	1. 3. 2010 – 29. 2. 2012
Územní dopady projektu	ČR
<b>Název subjektu</b>	<b>Ústav jaderného výzkumu Řež a.s.</b>
Oblast působnosti subjektu	
Adresa	Husinec-Řež 130, 250 68 Řež
Projektový manažer	Radka Antošová - projektová manažerka
<b>Přehled terénního šetření</b>	
<b>Skupinový rozhovor s projektovým týmem</b>	
Vztah k projektu	projektová manažerka
Datum terénního šetření	16. 5. 2012

**Příloha: Fotodokumentace**



evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



OPERAČNÍ PROGRAM  
LIDSKÉ ZDROJE  
A ZAMĚSTNANOST

PODPORUJEME  
VAŠI BUDOUCNOST  
[www.esfcr.cz](http://www.esfcr.cz)

## Obsah

VÝCHOZÍ SITUACE .....	116
MEDIÁLNÍ ATRAKTIVITA PROJEKTU .....	116
POPIS PROJEKTU .....	116
Cíl projektu .....	116
Cílové skupiny projektu .....	116
Aktivity projektu .....	116
ZHODNOCENÍ DOSAVADNÍCH VÝSLEDKŮ PROJEKTU .....	117
Klíčové faktory pro dosažení výsledků .....	118

## VÝCHOZÍ SITUACE

Pozitronová emisní tomografie (PET) je moderní diagnostická metoda zobrazení v nukleární medicíně, která je dominantně užívána v onkologii (umožňuje lokalizovat nádory a metastázy), dále pak v neurologii a doplňkově kardiologii. Jedná se o tomografickou diagnostickou metodu, kdy jsou pacientovi injekční metodou aplikována speciálně vyrobená radiofarmaka a poté je pacient podroben samotnému vyšetření prostřednictvím tzv. PET kamery<sup>44</sup>. V současné době je v České republice 5 míst, na kterých je celkem 8 PET kamer (Praha, Plzeň, Hradec Králové, Olomouc, Brno<sup>45</sup>). V ČR jsou však pouze 2 pracoviště, která radiofarmaka pro PET vyrábějí, a to Ústav Jaderného výzkumu a.s. a Akademie věd ČR. Jedná se tedy o úzce specializovaný obor, ve kterém pracuje v ČR celkem cca 50-60 lidí. S úzkou oborovou specializací jsou spojeny i specifické požadavky na rozvoj znalostí a zejména předávání zkušeností a zaškolování pracovníků. Před projektem ESF nebylo vzdělávání v ÚJV v oboru PET systémově podchyceno a probíhalo pouze nárazově, nesystematicky a nekoncepčně.

## MEDIÁLNÍ ATRAKTIVITA PROJEKTU

Projekt je ukázkou specifického vzdělávání ve velmi zajímavém oboru a propojuje se v něm věda a výzkum i praxe. Jedná se o atraktivní projekt, který vybočuje z řady „standardních“ projektů zaměřených na další profesní vzdělávání. Téma vědy a výzkumu je aktuální především ve světle přípravy nového programového období a nastavovaných priorit pro nové programy (důraz na posílení výzkumu, technologického rozvoje a inovací).

## POPIS PROJEKTU

### **Cíl projektu**

Cílem projektu je dosažení špičkové vzdělanostní úrovně na jednotlivých pracovních pozicích, zajištění předání znalostí a zkušeností mezi pracovníky a vytvoření uceleného systému vzdělávání klíčových zaměstnanců, který bude moci divize radiofarmak ÚJV a.s. využívat i nadále. Přičemž nezbytné v tomto projektu bylo úzké propojení teorie a praxe.

### **Cílové skupiny projektu**

Do projektu bylo zahrnuto několik různých cílových skupin zaměstnanců v oboru pozitronové emisní tomografie v ÚJV, a.s. Vzdělávání se zúčastnili:

- operátoři cyklotronu
- radiochemici
- analytici
- VaV pracovníci.

### **Aktivity projektu**

V rámci projektu byly realizovány 2 hlavní aktivity, přičemž obě aktivity byly dle vyjádření projektové manažerky stejně významné, stejně tak jako byly rovnocenné všechny 3 vzdělávací moduly.

<sup>44</sup> Zařízení je na pohled podobné počítačové tomografii (CT) nebo magnetické rezonanci.

<sup>45</sup> Na jednu PET kameru připadá v ČR cca 3 000 vyšetření za rok.

## A. Metodika

V první fázi projektu byla vytvořena metodika, metodický podklad pro výuku všech 3 plánovaných modulů. Z důvodu specifčnosti vzdělávání bylo nezbytné, aby metodika vznikala interně, přímo specialisty na danou problematiku. Cílem bylo zároveň vytvořit metodiku, dle které bude moci probíhat zaškolování nových pracovníků divize radiofarmak i v budoucnu. Metodika komplexně zachytí celý proces nástupu zaměstnanců, jejich vstupních školení, další zvyšování odbornosti z pohledu teoretických a především praktických zkušeností všech zaměstnanců a znalostí vázaných k výrobě radiofarmak.

## B. Vzdělávací moduly

Vzdělávání proběhlo ve 3 modulech, dále členěných do jednotlivých bloků. Do každého modulu byly zahrnuty všechny cílové skupiny, přičemž některé bloky byly společné pro všechny pracovní pozice a jiné byly oddělené. Vzdělávací moduly byly tyto:

- a) Modul 1: Obecný úvod do kompletní problematiky PET – teorie – společný základ pro všechny účastníky kurzu
- b) Modul 2: Teoretické a praktické školení jednotlivých profesí
- c) Modul 3: Praktické a samostatné činnosti jednotlivých profesí pod dohledem školitelů

Celkem bylo proškoleno 18 pracovníků Ústavu, na pracovištích v Řeži a v pobočce v Brně. Vzdělávání absolvovali tito pracovníci:

- **3 operátoři cyklotronu** (z celkového počtu 5 pracovníků)
- **3 radiochemici** (z celkového počtu 8 pracovníků)
- **6 analytiků** (z celkového počtu 9 pracovníků)
- **6 VaV pracovníků** (z celkového počtu 8 pracovníků)

Vzdělávání tedy postihlo významnou část pracovníků divize radiofarmak, což zvyšuje dopady projektu.

## ZHODNOCENÍ DOSAVADNÍCH VÝSLEDKŮ PROJEKTU

Projekt lze na základě získaných informací vyhodnotit jako velmi úspěšný, přičemž byly naplněny všechny stanovené cíle. Klíčovým výsledkem projektu je to, že byl vytvořen ucelený systém vzdělávání, a to díky zpracované metodice, na které se podíleli zkušení pracovníci divize. Další profesní vzdělávání tak bylo v divizi poprvé systémově uchopeno. Podle metodiky a vytvořených vzdělávacích materiálů bude i nadále probíhat zaškolování nových zaměstnanců či další průběžná školení. Udržitelnost výsledků je tak zajištěna. V tomto projektu tedy nebyla metodika pouze vedlejší (nepodstatnou) aktivitou, ani nebyla metodikou, která vzniká ve spoustě projektů (a fakticky je „objevováno objevené“). Kontrola metodiky a školících materiálů, byť zcela rámcová formou zhlédnutí výstupů, nicméně v průběhu řešení projektu neproběhla, jak uvedla projektová manažerka, a to přesto, že při kontrolách toto sama nabízela.

Přínosem projektu bylo rovněž to, že zachytil problematiku PET a výroby radiofarmak v celé šíři a každý pracovník získal pohled na práci dalších pracovníků (pracovních pozic). Návaznost pracovních pozic je totiž ve výrobě radiofarmak velmi úzká a navíc se jedná o obor, ve kterém každá chyba může způsobit vysoké finanční ztráty. Při výrobě diagnostické látky je navíc klíčovým faktorem čas, protože radiofarmakum má velmi krátký poločas rozpadu a je nutné jej aplikovat do 2 hodin od výroby (aplikace do 4 hodin). Do nemocnic je tedy radiofarmakum expedováno 2 x denně, včetně víkendů

(i proto výroba probíhá i na pobočce ÚJV v Brně - aby bylo možné obsluhovat nemocnice v Brně a Olomouci).

Projekt bezpochyby usnadnil divizi radiofarmak zaškolování pracovníků, které v průměru trvá dlouhou dobu, cca 2 roky, než je pracovník schopen pracovat individuálně. Před projektem byly k dispozici vždy pouze dílčí manuály k jednotlivým úkonům, přístrojům apod. a chyběl rámcový a ucelený vzdělávací program. O kvalitě výukového materiálu vytvořeného v projektu svědčí i zájem, který byl projeven ze zahraničí, kde by si chtěli materiál převzít a proškoloval dle něj i své zaměstnance.

### Přínosy pro spolupracující subjekty

*„Projekt byl pro nás první zkušeností s ESF a jeho programy a můžu o něm říct jen to pozitivní. Spolupráce a komunikace s administrátorem (CzechInvest) byla bezproblémová.*

*Dřívější předávání znalostí a zkušeností bylo na našem pracovišti velmi zdoluhavé a zároveň nárazové, bez systému. Projekt nás v podstatě „donutil“ s tímto konečně něco udělat a problematiku koncepčně uchopit“, říká Radka Antošová, projektová manažerka. Vyzdvihla také to, že se podařilo projekt nastavit tak, aby bylo vzdělávání přínosem pro všechny zaměstnance, včetně těch zkušených s 20 letou praxí, což jí potvrdili v osobním kontaktu i v rámci písemného zjišťování zpětné vazby.*

*Zdroj: Výstup provedeného terénního šetření*

### Klíčové faktory pro dosažení výsledků

Pro úspěch projektu bylo klíčových několik faktorů, přičemž hlavním byla kvalitní příprava projektu před jeho zahájením. Při tvorbě projektu mohl příjemce totiž navázat na dříve připravovaný projekt, který však nebyl zrealizován. Potřeba vzdělávání a vytvoření metodiky vzdělávání byla totiž v divizi radiofarmak dlouhodobá. Projekt byl tedy pro divizi skutečně potřebný, nicméně jeho realizace představovala i určitá rizika a ztížené podmínky. Jak bylo uvedeno, jedná se totiž o velmi úzce specializovaný obor, čili bylo nutné vzdělávací materiály i celý systém vytvořit pouze interně, což je ve svém důsledku pro organizaci vždy náročnější než „si školení jednoduše vytendrovat“. Příjemci se však podařilo udělat před projektem pečlivou přípravu, kvalitně ověřit zájem pracovníků o vzdělání (podrobná analýza vzdělávacích potřeb) i domluvit se s potenciálními škooliteli (budoucí tvůrci metodik), že budou na vzdělávání participovat (vytvoří metodiku a vzdělávací materiály). Do plánování projektu byli zapojeni vedoucí všech oddělení. Do projektu pak byli ve výsledku zapojeni téměř všichni relevantní odborní pracovníci divize.

Dále byla pro úspěch projektu nepochybně klíčová také váha praktických školení. Na základě zpětné vazby od účastníků školení se ukázalo, že pro modul 2 (teoretické a praktické školení jednotlivých profesí) byl vymezený čas nedostatečný, a proto příjemce změnil rozsahy/délky modulů (druhý modul prodloužil ze 4 měsíců na 6 a třetí modul zkrátí ze 4 na 2 měsíce). Jak uvedla projektová manažerka: „nechtěli jsme se tvářit, že se nic neděje a moduly jsme adaptovali dle potřeby“. Právě schopnost projekt adaptovat a flexibilně reagovat na nastalou situaci ovlivňuje jeho kvalitu. Toto však vyžaduje i spolupráci projektových manažerů administrátora dotace.

## Případová studie pro oblast podpory 1.2

### Projekty pro publicitu – běžící projekty

NÁZEV A ČÍSLO PROJEKTU	Nová šance	
Číslo projektu	CZ.1.04/1.2.05/36.00004	
Výše rozpočtu (Kč); % dotace	7 870 720,74,- Kč	
Termín realizace projektu	1. 3. 2011 – 28. 2. 2013	
Územní dopady projektu	Olomoucký kraj	
Název subjektu	Hospodářská komora okresu Přerov	
Oblast působnosti subjektu	Olomoucký kraj	
Adresa	Gen.Štefánika 8, 750 02 Přerov	
Projektový manažer	Ing. Andrea Kubáčková	
Přehled terénního šetření		
Jméno dotazovaného	Ing. Andrea Kubáčková	Ing. Jitka Palková
Vztah k projektu	Vedoucí projektového týmu	Ředitelka OHK Přerov
E-mail / telefon	andrea.kubackova@czechtrade.cz 581 299 728	palkova@hkprerov.cz 581 299 737
Datum terénního šetření	18. 4. 2012, 10:00 hod	

**Příloha: Fotodokumentace**

## Obsah

VÝCHOZÍ SITUACE .....	121
MEDIÁLNÍ ATRAKTIVITA PROJEKTU .....	121
AKTIVITY PROJEKTU .....	121
Cíl projektu .....	121
Cílové skupiny projektu .....	121
Aktivity projektu .....	121
ZHODNOCENÍ DOSAVADNÍCH VÝSLEDKŮ PROJEKTU .....	124
Klíčové faktory pro dosažení výsledků .....	124



## VÝCHOZÍ SITUACE

Vlivem probíhající hospodářské krize došlo k velkému propouštění zaměstnanců z firem, které jsou členy okresní hospodářské komory Přerov. Z důvodu takto způsobeného nárůstu nezaměstnanosti v okrese Přerov se Okresní hospodářská komora Přerov rozhodla zrealizovat projekt, který se zaměří na pomoc cílové skupině osob ohrožených nezaměstnaností ve firmách, které jsou členem OHK Přerov.

## MEDIÁLNÍ ATRAKTIVITA PROJEKTU

Projekt je zaměřen na téma, které souvisí s problematikou vlivu hospodářské krize na stav zaměstnanosti v regionech, tj. tématu, které je v současné době více než aktuální. Mediálně atraktivní je i propagace činností okresních hospodářských komor v České republice, které se snaží v problematice nezaměstnanosti v regionech spolupracovat s místními firmami, které často představují hlavní zaměstnavatele v regionu.

## AKTIVITY PROJEKTU

### Cíl projektu

Cílem projektu je zlepšit situaci na trhu práce v okrese Přerov a přilehlých regionech prostřednictvím inovace elektronického portálu nabídek a poptávek pracovních sil na webu OHK Přerov průběžně monitorovat trh práce v Olomouckém kraji. Dalším cílem projektu je členům OHK Přerov, resp. jejich zaměstnancům nabízet pracovní-profesní poradenství a následně zajistit rekvalifikace a přímo tak podporovat cílovou skupinu projektu.

### Cílové skupiny projektu

Cílovými skupinami projektu jsou specifické skupiny zaměstnanců ohrožených nezaměstnaností – osoby se zdravotním postižením, zaměstnanci, specifické skupiny zaměstnanců do 25 let a specifické skupiny zaměstnanců nad 50 let. Konkrétně příjemce za stěžejní cílové skupiny označil znevýhodněné osoby na trhu práce ve výpovědi, osoby ohrožené nezaměstnaností, tj. osoby končící z organizačních důvodů firem.

### Aktivity projektu

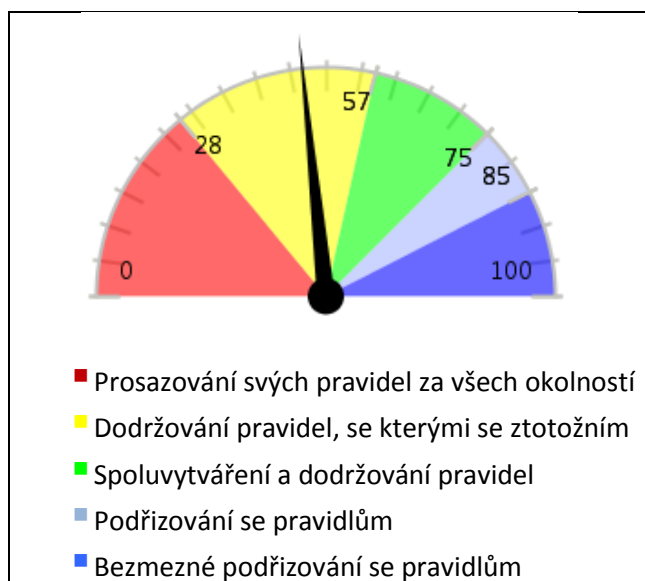
V rámci projektu je realizováno 6 hlavních aktivit projektu. Realizátor za nejdůležitější aktivity označil aktivitu 1., 2. a 4., tj. zajištění průběžného monitoringu trhu práce, tvorbu portálu nabídek a poptávek na trhu práce v Olomouckém kraji a zajištění potřebných rekvalifikací pro členy cílové skupiny projektu. V projektu je plánováno podpořit celkem 154 osob. K datu vyhotovení studie bylo projektem podpořeno celkem 83 osob (33 mužů a 50 žen).

1. Průběžný monitoring trhu práce – Náplní této aktivity projektu je zajištění průběžného monitoringu trhu práce v Olomouckém kraji, a to především ve firmách, které mají členství v Okresní hospodářské komoře Přerov. Průběžný monitoring trhu práce je zajišťován prostřednictvím spolupráce personalistů jednotlivých firem. Cílem této aktivity je získání aktuálních informací o chystaném propouštění či naopak přijímání zaměstnanců ve firmách aktivních v OHK Přerov. Díky těmto informacím má OHK ve spolupráci s členskými podniky

možnost se na tuto situaci předem připravit. Firem, které se k datu vyhotovení studie zapojily do projektu, je celkem 11. Příkladem takové firmy je společnost KAZETO, s.r.o, která sídlí v Přerově a podniká v oblasti výroby interiérových produktů z lepenky nebo LindabBuildings s.r.o. také z Přerova, která se zaměřuje na ocelové konstrukce a montované haly.

2. Portál nabídek/poptávek na trhu práce v Olomouckém kraji – Náplní této aktivity projektu je na základě průběžného monitoringu trhu práce zveřejňování aktuální informace o existujících nabídkách a poptávkách na trhu práce v Olomouckém kraji. Na portálu jsou na jedné straně přehledně zveřejňovány kontakty na jednotlivé zájemce o pracovní příležitosti, včetně jejich životopisu, a na straně druhé nabídky práce jednotlivých firem. Portál tak představuje jeden z nástrojů snižování nezaměstnanosti v okrese a kraji a zástupci realizátora projektu jej označili za stěžejní aktivitu projektu (odkaz na web: <http://www.hkprerov.cz/uchazec-o-zamestnani-zivotopis/>). K 18. 5. 2012 bylo na portálu zaregistrováno celkem 13 uchazečů o zaměstnání, kteří na portále uveřejnili své životopisy. Dále jsou k datu 18. 5. 2012 na portále zveřejněny celkem 4 nabídky / poptávky firem.
3. Pracovně-profesní poradenství – V rámci této aktivity je poskytováno cílové skupině projektu psychologické a právní poradenství. Psychologické poradenství je poskytováno prostřednictvím diagnostického nástroje „*Profilu jednotlivce Barvy života*“, který spočívá v absolvování testu, jehož výsledky podpořená osoba následně prodiskutuje s psychologem. V rámci testu se zjišťuje základní charakteristika osoby z hlediska jeho vnějšího chování a vnitřního prožívání, dále z hlediska typu jeho chování (z hlediska pracovních faktorů, osobních faktorů a celkové spolehlivosti) a atmosféry vztahů, které kolem sebe vytváří. Na základě takto získaných informací získá podpořená osoba ze strany psychologa odborný, ale srozumitelný výklad, s následnou sadou doporučení, jak se současným stavem osobnosti pracovat do budoucna. K datu vyhotovení studie projekt podpořil celkem 44 absolventů kurzu (11 mužů a 33 žen).

