



OPERAČNÍ PROGRAM  
LIDSKÉ ZDROJE  
A ZAMĚSTNANOST

# SBORNÍK DOBRÉ PRAXE INOVATIVNÍCH PROJEKTŮ

*Samostatná příloha Závěrečné zprávy č. 7*

## Evaluace implementace principu inovativnosti v OP LZZ

PODPORUJEME VAŠI BUDOUCNOST

[www.esfcr.cz](http://www.esfcr.cz)

Tato zpráva je výstupem ze zakázky "Evaluace implementace principu inovativnosti v OP LZZ" financované z projektu technické spolupráce OP LZZ "Zpracování evaluací, analýz a odborných studií pro OP LZZ 2008-2015" (číslo projektu CZ.1.04/6.1.00/09.00016).



**Zpráva určena pro:**

Česká republika – Ministerstvo práce a sociálních věcí  
Odbor řízení pomoci z Evropského sociálního fondu  
Na Poříčním právu 1, 128 01 Praha 2

**Zprávu předkládá:**

Navreme Boheme, s.r.o.  
U Smaltovny 25  
170 00 Praha 7

**Evaluační tým a převažující zapojení:**

Mgr. Jakub Štogr (vedoucí týmu; řešení evaluačního úkolu 3, 4, 6 a 7)  
Mgr. Martin Dobeš (řešení evaluačního úkolu 5)  
Doc. Ing. Anna Kadeřábková, Ph.D. (odborná garantka, řešení evaluačních úkolů 1, 2, 3, 4 a 7)  
Ing. Ivana Sládková (řešení evaluačních úkolů 3, 4 a 7)  
Mgr. Petra Štogrová Jedličková, Ph.D. (odborná supervize použitých metod)  
Mgr. Anna Tůmová (práce se zdroji a zpracování dat)

**Autoři této samostatné přílohy:**

Mgr. Jakub Štogr  
Ing. Ivana Sládková  
Mgr. Anna Tůmová

Verze dokumentu: č. 2 (finální) ze dne 26. 11. 2012

## Obsah

ÚVOD .....	4
PŘÍPADOVÁ STUDIE Č. 1: PROJEKT BESKYDY PRO VŠECHNY .....	7
PŘÍPADOVÁ STUDIE Č. 2: PROJEKT IQ SERVIS – SYSTÉM PRO ÚSPĚŠNÉ UPLATNĚNÍ ROMŮ NA TRHU PRÁCE .	15
PŘÍPADOVÁ STUDIE Č. 3: PROJEKT KOMUNITNÍ CENTRUM ČESKÉHO ŠVÝCARSKA .....	22
PŘÍPADOVÁ STUDIE Č. 4: PROJEKT PROČ MAJÍ ZŮSTAT STRANOU? ... ..	30
PŘÍPADOVÁ STUDIE Č. 5: PROJEKT REHABILITACE - AKTIVACE - PRÁCE .....	40
PŘÍPADOVÁ STUDIE Č. 6: PROJEKT ALTERNATIVNÍ JÍDELNA V CENTRU CHRUDIMI - KRUH ZDRAVÍ .....	50
PŘÍPADOVÁ STUDIE Č. 7: PROJEKT SECOND HAND SECOND HELP .....	56
PŘÍPADOVÁ STUDIE Č. 8: PROJEKT SOCIÁLNÍ PODNIK NA ODERSKU - STAVEBNÍ ČINNOST STAVZEM.....	63
PŘÍPADOVÁ STUDIE Č. 9: PROJEKT AGENTURA A-P-Z .....	70
PŘÍPADOVÁ STUDIE Č. 10: PROJEKT CENTRUM PRACOVNÍCH PŘÍLEŽITOSTÍ .....	79
PŘÍPADOVÁ STUDIE Č. 11: PROJEKT CRISTAL - ROVNÉ PŘÍLEŽITOSTI A WORK-LIFE BALANCE V PRAXI.....	87
PŘÍPADOVÁ STUDIE Č. 12: PROJEKT INKUBACE A AKCELERACE AKTIVIT V OBLASTI SOCIÁLNÍ EKONOMIKY ...	95
PŘÍPADOVÁ STUDIE Č. 13: PROJEKT PRVNÍ ÚSPĚCH - PROGRAM PRACOVNÍ INTEGRACE PRO MLADÉ LIDI VYRŮSTAJÍCÍ BEZ RODIN.....	101
PŘÍPADOVÁ STUDIE Č. 14: PROJEKT SILNÁ DVOJKA - PORADENSTVÍ A SPOLUPRÁCE DVOU SKUPIN ŽEN... ..	109
PŘÍPADOVÁ STUDIE Č. 15: PROJEKT SOCIÁLNĚ PREVENTIVNÍ PROGRAM PRO RIZIKOVOU MLÁDEŽ V ÚSTECKÉM KRAJI (SPAM) .....	116
PŘÍPADOVÁ STUDIE Č. 16: PROJEKT VZDĚLÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ SPOLEČNOSTI LIMEX .....	123

## Úvod

**Sborník dobré praxe inovativních projektů** byl vytvořen v rámci realizace zakázky **Evaluace implementace principu inovativnosti v OP LZZ**. Cílem této zakázky bylo průběžné hodnocení (mid-term evaluace) podpory inovativních<sup>1</sup> činností z OP LZZ a následné hodnocení (ex-post evaluace) podpory inovativnosti z CIP EQUAL. Závěry studie odpovídají zejména na otázku, do jaké míry jsou z OP LZZ podporovány inovace s potenciálem pozitivní změny, a hodnotí podmínky pro jejich vznik a uplatnění. Evaluace dále poskytuje doporučení pro podporu inovativních aktivit v OP LZZ a ESF pro příští, příp. současné programovacím období.

**Sborník prezentuje celkem šestnáct případových studií.** Každá ze studií obsahuje základní informace o projektu (cíle, aktivity, dopady atd.), popis inovace a bližší specifikaci charakteristik inovace, popis cyklu inovace, mainstreaming a dopady inovace. Součástí případových studií je rovněž schéma znázorňující teorii změny, realizaci projektu a jeho dopady.

Projekty zachycené v případových studiích **prošly několikaúrovňovým výběrem**, založeném na metodice vytvořené v rámci zakázky. V první fázi byl vybrán širší vzorek projektů, jež byly podrobeny bližší expertní analýze. Tento vzorek bral v úvahu typ programu (CIP EQUAL, OP LZZ), prioritní osy a oblasti podpory, výsledky věcného hodnocení, stavy projektů (zejména přijat-nepřijat) a fázi realizace projektu. Ve druhém kroku byl tento vzorek následně hodnocen expertním týmem. U každého projektu byly na základě všech dostupných materiálů sledovány následující charakteristiky: Potřebnost, Komplexnost, Novost, Zlepšení, Proces, Cílové skupiny, Partnerství, Praxe, Šíření, Udržitelnost, Iniciale, Evaluace. U každé charakteristiky byly expertem přiděleny body (0 až 2). Šlo tedy o kvantifikované subjektivní expertní ohodnocení na základě předem dané škály a sledovaných charakteristik. Na základě tohoto postupu byly projekty, které získaly nejvyšší ohodnocení, vybrány pro terénní šetření. Celkem byly realizovány rozhovory se zástupci dvaceti pěti projektů. Následně bylo z těchto projektů vybráno **šestnáct**, ke kterým byly zpracovány případové studie, a to tak, aby byly pokryty všechny zjištěné přístupy k inovativním postupům identifikovaným v rámci projektů.

Na následující straně je **souhrn všech projektů**, které byly zpracovány jako případové studie do sborníku. U každého projektu je kromě základních informací o projektu, jako je příjemce podpory, program, v rámci kterého byl projekt realizován (EQUAL, OP LZZ), prioritní osy a oblasti podpory, dále uvedeno do jaké tematické oblasti<sup>2</sup> projekt spadá, jaké dosáhl fáze sociální inovace a jaký typ intervence představuje.

---

<sup>1</sup> Terminologická poznámka: v textu je používáno „inovativní“ a „inovační“ primárně bez významového rozdílu; v současné době se používají jak ustálená slovní spojení používající starší tvar „inovační“, a to zejména pro popis obecných jevů a procesů, jejichž předmětem je inovace (např. inovační cyklus, inovační nabídka, inovační politika ad.), tak modernější tvar „inovativní“ ve spojení s projekty a postupy (např. inovativní prvek projektu, inovativní přístup). Případy, kde je rozdíl podstatný, např. „inovační politika“ (politika zaměřená přímo na inovace) vs. „inovativní politika“ (jakákoli politika využívající inovativní/nové postupy nebo přístupy) jsou v textu podrobně rozepsány.

<sup>2</sup> Jde o tematické cíle pro ESF podle Společného strategického rámce (Common Strategic Framework) dle verze ze 14. 3. 2012, část II. Konkrétně jde o: 1. Podpora zaměstnanosti a mobility pracovní síly; 2. Podpora sociálního začleňování a snižování chudoby; 3. Investice do vzdělávání, rozvoje dovedností a celoživotního učení; a 4. Zlepšení institucionální kapacity a zajištění efektivní veřejné správy. V rámci jednotlivých případových studií jsou jednotlivé odkazované tematické cíle (příp. klíčové aktivity) uvedeny v plném znění.

Příjemce	Název projektu	Pro-gram	Prio-ritní osa	Oblast podpo-ry	Tematická oblast (cíle)				Fáze sociální inovace						Typ intervence					
					1. Podpora zaměstnanosti a mobility pracovní síly	2. Podpora sociálního začleňování a snižování chudoby	3. Investice do vzdělávání, rozvoje dovedností a celoživotního učení	4. Zlepšení institucionální kapacity a zajištění efektivní veřejné správy	1. Podněty a inspirace	2. Návrhy a nápady	3. Prototypizace a piloty	4. Realizace a udržení	5. Upscaling	6. Systémová změna	1. získání, šíření, interpretace, sdílení znalostí	2. vývoj/poskytnutí služby/productu dle poptávky	3. zvýšení, rozvoj kapacit a kvalifikací jednotlivců a organizací	4. motivace a sdílení informací pro pozitivní změny chování	5. vytvoření umožňujících systémů/infrastruktury pro změnu	6. podpora změny politiky/ implementace
KAZUIST, spol. s r.o.	Beskydy pro všechny	EQUAL	2	2.3		2.5		(4.2)	1	2	3	4	(5)		1	2	3	4	5	
IQ Roma Servis, o. s.	IQ servis – Systém pro úspěšné uplatnění Romů na trhu práce	EQUAL	3	3.1	1.1	2.2,2.3	(3.1)	4.2	1	2	3	4	(5)		1	2	3	4	(5)	
Město Krásná Lípa	Komunitní centrum Českého Švýcarska	EQUAL	1	1.1	1.8	2.1,2.6	(3.3)	4.2	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5	
Konzorcium nevládních organizací pracujících s migranty, o.s.	Proč mají zůstat stranou? ...	EQUAL	5	5.1		2.2		4	1	2	3			(6)	1	2	3	4	5	6
Vzdělávací společnost EDOST, s.r.o.	Rehabilitace - aktivace - práce	EQUAL	1	1.1		2.1	(3.3)	4	1	2	3				1	2	3	4	(5)	
Ing. Dana Šťastná	[výzva 30] Alternativní jídelna v centru Chrudimi - Kruh zdraví	OPLZZ	3	3.1 (výzva 30)	1.5	2.5			1	2	3	4	(5)		1	2	(3)	4		
Možnosti tu jsou o.p.s.	[výzva 30] Second hand SECOND HELP	OPLZZ	3	3.1 (výzva 30)	1.5	2.5	(3.3)		1	2	3	4				2	3			
STAVZEM s.r.o.	[výzva 30] Sociální podnik na Odersku - stavební činnost STAVZEM	OPLZZ	3	3.1 (výzva 30)	1.5	2.5	(3.3)		1	2	3	4	(5)		1	2	(3)	4		

Poznámka: údaje uvedené v závorce označují oblast, která byla vyhodnocena jako okrajová, resp. fázi/typ, kam intervence dosáhla jen částečně.

Příjemce	Název projektu	Pro-gram	Prio-ritní osa	Oblast podpo-ry	Tematická oblast (cíle)				Fáze sociální inovace						Typ intervence					
					1. Podpora zaměstnanosti a mobility pracovní síly	2. Podpora sociálního začleňování a snižování chudoby	3. Investice do vzdělávání, rozvoje dovedností a celoživotního učení	4. Zlepšení institucionální kapacity a zajištění efektivní veřejné správy	1. Podněty a inspirace	2. Návrhy a nápady	3. Prototypizace a piloty	4. Realizace a udržení	5. Upscaling	6. Systémová změna	1. získání, šíření, interpretace, sdílení znalostí	2. vývoj/poskytnutí služby/produktu dle poptávky	3. zvýšení, rozvoj kapacit a kvalifikací jednotlivců a organizací	4. motivace a sdílení informací pro pozitivní změny chování	5. vytvoření umožňujících systémů/ infrastruktury pro změnu	6. podpora změny politiky/ imple-mentace
Liga vozíčkářů	Agentura A-P-Z	OPLZZ	2	2.1	1.1	2.1			1	2	3	4			1	2	(3)	4		
ExVA s.r.o.	Centrum pracovních příležitostí	OPLZZ	2	2.1	1.1,1.2,1.3	2.1	3.3		1	2	3	4			1	2	3	4		
Grafia, s.r.o.	Cristal - rovné příležitosti a work-life balance v praxi	OPLZZ	3	3.4	1.4			(4.2)	1	2	3	4			1	2	3	4		
Innovation Tank, o.s.	Inkubace a akcelerace aktivit v oblasti sociální ekonomiky	OPLZZ	5	5.1		2.5	(3.3)	4.2	1	2	3				1	2	3	4		
Tripitaka, o.s. ve spolupráci s Centrem experimentálního divadla Brno	První úspěch - program pracovní integrace pro mladé lidi vyrůstající bez rodin	OPLZZ	3	3.3	1.2				1	2	3	4	5		1	2	3	4	5	
Institut pro ženy, o. s.	SILNÁ DVOJKA - poradenství a spolupráce dvou skupin žen...	OPLZZ	3	3.3	1.3, 1.4	2.2	(3.3)		1	2	3				1	2	3			
o.s. Mosty - sociálně psychologické centrum	Sociálně preventivní program pro rizikovou mládež v Ústeckém kraji (SPAM)	OPLZZ	3	3.1	1.2	2.1	(3.1)		1	2	3	(4)	(5)		1	2	3	4		
Limex ČR, s.r.o.	Vzdělávání pracovníků společnosti Limex	OPLZZ	1	1.1	1.5		3.3		1	2	3	4				2	3	4		

Poznámka: údaje uvedené v závorce označují oblast, která byla vyhodnocena jako okrajová, resp. fázi/typ, kam intervence dosáhla jen částečně.

## Případová studie č. 1: Projekt Beskydy pro všechny

<b>ZÁHLAVÍ</b>	
<b>Název projektu</b>	<b>Beskydy pro všechny</b>
<b>Číslo projektu</b>	<b>CZ.04.4.09/2.3.00.4/0039</b>
<b>Příjemce</b>	<b>KAZUIST, spol. s r.o.</b>
<b>Anotace</b>	<p>Projekt Beskydy pro všechny byl realizován organizací KAZUIST, spol. s r.o. ve spolupráci s řadou dalších partnerů (celkem dalších deset organizací v rámci ČR a čtyři zahraniční partneři).</p> <p>Cílem projektu byla podpora vzniku a rozvoje sociálních podniků a jejich spolupráce, se zvláštním zřetelem na oblast sociálního cestovního ruchu. Naplňováním tohoto cíle podporoval vytváření nových pracovních příležitostí pro osoby znevýhodněné na trhu práce, přičemž oblast cestovního ruchu navíc podporuje pracovní integraci ve venkovských oblastech. Výstupy projektu směřovaly k podpoře základních atributů, které přímo ovlivňují rozvoj sociálních podniků, a to jsou lidské zdroje a tržní příležitosti. Na rozvoj lidských zdrojů byl zaměřený soubor programů označovaných v projektu jako „sociální inkubátor“ a metodika označovaná jako „sociální observatoř“ měla za cíl iniciovat rozvoj sociálního cestovního ruchu v České republice jako trh, který generuje poptávku po službách sociálních podniků.</p>
<b>Tematická oblast</b>	<p>2.5 Podpora sociální ekonomiky a sociálního podnikání</p> <p>2.5.1. Budování kapacit a infrastruktury pro rozvoj sociálních podniků, zejména prostřednictvím vzdělávání o sociálním podnikání, vytváření sítí, vývoj národních nebo regionálních strategií ve spolupráci s klíčovými stakeholdery, poskytování služeb pro rozvoj podnikání a snadnější přístup k financování.</p> <p>4.2 Budování kapacit pro aktéry poskytující zaměstnání, vzdělání, zdravotní a sociální politiku a odvětvové a územní pakty ke stimulaci reforem na národní, regionální a místní úrovni.</p>
<b>Fáze sociální inovace</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Podněty a inspirace</li> <li>2. Návrhy a nápady</li> <li>3. Prototypizace a piloty</li> <li>4. Realizace a udržení</li> <li>(5. Upscaling)</li> </ol>
<b>Typ intervence</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. získání, šíření, interpretace, sdílení znalostí</li> <li>2. vývoj/poskytnutí služby/produktu dle poptávky</li> <li>3. zvýšení, rozvoj kapacit a kvalifikací jednotlivců a organizací</li> <li>4. motivace a sdílení informací pro pozitivní změny chování</li> <li>5. vytvoření umožňujících systémů/ infrastruktury pro změnu</li> </ol>
<b>Klíčová slova</b>	Komunitní sektor, cestovní ruch, sociální podnikání, osoby se zdravotním postižením, osoby znevýhodněné na trhu práce, sociálně vyloučení
<b>Nositel inovace a klíčoví stakeholderi a partneři</b>	<p>KAZUIST, s.r.o., dále partneři (dalších deset organizací v rámci ČR a čtyři zahraniční partneři):</p> <p>Hospodářská rozvojová agentura Třinecka, Podnikatelské centrum s.r.o. Slezská diakonie; Institut rozvoje podnikání, s.r.o.; Národní asociace pro rozvoj podnikání; RPIC - ViP, s. r. o.; Občanské sdružení Trianon; Kvalifikační a personální agentura, o.p.s.; UNIHOST - Sdružení podnikatelů v pohostinství, stravovacích a ubytovacích službách ČR; SILVER B.C., společnost s ručením omezeným; Regionální rada rozvoje a spolupráce se sídlem v Třinci; Futuro Remoto, Itálie; IMMENSO, Itálie; Trading-up, Velká Británie; Equal Crea, Španělsko</p>
<b>Aktivity</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Studie, průzkumy a analýzy</b> - Prostřednictvím několika analýz byly zaznamená-</li> </ul>

	<p>vány bariéry v objektech cestovního ruchu, a to nejen v jejich dostupnosti ale i ve službách s ohledem na potřeby osob se zdravotním postižením. Předmětem výzkumů bylo rovněž zjišťování potřebné odborné způsobilosti pracovníků v cestovním ruchu při styku s klienty se zdravotním postižením.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Cestovní příručka "Bez bariér"</b> - Důležitým projektovým výstupem bylo vytvoření cestovní příručky "Bez Bariér", tj. turistického průvodce pro osoby se zdravotním postižením. Součástí byla také mapa hodnocených objektů.</li> <li>• <b>Příručka Sociální podnik</b> jednoduchou a přitažlivou formou vysvětlovala základní principy sociálního podnikání a pomáhala pochopit nejen jeho teoretickou podstatu, ale i projevy v praxi.</li> <li>• <b>Vzdělávání</b> - Výsledky ze zpracovaných analýz byly podkladem pro vznik vzdělávacích programů - "Jak založit a vést sociální podnik", "Asistenční minimum" a "Kompetence studentů, absolventů a zaměstnanců pro práci v sociálním cestovním ruchu".</li> <li>• <b>Vznik a rozvoj sociálních podniků</b> - S cílem podpořit vznik a rozvoj sociálních podniků byl vytvořen tzv. sociální inkubátor, tj. soubor nástrojů pokrývajících celý proces od fáze rozhodování a motivace, přes přípravu až po zahájení a provozování sociálního podniku.</li> <li>• <b>Sociální observatoř</b> - V rámci projektu vznikla sociální observatoř, tj. monitorovací nástroj, který umožní průběžné hodnocení dostupnosti lokality z hlediska sociálního cestovního ruchu. Ze získaných údajů byla vytvořena on-line databáze k průběžnému sledování stavu lokality jako turistického cíle pro osoby se zdravotním postižením.</li> <li>• <b>Internetový portál</b> - Během realizace projektu byl vytvořen internetový portál s aktuálními informacemi o projektu, jeho plánovaných aktivitách i jeho dosažených výsledcích. Portál je rovněž přístupný osobám se zrakovým postižením.</li> <li>• <b>Spolupráce</b> - Všechny projektové aktivity byly realizovány formou partnerství s cílem podnítit spolupráci mezi zástupci sociálních podniků a osobami znevýhodněnými na trhu práce a to prostřednictvím setkávání se na veřejných diskusích a tvůrčích pracovních schůzkách.</li> <li>• <b>Mezinárodní spolupráce</b> - Pro prosazení nových prostředků k potírání diskriminace a nerovností na trhu práce byly využity a šířeny poznatky z mezinárodní spolupráce. Prostřednictvím několika setkání s mezinárodními partnerskými organizacemi došlo k výměně vzájemných zkušeností, osvědčených metodik a nástrojů podporujících vznik a rozvoj sociálních podniků v ČR.</li> <li>• <b>Šíření výsledků, informovanost</b> - Šíření výstupů a poznatků bylo realizováno již v rámci projektu (Akce 3) - workshopy, konference, NTS-národní tématická síť, kulaté stoly apod.</li> </ul>
<b>Metadata</b>	<p><b>Doba realizace projektu:</b> 5. srpen 2005 až 31. srpen 2008  <b>Rozpočet:</b> 25 678 000 Kč  <b>Geografické vymezení (NUTS II):</b> Moravskoslezsko  <b>Číslo a název TCA:</b> 3954 - Inclusion through entrepreneurship  <b>Téma TCA:</b> Podpora podnikání a sociální ekonomika</p>
<b>POPIS INOVACE</b>	
<b>Kontext, výchozí stav (baseline)</b>	<p>Před projektem Beskydy byl realizován projekt v rámci EQUAL, který byl zaměřen na zahájení podnikání znevýhodněných osob. Jeden z mezinárodních partnerů (Itálie) se zabýval obdobným tématem, ale se zaměřením na podnikání v cestovním ruchu. V té době nebyla obecně o problematice sociálního podnikání velká informovanost, projekt Beskydy pro všechny tedy otevřel tuto problematiku v ČR.</p>
<b>Cíle a smysl inovace</b>	<p>Otevření tématu cestovního ruchu pro osoby se ZP, ale i zviditelnění tématu sociálního podnikání v ČR. Aktivní zapojení klíčových aktérů.</p>



<b>Stručný popis principu</b>	Změny v „myšlení“ lidí o dané problematice. V každém turistickém regionu se odehrávají diskuse a je znát posun. „V roce 2006 byly otázky spíše typu, k čemu to je“, dnes je diskuse o tom, jak se dá tato oblast rozvíjet dál“.	
<b>Hlavní příjemci, cílové skupiny a zainteresované strany</b>	<b>Primární:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• osoby postižené nebo ohrožené dlouhodobou nezaměstnaností (lidé nad 45 let věku, studenti a absolventi škol se zaměřením na CR, osoby vracející se na trh práce po delším období ekonomické neaktivity)</li> <li>• osoby se zdravotním postižením (osoby s chronickým onemocněním a pohybově/zrakově/sluchově postižení)</li> </ul> <b>Sekundární:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• komunitní sektor (sociální organizace, subjekty veřejné správy, zaměstnanci organizací komunitního sektoru)</li> <li>• poskytovatelé služeb pro cestovní ruch (provozovatelé ubytovacích zařízení, provozovatelé v oblasti stravování a pohostinství, CK a agentury, turistická IC, zaměstnanci poskytovatelů služeb pro CR)</li> </ul>	
<b>Přidaná hodnota a podstata inovativnosti</b>	Zlepšení je jednoznačné. Při srovnání se stavem nula, kdy o tématu nikdo nevěděl, je dnes situace zcela jiná. Zapojení cílových skupin, které následovalo v dalších aktivitách, tématu se chopila veřejná správa. Ti, kterým byl projekt určený, se tím dále zabývají.	
<b>Charakteristiky inovace</b>		
<b>Charakteristika</b>	<b>Popis</b>	
<i>Podněty a inspirace</i>	<i>jak byl identifikován problém a jeho příčiny (diagnóza), jak byla získána pozornost k problému (zviditelnění), jak byla mapována/vyhodnocována možnost nového přístupu, jaké byly jeho spouštěče</i>	Zkušenosti z předchozího projektu a inspirace ze zahraničí: Téma sociálního podnikání bylo součástí předchozího projektu organizace (z EQUAL). V rámci tohoto projektu probíhala mezinárodní spolupráce, jedna z organizací se věnovala tématu bezbariérového cestování. Využití turistického potenciálu oblasti Těšínských Beskyd, zvýšení návštěvnosti a konkurenceschopnosti provozovatelů služeb CR.
<i>Návrhy a nápady</i>	<i>jaký byl postup od podnětu k vytvoření návrhu projektu, byly využity specifické facilitace, kreativní techniky (vnitřní nebo vnější), participativní metody (viz cílové skupiny), otevřená inovace (banky nápadů, soutěže)</i>	Využití zkušeností z předchozích projektů, inspirace od zahraničních partnerů.
<i>Potřebnost</i>	<i>v čem je problém/příležitost a jeho/její stávající nedostatečné řešení/využití, proč je inovace potřebná/přínosná</i>	Problematika do té doby nebyla nijak uchopena, projekt přichází s unikátním řešením situace, otevírá nové téma. Projekt představuje možnost uplatnění na trhu práce osob se ZP v rámci sociálního podniku a zároveň zapojení do volnočasových aktivit (cestovního ruchu), tj. pomáhá plné integraci těchto osob do společnosti. Přispívá k udržitelnému růstu - ukazuje neziskovým organizacím způsob rozvoje prostřednictvím sociálního podnikání, a jiným podnikatelským subjektům zajímavý segment trhu přístupného ces-

		tování.
<i>Komplexnost</i>	<i>zasazení problému a jeho inovativního řešení do kontextu dalších řešení, politik, strategií (holistický přístup)</i>	Projekt byl komplexní, nabízel hotový produkt. Projekt komplexně řešil problematiku sociálního podnikání a bezbariérového cestování, zapojil relevantní partnery.
<i>Novost</i>	<i>podstata novosti (oproti starému) a její rádius (územní, oborový), tj. vytvoření nebo přenos/přizpůsobení nového</i>	Přenos tématu a některých systémových prvků, osvědčených v zahraničí (inspirace převážně z Itálie).
<i>Zlepšení</i>	<i>v čem je nové řešení lepší a jak to prokážu</i>	Otevření problematiky, kterou se do té doby nikdo nezabýval, vytvoření potřebných metodik, které jsou stále využívány. Navazující aktivity. Zapojení různých stakeholderů do problematiky. Partnerství – vznikly pevné vazby, spolupráce mezi některými partnery trvá v rámci jiných projektů.
<i>Proces</i>	<i>průběh a efekty realizace inovativního řešení (projektu) - sociální učení, otevřenost, kreativita, angažovanost</i>	V rámci projektu bylo vše uvedené využíváno. V průběhu realizace projektu se objevovaly nové potřeby a podněty, na které projekt flexibilně reagoval. Uplatňoval se otevřený přístup, sociální učení, aktivní zapojení cílových skupin i dalších stakeholderů.
<i>Cílové skupiny</i>	<i>jak budou cílové skupiny zapojeny (pasivně, interaktivně; ve které fázi – půjde o příjemce nebo součást řešení)</i>	Cílové skupiny byly aktivně zapojeny v rámci projektu. Např. při mapování byly přítomny i osoby se zdravotním postižením, jelikož nejlépe dokáží metodiku v terénu otestovat. Dlouhodobě s organizací např. spolupracuje paní na vozíku, která v následujícím projektu mapovala přístupnost turistických cílů (Ostravská ZOO, Pustevny, kostely aj.)
<i>Partnerství</i>	<i>zapojení stakeholderů, širší komunity (vertikální, horizontální), forma a intenzita interakce</i>	Partnerství bylo celkem rozsáhlé, do projektu bylo zapojeno celkem 11 organizací v rámci ČR a 4 mezinárodní organizace. V rámci projektu byly propojeny dva prvky – jednak bezbariérové cestování jako možné odvětví, kde se sociální podnikání může rozvíjet, tak sociální podnikání. Proto byly do projektu zapojené různé organizace, např. vzdělávací organizace, organizace zaměřené na cestovní ruch. Administrace byla složitá. Ale již před tímto projektem, organizace realizovala projekt Start Business centra, kde bylo také široké partnerství a kde si vytvořili vnitřní metodiku, vnitřní postupy, které byly aplikovány i v rámci projektu Beskydy. Administrace směrem dovnitř byla tímto usnadněná. Jeden partner v průběhu projektu skončil a byl nahrazen jiným. Tato organizace již dnes nefunguje, ukončila činnost, takže to nebyl problém vlastního partnerství. Již při psaní projektu organizace zvažovala rizika a ke každému partnerovi měla vymyšleného jiného partnera, který by potenciálně mohl do pro-

		jektu vstoupit. Toto se velice osvědčilo, jelikož když skončil jeden partner, tak byla organizace schopna velice pružného nahrazení. Jinak žádné větší problémy nebyly, spolupráce fungovala. Ještě dnes členové bývalého týmu na projekt vzpomínají v dobrém. Prostřednictvím jednoho ze zahraničních partnerů (Velká Británie) byla navázána stabilní spolupráce koordinátora projektu s organizací ENAT (Evropská síť pro bezbariérové cestování), je to zastřešující organizace, se sídlem v Bruselu, která sdružuje různé aktéry působící v oblasti přístupného cestovního ruchu v Evropě, ale i mimo kontinent. Tato organizace v ČR nebyla do té doby zastoupena.
<i>Zprostředkující subjekty</i>	<i>využití zprostředkujících subjektů při realizaci inovace (inkubace inovací, sítě a platformy, huby, týmy)</i>	Nebyly přítomny.
<i>Praxe</i>	<i>v jaké podobě bude výstup realizován v praxi (test, pilot, plně)</i>	Plně, projekt byl ihned aplikovatelný do praxe, byl ověřený. Metodiky jsou stále využívány.
<i>Šíření</i>	<i>typ/forma přenositelného výstupu a způsob jeho šíření – pasivní, inter/aktivní</i>	Více způsobů a forem šíření. Organizace se spolupracovala s představiteli veřejné správy, a to jak na úrovni krajů, tak ministerstev. Další rovinu představuje spolupráce s ostatními regiony. Organizace se v každém regionu snažila najít tzv. „strategického partnera“, který si téma vezme za své a bude ho v regionu aplikovat. Z poslední doby respondentka velice kladně hodnotí spolupráci s Orlickými horami. Tam se zapojila do práce i Olomoucká univerzita (do terénního mapování se zapojili její studenti). V současnosti byla organizace oslovena Opavskou univerzitou s žádostí o spolupráci.
<i>Udržitelnost</i>	<i>za jakých podmínek/v jaké podobě by projektová aktivita mohla pokračovat po skončení poskytované podpory</i>	Metodiky jsou využívány v praxi (i v dalších regionech). Udržitelnost projektu je dána také navazujícími aktivitami, které realizují různé subjekty (nejen organizace samotná, ale i např. veřejná správa, jiné organizace v dalších regionech).
<i>Iniciace</i>	<i>jaké další aktivity může projekt vyvolat/inspirovat/iniciovat</i>	Projekt nastartoval změnu v této oblasti. Přenos tématu i do dalších regionů, zapojení řady dalších aktérů do problematiky (viz předchozí body).
<i>Evaluace</i>	<i>jak budu prokazovat úspěšnost řešení projektu (průběžně) a zohledňovat zpětnou vazbu</i>	Byla vytvořena evaluační skupina složená z expertů. Skupina hodnotila jak výstupy týkající se bezbariérového cestování, tak i sociálního podnikání. Jednalo se o proces validace výstupů. Dále po každé aktivitě byly rozdávány hodnotící dotazníky, dotazníky byly realizovány i na pracovních skupinách, na různých úrovních. Hodnotil se i vývoj v průběhu projektu.
<i>Rizika</i>	<i>jaká jsou rizika neúspěchu projektu (jeho inovační složky)</i>	Rizikem by bylo nezájem o zapojení klíčových aktérů (veřejné správy, cílových skupin, provozovatelů ubytovacích zařízení atd.). Toto bylo ošetřeno zapojením

		partnerů s dobrými vazbami na cílové skupiny (regionální rada, občanské sdružení vedené osobou se zdravotním postižením, organizace působící v oblasti cestovního ruchu aj.) Určitým rizikem bylo i rozsáhlé partnerství, ovšem organizace byla na tuto situaci dopředu připravena (za každého partnera měla dopředu nalezeného „náhradníka“).
<i>Etapizace/fáze</i>	<i>je realizace projektu etapizována a umožňuje dílčí vyhodnocení a případnou změnu, klíčové body, body zlomu (ups, downs)</i>	Ano - nastaveny tři etapy podle programu CIP EQU-AL: vývoj - test - mainstreaming
<i>Prostředí</i>	<i>jaké je přijetí/hodnocení inovace vnějším prostředím (včetně donátora, beneficentů, stakeholderů, vlastní/příbuzné odborné komunity)</i>	Většinou byl projekt hodnocen pozitivně, lidé byli často nadšení, organizace se nesetkala s arogancí ze strany provozovatelů ubytování. Projekt získal 1. místo v soutěži Dobrá rada nad zlato v r. 2006 - Národní vzdělávací fond, ocenění projektu za podporu strategického řízení a rozvoje lidských zdrojů v krajích.
<i>Pojetí</i>	<i>jak je pojatá inovačnost v projektu (žadatelem a hodnotitelem), mění se toto pojetí v průběhu realizace</i>	Celkové pojetí projektu je inovativní, projekt otevírá nové téma a zasahuje do dosud pouze málo (pokud vůbec) dotčené problematiky. Navíc uchopení tématu (skrze rozsáhlé partnerství, zapojení aktérů) lze rovněž hodnotit jako proinovatívni.
<b>CYKLUS INOVACE</b>		
Vstupní analýza a vstupní podmínky, hlavní důvody realizace	Téma v ČR nebylo do té doby uchopeno. Inspirace z předchozích projektů i ze zahraničí.	
Původní plán, řízení projektu a jeho vyhodnocení	Na počátku byla představa – vytvoření metodiky a její ověření. Metodika byla nabídnuta, ale nesetkalo se to u celostátních autorit s pochopením. Proto byla zvolena cesta po regionech, což se velmi osvědčilo.	
Partnerství	Široké partnerství s různými typy organizací a mezinárodní účastí.	
<b>MAINSTREAMING</b>		
Popis použitých přístupů	Tradiční i netradiční aktivity. Workshopy, konference, navázání spolupráce s řadou dalších subjektů v ostatních regionech.	
Shrnutí poučení a dobrých zkušeností	Organizace se v rámci projektu nejprve pokoušela navázat spolupráci s aktéry na národní úrovni (nabídnutí metodik pro další uplatnění), ovšem tento postup se neukázal jako funkční. Z toho důvodu byla zvolena cesta po regionech („odspodu“), což se v závěru velmi osvědčilo, řada regionů o metodiky i další spolupráci projevila zájem.	
Udržitelnost a současný stav	Metodiky stále využívány. Problematikou se díky projektu začaly zajímat i další organizace a veřejná správa i v ostatních regionech.	
<b>DOPADY</b>		
Dosažené výstupy, výsledky a dopady	Trvajcí mezinárodní spolupráce, dále dopady v konkrétních regionech. Moravskoslezský kraj si vzal trend bezbariérového cestování za své a pustil se do dalších aktivit, činností a projektů. Upozornění na nové téma, zviditelnění problematiky. „Silnou stránkou bylo vůbec	

	<i>to téma, nebyl to projekt, který skončil v šuplíku, ale má kontinuitu“.</i>
Hodnocení z pozice různých stakeholderů	Hodnocení ze strany různých stakeholderů bylo veskrze kladné, což dokazuje i jejich aktivní zapojení a následná spolupráce v dané problematice.
Poučení	Pro úspěch a reálné pokračování projektů je podstatná efektivní spolupráce partnerů projektů, ale i zapojení stakeholderů „z vnějšku“, ze strany veřejné správy, zástupců cílových skupin atd.
<b>ZDROJE</b>	
Použité zdroje	Webové stránky na EQUAL <a href="http://www.equalcr.cz/clanek.php?lg=1&amp;id=719">http://www.equalcr.cz/clanek.php?lg=1&amp;id=719</a> informace z ESFDB <a href="http://esfdb.esfcr.cz/modules/marwel/index.php?article=1062">http://esfdb.esfcr.cz/modules/marwel/index.php?article=1062</a> , weby <a href="http://www.projekt-beskydy.cz/">http://www.projekt-beskydy.cz/</a> , informace z rozhovoru, webové stránky organizace <a href="http://www.kazuist.cz/">http://www.kazuist.cz/</a>
Doporučené linky	<a href="http://www.jedemetaky.cz">http://www.jedemetaky.cz</a> (Sociální observatoř)
Související projekty vč. krátké anotace	<b>CePo – SBC (2005):</b> Projekt CePo - SBC je spojením projektu "Vzdělávání a poradenství začínajícím podnikatelům prostřednictvím sítě SBC", který je realizován rozvojovým partnerstvím vedeným společností KAZUIST, spol. s r.o. a projektu "Cesta k podnikání" realizovaným rozvojovým partnerstvím v čele se zlínskou společností Trexima, spol. s r.o. ( <a href="http://www.cepo.info">http://www.cepo.info</a> ). Projekt byl realizován v rámci Iniciativy Společenství EQUAL. <b>Posílení aktivní politiky zaměstnanosti prostřednictvím sítě Start Business Center (2005 - 2007):</b> Poskytování poradenství začínajícím podnikatelům a osobám uvažujícím o zahájení podnikání prostřednictvím sítě SBC - Start Business Center v Moravskoslezském kraji. <a href="http://network-sbc.kazuist.cz">http://network-sbc.kazuist.cz</a>
Jména osob a institucí	Šagátová Jarmila, Kazuist, s.r.o.
<b>DOPORUČENÍ (ZE STRANY PŘÍJEMCE)</b>	
Neustálá změna pravidel není dobrá, zároveň snaha vše popsat dopodrobna v nějakých příručkách může být protichůdná. Větší zaměření na výsledek, kterého se má dosáhnout. K výsledku lze dojít různými cestami.	

SITUACE/ PODMÍNKY		VSTUPY	AKTIVITY	ÚČASTNÍCI	ZMĚNY/UDÁLOSTI	VÝSTUPY	VÝSLEDKY	DOPADY
<p>Problematika nebyla před započítím projektu nijak řešena</p> <p>Zkušenosti organizace z předchozích projektů (oblast sociální ekonomiky)</p>	Plánované (zamýšlené)	<p>Rozpočet: 25 678 000 Kč</p> <p>Zkušenosti organizace z předchozích projektů (oblast sociální ekonomiky)</p> <p>Existující vazby na zahraničí, inspirace od zahraničního partnera (zejména oblast bezbariérového cestování)</p>	<p>Studie, průzkumy a analýzy, cestovní příručka "Bez bariér", vzdělávání, vznik a rozvoj sociálních podniků, sociální observatoř, internetový portál, spolupráce, mezinárodní spolupráce, šíření výsledků, informovanost</p>	<p><b>Primární:</b> Osoby postižené nebo ohrožené dlouhodobou nezaměstnaností, osoby se zdravotním postižením)</p> <p><b>Sekundární:</b> Komunitní sektor, poskytovatelé služeb pro cestovní ruch</p>	<pre> graph TD     A[Vytvoření metodiky, samotné zmapování terénu, vzdělávání, podpora vzniku a rozvoje sociálních podniků] --&gt; B[Šíření výstupů]     B --&gt; C[Spolupráce s dalšími aktéry (i z dalších regionů)]             </pre>	<p>Metodiky, cestovní příručka, studie, analýzy, příručky, vzdělávací programy a jejich absolventi, sociální inkubátor, sociální observatoř</p>	<p>Faktické využívání vytvořených výstupů dalšími aktéry, vytvoření sociálních podniků</p>	<p>Otevření tématu a diskuze o něm</p>
	Neplánované (nezamýšlené)	<p>Zájem ostatních aktérů a cílové skupiny o spolupráci a zapojení do projektu</p>			<p>Aktéři z ostatních regionů, kteří o problematiku i vytvořené metodiky projevíli zájem sami</p>			<p>Portál Sociální observatoře <a href="http://www.edemeta-ky.cz/">http://www.edemeta-ky.cz/</a> převzal KLACR-klastr cestovního ruchu v Moravskoslezském kraji.</p>
PŘEDPOKLADY					EXTERNÍ FAKTORY			
<p>Zkušenosti organizace s rozsáhlou sítí partnerů</p>					<p>Zánik jednoho z partnerů (byl ale nahrazen, organizace byla na tuto situaci připravena)</p>			

## Případová studie č. 2: Projekt IQ servis – Systém pro úspěšné uplatnění Romů na trhu práce

<b>ZÁHLAVÍ</b>	
<b>Název projektu</b>	<b>IQ servis – Systém pro úspěšné uplatnění Romů na trhu práce</b>
<b>Číslo projektu</b>	<b>CZ.04.4.09/3.1.00.4/0077 (EQUAL)</b>
<b>Příjemce</b>	<b>IQ Roma Servis, o. s.</b>
<b>Anotace</b>	<p>Projekt byl zaměřen na zvyšování vzdělanosti, kvalifikace a zlepšení sociální úrovně obyvatel sociálně vyloučených lokalit s důrazem na věkovou kategorii 13 -18. V návaznosti je to podpora vytvoření tolerantního prostředí bez předsudků, v němž příslušnost ke skupině vymezené rasou, barvou pleti, národností, jazykem či příslušností k národu není důvodem k odlišnému posuzování jednotlivce. Projekt byl pojat jako komplexní nabídka služeb pro celou rodinu zahrnující sociálně právní poradenství, služby zaměstnanosti a především výukové aktivity pro romskou mládež. Metodologie jednotlivých aktivit zahrnovala přímou, odbornou práci s uživateli i aspekty síťování do existujících systémů. Poskytované služby produktu byly v souladu se standardy kvality sociální práce a realizovány na základě definovaných a formalizovaných pracovních postupů, definujících pouze rámec a pravidla poskytované služby, obsahová stránka je definována uživatelem.</p>
<b>Tematická oblast</b>	<p>1.1 Dostupnost zaměstnání pro nezaměstnané a neaktivní osoby, podpora místních služeb zaměstnanosti a pracovní mobility.</p> <p>1.1.1. Aktivní a preventivní opatření na trhu práce, zejména identifikace individuálních potřeb, individualizace služeb a poradenství, cílená a individualizovaná odborná příprava, ověřování nabytých kvalifikací a dovedností,...</p> <p>2.2 Integrace marginalizovaných skupin, jako jsou např. Romové</p> <p>2.2.1. Integrované postupy začleňování na trh práce, včetně individuální podpory, poradenství a přístupu ke všeobecnému i odbornému vzdělávání a odborné přípravě.</p> <p>2.2.4. Opatření k překonání předsudků a diskriminace vůči Romům.</p> <p>2.3 Boj proti diskriminaci na základě pohlaví, rasového nebo etnického původu, náboženského vyznání nebo víry, zdravotního postižení, věku nebo sexuální orientace</p> <p>2.3.1. Zvyšování informovanosti místních komunit a podniků a jejich zapojování do aktivit proti diskriminaci a pro rozvoj mezikulturních aktivit.</p> <p>3.1 Snížení předčasného odchodu ze školy a podpora rovného přístupu ke kvalitnímu předškolnímu a základnímu vzdělávání</p> <p>4.2 Budování kapacit pro aktéry poskytující zaměstnání, vzdělání, zdravotní a sociální politiku a odvětvové a územní pakty ke stimulaci reforem na národní, regionální a místní úrovni.</p>
<b>Fáze sociální inovace</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Podněty a inspirace</li> <li>2. Návrhy a nápady</li> <li>3. Prototypizace a piloty</li> <li>4. Realizace a udržení</li> <li>(5. Upscalling)</li> </ol>
<b>Typ intervence</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. získání, šíření, interpretace, sdílení znalostí</li> <li>2. vývoj/poskytnutí služby/produktu dle poptávky</li> <li>3. zvýšení, rozvoj kapacit a kvalifikací jednotlivců a organizací</li> </ol>

	4. motivace a sdílení informací pro pozitivní změny chování (5. vytvoření umožňujících systémů/ infrastruktury pro změnu)
<b>Klíčová slova</b>	Sociálně vyloučené lokality, Romové, vzdělávání, školení, sociální služby, poradenství, zaměstnanost
<b>Nositel inovace a klíčoví stakeholderi a partneři</b>	IQ Roma Servis, o.s. + partneři: ZŠ a MŠ Křenova 21; Pedagogická fakulta Masarykovy univerzity Brno; Úřad práce Brno - město; Jihomoravský kraj; Statutární město Brno; Výzkumný ústav práce a sociálních věcí; Partners Czech, o.p.s.; Aisis o.s.; Fakulta sociálních studií Masarykovy univerzity v Brně; Lužánky - Centrum volného času, Brno, Lužánky 50; ZŠ a MŠ Brno, Merhautova 37; OU a PŠ Brno, Lomená 44 + mezinárodní partneři – uskupení: Dafné - Únie prevence a pomoci (Slovensko), Romany in Sweden - from south to north (Švédsko), Romanies out to work (Finsko), Empower Scotland (VB – Skotsko), FLORAISONS (Francie) + spolupráce s: FSG (Španělsko), AVAR (Španělsko)
<b>Aktivity</b>	Široká škála aktivit čtyř typů/pilířů: - Centrum motivace a stimulace - Centrum vzdělávání - Centrum informací a asistence na trhu práce - Centrum prevence - Centrem evaluace a koordinace  <b>Aktivity v oblasti vzdělanosti a motivace pro mládež ve věku 11-18 let</b> a) Dlouhodobá podpora úspěšného průběhu studia ZŠ a SŠ (ve spolupráci s PdF, FF a FSS MU, OU Lomená, ZŠ Merhautova, ZŠ Křenová. b) Příprava na kritické přelomové stádia a jejich monitoring (přechod ze ZŠ na další stupeň) a následné etapy. c) Rozšiřování kompetencí (programy IT, jazykové dovednosti). d) Stabilní a dlouhodobá motivační příprava (ve spolupráci s CVČ Lužánky, psychologickou ordinací Dr. Turbové, o.s. Aisis) – lekce dramatické výchovy, vystoupení divadla Fórum, EEG biofeedback. e) Aktivní poskytování informací z oblasti vzdělanosti, možnosti dalšího studia (ve spolupráci s poradnou pro volbu povolání, detašované pracoviště ÚP), stáže, praxe.  <b>Aktivity v oblasti zaměstnanosti</b> a) Aktivní vyhledávání a oslovování zaměstnavatelů, kontaktování, prezentace, zprostředkování, monitoring b) Právní poradenství z oblasti pracovně – právních vztahů a dalších relevantních zákonů pro klienty i zaměstnavatele c) Poradenství v oblasti aktivní politiky zaměstnanosti pro klienty i zaměstnavatele ( ve spolupráci s ÚP), zprostředkování stáží, praxe, rekvalifikace d) Poradenství v oblasti diskriminace při přístupu k zaměstnání, pro klienty i zaměstnavatele e) Zprostředkování pracovně kompetentních klientů pro zaměstnavatele, oborové členění, individuální profily klientů, tréninkové modely, monitoring f) Kurzy rozšiřování kompetencí ( informační technologie, sociálně pracovní kompetence, motivační aktivity)  <b>Aktivity sociální prevence</b> a) Odstranění dezorientace a právního nevědomí, pochopení důsledků svých činů a rozhodnutí,



	<p>b) Vést klienta k odpovědnosti ke svému životu,</p> <p>c) Podpora v nouzových situacích, odvrácení a prevence krizí</p> <p>d) Zprostředkování a substituce chybějících informací, sociálních dovedností a sociální sítě,</p> <p>e) Ochrana slabších před porušováním jejich práv. Tyto osoby se často stávají terčem porušování práv, protože různé subjekty spoléhají na jejich neznalost zákonů, neschopnost bránit se.</p>
<b>Metadata</b>	<p><b>Náklady projektu: 22 880 613,23 CZK</b></p> <p><b>Doba realizace projektu: 16. září 2005 až 31. říjen 2008</b></p> <p><b>Geografické vymezení (NUTS II): Jihovýchod</b></p> <p><b>Číslo a název TCA: 3701 - Together and across</b></p> <p><b>Téma TCA: Metodologie snižování diskriminace etnicky vyloučených skupin a posilování úrovně zaměstnatelnosti a zaměstnanosti</b></p>
<b>POPIS INOVACE</b>	
<b>Kontext, výchozí stav (baseline)</b>	Nedostatečně dynamické a efektivní nástroje pro řešení slabé ekonomické soběstačnosti Romů zapříčiněné nízkou sociabilitou, slabou motivací a vůlí, nedostatečným vzděláním, nezaměstnatelností z důvodu nízké kvalifikace, slabých pracovních návyků a flexibility, diskriminace na trhu práce apod.
<b>Cíle a smysl inovace</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• zlepšení sociální úrovně příslušníků romských komunit (snížení jejich nezaměstnanosti, zlepšení bytové situace a následně předcházení sociálnímu vyloučení v romských komunitách a odstraňování jeho důsledků)</li> <li>• vytvoření tolerantního prostředí bez předsudků, v němž příslušnost ke skupině vymezené rasou, barvou pleti, národností, jazykem či příslušností k národu není důvodem k odlišnému posuzování jednotlivce a zacházení s ním</li> <li>• pomoc při odstraňování vnitřních překážek (především odstranění handicapu ve vzdělání a kvalifikaci) a vnějších překážek (odstranění všech forem diskriminace)</li> </ul>
<b>Stručný popis principu</b>	Komplexní systém propojených modulů zahrnujících komunitní stimulaci, aktivaci, vzdělávání, kvalifikaci, poradenství, asistenčních služeb v oblasti zaměstnanosti a trhu práce (včetně monitorované a asistované nabídky a zprostředkování zaměstnání) v kombinaci s terénní sociální prací v sociálně vyloučených romských komunitách.
<b>Hlavní příjemci, cílové skupiny a zainteresované strany</b>	romská mládež, jejich rodiče a sociálně potřební
<b>Přidaná hodnota a podstata inovativnosti</b>	Komplexní a individualizovaný metodicky podchycený postup. Zapojení různých aktérů: experti „zdola“, z úrovně komunity, experti „zhora“, z úrovně institucí, vědci, metodologové, aktéři z neziskového sektoru i veřejné správy ad.
<b>Charakteristiky inovace</b>	
<b>Charakteristika</b>	<b>Popis</b>
<i>Podněty a inspirace</i>	<p><i>jak byl identifikován problém a jeho příčiny (diagnóza), jak byla získána pozornost k problému (zviditelnění), jak byla mapována/vyhodnocována možnost nového přístupu, jaké</i></p> <p>V rámci terénní práce, kterou organizace realizovala v lokalitách, byla zjištěna jednak zvýšená poptávka po dalších službách, a dále pak neflexibilita existujících sociálních služeb (zejména nekomplexní, rozsahem omezený přístup).</p>

	<i>byly jeho spouštěče</i>	
<i>Návrhy a nápady</i>	<i>jaký byl postup od podnětu k vytvoření návrhu projektu, byly využity specifické facilitace, kreativní techniky (vnitřní nebo vnější), participativní metody (viz cílové skupiny), otevřená inovace (banky nápadů, soutěže)</i>	V rámci EQUAL využito období přímo vymezené pro přípravu projektu; významné bylo i zapojení široké škály partnerů.
<i>Potřebnost</i>	<i>v čem je problém/příležitost a jeho/její stávající nedostatečné řešení/využití, proč je inovace potřebná/přínosná</i>	Potřebnost byla přímo navázána na zjištěný stav v rámci lokalit, ve kterých byla prováděna terénní sociální práce. Jako významné se ukázalo cílení na skupinu mládeže v kombinaci s jejich zázemím (rodina), tj. kombinace podpory prevence a dlouhodobé práce na zvýšení kvalifikace (vzdělání) a řešení akutních problémů (zaměstnání, bydlení).
<i>Komplexnost</i>	<i>zasazení problému a jeho inovativního řešení do kontextu dalších řešení, politik, strategií (holistický přístup)</i>	Komplexní přístup k cílové je základní ideou projektu. Zároveň ale poskytuje metodický základ pro takovou intervenci.
<i>Novost</i>	<i>podstata novosti (oproti starému) a její rádius (územní, oborový), tj. vytvoření nebo přenos/přizpůsobení nového</i>	Byly vytvořeny zcela nové produkty (např. metodiky a koncepty), které byly dále uvedeny do praxe. Postupně pak došlo k rozšíření z lokální na regionální úroveň (s potenciálem zasáhnout úroveň národní).
<i>Zlepšení</i>	<i>v čem je nové řešení lepší a jak to prokážu</i>	Komplexní intervence umožňuje neoddělovat související problémy; koncentrace poskytovaných služeb umožňuje zachovat kontext.
<i>Proces</i>	<i>průběh a efekty realizace inovativního řešení (projektu) - sociální učení, otevřenost, kreativita, angažovanost</i>	Jako klíčové lze uvést zapojení širokého spektra aktérů (odborníků z různých oblastí, typů institucí i zemí), resp. otevřenost a kreativita při hledání metodického řešení,
<i>Cílové skupiny</i>	<i>jak budou cílové skupiny zapojeny (pasivně, interaktivně; ve které fázi – půjde o příjemce nebo součást řešení)</i>	Cílové skupiny aktivně zapojeny průběžně.
<i>Partnerství</i>	<i>zapojení stakeholderů, širší komunity (vertikální, horizontální), forma a intenzita interakce</i>	Široké zapojení stakeholderů na národní úrovni, a to jak horizontální, tak vertikální. Intenzivní publicita a proaktivní přístup zahrnující kromě prezentací např. workshopy a mediálně přitažlivé výstupy. Na mezinárodní úrovni intenzivní spolupráce ve smyslu přenosu znalostí a dobré praxe, zejména ve vztahu ke tvorbě metodik.
<i>Zprostředkující subjekty</i>	<i>využití zprostředkujících subjektů při realizaci inovace (inkubace inovací, sítě a platformy, huby,</i>	Využití národních i mezinárodních partnerů projektu a expertů v rámci procesu tvorby metodik. Samotná realizace projektových aktivit interně vyškoleným týmem.