**Obrázek: Profil jednotlivce z hlediska faktoru zacházení s pravidly**



Faktor zacházení s pravidly se v profilu jednotlivce analyzuje s cílem diagnostikovat, zdali se osoba bude spíše řídit danými pravidly, nebo zdali si tato pravidla bude vytvářet sama. Extrémní hodnoty představují typy jednotlivce „individualista“ na levé straně spektra, resp. „vyhovovač“, na pravé straně spektra.

V uváděném příkladu se jedná o osobu, která má sklony spíše k individualismu a tudíž bude mít potřebu si spíše pravidla tvořit, proto je pro ni výhodnější pracovní pozice, kde je více volnosti a určité rozhodovací možnosti.

4. Rekvalifikace – Náplní této aktivity projektu je zajištění potřebné kvalifikace podpořeným osobám projektu, které jsou zvoleny na základě výstupů výše uvedených aktivit. Konkrétně

jde tedy o to, že na základě aktuálního stavu trhu práce v Olomouckém kraji zveřejněném na portálu nabídek/poptávek a na základě osobnostní charakteristiky podpořené osoby, je zajištěna příslušná rekvalifikace požadovaná na volnou pracovní pozici. Příjemce podpory tuto aktivitu označil za klíčovou.

5. Zahájení podnikání – odborné poradenství – Náplní této aktivity projektu je poskytování odborného poradenství členům cílové skupiny, kteří se rozhodli založit si živnostenský list a provozovat podnikání. Podpora je poskytována zejména ve fázi založení firmy. Poradenství se věnuje nejčastěji otázkám v oblasti zaměření činností podnikání a právnímu a daňovému poradenství, v souvislosti s danými právními kroky při zakládání živností. K datu zhotovení studie se do aktivity zahájení podnikání zapojilo celkem 6 podpořených osob (3 muži a 3 ženy), přičemž jedna žena již má všechny oficiální povinnosti k zahájení podnikání hotové, tj. aktivně provozuje živnost.
6. Přímá podpora cílové skupiny – Náplní této aktivity projektu je poskytování mzdových příspěvků novým zaměstnavatelům, kteří zaměstnají zaměstnance ohrožené nezaměstnaností, a kterým je věnována zvýšená péče dle zákona č. 435/2004 Sb., resp. poskytování mzdových příspěvků na náhradu mzdy zaměstnavateli po dobu účasti zaměstnanců ohrožených nezaměstnaností v aktivitách projektu a poskytování příspěvku na cestovní výdaje po dobu účasti zaměstnanců ohrožených nezaměstnaností v aktivitách projektu.

## ZHODNOCENÍ DOSAVADNÍCH VÝSLEDKŮ PROJEKTU

Na základě všech získaných informací lze po expertním zhodnocení evaluátora projekt a jeho dosavadní výsledky hodnotit spíše jako úspěšné. Projekt se totiž zaměřuje na dlouhodobě aktuální téma řešení dopadů hospodářské krize, především v oblasti nezaměstnanosti. Problém dopadů krize se dotkl většiny firem, které jsou organizované v OHK Přerov a dle slov ředitelky OHK Přerov naprostá většina zaměření projektu Nová šance v Olomouckém kraji uvítala jako dobře zaměřený na aktuální problémy, kterým členové OHK Přerov v posledních letech čelí. Pozitivně lze projekt hodnotit i z důvodu jednotlivých klíčových aktivit, kdy dle slov ředitelky OHK Přerov členské organizace OHK Přerov pozitivně hodnotí zejména provoz portálu nabídek a poptávek na trhu práce v Olomouckém kraji, který působí jako hlavní nástroj zprostředkující kontakt mezi lidmi hledající práci a firmami hledající nové pracovní síly. Fungování tohoto portálu se předpokládá i po ukončení projektu, čímž bude zajištěna jeho udržitelnost.

Z hlediska hodnocení dalších aktivit projektu lze uvést názor psycholožky, která v rámci projektu zajišťuje klíčovou aktivitu „Pracovně-profesní poradenství“, část psychologické poradenství, kdy pomocí metody „Barvy života“ pomáhá s identifikací silných a slabých stránek podpořených osob projektu. Takto podpořené osoby získají od psycholožky hodnocení jejich osobnostních dispozic k různým druhům práce, které mohou využít při následném procesu hledání uplatnění na trhu práce. Dle názoru paní psycholožky je projekt správně koncipován, protože zahrnuje psychologické poradenství a následné cílené hledání pracovního uplatnění dle osobnostních dispozic daného uchazeče o práci je mnohem efektivnější.

Projekt je nicméně ve své první části, a jeho finální zhodnocení bude možné až po jeho ukončení. Zejména poté bude možno zhodnotit frekvenci využívání vytvořeného portálu a jeho účinnost.

## Klíčové faktory pro dosažení výsledků

Klíčovým faktorem pro dosažení výsledků projektu je správné a logické nastavení jeho postupu. Toto vhodně zvolené nastavení projektu je dle slov paní ředitelky OHK Přerov zajištěno úzkou spoluprací OHK Přerov s členskými podniky při tvorbě projektové žádosti i v průběhu fáze realizace projektu, stejně jako aktuálností tematické zaměření projektu reagující na problémy, které způsobuje hospodářská krize. Za pozitivní výstup projektu lze označit portál nabídek a poptávek na trhu práce v Olomouckém kraji, který je členskými podniky OHK Přerov a podpořenými osobami v projektu velmi využíván, a který bude své služby nabízet i po ukončení realizace projektu. Jako efektivní se ukázalo i zahrnutí psychologického poradenství.

## Případová studie pro oblast podpory 2.1

### Projekty pro publicitu – běžící projekty

<b>NÁZEV PROJEKTU</b>	<b>Pracovní uplatnění v sociálních službách v Praze a Středočeském kraji - FCH Starý Knín</b>	
Číslo projektu	CZ.1.04/2.1.01/44.00178	
Výše rozpočtu (Kč); % dotace	5 916 696,- Kč, 100 %	
Termín realizace projektu	1. 5. 2010 – 30. 4. 2012	
Územní dopady projektu	Obce Středočeského kraje a Praha 6	
<b>Název subjektu</b>	<b>Farní charita Starý Knín</b>	
Adresa	náměstí Jiřího z Poděbrad 47 262 03 Nový Knín	
Webová adresa	<a href="http://www.socialnipece.cz">www.socialnipece.cz</a>	
Projektový manažer	Mgr. Jana Šafránková	
<b>Přehled terénního šetření</b>		
Funkce	Vedoucí projektu	
Datum terénního šetření	24. 4. 2012	
<b>Individuální rozhovory</b>		
Funkce	Podpořená osoba v rámci projektu	
Datum terénního šetření	25. 4. 2012	25. 4. 2012

**Příloha: Fotodokumentace**

## Obsah

VÝCHOZÍ SITUACE .....	127
MEDIÁLNÍ ATRAKTIVITA PROJEKTU .....	127
AKTIVITY PROJEKTU .....	127
Cíl projektu .....	127
Cílové skupiny projektu .....	128
Aktivity projektu .....	128
ZHODNOCENÍ DOSAVADNÍCH VÝSLEDKŮ PROJEKTU .....	129
Klíčové faktory pro dosažení výsledků .....	130

## VÝCHOZÍ SITUACE

V České republice dochází stejně jako ve většině západních zemí ke stárnutí populace, které se projevuje především ve městech. V Praze je index stárí (podíl lidí ve věku nad 65 let ku 100 dětem ve věku 0-14 let) 127,5 %, tedy nejvyšší ze všech krajů ČR. Také průměrný věk obyvatel dosahuje nejvyšších hodnot (41,6 let). Podíl lidí v důchodovém věku se zvyšuje především v centrálních lokalitách Prahy, důchodci zůstávají ve svých domovech často odkázáni na pomoc a péči druhých.

Ve Středočeském kraji není díky suburbanizaci (stěhování mladých rodin za hranice Prahy) tak významný podíl lidí v důchodovém věku, ale dostupnost služeb je zde podstatně horší. Od 1. 2. 2011 navíc došlo k plošnému omezení spojů hromadné dopravy ve Středočeském kraji – až 20 % spojů bylo zrušeno. Omezení možností přepravy hromadnou dopravou může mít velký vliv na schopnost starších občanů se o sebe postarat. V tomto případě je pro ně sociální služba ideálním řešením, které jim umožní zůstat ve svém domově a žít plnohodnotný život.

V obou regionech je navíc u žen mezi 40-59 lety věku vyšší nezaměstnanost než mezi stejně starými muži. Nezaměstnanost je vyšší také u skupiny obyvatel se středoškolským nebo nižším vzděláním. Práce v sociálních službách je ideální pro tuto věkovou a vzdělanostní skupinu.

Projekt vychází z Národního akčního plánu sociálního začleňování na léta 2008-2010, který definuje jako znevýhodněné skupiny obyvatel zejména osoby nad 50 let a do 25 let věku, osoby pečující o dítě do 15 let věku a osoby pocházející ze sociokulturně znevýhodněného prostředí. Těm má být podle zákona o zaměstnanosti věnována zvýšená péče při zprostředkování zaměstnání.

## MEDIÁLNÍ ATRAKTIVITA PROJEKTU

Jedná se o netradiční a zajímavý projekt v rámci oblasti podpory 2.1. Kromě posílení aktivní politiky zaměstnanosti jako takové, přispívá i v sociální oblasti. Projekt se věnuje velmi aktuálnímu tématu, kterým je stárnutí populace a péče o seniory a nemocné. Tento problém je výraznější v centrálních lokalitách Prahy, kde se zvyšuje podíl seniorů a také ve venkovských lokalitách Středočeského kraje s nižší dostupností služeb. Sociální pracovníci a pracovníce nabízejí nejen služby sociální péče, ale zaměřují se spíše na osobní asistenci klientům a poskytování služeb sociální prevence pomáhající zabránit sociálnímu vyloučení osob, které jsou ohroženy izolací od společnosti.

Projekt svým zaměřením přispívá také k řešení nezaměstnanosti ohrožených skupin.

## AKTIVITY PROJEKTU

### **Cíl projektu**

Primárním cílem projektu bylo poskytnout zaměstnání nejméně 10 osobám v oblasti sociálních terénních služeb v Praze i Středočeském kraji. Nová pracovní místa pro cílovou skupinu vznikla nárůstem kapacity terénních sociálních služeb, které Farní Charita Starý Knín poskytuje, přičemž zaměstnány byly osoby, které jsou na trhu práce nějakým způsobem znevýhodněny. Pracovní místa byla vytvořena na pozici pečovatelka a osobní asistentka pečující o seniory a osoby se zdravotním postižením. Jelikož se jedná o pracovní pozice, kde je vhodné uplatnit zkrácené pracovní úvazky, docházelo k zaměstnání více osob na uvedených 10 pracovních místech.

Doprovodným cílem projektu bylo zlepšení služeb pro osoby v důchodovém věku a zdravotně postižené osoby. Toho bylo dosaženo navýšením kapacit poskytovaných sociálních služeb větším počtu lidí a rozšířením působnosti organizace na Hl. m. Prahu, především Prahu 6. Významná část



zlepšení služeb proběhla ale také díky školení pro zaměstnance Farní charity, tedy cílové skupiny projektu. Účastníkům ze znevýhodněného socio-kulturního prostředí nebo s nevyhovujícím vzděláním byla nabídnuta účast v akreditovaném rekvalifikačním kurzu organizace "Pracovník v terénních sociálních službách".

Díky projektu bylo také nabídnuto zástupcům cílových skupin (osoby znevýhodněné na trhu práce) základní i odborné sociální poradenství v oblasti zaměstnanosti (výběr vhodného vzdělávání, pomoc v sociálních dávkách, pomoc s výkonem nového pracovního místa apod.).

### Cílové skupiny projektu

Cílovými skupinami projektu byly zájemci/kyně o zaměstnání. Jednalo se specificky o osoby, které jsou nějakým způsobem znevýhodněné na trhu práce, tedy mladí lidé do 25 let, rodiče pečující o dítě, starší lidé nad 50 let věku a osoby ze socio-kulturně znevýhodněného prostředí.

### Aktivity projektu

V rámci projektu byla realizována řada aktivit, přičemž aktivity, které byly dle vyjádření vedoucího projektu a cílových skupin nejvíce významné pro úspěch projektu a v největší míře přispívaly k naplnění cílů projektu, jsou v textu potvrzeny.

**1. Založení a rozvoj nového střediska Farní Charity v Praze 6** – V rámci této aktivity bylo vytvořeno administrativní zázemí pro provoz střediska a proběhl monitoring aktuálních nabídek vzdělávání. Pro rozvoj střediska bylo potřebné naplnit kapacitu klientů. Ta byla částečně zajištěna spoluprací s farností sv. Vojtěcha, která měla informace o starších lidech, kteří by pomoc mohli potřebovat. Dále spolupracovala farní Charita s lékaři, nemocnicemi i sociálním odporem MČ, někteří klienti reagovali na letáky rozdávané především na Praze 6 či na osobní doporučení známých.

Zároveň docházelo k náboru zaměstnanců na pozici „Pracovník v terénních sociálních službách“, kterým byl nabídnut vzdělávací program. Celkový rozsah kurzu byl 155 hodin, z toho 40 hodin praxe a znamenal zaručení profesionální úrovně nového pracovníka v kontextu s požadavky příslušné legislativy. Pro zaměstnance byly připraveny i další poradenské služby zaměřené na jejich individuální potřeby.

Farní charita Starý Knín rozšířila svou působnost i na Pražský region, kde rozvíjí především služby osobní asistence a odlehčovací služby pro seniory. Služby zaměřené primárně na Prahu mají přesah i do sousedního kraje, kam se někteří senioři přechodně stěhují (na léto). I ve Středočeském kraji je tedy pražským seniorům nabízeno poskytování podpory ze strany Farní charity.

**2. Rozvoj středisek Farní Charity ve Středočeském kraji** – V této fázi projektu proběhl nábor celkem 2 pracovníků sociálních služeb, kteří pomáhají klientům především z regionu Praha-západ. Novým pracovníkům byl opět nabídnut rekvalifikační kurz (externí nebo interní formou).

**3. Poradenské a vzdělávací aktivity projektu** – poradenství a vzdělávání byly důležitými součástmi předchozích aktivit, kdy docházelo k zaučování nových pracovníků sociálních služeb. Poradenství bylo poskytováno podle potřeb nových pracovníků, ale i na základě kontaktů zvenčí v oblasti zaměstnanosti, sociální péče a sociálních služeb.

V rámci projektu realizovaného ve výzvě 44 měla Farní charita kurz pro 18 frekventantů. Dvě z těchto míst byla využita pro vzdělávání nových pracovníků tohoto projektu, zbytek byl realizován externí formou u akreditovaných vzdělavatelů. Vzdělávací program je zaměřen na odbornou přípravu k vykonávání prací spojených zejména s přímou péčí o seniory a osoby se

sníženou soběstačností a na péči o domácnost těchto osob. Dále byly zaměstnancům poskytovány kurzy celoživotního vzdělávání v průběhu celého projektu.

V rámci projektu realizovala pražská pobočka Farní charity také pracovní-právní poradenství i ostatním nezaměstnaným, kteří nebyli zapojeni do projektu. Do dubna 2012 získalo podporu celkem téměř 90 lidí a tento indikátor musel být v průběhu projektu navyšován.

### ZHODNOCENÍ DOSAVADNÍCH VÝSLEDKŮ PROJEKTU

Projekt je velmi zajímavý svým přínosem pro dvě cílové skupiny souběžně, propojuje pomoc v rámci aktivní politiky zaměstnanosti směrem k nezaměstnaným a pomoc seniorům v rámci sociální péče. Na základě všech získaných informací lze po expertním zhodnocení evaluátora projekt hodnotit jako velmi úspěšný.

Sama Farní charita Starý Knín má bohaté zkušenosti s realizací projektů z ESF. Již v rámci projektů EQUAL se podíleli na přípravě nových inovativních postupů a jejich pilotování, z čehož čerpali nápady a postupy pro svoje současné projekty.

Tento projekt byl zaměřen na znevýhodněné osoby na trhu práce, u kterých je těžší najít odpovídající zaměstnání. Dochází tak často k dlouhodobé nezaměstnanosti a ztráty motivace. Dle výpovědí podpořených osob jim zapojení do projektu významně pomohlo zlepšit jejich životní situaci, získaly nové sebevědomí díky vědomí, že jsou pro ostatní potřebné a zároveň i finanční jistotu díky novému výdělku do rodiny. Projekt jim pomohl vstoupit do nového kolektivu a nového prostředí, ale zároveň jim dal vzdělání, díky kterému mají vyšší šanci při shánění zaměstnání i do budoucna.

Výsledkem tohoto projektu je celkem 11 vytvořených pracovních míst, přičemž 4 zaměstnanci jsou na zkrácené úvazky. Do projektu se v průběhu realizace zapojili i dva muži, po čase ale oba zjistili, že jim nevyhovují některé pracovní povinnosti (domácí práce, osobní péče o klienty...) a své zaměstnání opustili ještě před absolvováním vzdělávacího kurzu.

Díky projektu se podařilo nejen pomoci nezaměstnaným znevýhodněným osobám, ale došlo také ke zlepšení úrovně poskytování sociálních služeb. Farní charita se na rozdíl od většiny poskytovatelů zaměřuje primárně na osobní asistenci a odlehčovací služby pro seniory. Jedná se o intenzivnější a časově delší (i několikahodinovou) péči, které je na trhu méně nabízeno. Klienti jsou ale s novými službami velmi spokojeni a své pečovatelky i jejich služby si chválí. Důkazem obliby pečovatelek u klientů může být i jejich přítomnost na svatbě staršího manželského páru. Svatba se odehrávala přímo v bytě seniorů a pečovatelky jí z velké části organizovaly.

## Přínosy pro cílové skupiny projektu

Paní Marcela, která byla díky projektu zaměstnána na pozici pečovatelky a osobní asistentky se nacházela v nelehké životní situaci, když jí byla kamarádkou doporučena účast v projektu. Svoje současné zaměstnání hodnotí následovně: „*Nikdy by mě nenapadlo, že bych se mohla pro tuto práci hodit, ale zjistila jsem, že v mé situaci to byla ideální volba! Baví mě práce s lidmi, není to monotónní a naplňuje mě to. Může to být velmi psychicky náročné, ale člověk se může realizovat. Je fajn, že můžeme udělat radost jiným – pracujeme pro to „děkuji“ od našich klientů. Díky našemu přátelskému vztahu s klienty jsme byly pozvány i na jejich skromnou svatbu – z 8 pozvaných hostů byly 4 pečovatelky z Farní charity.*“

Dle výpovědí respondentek i projektové manažerky je práce vhodná především pro ženy mezi 30 a 50 lety, které již mají jistou životní zkušenost například s výchovou dětí a vědí například jak se starat o domácnost.

Paní Ivana byla dlouhou dobu v domácnosti, kde pečovala o své nemocné děti. Poté byla evidována na úřadu práce, ale nedařilo se jí najít zaměstnání, které by bylo možné skloubit s péčí o rodinu. Ve farní charitě je zaměstnána na poloviční úvazek a stará se především o dovážku jídla či převozy klientů. O své nové práci v sociálních službách tvrdí: „*V rámci naší práce není možné si ke klientům udržovat pouze profesionální vztah – vytvářejí se přátelství. Oni se na naši návštěvu těší a my na ně myslíme i mimo pracovní dobu – například když pečuji, vždy jim trochu vezmu.*“

Zástupci cílových skupin se shodují, že práce se staršími lidmi je velmi inspirativní – člověk si uvědomí, jakou sílu v sobě mají a jak sami bojují s nesnázemi života. „*Člověk zjistí, že v tom není sám a že každý má své tragédie. Starší lidé nás mohou mnoho naučit, a proto bychom si jich měli vážit!*“ říká o své práci paní Marcela.

*Zdroj: Výstup provedeného terénního šetření*

## Klíčové faktory pro dosažení výsledků

Nápad na realizaci projektu vznikl ze spolupráce Farní charity Starý Knín s kněžími z farnosti sv. Vojtěcha na Praze 6. Ti měli informace, že zde existuje problém s nedostatečnou kapacitou poskytované sociální péče. Farnost poskytla do projektu prvotní informace, důležité kontakty i zázemí. Pomohla Farní Charitě s orientací v místních podmínkách a doporučila jim pár prvních klientů. Díky této spolupráci byl značně usnadněn rozjezd celého projektu.

Klíčem k úspěchu projektu bylo také nastavení intenzity a časové dotace poskytovaných služeb. Farní charita se rozhodla pro poskytování osobní asistence, tedy služby, která více reaguje na potřeby starších lidí ve městě – tedy osamělost, potřeba být v kontaktu s okolím, popovídat si – což je často větším problémem než například dostupnost služeb (který je více řešen například na Středočeském venkově). Asistentky jsou klientům k dispozici i na delší čas, přičemž délku si určuje sám klient. Asistenční služby je možno poskytovat i v noci.

Projekt vhodným způsobem propojil potřeby dvou odlišných cílových skupin – osob znevýhodněných na trhu práce a starších nemohoucích obyvatel. Díky nastavení projektu mohou obě skupiny využívat služeb a pomoci těch druhých.

Farní Charita Starý Knín má velkou výhodu, že zároveň realizuje několik projektů (v různých střediscích převážně Středočeského kraje) a může tak dosahovat „úspor z rozsahu“. Mohli si například dovolit zaměstnat na plný úvazek finančního manažera, který je ale zaměstnán na několik dílčích pracovních úvazků ke každému projektu. Zároveň nemuseli při realizaci toho projektu trávit mnoho času administrativou, protože veškeré směrnice, standardy a předpisy již byly vytvořeny v rámci předchozích projektů. Došlo tak k úspoře času a nákladů na případnou administrativní výpomoc.

## Případová studie pro oblast podpory 3.1

### Projekty pro publicitu – běžící projekty

<b>NÁZEV PROJEKTU</b>	<b>Pracovní Sobota – rozjezd a stabilizace trvale udržitelné sociální firmy – 2. podání</b>	
Číslo projektu	CZ.1.04/3.1.06/30.00045	
Výše rozpočtu (Kč); % dotace	4 711 716,- Kč, 100 %	
Termín realizace projektu	1. 4. 2010 – 31. 3. 2012	
Územní dopady projektu	Plzeň - město	
<b>Název subjektu</b>	<b>Pracovní Sobota s.r.o.</b>	
Adresa	Karoliny Světlé 13, 323 00 Plzeň	
Webová adresa	<a href="http://www.pracovnisobota.cz">www.pracovnisobota.cz</a>	
Projektový manažer	Mgr. Martin Fojtíček	
<b>Přehled terénního šetření</b>		
<b>Individuální rozhovor</b>		
Funkce	Projektový manažer	
Datum terénního šetření	27. 4. 2012	
<b>Individuální rozhovor</b>		
Funkce	Koordinátorka aktivit projektu	Vedoucí pracovního týmu
Datum terénního šetření	27. 4. 2012	27. 4. 2012
<b>Skupinový rozhovor</b>		
Funkce	Zaměstnanci Pracovní Soboty	
Datum terénního šetření	27. 4. 2012	

**Příloha: Fotodokumentace**



evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



OPERAČNÍ PROGRAM  
LIDSKÉ ZDROJE  
A ZAMĚSTNANOST

PODPORUJEME  
VAŠI BUDOUCNOST  
[www.esfcr.cz](http://www.esfcr.cz)

## Obsah

VÝCHOZÍ SITUACE .....	133
MEDIÁLNÍ ATRAKTIVITA PROJEKTU .....	133
AKTIVITY PROJEKTU .....	133
Cíl projektu .....	133
Cílové skupiny projektu .....	134
Aktivity projektu .....	134
ZHODNOCENÍ DOSAVADNÍCH VÝSLEDKŮ PROJEKTU .....	135
Klíčové faktory pro dosažení výsledků .....	136

## VÝCHOZÍ SITUACE

Národní akční plán sociálního začleňování na léta 2008-2010 definuje jako znevýhodněné skupiny zejména osoby s žádnou nebo nízkou kvalifikací, osoby se zdravotním postižením, osoby nad 50 let a do 25 let věku, dále i osoby společensky nepřizpůsobivé, po výkonu trestu odnětí svobody nebo pocházející ze sociokulturně znevýhodněného prostředí. Podle zákona o zaměstnanosti se skupinám osob nějakým způsobem znevýhodněným na trhu práce věnuje zvýšená péče při zprostředkování zaměstnání.

V České Republice je obecně nedostatek pracovních příležitostí pro lidi se zdravotním postižením, jejich specifická míra nezaměstnanosti je až 2x vyšší než u lidí bez handicapu. Tato situace je ještě horší v regionech mimo Prahu. V Plzeňském kraji bylo na konci roku 2008 v evidenci tehdejších Úřadech práce<sup>46</sup> 2 858 osob se zdravotním postižením (OZP), tj. 17 % všech nezaměstnaných. Více než polovina z nich žije v okresech se spádovou vazbou na Plzeň. Dlouhodobá nezaměstnanost zdravotně postižených prohlubuje ztrátu pracovních návyků a motivace a vzrůstá riziko sociálního vyloučení.

V Plzni v době podání projektu neexistovala žádná velká a stabilní sociální firma, která by vědomě a důsledně rozvíjela své aktivity v duchu sociálního podnikání. Pracovní místa v chráněných dílnách v Plzni jsou vesměs určena lidem s nižším rozsahem znevýhodnění, než jsou uživatelé služeb organizací *Ledovec*, *Prateta* a *Možnosti tu jsou*. Uživatelé těchto služeb jsou v oblasti zaměstnatelnosti v regionu ještě více znevýhodněni. Pracovní Sobota se má stát pilotním projektem, aby bylo možné zavést praxi sociálního podnikání i do plzeňského regionu.

## MEDIÁLNÍ ATRAKTIVITA PROJEKTU

Projekt se věnuje velmi důležitému tématu, kterým je zaměstnávání osob s nějakým typem handicapu. Díky aktivnímu zapojení postižených osob do normálního života se může veřejnost dozvědět více o „jejich světě“, pochopit jejich problémy a vnímat tyto lidi bez předsudků. Zaměstnáním zdravotně postižených osob v zahradnické firmě pomůže také zaměstnancům se začleněním do většinové společnosti. Příklad sociální firmy navíc může motivovat ostatní zaměstnavatele k větší otevřenosti v zaměstnávání osob se zdravotním postižením.

Projekt svým zaměřením přispívá také k řešení nezaměstnanosti ohrožených skupin obyvatel.

## AKTIVITY PROJEKTU

### **Cíl projektu**

#### Cíl projektu dle příjemce<sup>47</sup>:

Naprostou primárním cílem projektu bylo zaměstnat v průběhu projektu až 24 osob s nějakým typem handicapu. Cílem bylo zprostředkovat klientům to, co v angličtině vyjadřují jako *choose-get-keep*, tedy ve spolupráci s klienty jim najít vhodné řešení pro zapojení do pracovního procesu, pomoci jim získat zaměstnání (spolu s nutným zaučením) a tuto práci si udržet. Dříve bylo občanské sdružení schopno klientům poskytnout pouze podporu při hledání zaměstnání anebo v chráněných dílnách, nyní rozšířilo své působení i o sociální firmu. Součástí zaměstnání znevýhodněných osob je také jejich proškolení a další podpora při práci i při odchodu na otevřený trh práce, protože lidé se zdravotním

<sup>46</sup> Nyní pobočky Úřadu práce

<sup>47</sup> Vychází z individuálního rozhovoru s příjemcem.

postižením potřebují často delší a individuální podporu. Všechny aktivity by měly vést k tomu, aby došlo ke snížení rizika sociálního vyloučení a zvýšení kvality života této cílové skupiny.

Dalším cílem projektu bylo podpořit rozjezd "vzorové" sociální firmy v Plzni a rozšířit tím působnost občanského sdružení *Ledovec*, což je nezisková organizace, která poskytuje podporu lidem s duševním onemocněním. V počátcích organizovala společnost chráněné dílny a agenturu podporovaného zaměstnávání. V závěru projektu vyjde publikace "*Manuálu Pracovní Soboty*" shrnující příklady dobré praxe, která bude veřejně dostupná a bude uvádět příklady aplikace principů sociálního podnikání v praxi.

### Cílové skupiny projektu

Cílovou skupinou projektu jsou lidé se zdravotním postižením. Projekt je zacílen na osoby s mentálním handicapem a doplňkově na osoby s duševním onemocněním. Cílové skupiny byly rekrutovány především z již existujících klientů spolupracujících firem (*Centrum pro podporu zaměstnávání osob se ZP Prateta, Ledovec o.s., Možnosti tu jsou o.p.s* a zaměstnanci existující malé firmy pana Soboty).

Na konci projektu má být podpořeno celkem 24 osob, z toho 14 z nich na pracovních místech *Pracovní Soboty* a 10 zaměstnaných v rámci sezónních prací formou brigádní práce či práce na zkoušku. V době provádění terénního průzkumu (duben 2012) bylo ve firmě zaměstnáno 19 osob, z toho 15 se zdravotním postižením. Jejich pracovní úvazky tvořily dohromady 10,2 přepočteného pracovního úvazku, tzn., že většina pracovníků se zdravotním postižením pracovala na poloviční nebo nižší úvazek.

### Aktivity projektu

V rámci projektu byla realizována řada aktivit. Aktivity, které byly dle vyjádření realizátora projektu i cílových skupin nejvíce významné pro úspěch projektu a v největší míře přispívaly k naplnění cílů projektu, jsou v textu potvrzeny.

- 1. Proškolení a trénink pracovníků** – V rámci této aktivity byli proškoleni a vzděláváni pracovníci managementu firmy i zaměstnanci se zdravotním postižením. Kurzy pro znevýhodněné zaměstnance se zaměřovaly na základní praktiky jako pracovní návyky, komunikace na pracovišti, bezpečnost práce atp. doplněné speciálními nácviky práce s jednotlivými nástroji a pomůckami. V oblasti vzdělání managementu se jednalo o kurzy specifických dovedností jednání s lidmi s postižením, práce v týmu, řízení lidí, psychohygiena apod. Dále byla s podporou asistentů o.s. *Prateta* možná "práce na zkoušku" pro ty zájemce, kteří si chtěli práci "nezávazně" zkusit.
- 2. Marketing sociální firmy** – Cílem aktivity bylo vytvoření a realizace marketingové vize firmy. Firmě byla vypracována grafická identita, kterou bylo možné použít na webové stránky, na používané nástroje a propagační materiály (např. drobné zahradnické nářadí s logem firmy jako poděkování zákazníkům). Dále byla realizována inzertní kampaň a byli osloveni stávající i minulé zákazníci pana Milana Svobody. Všechny aktivity směřovaly ke zviditelnění firmy na trhu práce a k získání nových zákazníků tak, aby mohla být vytvořena samostatná stabilně fungující firma.
- 3. Podpora pracovníků se ZP** – Vzhledem k postižení pracovníků (většinou mentální handicap různého stupně, hrubší jemná motorika, nižší obratnost a zručnost) je nutné jejich delší až



neustálá individuální podpora při každodenní práci v týmech. V rámci psychosociální podpory (tzv. pracovní-sociálního doprovázení) je potřeba zaměstnance „naučit pracovat“ – seznámit je se všemi pro ně novými aktivitami a návyky. Podporu zajišťují vedoucí pracovních týmů, kteří mají na starosti několik zaměstnanců, které dobře znají a pomáhají jim při složitějších situacích (doprava na místo práce, rozvržení práce, příprava strojů apod.) i v dalších situacích. Vedoucí pracovníci mají za cíl své zaměstnance podporovat a cíleně a citlivě zlepšovat jejich pracovní dovednosti.

Díky síti společností, které se vytvořily v návaznosti na sdružení *Ledovec* je možné poskytovat zaměstnancům také „externí“ individuální asistenci poskytovanou organizací o.s. *Prateta*. Pracovníci sdružení *Prateta* mají dlouhodobé zkušenosti s prací se znevýhodněnými skupinami obyvatel, a vědí proto jak zaměstnancům pomoci při zvládnutí pracovních dovedností především na začátku pracovního poměru, například psychoterapeutickou podporou. V případě, kdy by to bylo nutné, jsou pracovníci ochotni pomoci znevýhodněnému zaměstnanci i v přechodu do jiné firmy na zcela otevřeném trhu práce.

Součástí podpory pracovníků sociální firmy je systém intervizí a supervizí, jak manažerského týmu, tak jednotlivých pracovních týmů. Nástrojem podpory jsou i pravidelná celofiremní plánovací a hodnotící setkávání.

Zaměstnanci sami velmi oceňují péči a podporu, jaké se jim dostává především od vedoucích pracovních týmů.

## ZHODNOCENÍ DOSAVADNÍCH VÝSLEDKŮ PROJEKTU

Na základě všech získaných informací lze po expertním zhodnocení evaluátora projekt hodnotit jako velmi úspěšný. Díky projektu se podařilo proměnit zaměstnávání znevýhodněných osob, které dříve probíhalo jen díky p. Sobotovi a pouze formou OSVČ, na stabilní fungující sociální firmu. Ta zaměstnává dokonce větší podíl osob se zdravotním postižením než jaký je ve Standardech sociální firmy definovaných společností Focus Praha. Před realizací projektu nebylo často možné najít klientům odpovídající zaměstnání, možnosti se hledaly pouze externě. Nyní je umožněno klientům ze spolupracujících organizací nabídnout práci v době, kdy se na to oni cítí a s péčí, jakou potřebují, což umožňuje posunout klienty dál v samostatnosti a nabídnout jim vyšší kvalitu života. Zaměstnávání znevýhodněných osob vychází z principů ergoterapie, tedy z předpokladu, že člověk může zlepšit své zdraví a kvalitu života tím, že se aktivně zapojuje do zaměstnání. Ergoterapie podporuje maximální možnou participaci jedince v běžném životě, přičemž respektuje plně jeho osobnost a možnosti. Zaměstnání jedince je doprovázeno podporou ergoterapeuta (např. individuálními pohovory při zhoršení zdravotního stavu), pomáhá se zácvikem a snaží se jedinci usnadnit práci.

Díky projektu bylo možné, aby si práci vyzkoušeli i postižení z dalších organizací. Jednalo se o lidi z chráněného bydlení, chráněných dílen, ze společností *Prateta*, *Možnosti tu jsou* a *Ledovec*. Výsledkem této práce na zkoušku mohl být uzavřený pracovní poměr anebo alespoň zjištění, že pro daného klienta je potřeba zvolit jiný přístup k začleňování do společnosti. Díky práci na zkoušku získávala *Pracovní Sobota* nové zaměstnance, kteří již věděli, že by danou práci chtěli a mohli vykonávat.

Pro úspěch celého projektu byl nejdůležitější osobní přístup vedoucích pracovníků týmů (partáků) i managementu organizace ke znevýhodněným pracovníkům. Především díky nim nyní existuje několik pracovních týmů znevýhodněných osob, kteří jsou schopni nejen kvalitní práce v zaměstnání,

ale také samostatnosti a schopnosti rozhodovat sám za sebe. Klienti žijí plnohodnotnější život a v případě nesnáží se mají na koho obrátit.

Práce s cílovou skupinou může být velmi specifická, protože zaměstnance není možné přetěžovat a je potřeba jim na pracovní úkoly vyčlenit větší časovou rezervu. Organizace pracovních skupin je zase poměrně náročná na management společnosti, také s ohledem na zvýšenou nemocnost pracovníků, která je součástí jejich zdravotního stavu.

### Přínosy pro cílové skupiny projektu

*„Vystudoval jsem matematiku, ale uvědomil jsem si, že je potřeba, aby člověk dělal práci, která má smysl a naplňuje ho“* tvrdí Martin Fojtíček, který je vedoucím projektu Pracovní Sobota. *„Tím, že zaměstnáme tyto lidi, jim dovolíme žít plnohodnotněji. Ukážeme jim, že na to mají a nemusí se práce bát. Díky zaměstnání se naučí samostatnosti i v ostatních oblastech života.“*

Zaměstnávání osob s nějakým mentálním handicapem s sebou přináší mnohé komplikace, které je potřeba překonat. *„Na úvod projektu nebyli naši zaměstnanci ani schopni dojet sami na zastávku, kde byl sraz. A přitom jsme se scházeli vždy na stejném místě! Chtělo to hodně trpělivosti a tréninku. Ale dnes již vidíme, jaké úžasné pokroky udělali. Mají vlastní bankovní účty i platební karty, bez větších obtíží dojedou na místo srazu akcí, které si sami organizují“*, pochvaluje si úspěchy projektu Jaroslav Kuška, který je vedoucím jedné pracovní skupiny.

Pepa je zaměstnancem Pracovní Soboty již několik let a svou práci si velmi chválí. *„Našel jsem tu kamarády a občas si spolu zajdeme do bazénu nebo na výlety. Svojí práci mám moc rád a všechno, co se mi tady líbí, zapisuju do kroniky<sup>48</sup>. Dávám tam i obrázky. Jsem moc rád, že tu můžu pracovat.“*

Při nástupu do práce se pracovníci navzájem vesele zdraví a zvědavě vyzvídají od parťáka, jaké úkoly jsou pro ně ten den připraveny. Nadšené pozdravy patří i vedoucímu projektu, kterého mají podle reakcí všichni zaměstnanci velmi rádi. Vztahy mezi zaměstnanci a vedoucími jsou velmi blízké, což jistě napomáhá stabilizaci zaměstnanců se zdravotním postižením na pracovním místě.

*Zdroj: Výstup provedeného terénního šetření*

### Klíčové faktory pro dosažení výsledků

K úspěchu vedla skutečnost, že společnost *Pracovní Sobota* nevyrůstala „na zelené louce“, ale byla navázána na dříve fungující fyzickou osobu p. Soboty, který zaměstnával znevýhodněné. Pan Sobota podnikal ve stejném oboru a bylo proto možné navázat na jeho pracovní kontakty a stávající zákazníky. Tím byl velice ulehčen prvotní rozvoj firmy. Dalším velkým impulzem byl zisk velké městské zakázky na údržbu městských parků, který dal *Pracovní Sobotě* možnost dlouhodobé práce na jednom projektu (což bylo velice důležité především pro některé klienty, protože střídání různých zakázek, úkolů a míst práce pro ně nebylo snadné).