	<i>týmy)</i>	
<i>Praxe</i>	<i>v jaké podobě bude výstup realizován v praxi (test, pilot, plně)</i>	Výsledkem je plné uvedení do praxe.
<i>Šíření</i>	<i>typ/forma přenositelného výstupu a způsob jeho šíření – pasivní, inter/aktivní</i>	Část výstupů přenositelná ve formě metodik. Koncept „Ethnic friendly zaměstnavatel“ aktivně šířen na lokální a dále na národní úroveň.
<i>Udržitelnost</i>	<i>za jakých podmínek/v jaké podobě by projektová aktivita mohla pokračovat po skončení poskytované podpory</i>	Projektové aktivity udržitelné pouze za předpokladu získání dodatečných finančních prostředků na sociální služby, grantů nebo dosažení finanční nezávislosti organizace z jiných zdrojů.
<i>Iniciace</i>	<i>jaké další aktivity může projekt vyvolat/inspirovat/iniciovat</i>	Nastartována spolupráce s veřejnou správou na regionální úrovni (Město Brno, Jihomoravský kraj), návazně pak došlo k přenosu do lokalit, kde byl identifikován obdobný deficit.
<i>Evaluace</i>	<i>jak budu prokazovat úspěšnost řešení projektu (průběžně) a zohledňovat zpětnou vazbu</i>	V rámci projektu provedena řada evaluačních šetření (viz produkty projektu) a byl prováděn průběžný podrobný monitoring všech dílčích kontaktů.
<i>Rizika</i>	<i>jaká jsou rizika neúspěchu projektu (jeho inovační složky)</i>	Rizikem je zejména finanční náročnost zvoleného komplexního modelu, příp. náročnost na zázemí v případě realizace všech dílčích služeb. To může být i limitem pro rozšíření.
<i>Etapizace/fáze</i>	<i>je realizace projektu etapizována a umožňuje dílčí vyhodnocení a případnou změnu, klíčové body, body zlomu (ups, downs)</i>	Projekt bylo možné etapizovat a průběžně vyhodnocovat. Dostupné jsou např. informace o výkonnosti (resp. kontaktech s klienty) a typech řešených problémů (poskytnutých služeb).
<i>Prostředí</i>	<i>jaké je přijetí/hodnocení inovace vnějším prostředím (včetně donátora, beneficentů, stakeholderů, vlastní/příbuzné odborné komunity)</i>	Přijetí bylo kladné ze stran všech stakeholderů, což lze doložit jak pokračující spoluprací s veřejným sektorem, s partnery vč. zahraničních a např. i zájmem o poskytované služby (počty provedených kontaktů a úspěšnost vyřešení).
<i>Pojetí</i>	<i>jak je pojatá inovačnost v projektu (žadatelem a hodnotitelem), mění se toto pojetí v průběhu realizace</i>	Projekt je vnímán jako celek jako inovativní po celou dobu realizace; široká škála aktivit (včetně doprovodných) pak vykazuje vysokou míru proaktivity a dílčí inovativní řešení.
<b>CYKLUS INOVACE</b>		
Vstupní analýza a vstupní podmínky, hlavní důvody realizace	Přímá vazba na cílovou skupinu v rámci terénní práce umožňující provádět analýzu dlouhodobě a na místě, s cílovou skupinou.	
Původní plán, řízení projektu a jeho vyhodnocení	Komplexní povaha projektu vedla k dílčím změnám v realizaci, zejména kvůli menší poptávce u některých nabízených služeb. Nicméně, byla realizována řada dodatečných komplementárních aktivit, které umocnily inovativní potenciál projektu.	

Partnerství	Stěžejní vliv na úspěch inovativního řešení s ohledem na přenos zkušeností a dobré praxe (a zachycení formou nových metodik).
<b>MAINSTREAMING</b>	
Popis použitých přístupů	Došlo k oslovení institucí veřejné správy (vč. státní správy), zaměstnavatelů a zaměstnavatelských svazů, úřadů práce, nevládních neziskových organizací a lidí, znevýhodněných na trhu práce pro svůj etnický původ. Byly distribuovány prezentační materiály pracovníky organizace, pořádány kurzy, vytvořeny webových stránek projektu, byly uveřejňovány tiskové zprávy a uspořádány workshopy.
Shrnutí poučení a dobrých zkušeností	Na diseminaci produktu se přímo podílely regionální samosprávy: město Brno a Jihomoravský kraj, přičemž na tuto spolupráci bylo navázáno v rámci dalších aktivit organizace (např. žádosti o další projekty)
Udržitelnost a současný stav	Na tento projekt úspěšně navázaly další projekty, které inovují a rozšiřují původní koncepty a metody. To umožnilo udržet portfolio služeb v podobném rozsahu, jako v rámci projektu i mezinárodní přesah. Bez těchto prostředků by ale byla udržitelnost minimální.
<b>DOPADY</b>	
Dosažené výstupy, výsledky a dopady	Kromě samotného vlivu realizace vzdělávání, prevence a poradenství na cílové skupiny šlo zejména o posílení kapacit organizace. Dále pak o změnu klimatu v místě, resp. v regionu (ve vazbě na spolupráci s veřejným sektorem a přenos do jiných lokalit). Zároveň došlo ke změně přístupu k cílové skupině i poskytovaným službám pomocí šíření metodik a dobré praxe.
Hodnocení z pozice různých stakeholderů	Projekt je hodnocen velmi pozitivně zejména z pohledu cílové skupiny (ve vazbě na poskytnuté služby). Pozitivně je ale hodnocen i s ohledem na změny, které vyvolal v oblasti sociálních služeb v regionu, a to včetně úrovně regionální samostrávy.
Poučení	---
<b>ZDROJE</b>	
Použité zdroje	informace z databáze MONIT, webové stránky projektu <a href="http://www.igrs.cz/search.php?rsvelikost=sab&amp;rstext=all-phpRS-all&amp;rstema=44">http://www.igrs.cz/search.php?rsvelikost=sab&amp;rstext=all-phpRS-all&amp;rstema=44</a> , informace z rozhovoru, EQUAL: <a href="http://www.equalcr.cz/clanek.php?lg=1&amp;id=733">http://www.equalcr.cz/clanek.php?lg=1&amp;id=733</a> a ESFDB: <a href="http://esfdb.esfcr.cz/modules/marwel/index.php?article=1100">http://esfdb.esfcr.cz/modules/marwel/index.php?article=1100</a>
Doporučené linky	<a href="http://www.igrs.cz/">http://www.igrs.cz/</a> (webová stránka příjemce) <a href="http://www.ethnic-friendly.eu/">http://www.ethnic-friendly.eu/</a> (koncept Ethical friendly zaměstnavatel)
Související projekty vč. krátké anotace	Osobnost a životní směr - podpora vzdělanosti a profesního uplatnění mladých Romů (CZ.1.04/3.2.01/19.00193) Čas zkusit to jinak (CZ.1.04/3.2.01/19.00077)
Jména osob a institucí	Khazal Wail
<b>DOPORUČENÍ (ZE STRANY PŘÍJEMCE)</b>	

SITUACE/ PODMÍNKY		VSTUPY	AKTIVITY	ÚČASTNÍCI	ZMĚNY/UDÁLOSTI	VÝSTUPY	VÝSLEDKY	DOPADY
<p>Identifikace nedostatečné flexibility intervencí</p> <p>Výrazně vyšší poptávka po službách než kapacita (nabídka) v místě</p> <p>Analýza a zkušenost s lokalitou, resp. s cílovou skupinou</p> <p>Schopnost získat podporu partnerů</p>	Plánované (zamýšlené)	<p>Částka: 22 880 613,23 CZK</p> <p>Zkušenosti organizace s (terénní) sociální prací a cílovou skupinou v místě</p>	<p>Motivace a stimulace, Vzdělávání, Poskytování informací a asistence na trhu práce, Prevence, Evaluace a koordinace</p>	<p><b>Cílové skupiny:</b></p> <p>romská mládež, jejich rodiče a sociálně potřební</p> <p><b>Partneři:</b></p> <p>Národní i mezinárodní (široké partnerství)</p>		<p>Realizace vzdělávání, motivační příprava.</p> <p>Poradenství, poskyt. inf., prevence.</p> <p>Proškolení zaměstnanců</p> <p>Metodiky a koncepce</p>	<p>Pozitivní vliv v oblastech intervence na úrovni soc. vyloučených lokalit (vzděl., zam.)</p> <p>Získání know-how a zkušeností organizace</p>	<p>Změna klimatu v místě (ve vazbě na aktivitu projektu)</p> <p>Změna přístupu k cílové skupině i poskytovaným službám</p>
	Neplánované (nezamýšlené)			<p>Zapojení dalších zahraničních organizací do projektu (zejména jako metodologická podpora)</p>			<p>Koncepce Ethnic friendly zaměstnavatel</p>	<p>Zapojení do návazných projektů a aktivit</p>
<b>PŘEDPOKLADY</b>					<b>EXTERNÍ FAKTORY</b>			
<p>Získání důvěry hodnotitelů (resp. získání projektu daného rozsahu rel. malou organizací)</p> <p>Zvládnutí managementu projektu</p>					<p>Zapojení a podpora ze strany veřejné správy (Město Brno, Jihomoravský kraj) – zejména oblast diseminace</p>		<p>Podpora ze strany veřejné správy (Město Brno, Jihomoravský kraj)</p>	

## Případová studie č. 3: Projekt Komunitní centrum Českého Švýcarska

<b>ZÁHLAVÍ</b>	
<b>Název projektu</b>	<b>Komunitní centrum Českého Švýcarska</b>
<b>Číslo projektu</b>	<b>CZ.04.4.09/1.1.00.4/0048</b>
<b>Příjemce</b>	<b>Město Krásná Lípa</b>
<b>Anotace</b>	<p>Projekt se komplexně věnuje strategickému rozvoji komunity (regionu) - propojuje problematiku zaměstnanosti, sociální a vzdělávací. Konkrétně projekt v praxi ověřuje možnost vzniku komunitních pracovních-vzdělávacích center (KC) v obcích do 5 000 obyvatel. Osoby zařazené do projektu získali v jednom místě současně vzdělání a pracovní praxi dle místních požadavků, a to s ohledem na místní podmínky a investiční akce v regionu a městě. Znevýhodnění osob je sníženo komplexní asistencí pro cílové skupiny a jednotlivce.</p> <p>Vybrané výstupy:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- metodika vzniku a fungování komunitního centra - návod pro založení komunitního centra v obci;</li> <li>- metodika dlouhodobých vzdělávacích rekvalifikačních kurzů s roční praxí a nekolidujícím zaměstnáním;</li> <li>- realizované vzdělávací kurzy, kopírujících aktuální místní potřeby (rekvalifikační kurz Pracovník informačních středisek a cestovních kanceláří, kurz Euromanager v oblasti rozvoje cestovního ruchu);</li> <li>- Job poradna</li> <li>- motivační společenská hra Na vlastní nohy</li> <li>- digitální životopis</li> </ul>
<b>Tematická oblast</b>	<p>2. Podpora sociálního začleňování a snižování chudoby</p> <p>2.1 Aktivní začleňování</p> <p>+ 2.6 Lokální strategie rozvoje</p> <p>2.6.1. Podpora přípravy a realizace místních rozvojových strategií.</p> <p>2.6.2. Podpora aktivit v rámci lokálních strategií v působnosti ESF, tj. zaměstnanosti, vzdělávání, sociálního začleňování a budování institucionálních kapacit.</p> <p>1. Podpora zaměstnanosti a mobility pracovní síly</p> <p>1.8 Zlepšení přístupu k celoživotnímu vzdělávání, zvyšování kvalifikace a kompetencí zaměstnanců a zvýšení relevance trhu práce ve vzdělávání a odborné přípravě.</p> <p>(3. Investice do vzdělávání, rozvoje dovedností a celoživotního učení</p> <p>3.3 Zlepšení přístupu k celoživotnímu vzdělávání, zvyšování kvalifikace a kompetencí zaměstnanců a zvýšení relevance trhu práce ve vzdělávání a odborné přípravě)</p> <p>4. Zlepšení institucionální kapacity a zajištění efektivní veřejné správy</p> <p>4.2 Budování kapacit pro aktéry poskytující zaměstnání, vzdělání, zdravotní a sociální politiku a odvětvové a územní pakty ke stimulaci reforem na národní, regionální a místní úrovni.</p>
<b>Fáze sociální inovace</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Podněty a inspirace</li> <li>2. Návrhy a nápady</li> <li>3. Prototypizace a piloty</li> <li>4. Realizace a udržení</li> <li>5. Upscaling</li> </ol>
<b>Typ intervence</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. získání, šíření, interpretace, sdílení znalostí</li> <li>2. vývoj/poskytnutí služby/produktu dle poptávky</li> </ol>

	<p>3. zvýšení, rozvoj kapacit a kvalifikací jednotlivců a organizací</p> <p>4. motivace a sdílení informací pro pozitivní změny chování</p> <p>5. vytvoření umožňujících systémů/ infrastruktury pro změnu</p>
<b>Klíčová slova</b>	komunitní rozvoj, cestovní ruch, metodika vzniku a fungování komunitního centra, osoby znevýhodněné na trhu práce, sociálně vyloučení, vzdělávání, rekvalifikace, sdílení dobrých praxí, zahraniční spolupráce
<b>Nositel inováce a klíčoví stakeholderi a partneři</b>	Město Krásná Lípa Partneři: České Švýcarsko, obecně prospěšná společnost; Úřad práce Děčín - pobočka Rumburk; Agentura Pondělí, občanské sdružení
<b>Aktivity</b>	<p>Vytvoření podmínek pro práci komunitních pracovních-vzdělávacích center v obcích (personál, prostory)</p> <p>Vytvoření pracovních čtět provázaných se vzdělávacími aktivitami</p> <p>Vytvoření koncepce a obsahu vzdělávacích, motivačních a rekvalifikačních modulů</p> <p>Odzkoušení koncepce a obsahu vzdělávacích, motivačních a rekvalifikačních modulů v praxi</p> <p>Vytvoření souhrnné metodiky pracovních-vzdělávacího komunitního centra</p> <p>Mezinárodní spolupráce Partnerství pro centrum Českého Švýcarska</p> <p>Realizace mainstreamingové strategie založené na předání pozitivních zkušeností, „best practices“ a inovativních návrhů a doporučení pro orgány, schopné jejich prosazení do běžné praxe</p> <p>Průběžná prezentace projektových záměrů, výsledků a výstupů z projektu Komunitní centrum České Švýcarsko</p> <p>Diseminace ověřených postupů řešení problematiky znevýhodněných skupin na trhu práce činností komunitního pracovních-vzdělávacího centra</p>
<b>Metadata</b>	<p><b>Náklady projektu:</b> 29 436 233,48 CZK</p> <p><b>Doba realizace projektu:</b> 17. srpen 2005 až 30. srpen 2008</p> <p><b>Geografické vymezení (NUTS II):</b> Severozápad</p> <p><b>Číslo a název TCA:</b> 3991 – Bridges over Borders</p> <p><b>Téma TCA:</b> Zlepšování zaměstnatelnosti</p>
<b>POPIS INOVACE</b>	
<b>Kontext, výchozí stav (baseline)</b>	<p>Kontext: Vysoká nezaměstnanost, vysoký podíl nízkokvalifikovaných osob i osob znevýhodněných na trhu práce, špatná zkušenost s kompetencemi pracovníků zaměstnávaných na VPP (město Krásná Lípa naráželo na nedostatečné kompetence pracovníků zaměstnávaných na VPP), rozjezd několika investičních projektů - potřeba včas zajistit (vybrat, vyškolit) jejich budoucí zaměstnance.</p> <p>výchozí stav: vysoká nezaměstnanost, chybějící komunikační uzel = prostředník k propojování osob a informací, vysoká motivace manažerů aktivizovat (nastartovat) místní komunitní život a aktivity (podpora cestovního ruchu, propojování zájmů města, ochránců přírody a podnikatelů v ČR).</p>
<b>Cíle a smysl inovace</b>	Cílem bylo ověření možnosti vzniku komunitních pracovních-vzdělávacích center v obcích do 5 000 obyvatel. Takové centrum vytvoří chybějící komunikační uzel k propojování osob a informací; záměr byl i aktivizovat (nastartovat) místní komunitní život + aktivity.
<b>Stručný popis principu</b>	<p>komplexní přístup</p> <p>propojení několika subjektů různých typů</p> <p>mezinárodní spolupráce</p> <p>kreativita</p>
<b>Hlavní příjemci, cílové skupiny a zaintere-</b>	<p>osoby s nízkým stupněm vzdělání</p> <p>osoby bez praxe v oboru</p> <p>osoby s neuplatitelnou kvalifikací na trhu práce</p>

<b>resované strany</b>	osoby neschopné si dlouhodobě práci udržet národnostní menšiny rodiče-samoživitelé pečující o malé děti osoby na rodičovské dovolené osoby zdravotně postižené (mentálně, duševně, tělesně, kombinovaně) osoby sociálně znevýhodněné absolventi škol bez praxe a zkušeností osoby s vyšším věkem (nad 50 let) obecně zejména lidé z evidence úřadu práce	
<b>Přidaná hodnota a podstata inovativnosti</b>	proškolené osoby, nová pracovní místa, funkční model spolupráce v komunitě, řada metodik a nových kurzů; nastavení vazeb, vytvoření know-how, posílení důvěry aktérů v to, že společné (inovační) projekty lze zvládnout a že takto lze přispět ke zlepšení.	
<b>Charakteristiky inovace</b>		
<b>Charakteristika</b>	<b>Popis</b>	
<i>Podněty a inspirace</i>	jak byl identifikován problém a jeho příčiny (diagnóza), jak byla získána pozornost k problému (zviditelnění), jak byla mapována/vyhodnocována možnost nového přístupu, jaké byly jeho spouštěče	Projekt vychází z potřeb rozvoje regionu a ze zkušenosti předkladatele se situací v komunitě, reaguje na vyzorované problémy cílových skupin. Podnět k přípravě projektu dala i nově vzniklá nezisková organizace, kde působili lidé se zkušeností s projekty.
<i>Návrhy a nápady</i>	jaký byl postup od podnětu k vytvoření návrhu projektu, byly využity specifické facilitace, kreativní techniky (vnitřní nebo vnější), participativní metody (viz cílové skupiny), otevřená inovace (banky nápadů, soutěže)	Tvůrci projektu využívali osobních schůzek (územní blízkost), šlo o společné úsilí místních obyvatel přispět k rozvoji oblasti, kde žijí (s vědomím společné vize).
<i>Potřebnost</i>	v čem je problém/příležitost a jeho/její stávající nedostatečné řešení/využití, proč je inovace potřebná/přínosná	Potřebnost projektu vychází ze zkušenosti předkladatele se situací v komunitě a ze zkušeností s cílovými skupinami. Projekt současně reaguje na budoucí potřeby regionu.
<i>Komplexnost</i>	zasazení problému a jeho inovativního řešení do kontextu dalších řešení, politik, strategií (holistický přístup)	Komplexní přístup je výrazným prvkem projektu. Město jako předkladatel a zapojené subjekty využily ojedinělé příležitosti společně řešit problematiku sociální, vzdělávací i zaměstnanostní. Postupovali v kontextu a s aktuálními zkušenostmi ze své praxe, současně i v souladu se strategií rozvoje města (komunity). Modelový příklad!
<i>Novost</i>	podstata novosti (oproti starému) a její rádius (územní, oborový), tj. vytvoření nebo přenos/přizpůsobení nového	Inovačnost je založena na společné snaze a odvaze předkladatele a partnerů přispět k rozvoji komunity (společně řešit problémy). Vychází i ze zahraniční inspirace (v GB není nutno projekt předem "nalinkovat"). Zkušenost se situací v komunitě je navázána na ambici (a odvahu) zkusit řešit problémy co nejlépe



		- i novým způsobem.
<i>Zlepšení</i>	v čem je nové řešení lepší a jak to prokážu	Zlepšení potvrzují konkrétní změny v hodnocení projektu (a jeho přínosů) u partnerů, kteří zpočátku nevěřili v úspěch (např. spolupracující ÚP). Inovační zlepšení nadále fungují: 5 let od skončení projektu přetrvala: Komplexnost: komunitní centrum dále funguje a usiluje o komplexní přístup k řešení problémů Propojení subjektů: subjekty společně iniciovaly a řeší další projekty, nově vznikla příspěvková organizace města Mezinárodní spolupráce - využívají se osobní vazby, pokusy podat další společné projekty Kreativita: kreativní přístup je zachován, jen už není tolik příležitostí (projektových) k jeho uplatnění (striktní nastavení obsahu projektů, formální a nesmyslně detailní kontroly výdajů)
<i>Proces</i>	průběh a efekty realizace inovativního řešení (projektu) - sociální učení, otevřenost, kreativita, angažovanost	Kreativní proces probíhá nepřetržitě, projevuje se mimo jiné např. při řešení náročných situací (neschvalují se monitor. zprávy, město musí projekt dotovat). Zjevná je osobní angažovanost (osobní zájem) zapojených aktérů.
<i>Cílové skupiny</i>	jak budou cílové skupiny zapojeny (pasivně, interaktivně; ve které fázi – půjde o příjemce nebo součást řešení)	Cílové skupiny jsou zahrnuty zejména jako příjemci vzniklých služeb a programů, ze zkušenosti aktérů je zřejmé, že jsou jejich potřeby dobře reflektovány.
<i>Partnerství</i>	zapojení stakeholderů, širší komunity (vertikální, horizontální), forma a intenzita interakce	Partnerství je rozvinuto ve vysoké intenzitě, jde o funkční propojení různých typů organizací a místní samosprávy.
<i>Praxe</i>	v jaké podobě bude výstup realizován v praxi (test, pilot, plně)	Všechny aktivity jsou realizovány v praxi, jde o vývoj, testování (pilotáž) a zavedení nových produktů.
<i>Šíření</i>	typ/forma přenositelného výstupu a způsob jeho šíření – pasivní, inter/aktivní	Informace o produktech byly šířeny prostřednictvím workshopů, konferencí - i přes tzv. Výbor žadatelů, který vznikl a fungoval v CIP EQUAL. Dnes je možné produkty nalézt v databázi na webu. Převážně šlo o tradiční nástroje publicity. MPSV v tomto směru zajišťovalo šíření brožur.
<i>Udržitelnost</i>	za jakých podmínek/v jaké podobě by projektová aktivita mohla pokračovat po skončení poskytované podpory	Nové přístupy i služby (kurzy) nadále existují a fungují v praxi i po skončení projektu. Produkty byly dále upraveny dle měnící se legislativy. Realizátor projektu po jeho ukončení založil příspěvkovou organizaci navazující svými aktivitami na projekt.
<i>Iniciace</i>	jaké další aktivity může projekt vyvolat/inspirovat/iniciovat	Projekt může iniciovat podobné aktivity, sám řešitel však iniciaci nevnímá jako prioritu, spíše jako vedlejší efekt (lze sledovat počet stažení produktů z webu esfdb.cz) Již v době jeho mainstreamingu jeden z produktů - digitální životopis - převzal partner v GB.

<i>Evaluace</i>	jak budu prokazovat úspěšnost řešení projektu (průběžně) a zohledňovat zpětnou vazbu	Evaluace byla v rámci projektu nastavena podle potřeb, řešitel nad rámec povinných indikátorů prováděl "sebeevaluaci" - sledoval vybrané hodnoty (počet nově zaměstnaných, počet proškolených). Řešitel pro evaluaci vybraných produktů ustanovil hodnotící komisi, složenou z expertů.
<i>Rizika</i>	jaká jsou rizika neúspěchu projektu (jeho inovační složky)	Velká - zpočátku nebyly schvalovány monitor. zprávy, město muselo projekt financovat z vl. zdrojů.
<i>Etapizace/fáze</i>	je realizace projektu etapizována a umožňuje dílčí vyhodnocení a případnou změnu, klíčové body, body zlomu (ups, downs)	Ano - nastaveny tři etapy podle programu CIP EQU-AL: vývoj - test - mainstreaming
<i>Prostředí</i>	jaké je přijetí/hodnocení inovace vnějším prostředím (včetně donátora, beneficentů, stakeholderů, vlastní/příbuzné odborné komunity)	Nejprve nedůvěra zastupitelů, postupně (po překonání obtíží s financováním) projekt získal důvěru i podporu.
<i>Pojetí</i>	jak je pojatá inovačnost v projektu (žadatelem a hodnotitelem), mění se toto pojetí v průběhu realizace	Řešitel skutečně usiluje o zlepšení situace v regionu, projekt je pojat komplexně, je znát zkušenost s místními problémy, inovační přístup je místy i reakcí na nečekané problémy.
<b>CYKLUS INOVACE</b>		
Vstupní analýza a vstupní podmínky, hlavní důvody realizace	V regionu byla vysoká nezaměstnanost, vysoký podíl nízkokvalifikovaných osob i osob znevýhodněných na trhu práce, špatná zkušenost s kompetencemi pracovníků zaměstnávaných na VPP (město Krásná Lípa naráželo na nedostatečné kompetence pracovníků zaměstnávaných na VPP). Současně se chystal rozjezd několika investičních projektů a bylo potřeba včas zajistit (vybrat, vyškolit) jejich budoucí zaměstnance.	
Původní plán, řízení projektu a jeho vyhodnocení	Projekt byl řešen podle plánu, komplikovaná administrace však způsobovala zpoždování plateb a nutila realizátory k řešení náročných situací (neschvalují se monitorovací zprávy, město musí projekt dotovat). Projekt byl realizován zejména díky osobnímu nasazení aktérů. Projekt byl hodnocen dobře, nové přístupy i služby nadále existují a jsou využívány. Vzniklé komunitní centrum je úspěšně v provozu: <a href="http://www.krasnalipa.cz/kccs">http://www.krasnalipa.cz/kccs</a>	
Partnerství	Partnerství je rozvinuto ve vysoké intenzitě, jde o funkční propojení různých typů organizací a místní samosprávy. Přehled partnerů: České Švýcarsko, obecně prospěšná společnost; Úřad práce Děčín; Agentura Pondělí, občanské sdružení	
<b>MAINSTREAMING</b>		
Popis použitých přístupů	Byla vytvořena a schválena mainstreamingová strategie projektu. Byl schválen grafický manuál, vydány tiskoviny a propagační předměty, webové stránky a další nástroje pro realizaci mainstreamingové strategie: tiskové zprávy, letáky, tiskoviny, propagační materiály, byl natočen šot pro TV i rozhlas, byly vydávány články o všech aktivitách s ohledem na cílovou skupinu každé z nich. Byly pořádány tematické semináře a workshopy pro odbornou veřejnost. Byla uspořádána závěrečná mezinárodní konference v ČR, mezinárodní konference v Bruselu a závěrečná konference projektu s názvem Veletrh pracovních	

	příležitostí. V průběhu projektu byly uspořádány formální i neformální setkání s NNO, zástupci státní správy i samosprávy a cílovými skupinami. Osvědčily se také výjezdy a předávání zkušeností. Vytvořeno bylo prezentační CD o projektu a film o realizaci projektu.
Shrnutí poučení a dobrých zkušeností	Výsledkem mainstreamingu je zejména zájem partnera o realizaci některých z kurzů (Kurz Pracovník regionální turistiky v chráněných územích, Kurz Pracovník informačních středisek a cestovních kanceláří, Kurz Euromanager v oblasti cestovního ruchu). Dále o produkty projektu projevily zájem některé úřady práce či Agentura pro sociální začleňování v Romských lokalitách (Metodika dlouhodobých vzdělávacích kurzů). Partner z Velké Británie projevila zájem o digitální životopisy, které začal vyrábět a publikovat na svém webu. V rámci vertikálního mainstreamingu se uplatnil produkt Metodika dlouhodobých vzdělávacích rekvalifikačních kurzů s roční praxí a nekolidujícím zaměstnáním, který byl šířen obcím, obecním zastupitelstvům, krajským zastupitelstvům, politikům, úřadům práce (dále i v rámci horizontálního mainstreamingu sociálním partnerům, Sdružení pro rozvoj Šlukovska, zástupcům podnikatelské sféry, NNO, veřejnosti a školám).
Udržitelnost a současný stav	Nové přístupy i služby (kurzy) nadále existují a fungují v praxi i po skončení projektu. Produkty byly dále upraveny dle měnící se legislativy. Realizátor projektu po jeho ukončení založil příspěvkovou organizaci navazující svými aktivitami na projekt.
<b>DOPADY</b>	
Dosažené výstupy, výsledky a dopady	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vznik komunitního centra (dále funguje a usiluje o komplexní přístup k řešení problémů)</li> <li>• Propojení subjektů: subjekty společně iniciovaly a řeší další projekty, nově vznikla příspěvková organizace města</li> <li>• Mezinárodní spolupráce - nové osobní vazby, pokusy podat další společné projekty</li> <li>• Případové studie, rady a doporučení, užitečné nástroje a instrumenty, cesty a způsoby týkající se vytváření sítí - Networking - webové stránky pro podporu síťování: <a href="http://www.networking-works.net/">http://www.networking-works.net/</a>;</li> <li>• ITC - webové stránky <a href="http://www.learningvoices.com">www.learningvoices.com</a>, které se využijí pro zpřístupnění materiálů o metodách vzdělávání s využitím různých technických prostředků;</li> <li>• Engaging Non-learness - 20 min. film - z každé země 3 min. - příběh dokumentující zapojení nového účastníka do vzdělávacího procesu a jeho úspěch;</li> <li>• Improving skills - digitální životopis jako nová forma CV. Výstup – brožura (vydána v ČR) a CD. Digitální životopis byl odzkoušen v každé zemi a jednotlivá partnerství hodnotila přínos digitálního životopisu jak pro zaměstnavatele, tak pro uchazeče o zaměstnání. V ČR a VB byly natočeny a zveřejněny další životopisy pro klienty projektů.</li> </ul>
Hodnocení z pozice různých stakeholderů	Postupně registrovali zlepšování hodnocení projektu (a jeho přínosů) u partnerů, kteří zpočátku nevěřili v úspěch (např. spolupracující ÚP).
Poučení	Dnes už není tolik příležitostí (projektových) k uplatnění inovativního přístupu (striktní nastavení obsahu projektů, formální a nesmyslně detailní kontroly výdajů, zvyšující se administrativní náročnost).
<b>ZDROJE</b>	
Použité zdroje	Webové stránky EQUAL <a href="http://www.equalcr.cz/clanek.php?lg=1&amp;id=700">http://www.equalcr.cz/clanek.php?lg=1&amp;id=700</a> a ESFDB <a href="http://esfdb.esfcr.cz/modules/marwel/index.php?article=1032">http://esfdb.esfcr.cz/modules/marwel/index.php?article=1032</a> , rozhovory
Doporučené	Web Networking-Works <a href="http://www.networking-works.net/czech/index.html">http://www.networking-works.net/czech/index.html</a> a

linky	KC <a href="http://kostka.krasnalipa.cz/">http://kostka.krasnalipa.cz/</a>
Související projekty vč. krátké anotace	<p><b>Komunitní plánování na Šluknovsku</b>                  OP LZZ: CZ.1.04/3.1.03/65.00037.                  Výše dotace 2.161.288 Kč                  Doba realizace: 1. 8. 2011 do 31. 7. 2013.                  Realizátorem projektu je Komunitní centrum Kostka Krásná Lípa: včasným plánováním přiměřených programů, projektů a sociálních služeb propojených spoluprací zadavatelů, zaměstnavatelů, poskytovatelů a uživatelů, můžeme prostřednictvím této metody předcházet sociálnímu vyloučení znevýhodněných osob na trhu práce a ze společnosti. Komunitní plán umožňuje rozvíjet sociální služby dle místních potřeb a posilovat kapacity sociální ekonomiky. Co vznikne: síť spolupracujících poskytovatelů, zadavatelů sociálních služeb, obcí a institucí; Katalog sociálních služeb; bude provedena analýza potřeb a připraven plán rozvoje sociálních služeb a dalších komunitních aktivit včetně vzdělávání.</p>
Jména osob a institucí	Hana Volfová, v době realizace místostarostka Krásné Lípy (řešitel projektu)
<b>DOPORUČENÍ (ZE STRANY PŘÍJEMCE)</b>	
<i>„snižte administrativu projektů, zaměřte se na soc. slabé lokality, umožněte ověření inovativních metod a zajistěte prosazení těch nejlepších do národních politik“</i>	

SITUACE/ PODMÍNKY		VSTUPY	AKTIVITY	ÚČASTNÍCI	ZMĚNY/UDÁLOSTI	VÝSTUPY	VÝSLEDKY	DOPADY
<p>vysoká nezaměstnanost</p> <p>chybějící prostředník k propojování osob a informací (neexistence KC)</p> <p>motivace nastartovat místní komunitní život a aktivity (podpora cestovního ruchu, propojování zájmů města, ochránců přírody a podnikatelů)</p> <p>Nutnost vyškolit zaměstnance ve vazbě na chystané investiční projekty města</p>	<p>Plánované (zamýšlené)</p>	<p>Rozpočet: 29 436 233 Kč</p> <p>Zkušenosti předkladatele se situací v komunitě</p> <p>Zahraniční inspirace</p>	<p>Vytvoření podmínek pro KC v obcích; Vytvoření koncepce a obsahu prac. vz. modulů; Odzkoušení; Vytvoření souhrnné metodiky;</p> <p>Mezinár. spolupráce; Realizace mainstream. strategie; Průběžná prezentace; Diseminace ověřených postupů činností KC</p>	<p><b>Primárně:</b> nízkokvalifikované osoby a osoby znevýhod. na trhu práce</p> <p><b>Nositelé:</b> Město Krásná Lípa; Partneři: České Švýcarsko, ops; Úřad práce Děčín - pobočka Rumburk; Agentura Pondělí, občanské sdružení</p>		<p>Metodiky fungování a vzniku komunitního centra; metodika dlouhodobých vzděl. rekvalif. kurzů s roční praxí a nekolidujícím zaměstnáním; vzdělávací kurzy; job poradna; motivační společenská hra; film; digitální životopis</p>	<p>Funkční portfolio služeb (kurzů) a činnosti</p> <p>Rozšíření produktů (metodik, kurzů, digitálního životopisu)</p>	<p>Fungující komunitní centrum usilující o komplexní změnu</p> <p>Propojení aktérů na místní i mezinárodní úrovni</p>
	<p>Neplánované (nezamýšlené)</p>					<p>Digitální životopis převzat partnerem z VB</p>	<p>nová příspěvková organizace města po skončení projektu</p>	<p>Důvěra v navržené řešení (další společné komunitní projekty)</p>
<b>PŘEDPOKLADY</b>					<b>EXTERNÍ FAKTORY</b>			
<p>Podpora na úrovni města Krásná Lípa (soulad se strategickými cíli) a místních NNO</p>					<p>Nedůvěra v projekt spojená s počátečními obtížemi s financováním – později překonáno</p>			

## Případová studie č. 4: Projekt Proč mají zůstat stranou? ...

<b>ZÁHLAVÍ</b>	
<b>Název projektu</b>	<b>Proč mají zůstat stranou? - komplexní posílení a využití pracovního potenciálu žadatelů o azyl</b>
<b>Číslo projektu</b>	<b>CZ.04.4.09/5.1.00.4/0106</b>
<b>Příjemce</b>	<b>Konzorcium nevládních organizací pracujících s migranty, o.s.</b>
<b>Anotace</b>	Projekt realizovalo Konzorcium nevládních organizací pracujících s migranty, o.s.: Poradna pro uprchlíky (PPU), Organizace pro pomoc uprchlíkům (OPU), Sdružení občanů zabývajících se emigranty (SOZE). Cílem projektu bylo pomoci žadatelům o azyl v orientaci na legálním trhu práce ČR a poskytnout jim možnost v průběhu azylové procedury zvýšit svoji „hodnotu“ na legálním trhu práce nejen v ČR, ale i při možném navrácení se do země původu. Projekt „Proč mají zůstat stranou?“ dal žadatelům o azyl šanci získat nové vědomosti a dovednosti v kurzech i prostřednictvím poradenských služeb, kdy pomocí pracovně právního poradenství žadatelům zprostředkoval získat důležité informace o komunikaci s potenciálními zaměstnavateli. Díky skills auditu vypracovaném ve spolupráci se sociálními pracovníky projekt pomáhal žadatelům o azyl najít novou cestu v profesním životě (projekt pomáhal měnit přání ve skutečnost).
<b>Tematická oblast</b>	<b>2.2 Integrace marginalizovaných skupin</b> 2.2.1. Integrované postupy začleňování na trh práce, včetně individuální podpory, poradenství a přístupu ke všeobecnému i odbornému vzdělávání a odborné přípravě.  4. Zlepšení institucionální kapacity a zajištění efektivní veřejné správy
<b>Fáze sociální inovace</b>	1. Podněty a inspirace 2. Návrhy a nápady 3. Prototypizace a piloty (6. Systémová změna - cíleno, neprokázáno)
<b>Typ intervence</b>	1. získání, šíření, interpretace, sdílení znalostí 2. vývoj/poskytnutí služby/produktu dle poptávky 3. zvýšení, rozvoj kapacit a kvalifikací jednotlivců a organizací 4. motivace a sdílení informací pro pozitivní změny chování 5. vytvoření umožňujících systémů/ infrastruktury pro změnu 6. podpora změny politiky/implementace
<b>Klíčová slova</b>	Žadatel o azyl, zaměstnávání, integrace, reintegrace, zvyšování kvalifikace, doložení dosažené úrovně kvalifikace a rekvalifikace osvědčením, multikulturní centrum, skills audit, legální práce, nelegální práce.
<b>Nositel inovace a klíčoví stakeholderi a partneři</b>	Konzorcium nevládních organizací pracujících s migranty, o.s. (Poradna pro uprchlíky (PPU), Organizace pro pomoc uprchlíkům (OPU), Sdružení občanů zabývajících se emigranty (SOZE)), konkrétně realizační tým Džana Popovič, která sama prošla procesem žadatelky o azyl a PhDr. Marie Hradečná. Partneři: Úřad práce Brno - venkov; Úřad práce Brno - město; Masarykova univerzita v Brně; La Strada Česká republika, o.p.s.; Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy; Hospodářská komora České republiky; Genderové informační centrum NORA o.p.s.; Gender Studies, o.p.s.; Výzkumný ústav práce a sociálních věcí
<b>Aktivity</b>	Soubor aktivit cíleně zaměřených na zvyšování kvalifikace žadatelů, včetně doložení dosažené úrovně rekvalifikace osvědčením vydaným pokud možno v jazyce země původu: sociální, právní a psychologické poradenství, výuka českého jazyka, výuka anglického jazyka, počítačové kurzy, motivační kurzy, kurzy „Žadatel učí žadatele“, ženské skupiny, internetová kavárna, pracovní stáže ve vybraných podnicích; vytvo-

	ření tří multikulturních center.
<b>Metadata</b>	<p><b>Rozpočet:</b> 36 623 763 Kč</p> <p><b>Geografické vymezení (NUTS II):</b> Moravskoslezsko, Jihovýchod, Severovýchod, Severozápad</p> <p><b>Číslo a název TCA:</b> CZ-66 - More options: Labour and Education!</p> <p><b>Téma TCA:</b> Pomoc žadatelům o azyl v jejich integraci na trhu práce</p>
<b>POPIS INOVACE</b>	
<b>Kontext, výchozí stav (baseline)</b>	<p>Projekt vznikl v letech 2002-3. V ČR existovala zařízení pro cizince typu uprchlických táborů, kde se s nimi dále nepracovalo. Nevládní organizace (zapojené do projektového konzorcia) měly již zkušenosti s prací s uprchlíky zejména s osobami z bývalé Jugoslávie. V době přípravy projektu se začaly objevovat nové specifické problémy této cílové skupiny, protože nově začaly do ČR přicházet uprchlíci z Afriky, Arabského světa ad. Organizace v konzorciu vycházely z předchozích projektových zkušeností, kdy realizovaly malé projekty samostatně.</p> <p>Projekt EQUAL přinesl velkou příležitost propojit nevládní organizace pracující s uprchlíky, umožnil jim pracovat týmově, řešit danou problematiku komplexně.</p>
<b>Cíle a smysl inovace</b>	Synergickým způsobem zajistit komplexní péči o žadatele o azyl.
<b>Stručný popis principu</b>	<p><b>Komplexní přístup k problematice:</b> komplexní řešení</p> <p><b>Partnerství:</b> propojení všech relevantních subjektů: nevládní organizace pracující s uprchlíky se propojily s dalšími partnery jiného typu: s VŠ (MU Brno), HK ČR. Tato forma partnerství byla nová, nevládní organizace dříve pracovaly převážně samostatně.</p> <p>Vytvoření RP, složeného z významných subjektů působících v oblasti vztahující se k problematice žadatelů. Spojuje v sobě subjekty z nevládní sféry, centrálních orgánů státní správy, úřadů práce, vzdělávacích a vysokoškolských pracovišť a organizací specializovaných na problematiku gender. Manuály, metodika ani příručky k výuce žadatelů o azyl, k výuce specializované češtiny neexistovaly. Nový rozměr sociálního poradenství (skills audit).</p> <p><b>Mezinárodní spolupráce:</b> velký přínos přinesla inspirace z Německa, kde se problematice práce s uprchlíky věnovali již řadu let a měli velké zkušenosti ("byli o 30 let napřed").</p> <p><b>Multikulturní centra</b> - hlavní nástroj projektu. Centra vznikla ve třech místech, mimo areál uprchlických táborů byly pronajaty prostory pro setkávání, školení i volnočasové aktivity uprchlíků.</p> <p><b>Řada inovačních prvků byla identifikována u přístupů a konkrétní podoby aktivit projektu.</b> Jednou z expertek projektu byla Ing. Džana Popovič, která sama prošla procesem žadatelky o azyl, znala potřeby a problémy této cílové skupiny, nutnost respektování (i možnosti využití) kulturních specifík.</p> <p><b>Kurzy „Žadatel učí žadatele“:</b> v rámci této aktivity proběhl: Kurz šití, Výroba ozdob a šperků z korálků, Malování keramiky. Žadatelé(-ky) se vzájemně učily, současně se aktivizovaly i motivovaly a rozvíjely své znalosti a dovednosti.</p> <p><b>Ženské skupiny:</b> bylo nutno respektovat kulturní specifika řady zemí původu uprchlíků, kde se ženy a muži setkávají odděleně. Klientky projektu se aktivně zapojovaly do realizace projektu. Pomáhaly například s přípravami společenských akcí (Národní večery, recepce pro hosty s ochutnávkou tradičních jídel apod.) S ženskou skupinou se pracovalo od začátku projektu, podle plánu v intervalech 2x měsíčně</p> <p><b>Internetová kavárna:</b> místo každodenního setkávání klientů Multikulturního centra (žadatelů, uznaných uprchlíků), včetně místních obyvatel.</p> <p><b>Pracovní stáže ve vybraných podnicích:</b> splněno částečně - dle DPA měl být vytvořen program pracovních stáží spolu s vytvořením fondu na hrazení nákladů na pra-</p>