Úspěchu projektu bylo dosaženo také díky „zasíťování“ organizací pomáhající osobám se zdravotním postižením, které si mohou navzájem vypomáhat a zároveň posouvat klienty dále na dráze k plnohodnotnému zapojení do života. Například díky spolupráci s o.s. *Prateta* bylo možné snadněji nastavit postupy práce s klienty, systém zaměstnávání a školení. Spolupráce s *Pratetou* přinesla do projektu know-how, které bylo především v počátku velmi důležité.

<sup>48</sup> Odkaz na kroniku: [http://ledovec.rajce.idnes.cz/Kronika\\_Pracovni\\_Soboty/#](http://ledovec.rajce.idnes.cz/Kronika_Pracovni_Soboty/#)

V regionu Plzně se principy sociálních firem teprve rozjíždí, a proto má *Pracovní Sobotu* úspěch díky náskoku, který získala. Podnikatelé, kteří dbají na etiku podnikání, si rádi společnost najímají, protože sami cítí, že tím „konají dobro“.

V sociálním podnikání je potřeba propojit dvě stejně důležité věci – business a sociální stránku. V *Pracovní Sobotě* se povedlo vyváženě tyto dvě složky nastavit tak, že nyní je společnost prosperující sociální firmou, která získává veřejné zakázky i práci od soukromých subjektů a zároveň zaměstnává velké množství zdravotně postižených osob. Fungování firmy je velmi pravděpodobné i po skončení přísunu peněz z dotací.

## Případová studie pro oblast podpory 3.2

### Projekty pro publicitu – běžící projekty

NÁZEV A ČÍSLO PROJEKTU	Centrum integračních služeb Břeclav	
Číslo projektu	CZ.1.04/3.2.01/19.00027	
Výše rozpočtu (Kč); % dotace	7 870720,74,- Kč	
Termín realizace projektu	1. 6. 2009 – 30. 5. 2012	
Územní dopady projektu	Jihomoravský kraj	
Název subjektu	IQ Roma servis, o.s.	
Oblast působnosti subjektu	Jihomoravský kraj	
Adresa	Třída 1. máje 39, 691 41 Břeclav - Poštorná	
Projektový manažer	Karolína Rejlková	
Přehled terénního šetření		
Funkce	Koordinátor projektu a pedagogický pracovník	
Datum terénního šetření	16. 4. 2012	

#### Příloha: Fotodokumentace



evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



OPERAČNÍ PROGRAM  
LIDSKÉ ZDROJE  
A ZAMĚSTNANOST

PODPORUJEME  
VAŠI BUDOUCNOST  
[www.esfcr.cz](http://www.esfcr.cz)

## Obsah

VÝCHOZÍ SITUACE .....	140
MEDIÁLNÍ ATRAKTIVITA PROJEKTU .....	140
AKTIVITY PROJEKTU .....	140
Cíl projektu .....	140
Cílové skupiny projektu .....	140
Aktivity projektu .....	140
ZHODNOCENÍ DOSAVADNÍCH VÝSLEDKŮ PROJEKTU .....	141
Klíčové faktory pro dosažení výsledků .....	142

## VÝCHOZÍ SITUACE

Na základě závěrů Gabalovy analýzy sociálně vyloučených lokalit byl okres Břeclav identifikován jako region se sociálně vyloučeným obyvatelstvem Romské populace. Strategie realizátora projektu organizace IQ ROMA SERVIS je působit právě v takto vymezených oblastech. Na tuto situaci reaguje svými aktivitami projekt „Centrum integračních služeb Břeclav“.

## MEDIÁLNÍ ATRAKTIVITA PROJEKTU

Projekt je zaměřen na téma, které řeší dlouhodobý problém integrace sociálně vyloučených obyvatel prostřednictvím poskytování komplexních poradenských služeb cílové skupině. Projekt je specifický v tom, že decentralizuje koordinaci těchto procesů z krajského města na úroveň města okresního. Procesy integrace jsou tedy v Břeclavi a přilehlých regionech řízeny přímo z centra tohoto regionu a nikoli ze vzdáleného krajského města Brna.

## AKTIVITY PROJEKTU

### **Cíl projektu**

**Dle příjemce:** Cílem projektu je vytvořit centrum pro poskytování služeb, které dlouhodobě zajišťuje IQ ROMA SERVIS v okrese Břeclav a přilehlých okresech, tj. služby představující řešení problematiky sociálně vyloučených (etnicky pestrých) lokalit Břeclavi na bázi profesionálního poskytování provázaného spektra terénních, sociálních, sociálně-pedagogických a poradenských služeb.

Cílem projektu je vytvořit zázemí pro pracovníky IQ ROMA SERVIS v okrese Břeclav a přilehlých okresech, jakožto lokality, která je velmi zasažená problematikou sociálně vyloučených obyvatel v ČR. Cílem projektu je tedy vytvoření kontaktního místa pro členy cílové skupiny projektu, resp. pro členy realizačního týmu IQE ROMA SERVIS a zkvalitnění poskytovaných služeb v této lokalitě.

### **Cílové skupiny projektu**

Cílovou skupinou projektu jsou poskytovatelé sociálních služeb a další subjekty poskytující nebo podporující poskytování služeb pro příslušníky sociálně vyloučených romských komunit, příslušníci sociálně vyloučených romských komunit a orgány veřejné správy působící v oblasti sociální integrace.

### **Aktivity projektu**

V rámci projektu je realizováno devět hlavních aktivit.

- 1) Terénní sociální práce (sociální služba)
- 2) Sociální poradenství (sociální služba)
- 3) Poradenství pro zaměstnanost (fakultativní služba)
- 4) Motivační, aktivizační a výchovné aktivity pro děti a mládež (sociální služba Nízkoprahového zařízení pro děti a mládež)
- 5) Poradenské aktivity pro děti a mládež (sociální služba Nízkoprahového zařízení pro děti a mládež)
- 6) Výukové aktivity pro děti a mládež (sociální služba Nízkoprahového zařízení pro děti a mládež)

- 7) Šíření koncepce Ethnicfriendly zaměstnavatel (fakultativní služba)
- 8) Evaluace a monitoring projektových aktivit
- 9) Koordinace projektových aktivit

Realizátor projektu označil za nejdůležitější aktivity 4., 5. a 6., tj. aktivity realizované prostřednictvím Nízkoprahového zařízení pro děti a mládež, prostřednictvím motivačních, aktivizačních a výchovných aktivit pro děti a mládež, poradenských aktivit pro děti a mládež a výukových aktivit pro děti a mládež zejména v oblasti výuky IT. Za konkrétní příklady aktivit lze uvést poradenství dětem v oblasti řešení konfliktních situací, přístupu k povinnostem, aktivnímu přístupu k životu a trávení volného času.

Projekt se však nezaměřuje pouze na cílovou skupinu dětí a mládež, nýbrž i na podporu cílové skupiny dospělých sociálně vyloučených obyvatel, které poskytuje poradenství v oblasti hledání a udržení zaměstnání. Mimo přímé podpory cílové skupiny se projekt zaměřuje i na úzkou spolupráci s partnery projektu, v tom to případě firmy a školy.

V případě firem spolupráce spočívá ve spolupráci při zajištění zaměstnání cílové skupiny dospělých sociálně vyloučených obyvatel. Konkrétně spolupráce probíhá tím způsobem, že projekt firmám nabízí získání označení „Ethicfriendly zaměstnavatel“, které symbolizuje fakt, že daný zaměstnavatel nemá problém zaměstnat Romy a jiné sociálně znevýhodněné skupiny a představuje proto dobrý příklad pro ostatní.

### ZHODNOCENÍ DOSAVADNÍCH VÝSLEDKŮ PROJEKTU

**Na základě všech získaných informací lze po expertním zhodnocení evaluátora projekt a jeho dosavadní výsledky hodnotit jako relativně úspěšné.** Projekt se podařilo aktivně zapojit zejména cílovou skupinu sociálně vyloučených dětí a mládeže, kdy byla velká poptávka jejich rodičů o zapojení se do aktivit projektu prostřednictvím Nízkoprahového zařízení pro děti a mládež. I z toho důvodu se cílová skupina dětí a mládeže zapojila do projektu ve velkém počtu, konkrétně v počtu 120 dětí, což může mít díky získaným znalostem a zkušenostem pozitivní vliv na jejich budoucnost.

Pozitivní zkušenost získal realizátor projektu IQRS i se spoluprací s místními základními a středními školami, které v tomto kontextu projekt podpořily prostřednictvím podpory cílové skupiny dětí a mládeže při zapojení do aktivit projektu.

V neposlední řadě lze za úspěch označit přístup rodičů sociálně vyloučených dětí a mládeže, kteří byli díky projektu více zapojeni do aktivit vzdělávání jejich dětí, a dle názoru realizátora se díky tomu změnil jejich postoj, kdy vzdělání u jejich dětí víc podporují. Příjemce podpory uvedl, že tento zvýšený zájem rodičů o vzdělávání jejich dětí byl zaznamenán u většiny zapojených rodin.

Z hlediska poskytování poradenství cílové skupině dospělých sociálně vyloučených obyvatel sám realizátor projektu označil za úspěch vliv poskytování poradenství v oblasti udržení zaměstnání, bydlení a eliminace zadluženosti. V tomto kontextu realizátor pozitivně ohodnotil spolupráci s Městským úřadem Břeclav a Úřadem práce v Břeclavi, který byl do projektu zapojen prostřednictvím zajištění realizace rekvalifikačních kurzů pro cílovou skupinu dospělých sociálně vyloučených obyvatel.

Méně úspěšné výsledky projekt zaznamenal v oblasti šíření konceptu označení „Ethicfriendly zaměstnavatel“, kdy příjemce podpory oslovil celkem 200 podnikatelských subjektů v cílovém regionu okres Břeclav. Prosazování konceptu „Ethnicfriendly zaměstnavatel“ však nebylo příliš



úspěšné, protože o navázání spolupráce nebyl mezi zaměstnavateli příliš velký zájem. Celkem se podařilo navázat spolupráci pouze s 5 podniky. V této souvislosti lze za nejobtížnější cíl projektu označit zajištění dospělým sociálně vyloučeným obyvatelům práci ve spolupráci s místními firmami.

Slovy příjemce se v průběhu projektu došlo k závěru, že jednotlivé klíčové aktivity projektu byly vhodně nastaveny, avšak jejich účinnost klesala při zapojení většího počtu partnerů, ať už na straně škol či firem. Z toho důvodu se příjemce začal více orientovat na podporu a prohloubení spolupráce s ověřenými partnery, nežli na masivní hledání partnerů nových.

### Přínosy pro spolupracující subjekty

Zástupci spolupracujících subjektů ředitelka Základní škola Jana Noháče Břeclav a vedoucí oddělení sociálně-právní ochrany dětí Městského úřadu Břeclav shodně velmi ocenili fakt, že se projekt tohoto zaměření v jejich okrese realizuje. Břeclav jako region se sociálně vyloučeným obyvatelstvem Romske populace je nucen řešit jak problémy, které se týkají dospělé Romske populace, tak problémy týkající se romských dětí a mládeže. Všechny aktivity, které se v tomto směru snaží pomoci, jsou proto podle nich prospěšné a oceňují jejich přínos.

Zároveň však spolupracující subjekty uvedly, že z hlediska dopadů projektu na skutečnou praxi, projekt nedokázal změnit přístup rodičů k významu podpory vzdělávání u jejich dětí. A právě přístup rodičů je dle spolupracujících subjektů z hlediska budoucího vývoje cílové skupiny klíčový. Jako doporučení zástupci spolupracujících subjektů uvedli i nadále pokračovat s podporou a realizovaní podobných projektů s vírou, že dlouhodobá podpora v této oblasti přinese v budoucnu své pozitivní výsledky.

*Zdroj: Výstup provedeného terénního šetření*

### Klíčové faktory pro dosažení výsledků

Klíčovým faktorem pro úspěšnou realizaci projektu je jeho komplexní zaměření, tj. že se projekt nezaměřuje pouze na jednu stranu mince problému sociálně vyloučených obyvatel na Břeclavsku, ale naopak vnímá danou problematiku v celé její šíři. Předpokladem úspěchu je pak zapojení širokého spektra, které vede napříč generacemi cílové skupiny i dalších externích subjektů, kterými jsou zaměstnavatelé a firmy, základní a střední školy, městské úřady a úřady práce. Klíčovou roli v projektu pak hraje aktivní přístup cílové skupiny při zapojení do projektu a ochota a kvalita spolupráce externích subjektů. V neposlední řadě projekt klade vysoké nároky na zkušenosti a kvalitu realizačního týmu, zejména z hlediska znalosti místního prostředí a kontaktů jak z cílové skupiny, tak ze skupiny externích spolupracujících subjektů, stejně tak jako z hlediska zajištění logicky nastaveného designu projektu, který je jedním z hlavních předpokladů úspěchu.

IQ Roma servis byla založena v roce 1997 a svými aktivitami se zaměřuje na mapování a analýzu potřeb a zdrojů místních sociálně vyloučených romských komunit a na podporu a vytváření podmínek ke zvyšování občanských, sociálních, ekonomických, vzdělávacích a pracovních příležitostí a úspěchů jednotlivců, rodin a komunit ohrožených sociálním vyloučením.<sup>49</sup> IQ Roma servis má bohaté zkušenosti s realizací projektů spolufinancovaných z OP LZZ a OP VK. Jako příklady dalších realizovaných projektů IQ Roma servis lze uvést „Můj život – moje volba. Program pro novou perspektivu mladé romské generace“ realizovaný v programovém období 2004-2006 či „Jde to i jinak“ realizovaný v současném programovém období s finanční podporou OP LZZ.

<sup>49</sup> [www.iqrs.cz](http://www.iqrs.cz)

## Případová studie pro oblast podpory 3.3

### Projekty pro publicitu – běžící projekty

<b>NÁZEV PROJEKTU</b>	<b>Druhý krok - několikastupňový integrační program</b>
Číslo projektu	CZ.1.04/3.3.05/56.00103
Výše rozpočtu (Kč); % dotace	5 985 570,97 Kč (85 % ESF, 15 % SR)
Termín realizace projektu	1. 12. 2010 – 30. 11. 2012
Územní dopady projektu	Děčín
<b>Název subjektu</b>	<b>o.s. Křesťanské společenství Jonáš (KS Jonáš)</b>
Oblast působnosti subjektu	Nízkoprahové denní centrum pro osoby bez domova
Adresa	Březová 394/60, Děčín 3
Projektový manažer	Šárka Malevičová - koordinátorka projektu
<b>Přehled terénního šetření</b>	
<b>Skupinový rozhovor s členy projektového týmu</b>	
Účastníci rozhovoru	Koordinátorka projektu, metodik projektu
Datum terénního šetření	14.5.2012

**Příloha: Fotodokumentace**



evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



OPERAČNÍ PROGRAM  
LIDSKÉ ZDROJE  
A ZAMĚSTNANOST

PODPORUJEME  
VAŠI BUDOUCNOST  
[www.esfcr.cz](http://www.esfcr.cz)

## Obsah

VÝCHOZÍ SITUACE .....	145
MEDIÁLNÍ ATRAKTIVITA PROJEKTU .....	145
AKTIVITY PROJEKTU .....	145
Cíl projektu .....	145
Cílové skupiny projektu .....	146
Aktivity projektu .....	146
ZHODNOCENÍ DOSAVADNÍCH VÝSLEDKŮ PROJEKTU .....	148
Klíčové faktory pro dosažení výsledků .....	149

## VÝCHOZÍ SITUACE

Děčín se dlouhodobě potýká s vysokým počtem nezaměstnaných osob. K 31.1.2010 bylo na ÚP v Děčíně<sup>50</sup> evidováno 11 215 osob (samotné město Děčín 3 664 nezaměstnaných) a celková míra nezaměstnanosti tak dosahovala 16 % , z nich 40 % bylo v evidenci více než 12 měsíců, 37 % s nízkou kvalifikací a 27 % nad 50 let.

Situace v Děčíně v oblasti poskytování podpory sociálně vyloučeným osobám:

- 1) chybí zprostředkovatelný práce zabývající se problematikou osob s nízkým vzděláním
- 2) nedostatečná nabídka pracovních míst
- 3) absence možnosti získat praxi
- 4) v případě dlouhodobě nezaměstnaných absence možností společenského uplatnění
- 5) neochota zaměstnávat lidi dlouhodobě zaměstnané.

Organizace příjemce jako jediná v Děčíně pracuje s osobami bez domova. S touto cílovou skupinou má již dlouhodobé zkušenosti. Organizace své služby poskytuje již od roku 2004. Od roku 2007 pak provozuje Nízkoprahové denní centrum pro osoby bez domova. Klientům poskytuje registrovanou sociální službu dle § 61 zákona 108/2006 Sb. Jedná se o službu sociální prevence a tato služba je poskytována ambulantně každý pracovní den. Počet osob, který se na centrum obrátí s žádostí o pomoc, každoročně narůstá. V roce 2011 se na centrum obrátilo 176 osob.

Organizace dále provozuje vývařovnu a cukrárnu s kavárnou, ve kterých zaměstnává osoby sociálně vyloučené či osoby ohrožené sociálním vyloučením.

## MEDIÁLNÍ ATRAKTIVITA PROJEKTU

Projekt je zaměřen na začleňování osob sociálně vyloučených a ohrožených sociální exkluzí. Vedle osob bez přístřeší jsou do projektu zahrnuti dlouhodobě nezaměstnaní a osoby jiného etnického původu. Projekt je zajímavý svou komplexností díky zahrnutí celého procesu od poskytování konzultační podpory přes motivaci a rekvalifikaci, po vytvoření nových pracovních míst pro osoby, které by se jinak nebyly schopné na trhu práce uplatnit.

## AKTIVITY PROJEKTU

### **Cíl projektu**

#### Cíl projektu dle příjemce:

Cílem projektu je pracovní a sociální začleňování osob sociálně vyloučených a osob ohrožených sociálním vyloučením. Cílem je zejména dát šanci lidem, kteří navštěvují Nízkoprahové denní centrum, a motivovat je tak k opětovnému začlenění do společnosti. V rámci projektu byl připraven motivačně vzdělávací program Druhý krok, který je založen na motivačních aktivitách Job klubu a získání základních dovedností nezbytných pro uplatnění na trhu práce včetně základní práce s počítačem. Stěžejní část programu pak tvoří rekvalifikační kurz Zahradnická výroba a vybraní absolventi tohoto kurzu pak budou zaměstnáni v zahradnickém centru založeném o.s. KS Jonáš (organizací příjemce).

---

<sup>50</sup> Nyní pobočka Úřadu práce

Organizace KS Jonáš veškeré aktivity směřuje tak, aby založené zahradnické centrum fungovalo i po skončení projektu. Příjmy z činnosti centra pak chce sdružení využít pro financování aktivit na podporu osob bez přístřeší.

### Cílové skupiny (CS) projektu

KS Jonáš se zaměřuje zejména na práci s osobami bez přístřeší. Vzhledem k tomu, že tato cílová skupina se vyznačuje nízkou zaměstnatelností, byla cílová skupina projektu rozšířena i o další znevýhodněné skupiny (osoby se zdravotním postižením, osoby nad 50 let či osoby z jiného sociokulturního prostředí). Cílem bylo zajistit možnost dlouhodobé udržitelnosti fungování zahradnického centra.

Cílové skupina se vyznačuje charakteristikami osob sociálně vyloučených nebo osob sociálním vyloučením ohrožených. Jedná se zejména o dlouhodobě nezaměstnané osoby bez přístřeší nebo jiného etnického původu.

Z celkového počtu 49 podpořených osob bylo 20 bezdomovců (klientů Nízkoprahového denního centra o.s. KS Jonáš), 22 osob z jiného sociokulturního prostředí (příslušníků romského etnika), 5 zdravotně postižených a 2 osoby nad 55 let věku. Celkem 43 z těchto podpořených osob bylo dlouhodobě nezaměstnaných.

### Aktivity projektu

V rámci projektu je realizováno pět na sebe navazujících aktivit. Jednotlivé aktivity představují komplexní proces od prvotní konzultace a výběr osob pro zařazení do projektu přes motivaci a rekvalifikaci s praxí po vytvoření nových pracovních míst.

#### 1) Zajištění individuálního přístupu formou nepřetržitého poradenství a odborné asistence

Tato aktivita zahrnuje jednak prvotní kontakt se zájemcem o zařazení do projektu. Poradci na základě vyhodnocení osobnostních parametrů posoudí vhodnost zařazení zájemce do programu. O zařazení zájemce do programu pak rozhoduje celý projektový tým. Parametry pro zařazení zahrnovaly naplnění základních předpokladů u zájemce. Zejména se jednalo o motivaci pro absolvování programu a možnost účastnit se ho (např. finanční a časový aspekt dojíždění).

V dalších fázích programu pak poradci poskytovali individuální asistenci jednotlivým účastníkům a účastníky dále hodnotili pro výběr do dalších fází programu. Asistenti tak účastníkům na jedné straně poskytují nezbytnou podporu spočívající v motivaci účastníka, pomoci při řešení osobních záležitostí a překážek účasti na programu a na druhé straně provádějí kontrolu a hodnocení účastníků z hlediska jejich docházky na kurzy, celkového přístupu a zapojení na kurzech apod. Toto hodnocení a kontrola pak rovněž zpětně slouží jako motivace pro účastníky.

Asistenti rovněž pomáhají řešit případné problémy mezi školiteli a účastníky programu.

Každý asistent má na starosti 8 účastníků programu.

Individuální poradenství bylo poskytnuto 49 osobám. Z nichž pak bylo 32 (2 x 16) vybráno do další fáze projektu.

Do projektu byl rovněž zahrnut psycholog. Každý účastník tak má možnost individuálního sezení.

#### 2) Aktivizace a motivace CS (Job klub, Základy PC)

Tato fáze projektu spočívala v účasti vybraných osob (dvě skupiny po 16 osobách) na osmi 4 hodinových interaktivních kurzech. Cílem těchto kurzů bylo zejména aktivizovat a motivovat účastníky pro opětovné zapojení do pracovního prostředí (tzv. Job klub) a poskytnout jim základní

nezbytné dovednosti pro zapojení na trh práce. Předmětem kurzů byla např. tvorba životopisu, seznámení s postupy vyhledávání práce, nácvik jak se chovat při pracovním pohovoru, práce na PC a základy pracovního práva a norem zdravotních znalostí.

Tuto fázi projektu ukončilo 32 osob ve dvou 16 členných skupinách. V případě, že některý z účastníků kurz nedokončil, byl nahrazen jiným účastníkem, který byl vybrán z předchozí fáze projektu.

### **3) Vzdělávání v rámci rekvalifikačních kurzů Zahradnická výroba, Kurz práce s křovinořezem a Aranžér**

Na základě hodnocení asistentů bylo do této fáze projektu vybráno vždy 10 účastníků z každé skupiny z předchozí fáze (tj. celkem 20 osob). Výběr osob byl dán jak jejich motivací a prokázanými kompetencemi, tak dalšími faktory. Například do další fáze programu nebyly zahrnuty osoby, které sice projevovaly dostatečnou motivaci a kompetence pro absolvování celého projektu, ale zároveň již po absolvování Job klubu vykazovaly vysoký potenciál pro běžné uplatnění na pracovním trhu. Pro zařazení do této fáze projektu tak byla dána šance i osobám, u kterých sice nebyl úspěch zcela zaručen, ale pro které bylo zařazení do projektu motivací pro řešení jejich tíživé životní situace (např. abstinence v užívání návykových látek nebo nalezení stálého bydlení).

Předmětem rekvalifikačního kurzu bylo 350 hodin výukových a praktických hodin v zahradnických pracích (kurz Zahradnická výroba), který zajišťovala zahradnická škola. Pro muže pak kurz navazoval 50 hodinovým rekvalifikačním kurzem práce s křovinořezem a pro ženy 50 hodinovým rekvalifikačním aranžérským kurzem.

Tuto fázi projektu zatím ukončilo 19 osob. V případě, že některý z účastníků kurz nedokončil, byl nahrazen jiným účastníkem, který byl vybrán z předchozí fáze projektu.

### **4) Umožnit dané cílové skupině zkušební zaměstnání formou nekolidujícího zaměstnání či praxe (po 3 měsíce)**

Tato fáze projektu představuje 3 měsíční praxi pro všechny účastníky rekvalifikačního kurzu. Účastníci projektu se tak podílejí na realizaci zakázek, které zahradnické centrum vykonává a kde procvičují dovednosti získané z absolvovaného kurzu.

Dle informací příjemce kurz či následnou praxi nedokončilo přibližně 30 % účastníků, ti tak byli nahrazeni jinými účastníky, vybranými z předchozích fází projektu.

Celkem kurzy (jednotlivé fáze projektu) úspěšně absolvovalo 69 osob<sup>51</sup>:

- 32 osob absolvovalo motivační kurz (Job klub, práce na PC a základní normy zdravotních znalostí)
- 18 lidí absolvovalo kurz Zahradní výroby
- 19 lidí absolvovalo rekvalifikační kurz motorová pila nebo aranžérka

### **5) Podpora uplatnitelnosti cílových skupin na trhu práce a jejich zaměstnatelnosti absolvováním praxe na 6 nových pracovních místech v zahradnickém oboru po dobu 7 měsíců (pro 12 osob)**

Předmětem této fáze projektu je výběr stálých zaměstnanců, kteří budou dále působit v zahradnickém centru o.s. KS Jonáš. Z každé skupiny bude vybráno 6 osob (celkem 12 osob), kteří

<sup>51</sup> Při 100% úspěšnost by kurzy absolvovalo 72 osob; projekt počítal se 77% úspěšností, tj. 56 osobami.

budou po dobu 7 měsíců pracovat v podporovaném zaměstnání financovaném z prostředků projektu. V současné době jsou v této fázi osoby z první skupiny proškolených osob.

Cílem o.s. KS Jonáš je, aby aktivita zahradnického centra a zaměstnávání osob, které se účastnili projektu, pokračovala i po skončení realizace projektu. I z tohoto důvodu byl vyměněn mistr<sup>52</sup>, protože nedokázal (kromě jiných odborných nedostatků) získávat pro zahradnické centrum pracovní zakázky. Dle informací příjemce je získávání zakázek poměrně obtížné a problematické, protože lidé nejsou běžně zvyklí si zahradnické práce nechat dělat externí firmou. Sdružení Jonáš se v současné době, kromě hledání pracovních příležitostí, snaží zejména zvýšit povědomí o možnostech poskytování jejich služeb a vybudovat si tak klientelu pro budoucí tržní fungování hospodářské činnosti zahradního centra.

## **ZHODNOCENÍ DOSAVADNÍCH VÝSLEDKŮ PROJEKTU**

**Na základě všech získaných informací lze po expertním zhodnocení evaluátora projekt a jeho dosavadní výsledky hodnotit, vzhledem k stanovenému cíli, jako úspěšný.** V rámci projektu se podařilo aktivizovat a motivovat dlouhodobě nezaměstnané osoby a pomoci jim z jejich tíživé životní situace. Přes počáteční nedůvěru u lidí, kteří navštěvují Nízkoprahové denní centrum, se podařilo některé z nich motivovat k opětovnému začlenění do společnosti. Účast na projektu tak v konkrétních případech pomohla i osobám, které nakonec třeba i nedokončily celý program (viz osobní příběhy v rámečku). Dle informací pracovníků o.s. KS Jonáš pak dokonce realizace projektu motivovala i některé klienty Nízkoprahového denního centra, kteří se projektu nechtěli a také nezúčastnili, protože nakonec u účastníků projektu viděli, že stálo za to se do projektu zapojit.

Kromě motivace a proškolení konkrétních osob bude hlavním úspěchem projektu, pokud se o.s. KS Jonáš skutečně podaří nastartovat a udržet činnost zahradního centra. V případě pokračování činnosti zahradního centra by pak bylo možné poskytnout trvalé zaměstnání i dalším vyloučeným osobám včetně klientů Nízkoprahového denního centra. Možnost výdělku, a to i příležitostného na základě např. dohod o provedení práce, by pak klientům centra přinášelo podstatnou motivaci pro řešení jejich situace a mohlo tak podpořit jejich zapojení do společnosti a pracovního trhu. Právě dlouhodobé samostatné fungování zahradnického centra hodnotí evaluátor jako klíčový přínos projektu.

Jako další podstatný přínos projektu pak spatřuje evaluátor ve zvyšování společenského povědomí v otázce přijetí osob ze znevýhodněných skupin obyvatel. Příkladem mohou být dobré reference na odvedenou práci příslušníků romského etnika, bezdomovců, narkomanů apod.

---

<sup>52</sup> Předchozí mistr ukončil pracovní poměr ze své strany.



## Osobní příběhy

Oba příběhy se sice týkají neúspěšných účastníků, kteří program nedokončili. Oběma však účast v projektu významně pomohla při uskutečnění životní změny.

### Příběh 1:

Muž (34 let) těžce závislý narkoman, který je od 15 let bez domova na ulici, díky účasti v projektu 7 měsíců abstinovat a podařilo se mu absolvovat rekvalifikační kurz a praxi. Po první výplatě však vlivem svého okolí přestal abstinovat a v práci se tak ukázal až s časovým odstupem. Kolektiv (účastníci projektu) v hlasování následně odhlasoval, že se může opět vrátit. Muž se však sám rozhodl účastnit se výběrového řízení v Německu na zahradní práce, při kterém byl dle dostupných informací úspěšný. Změna prostředí by mu měla pomoci překonat závislost a zapojit se do pracovního trhu a do společnosti. Muž sice vypadl z projektu, ale projekt pro něho byl zásadním aktivizačním prvkem a motivací pro změnu své tíživé životní situace.

### Příběh 2:

Žena, dlouhodobá bezdomovkyně a klientka Nízkoprahového denního centra, se díky zařazení do projektu a motivaci, kterou získala při absolvování kurzů, rozhodla najít bydlení s partnerem, také klientem Nízkoprahového denního centra. Oba tak nyní bydlí ve stálém bydlení. Žena sice projekt opustila, protože partner je zdravotně postižený a ona se nyní (na radu asistenta) o něho stará, ale účast v projektu jí aktivizovala a motivovala a pomohla jí změnit její životní situaci.

*Zdroj: Výstup provedeného terénního šetření*

## Klíčové faktory pro dosažení výsledků

Stěžejním faktorem úspěchu projektu je individuální přístup k účastníkům projektu. Zde mají nepostradatelnou roli asistenti, kteří pomáhají klientům, ale také kontrolují a vyhodnocují jejich zapojení do projektu. Díky asistentům mají účastníci zajištěnu nezbytnou podporu při účasti na projektu, a také vědí, co mohou od projektu očekávat a co bude požadováno od nich. Hodnocení a kontrola ze strany asistentů pak slouží jako další z motivačních a aktivizačních nástrojů v projektu. Zde rovněž osvědčilo možnost využití individuální konzultace s psychologem pro účastníky projektu.

Pro celkovou životaschopnost projektu se pak osvědčilo zapojení i dalších cílových skupin kromě lidí bez přístřeší. Přes překážky, jakým tyto osoby čelí, vykazují oproti bezdomovcům vyšší potenciál zaměstnatelnosti a pro klienty Nízkoprahového denního centra pak bylo zapojení do skupiny s těmito osobami motivujícím faktorem.

Zapojení jiných cílových skupin do projektu také souvisí s celkovou koncepcí realizátora projektu, který chce nastartovat fungující hospodářskou aktivitu zahradnického centra i do budoucna.

## Případová studie pro oblast podpory 3.4

### Projekty pro publicitu – běžící projekty

<b>NÁZEV PROJEKTU</b>	<b>Rodina a práce i pro Čelákovice</b>	
Číslo projektu	CZ.1.04/3.4.04/54.00113	
Výše rozpočtu (Kč); % dotace	4 721 092,- Kč, 100 %	
Termín realizace projektu	1. 10. 2010 – 30. 9. 2013	
Územní dopady projektu	Čelákovice, okres Praha-východ	
<b>Název subjektu</b>	<b>ROUTA o.s</b>	
Adresa	Prokopa Holého 1269, 250 88, Čelákovice	
Webová adresa	<a href="http://www.routa.webgarden.cz">www.routa.webgarden.cz</a>	
Projektový manažer	Jana Fajtová Krausová	
<b>Přehled terénního šetření</b>		
<b>Individuální rozhovory</b>		
Funkce	Projektová manažerka	Matky využívající Rodinné útočiště Routa
Datum terénního šetření	16. 5. 2012	16. 5. 2012

**Příloha: Fotodokumentace**

## Obsah

VÝCHOZÍ SITUACE .....	152
MEDIÁLNÍ ATRAKTIVITA PROJEKTU .....	152
AKTIVITY PROJEKTU .....	152
Cíl projektu .....	152
Cílové skupiny projektu .....	153
Aktivity projektu .....	154
ZHODNOCENÍ DOSAVADNÍCH VÝSLEDKŮ PROJEKTU .....	156
Klíčové faktory pro dosažení výsledků .....	158

## VÝCHOZÍ SITUACE

Město Čelákovice se nachází v zázemí Prahy (okres Praha-východ), tedy v regionu, kde probíhá v posledních letech intenzivní proces suburbanizace. Čelákovice mají díky železnici výborné napojení na hlavní město, a proto jsou často cílem migrantů, především mladých rodin očekávajících potomky. Dochází tak k intenzivní bytové výstavbě a nárůstu počtu obyvatel – v posledních 10 letech přibýlo průměrně 140 obyvatel za rok, a to jak přirozeným přírůstkem (nově narození) tak také stěhováním. Tím se mění demografická struktura obyvatel města a vytváří se větší tlak na zařízení pro děti (školky, školy, mateřská centra...). Noví obyvatelé nemají v regionu často vytvořené kontakty a sociální sítě a je pro ně obtížnější nalézt řešení.

Čelákovice jsou průmyslovým regionem, kde je obtížné sehnat zaměstnání (volná pracovní místa se nabízejí především průmyslové podniky TOS - MET slévárna a.s., KOVOHUTĚ HOLDING DT, a.s. či výrobce zrcadel AMIRRO, s.r.o.). Většina z nově přichozích obyvatel proto dojíždí za prací do Prahy (více jak 1/4 všech ekonomicky aktivních obyvatel).

Kombinace nového přistěhování do neznámého prostředí, nutnosti dojíždění do zaměstnání a ukončení mateřské dovolené se ukazují jako velmi problematické faktory ztěžující nástup rodičů zpět do zaměstnání. Právě na tuto problematiku se zaměřuje projekt „Rodina a práci i pro Čelákovice“, který napomáhá sladování rodinného a pracovního života a radí (především ženám) v řešení nelehké situace.

## MEDIÁLNÍ ATRAKTIVITA PROJEKTU

Projekt se zaměřuje na aktuální téma rovných příležitostí mužů a žen, diskriminace, segregace zaměstnání a postavení žen na trhu práce. Projekt inovativním způsobem řeší sladování rodinného a pracovního života ve specifických podmínkách regionu Čelákovice (region s intenzivní bytovou výstavbou a vysokou mírou dojížděky do zaměstnání). Toto téma je v současné době atraktivní vzhledem k aktuální demografické křivce i k přípravě nového zákona o službě péče o dítě a je tedy vhodné pro publicitu.

Dle výzkumu nevládní neziskové organizace Gender Studies, o.p.s. dochází v Česku ke zlepšování situace v rozsahu segregace zaměstnání. V minulosti byla sice segregace zaměstnání neobvykle vysoká u mladých vysoce vzdělaných pracujících, ale právě tato skupina vykazuje v posledních letech klesající rozsah segregace. Ke zlepšování situace dochází také díky projektům, jako je tento.

## AKTIVITY PROJEKTU

### **Cíl projektu**

Cílem projektu je zlepšit podmínky pro sladování pracovního a rodinného života obyvatel Čelákovic a okolí. Tento cíl projektu je naplňován spoluprací s cílovou skupinou projektu – zaměstnanci, rodiči a ženami na mateřské dovolené. Důraz bude kladen na vzájemné propojení aktivit a jejich udržitelnost i po ukončení projektu.

Dalším cílem je prosazování cílených opatření pro plnění principu rovných příležitostí žen a mužů na lokálním trhu práce, přičemž zde je nutné pracovat především se zaměstnavateli a zaměstnanci.

Jelikož šíření výsledků projektu je přímo jednou z realizovaných aktivit, je v průběhu projektu dbáno na to, aby byla jeho praxe přenositelná. Výsledky projektu (metodiky, formuláře, systémy práce...) a

příklady dobré praxe budou šířeny i mimo místo jeho přímé realizace v podobě tištěného informačního materiálu.

### **Cílové skupiny projektu**

Aktivity projektu jsou velmi komplexní a zaměřují se na několik cílových skupin:

#### **Územní samosprávné celky a úřady samosprávných celků, jejich orgány a jimi zřízené nebo založené organizace a jejich zaměstnanci**

Aktivity spojené s touto cílovou skupinou směřují k navázání důležitých kontaktů a prohlubování další spolupráce. Jelikož Městský úřad Čelákovice je zároveň i významným zaměstnavatelem v regionu směřují na něj i aktivity pro cílovou skupinu zaměstnavatelé.

Orgány místní správy mohou svými opatřeními přispět k harmonizaci osobního a pracovního života – například prodloužením otevírací doby školek. Proto je v projektu věnována velká pozornost předávání informací – formou kulatých stolů za účasti experta na rovné příležitosti, zpracováním tématu odborníkem na danou oblast, tvorbou informačního materiálu. Důležitou částí bude také výměna praktických zkušeností (o opatřeních na podporu zaměstnanosti) a zavádění politiky rovných příležitostí v budoucnu.

Dílčím cílem je také udržení a rozšíření podpory města (město poskytuje prostory bezúplatně, občanské sdružení nemusí platit nájem ani energie) a tím zajištění udržitelnosti projektu.

#### **Rodiče s dětmi**

Na tuto cílovou skupinu směřují komplexně všechny aktivity projektu a to tak, aby působily nejen v průběhu projektu, ale i po jeho skončení. Forma realizace aktivit odráží lokální podmínky malého města (důraz na přímý kontakt s cílovou skupinou, systém sousedské výpomoci, doprovodná opatření). Konkrétními inovativními opatřeními S.O.S. služba a odpoledním útočištěm ROUTA je přímo umožněno slaďování více povinností, krátkodobým hlídáním je též podporován vstup na trh práce po mateřské dovolené. Cílem je výrazné zlepšení postavení na trhu práce a pomoc rodičům při slaďování pracovního života s péčí o rodinu a domácnost.

#### **Ženy začínající podnikání a vykonávající samostatnou výdělečnou činnost**

Tato specifická cílová skupina je do projektu zapojena samostatnou klíčovou aktivitou Motivace a podpora žen začínajících podnikání. V rámci projektu budou ženám předány základní ucelené informace pro rozhodnutí stát se OSVČ, a přímo jim budou nabídnuté dva podnikatelské plány. Pro ženy začínající podnikání bude mít velký význam individuální poradenství poskytované v rámci projektu a služby infocentra - zprostředkování další odborné pomoci a využití systému podpory sousedské výpomoci.