	<p>covní stáže (stipendijní programy). Případné finanční podpory ale byly poskytovány individuálně po vyhodnocení všech dostupných informací. Příklad: byla zajištěna odborná praxe zdravotní sestry u místního lékaře, jež je podmínkou aprobační zkoušky pro zdravotní sestry.</p> <p><b>Informování a zapojení veřejnosti</b> Akce pro veřejnost, kdy žadatelé představovali svou kulturu a zvyky, což se dařilo. Národní večery se uskutečnily dva. Do akcí se rovněž zapojili čeští umělci. Proběhla i neformální setkání s veřejností jako např. <b>piknik s žadateli a obyvateli Stráže, oslavy světového dne uprchlíků</b>, výstava výtvarných prací žáků ZŠ na téma „Naděje“.</p> <p><b>Drobné inovační (motivační) prvky:</b> žadatelky o azyl bylo potřeba "nalákat" k účasti na seminář drobnými dárky (projekt sehnal šampóny od sponzorů).</p>				
<p><b>Hlavní příjemci, cílové skupiny a zainteresované strany</b></p>	<p>cizinci a azylanti</p>				
<p><b>Přidaná hodnota a podstata inovativnosti</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Změna v systému práce pracovníků z organizací konsorcia. Naučili se spolupracovat, pracovat týmově, naučili se sebereflexi (pohlížet zvenku na svou práci).</li> <li>- Změna v pojetí práce s uprchlíky: od spíše amatérského přístupu k profesionalitě: projekt ukázal, jaký přínos mají standardy kvality (nastaveny v Německu). Projekt začal nastavovat prvky systematického přístupu v práci s uprchlíky v ČR.</li> <li>- Byly vytvořeny zcela nové metodiky</li> <li>- Projektový právnícký Think tank vypracoval kvalitní analýzy přístupů v práci s uprchlíky v dalších zemích, připravil návrh na zkrácení čekací lhůty pro vstup na trh práce pro žadatele o azyl. I když se změna nedostala do zákona, byla komunikována a politici přislíbili tuto věc dořešit.</li> </ul> <p>Potvrdilo se, že pro politiky nebylo (a asi ani dnes není) problematika žadatelů o azyl "atraktivní", aktuální téma, proto jí nevěnují pozornost.</p> <p>Konkrétní změny v průběhu řízení a financování projektu (např. přesuny financí na nově zjištěnou potřebnou aktivitu, službu, produkt) byly v rámci projektu možné, realizace mohla běžet flexibilně, dnes je toto nepřipustné, komplikované.</p> <p>Změna vnímání uprchlíků ze strany veřejnosti (pozitivní změna přinesla porozumění kulturním odlišnostem)</p> <p>Zásadní změna, kterou by představovalo dotvoření systému práce se žadateli o azyl a jeho plné zavádění, nebyla v rámci projektu možná. Bohužel se nepodařilo navázat obdobným projektem takového rozsahu. Organizace spolupracující v Konsorciu dnes opět fungují samostatně, vzájemné osobní vazby zůstávají funkční.</p>				
<p><b>Charakteristiky inovace</b></p>					
<p><b>Charakteristika</b></p>	<table border="1"> <thead> <tr> <th data-bbox="391 1585 750 1624"><i>Charakteristika</i></th> <th data-bbox="750 1585 1406 1624"><i>Popis</i></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="391 1624 750 2013"> <p><i>Podněty a inspirace</i></p> </td> <td data-bbox="750 1624 1406 2013"> <p><i>jak byl identifikován problém a jeho příčiny (diagnóza), jak byla získána pozornost k problému (zviditelnění), jak byla mapována/vyhodnocována možnost nového přístupu, jaké byly jeho spouštěče</i></p> </td> </tr> </tbody> </table>	<i>Charakteristika</i>	<i>Popis</i>	<p><i>Podněty a inspirace</i></p>	<p><i>jak byl identifikován problém a jeho příčiny (diagnóza), jak byla získána pozornost k problému (zviditelnění), jak byla mapována/vyhodnocována možnost nového přístupu, jaké byly jeho spouštěče</i></p>
<i>Charakteristika</i>	<i>Popis</i>				
<p><i>Podněty a inspirace</i></p>	<p><i>jak byl identifikován problém a jeho příčiny (diagnóza), jak byla získána pozornost k problému (zviditelnění), jak byla mapována/vyhodnocována možnost nového přístupu, jaké byly jeho spouštěče</i></p>				



		<p>samostatně.</p> <p>Projekt EQUAL přinesl velkou příležitost propojit nevládní organizace pracující s uprchlíky, umožnil jim pracovat týmově, řešit danou problematiku komplexně.</p>
<i>Návrhy a nápady</i>	<i>jaký byl postup od podnětu k vytvoření návrhu projektu, byly využity specifické facilitace, kreativní techniky (vnitřní nebo vnější), participativní metody (viz cílové skupiny), otevřená inovace (banky nápadů, soutěže)</i>	Využity kreativní techniky, participativní metody.
<i>Potřebnost</i>	<i>v čem je problém/příležitost a jeho/její stávající nedostatečné řešení/využití, proč je inovace potřebná/přínosná</i>	Potřebnost vychází ze znalosti potřeb a situace v oblasti práce se žadateli o azyl. Stávající postupy byly všeobecně vnímány jako nedostatečné. Potřeba projektu vyplynula i z aktuální situace - z příchodu nových skupin uprchlíků z nových zemí.
<i>Komplexnost</i>	<i>zasazení problému a jeho inovativního řešení do kontextu dalších řešení, politik, strategií (holistický přístup)</i>	Komplexní přístup: projekt komplexně řešil problematiku cílové skupiny, zapojil relevantní partnery.
<i>Novost</i>	<i>podstata novosti (oproti starému) a její rádius (územní, oborový), tj. vytvoření nebo přenos/přizpůsobení nového</i>	Přenos systémových prvků, osvědčených v zahraničí (inspirace převážně z Německa).
<i>Zlepšení</i>	<i>v čem je nové řešení lepší a jak to prokáže</i>	Partnerství: vzniklé vazby mezi subjekty nadále fungují, subjekty nadále spolupracují. Metodiky z projektu i Film a komix jsou nadále žádány a využívány. Motivační a vzdělávací aktivity vedly k cíli - řada osob z cílové skupiny nostrifikovala své vzdělání.
<i>Proces</i>	<i>průběh a efekty realizace inovativního řešení (projektu) - sociální učení, otevřenost, kreativita, angažovanost</i>	V rámci projektu bylo vše uvedené využíváno. V průběhu realizace projektu se objevovaly nové potřeby a podněty, na které projekt pružně reagoval. Řešil např. situaci, kdy v jednom místě, kde byl projekt realizován, došlo ke zrušení uprchlického tábora. Projekt zde přesto pokračoval, uprchlíky vyhledával aktivně a samostatně. Uplatňoval se otevřený přístup, sociální učení, projekt působil na změnu vnímání veřejnosti.
<i>Cílové skupiny</i>	<i>jak budou cílové skupiny zapojeny (pasivně, interaktivně; ve které fázi – půjde o příjemce nebo součást řešení)</i>	Cílové skupiny byly zapojeny interaktivně. Podílely se i na školících aktivitách, aktivně přispívaly k realizaci projektu.
<i>Partnerství</i>	<i>zapojení stakeholderů, širší komunity (vertikální,</i>	Partnerství je rozvinuto ve vysoké intenzitě. Partnery jsou subjekty obdobného i různého zaměření – jde o

	<i>horizontální), forma a intenzita interakce</i>	partnerství subjektů řešících problematiku této cílové skupiny.
<i>Zprostředkující subjekty</i>	<i>využití zprostředkujících subjektů při realizaci inovace (inkubace inovací, sítě a platformy, huby, týmy)</i>	Úřady práce (kde projekt znali, doporučovali jej cílové skupině)
<i>Praxe</i>	<i>v jaké podobě bude výstup realizován v praxi (test, pilot, plně)</i>	plně Metodiky dnes plně využívány (např. čeština pro cizince, metodika pro sociální pracovníky a další).
<i>Šíření</i>	<i>typ/forma přenositelného výstupu a způsob jeho šíření – pasivní, inter/aktivní</i>	Řada forem šíření, často netradičních - vertikálně i horizontálně: Výstupy Think tanku - analytického centra - byl šířeny mnoha způsoby (viz níže): šlo o výstupy směřující ke změně legislativy, konkrétně ke snížení počtu nelegálně pracujících žadatelů a strpitelů cílené na zlepšení jejich postavení na trhu práce. Šíření výstupů Think tanku: - v rámci členství v pracovní komisi MPSV pro tvorbu nové legislativy resp. v komisi Ministra práce a sociálních věcí pro integraci cizinců, Rady vlády pro lidská práva, Výbor pro práva cizinců, Legislativní radě vlády a VOP - přímým lobbváním a legislativní advokací vůči poslancům a senátorům, které bylo zajištěno osobními schůzkami se zákonodárci - připomínkováním zákonů, dohledem nad jejich vypořádáním s důrazem na vytváření vlastních návrhů změn právních úprav - působením na veřejnost prostřednictvím médií, cestou tiskových zpráv; TV pořad Hledám práci, dokumentární film "Proč mají zůstat stranou" (Jeden svět) komix (vysvětluje žadatelům rozdíl mezi legální a nelegální prací), letáky
<i>Udržitelnost</i>	<i>za jakých podmínek/v jaké podobě by projektová aktivita mohla pokračovat po skončení poskytované podpory</i>	dnes se všechny metodiky využívají v praxi
<i>Iniciace</i>	<i>jaké další aktivity může projekt vyvolat/inspirovat/iniciovat</i>	Projekt nastartoval změnu v této oblasti. MVČR v současné době buduje v každém kraji multikulturní centrum pro migranty (modelově jde o obdobná centra multikult. centrům zřízeným v projektu).
<i>Evaluace</i>	<i>jak budu prokazovat úspěšnost řešení projektu (průběžně) a zohledňovat zpětnou vazbu</i>	Standardní postupy.
<i>Rizika</i>	<i>jaká jsou rizika neúspěchu projektu (jeho inovační složky)</i>	Rizikem by byl nedostatek žadatelů anebo neschopnost projektového konsorcia tyto motivovat k účasti na projektu. Dále i případná deziluze týmu, která

		nastala až po ukončení projektu, kdy se ukázalo, že další podpora započatým službám nebude pokračovat. Zpožděné financování (odstoupil jeden z partnerů) - projekt nebyl ohrožen.
<i>Etapizace/fáze</i>	<i>je realizace projektu etapizována a umožňuje dílčí vyhodnocení a případnou změnu, klíčové body, body zlomu (ups, downs)</i>	Ano - nastaveny tři etapy podle programu CIP EQUAL: vývoj - test - mainstreaming Klíčový od zlomu: 17. 12. 2005 (po cca půl roce fungování projektu zcela bez financí) přišly peníze z MPSV.
<i>Prostředí</i>	<i>jaké je přijetí/hodnocení inovace vnějším prostředím (včetně donátora, beneficentů, stakeholderů, vlastní/příbuzné odborné komunity)</i>	Nadšené přijetí, všude projektu vycházeli vstříc. Hejtmán /starosta se účastnil otevírání multikulturního centra.
<i>Pojetí</i>	<i>jak je pojetá inovačnost v projektu (žadatelem a hodnotitelem), mění se toto pojetí v průběhu realizace</i>	Projekt usiloval o překonávání předsudků. Toto bylo ve své době obtížné (i pro média). Využili příběhů.
<b>CYKLUS INOVACE</b>		
Vstupní analýza a vstupní podmínky, hlavní důvody realizace	V ČR existovala zařízení pro cizince typu uprchlických táborů, kde se s nimi dále nepracovalo. Nevládní organizace (zapojené do projektového konzorcia) měly již zkušenosti s prací s uprchlíky zejména s osobami z bývalé Jugoslávie. V době přípravy projektu se začaly objevovat nové specifické problémy této cílové skupiny, protože nově začaly do ČR přicházet uprchlíci z Afriky, Arabského světa, ad. Organizace v konzorciu vycházely z předchozích projektových zkušeností, kdy realizovaly malé projekty samostatně. Projekt EQUAL přinesl velkou příležitost propojit nevládní organizace pracující s uprchlíky, umožnil jim pracovat týmově, řešit danou problematiku komplexně.	
Původní plán, řízení projektu a jeho vyhodnocení	Byla otevřená tři multikulturní centra, která se stala pojítkem projektu s cílovými skupinami. Na slavnostní zahájení byli pozváni zástupci krajů, obcí, úřadů práce, cizinecké policie, potenciálních zaměstnavatelů, médií a zástupci žadatelů o mezinárodní ochranu. Na konferenci v Senátu ČR, na kulatých stolech s regionálními politiky a na odborných konferencích Equalu byl šířen vytvořený dokumentární film o práci s žadateli o azyl, který informoval o společenských a legislativních souvislostech. Analytická skupina právníků využila všech výstupů projektu pro přípravu lobování ke zkrácení lhůty, po kterou nesmí žadatelé o mezinárodní ochranu vstoupit na legální trh práce, přestože se to nakonec do zákona nevešlo, bylo přislíbeno politickou reprezentací, že se tím v budoucnu bude zabývat. Prezentace doporučení vycházejících z výstupů byla směřována na nevládní organizace pracující v obdobné problematice a instituce EU.	
Partnerství	Na projektu v ČR spolupracovaly organizace, které se zabývaly problematikou uprchlíků a odborným poradenstvím zaměřeným na klienty z této skupiny cizinců. OPU, PPU a SOZE, které byly sdruženy v tzv. Konzorciu nevládních organizací pracujících s uprchlíky.	
<b>MAINSTREAMING</b>		
Popis použitých přístupů	Přes média byla informována laická a odborná veřejnost o zahájení projektu a jejich základních cílech. Cílová skupina žadatelů o mezinárodní ochranu oslovovala jednotlivců a předáváním informací o projektu, jejich participaci v projekto-	

	vých aktivitách atd. Odborná veřejnost a zástupci státní správy byly nepravidelně oslovovány aktivitami jako národní večery, osobní konzultace, osobní asistence při vyřizování pracovních povolení apod. Byly realizovány 4 kulaté stoly v regionech – v Teplicích, v Kostelci, v Brně, v Karolinu v Praze, proběhl workshop/seminář v rámci filmového festivalu Jeden svět, a závěrečná konference NTS. Docházelo tak k výměně dobrých zkušeností nejen mezi organizacemi samotného RP, ale i dalším relevantním subjektům. Proběhlo natáčení ČT v MKC Teplice a v programu „Nemám práci“ byla odvysílána tato reportáž. Film „Proč mají zůstat stranou“ byl prezentován na filmovém festivalu Jeden Svět, v pobytových střediscích a na setkání UNHCR.
Shrnutí poučení a dobrých zkušeností	Projekt přispěl k rozvoji spolupráce a přispěl k profesionalizaci - vedl od spíše amatérského přístupu k profesionalitě: projekt ukázal, jaký přínos mají standardy kvality (nastaveny v Německu). Projekt začal nastavovat prvky systematického přístupu v práci s uprchlíky v ČR.
Udržitelnost a současný stav	Rodina produktů pro výuku českého je dále používána. Na projekt se bohužel nepodařilo navázat, i když organizace sdružené v konsorciu usilovaly o další podobně komplexní spolupráci. Ta nadále probíhá, ale v menším rozsahu.
<b>DOPADY</b>	
Dosažené výstupy, výsledky a dopady	Projekt EQUAL přinesl velkou příležitost propojit nevládní organizace pracující s uprchlíky, umožnil jim pracovat týmově, řešit danou problematiku komplexně. Projekt začal nastavovat prvky systematického přístupu v práci s uprchlíky v ČR. V projektu vznikla komplexní publikace o cílové skupině „Žadatelé o mezinárodní ochranu na trhu práce“, dostupná on-line - viz např: <a href="http://esfdb.esfcr.cz/modules/marwel/index.php?article=1094">http://esfdb.esfcr.cz/modules/marwel/index.php?article=1094</a> nebo: <a href="http://www.migraceonline.cz/e-knihovna/index.shtml?AA_SL_Session=f388beafc3964b17e8b11131329b8735&amp;sh_itm=23c7f2ef546616c96fe133341a497f2d&amp;add_disc=1">http://www.migraceonline.cz/e-knihovna/index.shtml?AA_SL_Session=f388beafc3964b17e8b11131329b8735&amp;sh_itm=23c7f2ef546616c96fe133341a497f2d&amp;add_disc=1</a> .
Hodnocení z pozice různých stakeholderů	Nadšené přijetí, všude projektu vycházeli vstříc. Hejtman /starosta/ se vždy účastnil otevírání multikulturního centra.
Poučení	Velký potenciál, částečně ztracená příležitost: nepodařilo se pokračovat v plném rozsahu, nebyl k dispozici vhodný navazující zdroj financování.
<b>ZDROJE</b>	
Použité zdroje	Web EQUAL <a href="http://www.equalcr.cz/clanek.php?lg=1&amp;id=748">http://www.equalcr.cz/clanek.php?lg=1&amp;id=748</a> , Web ESFDB <a href="http://esfdb.esfcr.cz/modules/marwel/index.php?article=1094">http://esfdb.esfcr.cz/modules/marwel/index.php?article=1094</a> , rozhovory, web projektu na: <a href="http://www.konzorcium.cz/cz/projekty/proc-maji-zustat-stranou.php">http://www.konzorcium.cz/cz/projekty/proc-maji-zustat-stranou.php</a>
Doporučené linky	<a href="http://www.konzorcium.cz">www.konzorcium.cz</a>
Související projekty vč. krátké anotace	PROJEKT ZLEPŠENÍ POSTAVENÍ PRACOVNÍCH MIGRANTŮ Tento projekt podpořila Nadace Open Society Fund Praha a trval od 1.8.2010 do 31.7.2011. Cílem projektu bylo zlepšení koordinace členských organizací Konsorcia a komunikace mezi nimi a zapojení migrantských organizací do Konsorcia a do aktivit neziskového sektoru v oblasti migrace. V rámci projektu vznikly tři pracovní skupiny, které sdružily odborníky z jednotlivých členských organizací, konkrétně skupina sociální, právní a mediální. Skupiny se scházely jednou měsíčně a byly zaměřené na zvyšování kompetencí jejich členů a zároveň se jejich prostřednictvím koordinují aktivity členských organizací v příslušných oblastech. Sociální skupina kromě jiného vytvořila databázi poskytování služeb, pro zjednodušení dostupnosti pomoci klientům. Právní skupina kromě jiného zpracovala východiska pro novelu

	<p>cizineckého zákona. Mediální skupina kromě jiného zajišťovala vydávání elektronického bulletinu, informující o problémech v oblasti migrace a o postoji neziskových organizací sdružených v Konsorciu a jejich návrzích na řešení problémů.</p> <p>PROJEKT OPENING DOORS TO MIGRANTS IN CENTRAL EUROPE Projekt "Opening doors to migrants in Central Europe" podpořila Nadace Open Society Fund Praha a byl realizován od 1.1.2011 do 31.12.2011. Cílem tohoto projektu bylo propagovat zejména otevřený přístup k migraci a migrantům a hledat nové otevřené způsoby přijímání migrantů. Inspiraci jsme hledali především ve vyspělých imigračních zemích, které přijímají pracovní a jiné migranty desítky či stovky let a mají vytvořené systémy fungující pracovní migrace. Ve světě by v mnoha ohledech mohly být těmito inspirujícími zeměmi Spojené státy americké a Kanada, v Evropě jsou mnohem dále zejména ve Švédsku, Holandsku a Velké Británii.</p> <p>V rámci projektu vzniklo šest pracovních skupin, které se zabývaly systémy přijímání zahraničních pracovníků s nižší kvalifikací, otázkou resettlementu a přístupem do azylového řízení, volebního práva migrantů, státního občanství, detence a vzdělávání migrantů. Do skupin se zapojili také studenti Fakulty Humanitních studií Univerzity Karlovy, katedry Studií Občanské společnosti. Výsledkem práce skupin byla odborná studie "Východiska migračních politik", která představila východiska migrační politiky pro Českou republiku inspirovaná výše uvedenými zeměmi.</p>
<p>Jména osob a institucí</p>	<p>Mgr. Lucie Medková, koordinátorka projektu (Konzorcium nevládních organizací pracujících s uprchlíky v ČR); Mgr. Pavla Hradečná, odborná manažerka projektu</p>
<p><b>DOPORUČENÍ (ZE STRANY PŘÍJEMCE)</b></p>	
<p>---</p>	
<p><b>DOPLŇUJÍCÍ INFORMACE</b></p>	
<p>Projekt se zabývá nastavením podmínek zaměstnávání žadatelů o azyl, a to jak ve vztahu k potřebám trhu práce v ČR, tak i pro budoucí efektivní a trvalou reintegraci neúspěšných žadatelů v zemi původu.</p> <p>Základním záměrem projektu bylo připravit část žadatelů, kteří nemají naději uspět v azylové proceduře, na návrat do země původu, aby se mohli uplatnit na tamním trhu práce, a to souborem aktivit cíleně zaměřených na zvyšování kvalifikace, včetně doložení dosažené úrovně rekvalifikace osvědčením vydaným pokud možno v jazyce země původu. Obsah těchto vzdělávacích aktivit a činností zaměřených na zvyšování kvalifikace vycházel ze znalosti místních trhů práce. Zajištěním komplexního servisu vzdělávacích a poradenských aktivit jsme se snažili připravit vybranou skupinu žadatelů pro vstup na trh práce s reálnými vyhlídkami na úspěch. Sestavená výuková schémata a manuály jsou přenositelné i pro jiné kategorie cizinců (azylanty či dlouhodobě legálně usazené cizince).</p> <p>Nezanedbatelným komponentem projektu bylo maximální zapojení žadatelů do všech aktivit v rámci projektu a využití jejich potenciálu jak uvnitř projektu, tak i vně. Cílem bylo vrátit žadatelům sebevědomí a sebeúctu a dát jim pocit sounáležitosti s většinovou společností. Většina multikulturních aktivit probíhala vně táborů tak, aby docházelo k co nejčastějšímu setkávání žadatelů s většinovou populací. Projekt zároveň usiloval o co nejširší zapojení veřejnosti do jednotlivých aktivit, o budování vzájemného respektu a úcty založené na poznání.</p> <p>- motivační kurzy, specializované sociální a právní poradenství, ženské skupiny, dětské koutky; audit dovedností: <a href="http://www.occupationsguide.cz/">http://www.occupationsguide.cz/</a> (neaktualiz. verze)</p> <p>Na projektu v ČR participují organizace, které se zabývají problematikou uprchlíků a odborným poradenstvím zaměřeným na klienty z této skupiny cizinců. Jedná se o OPU, PPU a SOZE, které jsou sdru-</p>	

ženy v tzv. Konsorciu nevládních organizací pracujících s uprchlíky. Projekt je zaměřen na pomoc žadatelům a cizincům s vízem za účelem strpění pobytu (dále jen strpitelé), dle zák. č. 325/99Sb., o azylu, dle ust. zák. č. 326/99Sb., o pobytu cizinců, a to zejména při uplatnění na trhu práce. Žadatelé i strpitelé potřebují zvýšenou péči při zprostředkování zaměstnání, protože se přechodně ocitli v mimořádně obtížné situaci, mimo jiné i pro nedostatečnou znalost českého jazyka, nedostatečnou znalost socio-kulturní reality v ČR či pro problémy s uznáním kvalifikace nabyté v zahraničí nebo pro nedostatečnou orientaci na českém trhu práce, ale také pro nedostatek informací o situaci v zemi původu. Obě výše uvedené skupiny mohou být zaměstnány až po uplynutí jednoho roku v azylové proceduře, a to na základě pracovního povolení. Proto je vhodné využít tuto dobu na přípravu na vstup na trh práce a další vzdělávání, které mohou klienti využít i po negativním vyřízení jejich žádosti o azyl. Samozřejmě je tento program i určitou prevencí sociálně-patologických jevů a měl by vést také ke zlepšení psychické kondice klienta.

V rámci tohoto projektu bude klientům poskytováno sociální, právní a psychologické poradenství, výuka ČJ a AJ, kurzy PC, semináře, kurzy pro ženy a rekvalifikační kurzy. Všechny tyto kurzy budou bezplatné. Dojíždějícím bude propláceno jízdné.

Byly realizovány 4 kulaté stoly v regionech – v Teplicích, v Kostelci, v Brně, v Karolinu v Praze, proběhl workshop/seminář v rámci filmového festivalu Jeden svět, a závěrečná konference NTS. Docházelo tak k výměně dobrých zkušeností nejen mezi organizacemi samotného RP, ale i dalším relevantním subjektům. Proběhlo natáčení ČT v MKC Teplice a v programu „Nemám práci“ byla odvysílána tato reportáž. Film „Proč mají zůstat stranou“ byl prezentován na filmovém festivalu Jeden Svět, v pobytových střediscích a na setkání UNHCR. Rodina produktů pro výuku českého jazyka byla od počátku testována a používána v našich centrech a na všech platformách představována široké veřejnosti, je ke stažení na webových stránkách.

Byla otevřena tři multikulturní centra, která se stala pojítkem projektu s cílovými skupinami. Na slavnostní zahájení byli pozváni zástupci krajů, obcí, úřadů práce, cizinecké policie, potenciálních zaměstnavatelů, médií a zástupci žadatelů o mezinárodní ochranu. Na konferenci v Senátu ČR, na kulatých stolech s regionálními politiky a na odborných konferencích Equalu byl šířen vytvořený dokumentární film o práci s žadatelé o azyl, který informoval o společenských a legislativních souvislostech. Analytická skupina právníků využila všech výstupů projektu pro přípravu lobování ke zkrácení lhůty, po kterou nesmí žadatelé o mezinárodní ochranu vstoupit na legální trh práce, přestože se to nakonec do zákona nevešlo, bylo přislíbeno politickou reprezentací, že se tím v budoucnu bude zabývat. Prezentace doporučení vycházejících z výstupů byla směřována na nevládní organizace pracující v obdobné problematice a instituce EU.

SITUACE/ PODMÍNKY		VSTUPY	AKTIVITY	ÚČASTNÍCI	ZMĚNY/UDÁLOSTI	VÝSTUPY	VÝSLEDKY	DOPADY
<p>Nově přicházející uprchlíci (z nových destinací)</p> <p>Chybějící komplexní přístup k problematice CS</p> <p>V uprchlických táborech se s CS dále nepracovalo</p> <p>Zkušenosti jednotlivých NNO, ale bez společného postupu</p>	Plánované (zamýšlené)	<p>Rozpočet: 36 623 763 Kč</p> <p>Zkušenosti zapojených organizací s CS</p>	<p>Propagace vč. kulatých stolů a seminářů; zřízení a provozování MKC; výuka jazyků a PC; motivační kurzy; ženské skupiny; spec. soc. a právní poradenství; vypracování indiv.plánů rozvoje dovedností; vytvoření kompar. analýzy; tlak na změnu legislativy</p>	<p><b>Primárně:</b> cizinci a azy-lanti</p> <p><b>Sekundárně:</b> Zapojení veřejnosti</p> <p><b>Dále:</b> Subjekty z nevládní sféry, centrálních orgánů státní správy, úřadů práce, vzděl. a VŠ pracovišť a organizací specializovaných na problematiku gender</p>		<p>Komparativní analýza CS, metodika indiv. soc. práce a výuky českého jazyka; tři Multikulturní centra MKC (zahrnující vzdělávání, poradenství, akce, klub); stáže; materiály informující veřejnost (vč. filmu); komplexní publikace o cílové skupině „Žadatelé o mezinárodní ochranu na trhu práce“</p>	<p>Metodiky stále používané v praxi</p> <p>Vliv na běh legislativního procesu (připomínkování, lobbying)</p> <p>Vliv na veřejnost a její zapojení (nejen místně, a i na národní úrovni)</p>	<p>Budování MKC v rámci strategie MVČR</p> <p>Nastartování změny v oblasti problematiky řešení situace CS</p>
	Neplánované (nezamýšlené)			Zapojení samosprávy	<p>Výrazný přínos desítek let zkušeností z Německa</p> <p>Práce Think-tanku, lobbying</p>		Změna v pojetí práce s uprchlíky: od spíše amatérského přístupu k profesionalitě	
<b>PŘEDPOKLADY</b>					<b>EXTERNÍ FAKTORY</b>			
Schopnost realizujících organizací spojit své síly a znalosti					Zrušení jednoho z uprchlických táborů v místě MKC (na úrovni projektu vyřešeno zapojením CS na individuální bázi)			

## Případová studie č. 5: Projekt Rehabilitace - aktivace - práce

ZÁHLAVÍ	
<b>Název projektu</b>	<b>Rehabilitace - aktivace - práce</b>
<b>Číslo projektu</b>	<b>CZ.04.4.09/1.1.00.4/0038</b>
<b>Příjemce</b>	<b>Vzdělávací společnost EDOST, s.r.o.</b>
<b>Anotace projektu</b>	<p>Projekt byl zaměřen na vytvoření podmínek pro integraci osob se zdravotním postižením. Jeho strategickým cílem bylo navržení a ověření systémového řešení pracovní rehabilitace s ohledem na specifika regionálních trhů práce. Konkrétně projekt směřoval ke zlepšení přístupů pro usnadnění návratu na trh práce pro osoby se zdravotním postižením a k tvorbě nových postupů umožňujících zaměstnání osob zdravotně postižených. Projekt v praxi propojil 5 odborných oblastí, které dosud fungovaly odděleně: zdravotnické organizace, poradenské a vzdělávací organizace, úřady práce, osoby se zdravotním postižením a zaměstnavatele (odtud pramení i název rozvojového partnerství PENTACOM). Projekt usiloval o zapojení všech subjektů, které identifikoval jako odborně fundované, touto problematikou zaujaté či jinak zainteresované. Celkově měl 40 partnerů z ČR (vzdělávací organizace, úřady práce, rehabilitační centra, NNO, zaměstnavatelé, poradenské organizace, nemocnice, kliniky, rehabilitační centra) a zahraniční partnery z Německa, Itálie, Irsko, Polsko, Slovinsko a Rakousko.</p> <p>Výstupy projektu by měly tvořit státem využitelný systém (model) integrovaného systému práce se zdravotně postiženými.</p> <p>Celkové pojetí projektu vycházelo z nového přístupu k práci s osobami se zdravotním postižením: na tyto osoby bylo dříve převážně nahlíženo jako na „nemocné“. Sami postižení ve stávajícím systému nebyli motivováni k hledání zaměstnání. Projekt změnil přístup k osobám se ZP: prosazoval nástroje posilující jejich vlastní aktivizaci. Proměňoval myšlení osob (i sebepojetí), přistupoval ke zdravotně postiženým jako ke zdravým lidem, kteří mají jen určité omezení. Výstupy informují zdravotně postižené o jejich možnostech, jak se mohou zaměstnat (kde a za jakých podmínek mohou s ohledem na své omezení pracovat).</p> <p>Mezi produkty lze jmenovat např. Metodiku pracovní rehabilitace v regionálních sítích spolupráce, zvláště pak některé z jejích konceptů (kazuistická konference, regionální model spolupráce, pozitivní rekomandace pracovních schopností), kterou převzalo MPSV (SSZ). Tento materiál rovněž prošel validačním řízením. Model kazuistické konference je využíván i partnerskými ÚP v praxi (např. ÚP v Ústí n/L, Chomutov, Tábor, Písek, Hradec Králové). Metodika hodnocení funkčních činností a pracovních schopností a Metodika psycho-senzomotorického potenciálu pomohla jako mainstreamingový nástroj konference pořádané společně s posudkovými lékaři. Ti se tak mohli seznámit s novým principem hodnocení míry postižení.</p> <p>Na změně systému (od zdravotnických služeb až po výkony státní správy) řešitel projektu nadále pracuje.</p>
<b>Tematická oblast</b>	<p>2. Podpora sociálního začleňování a snižování chudoby</p> <p>2.1 Aktivní začleňování</p> <p>(3.3 Zlepšení přístupu k celoživotnímu vzdělávání, zvyšování kvalifikace a kompetencí zaměstnanců a zvýšení relevance trhu práce ve vzdělávání a odborné přípravě)</p> <p>4. Zlepšení institucionální kapacity a zajištění efektivní veřejné správy</p>
<b>Fáze sociální inovace</b>	<p>1. Podněty a inspirace</p> <p>2. Návrhy a nápady</p> <p>3. Prototypizace a piloty</p>
<b>Typ intervence</b>	1. získání, šíření, interpretace, sdílení znalostí



	<p>2. vývoj/poskytnutí služby/produktu dle poptávky                  3. zvýšení, rozvoj kapacit a kvalifikací jednotlivců a organizací                  4. motivace a sdílení informací pro pozitivní změny chování                  (5. vytvoření umožňujících systémů/ infrastruktury pro změnu)</p>
<b>Klíčová slova</b>	<p>Pracovní rehabilitace, osoba se zdravotním postižením, integrace osob, pozitivní rekomandace pracovních schopností, kazuistická konference, metodika hodnocení funkčních činností a pracovních schopností a metodika psycho-senzomotorického potenciálu</p>
<b>Nositel inováce a klíčoví stakeholderi a partneři</b>	<p>Vzdělávací společnost EDOST, s.r.o.                  rozvojové partnerství PENTACOM:                  1. lékařská fakulta Univerzity Karlovy; EKONOM SERVIS CV v.o.s.; Úřad práce v Teplicích; Úřad práce v Ústí nad Labem; Úřad práce v Chomutově; Úřad práce v Mostě; Elbona, a.s.; Rekvalifikační a informační centrum s.r.o.; Národní rada zdravotně postižených České republiky; Hospodářská komora České republiky; Svaz českých a moravských výrobních družstev; Krajská zdravotní, a.s. - Nemocnice Chomutov, příspěvková organizace; Úřad práce v Sokolově; Úřad práce v Bruntále; Úřad práce v Opavě; Úřad práce v Karviné; Úřad práce v Táboře; Úřad práce v Písku; Úřad práce v Chrudimi; Úřad práce v Hradci Králové; Unipetrol, a.s.; Nemocnice Tábor; Regionální rada rozvoje a spolupráce; Vlastenecký poutník, o.s.; POE EDUCO, spol. s r.o.; TRINITAS; AKLUB Centrum vzdělávání a poradenství; Česká abilympijská asociace; PROXIMITY - Psychologická služba; KONÍK, o.s.; MESADA; RPIC Teplice s.r.o.; Krajská nemocnice Pardubice; Fakultní nemocnice Hradec Králové; Nemocnice Písek; Krajská nemocnice, a.s. - Masarykova nemocnice v Ústí nad Labem, příspěvková organizace; Nadační fond Tvořivý život; Sociální agentura, o.s.; Svaz průmyslu a dopravy České republiky; Ministerstvo práce a sociálních věcí České republiky; Všeobecná fakultní nemocnice v Praze; OMNI TEMPORE o.p.s.                  Zahraniční partneři</p>
<b>Aktivity</b>	<p><b>MODUL I. – Sociální agentura</b>  <b>1. Realizace kvantitativní a kvalitativní analýzy sektoru zaměstnavatelských, rehabilitačních a poradenských subjektů ve vybraných 4 krajích ČR včetně realizované depistáže</b>                  1.1 Vytvoření adresáře zaměstnavatelských, rehabilitačních, poradenských, vzdělávacích subjektů                  1.2 Dotazníkové terénní šetření, včetně vytváření dotazníku pro šetření                  1.3 Sběr dat – panelové diskuse, neformální setkání, strukturované rozhovory, audiozáznamy                  1.4 Zpracování souhrnné analýzy a odborné kolokvium                  1.5 Analýza a komparace výstupů a vybraných ukazatelů  <b>MODUL II. – EDOST</b>  <b>2. Systém metod zacílených na zvýšení zaměstnatelnosti cílové skupiny</b>                  2.1 Vytváření metodik diagnostiky psychosenzomotorického potenciálu, vč. Vytvoření Vícejazyčného výkladového slovníku pracovní rehabilitace                  2.2 Vytváření metodiky programu zaměstnatelnosti osob se zdravotním postižením                  2.3 Tvorba metodik aktivačního a poradenského programu                  2.4 Tvorba metodik uplatňování rovných příležitostí mužů a žen při zaměstnávání oso se ZP  <b>MODUL III. – 1. LF UK + VFN</b>  <b>3. Podpora organizačního, personálního, materiálového zabezpečení pro uplatnění metod a implementaci Zákona o zaměstnanosti</b>                  3.1 Metodika hodnocení funkčních činností a pracovních schopností                  3.2 Tvorba metodických postupů pracovní rehabilitace</p>

	<p>3.3 Použití metod a nástrojů pracovní rehabilitace</p> <p><b>MODUL IV. – OMNI TEMPORE</b></p> <p><b>4. Pilotní ověřování s implementací dobrých zahraničních zkušeností</b></p> <p>4.1 Ověření metodických postupů realizace systému prac. rehab., včetně odborné přípravy poradců a lektorů</p> <p>4.2 Použití vytvořených metod a nástrojů pracovní rehabilitace ve formě ověřovacího kurzu</p> <p>4.3 Ověření navržené poradenské činnosti pro osoby se ZP</p> <p><b>MODUL V. – NF TŽ + ELBONA</b></p> <p><b>5. Cesty na trh práce pro osoby se zdravotním postižením</b></p> <p>5.1 Podpora a rozvoj efektivní komunikace se zaměstnavateli a provázání pracovní rehabilitace na rehabilitaci léčebnou a sociální</p> <p>5.2 Vytvoření systému pomoci zajištění umístění osob se ZP registrovaných na ÚP, neregistrovaných nezaměstnaných osob se ZP, osob se ZP - absolventů</p> <p>5.3 Hledání dalších cest na otevřený trh práce, nové motivační nástroje u zaměstnavatelů k zaměstnávání zdravotně postižených</p> <p>5.4 Řešení způsobů financování pro podporu zaměstnávání zdravotně postižených</p>
<b>Metadata</b>	<p><b>Náklady projektu:</b> 34 322 275,76 CZK</p> <p><b>Doba realizace projektu:</b> 3. leden 2006 až 30. září 2008</p> <p><b>Geografické vymezení (NUTS II):</b> Jihozápad, Severozápad, Severovýchod, Moravskoslezsko</p> <p><b>Číslo a název TCA:</b> 4441 - Extend, 4019 - Chances</p> <p><b>Téma TCA:</b> Zlepšování zaměstnatelnosti</p>
<b>POPIS INOVACE</b>	
<b>Kontext, výchozí stav (baseline)</b>	<p>Řešitel vycházel z předchozích zkušeností: od roku 1995 realizoval několik dílčích projektů pro osoby ZP, kdy spolupracoval se subjekty (nemocnice, RHB klinika v Praze, pracovní agentura). Uvědomil si, že je potřeba propojit subjekty - sjednotit přístup, sdílet know-how, vytvořit síť. A změnit přístup (vnímání) společnosti i samotných osob se ZP z pasivního přijímání pomoci na proaktivní přístup.</p> <p>S projektem EQUALu řešitel přišel v pravý čas, kdy se začal projevovat zájem a potřeba společného řešení problematiky osob ZP na straně expertů (lékařů).</p> <p>Výchozí stav:</p> <p>Po téměř čtyřech letech platnosti zákona o zaměstnanosti se nepodařilo v plné míře implementovat v oblasti pracovní rehabilitace všechny klíčové nástroje do praxe. Systém byl nevyvážený z hlediska nabídky a poptávky po službách v oblasti pracovní rehabilitace a existovaly velké rozdíly mezi nabízenými službami a potřebami osob se zdravotním postižením a problematika nebyla řešena koordinovaně.</p> <p>Pracovní rehabilitace – proces různých činností, které vedou k udržení nebo získání vhodného pracovního místa pro osobu se zdravotním postižením na trhu práce. Na pracovní rehabilitaci má nárok každá osoba se zdravotním postižením a je upravena Zákonem o zaměstnanosti 435/2004 Sb., §67 a násl., který stanoví, že pracovní rehabilitace znamená zvýšenou ochranu na trhu práce a zabezpečuje ji úřad práce ve spolupráci s pracovně rehabilitačními středisky nebo jinou fyz. nebo práv. osobou.</p>
<b>Cíle a smysl inovace</b>	<p>Nový přístup regionálních ÚP v zajišťování služeb pracovní rehabilitace, tj. zapojení ergodiagnostických postupů do procesu zaměstnávání cílové skupiny jako základního prvku procesu zaměstnávání OZP.</p>
<b>Stručný popis principu</b>	<p>sdílení know-how, vytvoření sítě institucí věnujících se OZP</p>
<b>Hlavní příjemci, cílové skupiny</b>	<p>Osoby se zdravotním postižením</p>

<b>piny a zainteresované strany</b>		
<b>Přidaná hodnota a podstata inovativnosti</b>	<p><b>Synergie - propojení</b> subjektů - sjednocení přístupu, sdílení know-how, vytvoření sítě institucí věnujících se OZP</p> <p><b>Změna přístupu k práci s osobami se zdravotním postižením:</b> na tyto osoby bylo dříve převážně nahlíženo jako na „nemocné“. Sami postižení ve stávajícím systému nebyli motivováni k hledání zaměstnání. Projekt měnil přístup k osobám se ZP: prosazoval nástroje posilující jejich vlastní aktivizaci. Proměňoval myšlení osob (i sebepojetí), přistupoval ke zdravotně postiženým jako ke zdravým lidem, kteří mají jen určité omezení.</p>	
<b>Charakteristiky inovace</b>		
<b>Charakteristika</b>	<b>Popis</b>	
<i>Podněty a inspirace</i>	<i>jak byl identifikován problém a jeho příčiny (diagnóza), jak byla získána pozornost k problému (zviditelnění), jak byla mapována/vyhodnocována možnost nového přístupu, jaké byly jeho spouštěče</i>	<p>Po téměř čtyřech letech platnosti zákona o zaměstnanosti se nepodařilo v plné míře implementovat v oblasti pracovní rehabilitace všechny klíčové nástroje do praxe. Systém byl nevyvážený z hlediska nabídky a poptávky po službách v oblasti pracovní rehabilitace a existovaly velké rozdíly mezi nabízenými službami a potřebami osob se zdravotním postižením a problematika nebyla řešena koordinovaně.</p> <p>Pracovní rehabilitace – proces různých činností, které vedou k udržení nebo získání vhodného pracovního místa pro osobu se zdravotním postižením na trhu práce. Na pracovní rehabilitaci má nárok každá osoba se zdravotním postižením a je upravena Zákonem o zaměstnanosti 435/2004 Sb., §67 a násl., který stanoví, že pracovní rehabilitace znamená zvýšenou ochranu na trhu práce a zabezpečuje ji úřad práce ve spolupráci s pracovními rehabilitačními středisky nebo jinou fyz. nebo práv. osobou.</p>
<i>Návrhy a nápady</i>	<i>jaký byl postup od podnětu k vytvoření návrhu projektu, byly využity specifické facilitace, kreativní techniky (vnitřní nebo vnější), participativní metody (viz cílové skupiny), otevřená inovace (banky nápadů, soutěže)</i>	<p>Tvůrci projektu využívali zkušenost a kreativitu soukromé vzdělávací instituce, otevřenou komunikaci, metody focusních skupin, kdy vzhledem k zaujetí všech zainteresovaných pracovali intenzivně a tvůrčím způsobem (s vědomím společného cíle).</p>
<i>Potřebnost</i>	<i>v čem je problém/příležitost a jeho/její stávající nedostatečné řešení/využití, proč je inovace potřebná/přínosná</i>	<p>Potřebnost vychází ze znalosti potřeb a situace v oblasti péče o osoby ZP. Stávající postupy byly všeobecně vnímány jako nedostatečné, izolované, neefektivní.</p>
<i>Komplexnost</i>	<i>zasazení problému a jeho inovativního řešení do kontextu dalších řešení, politik, strategií (holistický přístup)</i>	<p>Komplexní přístup je výrazným prvkem projektu. Předkladatel a zapojené subjekty řešily problematiku komplexně v kontextu a s aktuálními zkušenostmi z praxe jednotlivých subjektů, současně i v souladu se zákonem. Šlo o komplexnost jak mezioborovou</p>

		(všichni participanti na práci s osobami ZP: zdravotníci, poradci a vzdělavatelé, úředníci z ÚP, osoby se ZP, zaměstnavatele), tak o komplexnost prostorovou (zapojené subjekty byly z celé ČR, nikoli jen z kraje řešitele, jak bývá běžné).
<i>Novost</i>	<i>podstata novosti (oproti starému) a její rádius (územní, oborový), tj. vytvoření nebo přenos/přizpůsobení nového</i>	Nový přístup, místo pasivního aktivní: dříve bylo k osobám se ZP přistupováno jako k nemocným, v dokumentaci osob ZP bylo popisováno, co osoba se ZP nemůže dělat. Projekt zavedl tzv. POZITIVNÍ REKOMANDACI - záznam je formulován tak, že uvádí, co osoba se ZP dělat může: „ano, máš omezení, ale tohle všechno můžeš ...“. Tento přístup nově formuje myšlení osob se ZP - navádí je k vyhledávání příležitostí. Tento přístup může iniciovat vznik nových typů pracovního uplatnění.
<i>Zlepšení</i>	<i>v čem je nové řešení lepší a jak to prokážu</i>	<b>Komplexnost:</b> vzniklé vazby mezi subjekty nadále fungují, <b>Změna přístupu</b> k cílové skupině (z pasivity na proaktivitu) - postupně se pozitivní přístup stává mainstreamem v celé ČR <b>Partnerství:</b> vznikla síť propojených aktérů pracujících s OZP
<i>Proces</i>	<i>průběh a efekty realizace inovativního řešení (projektu) - sociální učení, otevřenost, kreativita, angažovanost</i>	Kreativní proces realizace: v průběhu realizace projektu se objevovaly nové potřeby a podněty, na které řešitel pružně reagoval: vytvořil vícejazyčný slovník pojmů (sladění mezinárodní terminologie), zavedl nový pojem: kazuistická konference (nic podobného dosud neexistovalo). Rovněž set metodik se oproti původnímu plánu v průběhu projektu rozšířil podle zjištěných aktuálních potřeb (pozn.: v programu EQUAL toto bylo možné, v dnešních podmínkách by to bylo hodnoceno poskytovatelem dotace jako zásadní nesrovnalost, následovaly by sankce). Uplatňoval se otevřený přístup, sociální učení, projekt působil na změnu chování. Zjevná je osobní odvaha, angažovanost a osobní zájem řešitele a partnerů o řešenou problematiku + proaktivita. Svou vytrvalostí a neodbytností si řešitel zajistil až osobní vztahy s administrátory programu.
<i>Cílové skupiny</i>	<i>jak budou cílové skupiny zapojeny (pasivně, interaktivně; ve které fázi – půjde o příjemce nebo součást řešení)</i>	Cílové skupiny byly zapojeny interaktivně. Podílely se svými názory, aktivně přispívaly k realizaci projektu.
<i>Partnerství</i>	<i>zapojení stakeholderů, širší komunity (vertikální, horizontální), forma a intenzita interakce</i>	Partnerství je rozvinuto ve vysoké intenzitě. Partnery jsou subjekty různého zaměření – jde o mezioborové partnerství (síť) subjektů řešících problematiku osob se ZP. Projekt propojil všechny relevantní subjekty i zaujaté zájemce. Vzniklá síť vykazovala prvky učící se sítě.

<i>Praxe</i>	<i>v jaké podobě bude výstup realizován v praxi (test, pilot, plně)</i>	pilot (134 osob) - dle podmínek EQUALu dnes se všechny metodiky využívají v praxi
<i>Šíření</i>	<i>typ/forma přenositelného výstupu a způsob jeho šíření – pasivní, inter/aktivní</i>	Všemi uvedenými způsoby – přesah do mainstreamingu, osobní zaujetí všech subjektů. Základem byly tradiční formy šíření.
<i>Udržitelnost</i>	<i>za jakých podmínek/v jaké podobě by projektová aktivita mohla pokračovat po skončení poskytované podpory</i>	Dnes se všechny metodiky využívají v praxi. Projekt MPSV zaujal, návazně jsou realizovány další aktivity.
<i>Iniciace</i>	<i>jaké další aktivity může projekt vyvolat/inspirovat/iniciovat</i>	Projekt nastartoval změnu v této oblasti – navazující aktivity: metodiky se dnes dopracovávají, aktualizují. Zaslouhou projektu začala standardizace práce na úřadech práce (pro osoby se ZP). Na základě podnětu z projektu došlo k úpravě parametrů pro posuzování invalidity. Řešitel vnímá jako perspektivní přenos know-how z projektu do práce s další cílovou skupinou – osoby 50+ (potenciál k využití)
<i>Evaluace</i>	<i>jak budu prokazovat úspěšnost řešení projektu (průběžně) a zohledňovat zpětnou vazbu</i>	Standardní postupy.
<i>Rizika</i>	<i>jaká jsou rizika neúspěchu projektu (jeho inovační složky)</i>	Řešitel vnímal jako riziko velký počet partnerů, ale v realu zvládl projekt dobře řídit (měl již zkušenost). Jako riziko neúspěchu projektu označil řešitel skutečnost, kdy MPSV neumožní plné využívání metodik projektu. Jejich komplexní využití by vedlo k úspoře financí (snížení neoprávněně vyplácených dávek). Jejich využití pomáhá např. odhalit předstírání nebo naopak zatajování znaků invalidity osob.
<i>Etapizace/fáze</i>	<i>je realizace projektu etapizována a umožňuje dílčí vyhodnocení a případnou změnu, klíčové body, body zlomu (ups, downs)</i>	Ano - nastaveny tři etapy podle programu CIP EQUAL: vývoj - test - mainstreaming
<i>Prostředí</i>	<i>jaké je přijetí/hodnocení inovace vnějším prostředím (včetně donátora, beneficentů, stakeholderů, vlastní/příbuzné odborné komunity)</i>	Spolupracující subjekty projekt přijaly se zájmem, okolí jej vnímalo převážně pozitivně. Objevily se i skupiny osob z řad cílové skupiny, které projekt nepřivítaly: šlo o tzv. simulanty, kteří předstírají postižení anebo o disimulanty, kteří naopak své postižení zakrývají. Metodiky projektu toto umožňují dobře odhalit.
<i>Pojetí</i>	<i>jak je pojatá inovačnost v projektu (žadatelem a hodnotitelem), mění se toto pojetí v průběhu realizace</i>	Řešitel spolu se zapojenými subjekty projekt realizoval se zaujetím, usiloval o skutečnou změnu a zlepšení, projekt je pojat komplexně, inovační přístup se promítal do celkového způsobu realizace. Program EQUAL (naštěstí) inovační průběžné změny netrestal sankcemi. Proto se inovativnost zachovala po celou

		<p>dobu realizace.</p> <p>Pozn.: dnes se začíná využívat evropská norma ICF - International Classification of Functioning, Disability and Health - Mezinárodní klasifikace funkčních schopností, disability a zdraví</p>
<b>CYKLUS INOVACE</b>		
Vstupní analýza a vstupní podmínky, hlavní důvody realizace	<p>Projekt byl zaměřen na vytvoření podmínek pro integraci osob se zdravotním postižením. Jeho strategickým cílem bylo navržení a ověření systémového řešení pracovní rehabilitace s ohledem na specifika regionálních trhů práce. Konkrétně projekt směřoval ke zlepšení přístupů pro usnadnění návratu na trh práce pro osoby se zdravotním postižením a k tvorbě nových postupů umožňujících zaměstnání osob zdravotně postižených.</p> <p>Celkové pojetí projektu vycházelo z nového přístupu k práci s osobami se zdravotním postižením: na tyto osoby bylo dříve převážně nahlíženo jako na „nemocné“. Sami postižení ve stávajícím systému nebyli motivováni k hledání zaměstnání. Projekt měnil přístup k osobám se ZP: prosazoval nástroje posilující jejich vlastní aktivizaci. Proměňoval myšlení osob (i sebepojetí), přistupoval ke zdravotně postiženým jako ke zdravým lidem, kteří mají jen určité omezení.</p>	
Původní plán, řízení projektu a jeho vyhodnocení	<p>Výstupy projektu by měly tvořit státem využitelný systém (model) integrovaného systému práce se zdravotně postiženými.</p> <p>Metodiku pracovní rehabilitace v regionálních sítích spolupráce, zvláště pak některé z jejich konceptů (kazuistická konference, regionální model spolupráce, pozitivní rekomandace pracovních schopností), kterou převzalo MPSV (SSZ). Tento materiál rovněž prošel validačním řízením. Model kazuistické konference je využíván i partnerskými ÚP v praxi (např. ÚP v Ústí n/L, Chomutov, Tábor, Písek, Hradec Králové)</p>	
Partnerství	<p>Celkově měl 40 partnerů z ČR (vzdělávací organizace, úřady práce, rehabilitační centra, NNO, zaměstnavatelé, poradenské organizace, nemocnice, kliniky, rehabilitační centra) a zahraniční partnery z Německa, Itálie, Irska, Polska, Slovinska a Rakouska.</p>	
<b>MAINSTREAMING</b>		
Popis použitých přístupů	<p><b>Komplexnost:</b> vazby mezi všemi subjekty pečujícími v různých fázích o OZP a jejich zaměstnatelnost</p> <p><b>Změna přístupu</b> k cílové skupině (z pasivity na proaktivitu) - postupně se pozitivní přístup stává mainstreamem v celé ČR</p> <p><b>Partnerství:</b> vznikla síť propojených aktérů pracujících s OZP</p>	
Shrnutí poučení a dobrých zkušeností	<p>Příkladem úspěšného mainstreamingu je převzetí, resp. využívání některých produktů vrcholným orgánem, resp. orgány SSZ MPSV (úřady práce). Mezi produkty lze jmenovat např. Metodiku pracovní rehabilitace v regionálních sítích spolupráce, zvláště pak některé z jejich konceptů (kazuistická konference, regionální model spolupráce, pozitivní rekomandace pracovních schopností), kterou převzal partner č. 5 SSZ MPSV. Tento materiál rovněž prošel validačním řízením. Model kazuistické konference je využíván i partnerskými ÚP v praxi (např. ÚP v Ústí n/L, Chomutov, Tábor, Písek, Hradec Králové).</p>	
Udržitelnost a současný stav	<p>Projekt vyvolal zájem, v návaznosti na něj byly realizovány další projekty v gesci MPSV</p>	
<b>DOPADY</b>		
Dosažené výstupy, výsledky a dopady	<p>Naplnění a uspokojení zájmu jednotlivých partnerů a cílové skupiny vytváří předpoklad následné udržitelnosti a uplatnitelnosti výstupů projektu v rámci České republiky:</p> <p><b>1. Naplnění zájmu partnera MPSV ČR – Správy služeb zaměstnanosti:</b></p> <p>1. Navržení, vytvoření a pilotní odzkoušení systému pracovní rehabilitace, a</p>	

	<p>jeho předání po skončení projektu do kompetence MPSV ČR, vytvoří podmínky pro praktické naplnění ustanovení zákona č. 435/2004 - části pracovní rehabilitace v kompetenci úřadů práce (v současné době není metodicky ani prakticky takto nastaven ani systémově řešen, a všechny úřady práce, nejen ty partnersky zapojené v projektu, to výrazně postrádají)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>2. Využití a přenos metod, nástrojů a přístupů, které přicházejí z oblasti pracovní rehabilitace v zahraničí. Jde o naplnění předpokladů při přebírání výstupů mezinárodních rozvojových partnerství a vytváření podmínek další následné spolupráce, realizované již na úrovni jednotlivých partnerů (workshopy, mezinárodní pracovní semináře, metodiky, apod.)</li> <li>3. Vytvořený elektronický zpravodaj, který bude poskytovat metodické informace k pracovní rehabilitaci i po skončení projektu. Jeho provozování bude v rámci diseminace příjemcem projektu.</li> </ol> <p><b>II. Naplnění zájmu partnerů – úřadů práce</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. V rámci projektu, díky realizaci pilotního ověření výstupů projektu, dojde k vytvoření funkčního systému pracovní rehabilitace (úřad práce, zdravotnické zařízení s funkčním oddělením či jednotkou specializovanou na pracovní rehabilitaci, vzdělávací zařízení s odpovídající metodikou poradenské činnosti) ve spádových oblastech 12 úřadů práce 4 regionů.</li> <li>2. Součástí následné diseminace bude vytváření podmínek pro přenos systému pracovní rehabilitace do zbývajících úřadů práce formou konzultací, předáním metodik a instrukcí pro partnery úřadů práce (zdravotnická zařízení s funkčním oddělením pracovní rehabilitace, vzdělávacím zařízením s odpovídající metodikou poradenské činnosti).</li> <li>3. Součástí výstupů projektu je i vypracování standardů pro další zájemce ze strany zdravotnických a vzdělávacích zařízení tak, aby poskytované služby v rámci pracovní rehabilitace odpovídaly potřebám a požadavkům úřadů práce. Úřady práce tím získají nástroj pro kvalifikované výběry dalších partnerů pro naplnění pracovní rehabilitace, který nyní nemají k dispozici.</li> </ol> <p><b>III. Naplnění zájmu cílové skupiny</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Projektem vytvořený systém pracovní rehabilitace rozšiřuje strukturu poradenské činnosti v rámci úřadů práce pro osoby se zdravotním postižením tak, že umožňuje těmto osobám lépe a efektivněji nastavit a využít svůj osobnostní i pracovní potenciál, a tím i práva na rovný přístup na otevřený trh práce. Očekáváme zvýšený zájem těchto osob o využití této formy poradenské činnosti.</li> </ul> <p><b>IV. Naplnění zájmu partnerů – zaměstnavatelů</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• V projektu navržený systém umožňuje lépe a efektivněji nastavit a uplatnit osobnostní pracovní potenciál osob se zdravotním postižením, vytváří předpoklad změny v přístupu zaměstnavatelů a podněcuje je k zaměstnávání osob se zdravotním postižením. Cesta změny přístupu vede přes projektem vytvořenou metodu funkčního hodnocení potenciálu osoby se zdravotním postižením, pracovní a sociální rehabilitaci, motivaci a aktivaci, a vyúsťuje v možnost relevantní nabídky práce</li> </ul>
<p>Hodnocení z pozice různých stakeholderů</p>	<p>Positivní. Metodiku pracovní rehabilitace v regionálních sítích spolupráce, zvláště pak některé z jejích konceptů (kazuistická konference, regionální model spolupráce, pozitivní rekomandace pracovních schopností), kterou převzalo MPSV (SSZ). Tento materiál rovněž prošel validačním řízením. Model kazuistické konference je využíván i partnerskými ÚP v praxi (např. ÚP v Ústí n/L, Chomutov, Tábor, Písek, Hradec Králové)</p>
<p>Poučení</p>	<p>--</p>

ZDROJE	
Použité zdroje	Databáze projektů EQUAL <a href="http://www.equalcr.cz/clanek.php?lg=1&amp;id=698">http://www.equalcr.cz/clanek.php?lg=1&amp;id=698</a> a ES-FDB <a href="http://esfdb.esfcr.cz/modules/marwel/index.php?article=1097">http://esfdb.esfcr.cz/modules/marwel/index.php?article=1097</a> , rozhovory, webové stránky projektu <a href="http://www.edost.cz/rap/">http://www.edost.cz/rap/</a>
Doporučené linky	Stránky příjemce <a href="http://www.edost.cz">www.edost.cz</a>
Související projekty vč. krátké anotace	<p>další projekt EQUAL - RAP - Mainstreaming - Registrační číslo: CZ.04.4.09/1.1.00.6/0409 (šlo o mainstreaming tohoto projektu včetně zřízení webového portálu <a href="http://www.pracovnirehabilitace.cz">www.pracovnirehabilitace.cz</a>).</p> <p>+ v současnosti realizuje navazující zakázku - Systémový individuální projekt <b>Regionální síť spolupráce v pracovní rehabilitaci</b> od MPSV: oficiální zkrácený název - PREGNET - doba realizace 1. únor 2012 až 31. srpna 2014: <a href="http://www.pracovnirehabilitace.cz/">http://www.pracovnirehabilitace.cz/</a> - garant Michaela Navrátilová z MPSV</p> <p>V projektu PREGNET se již výstupy šíří do celé ČR.</p> <p>Účelem systémového individuálního projektu „Regionální síť spolupráce v pracovní rehabilitaci“ (PREGNET) je vytvoření systému regionálních sítí spolupráce v oblasti pracovní rehabilitace (PR) a vytvoření odpovídajících podmínek pro jejich rozvoj ve zbývajících krajích ČR, kraji Libereckém, Plzeňském, Středočeském, Olomouckém, Moravskoslezském, Vysočině, Jihomoravském a Zlínském a jejich propojení se systémem regionálních sítí již vytvořených v rámci projektu RAP. Vytvořené a pilotně odzkoušené regionální síť spolupráce se tak stanou základním kamenem pro získávání dalších subjektů a partnerů, se kterými pracoviště ÚP ČR mohou spolupracovat na zabezpečení činnosti v rámci celé aktivní politiky zaměstnanosti (AZP).</p> <p>Vybudováním regionálních sítí spolupráce v PR se vytvoří zázemí pro zavedení a legislativně-organizační ukotvení nového systému posuzování zdravotní způsobilosti OZP, který vychází z metodiky ICF. Tento systém využívá moderních ergodiagnostických testovacích metod hodnocení funkčních činností a pracovního potenciálu OZP. Následně pomáhá při komunikaci se zaměstnavatelem a při stanovení toho, jaké pracovní činnosti může OZP vykonávat, případně v jaké oblasti je možno se dále profesně vzdělávat a rozvíjet.</p> <p>Výstupy projektu jsou zaměřeny na oblasti zaměstnanosti OZP v širokém kontextu, využívají stávající i nové nástroje PR a umožňují tak racionalizovat postupy, s cílem efektivnějšího začleňování OZP na trh práce a využívání finančních zdrojů.</p>
Jména osob a institucí	PhDr. Jaroslav Dostál, Mgr. Petr Džambasov
DOPORUČENÍ (ZE STRANY PŘÍJEMCE)	
<p>Pomohlo by jiné nastavení financování projektů: ideálně to fungovalo v programu Phare: na projekt byla poskytnuta záloha (80%), sledoval se věcný obsah, přínosy, pokrok, kvalita. Dnes naprosto převažuje formální kontrola. Při překročení monitorovacích ukazatelů přicházejí sankce, projekt je často nutno dotovat z vlastních zdrojů (i 90 dní dopředu).</p> <p>Tedy: zavedme vyplacení vyšší zálohy, pak prověříme výsledky, podle jejich kvality hodnoťme projekt. Pomohlo by i zjednodušení administrace, zavedení white/black listu subjektů (žadatelů)</p> <p>Jaké téma zvolit pro podporu v následujícím období? Podpořit zřízení středisek pracovní rehabilitace. V zákoně je toto uvedeno, v praxi nerealizováno. Chybí síť krajských center (střediska) pro osoby se ZP.</p>	



SITUACE/ PODMÍNKY		VSTUPY	AKTIVITY	ÚČASTNÍCI	ZMĚNY/UDÁLOSTI	VÝSTUPY	VÝSLEDKY	DOPADY
5 odborných oblastí, které fungovaly odděleně: zdravotnické organizace, poradenské a vzdělávací organizace, úřady práce, osoby se zdravotním postižením a zaměstnavatele	Plánované (zamýšlené)	Rozpočet: 34 322 275,76 Kč  Existující vazby v ČR vč. zkušenosti z předchozích projektů  Existující vazby na zahraničí, inspirace od zahraničního partnera	Realizace kvant. a kvalit. analýzy sektoru ve 4 krajích ČR; metodiky; podpora pro uplatnění metod a implementaci Zákona o zaměstnanosti; pilotní ověřování s implementací dobrých zahr. zkušeností; Hledání cest na trh práce pro OZP	zdravotnické organizace, poradenské a vzdělávací organizace, úřady práce, osoby se zdravotním postižením a zaměstnavatele (rozvojové partnerství PENTACOM, 40 partnerů z ČR včetně partnerství SSZ MPSV + zahr. partneři)	<pre> graph TD     A[analýzy sektoru zaměstnavatelských, rehabilitačních a poradenských subj.] --&gt; B[Systém metod zacílených na zvýšení zaměstnatelnosti CS]     A --&gt; C[Podpora pro uplatnění metod a impl. zákona o zam.]     B --&gt; D[Pilotní ověřování]     C --&gt; D     D --&gt; E[Cesty na trh práce (komunikace se zam., provázání rehabilitace, ad.)]                     </pre>	Sektorové analýzy, metodiky a systémy metod vč. motivačních, slovník, použití metod a nástrojů v rámci CS projektu (s celorepublikovým dosahem)	Mainstreaming formou seminářů se zaměstnavateli, konferencí, validací či přímým oslovováním SSZ MPSV ČR  Využití a přenos metod, nástrojů a přístupů	Metodiky (resp. jejich části jako např. kazuis-tická konfe-rence, regio-nální model spolupráce, pozitivní rekomanda-ce pracov-ních schop-ností) pře-vzalo MPSV (SSZ)
	Neplánované (nezamýšlené)							Založení Asociace pracovní rehabilitace
<b>PŘEDPOKLADY</b>					<b>EXTERNÍ FAKTORY</b>			
Vazba na Zákon o zaměstnanosti								

## Případová studie č. 6: Projekt Alternativní jídelna v centru Chrudimi - Kruh zdraví

ZÁHLAVÍ	
Název projektu	Alternativní jídelna v centru Chrudimi - Kruh zdraví
Číslo projektu	CZ.1.04/3.1.06/30.00138
Příjemce	Ing. Dana Marečková, resp. Ing. Dana Šťastná (změna jména v průběhu projektu)
Anotace	Jedná se o jídelnu, která nabízí alternativu stravování v souladu se zdravým životním stylem. Celý projekt měl za úkol vytvořit prostor - Kruh zdraví, jehož základem je výroba jídel z kvalitních, čerstvých surovin bez chemických přísad. Pracovní kolektiv jídelny byl vytvořen z převážné části osobami z cílové skupiny osoby se zdravotním postižením a osobami se zkušeností se závislostí na návykových látkách. Všechny aktivity projektu byly zaměřeny ke zvyšování kvality života zaměstnanců této sociální firmy a zároveň všech klientů našich stravovacích služeb.
Tematická oblast	<b>2.5 Podpora sociální ekonomiky a sociálního podnikání</b> <b>1.5 Přizpůsobení zaměstnanců, podniků a podnikatelů</b>
Fáze sociální inovace	1. Podněty a inspirace 2. Návrhy a nápady 3. Prototypizace a piloty 4. Realizace a udržení
Typ intervence	1. získání, šíření, interpretace, sdílení znalostí 2. vývoj/poskytnutí služby/produktu dle poptávky (3. zvýšení, rozvoj kapacit a kvalifikací jednotlivců a organizací) 4. motivace a sdílení informací pro pozitivní změny chování
Klíčová slova	Sociální podnik, osoby se zdravotním znevýhodněním (OZP), osoby se zkušeností se závislostí na návykových látkách, stravování, zdravý životní styl
Nositel inovace a klíčoví stakeholderi a partneři	Ing. Dana Marečková  (projekt nemá partnera)
Aktivity	Cílem tohoto projektu je provoz alternativní výroby a jídelny v Chrudimi. Projekt zahrnuje: - vybudování samostatně fungující provozovny - alternativní jídelny s cílem dlouhodobého ekonomického, sociálního a environmentálního rozvoje - vybudování kvalitní pracoviště s trvalým profesionálním pracovním týmem, ve kterém najdou dlouhodobou pracovní příležitost osoby se zdravotním postižením a osoby se zkušeností se závislostí na návykových látkách; - přiblížit lidem principy zdravého životního stylu, jehož základem jsou správné stravovací návyky. Základem této provozovny je také poradenské místo. Obsahuje motivační program prostřednictvím práce asistentů na základě individuálního přístupu a podle společně vypracovaného plánu. Člen je i aktivní zapojení do volnočasových aktivit, které jsou organizovány v rámci Kruhu zdraví -prostor pro setkávání a společné trávení volného času zdravých lidí a lidí zdravotně či sociálně handicapovaných.
Metadata	<b>Oblast podpory: 3.1 (výzva 30)</b> <b>Částka: 4 889 284,00 Kč</b> <b>Doba realizace projektu: 1. duben 2011 až 31. březen 2013</b>
POPIS INOVACE	
Kontext, výchozí stav (baseline)	V místě neexistence obdobného podniku (jídelna zaměřená na zdravé stravování a zdravý životní styl). Vysoké zastoupení cílových skupin projektu v evidenci ÚP a narůstání jejich počtu.
Cíle a smysl	Propojení zdravého životního stylu a stravování s potřebami cílové skupiny (tj. zís-

<b>inovace</b>	kání pracovního místa).	
<b>Stručný popis principu</b>	Cílem je vybudování samostatně fungující provozovny s trvalým profesionálním pracovním týmem, ve kterém najdou dlouhodobou pracovní příležitost osoby se zdravotním postižením a osoby se zkušeností se závislostí na návykových látkách – v kombinaci s propagací principů zdravého životního stylu. V rámci projektu hrají nezbytnou roli i motivační program a komplexní individuální přístup k zaměstnancům.	
<b>Hlavní příjemci, cílové skupiny a zainteresované strany</b>	Osoby se zdravotním postižením, osoby se zkušeností se závislostí na návykových látkách	
<b>Přidaná hodnota a podstata inovativnosti</b>	Pro danou lokalitu je samotné vytvoření sociálního podniku inovativní, stejně tak v dané lokalitě neexistovala obdobná podnikatelská aktivita. Jde tedy o synergii mezi potřebami trhu práce v dané lokalitě a identifikovaným bílým místem na trhu.	
<b>Charakteristiky inovace</b>		
<b>Charakteristika</b>	<b>Popis</b>	
<i>Podněty a inspirace</i>	<i>jak byl identifikován problém a jeho příčiny (diagnóza), jak byla získána pozornost k problému (zviditelnění), jak byla mapována/vyhodnocována možnost nového přístupu, jaké byly jeho spouštěče</i>	Klíčový byl vliv realizátorky projektu, která zúročila své znalosti s oblastí zdravého životního stylu a stravování a dokázala je spojit s principy sociálního podnikání, který je jí osobně blízký. Příprava a realizace projektu byla tedy vedena osobním „posláním“, přičemž realizátorka maximálně využila znalost prostředí, kontakty v místě i síť organizací, které se zabývají prací s cílovými skupinami projektu, protože sama v dané oblasti nebyla expertem.
<i>Návrhy a nápady</i>	<i>jaký byl postup od podnětu k vytvoření návrhu projektu, byly využity specifické facilitace, kreativní techniky (vnitřní nebo vnější), participativní metody (viz cílové skupiny), otevřená inovace (banky nápadů, soutěže)</i>	Základem byl osobní zájem a znalost oblasti zdravého životního stylu, který nabýval konkrétní podobu na základě konzultací a seznamování se s problematikou sociálních služeb a práce s cílovými skupinami. Maximálně tedy byla zúročena zpětná vazba.
<i>Potřebnost</i>	<i>v čem je problém/příležitost a jeho/její stávající nedostatečné řešení/využití, proč je inovace potřebná/přínosná</i>	V místě neexistence obdobného podniku (jídlna zaměřená na zdravé stravování a zdravý životní styl), zároveň vysoké zastoupení cílových skupin projektu v evidenci ÚP a narůstání jejich počtu. Oba aspekty lze vnímat jako společensky rozpoznávané problémy.
<i>Komplexnost</i>	<i>zasazení problému a jeho inovativního řešení do kontextu dalších řešení, politik, strategií (holistický přístup)</i>	Projekt je komplexní. Zahrnuje jak komplexní práci se zaměstnanci (individuální přístup a plánování, zaměření i na volnočasové aktivity a aktivity Kruhu zdraví jako celku, tj. budování „komunity“ a firemní kultury), tak se snaží řešit problém veřejnosti podporou zdravého životního stylu a poradenstvím v této oblasti.
<i>Novost</i>	<i>podstata novosti (oproti starému) a její radius (územní, oborový), tj. vy-</i>	Novost je jak na úrovni územním (v místě ani širším okolí neexistují takto komplexní iniciativy/projekty), tak v propojení cílových skupin s „obecně prospěš-

	<i>tvoření nebo přenos/přizpůsobení nového</i>	ným jednáním“ (zdravým životním stylem). Provoz jako takový (jídlna) je dalším novým prvkem, častěji jsou obdobné iniciativy navázány na kavárny s omezenou nebo žádnou výrobní kapacitou.
<i>Zlepšení</i>	<i>v čem je nové řešení lepší a jak to prokáže</i>	Propojení zdravého životního stylu a stravování s potřebami cílové skupiny (tj. získání pracovního místa). Přitom by realizace projektu mohla být provedena i bez zapojení CS, tj. na čistě komerční bázi.
<i>Proces</i>	<i>průběh a efekty realizace inovativního řešení (projektu) - sociální učení, otevřenost, kreativita, angažovanost</i>	Maximální osobní nasazení realizátorky vycházelo v první fázi z nutnosti (před začátkem projektu a z vlastních finančních zdrojů) realizovat investice do provozovny. Zde byly opět zúročeny vazby na experty z oboru při designu provozu. Následně byly procesy maximálně otevřené s ohledem na nutnost učit se (jako tým) jak nejefektivněji zvládat řízení provozu (od logistiky po výrobu). Zároveň byly flexibilně řešeny problémy ve vazbě na dílčí zaměstnance, jejich dovednosti, individuální plány rozvoje apod. Postupy byly vždy kreativní a max. angažované.
<i>Cílové skupiny</i>	<i>jak budou cílové skupiny zapojeny (pasivně, interaktivně; ve které fázi – půjde o příjemce nebo součást řešení)</i>	Projekt je maximálně otevřený a flexibilní, přizpůsobuje se možnostem a profilu zaměstnanců v mezích zachování výkonnosti; umožnil zapojit se (byť i jen krátkodobě) téměř každému z cílové skupiny, kdo projevil zájem, aby dostal příležitost. Se zaměstnanci bylo ale vždy pracováno s ohledem na vytvořený individuální plán a požadavky provozu – „ <i>nejsme sociální služba, jsme sociální podnik</i> “. Flexibilita vedla i kvůli zmíněné otevřenosti ke značné fluktuaci zaměstnanců, nicméně postupně vykrytalizoval pevný tým. Zapojení CS do všech aktivit Kruhu zdraví.
<i>Partnerství</i>	<i>zapojení stakeholderů, širší komunity (vertikální, horizontální), forma a intenzita interakce</i>	Projekt nemá partnera, nicméně je napojen na řadu stakeholderů (již od fáze přípravy projektu). Získal si také mediální pozornost.
<i>Zprostředkující subjekty</i>	<i>využití zprostředkujících subjektů při realizaci inovace (inkubace inovací, sítě a platformy, huby, týmy)</i>	Žádné
<i>Praxe</i>	<i>v jaké podobě bude výstup realizován v praxi (test, pilot, plně)</i>	Plně realizován v praxi.
<i>Šíření</i>	<i>typ/forma přenositelného výstupu a způsob jeho šíření – pasivní, inter/aktivní</i>	Způsob šíření je založen zejména na reklamě a marketingu, a to i vzhledem ke specifické oblasti působení (jídlna, podávání obědů, zdravé jídlo). Používány byly jak standardní postupy (letáky), tak zapojení do kulturního dění a masivní propagací formou prodeje na akcích (v návaznosti na iniciativu Zelené město s Agenda 21), čímž se dostali do povědomí a zapojili se do dalších projektů (např. ekologič-

		ky zaměřených). Dále probíhá šíření na bázi neformální komunikace s řadou organizací i s městem.
<i>Udržitelnost</i>	<i>za jakých podmínek/v jaké podobě by projektová aktivita mohla pokračovat po skončení poskytované podpory</i>	Projekt lze hodnotit jako udržitelný. Tým a organizace práce se stabilizovaly, poptávka de facto převyšuje nabídku, uvažovalo se o rozšíření do dalších míst, případně zahrnutí do aktivit i produkci vlastních (bio) surovin, což by snížilo závislost na dodavatelích. Pořádilo se navázat spolupráci a zapojit se do dalších projektů.
<i>Iniciace</i>	<i>jaké další aktivity může projekt vyvolat/inspirovat/iniciovat</i>	Projekt upozornil na téma zdravého životního stylu a díky nabídce dále otevřel toto téma široké veřejnosti na místní i regionální úrovni. Propojení s ekologickými aktivitami je nová rovina, která nebyla a priori předem reflektována. Vazba na kulturní dění v místě je dalším typem aktivit, ve které byly využity existující prostory v souladu s původním záměrem, ale získaly vlastní nasměrování.
<i>Evaluace</i>	<i>jak budu prokazovat úspěšnost řešení projektu (průběžně) a zohledňovat zpětnou vazbu</i>	Na úrovni projektu evaluace standardní, práce se zpětnou vazbou na úrovni zaměstnanců intenzivní, a to zejména ve fázi konsolidace týmu.
<i>Rizika</i>	<i>jaká jsou rizika neúspěchu projektu (jeho inovační složky)</i>	Mezi identifikovaná rizika patřil 1) realizační tým a personální obsazení provozovny, tj. schopnost práce s cílovými skupinami, nalezení vhodných zájemců a jejich udržení; 2) samotná poptávka po produktech a službách; a 3) riziko spojené s náklady (a to jak na úrovni aktivit projektu, tak náklady provozu).
<i>Etapizace/fáze</i>	<i>je realizace projektu etapizována a umožňuje dílčí vyhodnocení a případnou změnu, klíčové body, body zlomu (ups, downs)</i>	Projekt umožňuje etapizaci, kromě fáze úvodní (příprava prostor), která byla realizována před spuštěním projektu, šlo zejména o konsolidaci týmu, a organizační a procesní nastavení. Samostatně lze fázovat propagační aktivity ve vazbě na návštěvnost, obrát a doprovodné akce.
<i>Prostředí</i>	<i>jaké je přijetí/hodnocení inovace vnějším prostředím (včetně donátora, beneficentů, stakeholderů, vlastní/příbuzné odborné komunity)</i>	Přijetí bylo velmi vstřícné, a to i s ohledem na konzultace s relevantními stakeholdery před spuštěním projektu a zohlednění jejich zpětné vazby. Navíc jde propojení bílého místa na trhu (zdravá výživa) s prospěšnou činností, což bylo rozpoznáno a dále oceněno, což dokazují i oslovení s nabídkou zapojení do dalších projektů a aktivit.
<i>Pojetí</i>	<i>jak je pojatá inovačnost v projektu (žadatelem a hodnotitelem), mění se toto pojetí v průběhu realizace</i>	Příjemce si je vědom inovativnosti projektu. Nejde ale o stěžejní prvek, který by byl dále vědomě rozvíjen, jde spíše o kreativní, flexibilní a otevřené řešení projektu.
<b>CYKLUS INOVACE</b>		
Vstupní analýza a vstupní podmínky, hlavní důvody realizace	V místě neexistence obdobného podniku (jídlna zaměřená na zdravé stravování a zdravý životní styl). Vysoké zastoupení cílových skupin projektu v evidenci ÚP a narůstání jejich počtu. Iniciováno na základě osobního „poslání“ realizátorky.	

Původní plán, řízení projektu a jeho vyhodnocení	V projektu nedošlo k výrazným změnám. V průběhu projektu nicméně došlo k problémům s financováním (zdržení odsouhlasení monitorovacích zpráv) – to bylo ale ve výsledku vnímáno jako „zkouška“, tj. převedeno do pozitivní role.
Partnerství	Pouze neformální kooperace s dalšími lokálními a regionálními aktéry. Postupně zapojování i do formálních uskupení v návaznosti na samotné aktivity.
<b>MAINSTREAMING</b>	
Popis použitých přístupů	Spolupráce v rámci neformálního uskupení, orientace na zasažení co nejširšího spektra institucí, resp. osob, a to díky portfoliu různých aktivit (propagační, kulturní, vzdělávací i čistě komerční – např. prodej výrobků v rámci akcí a jeho propojení s propagací a šířením povědomí).
Shrnutí poučení a dobrých zkušeností	Osobní nasazení a vědomí „poslání“, které se přeneslo i do prostředí firmy.
Udržitelnost a současný stav	Projekt lze hodnotit jako udržitelný s potenciálem růstu a rozšíření.
<b>DOPADY</b>	
Dosažené výstupy, výsledky a dopady	Kromě vytvoření fungujícího sociálního podniku a zaměstnání osob z cílových skupin jde zejména o změnu klimatu a zvýšení povědomí o zdravém životním stylu na místní úrovni.
Hodnocení z pozice různých stakeholderů	Projekt je hodnocen velmi pozitivně zejména z hlediska cílové skupiny, a to s ohledem na získání práce a/nebo krátkodobější pracovní příležitosti. Pozitivně je ale hodnocen i s ohledem na změny, které vyvolal v oblasti povědomí o zdravém životním stylu (awareness) a v návaznosti na komunitní charakter činnosti.
Poučení	---
<b>ZDROJE</b>	
Použité zdroje	informace z databáze MONIT, webové stránky projektu <a href="http://www.kruhzdravi.cz">www.kruhzdravi.cz</a> , informace z rozhovoru, ESFCR: <a href="http://www.esfcr.cz/projekty/alternativni-jidelna-v-centru-chrudimi-kruh-zdravi">http://www.esfcr.cz/projekty/alternativni-jidelna-v-centru-chrudimi-kruh-zdravi</a> a ESFDB: <a href="http://esfdb.esfcr.cz/modules/marwel/index.php?article=3557">http://esfdb.esfcr.cz/modules/marwel/index.php?article=3557</a>
Doporučené linky	---
Související projekty vč. krátké anotace	Spolupráce s městem a např. s Ekocentrem v rámci Osvěty ve stravování pro MŠ a ZŠ
Jména osob a institucí	Ing. Dana Marečková
<b>DOPORUČENÍ (ZE STRANY PŘÍJEMCE)</b>	
---	

SITUACE/ PODMÍNKY		VSTUPY	AKTIVITY	ÚČASTNÍCI	ZMĚNY/UDÁLOSTI	VÝSTUPY	VÝSLEDKY	DOPADY
<p>Dlouhodobá nezaměstnanost OZP a osob se zkušeností se závislostí</p> <p>Neexistence daného typu služeb v místě (jídelna se zdravou výživou, poradenství v této oblasti)</p> <p>Osobní nasazení realizátorky (posláná) vč. soukromé investice do vybudování zázemí</p> <p>Získání znalostí o CS extenzivní analýzou</p>	Plánované (zamýšlené)	<p>Rozpočet: 4 889 284,00 Kč</p> <p>Zkušenosti z oblasti zdravého životního stylu a řízení projektů</p>	<p>Zaškolení a individuální plánování se zaměstnanci, motivační program, poradenství, pořádání akcí, propagace a marketing</p>	<p><b>Cílové skupiny:</b> osoby se zdravotním postižením, osoby se zkušeností se závislostí na návykových látkách</p>		<p>Funkční sociální podnik/provozovna</p> <p>Pracovní místa pro příslušníky CS (vč. krátkodobých)</p> <p>Propagace, marketing a realizace akcí</p>	<p>Udržitelný sociální podnik s firemní kulturou a efektivními postupy</p> <p>Zvýšení povědomí o zdravém živ. stylu a stravování</p>	<p>Zvýšení zaměstnatelnost (praxe) a zaměstnanosti CS (vytvořená místa)</p> <p>Změna klimatu v místě (ve vazbě na aktivitu projektu)</p>
	Neplánované (nezamýšlené)			<p>Spolupráce se širokou sítí stakeholderů (od počátku projektového námětu)</p>	<p>Vysoká fluktuace zaměstnanců – využito jako příležitost pro ně (zkušenost) i pro podnik (výběr těch nejvhodnějších zam.)</p>		<p>Mediální zájem na regionální úrovni</p>	<p>Zapojení do dalších projektů a aktivit</p>
<b>PŘEDPOKLADY</b>					<b>EXTERNÍ FAKTORY</b>			
<p>Zájem ze strany CS o zapojení do projektu, dostatečné schopnosti</p>					<p>Problém s financováním (zpoždění odsouhlasení monitor. zprávy) – využito jako příležitost</p>			

## Případová studie č. 7: Projekt Second hand SECOND HELP

<b>ZÁHLAVÍ</b>	
<b>Název projektu</b>	<b>Second hand SECOND HELP</b>
<b>Číslo projektu</b>	<b>CZ.1.04/3.1.06/30.00078</b>
<b>Příjemce</b>	<b>Možnosti tu jsou o.p.s.</b>
<b>Anotace</b>	<p>Projekt plzeňské o.p.s. Možnosti tu jsou "Second hand SECOND HELP" je projektem založení a rozběhu nové provozovny poskytující pracovní příležitosti pro lidi se zdravotním postižením, zejména s mentálním handicapem v Plzni.</p> <p>Tento second hand je koncipován jako sociální firma a vytvořením 12 pracovních míst nabídl vhodnou návaznou službu pro programy pracovní rehabilitace, které organizace cílové skupině osob se zdravotním postižením poskytuje.</p> <p>Projekt odpovídá na potřebu vyrovnání příležitostí pro osoby se zdravotním znevýhodněním v oblasti práce v plzeňském regionu (OZP připadá vyšší podíl mezi dlouhodobě nezaměstnanými než je podíl OZP v celkové populaci, tento stav je navíc dlouhodobý). Možnosti tu jsou, o.p.s. se navíc potýká s nezájmem firem zaměstnávat absolventy programu pracovní rehabilitace, který poskytuje.</p> <p>S využitím několikaletých zkušeností, které na poli podpory zaměstnávání OZP organizace má, se organizace rozhodla vytvořit další subjekt nabízející pracovní příležitost cílové skupině: založit novou provozovnu - second hand.</p> <p>Předložený projekt řeší podporu nové sociální firmy v oblastech, ve kterých je ve srovnání s konkurencí svým zaměřením znevýhodněna:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- podporuje organizační a technický rozjezd firmy jako firmy sociální (20 % nákladů)</li> <li>- umožňuje systémovou a efektivní podporu pracovníkům z cílové skupiny - zaškolení, individuálně sestavený plán podpory, pravidelný trénink dovedností a dlouhodobou asistenci na pracovní pozici (60 % nákladů)</li> <li>- rozvíjí specifický marketing firmy, který zdůrazňuje sociální rozměr projektu a tím zvýrazňuje jeho pozici na trhu (model SECOND HELP, model EEE firmy - podnikání s vyvážením ekonomických, ekologických a etických principů) (20 % nákladů)</li> </ul> <p>Produktem projektu je jak 12 trvalých pracovních míst pro OZP a pracovní zkušenosti dalších OZP (práce na zkoušku, brigády), tak ověřený model sociální firmy, který chce organizace aplikovat dále (nová provozovna v regionu nebo frančiz mimo region).</p>
<b>Tematická oblast</b>	<p>1.5 Přízpůsobení zaměstnanců, podniků a podnikatelů</p> <p>2.5 Podpora sociální ekonomiky a sociálního podnikání</p> <p>(3.3 Zlepšení přístupu k celoživotnímu vzdělávání, zvyšování kvalifikace a kompetencí zaměstnanců a zvýšení relevance trhu práce ve vzdělávání a odborné přípravě)</p>
<b>Fáze sociální inovace</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Podněty a inspirace</li> <li>2. Návrhy a nápady</li> <li>3. Prototypizace a piloty</li> <li>4. Realizace a udržení</li> </ol>
<b>Typ intervence</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>2. vývoj/poskytnutí služby/produktu dle poptávky</li> <li>3. zvýšení, rozvoj kapacit a kvalifikací jednotlivců a organizací</li> </ol>
<b>Klíčová slova</b>	Sociální podnik, osoby se zdravotním znevýhodněním (OZP), second hand, práce na zkoušku
<b>Nositel inovace a klíčoví stakeholderi a partneři</b>	<p>Možnosti tu jsou o.p.s.</p> <p>(projekt nemá partnera)</p>



<b>Aktivity</b>	Projekt byl zahájen v červenci 2010. V prvních měsících byly vybrány prostory pro provozovnu a připraveno otevření second handu. Paralelně byli vybíráni, připravováni a proškoleni pracovníci. Otevření bylo plánováno na podzim 2010. Během prvních dvou let projektu byly realizovány takové činnosti, které významně podpořily udržitelnost provozovny tak, aby po ukončení podpory byla schopna provozu bez externích projektových zdrojů, zejména pak propagace.	
<b>Metadata</b>	<b>Oblast podpory: 3.1 (výzva 30)</b> <b>Částka: 4 682 641,20 Kč</b> <b>Doba realizace projektu: 1. červenec 2010 až 30. červen 2012</b>	
<b>POPIS INOVACE</b>		
<b>Kontext, výchozí stav (baseline)</b>	Možnosti tu jsou, o.p.s. se navíc potýká s nezájmem firem zaměstnávat absolventy programu pracovní rehabilitace, který poskytuje. Projekt zároveň odpovídá na potřebu vyrovnání příležitostí pro osoby se zdravotním znevýhodněním v oblasti práce v plzeňském regionu (OZP připadá vyšší podíl mezi dlouhodobě nezaměstnanými než je podíl OZP v celkové populaci, tento stav je navíc dlouhodobý).	
<b>Cíle a smysl inovace</b>	Cílem projektu "Second hand SECOND HELP" je založení a rozběh nové provozovny poskytující pracovní příležitosti pro lidi se zdravotním postižením, zejména s mentálním handicapem v Plzni. Tento second hand bude koncipován jako sociální firma a vytvoří nejméně 12 pracovních míst pro osoby se zdravotním postižením. Výsledkem tedy bude: - vytvoření provozovny Second Hand SECOND HELP - zavedení firemní kultury odpovídající sociální firmě - zaměstnání nejméně 12 osob se zdravotním postižením - vzájemná spolupráce plzeňských sociálních firem	
<b>Stručný popis principu</b>	Sociální podnik je koncipován jako návaznost na existující aktivity o.s. a identifikovaný deficit na straně zaměstnavatelů v regionu (zájem o poskytnutí flexibilních pracovních míst, práce na zkoušku a brigád OZP).	
<b>Hlavní příjemci, cílové skupiny a zainteresované strany</b>	OZP, zejména osoby s mentálním postižením a osoby s duševním onemocněním	
<b>Přidaná hodnota a podstata inovativnosti</b>	Pro danou lokalitu je samotné vytvoření sociálního podniku zaměřeného na OZP (se zaměřením na osoby s mentálním postižením a osoby s duševním onemocněním) inovativní, nicméně existují v lokalitě již podobné aktivity zaměřené např. na zdravotně postižené. Přidanou hodnotou je dále návaznost na aktivity o.s. a tedy komplexnost navrženého řešení.	
<b>Charakteristiky inovace</b>		
<b>Charakteristika</b>	<b>Popis</b>	
<i>Podněty a inspirace</i>	<i>jak byl identifikován problém a jeho příčiny (diagnóza), jak byla získána pozornost k problému (zviditelnění), jak byla mapována/vyhodnocována možnost nového přístupu, jaké byly jeho spouštěče</i>	Mapování možností založení sociálního podniku probíhalo dlouhodobě, potřeba najít pracovní uplatnění pro absolventy programu pracovní rehabilitace byla organizaci známa již od prvních provedených rehabilitací, kdy si uvědomili, že další rehabilitace již klienty dále neposunuje, že jsou dostatečně teoreticky připraveni, nicméně potřebují získat reálnou pracovní zkušenost (příležitost). Klíčový byl vliv budoucího vedoucího prodejny, který přišel z komerčního sektoru z pozice manažera a který našel na trhu bílé místo v podobě second-handu prodejny; ten byl také hybatelem přípravy business plánu ad. přípravných aktivit.

<p><i>Návrhy a nápady</i></p>	<p><i>jaký byl postup od podnětu k vytvoření návrhu projektu, byly využity specifické facilitace, kreativní techniky (vnitřní nebo vnější), participativní metody (viz cílové skupiny), otevřená inovace (banky nápadů, soutěže)</i></p>	<p>Základem byla osobní komunikace v rámci občanského sdružení (o.s.) jednoznačně identifikující potřebu a osobní nasazení budoucího vedoucího prodejny ve věci nalezení řešení; společně pak proběhla příprava žádosti jakožto zdroje financování rozjezdu podniku. Vliv měla i širší dlouhodobá kooperace v rámci NNO sektoru v místě.</p>
<p><i>Potřebnost</i></p>	<p><i>v čem je problém/příležitost a jeho/její stávající nedostatečné řešení/využití, proč je inovace potřebná/přínosná</i></p>	<p>Možnosti tu jsou, o.p.s. se dlouhodobě potýkaly s nezájmem firem zaměstnávat absolventy programu pracovní rehabilitace, který poskytuje.</p>
<p><i>Komplexnost</i></p>	<p><i>zasazení problému a jeho inovativního řešení do kontextu dalších řešení, politik, strategií (holistický přístup)</i></p>	<p>Projekt je komplexní díky vazbě na aktivity o.s. Sociální podnik (prodejna) sice funguje relativně samostatně, nicméně existují synergie s rehabilitačními, resp. poradenskými činnostmi o.s. Zahrnuje zaškolení, individuálně sestavený plán podpory, pravidelný trénink dovedností a dlouhodobou asistenci na pracovní pozici.</p>
<p><i>Novost</i></p>	<p><i>podstata novosti (oproti starému) a její rádius (územní, oborový), tj. vytvoření nebo přenos/přizpůsobení nového</i></p>	<p>Novost je zejména v orientaci na cílovou skupinu (OZP s mentálním postižením a osoby s duševním onemocněním) v kombinaci s typem vykonávané práce. V regionu sice působí i další sociální podniky, nicméně zaměřují se na jiné typy činností (kavárny, digitalizace).</p>
<p><i>Zlepšení</i></p>	<p><i>v čem je nové řešení lepší a jak to prokážu</i></p>	<p>Vytvoření 12 nových pracovních míst pro cílovou skupinu v režimu práce na zkoušku a brigády. Zlepšení je možné sledovat i díky „kontrolovanému prostředí“, ve kterém probíhá první pracovní zkušenost, tj. je zajištěna odpovídající kvalita práce se zaměstnanci (na rozdíl od umístění zaměstnance k zaměstnavateli, kde je třeba nastavit speciální režim zpětné vazby).</p>
<p><i>Proces</i></p>	<p><i>průběh a efekty realizace inovativního řešení (projektu) - sociální učení, otevřenost, kreativita, angažovanost</i></p>	<p>Projekt je dostatečně otevřený a flexibilní, přizpůsobuje se možnostem a profilu zaměstnanců, se zaměstnanci je pracováno s ohledem na jejich individuální plán. Jsou ale nastavena pevná pravidla v návaznosti na pracovní povinnosti. Projekt je flexibilní i kvůli fluktuaci zaměstnanců.</p>
<p><i>Cílové skupiny</i></p>	<p><i>jak budou cílové skupiny zapojeny (pasivně, interaktivně; ve které fázi – půjde o příjemce nebo součást řešení)</i></p>	<p>Ze strany cílové skupiny byl zájem o zapojení do projektu. Problém byl v řadě případů v motivaci k plnění pracovních povinností, zde se osvědčil „tvrdý postup“ (vyžadování plnění pracovních povinností, které samozřejmě musí zohledňovat možnosti zaměstnance) v kombinaci s intervizí po každém dni práce, kdy se ihned řeší, co se dělo, pracuje se s okamžitou zpětnou vazbou. Dále bylo třeba zaškolovat, a to i opakovaně; cílem bylo také sdílení společných hodnot všemi zaměstnanci/firmou.</p>

		Postupně došlo ke stabilizaci týmu.
<i>Partnerství</i>	<i>zapojení stakeholderů, širší komunity (vertikální, horizontální), forma a intenzita interakce</i>	Projekt nemá partnera, nicméně je napojen na neformální dlouhodobě fungující uskupení lokálně a regionálně působících NNO. Kooperace tedy probíhala zejména ve sdílení dobré praxe v oblasti propagace, práce se zaměstnanci a na úrovni recruitmentu.
<i>Zprostředkující subjekty</i>	<i>využití zprostředkujících subjektů při realizaci inovace (inkubace inovací, sítě a platformy, huby, týmy)</i>	Žádné
<i>Praxe</i>	<i>v jaké podobě bude výstup realizován v praxi (test, pilot, plně)</i>	Plně realizován v praxi.
<i>Šíření</i>	<i>typ/forma přenositelného výstupu a způsob jeho šíření – pasivní, inter/aktivní</i>	Způsob šíření je založen zejména na reklamě a marketingu firmy, která byla a je vnímána jako důležitý prvek v cestě k úspěchu a udržitelnosti. Používány byly nicméně spíše standardní postupy známé z komerčního sektoru (letáky, PR akce – přehlídka, oslovování kolemjdoucích), profilování se jako a priori jako sociální podnik se neukázalo jako efektivní. Dále probíhá šíření na bázi neformální komunikace s řadou organizací.
<i>Udržitelnost</i>	<i>za jakých podmínek/v jaké podobě by projektová aktivita mohla pokračovat po skončení poskytované podpory</i>	Projekt lze hodnotit jako udržitelný, nicméně s ohledem na orientaci na prodej je budoucnost značně závislá na externích faktorech (zejména tlak konkurence). Tým a organizace práce se stabilizovaly, uvažuje se o rozšíření např. formou frenchizy. Nicméně, v regionu provozovaný charity-shop provozovaný o.s. Český západ byl v současné době nucen ukončit činnost, což pouze potvrzuje, že samotná orientace na „sociální rozměr“ není dostatečná.
<i>Iniciace</i>	<i>jaké další aktivity může projekt vyvolat/inspirovat/iniciovat</i>	Projekt ukázal, že je možné vydat se cestou sociálního podnikání i v oblasti prodeje a s danou cílovou skupinou; inspiroval zejména další NNO k úvaze o spuštění obdobného projektu (např. s jinou CS) a příp. k podání nových projektů.
<i>Evaluace</i>	<i>jak budu prokazovat úspěšnost řešení projektu (průběžně) a zohledňovat zpětnou vazbu</i>	Na úrovni projektu jako celku standardní, na úrovni práce se zaměstnanci klíčová – denně prováděná introspekce a tedy okamžitá práce se zpětnou vazbou je klíčová pro úspěšné zařazení do pracovního procesu.
<i>Rizika</i>	<i>jaká jsou rizika neúspěchu projektu (jeho inovační složky)</i>	Mezi rizika patří kromě samotné podnikatelského rizika (tlak konkurence, ekonomický stav regionu apod.) zejména fluktuace zaměstnanců, která je dána i možnými zdravotními komplikacemi zaměstnanců (OZP s mentálním postižením a osoby s duševním onemocněním), zejména „útěk do nemoci“. Tyto výpadky negativně působí jak na tým, tak na procesy zpracování.