#### **Zaměstnanci**

Na tuto cílovou skupinu budou zaměřeny informační, poradenské a vzdělávací služby, které zvýší jejich povědomí zejména o právech, nárocích a možnostech v oblasti slaďování a harmonizace rodinného a pracovního života. Rodinné útočiště Routa pomůže zaměstnancům, kteří mají nepravidelnou pracovní dobu nebo si jí nemohou upravit. Inovativní S.O.S. služba umožňuje zaměstnancům být flexibilnější a pomůže odstranit obavy ze zaměstnání mimo město a dojíždění za prací. Přínosem je také vytvoření systému vzájemné sousedské výpomoci.

#### **Zaměstnavatelé**

Potřeby zaměstnavatelů budou naplňovány většinou klíčových aktivit projektu – i těch, které primárně směřují na zaměstnance – a jejich vzájemnou provázaností. Zaměstnavatelům bude

nabídnuť možnost poskytnutí odborného individuálního poradenství ohledně rovných příležitostí žen a mužů i právní poradenství v oblasti sladování osobního a pracovního života (ve spolupráci s experty z Gender Studies, o.p.s.).

## Aktivita projektu

V rámci projektu byla realizována řada aktivit, přičemž aktivity, které byly dle vyjádření vedoucí projektu a zástupců cílových skupin nejvíce významné pro úspěch projektu a v největší míře přispívaly k naplnění cílů projektu, jsou v textu podtrženy.

**1. Lokální informační a vzdělávací kampaň** – cílem je zvýšení informovanosti a všeobecného povědomí o možnostech sladování a o souvisejících právech a povinnostech všech cílových skupin. V rámci aktivity byl zřízen webový portál s odkazy na odborné instituce a organizace v dané oblasti, projekt je propagován v regionu formou letáků, inzerce v lokálním deníku a pomocí návazných aktivit rodinného centra.

V rámci aktivity je plánovaných celkem 8 motivačních seminářů na téma „Sladování“, jejichž obsah je dostupný i v tištěné a elektronické podobě. Dále byla vytvořena databáze místních zaměstnavatelů, kterým jsou rozesílány informace o možnostech realizace programů zaměřených na sladění osobního a pracovního života a o dalších aktivitách projektu. S představiteli obce budou realizovány celkem 3 kulaté stoly, aby se politika rovných příležitostí stala pozitivně vnímanou oblastí veřejného života na místní úrovni. Cílem kulatých stolů je také prohloubení kontaktů s MÚ a nastavení spolupráce tak, aby byla co nejvýhodnější pro obě strany. Také díky této aktivitě se povedlo zapojit vedení města jako partnera do dalšího projektu (realizovaného Rodinným centrem Rouda).

**2. Provoz informačního centra** – informační centrum je prostředníkem při předávání zkušeností a informací ohledně tematiky sladování a rovných příležitostí. Je umístěné v prostorách městského úřadu, kde sídlí také mateřské centrum Čelákovice a Rodinné útočiště, a proto je snadné zde cílovou skupinu podchytit a zaujmout. V průběhu poskytování informací je umožněno hlídání dětí, cílovým skupinám jsou k dispozici počítače připojené na internet (kde jsou v záložkách nastavené nejpotřebnější odkazy), informační materiály, knihovna s tematickými publikacemi a odborně proškolená pracovnice. Centrum má také funkci zprostředkovatele další odborné pomoci.

**3. Odborné individuální poradenství** – poradenství je určeno všem cílovým skupinám projektu, tj. nejen rodičům a zaměstnancům, ale i zaměstnavatelům, osobám začínajícím podnikání i místní samosprávě. Poradenství se zaměřuje na právní oblast (právní předpisy, zákon o zaměstnanosti – např. úprava pracovní doby) i psychologickou a organizační oblast (dodání sebevědomí do práce, time-management – např. otázky výpomoci v domácnosti). Konzultace pro zaměstnavatele jsou zaměřené především na realizaci programů zaměřených na sladění osobního a pracovního života.

Poradenství probíhá především individuální formou z důvodu citlivosti tématu, odlišnosti konkrétních situací a kvůli lokálním podmínkám (malé město, všichni se znají). V průběhu konzultací je nabízeno hlídání dětí. Otázky je možné zaslat také emailem či zatelefonovat, čímž se stávají služby dostupnější a otevřenější i širšímu okolí. V případě nutnosti jsou odpovědi a pomoc zajištěny prostřednictvím příslušných úřadů, institucí, již zavedených poraden či expertních poradců projektu.

- 4. Podpora a rozvoj vzájemné sousedské výpomoci** – sousedská výpomoc je chápána jako bezplatná a vzájemná. Mezi aktivity patří například hlídání dětí, vození a vyzvedávání z MŠ či ZŠ, převádění na zájmové aktivity, pomoc při péči o domácnost, výměna informací a kontaktů, apod. Jedná se o aktivity, které jsou běžně rozšířené v malých městech, ale zapojení se do jejich sítí může být obtížné pro nové obyvatele bez předchozích vazeb.

V rámci projektu byl vytvořen speciální program na evidenci a propojení poptávaných a nabízených služeb online. K výměně informací o nabídce a poptávce mělo docházet především na internetu, ale daleko více se osvědčily lístečky na nástěnkách mateřského centra. Zde mají rodiče možnost si nabídky v klidu prohlédnout a do činnosti se zapojit.

- 5. Motivace a podpora žen začínajících podnikání** – aktivita je napojena na ostatní aktivity projektu (poradenství, infocentrum...) a zaměřuje se na ženy, které chtějí zahájit vlastní podnikání. Inovativním prvkem budou dva připravené podnikatelské plány, zpracované podrobnou a srozumitelnou formou tak, aby se do projektu mohly zapojit i ženy s nižším vzděláním. Oblastí podnikání jsou služby pro domácnost a služby péče o dítě – tedy oblasti, ve kterých má většina matek nějaké zkušenosti.

Jelikož je nyní v přípravě nový zákon o službě péče o dítě čeká se s finalizací podnikatelského plánu na tento zákon, který pravděpodobně zásadně změní systém poskytování péče o děti fyzickými osobami.

Aktivita je tedy prozatím realizována formou poradenství a seminářů. Po zahájení podnikání nabízí rodinné centrum podnikatelkám minimální potřebnou propagaci v rámci centra a jeho inzerce.

- 6. S.O.S. služba péče o dítě pro zaměstnané rodiče** – jedná se o inovativní řešení častého problému při sladování rodinného a osobního života. Díky vlastní praxi realizátorek projektu se podařilo nastavit aktivitu tak, aby v co největší míře napomáhala odstranění diskriminace osob znevýhodněných na trhu práce z důvodu péče o děti.

Minimálně jeden z rodičů je často pracovně vázán na Prahu či na okolní města. S dojížděním jsou ale spojena rizika nenadálých událostí v dopravě a nemožnost operativně řešit jiné mimořádné události. Proto je zde služba S.O.S., která umožňuje rodičům operativně (minimálně půl hodiny předem) zavolat a požádat o vyzvednutí svého dítěte ze školy nebo školky, převod do Routy a jeho hlídání v rodinném centru do doby, než se jeden z rodičů vrátí z práce. Rodiče musí mít se sdružením uzavřenou smlouvu a Routa vydává na požádání rodičům potvrzení pro (budoucího) zaměstnavatele, že má rodič možnost využít této bezplatné služby, což zvyšuje jeho šance k nalezení zaměstnání. Služba bude v rámci projektu k dispozici pouze pro zaměstnané rodiče, kteří mají pravidelnou péči o dítě zajištěnu, ale nemohou si dítě z důvodu mimořádné události vyzvednout jako obvykle.

Za měsíc březen byly služby využity 21-krát, tedy průměrně každý pracovní den. Rodiče postupně získávají ve službu důvěru a využívají jí čím dál tím více.

- 7. Rodinné útočiště ROUTA** – rodinné centrum sídlí také v prostorách městského úřadu a zajišťuje péči o děti v době uzavření kolektivních zařízení ve městě. Útočiště je určené pro děti navštěvující MŠ, ZŠ (do 10 let), o které se rodiče pravidelně či náhle nemohou postarat v době uzavření kolektivních zařízení (v průběhu realizace projektu a na doporučení jeho realizátorek prodloužilo město otevírací dobu několika školek ze 16 na 17 hod.). Kapacita zařízení je 15 dětí naráz. Provoz útočiště je pravidelný každý všední den od 16 do 19 hod. a nepravidelně je otevřeno během ředitelského volna, chřipkových prázdnin apod. Dětem je v Routě



nabídnut klidný program, popř. vypracování domácích úkolů a je zajištěn pitný režim. Děti jsou pod dozorem přítomné odborné pracovnice.

Služeb Rodinného útočiště bylo v měsíci březnu využito 133-krát (zamluveno bylo 217 návštěv, ale 84-krát byly děti z návštěvy omluveny). Obsazenost centra má trvalou stoupající tendenci, takže lze předpokládat, že v budoucnu bude jeho využití ještě větší.

V rámci rodinného centra se realizuje také tzv. „mobilní služba“, která nabízí rodičům vyzvedávání dětí z kolektivních zařízení a převod do Rauty. Díky výhodné poloze Rauty v centru města je možné navštívit všechny školy a školky pěšky. Této služby bylo za měsíc březen využito 99-krát (přičemž v dalších 81 případech bylo přihlášené dítě ze služby na poslední chvíli omluveno).

**8. Krátkodobé hlídání dětí** – v rámci projektu je nabízeno také krátkodobé hlídání směřující opět k hlavnímu cíli projektu – sladování rodinného a pracovního života. Hlídání proto mohou využívat především rodiče hledající zaměstnání (účast na pracovních pohovorech, jednání na úřadech, návštěva zprostředkovaných odborných poraden...) a dále při využívání aktivit projektu (informační služby, internet, poradenství, semináře...). Služba je poskytována zdarma, avšak stravování a hygienické potřeby si musí zajistit rodiče sami. Maximální doba hlídání je 4 hodiny. Aktivita je provázána s ostatními aktivitami projektu, a to tak, aby vždy při hlídání dětí bylo otevřeno také infocentrum.

**9. Šíření výsledků, výstupů projektu a příkladů dobré praxe** – jedná se o aktivitu umožňující aplikovat získané poznatky z praxe i mimo přímou oblast realizace většiny klíčových aktivit projektu. V průběhu a v závěru bude projekt evaluován externím subjektem z hlediska jeho využití v jiné lokalitě včetně příkladů dobré praxe a zkušeností z realizace inovativních opatření. Vznikne informační materiál o průběhu projektu, který bude distribuován prostřednictvím osobních kontaktů, elektronicky, prostřednictvím spolupracujících organizací a institucí a ostatních NNO poskytujících služby pro rodinu. Bude uspořádán seminář o aplikaci poznatků a s cílem výměny zkušeností.

## ZHODNOCENÍ DOSAVADNÍCH VÝSLEDKŮ PROJEKTU

Díky projektu se podařilo vytvořit veškeré metodiky (formuláře, smlouvy, pravidla) pro fungování poradenského centra i rodinného útočiště. Nastavení pravidel je nesmírně důležité, protože se jedná o práci s malými dětmi, kde je nutné znát přesně odpovědnosti, mít nastavená pravidla a dodržovat zákony a nařízení. V rámci přípravné fáze došlo také k proškolení pracovníků poradenského a rodinného centra.

Díky přítomnosti knihovny, internetu a především informované odborné pracovnice získávají rodiče v centru informace nutné pro prosazování svých práv, která jim v zaměstnání náleží. Pracovnice dodávají rodičům sebedůvěru a maximálně se jim snaží usnadnit přechod z mateřské/rodičovské dovolené do práce. Tento přechod podporují i „z druhé strany“ tím, že motivují zaměstnavatele k podpoře flexibilních forem práce a nastavování podmínek zaměstnání tak, aby umožnily sladění rodinných a pracovních povinností. Této problematice se občanské sdružení věnuje i dále.

V projektu bylo zavedeno několik velmi inovativních prvků, jejichž cílem je snadnější harmonizace rodinných a pracovních povinností. Například S.O.S. služby velmi operativně pomáhají rodičům při nenadálých pracovních povinnostech či v případě mimořádných omezení v dopravě. Mobilní služba zase nahrazuje mateřské nebo základní školy v době, kdy dojde k jejich uzavření a dovoluje rodičům se déle věnovat svému zaměstnání.

Aktivita realizované v rámci projektu na sebe logicky navazují a vzájemně se prolínají a doplňují. Na poradenské aktivity například navazují konzultace s externími spolupracovníky. V rámci poradenství je ženám také nabízena možnost vlastního podnikání podle připravených podnikatelských záměrů. Vzdělávací semináře, které se v rámci projektu konají, doprovází nabídka hlídání dětí, aby se jich mohl účastnit co největší počet rodičů. A vzájemná sousedská výpomoc je propagována na všech akcích a nástěnkách Routy.

V rámci projektu byla vytvořena databáze zaměstnavatelů v regionu a s některými z nich byl navázán kontakt. Pracovnice Routy poskytovaly firmám odborné poradenství v otázkách sladování, přičemž další spolupráce s firmami byla realizována formou dalšího návazného projektu občanského sdružení. Cílem je motivovat zaměstnance k využívání prostředků ke sladování rodinného a pracovního života a osvětlení předností takového přístupu i pro ně samotné.

Jelikož se jedná často o inovativní a nové aktivity, kde bylo nutné vyvinout značné úsilí v počátcích (nečekané problémy, nutná znalost právního prostředí, drobnosti týkající se práce s dětmi a jejich rodiči) je velkým přínosem projektu plánovaný informační materiál, který by mohl pomoci ostatním organizacím při zakládání podobných služeb.

### Přínosy pro cílové skupiny projektu

*„Před narozením dětí jsem byla zaměstnaná jako zdravotní sestra a po návratu z mateřské dovolené jsem se chtěla vrátit na své původní místo. Tam jsme ale zjistili problém při plánování směn – v některé dny bylo potřeba, abych nastoupila na noční směnu od 18 hodin. Manžel ale končí v práci až v 17 hodin a než se dostane domů je nejmíň šest. V těchto večerních hodinách jsou již všechny školky zavřené a nám se neměl kdo postarat o děti“ popisuje svou situaci jedna z maminek. „Naštěstí jsem se dozvěděla o službách Rodinného centra Routa, které nám pomohlo vyřešit situaci, a já mohla nastoupit do zaměstnání.“*

S podobnými problémy se potýkala i další maminka, která je zaměstnaná ve státní správě a v úřední dny musí zůstat déle v práci. *„Rodinné centrum se mi v tyto dny postará o dítě, což mi neuvěřitelně ulehčuje práci se sháněním hlídání.“*

Díky tomu, že všechny ženy, které stojí za realizací projektu, jsou samy matkami, dokázaly nastavit aktivity projektu přesně tak, aby vyhovovaly potřebám rodin a místním podmínkám. Příkladem může být osobní zkušenost se zpoždujícími se vlaky. *„Školka zavírala přesně v pět hodin a já stála v 16:30 na Masarykově nádraží v Praze, kde hlásili, že vlak má 20 minut zpoždění. Ve městě jsem ještě moc sousedů neznala a neměla jsem koho požádat, aby mi syna vyzvedl. Ten pocit bezmoci a neschopnosti se postarat o vlastní dítě byl hrozný.“*

Projekt pomáhá dodávat maminkám zpět ztracené sebevědomí a chuť do práce tím, že jim pomůže s vyřešením některých hlavních problémů, které období po ukončení mateřské či rodičovské dovolené přináší.

*Zdroj: Výstup provedeného terénního šetření*

Realizátorky projektu navázaly spolupráci s místními podniky a rozhodly se realizovat další projekt, kterým pomohou zavést podmínky pro sladování rodinného a pracovního života do podniků v regionu. Díky spolupráci v MÚ v tomto projektu se podařilo, že do druhého projektu vstoupilo město Čelákovice již jako partner.

### Klíčové faktory pro dosažení výsledků

Jedním z klíčových faktorů pro úspěch projektu bylo to, že vedoucí projektu měla zkušenosti s vedením mateřského centra, které mohla využít při psaní projektu. Zároveň ale absolvovala letní školu Gender Studies a zapojovala se do jejich práce. Díky tomu získal projekt důležité kontakty na experty v problematice rovných příležitostí.

I dalšími realizátorkami projektu jsou ženy, které mají všechny vlastní děti a zkušenost s hledáním práce po mateřské dovolené. Sledování pracovního a rodinného života pro ně bylo aktuálním tématem a věděly přesně, co ženy v tomto čase trápí. Aktivita projektu proto přesně reaguje na potřeby cílových skupin a snaží se jim maximálně přizpůsobit a vyhovět. Dle názoru vedoucí projektu přispěl k úspěšné realizaci projektu také fakt, že si žádost psaly a vymýšlely samy. Nejedná se tedy o „bezúčelně naplánované aktivity projektovým manažerem“, ale o velmi specifické služby reagující na lokální podmínky. Díky tomu jsou služby využívány a počet účastníků neustále roste.

Jedním z klíčových faktorů pro úspěch projektu je blízká spolupráce sdružení s MÚ Čelákovice a (před)školními zařízeními ve městě. Díky tomu mohlo sdružení získat k užívání prostory mateřského centra přímo v budově městského úřadu v centrální lokalitě města. Poloha Rodinného útočiště a Infocentra je klíčová, protože se nachází v docházkové vzdálenosti od všech základních a mateřských škol a je to zavedené místo, které většina rodičů zná. Sdružení Rouda využilo fungujícího mateřského centra a svými aktivitami jeho program obohatila. Díky dobrým vztahům s městským úřadem je občanskému sdružení dán prostor také v místním tisku a město ho propaguje na svých webových stránkách i nástěnkách. K propagaci služeb občanského sdružení dochází i ve školkách.

## Případová studie pro oblast podpory 4. 1

### Projekty pro publicitu – běžící projekty

<b>NÁZEV PROJEKTU</b>	<b>Vzdělávání v eGON Centru Královéhradeckého kraje</b>	
Číslo projektu	CZ.1.04/4.1.00/40.00020	
Výše rozpočtu (Kč); % dotace	2 146 510,40,- Kč	
Termín realizace projektu	1. 9. 2009 – 31. 8. 2012	
Územní dopady projektu	Královéhradecký kraj	
<b>Název subjektu</b>	Krajský úřad Královéhradeckého kraje	
Oblast působnosti subjektu	Královéhradecký kraj	
Adresa	Pivovarské náměstí 1245, 500 03 Hradec Králové	
Projektový manažer	Pavla Rychterová	
<b>Přehled terénního šetření</b>		
Vztah k projektu	Vedoucí oddělení Informační centrum	
Datum terénního šetření	27. 3. 2012, 11:00 hod	

**Příloha: Fotodokumentace**

## Obsah

VÝCHOZÍ SITUACE .....	161
MEDIÁLNÍ ATRAKTIVITA PROJEKTU .....	161
AKTIVITY PROJEKTU .....	161
Cíl projektu .....	161
Cílové skupiny projektu .....	161
Aktivity projektu .....	161
ZHODNOCENÍ DOSAVADNÍCH VÝSLEDKŮ PROJEKTU .....	162
Klíčové faktory pro dosažení výsledků .....	163

## VÝCHOZÍ SITUACE

U cílové skupiny stálých zaměstnanců i zaměstnanců, kteří nově nastupují na Krajský úřad Královéhradeckého kraje, byla identifikovaná potřeba proškolení v souvislosti s přechodem krajského úřadu na nové systémy Microsoft Office 2007 a Windows 7. Dále bylo v souvislosti s postupem procesu elektronizace veřejné správy, který probíhá napříč ČR a jednotlivými úřady, potřebné proškolení zaměstnance kraje v oblasti systémů Czechpoint a Datových schránek. Takto nastavené vzdělávání na Krajském úřadu Královéhradeckého kraje již navazuje na vstupní vzdělávání, kterým noví zaměstnanci krajského úřadu vždy procházejí.

## MEDIÁLNÍ ATRAKTIVITA PROJEKTU

Projekt je zaměřen na aktuální téma, které řeší většina správních i samosprávných úřadů v České republice, a sice odbornou vybavenost zaměstnanců úřadů veřejné správy. Projekt souvisí s problematikou strategie *Smart Administration* a je proto mediálně využitelný pro její propagaci ve smyslu elektronizace veřejné správy a vzdělávání úředníků veřejné správy vedoucí k efektivnější veřejné správě. Problematika kvality veřejné správy a zjednodušení přístupu občanů k jednotlivým úkonům veřejné správy, které vyžaduje i příslušná zaškolení dotčených úředníků, je bezesporu aktuální.

## AKTIVITY PROJEKTU

### **Cíl projektu**

Cílem projektu je tedy zvýšit znalosti cílové skupiny zaměstnanců krajského úřadu KHK v užívání IS Microsoft Office (Word, Excel, Powerpoint), dále pak seznámit cílovou skupinu se systémy, které jsou součástí postupujícího procesu elektronizace veřejné správy, a to především Czech point a Datové schránky. Jelikož koncipované vzdělávání navazuje na vstupní vzdělávání zaměstnanců na Krajském úřadu Královéhradeckého kraje, lze jej zařadit mezi vzdělávání průběžné.

### **Cílové skupiny projektu**

Cílovou skupinou projektu jsou zaměstnanci krajského úřadu a jimi zřízených nebo založených organizací. Projekt se primárně zaměřuje na zaměstnance samotného Krajského úřadu Královéhradeckého kraje, dále na zaměstnance zřizovaných organizací kraje, ale i na krajské zastupitele.

### **Aktivity projektu**

V rámci projektu jsou realizovány dvě aktivity:

- 1) zajištění činnosti eGON Centra Královéhradeckého kraje,
- 2) realizace kurzů eGovernmentových dovedností,

Realizátor projektu označil obě aktivity jako klíčové. V současné fázi projektu probíhají školící aktivity v rámci obou skupin, a to:

#### 1. Zajištění činnosti eGON Centra Královéhradeckého kraje

Cílem fungování eGON Centra Královéhradeckého kraje je zajištění strategicky řízeného vzdělávání a rozvoje zaměstnanců veřejné správy v souladu se zaváděním principů eGovernmentu do praxe krajského úřadu Královéhradeckého kraje.

Z hlediska témat vzdělávání probíhá školení na aktivní používání programů Microsoft Office 2007 (Word, Excel, PowerPoint) v praxi zaměstnanců Krajského úřadu Královéhradeckého kraje.

## 2. Realizace kurzů eGovernmentových dovedností

V rámci realizace druhé klíčové aktivity projektu jsou zvyšovány znalosti cílové skupiny projektu v aktivním obsluhování Czechpointu a Datových schránek.

Celkem je plánováno z projektu podpořit 719 osob, resp. 1 331 úspěšných absolventů kurzů, přičemž Krajský úřad Královéhradeckého kraje měl k datu podání žádosti celkem 385 zaměstnanců na úřednických pozicích, 314 zaměstnanců v organizacích zřizovaných a zakládaných krajem a 45 zastupitelů, tj. celkem 744 zaměstnanců. Projekt předpokládá podpoření všech osob na pozici zaměstnance krajského úřadu i na pozici zaměstnance organizací zřizovaných a zakládaných krajem a dále 20 ze 45 zastupitelů. K 31. 12. 2011 bylo v projektu podpořeno již 187 mužů a 522 žen, tj. celkem 709 podpořených osob. Do konce projektu plánovaného na 31. 8. 2012 nebude pro příjemce podpory, dle jeho informací naplnění závazných indikátorů projektu žádným problémem.

## ZHODNOCENÍ DOSAVADNÍCH VÝSLEDKŮ PROJEKTU

**Na základě všech získaných informací od příjemce i cílových skupin lze po expertním zhodnocení evaluátora projekt a jeho dosavadní výsledky hodnotit jako úspěšné.** Díky vhodně nastavenému zaměření vzdělávání, které přímo souvisí s prací většiny zaměstnanců Krajského úřadu Královéhradeckého kraje (programy Microsoft Office), byl i o projekt na krajském úřadě velký zájem. Tento zájem odpovídá průzkumu vzdělávacích potřeb cílové skupiny, který před podáním projektové žádosti na krajském úřadu provedli, a který byl kvalitní. Zájem zaměstnanců o projekt byl taktéž podpořen správně realizovanou publikační a propagační činností projektu, kdy byla cílová skupina projektu informována o jeho aktivitách prostřednictvím klasických informačních emailů a emailových pozvánek, ale dále vytvořením speciálního místa pro projekt na intranetu krajského úřadu a navíc bylo v uvítacích prostorách krajského úřadu zřízeno informační místo projektu.

### Přínosy pro cílovou skupinu

Zástupkyně realizátora projektu Krajského úřadu Královéhradeckého kraje Pavla Rychterová, která působí na pozici vedoucího oddělení informačního centra Krajského úřadu Královéhradeckého kraje, vyzdvihla aktuálnost projektu, který je v souladu se zaváděním nových programů Microsoft Office do praxe Krajského úřadu Královéhradeckého kraje. To, že projekt řeší aktuální téma – proces zavádění Microsoft Office 2007 – dle paní Rychterové způsobuje velký zájem cílové skupiny o projektové aktivity. Toto potvrdili i samotní zaměstnanci krajského úřadu, kteří v rozhovorech realizovaných evaluátorem, ocenili zejména časový i věcný soulad vzdělávání s postupem zavádění Microsoft Office 2007 na úřadě, tj. že programy, které musí dennodenně používat v práci, byly v rámci jejich zavádění doplněny o zajištění školení v jejich používání.

Dalším pozitivním přínosem projektu je dle paní Rychterové i fakt, že vzdělávací aktivity na krajském úřadu nastartované projektem budou pokračovat i po jeho ukončení, kdy budou financovány z vlastních zdrojů krajského úřadu, čímž bude zajištěna i dlouhodobá udržitelnost výsledků projektu.

*Zdroj: Výstup provedeného terénního šetření*



### Klíčové faktory pro dosažení výsledků

Vzhledem k povaze projektu, který se zaměřuje na problematiku zefektivnění výkonu veřejné správy prostřednictvím vzdělávání jejich zaměstnanců, je klíčovým faktorem zajistit kvalitní podobu vzdělávacího systému a následný zájem zaměstnanců o účast ve vzdělávacím procesu. Jak bylo řečeno výše, zájem zaměstnanců Krajského je po celou dobu trvání projektu velký, díky čemuž lze předpokládat, že indikátory projektu budou nejen splněny, ale dokonce vysoce překročeny.

Z hlediska zajištění požadované podoby vzdělávání je od účastníků kurzů průběžně získávána zpětná vazba, dle které je následně vzdělávací proces, aktualizován a upravován s cílem naplnit aktuální očekávání zaměstnanců Krajského úřadu Královéhradeckého kraje.

Dle přímého hodnocení projektu samotnou cílovou skupinou (na základě realizace rozhovorů se zástupci cílové skupiny projektu) lze za pozitivní označit:

- zaměření školení a aktuální témata, které přímo souvisejí s výkonem jejich práce na KÚ KHK;
- zajištění efektivního nastavení sdílení informací o plánu a realizaci školení prostřednictvím mailové komunikace a intranetu krajského úřadu, kdy zástupci cílové skupiny v rozhovorech pozitivně hodnotili zejména informování prostřednictvím intranetu, kde jsou informace přehledně zveřejňovány;
- zapojení evaluačních dotazníků do realizace školení a zejména na základě získané zpětné vazby umožnění a skutečné realizování flexibilních změn (díky evaluačním dotazníkům byl např. v průběhu projektu vyměněn jeden nevyhovující lektor, což bylo zástupci cílové skupiny hodnoceno velmi pozitivně).

## Případová studie pro oblast podpory 5. 1

### Projekty pro publicitu – projekty v realizaci

NÁZEV PROJEKTU	Praha -Vídeň, Problematika zaměstnávání a pracovní integrace osob ohrožených drogovou závislostí	
Číslo projektu	CZ.1.04/5.1.01/51.00107	
Výše rozpočtu (Kč); % dotace	3 167 800 Kč (95 % ESF, 5 % SR)	
Termín realizace projektu	1. 10. 2010 – 30. 9. 2012	
Územní dopady projektu	ČR	
Název subjektu	SANANIM o.s.	
Oblast působnosti subjektu	Lidé s drogovou závislostí	
Adresa	Ovčí hájek 2549/64A, Praha 13	
Projektový manažer	Magdalena Opletalová - koordinátorka projektu	
Přehled terénního šetření		
Skupinový rozhovor s projektovým týmem		
Funkce	koordinátorka projektu	sociální pracovnice
Funkce	odborný vedoucí projektu	terapeut
Datum terénního šetření	16.2.2012	
Telefonické rozhovory		
Společnost	Centrum sociálních služeb Praha (spolupracující subjekt/cílová skupina)	FOKUS - Sociální firma Jůnův statek (spolupracující subjekt/cílová skupina)
Datum terénního šetření	6.3.2012	8.3.2012
Společnost	Kolpingovo dílo, TK Sejřek (spolupracující subjekt/cílová skupina )	
Datum terénního šetření	8.3.2012	

**Příloha: Fotodokumentace**

## Obsah

VÝCHOZÍ SITUACE .....	166
MEDIÁLNÍ ATRAKTIVITA PROJEKTU .....	166
AKTIVITY PROJEKTU .....	167
Cíl projektu .....	167
Cílové skupiny projektu .....	167
Aktivity projektu .....	169
Plnění indikátorů .....	172
ZHODNOCENÍ DOSAVADNÍCH VÝSLEDKŮ PROJEKTU .....	172
Zhodnocení dosavadních výsledků projektu .....	172
Klíčové faktory pro dosažení výsledků .....	173

## VÝCHOZÍ SITUACE<sup>53</sup>

Na rozdíl od zaměstnávání zdravotně postižených nemá zaměstnávání osob ohrožených sociální exkluzí v ČR pevný legislativní rámec. Dle zkušeností jiných evropských zemí je vhodný zejména koncept tzv. sociálního podniku, kdy firma dostává dotaci na mzdy pro osoby ohrožené sociální exkluzí. Tento koncept pak usnadňuje a umožňuje osobám ohrožených sociální exkluzí přístup na pracovní trh. Problém přístupu na pracovní trh je totiž právě jedním ze zásadních rizikových faktorů pro návrat do závislosti.

Pro osoby ohrožené závislostmi v ČR:

- i. neexistují pravidla pro přípravu na produktivní návrat do společnosti (na trh práce)
- ii. chybí propojení mezi samosprávou a iniciativami organizací, především NNO
- iii. není dost zkušenosti s poskytováním služeb směřujících tuto cílovou skupinu na trh práce
- iv. organizace pracující s touto cílovou skupinou nedostatečně sdílejí své zkušenosti

Pevným základem pro prezentovaný projekt byly dlouhodobé zkušenosti Pracovní a sociální agentury o. s. SANANIM (PSA), která se od r. 2005 zaměřuje na zaměstnávání bývalých uživatelů návykových látek a realizuje další pilotní projekty zaměstnávání aktivních uživatelů či osob v léčbě. Služby PSA byly zatím zaměřeny spíše na klienty abstinující, pro nestabilizované klienty v substitučních programech a relapsující klienty dosud nebyly zavedeny vhodné metodické postupy. Právě zavedení těchto metod bylo jedním z hlavních témat realizovaného projektu.

Rakouská organizace Fix und Fertig/Verein Wiener Sozial projekte, která je partnerem celého projektu, má bohaté zkušenosti jako socioekonomický podnik poskytující tréninková místa osobám ohroženým závislostí. Její zapojení v projektu tedy umožňuje sdílet zkušenosti a prohloubit poznání organizačně technických a legislativních podmínek zaměstnávání osob ohrožených závislostí a významně tak napomáhá při zavádění postupů a metod práce v rámci ČR. Výměna zkušeností s organizacemi ČR zabývajícími se zaměstnáváním osob z cílové skupiny či dalších obtížně zaměstnatelných pak významně napomáhá k vzájemnému dialogu a propojení, s cílem vypracování systémového řešení této problematiky, které nyní chybí.

## MEDIÁLNÍ ATRAKTIVITA PROJEKTU

Projekt je zaměřen na téma, které překračuje samotnou problematiku osob ohrožených závislostí. Výstupy projektu budou totiž uplatnitelné i pro jiné skupiny osob ohrožených sociální exkluzí.

Projekt rovněž ukazuje potenciál účelného využití možností vzájemné spolupráce a sdílení zkušeností na mezinárodní úrovni, které mají své vyústění do podoby konkrétních metodik a postupů, ale i získání dalších, jen těžko měřitelných, kvalitativních přínosů a dovedností.

---

<sup>53</sup> Text byl po vlastních úpravách a doplnění převzat z popisu výchozí situace projektu v IS MONIT7+

## AKTIVITY PROJEKTU

### **Cíl projektu**

#### Cíle projektu definované v IS MONIT7+7+:

1. Výměna zkušeností se zahraničním partnerem a zprostředkování zkušeností dalším organizacím v ČR, které se zabývají zaměstnáváním či přípravou na zaměstnání osob ohrožených drogovou závislostí a dalších osob těžko zaměstnatelných na trhu práce.
2. Pilotní aplikace zkušeností a postupů práce používaných zahraničním partnerem při zaměstnávání osob ohrožených drogovou závislostí, specificky problémových nestabilizovaných uživatelů návykových látek.
3. Zhodnocení a porovnání reálně využívaných metodik při vstupu na trh práce pro osoby z cílové skupiny v hl. m. Praze a hl. m. Vídní.

#### Cíle projektu definované v rámci popisu projektu v IS MONIT7+7+:

Mezi hlavní cíle projektu patří inovace, rozšíření služeb zaměřených na motivaci, přípravu a přímou podporu vstupu na trh práce pro cílovou skupinu osob ohrožených závislostmi a především pro osoby nestabilizované a ohrožené návratem k rizikovému chování, pro které dosud v rámci ČR není dostatek zkušeností a metod práce ani vhodné organizační, technické a provozní podmínky.

Projekt je postaven na úzké spolupráci s rakouským partnerem sdružením Fix und Fertig/Verein Wiener Sozial projekte, který má zavedeny metody a postupy práce při zaměstnávání bývalých, nestabilizovaných i aktivních uživatelů návykových látek a současně dlouhodobě nezaměstnaných.

Dalším cílem je také poskytnout nové zkušenosti a seznámit se zkušenostmi a s fungujícími způsoby práce partnera široké spektrum organizací v ČR, které se zabývají tématem zaměstnávání těžko umísťitelných osob. Společně s těmito organizacemi bude vypracováno *Doporučení pro směřování klientů v průběhu léčby při přípravě na návrat do společnosti a vstup na trh práce*.

V konečné fázi projektu pak bude uspořádána Mezinárodní konference zaměřená na problematiku zaměstnávání osob ohrožených závislostmi, kde budou shrnuty zkušenosti z realizace projektu a navržena opatření pro zlepšení stávající situace.

#### Cíl projektu dle příjemce<sup>54</sup>:

Hlavním cílem projektu je zásadním způsobem prohloubit spolupráci s rakouským partnerem a provést systematickou analýzu rakouského systému, který se vyznačuje uceleností a jasnými pravidly jak pro organizace poskytující podporu osobám ohrožených sociální exkluzí, tak pro úřady práce. Získané zkušenosti pak v maximálně možné míře převést do podmínek v ČR.

### **Cílové skupiny projektu<sup>55</sup>**

#### A) Osoby závislé na návykových látkách

Velikost cílové skupiny lze kvantifikovat jen obtížně s ohledem na bývalé uživatele, o kterých nejsou shromážděna přesná data. V r. 2008 požádalo o léčbu na území ČR 8 279 osob, v regionu hl. m. Prahy 1 669 osob, v r. 2007 požádalo o léčbu na území ČR 8 487 osob, v regionu hl. m. Prahy 1 620 osob.<sup>56</sup>

<sup>54</sup> Vychází z individuálního rozhovoru s příjemcem. Jedná se o vystižení hlavního smyslu projektu pro organizaci. Příjemce dále odkázal na cíle uvedené v projektové žádosti, tyto jsou de facto strategií pro naplnění uvedeného smyslu projektu.

<sup>55</sup> Informace byly po částečných úpravách převzaty z popisu projektu v IS MONIT7+7+

<sup>56</sup> Zdroj: NMS, 2009 a hygienická stanice hl. m. Prahy, 2009

Cílovou skupinu je vhodné dle jejich charakteristik dělit na bývalé abstinující uživatele návykových látek a nestabilizované osoby ohrožené závislostmi.

Bývalí uživatelé návykových látek ukončující residenční či ambulantní léčbu, abstinující delší dobu nebo jsou stabilizováni v substitučním programu.

Charakteristika osob:

- průměrný věk 27-29 let, 40 % osob se záznamem v rejstříku trestů nebo ve výkonu podmíněného trestu, cca 50 % osob s dokončeným jen základním vzděláním.
- handicap pro integraci do společnosti a vstup na trh práce: nedostatečná praxe, chybějící pracovní návyky a sociální dovednosti nutné pro jednání s úřady i zaměstnavateli.

Zapojení těchto osob:

V průběhu projektu nepřímo v rámci aktivity 3 a 5. Výstupy budou směřovány k zavedení inovací, zkvalitnění ve službách pro tuto skupinu osob.

Aktivity projektu jsou vzhledem k části cílové skupiny bývalých uživatelů návykových látek směřovány k zefektivnění procesu návratu na trh práce a sociální stabilizace a k vytvoření doporučení a pravidel pro včasnou přípravu v průběhu léčby a doléčování. Jedná se o tyto aktivity:

- příprava na požadavky trhu práce, zprostředkování podporovaného či chráněného pracovního místa před hledáním zaměstnání na volném trhu práce;
- zabezpečení praxe;
- nácvik jednání s úřady a zaměstnavateli;
- nácvik základních dovedností pro využívání internetu, základní znalost PC;
- zprostředkování zaměstnání s přihlédnutím ke kombinaci znevýhodňujících faktorů (záznam v RT, duální diagnóza, matka s dětmi do 4 let věku, invalidní důchod apod.);
- vedení v prvních fázích zaměstnání.

Nestabilizovaní uživatelé návykových látek - osoby, které absolvovaly residenční či ambulantní léčbu, často však relapsující, nestabilizované osoby v substitučním programu, osoby s duálními diagnózami.

Charakteristika osob:

- charakteristika obdobná jako u skupiny 1. Vzhledem k velké různorodosti nelze přesně stanovit počet osob, na PSA se ročně obrací 150 - 200 osob z této části cílové skupiny.
- handicap pro změnu životního stylu, integraci do společnosti a nalezení podpůrného/tréninkového pracovního uplatnění: riziko dalšího užívání, chybí řádné bydlení, nevyřešené sociální otázky, chybějící doklady, nevhodné možnosti pracovního uplatnění, zdravotní problémy.