<i>Etapizace/fáze</i>	<i>je realizace projektu etapi-zována a umožňuje dílčí vyhodnocení a případnou změnu, klíčové body, body zlomu (ups, downs)</i>	Projekt umožňuje etapizaci, kromě fáze úvodní (příprava prostor) šlo zejména o marketingové kampaně a jejich dopad; na úrovni zaměstnanců je pak možné (a bylo sledováno) plnění individuálních plánů.
<i>Prostředí</i>	<i>jaké je přijetí/hodnocení inovace vnějším prostředím (včetně donátora, beneficentů, stakeholderů, vlastní/příbuzné odborné komunity)</i>	Prodejna byla díky extenzivní a kreativní propagaci (módní přehlídka) přijata pozitivně a rozpoznána médii. Zaměření na sociální podnikání ale není částí veřejnosti vůbec reflektován, což je vnímáno jako pozitivní, zejména kvůli obavám z případné negativní reakce u části z ní; když o této skutečnosti někdo ví a ocení ji, jde o přidanou hodnotu.
<i>Pojetí</i>	<i>jak je pojatá inovačnost v projektu (žadatelem a hodnotitelem), mění se toto pojetí v průběhu realizace</i>	Příjemce si je vědom inovativnosti projektu v kontextu v daném území, tj. specifčnosti předmětu činnosti, postupů a cílové skupiny.
<b>CYKLUS INOVACE</b>		
Vstupní analýza a vstupní podmínky, hlavní důvody realizace	Nezájmem firem zaměstnávat absolventy programu pracovní rehabilitace, který poskytuje. Projekt zároveň odpovídá na potřebu vyrovnání příležitostí pro osoby se zdravotním znevýhodněním v oblasti práce v plzeňském regionu	
Původní plán, řízení projektu a jeho vyhodnocení	Projekt probíhal rámcově podle původního plánu. Na začátku byly připraveny prostory, proškolení úvodní zaměstnanci a následně provedena extenzivní marketingová kampaň vč. módní přehlídky. V průběhu ale bylo nutné prodejnu přestěhovat – to bylo využito jako výhoda, jako možnost opět vzbudit vlnu zájmu médií a veřejnosti (informace o přestěhování).	
Partnerství	Pouze neformální kooperace s dalšími lokálními a regionálními NNO.	
<b>MAINSTREAMING</b>		
Popis použitých přístupů	Spolupráce v rámci neformálního uskupení NNO, primární zaměření na marketing a PR.	
Shrnutí poučení a dobrých zkušeností	Nutnost orientovat se na business a zohlednit v něm sociální rozměr intervence.	
Udržitelnost a současný stav	Projekt lze hodnotit jako udržitelný, nicméně s ohledem na orientaci na prodej je budoucnost značně závislá na externích faktorech (zejména tlak konkurence).	
<b>DOPADY</b>		
Dosažené výstupy, výsledky a dopady	Kromě vytvoření provozovny Second Hand SECOND HELP a zaměstnání nejméně osob se zdravotním postižením jde o zavedení firemní kultury. Vzájemná spolupráce plzeňských sociálních firem zůstala na neformální úrovni.	
Hodnocení z pozice různých stakeholderů	Projekt je hodnocen velmi pozitivně zejména z hlediska cílové skupiny a v návaznosti na splnění cíle: najít práci těm OZP, kteří prošli rehabilitací a jsou připraveni na pracovní zařazení.	
Poučení	---	
<b>ZDROJE</b>		
Použité zdroje	informace z databáze MONIT, webové stránky organizace <a href="http://www.moznostitujsou.cz/">http://www.moznostitujsou.cz/</a> , informace z rozhovoru, ESFCR: <a href="http://www.esfcr.cz/projekty/second-hand-second-help">http://www.esfcr.cz/projekty/second-hand-second-help</a> a ESFDB: <a href="http://esfdb.esfcr.cz/modules/marwel/index.php?article=2319">http://esfdb.esfcr.cz/modules/marwel/index.php?article=2319</a>	
Doporučené	---	

linky	
Související projekty vč. krátké anotace	<b>Kačaba</b> <a href="http://www.moznostitujsou.cz/kacaba/">http://www.moznostitujsou.cz/kacaba/</a> Kavárna a čajovna Kačaba zaměstnává lidi se zdravotním postižením. V kavárně fungují 2 programy: pracovní rehabilitace a tzv. odpolední směna. Kačaba je tak trochu "jiná" kavárna, pracujeme s radostí a jsme rádi, že Vás můžeme obsloužit k Vaší plné spokojenosti. V současné době zaměstnáváme 20 lidí se zdravotním hendikepem.
Jména osob a institucí	Eduard Řezníček, <a href="mailto:eduard.reznicek@moznostitujsou.cz">eduard.reznicek@moznostitujsou.cz</a> ; Mgr. Martin Fojtíček
<b>DOPORUČENÍ (ZE STRANY PŘÍJEMCE)</b>	
---	

SITUACE/ PODMÍNKY		VSTUPY	AKTIVITY	ÚČASTNÍCI	ZMĚNY/UDÁLOSTI	VÝSTUPY	VÝSLEDKY	DOPADY
<p>Dlouhodobá nezaměstnanost OZP</p> <p>Omezené možnosti nalezení zaměstnání v regionu, a to zejména ve vazbě na ukončenou rehabilitaci a snahu najít práci na zkoušku</p> <p>Minimální počet organizací věnujících se dané CS</p> <p>Osobní nasazení člena týmu se zkušeností z businessu</p>	Plánované (zamýšlené)	<p>Rozpočet: 4 682 641,20 Kč</p> <p>Zkušenosti z oblasti businessu i z oblasti práce s klienty/zaměstnanci</p>	<p>Založení sociálního podniku, vybudování provozovny, zaškolení a individuální plánování se zaměstnanci, propagace a marketing</p>	<p>Cílová skupina OZP, zejména osoby s mentálním postižením a osoby s duševním onemocněním</p>	<p>Založení sociálního podniku, příprava prostor a týmu</p> <p>Intenzivní marketing (vč. módní přehlídky, oslovení kolemjdoucích)</p> <p>Budování pracovního týmu a firemní kultury</p> <p>Nutnost změnit místo provozovny v průběhu projektu – využito jako příležitost k medializaci</p>	<p>Sociální podnik, provozovna</p> <p>Pracovní místa pro příslušníky CS</p> <p>Propagace a marketing (vč. módní přehlídky)</p>	<p>Udržitelný sociální podnik s firemní kulturou</p> <p>Potenciál rozšíření např. formou franchizy</p>	<p>Zvýšení zaměstnatelnost (praxe) a zaměstnanosti CS (vytvořená místa)</p> <p>Spolupráce v rámci sítě NNO a poskytovatelů soc. služeb</p>
	Neplánované (nezamýšlené)							<p>Mediální zájem ve vazbě na použité kreativní marketingové metody</p>
<b>PŘEDPOKLADY</b>					<b>EXTERNÍ FAKTORY</b>			
<p>Zájem ze strany CS o zapojení do projektu</p>					<p>Výpadky zaměstnanců sociálního podniku (zejména zdravotní důvody) – překonáno</p>			

## Případová studie č. 8: Projekt Sociální podnik na Odersku - stavební činnost STAVZEM

ZÁHLAVÍ	
Název projektu	Sociální podnik na Odersku - stavební činnost STAVZEM
Číslo projektu	CZ.1.04/3.1.06/30.00048
Příjemce	STAVZEM s.r.o.
Anotace	Projekt STAVZEM, s.r.o. se zaměřuje na založení sociálního podniku na Novojičínsku ve městě Odry, jehož cílem je sociálního začleňování sociálně vyloučených osob a osob ohrožených sociálním vyloučením, včetně odstraňování bariér v jejich přístupu k zaměstnání. V sociálním podniku jsou zaměstnání celkem tři pracovníci Romové (na hlavní pracovní poměr), zároveň firma zaměstnává tři pracovníky z většinové společnosti, kteří byli dlouhodobě nezaměstnaní (déle než 12 měsíců na ÚP), jeden z nich je po těžké autonehodě a jeden po výkonu trestu. Firma se zaměřuje na zemní práce, stavební práce, další služby (údržba zeleně, odklizení sněhu atd.).
Tematická oblast	1.5 Přizpůsobení zaměstnanců, podniků a podnikatelů 2.5 Podpora sociální ekonomiky a sociálního podnikání (3.3 Zlepšení přístupu k celoživotnímu vzdělávání, zvyšování kvalifikace a kompetencí zaměstnanců a zvýšení relevance trhu práce ve vzdělávání a odborné přípravě)
Fáze sociální inovace	1. Podněty a inspirace 2. Návrhy a nápady 3. Prototypizace a piloty 4. Realizace a udržení (5. Upscalling)
Typ intervence	1. získání, šíření, interpretace, sdílení znalostí 2. vývoj/poskytnutí služby/produktu dle poptávky 4. motivace a sdílení informací pro pozitivní změny chování
Klíčová slova	Sociální podnik, Romové, etnické menšiny a osoby z jiného sociokulturního prostředí, zaměstnávání, Moravskoslezský kraj
Nositel inovace a klíčoví stakeholderi a partneři	STAVZEM s.r.o. + GERLICH ODRY s.r.o. (partner projektu)
Aktivity	- Školení pracovníků z cílové skupiny, jejich zaměstnání ve firmě - Marketing sociálního podniku - Psychosociální podpora
Metadata	<b>Oblast podpory: 3.1 (výzva 30)</b> <b>Částka:</b> 4 064 510,00 Kč <b>Doba realizace projektu:</b> 1. duben 2010 až 31. březen 2012
POPIS INOVACE	
Kontext, výchozí stav (baseline)	Dlouhodobá nezaměstnanost romského etnika v dané lokalitě a omezené možnosti nalezení zaměstnání v regionu. Minimální počet organizací věnujících se dané problematice.
Cíle a smysl inovace	Společnost byla založena v roce 2009 s cílem propojení podnikatelských aktivit se společenskými požadavky na sociální začleňování občanů ze skupin ohrožených sociálním vyloučením. Projekt STAVZEM představuje nový způsob řešení problému nezaměstnanosti Romů v Odřích. Funguje zde sice ještě jedna chráněná dílna (ta je ale zaměřena na

	zdravotně postižené), v současnosti je v Odrách i další sociální podnik (zaměřený na Romy), ten ale vznikl později.	
<b>Stručný popis principu</b>	Projekt se zaměřuje na primární problém cílové skupiny – nezaměstnanost a řeší jej přímo – poskytnutím pracovního místa. „ <b>Projekt si nehraje na nějaká školení Romů, ale skutečně jim dává práci</b> “.	
<b>Hlavní příjemci, cílové skupiny a zainteresované strany</b>	Romové, osoby sociálně vyloučené a osoby ohrožené sociálním vyloučením	
<b>Přidaná hodnota a podstata inovativnosti</b>	Pro danou lokalitu je inovativní samotné vytvoření sociálního podniku zaměřeného na Romy. Přidaná hodnota představuje efektivnější řešení situace (získání pracovního místa).	
<b>Charakteristiky inovace</b>		
<b>Charakteristika</b>	<b>Popis</b>	
<i>Podněty a inspirace</i>	<i>jak byl identifikován problém a jeho příčiny (diagnóza), jak byla získána pozornost k problému (zviditelnění), jak byla mapována/vyhodnocována možnost nového přístupu, jaké byly jeho spouštěče</i>	Mapování možností založení sociálního podniku probíhalo zejména s ohledem na místní situaci (vysoká nezaměstnanost cílové skupiny a minimální možnosti zaměstnání) a rovněž v kontextu s poptávkou po firmě nabízející zemní práce, stavební práce, příp. další služby.
<i>Návrhy a nápady</i>	<i>jaký byl postup od podnětu k vytvoření návrhu projektu, byly využity specifické facilitace, kreativní techniky (vnitřní nebo vnější), participativní metody (viz cílové skupiny), otevřená inovace (banky nápadů, soutěže)</i>	Osobní komunikace a spolupráce s partnerem projektu GERLICH ODRY s.r.o. o možnostech založení sociálního podniku.
<i>Potřebnost</i>	<i>v čem je problém/příležitost a jeho/její stávající nedostatečné řešení/využití, proč je inovace potřebná/přínosná</i>	Způsob řešení situace do té doby představovala pouze činnost Úřadu práce, jež byla ale vzhledem k rozsahu problému i reálným možnostem jeho řešení (nabídka volných pracovních míst v lokalitě) nedostatečná a neefektivní. Díky projektu byla vytvořena tři pracovní místa pro osoby z cílové skupiny.
<i>Komplexnost</i>	<i>zasazení problému a jeho inovativního řešení do kontextu dalších řešení, politik, strategií (holistický přístup)</i>	Projekt je komplexní. Další (volně navazující) aktivity, které byly díky projektu spuštěny, navíc řeší i další problémy cílové skupiny (např. zadluženost díky otevření nové pobočky organizace IQ Roma Servis, o.s.).
<i>Novost</i>	<i>podstata novosti (oproti starému) a její rádius (územní, oborový), tj. vytvoření nebo přenos/přizpůsobení nového</i>	Rádius novosti spočívá zejména v její územní dimenzi – vytvoření známého nástroje v nové lokalitě a jeho přizpůsobení daným podmínkám a situaci.
<i>Zlepšení</i>	<i>v čem je nové řešení lepší</i>	Vytvoření třech nových pracovních míst pro cílovou



	<i>a jak to prokážu</i>	skupinu. Komplexní řešení situace cílové skupiny (což sice nebylo cílem projektu, ovšem i díky projektu byly započaty některé další aktivity, pozitivně ovlivňující situaci cílové skupiny).
<i>Proces</i>	<i>průběh a efekty realizace inovativního řešení (projektu) - sociální učení, otevřenost, kreativita, angažovanost</i>	Projekt je dostatečně otevřený a flexibilní, přizpůsobuje se novým podmínkám (přizpůsobení se požadků trhu). Zároveň musí být projekt dostatečně flexibilní i v zaměstnávání cílové skupiny kvůli vysoké fluktuaci zaměstnanců.
<i>Cílové skupiny</i>	<i>jak budou cílové skupiny zapojeny (pasivně, interaktivně; ve které fázi – půjde o příjemce nebo součást řešení)</i>	Ze strany cílové skupiny byl velký zájem o zapojení do projektu. Problém je ale v řadě případů motivace k udržení pracovního místa („aby zaměstnanec skutečně chodil do práce“). Velmi vysoká fluktuace zaměstnanců byla v průběhu celého projektu (na třech pracovních místech se vystřídalo během realizace projektu celkem 18 různých zaměstnanců). V průběhu projektu se častokrát stalo, že zaměstnanec přestal do práce chodit, ve dvou případech ukončil pracovní poměr zaměstnavatel (zaměstnanec delší dobu bez omluvy nepřišel do práce). Pan Bršťák zároveň upozorňuje, že byl k mnohým zaměstnancům tolerantní a absenci jim občas prominul. Některé z nich dokonce přijmul na pracovní místo i dvakrát. I přes problém udržet si stabilní zaměstnance nebylo nikdy komplikované sehnat někoho dalšího (zaměstnavatel má dokonce seznam kontaktů, na které se může obrátit, když hledá nového zaměstnance). V současné chvíli je situace poměrně stabilní (zaměstnanci jsou na pracovním místě už téměř rok), ale jeden z nich nastupuje do výkonu trestu na sedm let.
<i>Partnerství</i>	<i>zapojení stakeholderů, širší komunity (vertikální, horizontální), forma a intenzita interakce</i>	Partnerem projektu je společnost <b>GERLICH ODRY s.r.o.</b> , se kterým byla realizována spolupráce zejména zpočátku realizace projektu (partner zajišťoval a přenechával firmě některé zakázky), následně se ale firma postupem času stala na partnerovi „nezávislá“. Partner podobným způsobem podpořil i další začínající sociální firmu, která je rovněž zaměřena na drobné stavební práce a údržbu zeleně (k žádným konkurenčním střetům ale nedochází, neboť zakázek mají obě firmy dostatečné množství, na trhu se tedy ani „nepotkávají“). V rámci realizace projektu dále docházelo ke spolupráci s řadou různých subjektů, např. s městem Odry dochází k nepravdělné spolupráci (firma nepravdělně realizuje pro město některé zakázky v rozsahu cca 300 tisíc ročně). Hodnocení přístupu města k firmě bylo spíše negativní, po pozitivních zkušenostech s firmou lze jejich postoj hodnotit jako neutrální (a to i ve smyslu opatrnosti, aby nebyli zastupitelé označeni jako ti, kteří „zase podporují Romy“).

		<p>V rámci projektu byla rozvinuta spolupráce i s NNO IQ Roma Servis, o.s., na základě snahy intervenovat, aby byla založena pobočka organizace v lokalitě Novojičínka, neboť tyto služby zde pro cílovou skupinu Romů chybí. Spolupráce se rozvíjela velmi pozitivně, organizace IQ Roma Servis uvažovala o založení pobočky ve Vyškově (bylo by zde k dispozici právní poradenství, sociální pracovník atd.). Nakonec spolupráce zůstala pouze na rovině poradenství, neboť se ukázalo, že IQ Roma Servis nebude mít kapacitu novou pobočku založit. Pan Bršťák se proto rozhodl založit nové občanské sdružení Důvěra o.s. (dále ale s IQ Roma Servis spolupracuje).</p> <p>Určitou spolupráci organizace navázala i s místní základní školou, která se snaží pozitivně působit v lokalitě v této oblasti, jde však spíše o neformální diskuze o problematice a vzájemné předávání zkušeností.</p> <p>S Úřadem práce zaměstnavatel nespolupracoval (zaměstnanec sháněl jiným způsobem, většinou přes osobní síť).</p>
<i>Zprostředkující subjekty</i>	<i>využití zprostředkujících subjektů při realizaci inovace (inkubace inovací, sítě a platformy, huby, týmy)</i>	Žádné
<i>Praxe</i>	<i>v jaké podobě bude výstup realizován v praxi (test, pilot, plně)</i>	Plně realizován v praxi.
<i>Šíření</i>	<i>typ/forma přenositelného výstupu a způsob jeho šíření – pasivní, inter/aktivní</i>	Výstupy projektu jsou šířeny jak na horizontální, tak na vertikální úrovni. Způsob šíření je založen zejména na reklamě a marketingu firmy, dále na bázi neformální komunikace s řadou aktérů.
<i>Udržitelnost</i>	<i>za jakých podmínek/v jaké podobě by projektová aktivita mohla pokračovat po skončení poskytované podpory</i>	Projekt lze hodnotit jednoznačně jako udržitelný. V současné době je to čtvrt roku od skončení projektu a firma má dostatek zakázek (minimálně na rok dopředu). Naopak firma expanduje, v současné chvíli má šest zaměstnanců na plný úvazek, jednoho zaměstnance na poloviční úvazek (účetní) a jednoho zaměstnance na DPP. V současnosti má firma vysoký obrát (za první pololeť 2012 cca 3 miliony), mohla si tedy dovolit investovat do řady strojů sama (traktor, vlečky atd.).
<i>Iniciace</i>	<i>jaké další aktivity může projekt vyvolat/inspirovat/iniciovat</i>	Podstatným aspektem je zejména fakt, že projekt navíc inicioval řadu dalších aktivit a procesů (prosazování této problematiky směrem k zastupitelům města, založení o. s. Důvěra).
<i>Evaluace</i>	<i>jak budu prokazovat úspěšnost řešení projektu (průběžně) a zohledňovat</i>	Pouze dílčí význam.

	<i>zpětnou vazbu</i>	
<i>Rizika</i>	<i>jaká jsou rizika neúspěchu projektu (jeho inovační složky)</i>	Riziko, které se ukázalo v průběhu realizace projektu jako nejzásadnější, je vysoká fluktuace zaměstnanců a jejich nedostatečná motivace udržet si pracovní místo. Komplikací je podle něho také fakt, že všichni jeho zaměstnanci, kteří u něho pracovali, byli zadluženi a byla na ně uvalena exekuce, značná část platu jim tedy byla exekutorem ihned odebrána, což pro ně bylo velmi demotivující a často z tohoto důvodu práci opustili (konečný výdělek je pro ně téměř stejný jako sociální dávky a když mají možnost přivydělat na černo, je pak pro ně i finančně výhodnější).
<i>Etapizace/fáze</i>	<i>je realizace projektu etapizována a umožňuje dílčí vyhodnocení a případnou změnu, klíčové body, body zlomu (ups, downs)</i>	Bodem zlomu byla fáze překonání prvních obtíží a vybudování si silnější pozice na trhu, což podařilo zejména díky tomu, že firma byla ochotná jít do zakázek, do kterých „nikdo nechtěl“ (např. pouze malé zakázky, které nepotřebují odbornost – cca za 6 tisíc Kč).
<i>Prostředí</i>	<i>jaké je přijetí/hodnocení inovace vnějším prostředím (včetně donátora, beneficentů, stakeholderů, vlastní/příbuzné odborné komunity)</i>	Projekt byl ze strany ostatních aktérů přijat kladně, i když se např. na straně města Odry projevila na počátku nedůvěra a určité obavy z možné spolupráce. Po pozitivních zkušenostech s výsledky firmy se ale postoj města změnil k lepšímu.
<i>Pojetí</i>	<i>jak je pojatá inovačnost v projektu (žadatelem a hodnotitelem), mění se toto pojetí v průběhu realizace</i>	Příjemce si je vědom inovativnosti projektu v daném území.
<b>CYKLUS INOVACE</b>		
Vstupní analýza a vstupní podmínky, hlavní důvody realizace	Vysoká nezaměstnanost cílové skupiny v lokalitě, omezená nabídka pracovních míst, minimální počet organizací věnujících se dané problematice (viz baseline).	
Původní plán, řízení projektu a jeho vyhodnocení	Projekt probíhal rámcově podle původního plánu. Na začátku realizace projektu bylo určitým problémem financování firmy (než přišla první platba), ze soukromých zdrojů bylo do projektu vložena v jeho první fázi cca 200 tisíc Kč. Určitý problém představuje administrace projektu, která je poměrně náročná, z toho důvodu byla navázána spolupráce s externistou (cca 30 % administrativy projektu, externista pomáhá se zadáváním údajů do Benefitu atd.). Jako určitou slabou stránku projektu lze hodnotit psychologickou podporu (skupinové terapie s psycholožkou). Tato aktivita neměla velký efekt, zaměstnanci neměli potřebu se moc svěřovat ani řešit případné problémy. Za potřebnější považuje respondent poskytnout cílové skupině odborné právní poradenství (zejména kvůli řešení exekucí), pomoc ze strany sociálních pracovníků. V této problematice také již podnikl některé kroky (spolupráce s IQ Roma Servis, o. s., založení o.s. Důvěra).	
Partnerství	Partnerem projektu je GERLICH ODRY s.r.o., spolupráce ale i s dalšími aktéry.	
<b>MAINSTREAMING</b>		
Popis použitých	Spolupráce s aktéry na různých úrovních (viz výše).	

přístupů	
Shrnutí poučení a dobrých zkušeností	Jako pozitivní zkušenost se ukazuje zejména spolupráce s organizací IQ Roma Servis, o. s., jejímž důsledkem bylo založení o.s. Důvěra.
Udržitelnost a současný stav	Projekt vyvolal zájem u cílové skupiny, v návaznosti na projekt byly realizovány i další aktivity.
<b>DOPADY</b>	
Dosažené výstupy, výsledky a dopady	Výstupem projektu je vytvoření (a udržení) třech pracovních míst pro cílové skupiny. Dopady projektu jsou ale širší – iniciace dalších aktivit, spolupráce místních aktérů atd.
Hodnocení z pozice různých stakeholderů	Projekt je hodnocen velmi pozitivně zejména z hlediska cílové skupiny, resp. zaměstnanců firmy.
Poučení	Spolupráce více různých aktérů se ukázala pro širší dopady projektu jako přínosná.
<b>ZDROJE</b>	
Použité zdroje	informace z databáze MONIT, webové stránky organizace <a href="http://www.stavzem.cz/">http://www.stavzem.cz/</a> , informace z rozhovoru, ESFDB: <a href="http://esfdb.esfcr.cz/modules/marwel/index.php?article=1999">http://esfdb.esfcr.cz/modules/marwel/index.php?article=1999</a> a ESFCR: <a href="http://www.esfcr.cz/projekty/socialni-podnik-na-odersku-stavebni-cinnost-stavzem">http://www.esfcr.cz/projekty/socialni-podnik-na-odersku-stavebni-cinnost-stavzem</a>
Doporučené linky	---
Související projekty vč. krátké anotace	---
Jména osob a institucí	Lukáš Bršťák, Stavzem, s.r.o.
<b>DOPORUČENÍ (ZE STRANY PŘÍJEMCE)</b>	
Pan Bršťák hodnotí jako velmi přínosný fakt, že bylo možné pořídit některé stroje atd. (investice) a mzdy. Jako pozitivní hodnotí i to, že bylo možné z projektu hradit i reklamu a marketing (v rozpočtu na to bylo vyčleněno cca 300 tisíc). Podle pana Bršťáka je to velmi potřebné, neboť je nutné dát o firmě vědět veřejnosti a zejména dostatečně vysvětlit, co je jejím cílem a obecně cílem sociálního podnikání (navíc v Odrách představuje sociální firma zaměřená na Romy novinku, bylo tedy nutné její existenci veřejnosti vysvětlit).	

SITUACE/ PODMÍNKY		VSTUPY	AKTIVITY	ÚČASTNÍCI	ZMĚNY/UDÁLOSTI	VÝSTUPY	VÝSLEDKY	DOPADY
<p>Dlouhodobá nezaměstnanost romského etnika v dané lokalitě</p> <p>Omezené možnosti nalezení zaměstnání v regionu</p> <p>Minimální počet organizací věnujících se dané problematice</p>	Plánované (zamýšlené)	<p>Rozpočet: 4 064 510 Kč</p> <p>Zkušenosti partnera, se založením sociálního podniku v regionu</p>	<p>Založení sociálního podniku, proškolení a zaměstnání CS, psychologická podpora, marketing a propagace firmy</p>	<p>Cílová skupina Romové</p> <p>Partner projektu GERLICH ODRY s.r.o.</p>	<pre> graph TD     A[Založení sociálního podniku] --&gt; B[Překonání počátečního krizového období, získání klientů, „vybudování si jména“]             </pre>	<p>Sociální podnik</p> <p>3 pracovní místa pro příslušníky CS</p>	<p>Udržitelný sociální podnik, kde pracují min. tři zaměstnanci z CS (jejich počet se zvyšuje)</p>	<p>Zvýšení zaměstnanosti CS</p>
	Neplánované (nezamýšlené)			<p>Další aktéři: IQ Roma Servis, o.s., město Odry, základní škola</p>	<p>Spolupráce s dalšími aktéry vedoucí ke snaze řešit situace cílové skupiny komplexně</p>		<p>Výsledky spolupráce s dalšími aktéry, založení o.s. Důvěra</p>	<p>Snaha hledat komplexní řešení problematiky CS; vzájemná spolupráce místních aktérů</p>
<b>PŘEDPOKLADY</b>					<b>EXTERNÍ FAKTORY</b>			
<p>Zájem ze strany CS o zapojení do projektu</p>					<p>Fluktuace zaměstnanců sociálního podniku – bylo překonáno a došlo ke stabilizaci týmu zaměstnanců</p>			

## Případová studie č. 9: Projekt Agentura A-P-Z

<b>ZÁHLAVÍ</b>	
<b>Název projektu</b>	<b>Agentura A-P-Z</b>
<b>Číslo projektu</b>	<b>CZ.1.04/2.1.01/63.00144</b>
<b>Příjemce</b>	<b>Liga vozíčkářů (IČ: 00499412)</b>
<b>Anotace</b>	<p>Probíhající projekt Agentura A-P-Z, který realizuje Liga vozíčkářů ve Znojmě a v Jihlavě, se zaměřuje na podporu osob se zdravotním postižením (tělesným, mentálním, duševním onemocněním, s civilizačními nemocemi, případně jejich kombinací) při hledání zaměstnání a zároveň na spolupráci a podporu zaměstnavatelů, kteří jsou ochotni osobu se zdravotním postižením zaměstnat. Hlavním cílem projektu je zvýšení zaměstnatelnosti osob se zdravotním postižením prostřednictvím motivačních aktivit, poradenství, rekvalifikace, zprostředkování zaměstnání, tvorby nových pracovních míst a obsazení stávajících pracovních míst. Podpora zdravotně postižených je zaměřena zejména na intenzivní a dlouhodobou individuální spolupráci s klientem, pracovní asistenci, dále na rozvoj jeho dovedností a na zprostředkování kontaktu se zaměstnavatelem, který nabízí pro daného klienta vhodné pracovní místo. Zaměstnavatelé jsou v rámci projektu podporováni možností čerpat finanční prostředky na mzdové náklady na nového zaměstnance se zdravotním postižením.</p>
<b>Tematická oblast</b>	<p>1.1 Dostupnost zaměstnání pro nezaměstnané a neaktivní osoby, podpora místních služeb zaměstnanosti a pracovní mobility.</p> <p>2.1 Aktivní začleňování</p> <p>2.1.1. Integrované postupy různých forem opatření na zvýšení zaměstnatelnosti, jako je individuální podpora, konzultace, poradenství, přístup ke všeobecnému a odbornému vzdělávání a odborné přípravě, přístup ke zdravotním a sociálním službám, službám péče o dítě, přístup k ICT a internetu.</p>
<b>Fáze sociální inovace</b>	<p>1. Podněty a inspirace</p> <p>2. Návrhy a nápady</p> <p>3. Prototypizace a piloty</p> <p>4. Realizace a udržení</p>
<b>Typ intervence</b>	<p>1. získání, šíření, interpretace, sdílení znalostí</p> <p>2. vývoj/poskytnutí služby/produktu dle poptávky</p> <p>(3. zvýšení, rozvoj kapacit a kvalifikací jednotlivců a organizací)</p> <p>4. motivace a sdílení informací pro pozitivní změny chování</p>
<b>Klíčová slova</b>	<p>Osoby se zdravotním postižením, uchazeči na úřadu práce, dlouhodobě nezaměstnaní, pracovní poradenství, individuální práce s klientem, příspěvek pro zaměstnavatele na mzdové náklady, pracovní asistence, zaměstnávání osob se zdravotním postižením, aktivní a preventivní opatření na trhu práce</p>
<b>Nositel inovace a klíčoví stakeholderi a partneři</b>	<p>Liga vozíčkářů (realizátor projektu)</p> <p>Projekt oficiálně bez partnera, nicméně probíhá spolupráce s ÚP, s dalšími NNO v Jihlavě a ve Znojmě, spolupráce s městskými částmi v Jihlavě a ve Znojmě (zejm. se sociálními odbory), spolupráce se zaměstnavateli a potenciálními zaměstnavateli</p>
<b>Aktivity</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- individuální konzultace a poradenství v souvisejících tématech (invalidní důchody a zaměstnání, pracovní právo, registrace na úřadu práce apod.), pomoc při jednání na úřadech (kapacita v projektu na jednoho pracovníka je maximálně 20 klientů, když někdo z klientů přeruší nebo ukončí spolupráci je kapacita pracovníka doplněna dalším zájemcem),</li> <li>- podpora při hledání vhodného zaměstnání,</li> <li>- rekvalifikace: počítačové kurzy,</li> <li>- pracovní asistence (pomoc se zapracováním) přímo na pracovišti zaměst-</li> </ul>

	<p>navatele,</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- spolupráce a poradenství pro zaměstnavatele, zaměstnávání klientů na stávajících pracovních místech,</li> <li>- podpora tvorby a obsazení nových pracovních míst (projekt finančně podporuje zaměstnavatele při vytváření nových pracovních míst pro osoby se zdravotním postižením),</li> <li>- motivačně-aktivizační workshopy,</li> <li>- individuální podpora klienta i po nalezení zaměstnání</li> </ul>
<b>Metadata</b>	<p><u>Oblast podpory:</u> 2.1 (výzva 63)  <u>Částka:</u> 5 483 732,00 Kč  <u>Doba realizace projektu:</u> 1. březen 2011 až 28. únor 2013  <u>Region:</u> Vysočina, Jihomoravský kraj</p>
<b>POPIS INOVACE</b>	
<b>Kontext, výchozí stav (baseline)</b>	<p>V minulosti organizace realizovala projekt „Chopím se šance“, v rámci něho dva terénní pracovníci vyjížděli do dalších měst. V rámci tohoto projektu se ukázalo, že je velmi vysoká poptávka od klientů – zejména v Jihlavě a ve Znojmě, ukázalo se proto jako přínosné založit zde stálou pobočku, která bude k dispozici klientům pět dní v týdnu. Dalším důvodem byla i vysoká nezaměstnanost v regionech, vysoký počet uchazečů na pracovníka ÚP, větší počet zdravotně postižených, malý počet organizací zaměřených na tuto problematiku.</p> <p>Liga vozíčkářů realizovala už v minulosti projekty zaměřené na tuto oblast a měla i zkušenosti se všemi aktivitami realizovanými v rámci projektu (od roku 2006 realizovala Liga vozíčkářů projektu Agentura podporovaného zaměstnávání, jenž byl financovaný z ESF, ze kterého byla následně vytvořena sociální služba). Projekt Agentura A-P-Z navázal na tento (osvědčený) přístup a ho přenesl do nových lokalit.</p>
<b>Cíle a smysl inovace</b>	<p>Dlouhodobá intenzivní spolupráce a komunikace s klientem a zaměstnavateli s cílem nalézt klientovi takové zaměstnání, kde bude jeho pracovní pozice dlouhodobě udržitelná a pro zaměstnavatele přínosná.</p>
<b>Stručný popis principu</b>	<p>Projekt oproti standardnímu řešení situace (které poskytuje v daném území Úřad práce) nabízí individuální přístup ke klientům, dlouhodobou a intenzivní podporu a spolupráci s klientem. Přínosem je intenzivnější spolupráce s klientem a větší časová dotace na klienta. Liga vozíčkářů navíc aktivně oslovuje zaměstnavatele s nabídkou spolupráce, je zde snaha o velmi intenzivní spolupráci se zaměstnavateli (oslovení zaměstnavatele, pokud si to klient přeje, zprostředkování informací o pracovních místě, nejenom zprostředkování pracovního místa). Ve srovnání s jinými projekty (jiných organizací) je tento projekt zajímavý také v tom, že dochází v rámci projektu ke kontaktu a spolupráci se zaměstnavateli podle toho, s jakým klientem je pracováno. Na základě zájmu a potřeb klienta je oslovován konkrétní zaměstnavatel (jiné projekty často spolupracují pouze s jedním či dvěma zaměstnavateli). Model spolupráce s více zaměstnavateli je sice pro projekt náročnější, ale na druhou stranu více odpovídá potřebám klientů.</p>
<b>Hlavní příjemci, cílové skupiny a zainteresované strany</b>	<p><b>Lidé se zdravotním postižením</b> (tělesným, mentálním, duševním onemocněním, s civilizačními nemocemi, případně jejich kombinací) z <b>Jihomoravského kraje a kraje Vysočina</b>, kteří chtějí získat zaměstnání.</p> <p><i>Cílovou skupinu obecně tvoří osoby se zdravotním postižením, a to mentálním, tělesným, duševním, lidé s civilizačními nemocemi, nebo s kombinací, jinak řečeno všechny formy postižení kromě smyslového. Co se týká dalších charakteristik – jde zejména o osoby registrované na ÚP, které pobírají invalidní důchod, často mají nízké vzdělání – základní, maximálně vyučení, v malém procentu maturita či vyšší. Často jde také o osoby, které mají málo praxe, případně mají praxi pouze z jedné</i></p>

	<p>firmy, ve které když přišly o místo, tak v důsledku změn na trhu práce i zdravotního postižení nemohou najít novou práci. Častou další charakteristikou je i dlouhodobá nezaměstnanost (někteří i deset a více let), s čímž souvisí ztráta pracovních návyků, ztráta motivace atd. Z hlediska pohlaví jde častěji o ženy (cca 60 %).</p> <p><b>Zaměstnavatelé z Jihomoravského kraje a kraje Vysočina</b>, kteří mají zájem zaměstnat pracovníky se zdravotním postižením.</p>	
<b>Přidaná hodnota a podstata inovativnosti</b>	<p>Individuální přístup ke klientům má za cíl nejen pomoci jim najít a zprostředkovat zaměstnání, ale často i změnit celkový přístup klienta.</p> <p>„Na začátku spolupráce často zaznívá to, že (klienti) očekávají, že organizace má určité kontakty na zaměstnavatele, což by jim mohlo pomoci práci najít. Organizace se ale zejména snaží klienty vést k tomu, aby si uvědomili, co chtějí dělat, co mohou dělat, jak udělat dobrý dojem. Je zde snaha naučit přemýšlet klienty „očima zaměstnavatelů“ a vidět v dané situaci pozitiva“.</p> <p>Individuální podpora klienta i po nalezení zaměstnání může hrát klíčovou roli pro udržitelnost zaměstnání a předcházení konfliktů, resp. jejich včasné řešení.</p> <p>„To, že klient si najde práci, neznamená, že je nutné (s námi) přerušit spolupráci. Mnohdy mohou vyvstat nějaké otázky ze strany klientů atd. Většinou to probíhá tak, že po měsíci se pracovník staví za klientem v zaměstnání po dohodě se zaměstnavatelem, a zjistí, zda nejsou nějaké problémy. Občas je přínosem i to, že si obě strany potvrdí, že jsou se situací spokojeni“.</p>	
<b>Charakteristiky inovace</b>		
<b>Charakteristika</b>	<b>Popis</b>	
<i>Podněty a inspirace</i>	<i>jak byl identifikován problém a jeho příčiny (diagnóza), jak byla získána pozornost k problému (zviditelnění), jak byla mapována/vyhodnocována možnost nového přístupu, jaké byly jeho spouštěče</i>	Podněty a inspirace byly ovlivněny zejména zkušenostmi z jiných aktivit a projektů organizace.
<i>Návrhy a nápady</i>	<i>jaký byl postup od podnětu k vytvoření návrhu projektu, byly využity specifické facilitace, kreativní techniky (vnitřní nebo vnější), participativní metody (viz cílové skupiny), otevřená inovace (banky nápadů, soutěže)</i>	Postup při tvorbě projektu byl ovlivněn zkušenostmi organizace, potřebami klientů, ale i vymezením výzvy. Cílové skupiny měly vliv částečně na podobu projektu (zkušenosti organizace po čem je ze strany klientů poptávka). Vývoj podoby projektu byl dlouhodobý, přístup a koncept se formovaly cca dva roky před začátkem projektu, nevznikl těsně před jeho podáváním.
<i>Potřebnost</i>	<i>v čem je problém/příležitost a jeho/její stávající nedostatečné řešení/využití, proč je inovace potřebná/přínosná</i>	Tradiční současné řešení problému (ze strany ÚP) je nedostatečné v tom, že dochází ke ztrátě motivace klientů. Projekt poskytuje jednou týdně individuální konzultaci, klienti se učí nové věci, navazují nové sociální kontakty. Spolupráce je celkově mnohem aktivnější, což je přínosné. Sociální kontakty a sdílení zkušeností a informací je také přínosem. Pro některé klienty představuje projekt i prvek osamostatnění.
<i>Komplexnost</i>	<i>zasazení problému a jeho inovativního řešení do kontextu dalších řešení,</i>	Projekt je komplexní. V ideální variantě by bylo vhodné poskytnout klientům větší spektrum rekvalifikačních kurzů, v nabídce jsou pouze počítačové



	<i>politik, strategií (holistický přístup)</i>	kurzy. Pro některé klienty by byla potřeba i podpora psychologa, což v projektu v současnosti není.
<i>Novost</i>	<i>podstata novosti (oproti starému) a její rádius (územní, oborový), tj. vytvoření nebo přenos/přizpůsobení nového</i>	Novost se projevuje zejména v přenosu určité služby na území, kde daná služba není. V Jihlavě se pouze jedna organizace věnuje podobné problematice, ve Znojmě je organizací s podobným záběrem více, ale není jich dostatek. Ostatní služby, které jsou zde poskytovány, jsou většinou zaměřeny na jiné oblasti (sebeobsluha, volnočasové aktivity).
<i>Zlepšení</i>	<i>v čem je nové řešení lepší a jak to prokážu</i>	Úspěšnost nalezení zaměstnání pro klienty je vyšší než u standardních služeb. Pozitivně lze hodnotit i vyšší aktivitu a motivovanost klientů.
<i>Proces</i>	<i>průběh a efekty realizace inovativního řešení (projektu) - sociální učení, otevřenost, kreativita, angažovanost</i>	Průběh projektu je otevřený (v rámci projektu byly podány celkem čtyři žádosti o podstatnou změnu, např. organizace ušetřila na nákladech za pronájem kanceláří a za další položky, měla tedy snahu převést tyto zdroje na otevření dalšího počítačového kurzu a nová pracovní místa, tj. zohlednit identifikované potřeby). Jako problém se ale někdy ukazuje proces schvalování podstatné změny (od nápadu něco změnit do schválení změny uplynou tři měsíce a v dané situaci už může být situace jiná). V rámci aktivit projektu hraje klíčovou roli spolupráce se zaměstnavateli a klienty, zejména zohlednění potřeb a požadavků obou stran. Sociální kontakty a sdílení zkušeností a informací mezi klienty (zejména ve vazbě na kurzy) je vnímáno cílovou skupinou jako pozitivní.
<i>Cílové skupiny</i>	<i>jak budou cílové skupiny zapojeny (pasivně, interaktivně; ve které fázi – půjde o příjemce nebo součást řešení)</i>	Cílové skupiny jsou v projektu zapojeny aktivně (individuální kurzy a poradenství, individuální přístup při hledání zaměstnání atd.). S motivací cílových skupin k zapojení do projektu nemá organizace problémy.
<i>Partnerství</i>	<i>zapojení stakeholderů, širší komunity (vertikální, horizontální), forma a intenzita interakce</i>	Oficiálně projekt nemá partnera, přesto ale organizace spolupracuje v rámci projektu s <b>řadou subjektů</b> : <b>Spolupráce s ÚP</b> – pozitivní hodnocení, jediným problémem je změna struktury ÚP (nebylo možné některé aktivity naplánovat dopředu). Ale ze strany ÚP je velká míra ochoty ke spolupráci. <b>Spolupráce s jinými NNO</b> – částečně spolupráce „přes cílové skupiny“ (doporučení jiné organizace, nebo naopak klient se dostane do projektu díky jiné NNO). Ve Znojmě spolupráce s jinými NNO v rámci <b>komunitního plánování</b> . V Jihlavě je kontakt s jinými NNO nepravidelný (chybí prvek komunitního plánování jako ve Znojmě). Na druhou stranu v Jihlavě se stává častěji, že klient přijde z jiné NNO (vztahy s jinými NNO lze tedy hodnotit pozitivně, pouze zde není prvek „společného setkávání se“). <b>Spolupráce se zaměstnavateli</b> – podařilo se navázat spolupráci cca s deseti firmami. V průběhu projektu

		<p>se ukázalo, že vhodnějším způsobem je oslovovat firmu už s konkrétním klientem (jeho potřebami, CV atd.). „Nejvhodnější je, když si inzerát najde klient sám. Tento způsob se rozhodně osvědčil, řada zaměstnavatelů je už alergická na projekty EU, proto je nemá cenu oslovovat s obecnými informacemi o projektu, ale spíše s konkrétní nabídkou zaměstnance, kterému je možné (díky projektu) hradit mzdové náklady“.</p> <p><b>Spolupráce s Jihomoravským krajem</b> – registrace činnosti organizace jako sociální služby.</p> <p><b>Spolupráce s městskými částmi v Jihlavě a ve Znojmě, sociálními odbory, vedlejšími obcemi</b> – jednání o celkové koncepci, potenciální zaměstnavatelé. Do budoucna bude pravděpodobně nutné vtáhnout do spolupodílení se na podpoře obce.</p>
Zprostředkující subjekty	využití zprostředkujících subjektů při realizaci inovace (inkubace inovací, sítě a platformy, huby, týmy)	Organizace v rámci projektu intenzivně spolupracuje zejména s kontaktními pracovišti ÚP. Zároveň je Liga vozíčkářů je členem různých asociací (např. Asociace poskytovatelů sociálních služeb, <a href="http://www.apsscr.cz">www.apsscr.cz</a> ).
Praxe	v jaké podobě bude výstup realizován v praxi (test, pilot, plně)	Projekt představuje samotnou realizaci (pilotně ověřeno v jiných lokalitách, jde o zavedení funkční služby do nové lokality).
Šíření	typ/forma přenositelného výstupu a způsob jeho šíření – pasivní, inter/aktivní	Zejména horizontální šíření výstupů mezi veřejnost, další organizace a cílovou skupinu, vertikální způsob šíření není primárně cílem organizace.
Udržitelnost	za jakých podmínek/v jaké podobě by projektová aktivita mohla pokračovat po skončení poskytované podpory	Cílem je registrovat dané služby jako sociální službu (typ sociální rehabilitace), stejně jako je tomu v Brně. Udržitelnost a rozsah aktivit bude závislý na schopnosti získat potřebné finanční prostředky - Liga vozíčkářů provádí fundraising, zdá se však, že to nepokryje nutné náklady. Je otázkou, zda se do budoucna podaří udržet rekvalifikační kurzy, nebo „jen“ individuální poradenství. V budoucnu nebude možné hradit mzdové příspěvky zaměstnavatelům, nicméně tuto možnost mají ÚP. Dopady projektu (udržitelnost pracovního místa) se liší. Klíčovou překážkou se může ukázat okamžik, kdy dojde k ukončení dotace pracovního místa – např. pokud je zaměstnavatel příspěvková organizace města, která nemá možnost financovat pracovní místo po skončení této dotace. Jiní zaměstnavatelé se ale na organizaci obrací opakovaně (mají dobrou zkušenost).
Iniciace	jaké další aktivity může projekt vyvolat/inspirovat/iniciovat	Je možná inspirace (pro jiné organizace). V nepřímé návaznosti na projekt (identifikace potřeb cílové skupiny) byl podán další projekt (který je už v realizaci) zahrnující kurz právního minima a kurz komunikace

		se zaměstnavatelem.
<i>Evaluace</i>	<i>jak budu prokazovat úspěšnost řešení projektu (průběžně) a zohledňovat zpětnou vazbu</i>	Po každém workshopu je rozdán klientům zpětnova-zební dotazník (otevřené otázky), dále probíhají individuální rozhovory. Stejný průběh i u dalších aktivit (rekvalifikační kurz, individuální konzultace). Na základě zpětné vazby probíhají změny (ne v rámci tohoto projektu, ale např. v rámci jiných projektů – např. když byla identifikována potřeba dalších kurzů, tak byla rozšířena jejich nabídka). Většina reakcí klientů je velmi pozitivních (i např. v důsledku toho, že klienti nemají jinou zkušenost). Probíhají dále revize individuálních plánů, dochází ke zhodnocení spolupráce. Dále je úspěšnost sledována a prokazována kvantitativně (počet zaměstnaných klientů, počet podpořených klientů, počet vytvořených pracovních míst, počet úspěšných absolventů rekvalifikace apod.).
<i>Rizika</i>	<i>jaká jsou rizika neúspěchu projektu (jeho inovační složky)</i>	Zpočátku byly obavy, jak budou reagovat zaměstnavatelé, ale ukázalo se, že je možné zaměstnavatele motivovat. Určité obavy byly i z reakcí jiných NNO (s ohledem na založení organizace v „jejich“ lokalitě). Určité riziko je udržitelnost (viz výše). Zároveň se ukazuje, že projekt sice nyní probíhá v určité kvalitě a rozsahu aktivit, ale po jeho skončení se patrně nepodaří všechny aktivity udržet, tj. zachovat projekt jako celek (bude třeba dílčí aktivity s ohledem na jejich nákladnost vynechat).
<i>Etapizace/fáze</i>	<i>je realizace projektu etapizována a umožňuje dílčí vyhodnocení a případnou změnu, klíčové body, body zlomu (ups, downs)</i>	Jednotlivé aktivity jsou v rámci projektu vyhodnocovány, pokud je to možné, požadované změny jsou zapracovány v rámci projektu - prostřednictvím podstatných změn projektu, nepodstatných změn projektu i prostřednictvím drobných úprav (obohacení náplně motivačně-aktivizačního workshopu, změna způsobu oslovování zaměstnavatelů apod.)
<i>Prostředí</i>	<i>jaké je přijetí/hodnocení inovace vnějším prostředím (včetně donátora, beneficentů, stakeholderů, vlastní/příbuzné odborné komunity)</i>	Zpětná vazba od ostatních aktérů – pozitivní zpětná vazba od cílových skupin, zaměstnavatelů, jiných NNO, ÚP. Od měst je zpětná vazba také velmi pozitivní – organizace byla přizvána do komunitního plánování (oficiální potvrzení od měst, že se s činností organizace do budoucna počítá). Informace o přístupu veřejnosti organizace nesleduje.
<i>Pojetí</i>	<i>jak je pojatá inovačnost v projektu (žadatelem a hodnotitelem), mění se toto pojetí v průběhu realizace</i>	Územní přenos inovace - služby, které jsou otestovány v Brně, je snaha využít v jiném prostředí. Snaha spolupracovat s dalšími organizacemi.
<b>CYKLUS INOVACE</b>		
Vstupní analýza a vstupní podmínky, hlavní důvody realizace	Územní přenos inovace	

Původní plán, řízení projektu a jeho vyhodnocení	V projektu došlo pouze k dílčím změnám (převedení části financí do jiné aktivity, konkrétně navýšení počtu realizovaných rekvalifikací, navýšení počtu obsazených stávajících míst díky úsporám při hospodárné realizaci projektu atd.).
Partnerství	Formálně bez partnerů. V průběhu klíčová role ÚP a zaměstnavatelů.
<b>MAINSTREAMING</b>	
Popis použitých přístupů	Šíření výstupů probíhá zejména horizontálně (informace o projektu a jeho hlavní principy) hlavně mezi veřejnost, zaměstnavatele a cílovou skupinu. Není zde primární cíl účastnit se nějakým způsobem transformace sociálních služeb a prosazovat tyto principy do širšího měřítka (i když nepravidelně toto informování probíhá v rámci odborných konferencí či seminářů).
Shrnutí poučení a dobrých zkušeností	Pozitivně se osvědčila zejména spolupráce s ÚP, na kterou by bylo možné navazovat i při pokračování aktivit po skončení projektu. Jako klíčovou lze hodnotit zejména efektivní spolupráci se zaměstnavateli.
Udržitelnost a současný stav	Udržitelnost aktivit závisí na finančních prostředcích, které budou k dispozici. 10. 7. 2012 byla byla aktivita projektu registrována jako sociální služba. Vhodné by bylo rovněž pokračovat ve spolupráci se zaměstnavateli a ÚP (možnost využití hrazení mzdových nákladů) – podrobněji viz výše.
<b>DOPADY</b>	
Dosažené výstupy, výsledky a dopady	<p>Výstupy projektu (do současné chvíle) jsou:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Do současné chvíle úspěšně dokončilo rekvalifikační kurz Základy obsluhy osobního počítače více jak 40 osob se zdravotním postižením.</li> <li>- Přes 70 osob se zdravotním postižením úspěšně dokončilo spolupráci s pracovními konzultanty, kteří během spolupráce našli zaměstnání nebo se naučili dostatek dovedností a získali dostatek podpory, aby se dále o úspěch pokoušeli samostatně, dalších cca 40 klientů dále spolupracuje.</li> <li>- 35 osob se zdravotním postižením bylo zaměstnáno, z nich 16 na nových a 19 na stávajících pracovních místech a dalších 15 klientů našlo zaměstnání na otevřeném trhu práce (u zaměstnavatelů bez příspěvků na mzdové náklady)<sup>3</sup>.</li> </ul> <p>Dalšími výsledky jsou:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- aktivizace osob se zdravotním postižením,</li> <li>- rozvoj funkční gramotnosti osob se zdravotním postižením, vč. počítačové, nutné pro hledání, získání a udržení zaměstnání,</li> <li>- obohacení sítě služeb zaměřených na návrat osob se zdravotním postižením na trh práce v lokalitách, kde tato síť služeb je malá i přes velkou poptávku osob se zdravotním postižením</li> <li>- navázání spolupráce s několika zaměstnavateli (dm drogerie markt, Am-Rest, Šikulové, EGSTON SYSTEM ELECTRONIC, Krajské ředitelství policie kraje Vysočina, Základní škola a Mateřská škola Větrný Jeníkov, Kavárna Tři růže, Centrum sociálních služeb Znojmo, Jihomoravské muzeum ve Znojmě ad.).</li> <li>- zvýšení informovanosti institucí, zaměstnavatelů a potažmo i veřejnosti o životě se zdravotním postižením, zejm. v oblasti pracovního uplatnění s důrazem na možnosti účasti osob se zdravotním postižením v běžné společnosti</li> </ul>
Hodnocení z pozice různých stakeholderů	Hodnocení projektu ze strany ostatních aktérů je velmi pozitivní.

<sup>3</sup> Stav k 16. 11. 2012.

Poučení	Intenzivní spolupráce s dalšími zainteresovanými aktéry je pro projekt přínosem, zejména se ukazuje jako klíčová pro jeho udržitelnost.
<b>ZDROJE</b>	
Použité zdroje	informace o projektu na <a href="http://www.esfcr.cz/projekty/agentura-a-p-z">http://www.esfcr.cz/projekty/agentura-a-p-z</a> , informace z databáze <a href="http://esfdb.esfcr.cz/modules/marwel/index.php?article=3457">http://esfdb.esfcr.cz/modules/marwel/index.php?article=3457</a> , informace z databáze MONIT , informace z rozhovoru, webové stránky o projektu: <a href="http://www.ligavozic.cz/?akce=302">http://www.ligavozic.cz/?akce=302</a>
Doporučené linky	webové stránky o projektu: <a href="http://www.ligavozic.cz/?akce=302">http://www.ligavozic.cz/?akce=302</a>
Související projekty vč. krátké anotace	Další projekty Ligy vozíčkářů, zejména: <a href="http://www.ligavozic.cz/?akce=233">http://www.ligavozic.cz/?akce=233</a>
Jména osob a institucí	Tomáš Ergens, Liga vozíčkářů
<b>DOPORUČENÍ (ZE STRANY PŘÍJEMCE)</b>	
Umožnit větší flexibilitu příjemcům podpory při realizaci projektů.	

SITUACE/ PODMÍNKY		VSTUPY	AKTIVITY	ÚČASTNÍCI	ZMĚNY/UDÁLOSTI	VÝSTUPY	VÝSLEDKY	DOPADY
Vysoká nezaměstnanost v regionech, vysoký počet uchazečů na pracovníka ÚP, větší počet zdravotně postižených, lokální malý počet organizací zaměřených na danou problematiku	Plánované (zamýšlené)	Rozpočet: 5 483 732 Kč  Zkušenosti organizace s aktivitami využívanými v projektu (v rámci jiné oblasti)	Individuální konzultace a poradenství, pomoc při jednání na úřadech, podpora při hledání vhodného zaměstnání, rekvalifikace, pracovní asistence, spolupráce a poradenství pro zaměstnavatele, zaměstnávání klientů na stávajících pracovních místech, podpora tvorby a obsazení nových pracovních míst, motivačně-aktivizační workshopy, individuální podpora klienta i po nalezení zaměstnání	Lidé se zdravotním postižením a zaměstnavatelé z Jihomoravského kraje a kraje Vysočina  Spolupráce s Úřadem práce	<p>Navázání kontaktu s CS (nejčastěji přes ÚP)</p> <p>Individuální poradenství, rekvalifikace</p> <p>Spolupráce se zaměstnavateli</p> <p>Spolupráce s klientem i po nalezení pracovního místa</p> <p>Spolupráce s dalšími aktéry (jiné NNO, veřejná správa atd.)</p>	osoby podpořené v rámci individuálního poradenství, rekvalifikací, zaměstnání podpořených osob	Více než 70 osob úspěšně prošlo poradenstvím  Více než 40 osob úspěšně prošlo rekvalifikací  50 osob bylo zaměstnáno (35 osob na nová a stávající pracovní místa, 15 osob bez dotací)  Navázání spolupráce se zaměstnavateli	Aktivizace a motivace CS  Obohacení sítě sociálních služeb ve Znojmě a Jihlavě  Osvěta veřejnosti, zaměstnavatelů, veřejné správy
	Neplánované (nezamýšlené)			Další aktéři (jiné NNO, veřejná správa atd.)	Spolupráce s dalšími aktéry (jiné NNO, veřejná správa atd.)		Zapojení realizátora do komunitního plánování	
PŘEDPOKLADY					EXTERNÍ FAKTORY			
Vysoká poptávka po službách organizace v daných regionech							Existence/neexistence komunitního plánu a návazných aktivit v rámci dané lokality	

## Případová studie č. 10: Projekt Centrum pracovních příležitostí

ZÁHLAVÍ	
Název projektu	Centrum pracovních příležitostí
Číslo projektu	CZ.1.04/2.1.01/44.00008
Příjemce	ExVA s.r.o.
Anotace	<p>Projekt reaguje na analýzu cílových skupin a hlavních problémů trhu práce v regionu Teplicka, okresu patřícímu k místům s nejvyšší nezaměstnaností v Ústeckém kraji a současně reaguje na problémy mikroregionů Krupka a Bílina, kde je míra nezaměstnanosti nejvyšší. Základem projektu je také studie budoucích investičních příležitostí v regionu, reagující na specifika a problémy obcí i organizací zde působících. Základním cílem projektu bylo vytvoření CENTRA PRACOVNÍCH PŘÍLEŽITOSTÍ (CPP), které zajišťuje komplexní poradenské, vzdělávací a asistenční služby cílovým skupinám. Aktivity vycházely ze zkušeností a potřeb cílové skupiny, podporovaly motivaci účastníků k dalšímu vzdělávání (především formou rekvalifikačních a odborných kurzů), výrazně napomáhaly zvýšení jejich adaptability a uplatnitelnosti na trhu práce, rozvíjely schopnost získat a udržet si pracovní místo anebo zprostředkovaly znalosti a dovednosti potřebné k zahájení samostatné výdělečné činnosti v regionu. Projekt zároveň účastníkům zprostředkovává informace o aktuálním stavu pracovního trhu, volných pracovních místech a nárocích a požadavcích zaměstnavatelů. Na straně druhé byli účastníci připravováni na jednání se zaměstnavateli, kteří v jejich osobě mohou získat motivovanou a vzdělanou pracovní sílu. Realizace aktivit byla přizpůsobena potřebám účastníků i v nestandardním čase, počítalo se s tím, že část zájemců o zaměstnání může být v pracovním procesu, část nepracuje, část je na MD. Zaměření projektu vycházelo z realizovaných projektů RVIC v Krupce a NDP pro okres Teplice. Projekt jednotlivé aktivity dále rozvíjí a využívá především zkušeností z nich získaných, současně navazuje na úzkou a efektivní spolupráci s místně příslušným ÚP v Teplicích, který podporuje aktivity v projektu, ačkoli zájemci o zaměstnání nejsou pro ÚP prioritní skupinou.</p>
Tematická oblast	<p><b>1. Podpora zaměstnanosti a mobility pracovní síly</b>  1.1 Dostupnost zaměstnání pro nezaměstnané a neaktivní osoby, podpora místních služeb zaměstnanosti a pracovní mobility.  + 1.2 Udržitelná pracovní integrace mladých lidí  + 1.3 Samostatná výdělečná činnost, podnikání a zakládání podniků</p> <p><b>2. Podpora sociálního začleňování a snižování chudoby</b>  2.1 Aktivní začleňování  3. Investice do vzdělávání, rozvoje dovedností a celoživotního učení  3.3 Zlepšení přístupu k celoživotnímu vzdělávání, zvyšování kvalifikace a kompetencí zaměstnanců a zvýšení relevance trhu práce ve vzdělávání a odborné přípravě</p>
Fáze sociální inovace	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Podněty a inspirace</li> <li>2. Návrhy a nápady</li> <li>3. Prototypizace a piloty</li> <li>4. Realizace a udržení</li> </ol>
Typ intervence	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. získání, šíření, interpretace, sdílení znalostí</li> <li>2. vývoj/poskytnutí služby/produktu dle poptávky</li> <li>3. zvýšení, rozvoj kapacit a kvalifikací jednotlivců a organizací</li> <li>4. motivace a sdílení informací pro pozitivní změny chování</li> </ol>
Klíčová slova	Trh práce, zájemci o zaměstnání, udržení pracovního místa, rekvalifikace, outplacement

<b>Nositel inováce a klíčoví stakeholderi a partneři</b>	ExVA s.r.o.
<b>Aktivity</b>	<p>01. Příprava týmu a vytvoření CPP                  02. Projektové vedení – zásady řízení projektu                  03. Výběr účastníků                  04. Vstupní modul                  05. Diagnostický modul                  06. Modul OUTPLACEMENT                  07. Modul rekvalifikací                  08. Modul praxí a exkurzí                  09. Zprostředkování zaměstnání a vytváření nových pracovních míst                  10. Doprovodná a podpůrná opatření                  11. Publicita                  12. Monitoring projektu</p>
<b>Metadata</b>	<p><b>Oblast podpory:</b> 2.1 (výzva 44)  <b>Částka:</b> 4 698 390,00 Kč  <b>Doba realizace projektu:</b> 1. květen 2010 až 30. duben 2012</p>
<b>POPIS INOVACE</b>	
<b>Kontext, výchozí stav (baseline)</b>	<p>ExVA s.r.o. vycházela z vlastních zkušeností. Autorka projektu sama vyzkoušela, jak obtížné je pro matku na MD po přestěhování se do nového regionu získat informace k vlastní uplatnitelnosti na trhu práce (jak získat např. nárok na rekvalifikaci). ExVA projekt zaměřila na cílovou skupinu zájemců o zaměstnání, které nebyla věnována cílená pozornost. ExVA měla zkušenost s projektem outplacementu, společnost věděla, jaké služby potřebují zájemci o změnu zaměstnání, matky na MD apod. Proto se v projektu zaměřila na zájemce o zaměstnání, tedy osoby, které lze cílenou podporou připravit na aktuální poptávané pracovní pozice, aniž by se dostali do evidence nezaměstnaných ÚP.</p> <p>Projekt reaguje na potřeby trhu práce nabídkou rekvalifikačních kurzů a kurzů pro veřejnost, které jsou cíleně zaměřeny na mezery mezi nabídkou a poptávkou v regionu Ústeckého kraje.</p>
<b>Cíle a smysl inovace</b>	<p>Zaměřit se na prevenci nezaměstnanosti - na skupinu <b>zájemci o zaměstnání</b>, jimž doposud zcela chybí podpora prostřednictvím APZ na rozdíl od uchazečů o zaměstnání, kteří mohou být do programu APZ zařazováni. Vytvořené CPP vytvořilo podmínky pro aktivní spolupráci s účastníky ve stádiu jejich výpovědní doby nebo v čase před ukončením RD a přizpůsobením programu podpořilo významně jejich zařazení na TP.</p>
<b>Stručný popis principu</b>	<p><b>Inovativní prvky:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Zaměření na specifickou cílovou skupinu „zájemci o zaměstnání“</b>  <i>Tato skupina není nikde evidována, na ÚP registrují jen malé procento těchto zájemců; projekt musel zástupce cílové skupiny vypátrat a zaujmout (využívali letáky, plakáty v mateřských centrech, v čekárnách lékařů, ve školkách)</i></li> <li>• <b>Založení Centra pracovních příležitostí:</b></li> <li>• <i>místo, kde najdete pomoc v čase, který vám vyhovuje včetně porozumění, úcty, tolerance a individuální podpory;</i></li> <li>• <i>místo, kde najdete pomoc odborných poradců (právníka, psychologa, finančního poradce);</i></li> <li>• <i>místo, kde můžete využívat osobní počítač a další kancelářskou techniku;</i></li> <li>• <i>místo, v němž naleznete pomoc při zpracování a aktualizaci životopisu;</i></li> </ul>



	<ul style="list-style-type: none"> <li>• místo, kde získáte přehled o rekvalifikačních kurzech a dalších možnostech vzdělávání;</li> <li>• místo, kde získáte přehled o volných pracovních místech v regionu.</li> <li>• <b>Peers club:</b></li> <li>• prostor, v němž můžete rozvinout svůj osobnostní i sociální potenciál (sestkávání, diskuse, osobní prezentace, workshopy se zajímavými lidmi)</li> <li>• podpora volnočasových aktivit (výtvarné, pohybové, literární či hudební aktivity)</li> <li>• e-poradna (diskuse prostřednictvím on-line připojení)</li> <li>• možnost, jak zapojit vlastní nápady účastníků do projektových aktivit V rámci Peers clubu ExVA ověřila funkční spolupráci se studenty VŠ nebo VOŠ, kdy tito studenti vedli motivační aktivity. Využila se jejich věková blízkost cílové skupině a zároveň tito mladí poradci získali odbornou praxi v projektovém týmu vzdělávací a poradenské instituce nebo agentury práce (učili např. práci na PC – ECDL kurzy).</li> <li>• <b>Komplexní přístup</b> (vše v jednom: diagnostika, outplacement, rekvalifikace a praxe, poradenství a zprostředkování zaměstnání). Typická pro projekt byla rychlost předávání informací, definování požadavků na nové zaměstnání, značná operativnost a flexibilita při řešení individuálních případů (nebo při nalézání nestandardních přístupů zaměstnavatelů k zájemcům o zaměstnání).</li> </ul>
<p><b>Hlavní příjemci, cílové skupiny a zainteresované strany</b></p>	<p>zájemci o zaměstnání – osoby do 25 let věku, osoby pečující o dítě do 15 let věku (ženy i muži v obdobné situaci)</p>
<p><b>Přidaná hodnota a podstaty inovativnosti</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Projekt usiloval o změnu přístupu – motivoval účastníky k zájmu o práci a aktivitě (např. pomocí prezentace zkušeností vlastních zaměstnanců): Projekt měnil chování osob čerstvě propouštěných ze zaměstnání – tyto osoby po získání odstupného (např. 19 platů) ztratili zájem o práci, pak ale často hned všechny peníze utratily.</li> <li>• společnost ExVA se zásluhou projektu CPP zapsala do povědomí okolí jako kvalitní, fér jednající firma – svým přístupem přispěla ke změně v chování ÚP (vyhlašování VŘ)</li> </ul> <p>Konkrétní monitorované změny:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 23 účastníků získalo praxi u zaměstnavatele.</li> <li>• 50 účastníků získalo zaměstnání, z toho 13 účastníků bylo podpořeno příspěvkem na mzdové náklady zaměstnavatele.</li> <li>• Příspěvky bylo podpořeno 10 zaměstnavatelů.</li> <li>• 6 účastníků zahájilo OSVČ.</li> </ul>
<p><b>Charakteristiky inovace</b></p>	
<p><b>Charakteristika</b></p>	<p><b>Popis</b></p>
<p>Podněty a inspirace</p>	<p>Osobní zkušenost (propuštění z armády, krátkodobá evidence na úřadu práce v různých regionech, zkušenosti z outplacementu)</p>
<p>jak byl identifikován problém a jeho příčiny (diagnóza), jak byla získána pozornost k problému (zviditelnění), jak byla mapována/vyhodnocována možnost nového přístupu, jaké byly jeho spouštěče</p>	

Návrhy a nápady	<i>jaký byl postup od podnětu k vytvoření návrhu projektu, byly využity specifické facilitace, kreativní techniky (vnitřní nebo vnější), participativní metody (viz cílové skupiny), otevřená inovace (banky nápadů, soutěže)</i>	<i>Inovativnost se projevovala v průběhu realizace: projekt v průběhu realizace flexibilně reagoval na potřeby klientů: školení bylo potřeba často realizovat v kratších časech, počítat s přítomností dětí, doplnit program o soutěže pro děti, zařadit skype konzultace apod.</i>
Potřebnost	<i>v čem je problém/příležitost a jeho/její stávající nedostatečné řešení/využití, proč je inovace potřebná/přínosná</i>	<i>Potřebnost souvisí s identifikací cílové skupiny, které nebyla věnována pozornost, a přitom jde o potenciálně rizikovou skupinu: zájemci o zaměstnání nejsou (nebyli) včas identifikováni, jejich včasným zachycením, vzděláním a poradenstvím lze tyto osoby udržet trvale na trhu práce, nestanou se nezaměstnanými.</i>
Komplexnost	<i>zasazení problému a jeho inovativního řešení do kontextu dalších řešení, politik, strategií (holistický přístup)</i>	<i>Projekt využíval standardní typy podpory (motivace, vzdělávání, poradenství), které inovativním způsobem přizpůsoboval specifickým potřebám klientů (časová flexibilita, skype konzultace i školení, doplnění služeb práce s dětmi, které rodiče přivedly na kurzy).</i>
Novost	<i>podstata novosti (oproti starému) a její rádius (územní, oborový), tj. vytvoření nebo přenos/přizpůsobení nového</i>	<i>Flexibilita, osobní zaujetí, projekt byl (oproti standardním projektům realizovaným prostřednictvím ÚP) kreativní. Proaktivní přístup, zájem o kvalitu kurzů a o danou problematiku, prolínání cílových skupin.</i>
Zlepšení	<i>v čem je nové řešení lepší a jak to prokážu</i>	<i>Inovační prvky (např. skype konzultace, časová flexibilita) znamenaly zlepšení efektivity i dostupnosti vzdělávání i poradenství. Mezi cílovými skupinami docházelo k přenosu dobré praxe.</i>
Proces	<i>průběh a efekty realizace inovativního řešení (projektu) - sociální učení, otevřenost, kreativita, angažovanost</i>	<i>Proces realizace probíhal flexibilně a kreativně, nestandardní bylo i propojení obvykle odděleně vzdělávaných skupin klientů (matky na MD a mladí nezaměstnaní). V rámci motivační fáze projektu byli na kurzy zváni úspěšní bývalí klienti, kteří si po kurzu našli práci, aby prezentovali svůj příběh (úspěch).</i>
Cílové skupiny	<i>jak budou cílové skupiny zapojeny (pasivně, interaktivně; ve které fázi – půjde o příjemce nebo součást řešení)</i>	<i>CS jsou zapojeny aktivně, interaktivně, např. v rámci peer clubů společně hledali nové možnosti uplatnění (příklad: vyšli z osobního zájmu klienta - paní, která ráda šila, dnes podniká – šije masky, představení malé podnikatelky- vysvětlení vlastní nezávislosti, všechna pro a proti při OSVČ, přínosy pro rodinu, zapojení rodiny).</i>
Partnerství	<i>zapojení stakeholderů, širší komunity (vertikální, horizontální), forma a intenzita interakce</i>	<i>Projekt nebyl v této oblasti cíleně inovativní; drobné inovativní prvky v iniciaci nových vazeb existovaly, nadstandardně projevilo o projekt zájem několik institucí (ÚP - účastnili se seminářů; mateřské centrum, HK Teplice); Nenašli klasického projektového partnera - oslovili vzdělavatele disponujícího akreditovanými kurzy, ten</i>

		však očekával za zapojení benefity. Proto spíše požadovali potřebné služby (subdodávky).
Zprostředkující subjekty	využití zprostředkujících subjektů při realizaci inovace (inkubace inovací, sítě a platformy, huby, týmy)	Využití zprostředkujících subjektů pro šíření informací o projektu (ÚP, mateřské centrum, HK).
Praxe	v jaké podobě bude výstup realizován v praxi (test, pilot, plně)	Plně
Šíření	typ/forma přenositelného výstupu a způsob jeho šíření – pasivní, inter/aktivní	Šířit lze celkový model vzniku a fungování CPP - Centra pracovních příležitostí případně tzv. peers club (projekt necílil na jejich šíření, ale mimoběžně mohlo probíhat); Dále je pravděpodobné šíření drobných prvků typu prezentace příběhů absolventů projektu, kteří si našli práci (nebo začali podnikat; časová flexibilita; skype konzultace a školení; soutěže pro děti i rodiče v rámci školení.
Udržitelnost	za jakých podmínek/v jaké podobě by projektová aktivita mohla pokračovat po skončení poskytované podpory	Udržitelnost: garantují určitou část služeb poskytovat i nadále zdarma (i v rámci navazujících projektů).
Iniciace	jaké další aktivity může projekt vyvolat/inspirovat/iniciovat	Ano, projekt inicioval další projekty jejich vlastní, kde je jádrem mobilní učebna, mobilní job kluby; Jsou přesvědčeni, že je potřeba propojovat cílové skupiny, selekce (omezení projektu jen na jednu vybranou CS) je špatně.
Evaluace	jak budu prokazovat úspěšnost řešení projektu (průběžně) a zohledňovat zpětnou vazbu	Evaluace probíhala standardně pravidelně jednou týdně – později jednou měsíčně (šlo o malý tým, který vzájemně komunikoval a vše vyhodnocoval průběžně). Hodnocení představovaly indikátory počtu zaměstnaných.
Rizika	jaká jsou rizika neúspěchu projektu (jeho inovační složky)	Rizika zahrnují nezáměr cílové skupiny o zapojení (tato rizika eliminují kreativní motivací). Dále jmenují rizika jako extrémní přírodní události (povodeň, sněhová kalamita) případně neočekávané zjištění, že klient je drogově závislý. Rizika vesměs umějí kreativně zvládnout – přizpůsobují pružně projektové aktivity (rizika mění v příležitosti).
Etapizace/fáze	je realizace projektu etapizována a umožňuje dílčí vyhodnocení a případnou změnu, klíčové body, body zlomu (ups, downs)	Etapy byly nastaveny dle zkušeností v podobě jednotlivých „běhů“ projektu – běh je uzavřený cyklus (cca půlroční), kdy se intenzivně pracuje s jednou skupinou zájemců o zaměstnání.
Prostředí	jaké je přijetí/hodnocení inovace vnějším prostředím (včetně donátora, beneficentů, stakeholde-	Zaměstnavatelé projekt ocenili – vítali jej zejména jako pomoc s outplacementem – oceňovali osobní přístup, doporučovali klienty, kteří měli být časem propuštěni.

	<i>rů, vlastní/příbuzné odborné komunity)</i>	
<i>Pojetí</i>	<i>jak je pojatá inovačnost v projektu (žadatelem a hodnotitelem), mění se toto pojetí v průběhu realizace</i>	<i>Žadatel si je vědom inovačnosti projektu. Zpracoval obsáhlou přílohu, kde popsal inovačnost.</i>
<b>CYKLUS INOVACE</b>		
Vstupní analýza a vstupní podmínky, hlavní důvody realizace	<p><i>ExVA projekt zaměřila na cílovou skupinu zájemců o zaměstnání, které nebyla věnována podpora prostřednictvím APZ na rozdíl od uchazečů o zaměstnání, kteří mohou být do programu APZ zařazováni.</i></p> <p><i>Cílová skupina - osoby ve stádiu jejich výpovědní doby nebo v čase před ukončením RD - běžně neměly možnost být podpořeny prostřednictvím APZ.</i></p> <p><i>Osobní zkušenost s projektem outplacementu, tzn. realizátor měl zkušenosti a věděl, jaké služby potřebují zájemci o změnu zaměstnání, matky na MD apod. Proto se v projektu zaměřil na zájemce o zaměstnání, tedy osoby, které lze cílenou podporou připravit na aktuální poptávané pracovní pozice, aniž by se dostali do evidence nezaměstnaných ÚP.</i></p> <p><i>Projekt reaguje na potřeby trhu práce nabídkou rekvalifikačních kurzů a kurzů pro veřejnost, které jsou cíleně zaměřeny na mezery mezi nabídkou a poptávkou v regionu Ústeckého kraje.</i></p>	
Původní plán, řízení projektu a jeho vyhodnocení	<p><i>Projekt usiloval o vytvoření podmínek pro úspěšný vstup nebo návrat do pracovního procesu zájemců o zaměstnání. Usiloval o zmenšení nebo naprosto eliminaci doby, kdy se ze zájemce o zaměstnání aktivně hledajícího pracovní uplatnění stane nezaměstnaný evidovaný na úřadu práce pouze využívající systém SSP. Vzniklé CPP vytvořilo podmínky pro aktivní spolupráci s účastníky ve stádiu jejich výpovědní doby nebo v čase před ukončením RD a přizpůsobením programu podpořilo významně jejich zařazení na TP.</i></p>	
Partnerství	<p><i>Ne, nicméně navázána spolupráce se zaměstnavateli, ÚP, OHK ad.</i></p>	
<b>MAINSTREAMING</b>		
Popis použitých přístupů	<p><i>neregistrovány</i></p>	
Shrnutí poučení a dobrých zkušeností	<p><i>Realizátor vycházel ze zkušeností z projektu outplacementu a z vlastních zkušeností, kdy autorka projektu sama poznala, jak obtížné je pro matku na MD po přestěhování se do nového regionu získat informace k vlastní uplatnitelnosti na trhu práce (jak získat např. nárok na rekvalifikaci). Nastavení projektu tedy vycházelo ze skutečných potřeb regionu a potřeb cílových skupin. Realizátor projektu reagoval pružně na nové situace, přizpůsoboval dobu a délku konání kurzů, zavedl i hlídání dětí - vše pružně dle aktuální situace.</i></p>	
Udržitelnost a současný stav	<p><i>CPP i nadále poskytuje své služby, využívá navázanou spolupráci se zaměstnavateli, krajskou pobočkou ÚP a OHK Teplice a rozšiřuje svoji působnost i v dalších aktivitách podporujících rozvoj zaměstnanosti a podnikání v regionu a to i další realizací projektů.</i></p>	
<b>DOPADY</b>		
Dosažené výstupy, výsledky a dopady	<p><i>Projekt naplnil cíle i indikátory - stanovené hodnoty byly navýšeny (nová pracovní místa, proškolené osoby).</i></p>	
Hodnocení z pozice různých stakeholderů	<p><i>V malé míře, nadstandardně projevilo o projekt zájem jen několik institucí (ÚP - účastnili se seminářů; mateřské centrum, HK Teplice);</i></p>	

Poučení	Nemůžeme počítat s dlouhými motivačními kurzy (v projektech), mnozí klienti z řad nezaměstnaných již prošli několika projekty, neboť jsou výzvy cíleně zaměřeny na dlouhodobě evidované uchazeče. Pozornost věnovat předcházení nezaměstnanosti, tzn. věnovat úsilí zájemcům o zaměstnání a osobám, které chtějí změnit svůj status. Nemůžeme plánovat fixní školení (délka, časová fixace), je nutné vlastní realizaci přizpůsobit konkrétním účastníkům, situaci a jejich možnostem (např. motivaci o víkendech).
<b>ZDROJE</b>	
Použité zdroje	informace z databáze Monit (projektová žádost), rozhovor, web projektu: <a href="http://www.exva.cz/content.aspx?id=13">http://www.exva.cz/content.aspx?id=13</a> , ESFDB: <a href="http://esfdb.esfcr.cz/modules/marwel/index.php?article=2311">http://esfdb.esfcr.cz/modules/marwel/index.php?article=2311</a> a ESFCR: <a href="http://www.esfcr.cz/projekty/centrum-pracovnich-prilezitosti">http://www.esfcr.cz/projekty/centrum-pracovnich-prilezitosti</a>
Doporučené linky	web společnosti ExVA <a href="http://www.exva.cz">www.exva.cz</a>
Související projekty vč. krátké anotace	<a href="http://www.exva.cz/content.aspx?id=5">http://www.exva.cz/content.aspx?id=5</a> Zpět k nezávislosti <i>Při využití vzájemně navazujících, vzdělávacích a poradenských aktivit správně a pozitivně nasměrovat účastníky projektu a pomoci jim tak získat nové vědomosti a dovednosti s cílem zvýšit jejich postavení na trhu práce v regionu Českolipska. Součástí aktivit bude zřízení CENTRA PRÁCE A VZDĚLÁVÁNÍ, kde budou poskytovány informace, služby poradců a specialisty trhu práce, jejichž cílem bude zajistit uplatnění pro 31 účastníků, z toho 15 pracovních míst podpořit dotací ve výši 150.000,- Kč.</i>  <b>JEDEME K VÁM</b> <i>Hlavním cílem je poskytnout vybraným účastníkům, kteří se nemohou z různých důvodů účastnit podobných aktivit mimo své bydliště, komplex provázaných poradenských, vzdělávacích a asistenčních služeb v oblasti trhu práce a zvýšit tak dostupnost těchto služeb prostřednictvím MOBILNÍHO JOB CENTRA.</i>  <b>IMPULS</b> <i>Hlavním cílem projektu je zprostředkování zaměstnání 34 účastníkům. Součástí je zřízení JOB POINTu jako místa podpory pro všechny účastníky projektu. Pozornost je věnována zvýšení a dosažení kvalifikace účastníků a to zapojením do vhodných rekvalifikačních kurzů. Specifickým cílem, který zajistí přenositelnost a udržitelnost, je poradna EURO JOB, která bude poskytovat poradenské služby odborníků, vzdělávání a pomoc účastníkům v projektu, ale také služby zprostředkování zaměstnání v rámci celé EU.</i>
Jména osob a institucí	Bc. Eva Machová, ExVA s.r.o.
<b>DOPORUČENÍ (ZE STRANY PŘÍJEMCE)</b>	
<p>Jelikož se omezuje počet příloh žádosti a prostor v Benefit formuláři není vždy dostatečný (max. 2000znaků), není kde vysvětlit podrobnosti, detailně popsat specifika projektu.</p> <p>Předkládání projektu: proč je nutno vše předkládat vytištěné?</p>	

SITUACE/ PODMÍNKY		VSTUPY	AKTIVITY	ÚČASTNÍCI	ZMĚNY/UDÁLOSTI	VÝSTUPY	VÝSLEDKY	DOPADY
<p>Lokální problémy na trhu práce (vysoká nezaměstnanost)</p> <p>Neidentifikované lokální investiční příležitosti</p> <p>Nerozpoznaná cílová skupina: zájemci o práci</p>	Plánované (zamýšlené)	<p>Rozpočet: 4 698 390 Kč</p> <p>Zkušenosti sestaveného týmu</p>	<p>Vytvoření Centra pracovního poradenství (CPP); sestavení týmu; individualizované vzdělávání; zprostředkování zaměstnání; peers club; publicita</p>	<p>Zájemci o zaměstnání (osoby do 25 let věku, osoby pečující o dítě do 15 let věku)</p>		<p>CPP a peers club; publicita (letáky, web ad.); realizované poradenství, školení a aktivity peer klubu; realizované praxe</p>	<p>Změna přístupu CS (neztratit zájem o to pracovat)</p> <p>Nalezení zaměstnání, resp. zahájení podnikání CS</p>	<p>Zaměstnání CS, resp. odklonění dopadů příp. nezaměstnanosti</p> <p>Vybudování důvěry a image organizace</p>
	Neplánované (nezamýšlené)			<p>Zaměstnavatelé, ÚP, OHK, mateřská centra, studenti VŠ a VOŠ</p>	<p>Flexibilní řešení vzniklých problémů (využití jako příležitosti), snaha o maximální přizpůsobení potřebám CS a proaktivní přístup</p>	<p>V reakci na potřeby CS např. skype konzultace, program pro děti ad.</p>	<p>Navázání funkční spolupráce s dalšími subjekty</p>	<p>Další navazující projekty, rozšíření regionální působnosti</p>
<b>PŘEDPOKLADY</b>					<b>EXTERNÍ FAKTORY</b>			
Osobní zkušenost s pozicí CS								

## Případová studie č. 11: Projekt Cristal - rovné příležitosti a work-life balance v praxi

<b>ZÁHLAVÍ</b>	
<b>Název projektu</b>	<b>Cristal - rovné příležitosti a work-life balance v praxi</b>
<b>Číslo projektu</b>	<b>CZ.1.04/3.4.04/54.00105</b>
<b>Příjemce</b>	<b>Grafia, s.r.o.</b>
<b>Anotace</b>	<p>Projekt CRISTAL je zaměřen na prosazování rovných příležitosti žen a mužů a sladování pracovního a rodinného života v podnicích Plzeňského kraje.</p> <p>Projekt usiluje o změnu povědomí zaměstnavatelů o dané problematice. Ukazuje firmám, že zavedením alternativních forem práce získají loajální a spokojené zaměstnance s optimální pracovní výkonností. Zaměstnavatelé jsou v rámci projektu informováni, motivováni a vzděláváni tak, aby změnili obvyklé stereotypy a vytvářeli vhodné podmínky v podnicích zavedením flexibilních forem práce. V projektu vznikly konkrétní návody, jak zavádět flexibilní formy práce v podnicích, byly poskytovány bezplatné individuální konzultace s pracovníky infocentra / call centra.</p> <p>Vznikla Infobanka na webu, která zahrnuje legislativní rámec, popis a vysvětlení souvislostí rovných příležitostí a work-life balance, stávající zkušenosti s realizací flexibilních forem práce na českém trhu i v zahraničí atd. Konkrétní moderní flexibilní formy práce: teleworking, práce z domova, pružná pracovní doba, sdílená pracovní místa, zkrácený úvazek, zavádění miniškolek atd.</p> <p>Ke každé nové formě práce bude připravena praktická "kuchařka", jak tuto formu zavést, obsahující legislativní výklad, ekonomickou výhodnost, příklady z praxe a praktická řešení. Kurzy budou podpořeny motivačním videem.</p>
<b>Tematická oblast</b>	<p>1. Podpora zaměstnanosti a mobility pracovní síly</p> <p>1.4 Rovnost žen a mužů a sladování pracovního a soukromého života (4.2 Budování kapacit pro aktéry poskytující zaměstnání, vzdělání, zdravotní a sociální politiku a odvětvové a územní pakty ke stimulaci reforem na národní, regionální a místní úrovni.)</p>
<b>Fáze sociální inovace</b>	<p>1. Podněty a inspirace</p> <p>2. Návrhy a nápady</p> <p>3. Prototypizace</p> <p>4. Realizace a udržení</p>
<b>Typ intervence</b>	<p>1. získání, šíření, interpretace, sdílení znalostí</p> <p>2. vývoj/poskytnutí služby/produktu dle poptávky</p> <p>3. zvýšení, rozvoj kapacit a kvalifikací jednotlivců a organizací</p> <p>4. motivace a sdílení informací pro pozitivní změny chování</p>
<b>Klíčová slova</b>	Sladování profesního a rodinného života, flexibilní formy práce, částečný pracovní úvazek, stlačený pracovní týden, sdílené pracovní místo, pružná pracovní doba, vzdělávání, personalistika, zdraví.
<b>Nositel inovace a klíčoví stakeholderi a partneři</b>	<p>Grafia s.r.o.</p> <p>+ partner: Asociace podnikatelek a manažerek západních Čech, o.s.</p>
<b>Aktivity</b>	<p>Vytvoření INFOBANKY k moderním flexibilním formám práce</p> <p>Zřízení a provozování Informačního a vzdělávacího centra</p> <p>Provozování call centra</p> <p>Zřízení a provozování informačního webu</p> <p>Vytvoření motivačního videa s příklady dobré praxe z podniků</p> <p>Vytvoření publikace</p> <p>Kurzy a workshopy – zavádění moderních flexibilních forem práce a opatření na podporu rovných příležitostí</p> <p>Vzdělávání pracovníků projektu</p>

	<p>Propagace rovných příležitostí žen a mužů a sladování rodinného a profesního života směrem k zaměstnavatelům</p> <p>Řízení projektu</p>
<b>Metadata</b>	<p><b>Oblast podpory:</b> 3.4 (výzva 54)</p> <p><b>Částka:</b> 7 858 065,60 Kč</p> <p><b>Doba realizace projektu:</b> 1. prosinec 2010 až 30. listopad 2013</p>
<b>POPIS INOVACE</b>	
<b>Kontext, výchozí stav (baseline)</b>	<p>Jana Brabcová (a její společnost Grafia, s.r.o.), se dlouhodobě věnuje vzdělávání dospělých, sleduje trendy, udržuje si přehled o současných potřebách firem i jednotlivců a umí předvídat jejich potřeby budoucí. Řadu let se věnuje i tématu harmonizace (sladování) rodinného a profesního života zaměstnanců.</p> <p>Projekt vychází z poznatků výzkumných studií autorit z oboru (Gender Studies, VÚP, Centrum pro rodinu a sociální péči). Problémy cílové skupiny řešitel mapoval a řešil již v rámci staršího projektu InterFace (2005 – 2006). Projekt je „ušit na míru“ současným potřebám.</p> <p>Ve firmě řešitele si brzy uvědomili, znaje myšlení, přístup a potřeby personalistů, že k zavádění flexibilních forem práce ve firmách je třeba personalisty odborně vyškolit a vybavit argumenty (jak je to legislativně zakotveno, jaké mají tyto formy práce ekonomické přínosy). Vždy je potřeba znát pravomoci personalisty, který dnes stále ještě mnohdy není brán jako člen vedení firem, nepodílí se na strategickém řízení a rozhodování.</p> <p>Současný stav (baseline): zaměstnavatelé znají zákonné povinnosti ve výše uvedené oblasti, ale k praktickému provedení opatření nedochází. Stává se tak z důvodu nízké motivovanosti personálních pracovníků a manažerů či z důvodu nejasnosti právního rámce nebo neznalosti konkrétních forem provedení. Mnohé podniky problematiku vnímají zatím jako cosi, co je deklarováno a zákonem vymezeno, ale management podniku ji nepovažuje za prioritní nebo se ji pokouší obcházet.</p> <p>Nedochází k udržení kontaktu s rodiči na rodičovské dovolené, lidem pečujícím o člena rodiny není umožněno zkrácení úvazku či práce z domova, po rodičovské dovolené matky velice těžce hledají nové pracovní místo, zaměstnavatel může vidět péči o děti jako významnou komplikaci.</p> <p>Často se tak děje jen proto, že k řešení = využití nových - flexibilních forem práce není odvaha. Důvodem je často i nejistota, jak správně konkrétní formu zavést a nemít provozní problémy nebo komplikace s úřady.</p> <p>Projekty k využívání flexibilních forem práce často pracují s cílovou skupinou nezaměstnaných, ve snaze umístit je také na pracovní místa umožňující využít flexibilní formy zaměstnávání. To bohužel není efektivní, pokud tato místa zaměstnavatelé nenabízejí.</p>
<b>Cíle a smysl inovace</b>	<p>Zavést formy komunikace a způsoby argumentace, které zaměstnavatelům ukáží výhody využívání flexibilních forem práce včetně objasnění nejasností právního rámce nebo neznalosti konkrétních forem provedení. Mnohé podniky problematiku vnímají zatím jako cosi, co je deklarováno a zákonem vymezeno, ale management podniku ji nepovažuje za prioritní nebo se ji pokouší obcházet.</p> <p>Pomáhat konzultacemi, školeními a sdílením příkladů dobré praxe konkrétnímu zavádění flexibilních forem práce v jednotlivých podnicích a organizacích.</p>
<b>Stručný popis principu</b>	<p>Realizátor projektu zřídil informačně vzdělávací centrum: <b>jde o nový typ služby</b> (v Plzeňském kraji ani jinde v ČR neexistuje žádné podobné informačně - konzultační centrum, kde lze získat komplexní poradenství pro zavádění flexibilních forem práce – vč. komplexní metodiky pro jejich zavádění + zřizování firemních školek). Zájemcům je dostupna neustále se rozšiřující infobanka + průběžně aktualizovaný informační web.</p> <p>Inovativní je i vzdělávací kurz zavádění flexibilních forem práce na podporu rovných příležitostí žen a mužů a sladování rodinného a pracovního života.</p>



	<p><b>Inovativní je i přístup</b> – způsob komunikace a propagace tohoto tématu směrem k zaměstnavatelům. Jde o nový typ argumentace ve vysvětlování problematiky cílové skupině. Zatímco dosud bylo zdůrazňováno hlavně morálně - etické hledisko, což je pro podniky často obtížně uchopitelné, zde je zároveň kladen důraz na "tvrdá data", ekonomické přínosy a zhodnocení flexibilních forem práce (přičemž ovšem morálně etické hledisko nebude opomenuto).</p> <p><b>Inovační - mimořádně proaktivní přístup (v komunikaci i práci s informacemi)</b> je založen na vzájemné důvěře, otevřenosti. Odborná vedoucí informačního a vzdělávacího centra byla vhodně vybrána, má zkušenosti i kompetence a osobní zaujetí („dělá svou práci srdcem“). Provádí i individuální poradenství k aktuálním problémům firem (v problematice se angažuje nad rámec projektu).</p> <p>Zdrojem inovací (podnětem, příčinou) je i <b>synergie několika typů služeb</b>, které řešitel v rámci společnosti zajišťuje a jejichž výsledky využívá a propojuje (realizace vzdělávacích kurzů, služby grafického studia, služby personální agentury).</p> <p>Všichni členové projektového týmu fungují velmi pružně. V průběhu projektu došlo ke změně legislativy (novelizace zákoníku práce), projekt ve svých školeních, na webu a v infobance okamžitě reagoval.</p> <p><b>Nové produkty:</b> Inovativní je soubor metod práce s podniky - kombinace marketingových postupů (direct mail, direct call) s obecně prospěšným cílem a kurzy. Inovačním produktem je i motivační video, které atraktivním způsobem popisuje problematiku náročnému podnikovému publiku - personalistům a manažerům, tím se dosahuje vyšší účinnosti vnímání problematických skutečností.</p>
<p><b>Hlavní příjemci, cílové skupiny a zainteresované strany</b></p>	<p>zaměstnavatelé</p>
<p><b>Přidaná hodnota a podstata inovativnosti</b></p>	<p>Konkrétní změny jsou registrovány: firmy zavádějí flexibilní pracovní úvazky. Patrná je i změna přístupu k tomuto typu zaměstnávání u firem. Uvědomění si výhod (i ekonomických). Změna myšlení.</p> <p>Individuální přístup k potřebám jednotlivých zaměstnavatelů v oblasti flexibilních forem zaměstnávání, asistence při jejich zavádění, konzultace dle potřeby přímo v podnicích, hledání nejhodnějšího řešení.</p>
<p><b>Charakteristiky inovace</b></p>	
<p><b>Charakteristika</b></p>	<p><b>Popis</b></p>
<p><i>Podněty a inspirace</i></p>	<p><i>jak byl identifikován problém a jeho příčiny (diagnóza), jak byla získána pozornost k problému (zviditelnění), jak byla mapována/vyhodnocována možnost nového přístupu, jaké byly jeho spouštěče</i></p> <p>Dlouhodobé sledování potřeb firem a mapování trendů v oboru. Současně zkušenosti se situací na trhu práce (motivační, rekvalifikační a vzdělávací kurzy, spolupráce s ÚP a podpora uchazečů či zájemců o zaměstnání z různých skupin)</p> <p>Vhodné načasování (projekt realizují v čase, kdy se objevuje aktuální potřeba – např. konto pracovní doby, firemní školky apod.)</p>
<p><i>Návrhy a nápady</i></p>	<p><i>jaký byl postup od podnětu k vytvoření návrhu projektu, byly využity specifické facilitace, kreativní techniky (vnitřní nebo vnější), participativní metody (viz cílové skupiny), otevřená inovace (banky nápadů, soutěže)</i></p> <p>Námět přirozeně vyplynul z dlouhodobé zkušenosti, z povědomí o potřebách a trendech rozvoje firem.</p>

Potřebnost	<i>v čem je problém/příležitost a jeho/její stávající nedostatečné řešení/využití, proč je inovace potřebná/přínosná</i>	Potřebnost projektu plyne ze zkušenosti, z minulých projektů, z reflexe firemních kurzů, z celkového povědomí o potřebách a trendech rozvoje firem. (viz Výchozí stav, Cíle) Projekt reaguje na budoucí potřeby regionu.
Komplexnost	<i>zasazení problému a jeho inovativního řešení do kontextu dalších řešení, politik, strategií (holistický přístup)</i>	Komplexnost spočívá v přístupu, kdy projekt umí objevit - rozpoznat - identifikovat - využít nejlepší praxi (i experty) z dané problematiky z ČR i ze světa. Komplexní je pokrytí všech potřeb cílové skupiny, které jsou spojeny s daným tématem a typy nabízených služeb, vše funguje flexibilně (web, infobanka, osobní komunikace, proškolení) Projekt vychází z aktuálně dané legislativy.
Novost	<i>podstata novosti (oproti starému) a její rádius (územní, oborový), tj. vytvoření nebo přenos/přizpůsobení nového</i>	Inovační - mimořádně proaktivní přístup v komunikaci i práci s informacemi je založen na vzájemné důvěře, otevřenosti, osobním zaujetí, zájmu o problematiku. Nastavení projektu je nové – řada projektů na toto téma školí jednotlivce ve využívání flexibilních forem práce. Tento projekt si uvědomuje, že je potřeba vytvářet nabídku těchto forem na straně firem – tzn. vybavit firmy informacemi a argumenty. Projekt je „ušit na míru“současným (i budoucím) potřebám firem. Školí personalisty firem, ovlivňuje vnímání jejich majitelů, utváří pozitivní vztah k využívání flexibilních forem práce. Územně projekt pracuje s firmami z Plzeňského kraje (dáno žádostí), i když zájem je i odjinud.
Zlepšení	<i>v čem je nové řešení lepší a jak to prokážu</i>	Zlepšení jsou patrná, i když je projekt zatím v průběhu realizace, je registrován velký zájem o školení a další služby; - projekt ještě dosáhne zlepšení – vyhledává mezinárodní nejlepší praxi, kterou využije.
Proces	<i>průběh a efekty realizace inovativního řešení (projektu) - sociální učení, otevřenost, kreativita, angažovanost</i>	Realizace probíhá standardně s prvky kreativity (otevřenost, sdílení znalostí, proaktivita, osobní angažovanost všech realizátorů).
Cílové skupiny	<i>jak budou cílové skupiny zapojeny (pasivně, interaktivně; ve které fázi – půjde o příjemce nebo součást řešení)</i>	Cílové skupiny jsou zapojeny zejména jako příjemci vzniklých služeb. Je zřejmé, že jejich potřeby jsou průběžně reflektovány a způsoby řešení situací mapovány. Personalisté aktivně přicházejí s náměty jednotlivých školení a tipy, jaké odborné experty nebo hosty přizvat. Vystupují se svými příspěvky a prezentacemi k problematice, dávají příklady ze své vlastní praxe. Aktivně se podílí na co nejlepším využití vzájemných setkání – workshopů. Živě diskutují a dávají zřetelnou zpětnou vazbu o prospěšnosti projektových aktivit.
Partnerství	<i>zapojení stakeholderů, širší komunity (vertikální, horizontální), forma a intenzita interakce</i>	Partnerství je založeno na spolupráci s experty z dané problematiky. Jde o pracovníky různých typů organizací. Funkční partnerství je navázáno s Asociací podnikatelek a manažerek západních Čech – dále zejména s Centrem pro rodinu z Brna. Pokus zapojit výzkumné ústavy z oboru nebyl úspěšný (konzervativnost, nepružnost).

		Jinak postrádají oboustranně výhodnou spolupráci – setkávají se s přístupem, kdy je od nich čerpáno, ale recipročně se nic nevrací.
Zprostředkující subjekty	využití zprostředkujících subjektů při realizaci inovace (inkubace inovací, sítě a platformy, huby, týmy)	Setkali se s praxí, kdy jejich projektem vytvořené metodiky, které veřejně sdíleli na webu, zkopíroval soukromý subjekt a za úplatu je využívá ke školení. Bude potřeba zajistit PRÁVNÍ ochranu INOVACÍ (produktů projektů ESF).
Praxe	v jaké podobě bude výstup realizován v praxi (test, pilot, plně)	Všechny podporované aktivity jsou realizovány v praxi plně - nadstandardně, flexibilně, se zohledněním aktuálních variantních změn a potřeb.
Šíření	typ/forma přenositelného výstupu a způsob jeho šíření – pasivní, inter/aktivní	Tradiční: prostřednictvím workshopů, vystavením na webu, osobní komunikací. Netradiční: mají zkušenost, že zainteresované strany zaujmou spíše negativní informací, proto příležitostně „plodí napětí – bojují, ostře argumentují“.
Udržitelnost	za jakých podmínek/v jaké podobě by projektová aktivita mohla pokračovat po skončení poskytované podpory	Udržitelnost: web projektu bude zachován, školení a individuální poradenství budou poskytovány za úplatu.
Iniciace	jaké další aktivity může projekt vyvolat/inspirovat/iniciovat	Projekt může iniciovat podobné aktivity, sám řešitel má zájem, aby vzniklo jedno informačně - konzultační centrum v kraji, kde lze získat komplexní poradenství pro zavádění flexibilních forem práce.
Evaluace	jak budu prokazovat úspěšnost řešení projektu (průběžně) a zohledňovat zpětnou vazbu	Evaluace probíhá pravidelně jednou týdně na poradě, jinak průběžně, projektový tým sdílí veškeré informace, nastavené indikátory (počty proškolených apod.) byly splněny již po 1,5 roce fungování projektu. Evidují zvýšení zájmu a konkrétní příklady zavádění flexibilních forem práce. Nadstandardní je míra důvěry v osobu odborné vedoucí informačního centra (vnímána jako osobní důvěrník) – z toho vyplývá i kvalitnější zpětná vazba.
Rizika	jaká jsou rizika neúspěchu projektu (jeho inovační složky)	Rizika jsou (vzhledem k přístupu projektového týmu) malá, konkrétně: <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> překážky v myšlení personalistů a šéfů firem (neuvědomují si možné úspory v ekonomické oblasti)</li> <li><input type="checkbox"/> extrémní společenská situace - krize</li> </ul>
Etapizace/fáze	je realizace projektu etapizována a umožňuje dílčí vyhodnocení a případnou změnu, klíčové body, body zlomu (ups, downs)	Etapy jsou spojeny s cyklem školení, ten je půlroční. Poté jsou aktualizována témata školení.
Prostředí	jaké je přijetí/hodnocení inovace vnějším prostředím (včetně donátora, beneficentů, stakeholderů, vlastní/příbuzné odborné komunity)	Zájem o informace z projektu registrují, Charita Sušice využívá informace z projektu. Přijímání know-how okolním prostředím lze považovat za pozitivní, protože od řešitele mnohé příbuzné subjekty „opisují“. Zájem o poradenství projevila i nadnárodní konzultantská firma McKinsey. Zvýšený zájem stakeholderů o projekt nebyl zaznamenán.