Zapojení těchto osob:

Aktivní zapojení skupiny 20 osob v rámci aktivity 2 a nepřímo v rámci aktivit 3 a 5 (viz níže).

Vzhledem k části cílové skupiny nestabilizovaných osob ohrožených závislostmi projekt zavádí vhodnou metodiku využívanou zahraničním partnerem a aplikuje jeho zkušenosti, které napomocí změnám životních standardů a dále pak k vytipování vhodných specifických pracovních uplatnění.

Jedná se o tyto aktivity:

- terapeutické/motivační přístupy;
- využití specifických pracovních míst chráněného podporovaného zaměstnání či zapojení do práce v sociálním podniku;

- nabídka tréninkových míst;
- zajištění/možnost denního výdělků.

#### B) Nestátní neziskové organizace

Do této cílové skupiny patří široká škála organizací, které se zabývají léčbou a doléčováním osob ohrožených závislostí na návykových látkách. Dále též organizace, respektive programy zabývající se zaměstnáváním sociálně znevýhodněných osob (osob dlouhodobě nezaměstnaných, osob se základním vzděláním, společenských menšin, osob se záznamem v rejstříku trestů apod.)

Cílová skupina organizací a jejich zaměstnanců je aktivně zapojena v rámci aktivity 3 jakožto účastníci pracovních setkání, stáží a workshopů:

Dále je tato cílová skupina zapojena do aktivity 5 jako spoluautoři vytvářených doporučení.

Někteří se pak aktivně zúčastní i aktivity 6 (připravované konference).

Přínosy pro cílovou skupinu:

- zefektivnění způsobu práce s cílovou skupinou (osoby závislé na návykových látkách) již v průběhu léčby;
- zprostředkování zkušeností fungujících při zaměstnávání osob z cílové skupiny;
- zprostředkování kontaktů a zkušeností podniků a organizací vhodné pro / nebo přímo orientované na zaměstnávání vyloučených osob;
- propojení a sdílení zkušeností v rámci ČR pro položení základu fungující sítě institucí zabývajících se zaměstnáváním těžko umístitelných osob na trh práce a vytvořit tak základ pro budoucí spolupráci při řešení tohoto problému;
- vytvoření metodiky *Doporučení pro směřování klientů v průběhu léčby a doléčování s ohledem na budoucí úspěšný návrat do společnosti a vstup na trh práce.*

#### C) Územní samosprávné celky a úřady samosprávných celků a jimi zřízené organizace

Do této cílové skupiny patří široká škála organizací, které přicházejí do styku s osobami ohroženými závislostí na návykových látkách, ale také organizace a úřady zabývající se zaměstnáváním sociálně znevýhodněných osob (např. osob dlouhodobě nezaměstnaných, osob se základním vzděláním, osob se záznamem v rejstříku trestů apod.) – např. sociální odbory městských částí, úřady práce, centra sociálních služeb apod.

Cílová skupina organizací a jejich zaměstnanců by měla být zapojena aktivně v rámci aktivity 3 jakožto účastníci pracovních setkání a workshopů a v rámci aktivity 5 jakožto spoluautoři vytvářených doporučení.

Někteří se aktivně zúčastní aktivity 6 (připravované konference).

### **Aktivity projektu**

V rámci projektu je realizováno šest hlavních aktivit. Realizátor projektu za nejdůležitější aktivity projektu označil aktivitu 1. a 5., tj. získání zkušeností a následné využití těchto zkušeností pro zlepšení celkové situace v ČR. Ostatní aktivity pak tyto nezbytně doplňují a podporují jejich přínosy. V současné fázi projektu dochází k získávání zkušeností a jejich ověřování/aplikaci v organizaci.

#### 1. Výměna zkušeností se zahraničním partnerem

Výměna zkušeností probíhá zejména formou stáží u rakouského partnera.



K datu zpracování případové studie (únor 2012) byly **dosud realizovány čtyři stáže**. Stáže byly většinou třídní a jejich obsahem byla zejména účast sociálních pracovníků SANANIMU při konzultacích s klienty u rakouského partnera s cílem osvojit si metodiku partnera při práci s klienty a návštěvy/stáže v sociálních podnicích zaměstnávající osoby ohrožené sociálním vyloučením.

*Výběr z konkrétních aktivit účastníků v rámci stáží:*

- Sociální pracovnice a pracovní poradkyně se seznamovaly s metodikou práce s klienty transitního programu Fix und Fertig. Včetně přímého náslechu pohovorů s klienty transitního programu SÖB Fix und Fertig. Cílem bylo porozumění metodice práce s klientem a zajištění její následné přenositelnosti do prostředí ČR.
  - Návštěva Vídeňských organizací – Verein Wiener Sozial projekte (Fix und Fertig), Gabarage, Wiener Berufsbörse a terénního programu, který je také zastřešen organizací Verein Wiener Sozial projekte. Cílem bylo seznámit se se systémem pracovního uplatnění drogově závislých klientů, nahlédnout do konkrétních typů služeb poskytovaných rakouskými partnery a nabýt nové techniky, metodiky práce s klienty v této oblasti a tuto inspiraci pak v rámci projektu převést do podmínek České Republiky.
  - Návštěva Wiener Berufsbörse (WBB) - poradenského centra pro nezaměstnané osoby s drogovou zkušeností, kde se členové realizačního týmu zúčastnili náslechu pohovorů s klienty/uchazeči o zaměstnání.
  - Terapeut absolvoval praxi v roli klienta/zaměstnance v provozech Polygrafie/sítotisk a Zasilatelství.
  - Koordinátorka projektu a odborný vedoucí měli rozdělenou stáž na praxi v roli klienta/zaměstnance v provozech Polygrafie/sítotisk a Zasilatelství a celodenní exkurzi v organizaci Grüner Kreis.
  - Přednáška o roli organizace DSE Wien, která zastupuje vídeňské organizace poskytující poradenství, podporu, kvalifikaci a zaměstnání dlouhodobě nezaměstnaným osobám s trvalým pobytem vhl. m. Vídní.
  - Plánování a příprava pražských workshopů.
2. Pilotní aplikace zkušeností a postupů práce používaných zahraničním partnerem při zaměstnávání osob ohrožených drogovou závislostí, specificky problémových nestabilizovaných uživatelů návykových látek.

Do pilotní skupiny bylo zahrnuto 20 osob/klientů. Výběr do pilotní skupiny probíhal na základě metodiky od vídeňského partnera. Jedná se o osoby, které vykazují souběh více hendikepů a nejsou tak schopny se sami bez další pomoci dostat na trh práce. Práce s klienty probíhá na individuální bázi a je nastavena na základě anamnestického dotazníku převzatého do vídeňského partnera, jehož cílem je zmapovat celkovou sociální situaci klienta a jeho překážky pro vstup na trh práce (zápis v rejstříku trestů, dluhy, problémy s bydlením apod.). Na tomto základě byl pak pro každého klienta sestaven individuální plán (opět s přispěním metodiky zahraničního partnera) pro následnou systematickou práci s klientem, jejímž cílem je zvýšit kompetenci a motivaci klienta tak, aby se mohl ucházet o pracovní místa na trhu práce.

Při práci s klienty sociální pracovníci využívají zkušeností nabytých na stážích v Rakousku (přístup ke klientovi, uplatnění metodik; viz aktivita 1).

### 3. Zprostředkování zkušeností pro další organizace v ČR, které se zabývají problematikou zaměstnatelných skupin osob.

Výměna zkušeností probíhá zejména prostřednictvím workshopů za účasti partnera, zástupců dalších sociálních podniků a organizací v Rakousku a dalších cílových skupin projektu (pracovníků dalších NNO a územně samosprávných celků). K datu zpracování případové studie (únor 2012) byly **dosud realizovány tři workshopy**. Workshopy byly realizovány v ČR za účasti rakouského partnera a pracovníků NNO z okruhu cílové skupiny a pracovníků veřejné správy.

#### Výběr z obsahu workshopů:

- Úvod do problematiky sociální ekonomie a podnikání, aktivní politika zaměstnanosti v Rakousku a její nástroje, postavení SÖB v rámci tamní legislativy, organizační struktura protidrogové politiky a služeb. Komparace legislativy, definic, cílů a obsahů sociální firmy, socioekonomické firmy a sociálních podniků v jiných zemích Evropy.
- Představení sociálně ekonomických podniků Fix und Fertig a Gabarage Upcycling Design, Contrapunkt Soziale Betriebe GmbH - přístupy práce s osobami s duševním onemocněním.
- Praktická cvičení - modelová situace, jak lze pracovat s různými cílovými skupinami v rámci transičního pracovního programu.
- Třetí workshop, kterého se zúčastnili 3 vídeňští lektori, 5 členů realizačního týmu a 30 přihlášených účastníků z NNO i ze státních institucí, byl postaven na třech hlavních pilířích sociálních firem - 3E (Enterprise, Employment, Empowerment - podnikání, zaměstnávání, podpora):
  - Enterprise - jakým způsobem založit sociální podnik (základy a strategie podnikání), jak oslovovat firmy, jak vytvořit vlastní podnikatelský a marketingový plán, jak zaručit ekonomickou soběstačnost firmy, jaká jsou případná rizika při zakládání nové firmy. Tuto pracovní skupinu vedl Leopold Rossman ze sociální firmy Gabarage.
  - Employment - prezentace dobré praxe - zkušenosti pracovního vedoucího s cílovou skupinou klientů - co dělat, když nefunguje skupina zaměstnanců, co je důležité při vytváření podpůrného pracovního prostředí, jaké pracovní zakázky přijímat. Jak vést pracovní tým, nastavení přiměřeného pracovního tempa. Skupinu vedl Wolfgang Fuchs, pracovní vedoucí z partnerské organizace Fix und Fertig.
  - Empowerment - sociální práce, podpora klientovi, přizpůsobení pracovních podmínek klientovi/ zaměstnanci, delší doba na zaučení, poskytnutí přiměřené individuální podpory jednotlivým klientům/ zaměstnancům. Vedla Katharina Humer z partnerské organizace Fix und Fertig.

### 4. Analýza organizační a provozně technických podmínek při zaměstnávání osob z cílové skupiny v hl. m. Praze a hl. m. Vídni

Jedná se analytický výstup zaměřený na právní a sociální komparaci situace v ČR a Rakousku. Právní komparace již byla zpracována.

Dokumenty jsou/budou předmětem diskusí na workshopech, budou významným podkladem pro zpracování doporučení (viz aktivita 5) a budou sloužit jako jeden ze vstupů na připravovanou konferenci (viz aktivita 6).

## 5. Vytvoření doporučení pro práci s klienty v rámci léčby a doléčování při přípravě na návrat do společnosti a vstup na trh práce.

Doporučení budou hlavním vstupem na plánovanou konferenci (viz aktivita 6). Doporučení budou zahrnovat i zkušenosti z realizovaných stáží a workshopů (viz aktivita 1 a 3) a zpracovaných analýz (viz aktivita 4). Na přípravě doporučení se budou podílet spolupracující organizace zapojené do projektu.

## 6. Realizace Mezinárodní konference

Mezinárodní konference zaměřené na problematiku zaměstnávání osob ohrožených závislostmi se zacílením na organizačně technické zázemí této problematiky v EU bude celkovým vyústěním projektu. Předpokládá se účast Rakouských partnerů, spolupracujících NNO, představitelů Magistrátu hl. m. Prahy a zástupců potenciálních zaměstnavatelů osob cílové skupiny.

### Plnění indikátorů

Příjemce předpokládá naplnění cílových hodnot indikátorů do konce realizace projektu. Počet nově vytvořených/inovovaných produktů bude naplněn vytvořením analytických výstupů zaměřených na právní a sociální komparaci mezi ČR a Rakouskem (viz aktivita 4) a formulací doporučení (viz aktivita 5). Počet podpořených osob bude naplněn zejména realizací závěrečné konference (viz aktivita 6).

### Naplnění indikátorů projektu

kód indikátoru	Název indikátoru	Cílová hodnota	Dosažená hodnota
07.57.00	Počet nově vytvořených/inovovaných produktů	3	0
07.45.00	Počet podpořených organizací - celkem	1	1
07.41.00	Počet podpořených osob – celkem	170	32
43.05.00	Počet vytvořených partnerství	1	1

Zdroj: IS MONIT7+7+

## ZHODNOCENÍ DOSAVADNÍCH VÝSLEDKŮ PROJEKTU

### Zhodnocení dosavadních výsledků projektu

**Na základě všech získaných informací lze po expertním zhodnocení evaluátora projekt a jeho dosavadní výsledky hodnotit jako velmi úspěšné.** Podařilo se vybrat skutečně kvalitního rakouského partnera, který disponuje nezbytnou kapacitou a kompetencemi a je také schopen zprostředkovat kontakty na další rakouské organizace, které tak mohly být zapojeny do realizace seminářů a stáží.

Velmi pozitivně lze hodnotit zejména způsob přenosu zkušeností, který je postaven na praktickém využití metodiky partnera. Nejvyšší míru přenosu zkušeností potvrzují zejména účastníci stáží u rakouského partnera a ve fungujících rakouských sociálních podnicích. Sociální pracovníci tak měli možnost přímo na místě „zažít“ postupy a aplikaci metodiky partnera při konkrétních konzultacích s klienty. Účast na stážích tak přinesla realizačnímu týmu skutečné dovednosti, které s pomocí metodiky partnera nyní uplatňuje (po provedení nezbytných modifikací) i v našem prostředí. Ze stáží v rakouských sociálních podnicích si účastníci, jak sami zdůrazňují, přinesli zejména zkušenost - „že to jde“. Tato zkušenost byla pro jednoho z účastníků stáže pak i rozhodující motivací pro založení nového sociálního podniku zde v ČR. Spolupracující subjekty z řad veřejné správy a NNO na základě účasti na stážích či workshopech oceňují zejména ukázkou názorných příkladů fungování sociálních podniků v Rakousku a řadě z nich to přineslo konkrétní podněty pro jejich další aktivity (příprava

projektu, založení vlastního sociálního podniku – blíže viz rámeček: Přínosy pro spolupracující subjekty).

Pro osoby v pilotní skupině je pak vedlejším přínosem projektu nadstandardní přístup, kterého se jim dostává a který přispívá k řešení jejich problémové situace. Přesto, že to není přímo cílem projektu je toto jedním z benefitů jeho realizace.

Přínosy aktivit, které nebyly dosud realizovány (zpracování analýz a konání konference), zatím nelze vyhodnotit.

#### Přínosy pro spolupracující subjekty

Zástupkyně **Centra sociálních služeb Praha**<sup>57</sup>, která se účastnila workshopů, vyzdvihla zejména přínos z hlediska informací o fungování sociálního podnikání v Rakousku. Dle jejích slov: „Viděli jsme, že to může fungovat“. Získané poznatky využije kromě jiného při přípravě projektu zaměřeného na vzdělávání sociálních podnikatelů.

Zástupce z **Kolpingova díla, vedoucí Terapeutické komunity Sejřek**<sup>58</sup>, se kromě workshopů zúčastnil také jedné ze stáží přímo v Rakousku. Za velký přínos označil zprostředkování zkušenosti s konkrétními příklady sociálního podnikání v Rakousku. Jeho cílem bylo zejména ověřit rizika spojená s fungováním sociálního podniku v podmínkách klesající míry dotací a z hlediska udržitelnosti aktivit a soběstačnosti. Jak uvedl, příklady kolegů z Rakouska, které ukazují, že s riziky lze pracovat a je možné je do potřebné míry zvládat, jsou pro něho podnětem pro založení sociálního podniku zde v ČR.

Zástupce z organizace **FOKUS**, vedoucí **Sociální firmy Jůnův statek**<sup>59</sup>, se účastnil dvou seminářů. Za hlavní přínos označil zprostředkování vzájemné výměny názorů a získání některých podnětných informací o fungování sociálních podniků v Rakousku.

*Zdroj: Výstup provedeného terénního šetření*

Co projekt nedokáže ovlivnit je kontext projektu, který je dán platným legislativním rámcem v ČR. Některé z příkladů dobré praxe v Rakousku tak v ČR nelze uplatnit. Jedná se zejména o systém tzv. sociálního podniku, který dostává po dobu jednoho roku dotaci na zaměstnance z cílové skupiny. Přístup na pracovní trh je tak v Rakousku dvoustupňový. V první fázi klient nastupuje do sociálního podniku a až v druhé se uchází o práci na „skutečném“ pracovním trhu. Tato mezifáze v ČR de facto chybí a klienti se tak rovnou dostávají na standardní pracovní trh, což je pro ně velmi obtížná situace.

#### Klíčové faktory pro dosažení výsledků

Klíčovým faktorem pro úspěšnou realizaci projektu, tj. zajištění efektivního přenosu dovedností od zahraničního partnera, je samozřejmě výběr skutečně kompetentního partnera, který je schopen a ochoten poskytnout své kapacity a předat zkušenosti. V tomto projektu se osvědčil výběr partnera, s kterým již byla navázána určitá spolupráce před realizací projektu, a žadatel věděl, v čem pro něj

<sup>57</sup> **Centrum sociálních služeb Praha (CSSP)** je příspěvkovou organizací hlavního města Prahy zastřešující řadu odborných pracovišť poskytujících různé typy služeb lidem, kteří se ocitli v tíživé životní nebo sociální situaci. Této široce definované cílové skupině Centrum sociálních služeb Praha nabízí sociální, terapeutické a zdravotnické služby, psychologické i právní poradenství, přechodné ubytování nebo základní informační servis.

<sup>58</sup> **Terapeutická komunita Sejřek** pomáhá lidem závislým na drogách najít si svou vlastní cestu životem a na ní rozpoznat, co jim škodí a co prospívá. Motto: „Chceme, aby tato cesta byla přijatelná jak pro jedince a jeho rodinu, tak pro společnost“.

<sup>59</sup> **Sociální firma Jůnův statek** provozuje: restauraci, penzion s možností pronájmu prostor pro pořádání kurzů či seminářů, internetovou kavárnu, obchůdek a prádelnu ve vesnici Sedlec (u Líbeznice) cca 5 km od Prahy směrem na Mělník.

může být přínosem. Projekt pak přinesl zásadní prohloubení této spolupráce, která umožnila zejména realizaci stáží a mohla tak přinést skutečný přenos zkušeností a dovedností.

Dalším nezbytným faktorem úspěšné realizace projektu je dlouhodobá zkušenost příjemce s danou problematikou. Příjemce měl jasnou představu toho, co od projektu/zahraničního partnera chce získat. Tato představa je pak i nezbytným předpokladem pro výběr toho správného partnera.

Klíčové faktory pro dosažení úspěchu tak lze shrnout:

- Mít, jakožto realizátor, jasnou představu toho co chci, co od projektu (v tomto případě spolupráce se zahraničním partnerem) očekávám.
- Představení konkrétních příkladů v praxi a prostřednictvím osobní zkušenosti (v tomto případě zejména konkrétně účast na stážích).

Jako problematická se při realizaci projektu ukázala zejména spolupráce s úřady práce. Přesto, že by úřadům práce spolupráce s realizátorem projektu pomohla při řešení situace nezaměstnaných z cílové skupiny (realizátor projektu by se těchto osob de facto ujal), úřady spolupráci označili za „činnost navíc“ s tím, že jsou zahlceny svou běžnou agendou. Pro řešení této situace by bylo nezbytné přijmout systémová řešení zdaleka přesahující rámec tohoto projektu.