Pojetí	<i>jak je pojatá inovačnost v projektu (žadatelem a hodnotitelem), mění se toto pojetí v průběhu realizace</i>	Celkové pojetí projektu je inovativní. Řešitel si je své inovačnosti jen částečně vědom. Sleduje trendy, propojuje, využívá synergii, cíleně a s velkou pozorností vyhledává vhodné pracovníky do realizačního týmu, všeobecně uplatňuje kreativní přístup. Takový přístup považuje za běžnou praxi.
<b>CYKLUS INOVACE</b>		
Vstupní analýza a vstupní podmínky, hlavní důvody realizace	<p>Flexibilní formy práce jsou jednou z metod, jak přispět k naplnění rovných příležitostí mužů a žen a sladění rodinného a profesního života.</p> <p>Dosud bylo vynaloženo mnoho prostředků na realizaci konkrétních aktivit pro cílovou skupinu zaměstnanců, kteří potřebují podporu, aby byly vyrovnány jejich šance na trhu práce.</p> <p>K jejich skutečnému vyrovnání ovšem dojde, jen pokud zaměstnavatelské subjekty budou ochotny a schopny vytvářet takovéto pracovní formy a podmínky pro rovnost žen a mužů a sladování rodinného a pracovního života.</p> <p>Z předchozích zkušeností a výzkumů prováděných žadatelem vyplývá, že zaměstnavatelé sice znají zákonné povinnosti ve výše uvedené oblasti, ale k praktickému provedení opatření nedochází. Stává se tak z důvodu nízké motivovanosti personálních pracovníků a manažerů či z důvodu nejasnosti právního rámce nebo neznalosti konkrétních forem provedení. Mnohé podniky problematiku vnímají zatím jako cosi, co je deklarováno a zákonem vymezeno, ale management podniku ji nepovažuje za prioritní nebo se jí pokouší obcházet.</p> <p>Nedochází k udržení kontaktu s rodiči na rodičovské dovolené, lidem pečujícím o člena rodiny není umožněno zkrácení úvazku či práce z domova, dochází k diskriminaci žen v produktivním věku s odkazem na potenciální možnost mateřství, po rodičovské dovolené zaměstnanec nastupuje na podřadné místo s odkazem na ztrátu kontaktu. Často se tak děje jen proto, že k novým - flexibilním formám práce není odvaha. Důvodem je často i nejistota, jak správně konkrétní formu zavést a nemít provozní problémy nebo komplikace s úřady.</p> <p>Díky předchozím zkušenostem žadatele z práce s personalisty a managementem podniků Plzeňského kraje je velká šance, že se podaří změnit povědomí cílové skupiny a poté, co zaměstnavatelé získají konkrétní návody, příklady a legislativní rozbor, budou ochotni sami zavádět flexibilní formy práce.</p> <p>Tyto formy pak nebudou vnímat jako zatěžující, ale naopak jako vlastní výhodu na trhu práce či jako ekonomicky přínosné opatření.</p>	
Původní plán, řízení projektu a jeho vyhodnocení	Projekt je v realizaci: projekt přitahuje pozornost zaměstnavatelů (to je charakteristický znak inovačních projektů). Registruje velký zájem cílové skupiny o zapojení.	
Partnerství	Asociace podnikatelek a manažerek západních Čech	
<b>MAINSTREAMING</b>		
Popis použitých přístupů	Kurzy, individuální poradenství, direct mail, direct call, PR, osvěta u firem, konference	
Shrnutí poučení a dobrých zkušeností	Vycházet ze zkušeností, rozumět potřebám cílové skupiny.	
Udržitelnost a současný stav	Udržitelnost je možná v menší intenzitě a rozsahu služeb: web projektu bude zachován, školení a individuální poradenství budou poskytovány za úplatu.	
<b>DOPADY</b>		
Dosažené výstupy, výsledky a dopady	Předpokládaným dopadem je zejména změna myšlení a postojů zaměstnavatelů k řešené problematice.	
Hodnocení z	Zájem o poradenství projevila i nadnárodní konzultantská firma McKinsey.	

pozice různých stakeholderů	Zvýšený zájem stakeholderů o projekt nebyl zaznamenán.
Poučení	Projekt byl dobře naplánován, řešitel odhadl trendy. Jsi-li vidět, jsi-li úspěšný, nic nepotřebuješ, nic nedostaneš (dotaci, podporu). Místo ocenění závist. Téma sladování pracovního a rodinného života je (v médiích) zprofanované, představa o řešené problematice je zkreslená.
<b>ZDROJE</b>	
Použité zdroje	informace z databáze Monit (projektová žádost), rozhovor s pracovníky projektu, osobní účast na jednom ze školení personalistů, ESFCR: <a href="http://www.esfcr.cz/projekty/cristal-rovne-prilezitosti-a-work-life-balance-v-praxi">http://www.esfcr.cz/projekty/cristal-rovne-prilezitosti-a-work-life-balance-v-praxi</a> a ESFDB: <a href="http://esfdb.esfcr.cz/modules/marwel/index.php?article=2955">http://esfdb.esfcr.cz/modules/marwel/index.php?article=2955</a> , web projektu: <a href="http://cristal.grafia.cz/">http://cristal.grafia.cz/</a>
Doporučené linky	Web organizace <a href="http://www.grafia.cz">www.grafia.cz</a>
Související projekty vč. krátké anotace	
Jména osob a institucí	Mgr. Jana Brabcová, jednatelka společnosti Grafia, spol. s r. o., odborná supervizorka projektu Renata Steinerová, odborná vedoucí informačního a vzdělávacího centra Ing. Štěpánka Pirnosová, odborná poradkyně informačního a vzdělávacího centra Mgr. Milada Kolářová, administrátorka projektu
<b>DOPORUČENÍ (ZE STRANY PŘÍJEMCE)</b>	
Je potřeba umožnit provést výzkum v rámci projektu – dnes je požadováno, aby byl výzkum hotov předem za vlastní finance. Setkali se s praxí, kdy jejich projektem vytvořené metodiky, které veřejně sdíleli na webu, zkopíroval soukromý subjekt a za úplatu je na internetu nabízí k proškolení. Bude potřeba zajistit PRÁVNÍ ochranu INOVACÍ (produktů projektů ESF).	

SITUACE/ PODMÍNKY		VSTUPY	AKTIVITY	ÚČASTNÍCI	ZMĚNY/UDÁLOSTI	VÝSTUPY	VÝSLEDKY	DOPADY
<p>Nízká motivace zaměstnavatelů k zavádění flex. forem práce</p> <p>Dlouhodobé sledování trendů a sledování potřeb firem (existující analýza) – identifikace vhodného času spuštění projektu</p> <p>Zkušenost s tématem vč. členství v oborových organizacích</p> <p>Předchozí projekt „InterFace“</p>	Plánované (zamýšlené)	<p>Rozpočet: 7 858 065,60 Kč</p> <p>Zkušenosti různorodého týmu realizátora</p> <p>Zkušenosti z projektu outplacementu „InterFace“</p> <p>Zahraniční experti (v rámci interního školení)</p>	<p>Vytvoření Infobanky, webu, call centra, informačního a vzděl. centra; motivační materiály a publikace; kurzy a workshopy; propagace</p>	<p>Zaměstnavatelé</p> <p><b>Partner:</b> Asociace podnikatelek a manažerek západních Čech</p>	<pre> graph TD     A[Vytvoření Infobanky a webu (interaktivní výuková a komunikační platforma)] --&gt; B[Aktivní oslovení zaměstnavatelů (call-centrum)]     B --&gt; C[Konzultace a kurzy]     D[Průběžné hledání případů nejlepší mezinárodní praxe] --&gt; C             </pre>	<p>Funkční a aktualizovaná Infobanka a web, metodické materiály.</p> <p>Provedená oslovení CS, uskutečněné konzultace a kurzy.</p>	<p>Zavádění flexibilních prac. úvazků; uvědomění si jejich výhod zaměstnavateli (vč. ekonomických)</p>	<p>Změna myšlení a postoje zaměstnavatelů</p>
	Neplánované (nezamýšlené)	<p>Individuální firemní poradenství i k souvisejícím otázkám</p>	<p>Experti z oboru</p>	<p>Průběžné hledání případů nejlepší mezinárodní praxe</p>			<p>Iniciace navazujících aktivit a projektů</p>	
<b>PŘEDPOKLADY</b>					<b>EXTERNÍ FAKTORY</b>			
<p>Schopnost identifikovat nejlepší praxi na úrovni ČR i zahraničí</p>					<p>Změna legislativy v průběhu projektu – vyřešeno aktualizací poskytovaných informací bez zásadního vlivu na běh projektu</p>	<p>Nelegální kopírování (resp. šíření) metodických materiálů projektu</p>		

## Případová studie č. 12: Projekt Inkubace a akcelerace aktivit v oblasti sociální ekonomiky

<b>ZÁHLAVÍ</b>	
<b>Název projektu</b>	<b>Inkubace a akcelerace aktivit v oblasti sociální ekonomiky</b>
<b>Číslo projektu</b>	<b>CZ.1.04/5.1.01/51.00010</b>
<b>Příjemce</b>	<b>Innovation Tank</b>
<b>Anotace</b>	<p>Celkovým cílem projektu je mezinárodní spolupráce za účelem přenosu know how od partnerské organizace projektu i-Genius z Velké Británie v oblasti sociálního podnikání. Prostřednictvím této spolupráce byla inovována metodika, na základě které bylo realizováno vzdělávání pro zaměstnance z NNO v ČR, kteří měli zájem nebo plánovali zahájit sociální podnikání. Hlavními nástroji pro vzdělávání cílové skupiny projektu byla ve spolupráci se zahraničním partnerem příprava a realizace vzdělávacího kurzu, E-learningu a tutorování. Prostřednictvím tohoto vzdělávání získali účastníci projektu důležité informace, schopnosti a dovednosti umožňující zahájení vlastního konceptu sociálního podnikání. Doprovodnou aktivitu projektu bylo uspořádání soutěže Eco &amp; Social startup.</p>
<b>Tematická oblast</b>	<p>2.5 Podpora sociální ekonomiky a sociálního podnikání                  2.5.1. Budování kapacit a infrastruktury pro rozvoj sociálních podniků, zejména prostřednictvím vzdělávání o sociálním podnikání, [...]</p> <p>4.2 Budování kapacit pro aktéry poskytující zaměstnání, vzdělání, zdravotní a sociální politiku a odvětvové a územní pakty ke stimulaci reforem na národní, regionální a místní úrovni.                  4.2.1. Zvýšení kapacit aktérů, jako jsou například sociální partneři a nevládní organizace, s cílem pomoci při efektivnějším poskytování příspěvků v zaměstnání, vzdělávání a sociální politiky.</p> <p>(3.3 Zlepšení přístupu k celoživotnímu vzdělávání, zvyšování kvalifikace a kompetencí zaměstnanců a zvýšení relevance trhu práce ve vzdělávání a odborné přípravě: 3.3.10. Podpora systémů rozvoje vzdělávání dospělých reagujících na vysoké kvalitativní nároky)</p>
<b>Fáze sociální inovace</b>	<p>1. Podněty a inspirace                  2. Návrhy a nápady                  3. Prototypizace a piloty</p>
<b>Typ intervence</b>	<p>1. získání, šíření, interpretace, sdílení znalostí                  2. vývoj/poskytnutí služby/produktu dle poptávky                  3. zvýšení, rozvoj kapacit a kvalifikací jednotlivců a organizací</p>
<b>Klíčová slova</b>	sociální ekonomika, přenos know-how, sociální podnikání, vzdělávací kurzy, e-learning, tutorování, NNO, soutěž
<b>Nositel inovace a klíčoví stakeholderi a partneři</b>	<p>Innovation Tank                  + partner projektu: i-Genius (Velká Británie)                  + spolupráce s: UnLtd (Velká Británie) a HUB Praha</p>
<b>Aktivity</b>	<p>Projekt je tvořen vzájemně provázanými aktivitami, které zajistí úspěšný přenos know how a výrazně tak napomůže cílové skupině připravit/zahájit sociální podnikání v ČR. Aktivity byly zaměřeny na následující činnosti:                  -vzájemné porovnání současných přístupů a metodik k principům, plánování a zahájení sociálního podnikání v ČR a VB;                  -na základě vzájemné intenzivní výměny zkušeností a informací o sociálním podnikání vytvořena metodika pro vzdělávací kurz, E-learning a tutorování určená pro</p>

	<p>pracovníky NNO;                      -pro zvýšení efektivity vzdělávacího kurzu vytvořen e-learningový kurz;                      - vytvořena obsahová náplň pro tutorování cílové skupiny mající zájem o zahájení sociálního podnikání;                      -pilotní ověření vytvořené metodiky (tj. pilotní realizace vzdělávacího kurzu, E-learningu a tutorování) včetně podrobné evaluace;                      -realizace tří cyklů vzdělávání; 1 cyklus = vzděl. kurz, E-learning a tutorování pro cílovou skupinu projektu;                      - jako doprovodná aktivita byla do projektu zařazena soutěž Eco &amp; Social startup, kde byly vyhodnoceny nejlepší modely soc. podnikání.</p>	
<b>Metadata</b>	<p><b>Oblast podpory: 5.1 (výzva 51)</b>  <b>Částka: 2 809 226,00 Kč</b>  <b>Doba realizace projektu: 1. říjen 2010 až 30. duben 2012</b></p>	
<b>POPIS INOVACE</b>		
<b>Kontext, výchozí stav (baseline)</b>	<p>Nedostatečná státní podpora pro oblast sociální ekonomiky, neexistence legislativního ukotvení, omezené nebo žádné možnosti kvalitního vzdělávání v této oblasti</p>	
<b>Cíle a smysl inovace</b>	<p>Přenos know-how od partnerské organizace, inovování metodiky a realizace vzdělávání pro zaměstnance z NNO v ČR, kteří mají zájem nebo plánují zahájit sociální podnikání.</p>	
<b>Stručný popis principu</b>	<p>Ve spolupráci se zahraničním partnerem příprava a realizace vzdělávacího kurzu, e-learningu a tutorování. Účastníci projektu získali důležité informace, schopnosti a dovednosti umožňující zahájení vlastního konceptu sociálního podnikání. Doprovodnou aktivitou projektu je uspořádání soutěže Eco &amp; Social startup.</p>	
<b>Hlavní příjemci, cílové skupiny a zainteresované strany</b>	<p>Cílová skupina projektu tvořena zaměstnanci nestátních neziskových organizací z celé České republiky; jde o zaměstnance NNO, kteří mají vážný/motivovaný zájem nebo již připravují základní koncept sociálního podnikání v rámci jejich mateřské organizace.</p>	
<b>Přidaná hodnota a podstata inovativnosti</b>	<p>Přenos know-how z Velké Británie, tj. přenos mezi územími, je s ohledem na téma (sociální podnikání) vybrán vhodně; zvolené metody (kombinace kurzů, e-learningu a zejména zapojení tutorování) lze považovat za přidanou hodnotu, a to vzhledem k rozmanitosti způsobů přenosu a komunikace (od setkání po virtuální diskuzi).</p>	
<b>Charakteristiky inovace</b>		
<b>Charakteristika</b>	<b>Popis</b>	
<i>Podněty a inspirace</i>	<i>jak byl identifikován problém a jeho příčiny (diagnóza), jak byla získána pozornost k problému (zviditelnění), jak byla mapována/vyhodnocována možnost nového přístupu, jaké byly jeho spouštěče</i>	<p>Deficit byl identifikován na základě dlouhodobějšího působení žadatele v tematické oblasti, a to včetně provádění analýz stavu v ČR. V rámci mapování byly využity v průběhu r. 2009 dotazníky a rozhovory.</p>
<i>Návrhy a nápady</i>	<i>jaký byl postup od podnětu k vytvoření návrhu projektu, byly využity specifické facilitace, kreativní techniky (vnitřní nebo vnější), participativní metody (viz cílové skupiny),</i>	<p>Projektový námět reagoval na zjištění o stavu. Dále byly využity kapacity realizátora.</p>



	<i>otevřená inovace (banky nápadů, soutěže)</i>	
<i>Potřebnost</i>	<i>v čem je problém/příležitost a jeho/její stávající nedostatečné řešení/využití, proč je inovace potřebná/přínosná</i>	Projekt byl zacílen tak, aby napomohl cílové skupině (NNO) připravit/zahájit sociální podnikání v ČR. S ohledem na identifikovanou neexistenci systému státní podpory soc. podnikání, vč. nedostatečné (resp. neexistence) nabídky kvalitních vzdělávacích programů šlo o zvolení vhodného sektoru i s ohledem na nutnost zajištění samofinancování a/nebo vícezdrojového financování NNO. Filtrační kritérium „účastníků se zájmem nebo před realizací“ pak dále implikuje nutnost alespoň základní znalosti tématu a zvyšuje potřebnost intervence.
<i>Komplexnost</i>	<i>zasazení problému a jeho inovativního řešení do kontextu dalších řešení, politik, strategií (holistický přístup)</i>	Přístup byl komplexní. V rámci vzdělávání byla věnována zásadní část jak základním otázkám jako „zda vůbec začít sociálně podnikat“ (pořadavky a kompetence), tak praktickým příkladům a možných postupů.
<i>Novost</i>	<i>podstata novosti (oproti starému) a její rádius (územní, oborový), tj. vytvoření nebo přenos/přizpůsobení nového</i>	Novost byla zejména územní (přenos z VB do ČR). Nicméně, s ohledem na identifikaci nedostatečně kvalitního vzdělávání v oblasti sociálního podnikání v ČR je třeba uvažovat i o novosti vzdělávací metody jako takové (např. obsahová novost a novost postupu kombinujícího 3 formy sdílení know-how)
<i>Zlepšení</i>	<i>v čem je nové řešení lepší a jak to prokáže</i>	Cílové skupině byla nabídnuta možnost získat jedinečné informace v konzistentní formě a v různých formách (kurz, e-learning, tutoring). Tato skutečnost je zřejmým zlepšením od situace, kdy by nebyli zapojeni vůbec. Hodnocení a porovnání s kontrolní skupinou nicméně nebylo provedeno.
<i>Proces</i>	<i>průběh a efekty realizace inovativního řešení (projektu) - sociální učení, otevřenost, kreativita, angažovanost</i>	S ohledem na různé formy bylo umožněné uplatnit různé postupy, tj. od sociálního učení po individuální konzultace s tutorem.
<i>Cílové skupiny</i>	<i>jak budou cílové skupiny zapojeny (pasivně, interaktivně; ve které fázi – půjde o příjemce nebo součást řešení)</i>	Cílová skupina byla s ohledem na různé formy zapojena v různé míře (inter)aktivity – od pasivnější role po aktivní práci s tutorem.
<i>Partnerství</i>	<i>zapojení stakeholderů, širší komunity (vertikální, horizontální), forma a intenzita interakce</i>	Primární partner z VB byl oficiálním zdrojem know-how, na které projekt stavěl; nicméně, v rámci implementace byla zapojena i další instituce (UnLtd), která přinesla nový vhled do problematiky. To se ukázalo jako přínosné.
<i>Zprostředkující subjekty</i>	<i>využití zprostředkujících subjektů při realizaci inovace (inkubace inovací, sítě a platformy, huby, týmy)</i>	V rámci projektu bylo využito sítě kontaktů HUB Praha (co-workingového prostoru a inkubátoru sociálních inovací), a to zejména s ohledem na personální propojení žadatele s touto organizací. Výsledkem byla zejména schopnost oslovit správný segment cílové skupiny jako celku (NNO v ČR).

<i>Praxe</i>	<i>v jaké podobě bude výstup realizován v praxi (test, pilot, plně)</i>	Součástí projektu je pilotní ověření metodiky a po jejím vyhodnocení spuštění vzdělávacích cyklů do praxe.
<i>Šíření</i>	<i>typ/forma přenositelného výstupu a způsob jeho šíření – pasivní, inter/aktivní</i>	K šíření bylo využito jak přímých kontaktů žadatele, tak zprostředkovatele HUB Praha ad. spolupracujících sítí aktérů a např. pomocí webových stránek a sociálních sítí.
<i>Udržitelnost</i>	<i>za jakých podmínek/v jaké podobě by projektová aktivita mohla pokračovat po skončení poskytované podpory</i>	Materiály jsou dále dostupné, zejména pak e-learningová platforma. Kurzy a tutorská forma je s ohledem na nepokračování financování možná, ale vyžádala by si dodatečné náklady.
<i>Iniciace</i>	<i>jaké další aktivity může projekt vyvolat/inspirovat/iniciovat</i>	S ohledem na výběr účastníků je předpoklad, že došlo k jejich ovlivnění ve smyslu spuštění (nebo naopak upuštění od) přípravy sociálního podniku. Zároveň bezesporu inspirovalo k dalšímu zájmu o toto téma.
<i>Evaluace</i>	<i>jak budu prokazovat úspěšnost řešení projektu (průběžně) a zohledňovat zpětnou vazbu</i>	Byly nasazeny standardní nástroje zpětné vazby během vzdělávacích cyklů a zejména v rámci pilotáže. Další zjišťování u účastníků po skončení projektu nebylo provedeno.
<i>Rizika</i>	<i>jaká jsou rizika neúspěchu projektu (jeho inovační složky)</i>	Případná nespolupráce (nebo omezená spolupráce) mezinárodního partnera; nezájem mezi cílovou skupinou – a to i během běhu vzdělávání; nedostatek zájemců (příliš tvrdé podmínky filtrace); nedostatečné schopnosti tutorů; nevhodné nastavení přenesené metodiky; nevhodnost některé formy vzhledem k obsahu; nefunkčnost e-learningové platformy
<i>Etapizace/fáze</i>	<i>je realizace projektu etapizována a umožňuje dílčí vyhodnocení a případnou změnu, klíčové body, body zlomu (ups, downs)</i>	Ano, minimálně lze odlišit fázi přípravy pilotu, fázi realizace pilotu, vyhodnocení pilotu, úprav a nasazené vzdělávacího cyklu do praxe.
<i>Prostředí</i>	<i>jaké je přijetí/hodnocení inovace vnějším prostředím (včetně donátora, beneficentů, stakeholderů, vlastní/příbuzné odborné komunity)</i>	Hodnocení na základě zpětné vazby účastníků bylo pozitivní; v případě hodnocení dalšími stakeholdery k tomu mohlo přispět i to, že byla začleněna soutěž, která výsledky dále šířila k (odborné) veřejnosti a byla mediálně zajímavější, než početně omezené vzdělávací cykly.
<i>Pojetí</i>	<i>jak je pojatá inovačnost v projektu (žadatelem a hodnotitelem), mění se toto pojetí v průběhu realizace</i>	Projekt je pojmán jako inovativní z důvodu přenosu mezinárodní praxe a kombinací forem. Realizátoři jsou si inovativnosti vědomi a akcentují ji.
<b>CYKLUS INOVACE</b>		
<i>Vstupní analýza a vstupní podmínky, hlavní důvody realizace</i>	Identifikovány nedostatky v oblasti podpory sociálního podnikání, a to jak na úrovni národní (neexistence orgánu, který by se soc. podnikání věnoval), tak na úrovni cílové skupiny (NNO), u které je vysoký potenciál vzhledem k jejich (minimálně deklarované) snaze zajistit si vícezdrojové financování, resp. samofinancování. Projekt byl navržen i s ohledem na dlouhodobou spolupráci s mezinárodním partnerem z VB aktivním v oblasti vzdělávání pro sociální podnikání (tj. existenci	

	přenositelné metodiky).
Původní plán, řízení projektu a jeho vyhodnocení	V rámci projektu nedošlo k zásadním změnám, nicméně významně se zapojila další organizace z Velké Británie – UnLtd <a href="http://unltd.org.uk/">http://unltd.org.uk/</a> , která se věnuje té samé oblasti. Přenos know-how byl tedy posílen.
Partnerství	Kromě výše zmíněného zapojení nového mezinárodního subjektu došlo také k maximálnímu vytěžení existujících kontaktů a sítě kolem HUB Praha <a href="http://prague.the-hub.net/">http://prague.the-hub.net/</a> (co-workingový prostor pro podnikání a inkubátor sociálních inovací).
<b>MAINSTREAMING</b>	
Popis použitých přístupů	Šíření pomocí sítě kontaktů realizátora a HUB Praha , na webu projektu a organizace, skrze sociální sítě.
Shrnutí poučení a dobrých zkušeností	Již v rámci přípravy projektu byly podniknuty kroky k tomu, aby byli nalezeni (potenciální) zájemci o zapojení, což umožnilo lépe pracovat s kontakty.
Udržitelnost a současný stav	Udržitelnost e-learningové platformy je vysoká (přes zastarávání obsahu), ostatní formy zůstávají dostupné po dohodě např. v komerční podobě (kurzy, tutorování).
Dosažené výstupy, výsledky a dopady	Dopady nejsou nyní zjistitelné (projekt byl ukončen nedávno), nicméně lze předpokládat vliv na koncepce sociálních podniků, které budou implementovat účastníci projektu. Mezi výstupy patří kromě dostupné e-learningové platformy také samotná metodika a výsledky soutěže. Výsledkem je kromě zvýšení povědomí a znalostí také navázání kontaktů mezi účastníky.
Hodnocení z pozice různých stakeholderů	Hodnocení na základě zpětné vazby účastníků bylo pozitivní.
Poučení	---
<b>ZDROJE</b>	
Použité zdroje	Projektová žádost a databáze projektů MONIT, rozhovor s J.M., ESFDB: <a href="http://esfdb.esfcr.cz/modules/marwel/index.php?article=3488">http://esfdb.esfcr.cz/modules/marwel/index.php?article=3488</a> a ESFCR: <a href="http://www.esfcr.cz/projekty/inkubace-a-akcelerace-aktivit-v-oblasti-socialni-ekonomiky">http://www.esfcr.cz/projekty/inkubace-a-akcelerace-aktivit-v-oblasti-socialni-ekonomiky</a>
Doporučené linky	<a href="http://www.innovationtank.eu/">http://www.innovationtank.eu/</a> web realizátora projektu <a href="http://prague.the-hub.net/">http://prague.the-hub.net/</a> web HUB Praha
Související projekty vč. krátké anotace	---
Jména osob a institucí	Petr Baše, Jakub Mareš
<b>DOPORUČENÍ (ZE STRANY PŘÍJEMCE)</b>	

SITUACE/ PODMÍNKY		VSTUPY	AKTIVITY	ÚČASTNÍCI	ZMĚNY/UDÁLOSTI	VÝSTUPY	VÝSLEDKY	DOPADY
<p>Identifikována nedostatečná podpora soc. podnikání v ČR (vč. státní úrovně)</p> <p>Identifikována potřeba kvalitního vzdělávání v oblasti soc. podnikání u cílové skupiny NNO vzhledem k nárůstu zájmu o implementaci</p> <p>Dlouhodobý zájem žadatele o problematiku, kontakty na zahraniční instituce</p>	<p>Plánované (zamýšlené)</p>	<p>Rozpočet: 2 809 226 Kč</p> <p>Zkušenosti mezinárodního partnera, metodika vzdělávání</p> <p>Znalost prostředí v ČR</p>	<p>Komparace a výměna zkušeností mezi VB-ČR; metodika, vzdělávací kurz, e-learning a tutorování; pilotní ověření a realizace tří cyklů vzdělávání; soutěž Eco &amp; Social startup</p>	<p>Zaměstnanci NNO v ČR, kteří mají vážný/motivovaný zájem nebo již připravují základní koncept sociálního podnikání</p> <p><b>Partner:</b> i-Genius (VB)</p>		<p>Komparace, metodika.</p> <p>Realizované cykly vzděl. (vč. pilotního)</p> <p>E-learningová platforma</p> <p>Soutěž Eco &amp; Social startup (a její realizace)</p>	<p>Zvýšení znalostí a povědomí o tématu mezi účastníky i mezi odbornou veřejností (skrze soutěž)</p> <p>Navázání kontaktů mezi účastníky (i v rámci soc. učení)</p>	<p>Předpoklad: vliv na koncepci sociálního podniku u účastníků</p> <p>Zvýšení zájmu o problematiku a o další přenos know-how a budování kapacit v této oblasti</p>
	<p>Neplánované (nezamýšlené)</p>			<p>Spolupráce s UnLtd (VB)</p> <p>Spolupráce s HUB Praha</p>				<p>Spolupráce na národní i mezinárodní úrovni</p>
<b>PŘEDPOKLADY</b>					<b>EXTERNÍ FAKTORY</b>			
<p>Dostatečný zájem a expertní kapacity na straně účastníků</p>					<p>Zájem NNO v ČR o zahájení sociálního podnikání (zejm. s ohledem na nutnost multi-zdrojového financování)</p>		<p>Zájem veřejnosti o soutěž</p>	

## Případová studie č. 13: Projekt První úspěch - program pracovní integrace pro mladé lidi vyrůstající bez rodin

<b>ZÁHLAVÍ</b>	
<b>Název projektu</b>	<b>První úspěch - program pracovní integrace pro mladé lidi vyrůstající bez rodin</b>
<b>Číslo projektu</b>	<b>CZ.1.04/3.3.05/56.00136</b>
<b>Příjemce</b>	<b>Tripitaka, o.s. ve spolupráci s Centrem experimentálního divadla Brno</b>
<b>Anotace</b>	<p>Projekt První úspěch vychází z projektu dánského divadla OPGANG2 (<a href="http://www.opgang2.dk">www.opgang2.dk</a>), které pracuje s dospívající mládeží v dánském městě Aarhus. Projekt realizuje občanské sdružení Tripitaka, o.s. spolu s partnerem projektu Centrem experimentálního divadla, příspěvkovou organizací města Brna.</p> <p>Cílovou skupinou jsou osoby do 26 let věku vyrůstající bez rodin, mladí lidé, kteří opustili dětský domov nebo výchovný ústav, nemají rodinné zázemí, jsou bez práce a ohroženi sociálním vyloučením. Mnozí prošli dalšími resocializačními programy a jsou celkově zaměstnatelní, potřebují jen motivovat a aktivizovat, pracovní zkušenost, dovednosti k hledání práce a orientaci na pracovním trhu.</p> <p>Projekt se skládá ze 3 běhů programu po 6 měsících, vždy 10 klientů.</p> <p>Program nabízí pro každého klienta:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- bilanční diagnostiku</li> <li>- pracovní poradenství</li> <li>- atraktivní a pozitivní pracovní zkušenost - 0.6 úvazku na 6 měsíců jako herec</li> <li>- koučování při hledání navazujícího zaměstnání</li> <li>- další podporu během zkušební doby</li> </ul> <p>Projekt vytváří pracovní místa pro celkem 30 klientů na 0.6 úvazku, kteří budou zaměstnání jako herci.</p> <p>Při zahajovacím workshopu vypoví své často dramatické životní zkušenosti profesionálnímu dramaturgovi a dramatikovi, kteří zkušenost převedou do podoby divadelní hry. Profesionální režisér s nimi hru nazkouší a uvede na jedné ze scén CED. Umělecké garance procesu se ujme prof. Petr Oslzlý, ředitel CED a režisér Vladimír Morávek. V každém běhu programu vznikne divadelní hra, která bude uváděna pro školy a širší veřejnost. Projekt tak přispívá i k porozumění a toleranci ve společnosti.</p>
<b>Tematická oblast</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Podpora zaměstnanosti a mobility pracovní síly</li> <li>1.2 Udržitelná pracovní integrace mladých lidí, kteří nejsou zaměstnaní ani se studiem soustavně nepřipravují na zaměstnání (tzv. NEET)</li> </ol>
<b>Fáze sociální inovace</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Podněty a inspirace</li> <li>2. Návrhy a nápady</li> <li>3. Prototypizace a piloty</li> <li>4. Realizace a udržení</li> <li>5. Upscaling</li> </ol>
<b>Typ intervence</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. získání, šíření, interpretace, sdílení znalostí</li> <li>2. vývoj/poskytnutí služby/produktu dle poptávky</li> <li>3. zvýšení, rozvoj kapacit a kvalifikací jednotlivců a organizací</li> <li>4. motivace a sdílení informací pro pozitivní změny chování</li> <li>5. vytvoření umožňujících systémů/ infrastruktury pro změnu</li> </ol>
<b>Klíčová slova</b>	děti z dětských domovů, SOS vesnička, výchovný ústav, ohrožení sociálním vyloučením; zaměstnatelnost, zaměstnanost, aktivní pracovní zkušenost, dovednosti k hledání práce, bilanční diagnostika, integrace, divadlo, dramaterapie.
<b>Nositel inovace a klíčoví stakeholderi a</b>	Tripitaka, o.s. ve spolupráci s Centrem experimentálního divadla Brno

<b>partneři</b>	
<b>Aktivity</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Výběr klientů do program</li> <li>• Bilanční diagnostika, pracovní poradenství</li> <li>• Tvorba pracovních míst - divadelní představení</li> <li>• Řízení projektu</li> <li>• Zprostředkování zaměstnání v návaznosti na zaměstnavatele</li> <li>• Evaluce - závěrečné společné vystoupení a diskuse</li> </ul>
<b>Metadata</b>	<p><b>Oblast podpory:</b> 3.3 (výzva 56)</p> <p><b>Doba realizace:</b> 1.12.2010 - 31.8.2012</p> <p><b>Rozpočet:</b> 5 088 436,00 Kč</p>
<b>POPIS INOVACE</b>	
<b>Kontext, výchozí stav (baseline)</b>	<p>Projekt vychází z přímé zkušenosti předkladatele s prací se znevýhodněnými skupinami. Vyšel ze situace, kdy děti, odcházející z dětských domovů a dalších zařízení pro děti bez rodičů, velmi často končí „na ulici“. Ani Domy na půl cesty nepřipraví děti na reálný život (jejich klienti – děti a mládež – tam nezískají představu o tom, co znamená být zaměstnán, platit nájem, atd.).</p> <p><i>Pozn.: Vedoucí projektu dříve pracoval v Novém prostoru, má zkušenosti z oblasti problematiky sociálně vyloučených.</i></p>
<b>Cíle a smysl inovace</b>	<p>Komplexní práce s klienty (osoby do 26 let věku vyrůstající bez rodin) cílená k jejich samostatnému uplatnění ve společnosti a na trhu práce.</p>
<b>Stručný popis principu</b>	<p>Projekt První úspěch vychází z projektu dánského divadla OPGANG2 (<a href="http://www.opgang2.dk">www.opgang2.dk</a>), které pracuje s dospívající mládeží v dánském městě Aarhus. Projekt se pohybuje tematicky na pomezí sociální práce spojené s bilanční diagnostikou + integrací na pracovní trh a divadla (dramaterapie). Jeho inovativnost spočívá zejména v mezioborovém přístupu a kombinaci vhodných prvků osvědčených v zahraničí do komplexního programu pro mládež vyrůstající bez rodin.</p> <p>Jedním z inovativních prvků je to, že klientovi je umožněn zážitek překonání sebe sama při představení před diváky, čehož je důsledkem zvýšení sebevědomí a sebeúcty. K tomu přináší tak potřebnou sebereflexi zprostředkovanou hraním "své" role nebo zhlédnutí své role hrané někým jiným. Inovativní je i práce s vlastním často dramatickým příběhem ve spojení s bilanční diagnostikou.</p> <p>Oproti mnohým programům pro mládež je projekt inovativní v tom, že vedle bilanční diagnostiky umožňuje okamžitou, přímou pracovní zkušenost, integraci do atraktivního a motivujícího prostředí divadla a v neposlední řadě poskytuje nezaměstnaným klientům hmatatelný finanční příjem. Je komplexní a vede klienty cíleně k samostatnému uplatnění ve společnosti a na trhu práce.</p> <p>Projekt zároveň podporuje toleranci, rovné příležitosti a solidaritu ve společnosti svým působením na veřejnost skrze divadelní představení (zvané jsou i školy a Domy na půl cesty) a s tím spojenou publicitou. Přístup je mezioborový, zahrnuje sociální učení a kreativitu.</p>
<b>Hlavní příjemci, cílové skupiny a zainteresované strany</b>	<p>Osoby do 26 let věku vyrůstající bez rodin</p>
<b>Přidaná hodnota a podstata inovativnosti</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• změna chování zapojených jednotlivců (cílová skupina dětí bez rodin získá větší sebedůvěru, zodpovědnost, schopnost uplatnění v zaměstnání, mnozí získají přímo práci)</li> <li>• změna vnímání problémů dětí z DD, SOS vesniček, Domů na půl cesty u všech zapojených (režiséři, sociální pracovníci, psycholog) – zvýšení povědomí o situaci v těchto zařízeních: např. se ukázalo, že SOS vesničky děti mnohdy de-</li> </ul>

	<p>formují (náboženská rigidita).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• změna vnímání hodnot u veřejnosti (lidé jsou často ovlivňováni předsudky, děti z DD jsou pro ně podřadné „děti z Cejlu“)</li> <li>• změna v přístupu k dětem v dětských domovech (zlepšování přístupu)</li> </ul>	
<b>Charakteristiky inovace</b>		
<b>Charakteristika</b>	<b>Popis</b>	
<i>Podněty a inspirace</i>	<p><i>jak byl identifikován problém a jeho příčiny (diagnóza), jak byla získána pozornost k problému (zviditelnění), jak byla mapována/vyhodnocována možnost nového přístupu, jaké byly jeho spouštěče</i></p>	<p>dánská zkušenost                  idea projektu je velmi přesvědčivá - zaujala všechny oslovené i díky zaměření na „vyprávění příběhu“</p>
<i>Návrhy a nápady</i>	<p><i>jaký byl postup od podnětu k vytvoření návrhu projektu, byly využity specifické facilitace, kreativní techniky (vnitřní nebo vnější), participativní metody (viz cílové skupiny), otevřená inovace (banky nápadů, soutěže)</i></p>	<p>Kreativní techniky, participativní metody, otevřený přístup.</p>
<i>Potřebnost</i>	<p><i>v čem je problém/příležitost a jeho/její stávající nedostatečné řešení/využití, proč je inovace potřebná/přínosná</i></p>	<p>Projekt vychází z přímé zkušenosti předkladatele s prací se znevýhodněnými skupinami. Domy na půl cesty (ani DD) nenabízejí služby bilanční diagnostiky, pomoc při hledání zaměstnání. Děti tam vyrůstají v izolaci. Projekt kombinuje několik služeb, které dětem a mladým lidem pomohou dostat se z prostředí stejné sociální skupiny, která je společností vnímaná jako vyloučená a která nevytváří prostor k budování vlastní sebedůvěry a uvědomění si zodpovědnosti za svůj život).</p>
<i>Komplexnost</i>	<p><i>zasazení problému a jeho inovativního řešení do kontextu dalších řešení, politik, strategií (holistický přístup)</i></p>	<p>Projekt je zárodečný (v ČR zcela nový), zatím je zaměřen na úzkou cílovou skupinu. Generuje řadu implikací, shromažďuje podněty pro úpravu strategií a politik na národní úrovni.</p>
<i>Novost</i>	<p><i>podstata novosti (oproti starému) a její rádius (územní, oborový), tj. vytvoření nebo přenos/přizpůsobení nového</i></p>	<p>Novost spočívá především v propojení služeb a programů sociální práce, bilanční diagnostiky, osobnostního rozvoje, budování návyků spojených se zaměstnáním. Zapojení běžných režisérů (dramatiků) generuje unikátní efekty – změny přístupů.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- mezioborový přístup - „dramaterapie“ a sociální práce + zprostředkování zaměstnání</li> <li>- rádius Brno a okolí</li> </ul>
<i>Zlepšení</i>	<p><i>v čem je nové řešení lepší a jak to prokážu</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- proces (mezioborový přístup, sociální učení)</li> <li>- v rámci projektu byli všichni vtaženi do spolupráce, zaujatí a nadšení; projekt generuje řadu dalších námětů, variací.</li> </ul>

<i>Proces</i>	<i>průběh a efekty realizace inovativního řešení (projektu) - sociální učení, otevřenost, kreativita, angažovanost</i>	Nejsilnější inovační prvek tohoto projektu: projekt využívá sociálního učení, uplatňuje otevřený přístup, kreativitu. Posiluje empowerment, mění vnímání, postoje i chování všech zapojených. Zjevná je osobní angažovanost (osobní zájem) zapojených aktérů. Účastníci postupně nabyli vyššího sebevědomí, posílila se jejich schopnost žít a pracovat samostatně. Získali pracovní návyky, byli zaměstnání jako herci na 0,6 úvazku po dobu půl roku.
<i>Cílové skupiny</i>	<i>jak budou cílové skupiny zapojeny (pasivně, interaktivně; ve které fázi – půjde o příjemce nebo součást řešení)</i>	účastníci jsou zapojeni interaktivně, nepřetržitě, výrazný empowerment
<i>Partnerství</i>	<i>zapojení stakeholderů, širší komunity (vertikální, horizontální), forma a intenzita interakce</i>	Mezioborové partnerství: Centrum experimentálního divadla Brno – hl. partner projektu, se svým zaměřením odlišuje od zaměření společnosti předkladatele. Tou je Tripitaka, zaměřená na sociální práci, vzdělávání a umění. Projekt vzbudil zájem komunity, v této první fázi realizace projekt oslovil zejména spolupracující komunitu (vertikální). Koho projekt zaujal a přilákal, kdo se průběžně zapojil nebo přispěl: <ul style="list-style-type: none"> <li>• další divadla projevila zájem o uvedení představení projektu</li> <li>• občanské sdružení Janus (sociální služby)</li> <li>• sociální kurátoři</li> <li>• Domy na půl cesty, SOS vesničky (volají, kdy se budou nabírat noví účastníci)</li> <li>• novináři, kulturní organizace v regionu (projekt vyvolává sympatie u médií)</li> <li>• individuální podporovatelé</li> </ul>
<i>Praxe</i>	<i>v jaké podobě bude výstup realizován v praxi (test, pilot, plně)</i>	Všechny podporované aktivity jsou realizovány v praxi (realizováno plně).
<i>Šíření</i>	<i>typ/forma přenositelného výstupu a způsob jeho šíření – pasivní, inter/aktivní</i>	Informace o projektu se šíří zejména pomocí realizace divadelních představení. Projekt již byl pozván do dalších divadel i na některé zahraniční festivaly.
<i>Udržitelnost</i>	<i>za jakých podmínek/v jaké podobě by projektová aktivita mohla pokračovat po skončení poskytované podpory</i>	Většina aktérů má zájem pokračovat v projektu i bezplatně (dobrovolnictví). Vedoucí projektu uspěl s další žádostí o dotaci na terapeutickou kavárnu. Zapojení pracovníci aktivně vyhledávají další možnosti financování.
<i>Iniciace</i>	<i>jaké další aktivity může projekt vyvolat/inspirovat/iniciovat</i>	Projekt generuje řadu námětů – vznikl např. nápad pracovat s kombinovanou skupinou dětí z DD a dětí s postižením. Možných navazujících aktivit je celá řada. Projekt zasáhl do „meziprostoru“.



<p><i>Evaluace</i></p>	<p><i>jak budu prokazovat úspěšnost řešení projektu (průběžně) a zohledňovat zpětnou vazbu</i></p>	<p>Evaluace probíhá nepřetržitě. Kromě standardních prvků projekt využívá inovativní způsob – reprízy:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• reprízy: účastníci se po půlročním zapojení do projektu, kdy je s nimi intenzivně pracováno, a po jejich premiérovém představení ještě několikrát potkají při opakování představení</li> <li>• vznikly dvě VŠ studentské práce o projektu</li> <li>• účastníci vyplňují výkazy práce</li> <li>• účastníci sami po skončení jejich angažmá mohou využít služeb sociální pracovnice i psychologa projektu – mají k nim důvěru a příležitostně je žádají o radu s hledáním zaměstnání, atp.</li> </ul> <p>Vedoucí projektu uvažuje o zpracování třiceti případových studií dvou skupin mladých lidí: účastníků projektu a mladých lidí z běžných rodin, které by bylo možno porovnat</p>
<p><i>Rizika</i></p>	<p><i>jaká jsou rizika neúspěchu projektu (jeho inovační složky)</i></p>	<p>Rizika tohoto projektu jsou malá – a to zejména proto, že všichni zapojení pracovníci vynakládají maximální úsilí, mají zájem o společný úspěch. Proces řízení i realizace zde funguje bezvadně.</p> <p>Konkrétní identifikovaná rizika:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• komplikovaná cílová skupina představuje riziko spojené s tím, že vybraný účastník může z projektu odstoupit (ztratí zájem)</li> <li>• po skončení projektu se nemusí podařit najít práci pro všechny účastníky</li> <li>• v případě zapojení mladších studentů, které ještě nečeká vstup na trh práce, nebude využito kariérové poradenství, které projekt poskytuje (účastníci přijdou o pomoc při zprostředkování zaměstnání).</li> </ul>
<p><i>Etapizace/fáze</i></p>	<p><i>je realizace projektu etapizována a umožňuje dílčí vyhodnocení a případnou změnu, klíčové body, body zlomu (ups, downs)</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• projekt registruje fáze související s vývojem vztahu účastníků k zájmu o zapojení; to je ovlivněno i vývojem osobních vztahů mezi účastníky a jejich postupným sžíváním se s pravidly hereckého povolání</li> <li>• bod zlomu - premiéra</li> </ul>
<p><i>Prostředí</i></p>	<p><i>jaké je přijetí/hodnocení inovace vnějším prostředím (včetně donátora, beneficentů, stakeholderů, vlastní/příbuzné odborné komunity)</i></p>	<p>přijetí i hodnocení je veskrze velmi příznivé, projekt přitahuje pozornost a každého zaujme</p>
<p><i>Pojetí</i></p>	<p><i>jak je pojatá inovačnost v projektu (žadatelem a hodnotitelem), mění se toto pojetí v průběhu realizace</i></p>	<p>velmi pokročilá míra inovačnosti - jde o modelový příklad mezioborové sociální inovace</p>
<p><b>CYKLUS INOVACE</b></p>		
<p>Vstupní analýza a vstupní pod-</p>	<p>Projekt vychází z dánské zkušenosti. Projekt vychází i z přímé zkušenosti předkladatele s prací se znevýhodněnými sku-</p>	

mínky, hlavní důvody realizace	<p>pinami. Vyšel ze situace, kdy děti, odcházející z dětských domovů a dalších zařízení pro děti bez rodičů, velmi často končí „na ulici“. Ani Domy na půl cesty nepřipraví děti na reálný život (jejich klienti – děti a mládež – tam nezískají představu o tom, co znamená být zaměstnán, platit nájem, atd.).</p> <p>Dosavadní praxe pracuje s CS dílčím způsobem, převážně pomocí vzdělávacích kurzů anebo poradenství.</p> <p>Projekt kombinuje několik služeb, které dětem a mladým lidem pomohou dostat se z prostředí stejné sociální skupiny, která je společností vnímaná jako vyloučená a která nevytváří prostor k budování vlastní sebedůvěry a uvědomění si zodpovědnosti za svůj život).</p>
Původní plán, řízení projektu a jeho vyhodnocení	Bez zásadních změn a problémů.
Partnerství	Mezioborové partnerství: Centrum experimentálního divadla Brno – hl. partner projektu, se svým zaměřením odlišuje od zaměření společnosti předkladatele. Tou je Tripitaka, zaměřená na sociální práci, vzdělávání a umění.
<b>MAINSTREAMING</b>	
Popis použitých přístupů	Divadelní představení hraná klienty v ČR i zahraničí spojená s prezentací projektu.
Shrnutí poučení a dobrých zkušeností	Projekt vzbuzuje zájem, divadelní festivaly o něj projevují zájem, přicházejí pozvání na další vystoupení.
Udržitelnost a současný stav	Většina aktérů má zájem pokračovat v projektu i bezplatně (dobrovolnictví). Vedoucí projektu uspěl s další žádostí o dotaci na terapeutickou kavárnu. Zapojení pracovníci aktivně vyhledávají další možnosti financování.
<b>DOPADY</b>	
Dosažené výstupy, výsledky a dopady	Projekt podpořil více klientů, než bylo plánováno. Projekt vzbudil zájem aktérů v sociální oblasti, účastníci získali větší sebedůvěru i zaměstnání. Projekt je zárodečný (v ČR zcela nový), zatím je zaměřen na úzkou cílovou skupinu. Generuje řadu implikací (i variací), shromažďuje podněty pro úpravu strategií a politik na národní úrovni. Projekt přinesl praktický příklad propojení služeb a programů sociální práce, bilanční diagnostiky, osobnostního rozvoje, budování návyků spojených se zaměstnáním.
Hodnocení z pozice různých stakeholderů	<p>Přijetí i hodnocení je veskrze velmi příznivé, projekt přitahuje pozornost a zaujme. Projekt vzbudil zájem komunity, v této první fázi realizace projekt oslovil zejména spolupracující komunitu (vertikální).</p> <p>Koho projekt zaujal a přilákal, kdo se průběžně zapojil nebo přispěl:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• další divadla projevila zájem o uvedení představení projektu</li> <li>• občanské sdružení Janus (sociální služby)</li> <li>• sociální kurátoři</li> <li>• Domy na půl cesty, SOS vesničky (volají, kdy se budou nabírat noví účastníci)</li> <li>• novináři, kulturní organizace v regionu (projekt vyvolává sympatie u médií)</li> <li>• individuální podporovatelé</li> </ul>
Poučení	Nebát se výzev, nebát se mezioborovosti, vyhledávat vzájemně se obohacující světy.
<b>ZDROJE</b>	
Použité zdroje	Informace z MONITu, z webu projektu <a href="http://www.tripitaka.cz/prvni_uspech">http://www.tripitaka.cz/prvni_uspech</a> , z rozhovoru, z debaty v mezi zainteresovanými partnery a příznivci, ze sledování dvou divadelních představení, ESFCR: <a href="http://www.esfcr.cz/projekty/prvni-uspech-program-pracovni-integrace-pro-mlade-lidi">http://www.esfcr.cz/projekty/prvni-uspech-program-pracovni-integrace-pro-mlade-lidi</a> a ESFDB:

	<a href="http://esfdb.esfcr.cz/modules/marwel/index.php?article=3785">http://esfdb.esfcr.cz/modules/marwel/index.php?article=3785</a>
Doporučené linky	<a href="http://www.tripitaka.cz/">http://www.tripitaka.cz/</a> web organizace Odkaz na dokument o vzniku divadelního představení: <a href="http://www.youtube.com/watch?v=OdRFy1A0yqs">http://www.youtube.com/watch?v=OdRFy1A0yqs</a>
Související projekty vč. krátké anotace	Projekt terapeutické kavárny realizátora projektu
Jména osob a institucí	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manažer projektu: Mgr. Zdeněk Raiser</li> <li>• Sociální pracovnice: Mgr. Šárka Kropáčková</li> <li>• Psycholog: Mgr. Pavel Strašák</li> <li>• Adresa Klientského centra: Poštovská 6, 602 00, Brno</li> </ul>
<b>DOPORUČENÍ (ZE STRANY PŘÍJEMCE)</b>	
---	

SITUACE/ PODMÍNKY		VSTUPY	AKTIVITY	ÚČASTNÍCI	ZMĚNY/UDÁLOSTI	VÝSTUPY	VÝSLEDKY	DOPADY
<p>Existující projekt ze zahraničí (dánské divadlo OPGANG2)</p> <p>Nedostatečná motivace a aktivizace CS (osoby do 26 let věku vyrůstající bez rodin)</p> <p>Současná praxe orientovaná převážně na vzdělávání a poradenství, chybějící komplexnost</p>	Plánované (zamýšlené)	<p>Rozpočet: 5 088 436,00 Kč</p> <p>Zkušenosti a kvalifikace realizátora a partnera</p> <p>Divadelní zázemí</p> <p>Kreativní techniky, participativní metody a otevřený přístup (jako součást div. práce)</p>	<p>Úvodní workshop; tvorba divadelní hry; bilanční diagnostika, pracovní poradenství; pracovní zkušenost (0.6 úvazku na 6 měsíců jako herec); koučování při hledání navazujícího zaměstnání; podpora během zkušební doby</p>	<p>Osoby do 26 let věku vyrůstající bez rodin</p> <p><b>Dále:</b> profesionální dramaturg, režisér; partner Centrum experimentálního divadla</p>		<p>Provedená diagnostika a poradenství</p> <p>Pracovní zkušenost CS (jako herec), divadelní představení</p> <p>Propagace</p>	<p>Získání pracovních návyků, zkušenost se zaměstnáním, získání zaměstnání</p>	<p>Sebedůvěra, zodpovědnost a nalezení zaměstnání u CS</p> <p>Změna vnímání CS veřejností (díky komunikativní formě)</p>
	Neplánované (nezamýšlené)		<p>Nepřetržitá evaluace + „reprízy“, kdy se CS opět setkají</p>	<p>Další divadla, festivaly a kult. organ. Média Poskytovatelé soc. služeb Individuální podpora</p>	<p>Zájem odborníků ze sociální oblasti i médií, který dále přispívá jak realizaci samotné (běžící po cyklech), tak publicitě projektu</p>	<p>Podpořeno více osob z CS než plánováno</p>	<p>Zájem dobrovolníků, spoluprac. komunity a médií</p>	<p>Navazující náměty, aktivity a projekty</p> <p>Spolupráce s dalšími aktéry</p>
<b>PŘEDPOKLADY</b>					<b>EXTERNÍ FAKTORY</b>			
<p>Divadlo jako způsob zaujmout; zahr. zkušenost a schopnost přizpůsobení konceptu místním potřebám a specifikům.</p>								

## Případová studie č. 14: Projekt SILNÁ DVOJKA - poradenství a spolupráce dvou skupin žen...

ZÁHLAVÍ	
Název projektu	SILNÁ DVOJKA - poradenství a spolupráce dvou skupin žen v oblasti výroby a prodeje ručních prací: + 50 let (výrobce) a - 25 let (prodejce)
Číslo projektu	CZ.1.04/3.3.05/31.00099
Příjemce	Institut pro ženy, o. s.
Anotace	Projekt SILNÁ DVOJKA byl realizován organizací Institut pro ženy, o.s. Cíl projektu bylo aktivizovat, motivovat a integrovat dvě skupiny žen ohrožených sociálním vyloučením na trh práce. Forma zapojení představovala výrobou a následný prodej ručních prací, dále individuální poradenství, získání pracovních dovedností formou školení, virtuální firmy a tvorby e-shopu. V rámci projektu měly účastnice možnost prodávat vlastní výrobky prostřednictvím e-shopu či na pořádaných workshopech. V projektu byl kladen důraz na individuální přístup ke klientkám a na všestrannou psychologickou podporu. Původně byl projekt koncipován tak, aby došlo k vytvoření tzv. silných dvojek, ve kterých budou spolupracovat ženy nad 50 let (tvorba výrobků) s ženami do 25 let (propagace a prodej výrobků), tento záměr se ale podařilo aplikovat v praxi pouze částečně (silnou dvojku vytvořilo cca 10 % klientek, zbylé klientky pracovaly samostatně).
Tematická oblast	1.3 Samostatná výdělečná činnost, podnikání a zakládání podniků 1.4 Rovnost žen a mužů a sladování pracovního a soukromého života 2.2 Integrace marginalizovaných skupin, jako jsou např. Romové
Fáze sociální inovace	1. Podněty a inspirace 2. Návrhy a nápady 3. Prototypizace a piloty
Typ intervence	1. získání, šíření, interpretace, sdílení znalostí 2. vývoj/poskytnutí služby/produktu dle poptávky 3. zvýšení, rozvoj kapacit a kvalifikací jednotlivců a organizací
Klíčová slova	Ženy starší 50 let, ženy ve věku do 25 let s nízkým stupněm vzdělání, sociální vyloučení, podnikání, e-shop, psychologická podpora, virtuální firmy
Nositel inovace a klíčoví stakeholderi a partneři	Institut pro ženy, o.s. + partner projektu Institut Rozvoje Podnikání, s.r.o.
Aktivity	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Personální audit – tvorba a realizace jeho metodiky</li> <li>- Tvorba metodiky poradenských modulů a vzdělávacích kurzů</li> <li>- Individuální poradenství a mentoring</li> <li>- Vzdělávací kurzy: Obsluha eshopu, Jak se stát dobrým prodejcem, Virtuální firma, Módní trendy</li> <li>- Tvorba a provoz webového portálu a e-shopu</li> <li>- Workshopy, prodejní výstavy</li> </ul>
Metadata	<b>Oblast podpory:</b> 3.3 (výzva 31) <b>Částka:</b> 4 831 395,36 Kč <b>Doba realizace projektu:</b> 1. prosinec 2009 až 30. listopad 2011
POPIS INOVACE	
Kontext, výchozí stav	V daném regionu je problémem vysoká nezaměstnanost, která se u ohrožených skupin projevuje ještě výrazněji. V žádosti o podporu se organizace odkazuje na

<b>(baseline)</b>	situaci, kdy v kraji je bez zaměstnání celkem 8 121 žen nad 50 let a 2 000 žen do 25 let. Úřad práce má pouze omezené možnosti, jak s klientkami pracovat, spolupráce není individuální a dlouhodobá, chybí psychologická podpora.	
<b>Cíle a smysl inovace</b>	Cílem je aktivizace, motivace a integrace cílové skupiny, která bude efektivnější oproti stávajícímu řešení. Důraz je kladen zejména na individuální přístup ke klientkám projektu a psychologickou podporu.	
<b>Stručný popis principu</b>	Celkový přístup ke klientkám (individuální přístup, zohledňování vnitřního prožitku, sebevědomí atd.), psychologická podpora a mentoring, celkově je práce s klientem intenzivnější a dlouhodobější. Jako inovativní lze dále označit zejména párování cílových skupin (žena nad 50 let a žena do 25 let), které bylo ale v projektu uplatněno pouze částečně, a využívání e-shopu.	
<b>Hlavní příjemci, cílové skupiny a zainteresované strany</b>	Ženy starší 50 let a ženy do 25 let bez vzdělání či s nízkým stupněm vzdělání vyžadující zvýšenou péči při návratu na trh práce a společnosti. Do spolupráce byli zároveň zapojeni další aktéři: Institut Rozvoje Podnikání, s.r.o. (partner projektu), Úřad práce (zprostředkování kontaktů a spolupráce s cílovými skupinami).	
<b>Přidaná hodnota a podstata inovativnosti</b>	Přidanou hodnotu je možné spatřovat zejména ve způsobu práce s cílovou skupinou.	
<b>Charakteristiky inovace</b>		
<b>Charakteristika</b>	<b>Popis</b>	
<i>Podněty a inspirace</i>	<i>jak byl identifikován problém a jeho příčiny (diagnóza), jak byla získána pozornost k problému (zviditelnění), jak byla mapována/vyhodnocována možnost nového přístupu, jaké byly jeho spouštěče</i>	Prvotní nápad o projektu vznikl spontánně v organizaci, na základě předchozích zkušeností organizace s cílovou skupinou. Co se týká e-shopu, na kterém cílové skupiny mohly prodávat své vlastnoruční výrobky, organizace se inspirovala např. u portálu fler.cz (ovšem v rámci projektu nepřispívají klientky částí zisku, jak je tomu u komerčních portálů).
<i>Návrhy a nápady</i>	<i>jaký byl postup od podnětu k vytvoření návrhu projektu, byly využity specifické facilitace, kreativní techniky (vnitřní nebo vnější), participativní metody (viz cílové skupiny), otevřená inovace (banky nápadů, soutěže)</i>	Na tvorbě projektu se podílel celý tým (brainstormingová sezení). Významnou roli zde hrála i zkušenost organizace s cílovou skupinou (zpětnou vazbu k předchozím aktivitám organizace zjišťovala od cílové skupiny v rámci dotazníkového šetření (viz analýza cílové skupiny, která je přílohou žádosti projektu).
<i>Potřebnost</i>	<i>v čem je problém/příležitost a jeho/její stávající nedostatečné řešení/využití, proč je inovace potřebná/přínosná</i>	Důraz na individuální přístup v projektech, důraz na psychologickou podporu.
<i>Komplexnost</i>	<i>zasazení problému a jeho inovativního řešení do kontextu dalších řešení, politik, strategií (holistický přístup)</i>	Projekt jako dostatečně komplexní, řeší celkovou situaci cílové skupiny (kromě vzdělávání zahrnuje i individuální poradenství, mentoring, psychologickou podporu atd.) Ideální by bylo prodloužit fázi individuálního poradenství (mohlo by být po celou dobu projektu), prodloužit a zintenzivnit fázi praxe.

<i>Novost</i>	<i>podstata novosti (oproti starému) a její rádius (územní, oborový), tj. vytvoření nebo přenos/přizpůsobení nového</i>	Projekt zahrnuje jak přizpůsobení/přenos osvědčených prvků (např. využití e-shopu, důraz na individuální přístup), přináší ale i nové podněty (párování cílových skupin).
<i>Zlepšení</i>	<i>v čem je nové řešení lepší a jak to prokáže</i>	Zvýšení motivovanosti cílové skupiny (úspěch v případě, že se daří prodat výrobky, pozitivní přínos psychologické podpory). Organizace si ale nezjišťovala, kolik žen přesně začalo s podnikáním, prodává své výrobky atd. S řadou z nich ale pokračuje v rámci jiných projektů (které jsou zaměřené zejména na rozvoj podnikání).
<i>Proces</i>	<i>průběh a efekty realizace inovativního řešení (projektu) - sociální učení, otevřenost, kreativita, angažovanost</i>	Projekt se podařilo zachovat flexibilní, v průběhu realizace docházelo k reakcím na nově vznikající potřeby. V rámci podstatné změny byla přidána aktivita kurz „Módní trendy“. Naopak v případě, že se ukázalo jako nevyhovující párování cílových skupin, upustilo se od toho a ženy měly možnost pracovat samostatně.
<i>Cílové skupiny</i>	<i>jak budou cílové skupiny zapojeny (pasivně, interaktivně; ve které fázi – půjde o příjemce nebo součást řešení)</i>	Cílové skupiny byly zapojovány poměrně aktivně, avšak mezi jednotlivými aktivitami byly velké prostroje, což mělo negativní dopad na jejich motivovanost. Problémem při řešení projektu se ukázalo zapojení cílové skupiny do první aktivity projektu a jejich motivace k tomu, aby po jejím absolvování v projektu účastnice zůstaly. I přes to, že s klientkami byla na počátku spolupráce podepisována smlouva, že se zúčastní všech aktivit, v některých případech to bylo problémem. Problémem motivace se ukázal jako klíčový zejména u věkové skupiny žen mladších 25 let s nízkým vzděláním.
<i>Partnerství</i>	<i>zapojení stakeholderů, širší komunity (vertikální, horizontální), forma a intenzita interakce</i>	<b>S partnerem projektu</b> Institutem Rozvoje Podnikání, s.r.o. byla spolupráce bezproblémová, organizace s ním spolupracuje i na dalších projektech. Organizace dále spolupracuje i s jinými NNO (např. organizace Athéna, která se rovněž zaměřuje na cílovou skupinu žen). Tato spolupráce je ze strany organizace hodnocena jako velmi přínosná (spolupráce na projektech atd.), organizace fungují spíše na bázi spolupráce, než konkurence.
<i>Zprostředkující subjekty</i>	<i>využití zprostředkujících subjektů při realizaci inovace (inkubace inovací, sítě a platformy, huby, týmy)</i>	V rámci projektu organizace navázala spolupráci s Úřadem práce, byl přes něj navazován kontakt s cílovými skupinami. Úřad práce ve většině případů uspořádal besedu, kam pozval klientky, které spadají do cílových skupin, organizace pak představí svůj projekt, kam se mají možnost klientky přihlásit.
<i>Praxe</i>	<i>v jaké podobě bude výstup realizován v praxi (test, pilot, plně)</i>	V rámci projektu šlo o pilotní ověření.
<i>Šíření</i>	<i>typ/forma přenositelného výstupu a způsob jeho</i>	Informace o projektu, jeho aktivitách a výstupech byly šířeny v regionálních médiích, na internetu (pa-

	<i>šíření – pasivní, inter/aktivní</i>	sivní forma šíření).
<i>Udržitelnost</i>	<i>za jakých podmínek/v jaké podobě by projektová aktivita mohla pokračovat po skončení poskytované podpory</i>	I po skončení projektu stále funguje e-shop, kde účastnice projektu mají možnost prodávat své výrobky (bez poplatku jako je tomu u jiných komerčních portálů, jako je např. fler). Přibližně půl roku po skončení projektu byl realizován workshop v rámci komerční aktivity organizace „Kreativní žena“, který navazoval na projekt Silná dvojka a kde měly možnost účastnice tohoto projektu vystavovat a prodávat své výrobky.
<i>Iniciace</i>	<i>jaké další aktivity může projekt vyvolat/inspirovat/iniciovat</i>	Organizace využila výstupy projektu v dalších projektech, které realizuje. V rámci komerční aktivity „Kreativní žena“, kterou pořádá, plynule navazuje na aktivity projektu Silná dvojka. O tom, že by projekt měl vliv na další aktéry a jejich činnost, nemá organizace informace.
<i>Evaluace</i>	<i>jak budu prokazovat úspěšnost řešení projektu (průběžně) a zohledňovat zpětnou vazbu</i>	Organizace hodnotila všechny aktivity realizované v rámci projektu (individuální poradenství, kurzy atd.) prostřednictvím dotazníků (tradiční formy evaluace).
<i>Rizika</i>	<i>jaká jsou rizika neúspěchu projektu (jeho inovační složky)</i>	Největším rizikem je nízká motivace cílové skupiny zapojit se do projektu a zapojení jejich dostatečného počtu (toto riziko se v rámci projektu nenaplnilo). Rizikem projektu bylo neochota klientek k zapojení se do tzv. silných dvojek (spolupráce napříč generacemi), což se v praxi skutečně ukázalo jako nefungující (spolupráci navázalo asi 10 % klientek projektu). Organizace ale dokázala na situaci flexibilně reagovat, klientky měly možnost pracovat samostatně (prodávaly a propagovaly své vlastní výrobky). Pro větší zapojení párování cílových skupin by bylo vhodné realizovat více společných aktivit pro klientky projektu, aby měly možnost lépe se seznámit a případně neformálním způsobem navázat spolupráci (to by mohlo zvýšit jejich zájem o mezigenerační spolupráci).
<i>Etapizace/fáze</i>	<i>je realizace projektu etapizována a umožňuje dílčí vyhodnocení a případnou změnu, klíčové body, body zlomu (ups, downs)</i>	Projekt byl rozdělen do základních fází – personální audit, poradenství ženám, školení, praxe.
<i>Prostředí</i>	<i>jaké je přijetí/hodnocení inovace vnějším prostředím (včetně donátora, beneficentů, stakeholderů, vlastní/příbuzné odborné komunity)</i>	Projekt byl ze strany cílové skupiny i dalších aktérů přijímán pozitivně.
<i>Pojetí</i>	<i>jak je pojetá inovačnost v projektu (žadatelem a hodnotitelem), mění se</i>	Inovačnost je chápána ve více aspektech projektu, jak v jeho celkovém pojetí (individuální přístup ke klientkám, důraz na psychologickou podporu), tak



	<i>toto pojetí v průběhu realizace</i>	v jednotlivých aktivitách (e-shop, párování cílových skupin).
<b>CYKLUS INOVACE</b>		
Vstupní analýza a vstupní podmínky, hlavní důvody realizace	Viz Baseline. Významným faktorem, který se podílel na úspěšnosti projektu, jsou zkušenosti organizace s prací s cílovou skupinou již z předchozích projektů.	
Původní plán, řízení projektu a jeho vyhodnocení	Zásadním problémem oproti původním předpokladům bylo, že se nepodařilo ve většině případů vytvořit dvojice (tzv. silné dvojky), kde by žena z cílové skupiny 50 a více let vyráběla vlastní výrobky, které by žena z věkové skupiny mladší 25 let s nízkým vzděláním prodávala (na e-shopu a případně dalších akcích, jako jsou prodejní výstavy, které byly v rámci projektu rovněž pořádány atd.). Projekt předpokládal, že se podaří tyto dvojice vytvořit, z čehož budou profitovat obě strany. Utvořit dvojici se podařilo přibližně v 10 % případů (tzn. přibližně pět dvojic). Ostatní respondentky pracovaly v projektu samostatně (věnovaly se jak tvorbě vlastnoručních výrobků, tak jejich prodeji). Podle Andrey Chrápkové (manažerky projektu) mohlo být důvodem jak neporozumění mezi generacemi, tak opatrnost, kdy ženy nechtěly jít do podnikání s někým, koho neznají. V případech, kde páry vznikly, to byla jejich vlastní iniciativa (v některých případech se klientky znaly už z minula, v jednom případě se jednalo o matku s dcerou).	
Partnerství	<b>Partnerem projektu byl</b> Institut Rozvoje Podnikání, s.r.o. (podrobně viz výše).	
<b>MAINSTREAMING</b>		
Popis použitých přístupů	Pasivní forma šíření: informace o projektu, jeho aktivitách a výstupech byly šířeny v regionálních médiích, na internetu, prostřednictvím letáků. Dále workshopy, prodejní výstavy, e-shop. Organizace se nesnažila výstupy projektu šířit mezi odbornou komunitu či mezi další aktéry (veřejná správa, jiné NNO atd.).	
Shrnutí poučení a dobrých zkušeností	Osvědčilo se zejména pořádání akcí (workshopy, prodejní výstavy), kde měly možnost klientky aktivního zapojení (a zároveň prodeje výrobků). Pozitivně se osvědčil i e-shop.	
Udržitelnost a současný stav	Fungující e-shop, organizace prodejní výstavy a dalších akcí v rámci jiných projektů organizace (volně navazující aktivity na projekt). Některé klientky dále s organizací spolupracují (v rámci jiných projektů).	
<b>DOPADY</b>		
Dosažené výstupy, výsledky a dopady	<b>Konkrétní výstupy projektu jsou:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Celkem 240 podpořených osob-žen (100 žen, které vstoupily do projektu a prošly personálním auditem a dalšími kurzy, 100 žen, které se zúčastnily workshopu, 40 žen, které se zúčastnily závěrečné vzdělávací konference)</li> <li>- Vytvořené metodiky, vzdělávací materiály, e-shop</li> </ul> Jako pozitivní dopady projektu lze hodnotit zvýšení sebevědomí klientek (zejména díky psychologické podpoře, která by ale mohla být v rámci projektu dlouhodobější). Dopady projektu se projevily i v aktivizaci klientek prostřednictvím prodeje vlastních výrobků (v rámci prodejních akcí a e-shopu).	
Hodnocení z pozice různých stakeholderů	Jak ze strany cílové skupiny, tak ze strany veřejnosti měla organizace pozitivní ohlasy.	
Poučení	Po úspěch projektů je podstatná jejich flexibilita, v případě, že se ukáže některá z aktivit jako nevyhovující, je vhodné ji přizpůsobit.	
<b>ZDROJE</b>		

Použité zdroje	informace z databáze MONIT, informace z rozhovoru, ESFDB: <a href="http://esfdb.esfcr.cz/modules/marwel/index.php?article=1841">http://esfdb.esfcr.cz/modules/marwel/index.php?article=1841</a> a ESFCR: <a href="http://www.esfcr.cz/projekty/silna-dvojka-poradenstvi-a-spoluprace-dvou-skupin-zen-v">http://www.esfcr.cz/projekty/silna-dvojka-poradenstvi-a-spoluprace-dvou-skupin-zen-v</a>
Doporučené linky	webové stránky organizace <a href="http://www.institutprozeny.cz">http://www.institutprozeny.cz</a> webové stránky e-shopu projektu: <a href="http://www.kreativnidarky.cz">www.kreativnidarky.cz</a>
Související projekty vč. krátké anotace	---
Jména osob a institucí	Mgr. Andrea Chrápková, Institut pro ženy, o.s.
<b>DOPORUČENÍ (ZE STRANY PŘÍJEMCE)</b>	
Celkově zjednodušit administraci projektů	

SITUACE/ PODMÍNKY		VSTUPY	AKTIVITY	ÚČASTNÍCI	ZMĚNY/UDÁLOSTI	VÝSTUPY	VÝSLEDKY	DOPADY
<p>Vysoká nezaměstnanost v regionu (zejména u ohrožených CS)</p> <p>Nevyhovující činnost Úřadu práce (chybí dlouhodobý individuální přístup a psychologická podpora klientek)</p> <p>Předchozí zkušenost s CS</p>	Plánované (zamýšlené)	<p>Rozpočet: 4 831 395,36 Kč</p> <p>Zkušenosti organizace s prací s cílovou skupinou již z předchozích projektů</p>	<p>Personální audit, tvorba metodik, individuální poradenství, mentoring; vzdělávací kurzy, tvorba a provoz webového portálu a e-shopu, workshopy, prodejní výstavy</p>	<p>Ženy starší 50 let a ženy do 25 let bez vzdělání či s nízkým stupněm vzdělání.</p> <p>Institut Rozvoje Podnikání, s.r.o. (partner projektu)</p>	<pre> graph TD     A[Personální audit] --&gt; B[Poradenství, mentoring]     B --&gt; C[Vzdělávací kurzy]     C --&gt; D[Praxe (e-shop, prodejní výstavy atd.)]             </pre>	<p>Proškolení a personální audit CS</p> <p>Workshopy a konference</p> <p>Vytvořené metodiky, vzdělávací materiály, e-shop</p>	<p>Pouze 5 silných dvojek (10%), které v rámci projektu tvořily a prodávaly vlastní výrobky</p> <p>Cca 90 žen v rámci projektu tvořících a prodávajících vlastní výrobky</p>	<p>Aktivizace a zvýšení motivace klientek</p> <p>[údaje o počtu dále podnikajících klientek (dvojicích) nejsou k dispozici]</p>
	Neplánované (nezamýšlené)			<p>V průběhu zapojen do projektu další vzdělávací kurz (Módní trendy)</p>	<p>Úřad práce (zprostředkování kontaktů a spolupráce s cílovými skupinami)</p>		<p>Vzdělávací kurz, jehož tvorba a realizace původně nebyla zamýšlena</p>	<p>Model párování CS se ukázal v dané podobě jako nefunkční.</p>
<b>PŘEDPOKLADY</b>					<b>EXTERNÍ FAKTORY</b>			
<p>Podaří se zapojit dostatečné množství klientek do projektu</p>					<p>Nezapojení některých klientek do projektu (i po absolvování prvního setkání a podepsání dohody o spolupráci)</p>			

## Případová studie č. 15: Projekt Sociálně preventivní program pro rizikovou mládež v Ústeckém kraji (SPAM)

<b>ZÁHLAVÍ</b>	
<b>Název projektu</b>	<b>Sociálně preventivní program pro rizikovou mládež v Ústeckém kraji (SPAM)</b>
<b>Číslo projektu</b>	<b>CZ.1.04/3.1.02/21.00125</b>
<b>Příjemce</b>	<b>o.s. Mosty - sociálně psychologické centrum</b>
<b>Anotace</b>	Záměrem projektu bylo vytvoření a šíření inovativního produktu „Sociálně preventivní program pro rizikovou mládež“. Program byl vytvářen na základě přenosu zahraniční „dobré praxe“ z oblasti programů prevence sociálně patologických jevů do českých podmínek. Těžiště sociálně preventivního programu tvoří program „It’s in U2“, který je od r. 1994 úspěšně realizovaný společností SIMA - UK (Ltd) ve Velké Británii mezi různými skupinami ohroženými sociálním vyloučením. Cílem tří až šesti měsíčního sociálně preventivního programu je prostřednictvím specifického mentoringového programu, peer programu, vzdělávání a pracovního programu podpořit profesní orientaci a sociální začlenění klientů, posílit jejich právní vědomí, vybavit je dovednostmi potřebnými k nalezení zaměstnání a zlepšení postavení na trhu práce. Program byl v rámci projektu ověřen na 300 klientech se sociálními a emočními problémy či s rizikovým chováním ve věkové kategorii 15 - 19 let. Cílem projektu je i šíření vytvořených výstupů.
<b>Tematická oblast</b>	1.2 Udržitelná pracovní integrace mladých lidí, kteří nejsou zaměstnaní ani se studiem soustavně nepřipravují na zaměstnání (tzv. NEET) 2.2 Integrace marginalizovaných skupin, jako jsou např. Romové (3.1 Snížení předčasného odchodu ze školy a podpora rovného přístupu ke kvalitnímu předškolnímu a základnímu vzdělávání)
<b>Fáze sociální inovace</b>	1. Podněty a inspirace 2. Návrhy a nápady 3. Prototypizace a piloty (4. Realizace a udržení) (5. Upscaling)
<b>Typ intervence</b>	1. získání, šíření, interpretace, sdílení znalostí 2. vývoj/poskytnutí služby/produktu dle poptávky 3. zvýšení, rozvoj kapacit a kvalifikací jednotlivců a organizací 4. motivace a sdílení informací pro pozitivní změny chování
<b>Klíčová slova</b>	Pozitivní psychologie, program „It’s in U2“, mentoring, peer program, riziková mládež
<b>Nositel inovace a klíčoví stakeholderi a partneři</b>	o.s. Mosty - sociálně psychologické centrum
<b>Aktivity</b>	Hlavní projektové aktivity: 1. Příprava metodiky sociálně preventivního programu (na základě přenosu zahraničního programu „It’s in U2“ - SIMA, UK) 2. Ověření sociálně preventivního programu (ve skupině celkem 300 ohrožených osob ve věku 15 - 19 let v Ústeckém kraji) 3. Naplnění standardů kvality programu - realizace 2 mezinárodních workshopů pro 20 odborníků za účelem výměny zkušeností a přenosu dobré praxe z oblasti realizace sociálně preventivních programů- doplňkové vzdělávání a supervize pro 50 mentorů 4. Informační semináře, kulaté stoly a další vzdělávací aktivity

	5. PR projektu a mainstreamingové aktivity 6. Vytvoření filmu (výukové pomůcky)	
<b>Metadata</b>	<b>Oblast podpory:</b> 3.1 (výzva 21) <b>Částka:</b> 5 156 081,68 Kč <b>Doba realizace projektu:</b> 1. květen 2009 až 30. duben 2012	
<b>POPIS INOVACE</b>		
<b>Kontext, výchozí stav (baseline)</b>	V daném regionu (Most, Žatec) nebyla k dispozici kvalitní služba pro oblast prevence pro rizikovou mládež. Kateřina Malá situaci hodnotí tak, že „často je to pouze o improvizacích, málokde existuje metodika a odborný nástroj“. Organizace o. s. MOSTY se snaží v daném regionu provozovat takové programy a aktivity v oblasti prevence sociálně patologických jevů, které v Ústeckém kraji chybí a napomohou ke snížení výskytu rizikového chování a kriminality a tedy ke zvýšení bezpečí občanů v komunitě.	
<b>Cíle a smysl inovace</b>	Projekt SPAM přináší kvalitní nástroj a metodiku, nový přístup je postaven na systematické terapii, KBT, pozitivní psychologii – tyto věci komplexně pokrývají to, co cílová skupina potřebuje pro řešení problému. Podobný typ programu se v ČR objevil poprvé.	
<b>Stručný popis principu</b>	Princip nástroje je postaven na již zmíněných charakteristikách. Klíčový je individuální přístup, každému klientovi je program přizpůsoben „na míru“.	
<b>Hlavní příjemci, cílové skupiny a zainteresované strany</b>	Riziková mládež, resp. mladí lidé (15-26 let) mající trvalé bydliště v Ústeckém kraji, kteří mají nevyjasněnou profesní orientaci a současně se u nich kumulují různá znevýhodnění/rizika, díky kterým jsou ohroženi předčasným ukončením profesní přípravy či sociálním vyloučením. Např.: <ul style="list-style-type: none"> <li>- pocházejí ze sociálně znevýhodněného nebo nepodnětného prostředí a proto zaujímají pasivní přístup k utváření vlastního života,</li> <li>- mají špatný školní prospěch,</li> <li>- zanedbávají školní docházku,</li> <li>- mají emoční nebo sociální problémy, díky kterým jim hrozí vyloučení z kolektivu,</li> <li>- požívají alkohol nebo návykové látky,</li> <li>- spáchaly trestný čin,</li> <li>- opakovaně se dopouští útěků od rodičů,</li> <li>- jsou nezaměstnaní,</li> <li>- aj.</li> </ul> Ústavní mládež (z dětských domovů, výchovných ústavů, z věznic pro mladistvé)	
<b>Přidaná hodnota a podstata inovativnosti</b>	Přenos a přizpůsobení zahraničního programu do ČR, jeho vyzkoušení na cílové skupině.	
<b>Charakteristiky inovace</b>		
<b>Charakteristika</b>	<b>Popis</b>	
<i>Podněty a inspirace</i>	<i>jak byl identifikován problém a jeho příčiny (diagnóza), jak byla získána pozornost k problému (zviditelnění), jak byla mapována/vyhodnocována možnost nového přístupu, jaké byly jeho spouštěče</i>	Organizace v minulosti realizovala projekt z Norských fondů, kde se ukázalo, že neexistují nástroje, jak pracovat s dospívajícími, kteří mají nastoupit do práce, proto organizace hledala nástroje, jak to řešit. „Mládež má zkušenost s tím, že je někdo kritizuje a pořád jim říká, co mají dělat. V tomto programu se nemluví o problému, ale pouze pozitivně. Co je zajímavé, co jim jde“.
<i>Návrhy a nápady</i>	<i>jaký byl postup od podně-</i>	Konkrétně k programu „It's in U2“ se organizace do-

<i>dy</i>	<i>tu k vytvoření návrhu projektu, byly využity specifické facilitace, kreativní techniky (vnitřní nebo vnější), participativní metody (viz cílové skupiny), otevřená inovace (banky nápadů, soutěže)</i>	stala přes osobu, která byla v rámci tohoto programu v UK proškolená.
<i>Potřebnost</i>	<i>v čem je problém/příležitost a jeho/její stávající nedostatečné řešení/využití, proč je inovace potřebná/přínosná</i>	Nedostatečně kvalitní sociální služby v dané lokalitě cílené na mládež, chybějící komplexní nástroje a metodiky, jak problematiku řešit.
<i>Komplexnost</i>	<i>zasazení problému a jeho inovativního řešení do kontextu dalších řešení, politik, strategií (holistický přístup)</i>	Projekt je dostatečně komplexní.
<i>Novost</i>	<i>podstata novosti (oproti starému) a její rádius (územní, oborový), tj. vytvoření nebo přenos/přizpůsobení nového</i>	Novost spočívá v přenosu nástroje využívaného v zahraničí a v jeho přizpůsobení podmínkám v ČR.
<i>Zlepšení</i>	<i>v čem je nové řešení lepší a jak to prokáže</i>	Důraz na individuální přístup. Dopady využití jsou hodnotitelné z dlouhodobého hlediska.
<i>Proces</i>	<i>průběh a efekty realizace inovativního řešení (projektu) - sociální učení, otevřenost, kreativita, angažovanost</i>	Fáze strukturovány stejně jako projekty v EQUAL. V počáteční fázi byla tvořena metodika, ta byla následně testována na cílových skupinách a následně probíhá mainstreaming. Dále se cílová skupina podílela zpětnou vazbou na úpravě metodiky. Ukázalo se, že mezi cílovou skupinou jsou rozdíly, a to zejména u dětí z dětských domovů a z úřadů práce. Lektoři tedy práci pružně přizpůsobovali.
<i>Cílové skupiny</i>	<i>jak budou cílové skupiny zapojeny (pasivně, interaktivně; ve které fázi – půjde o příjemce nebo součást řešení)</i>	Cílovou skupinu představuje riziková mládež. Projekt dosáhl vysokého počtu podpořených osob, přibližně třetina byla podpořená dlouhodobě (což je považováno za úspěch i lidmi, kteří s touto skupinou pracují v jiných kontextech). Cílové skupiny byly zapojovány do projektu aktivně ve všech fázích, včetně tvorby, resp. úpravy metodiky, kdy k ní podávaly zpětnou vazbu. Dále byly realizovány průběžné dotazníky po třech měsících, zaměřené na to, zda se účastníci setkali s nějakou diskriminací a jak se v daném programu cítí.
<i>Partnerství</i>	<i>zapojení stakeholderů, širší komunity (vertikální, horizontální), forma a intenzita interakce</i>	Oficiálně organizace partnera v projektu neměla, avšak spolupracovala s řadou různých aktérů. Inovace stála na organizaci SIMA z Velké Británie (přenos programu a jeho přizpůsobení podmínkám v ČR), se kterou organizace spolupracovala např. i v rámci závěrečné fáze projektu, ve které byly šířeny výstupy projektu (účast odborníků ze zahraničí na

		workshopech a konferencích atd.). Dále spolupráce s aktéry z oblasti sociální prevence – probační a mediační služba (střediska Louny, Most), OSPOD, dětské domovy, výchovné ústavy, dále školy a výchovní poradci, úřad práce, věznice pro mladistvé. V rámci SPAMu probíhala spolupráce s různými neziskovými organizacemi. Původně měly být zapojeny až v posledním roce trvání tohoto projektu, nakonec byly zapojeny dříve. Pracovníci z jiných NNO byli proškoleni jako mentoři (např. Člověk v tísni, nízkoprahová zařízení, dětské domovy).
<i>Zprostředkující subjekty</i>	<i>využití zprostředkujících subjektů při realizaci inovace (inkubace inovací, sítě a platformy, huby, týmy)</i>	Zahraniční odborníci z organizace SIMA - UK (Ltd).
<i>Praxe</i>	<i>v jaké podobě bude výstup realizován v praxi (test, pilot, plně)</i>	Pilotování nástroje v rámci projektu (na skupině 300 osob).
<i>Šíření</i>	<i>typ/forma přenositelného výstupu a způsob jeho šíření – pasivní, inter/aktivní</i>	Výstupy byly šířeny zejména v rámci závěrečné fáze projektu (v rámci konferencí, workshopů atd.). Dále byli proškoleni pracovníci z jiných organizací, kteří výstupy projektu mohou šířit dál.
<i>Udržitelnost</i>	<i>za jakých podmínek/v jaké podobě by projektová aktivita mohla pokračovat po skončení poskytované podpory</i>	V rámci projektu si organizace vytvořila nové know-how, které dále využívá pro svou práci. V návaznosti na projekt SPAM organizace realizuje i další projekty. Metodiky jsou dále šířeny a využívány, zájem je o ně v rámci celé ČR, nejen v Ústeckém kraji.
<i>Iniciace</i>	<i>jaké další aktivity může projekt vyvolat/inspirovat/iniciovat</i>	V rámci organizace návaznost dalších projektů.
<i>Evaluace</i>	<i>jak budu prokazovat úspěšnost řešení projektu (průběžně) a zohledňovat zpětnou vazbu</i>	Průběžná evaluace v rámci celého projektu, intenzivní zjišťování zpětné vazby od cílové skupiny k průběhu projektu i připravovaným metodikám.
<i>Rizika</i>	<i>jaká jsou rizika neúspěchu projektu (jeho inovační složky)</i>	Jako významné riziko projektu se ukázal nedostatečný zájem a motivace mentorů. I přes to, při výběru byla velká pozornost věnována tomu, aby byli proškoleni ti, kteří se tomu opravdu budou věnovat, někteří z nich následně metodiku nevyužívali aktivně. Celkem bylo proškoleny 30 osob, ale aktivně jich u toho zůstalo pouze 10. Kateřina Malá vidí jako jednu z příčin i fakt, že školení bylo poskytováno zdarma. Toto bylo následně částečně řešeno vratnou zálohou. Nízký zájem se rovněž ukázal na straně mentorů i odborné veřejnosti o konference a workshopy se zahraničními odborníky.
<i>Etapizace/fáze</i>	<i>je realizace projektu etapizována a umožňuje dílčí</i>	Projekt byl průběžně vyhodnocován a flexibilně reagoval na vzniklé změny.

	<i>vyhodnocení a případnou změnu, klíčové body, body zlomu (ups, downs)</i>	
<i>Prostředí</i>	<i>jaké je přijetí/hodnocení inovace vnějším prostředím (včetně donátora, beneficentů, stakeholderů, vlastní/příbuzné odborné komunity)</i>	Přijetí bylo kladné, zejména aktivity umožňující aktivní participace cílové skupiny (např. tvorba filmu).
<i>Pojetí</i>	<i>jak je pojetá inovačnost v projektu (žadatelem a hodnotitelem), mění se toto pojetí v průběhu realizace</i>	Příjemce si inovativnost projektu plně uvědomuje.
<b>CYKLUS INOVACE</b>		
Vstupní analýza a vstupní podmínky, hlavní důvody realizace	V ČR žádná zkušenost s podobnými nástroji - viz baseline. Organizace cítila potřebu nějakou metodiku pro svou práci zajistit, což bylo i důvodem pro přenos.	
Původní plán, řízení projektu a jeho vyhodnocení	V průběhu projektu se projevily určité problémy v realizačním týmu projektu, z tohoto důvodu prošel i tým některými personálními změnami. Organizace usilovala, aby v rámci podstatné změny mohla být v rámci projektu založena sociální firma v reakci na nové potřeby (sociální trénink), což ale nebylo umožněno, jelikož to nebylo v cílech projektu. Byly ale realizovány první kroky k zahájení sociálního podnikání – založena nová obecně prospěšná společnost PROMETHEUS Effect,o.p.s., která přijala principy sociální firmy (první klienti byli zařazeni na tréninkové pracoviště v kavárně U Šnečků v Žatci (provozuje PROMETHEUS Effect,o.p.s.). Probíhaly ale i další změny, např. v rámci projektu byl vytvořen film zaměřený na prevenci (jako výuková pomůcka, což původně nebylo v plánu). Účinkování ve filmu bylo podmíněno konkurzem, což se najednou pro mládež stalo velice atraktivní.	
Partnerství	Ne, ale v rámci projektu spolupráce s řadou aktérů	
<b>MAINSTREAMING</b>		
Popis použitých přístupů	Výstupy byly šířeny zejména v rámci závěrečné fáze projektu (tradiční formy - konference, workshopy atd. ) Dále byli proškoleni pracovníci z jiných organizací, kteří výstupy projektu mohou šířit dál.	
Shrnutí poučení a dobrých zkušeností	Zapojení zahraničních odborníků.	
Udržitelnost a současný stav	Vysoká, metodiky využívány.	
<b>DOPADY</b>		
Dosažené výstupy, výsledky a dopady	Produkty projektu: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sociálně preventivní program pro ohroženou mládež</li> <li>- Metodika motivačního programu Its In U2</li> <li>- Metodika kurzu Předcházení zadluženosti</li> <li>- Metodika kurzu Praktická orientace v běžném životě</li> <li>- Výuková pomůcka – 20 minutový preventivní film NE (v roli herců zapojeni členové cílové skupiny)</li> </ul>	



	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sborník kazuistik</li> <li>- Zpráva Přehled úspěšných zahraničních projektů v oblasti sociální prevence</li> <li>- Zpráva „Analýza možností zapojení cílové skupiny do sociálního podnikání“</li> <li>- Byly realizovány první kroky k zahájení sociálního podnikání – založena nová obecně prospěšná společnost PROMETHEUS Effect,o.p.s., která přijala principy sociální firmy (první klienti byli zařazeni na tréninkové pracoviště v kavárně U šnečků v Žatci (provozuje PROMETHEUS Effect,o.p.s.)</li> </ul> <p>Počet podpořených klientů služeb: 378                  Počet podpořených poskytovatelů služeb: 140                  Počet proškolených mentorů programu „Its InU2“: 30 (všichni získali osvědčení)                  Povolení poskytovat program Its In U2 v České republice obdrželo od britské organizace SIMA 11 osob.                  Dále proškoleny 5 osob jako „Mentor na pracovišti“ (Pozice se vztahovala k aktivizačnímu pracovnímu programu. Proškolení mentoři věnovali zvýšenou pozornost klientům po nástupu na pracoviště. Záměrem bylo všestranně podpořit klienta v adaptační fázi prostřednictvím sociální opory a metodického vedení.)                  Školení dobrovolníků - počet proškolených osob: 17 (14 x uzavřena dobrovolnická smlouva).</p> <p>Širší dopady – zájem o téma pozitivní psychologie, které nebylo do té doby v ČR známo, nyní ano - minimálně mezi odborníky na Ústecku. Získávají povědomí o tom, co to je a jak to funguje. V Ústeckém kraji zapracování tohoto tématu do Střednědobého plánu rozvoje. Poskytování metodik i dalším organizacím.</p>
Hodnocení z pozice různých stakeholderů	Pozitivní odezvy.
Poučení	Aktivní zapojení cílových skupin.
<b>ZDROJE</b>	
Použité zdroje	ESFDB: <a href="http://esfdb.esfcr.cz/modules/marwel/index.php?article=1221">http://esfdb.esfcr.cz/modules/marwel/index.php?article=1221</a> a ESFCR: <a href="http://www.esfcr.cz/projekty/socialne-preventivni-program-pro-rizikovou-mladz-v-usteckem">http://www.esfcr.cz/projekty/socialne-preventivni-program-pro-rizikovou-mladz-v-usteckem</a> , informace z databáze MONIT , informace z rozhovoru, webové stránky organizace <a href="http://www.osmosty.cz/">http://www.osmosty.cz/</a>
Doporučené linky	závěrečná brožura projektu: <a href="http://soubory.osmosty.cz/dokumenty/final_brozura_spam.pdf">http://soubory.osmosty.cz/dokumenty/final_brozura_spam.pdf</a>
Související projekty vč. krátké anotace	RADDAR <a href="http://www.raddar.cz">www.raddar.cz</a> (využívá i metody „Its in U2“) Základ programu RADDAR tvoří rodinná terapie a volitelný skupinový/individuální program. Výběr aktivit je uskutečněn po předcházející dohodě s klienty a reaguje na jejich potřeby. Program trvá min. 13 týdnů. Realizaci zajišťují terapeuté/mentori/lektoři.
Jména osob a institucí	Kateřina Malá, o.s. Mosty - sociálně psychologické centrum
<b>DOPORUČENÍ (ZE STRANY PŘÍJEMCE)</b>	
Větší flexibilita při realizaci projektů, umožnit realizaci i inovativních projektů. Respondentka uváděla příklady inovativních projektů, které nebyly podpořeny (podle respondentky je důvodem právě fakt, že byly „příliš“ inovativní) – např. využití uměleckých aktivit při práci s delikventy, dále využití narativního přístupu, lesní škola pro ohroženou mládež atd.	

SITUACE/ PODMÍNKY		VSTUPY	AKTIVITY	ÚČASTNÍCI	ZMĚNY/UDÁLOSTI	VÝSTUPY	VÝSLEDKY	DOPADY
<p>Řešené téma nebylo v ČR uchopeno</p> <p>V regionu deklarován nedostatek kvalitních služeb (chybějící metodiky pro práci s rizikovou mládeží)</p> <p>Existence metodiky v zahraničí</p>	Plánované (zamýšlené)	<p>Rozpočet: 5 156 081,68 Kč</p> <p>Zahraniční partner, resp. jeho metodika „Its In U2“</p>	<p>Tvorba nástrojů a metodik; testování; šíření výstupů (vč. konferencí a workshopů); publicita</p>	Riziková mládež		<p>Metodiky, film, zprávy; odzkoušení na CS; vyškolení mentoři a dobrovolníci; workshopy, konference</p>	<p>Využívání metodiky v praxi (11 mentorů aktivně využívá, 14 smluv s dobrovolníky)</p>	<p>Úspěšný přenos programu a metodik v ČR</p> <p>Otevření tématu v ČR</p> <p>Rozšíření metodik i mezi další organizace</p>
	Neplánované (nezamýšlené)		<p>Sociální podnik (částečně jako součást projektu)</p>	<p>Spolupráce s PMS, ÚP, OSPOD, věznicemi, dětskými domovy, školami ad.</p> <p>Zahraniční partner (autor metodiky)</p>	<p>Založení sociálního podniku</p>	Sociální podnik		<p>Navázání spolupráce s širokým spektrem aktérů</p>
PŘEDPOKLADY					EXTERNÍ FAKTORY			
Přenositelnost metodiky do ČR					Personální obměny realizačního týmu, které ale organizace zvládla vyřešit			

## Případová studie č. 16: Projekt Vzdělávání pracovníků společnosti Limex

<b>ZÁHLAVÍ</b>	
<b>Název projektu</b>	<b>Vzdělávání pracovníků společnosti Limex</b>
<b>Číslo projektu</b>	<b>CZ.1.04/1.1.02/35.01760</b>
<b>Příjemce</b>	<b>Limex ČR, s.r.o.</b>
<b>Anotace</b>	<p>Hlavním cílem projektu je vytvoření uceleného systému řízení lidských zdrojů společnosti včetně systému jejich rozvoje. Systém rozvoje je vytvářen jako motivační pro všechny zaměstnance, naplňuje podmínky tzv. subjektivní svobody. V praxi to znamená, že se zaměstnanec, který je prostředkem, chceme vytvořit zaměstnanec, který se stává zdrojem. Cílem je změnit myšlení zaměstnanců tak, aby nevykonávali pouze rozkazy, ale aby byli zdrojem myšlenek a postupů.</p> <p>Podstatou projektu je podpora a rozvoj zaměstnanců žadatele, především v měkkých dovednostech. Na základě detailní analýzy situace ve firmě jsou realizovány vzdělávací kurzy pro pracovníky podle jejich potřeb (zejména v měkkých dovednostech, jazykové kurzy, kurzy pro zvýšení počítačové gramotnosti a navíc kurzy pro pracovníky se specifickými potřebami). Projekt vytváří strategii rozvoje lidských zdrojů, která formuje systém motivování a odměňování pracovníků. Projekt počítá i se zavedením pružnější formy organizace práce (plovoucí úvazky, částečná práce z domova v případě administrativních pracovníků, paralelní úvazky, sdílené pracovní místo).</p> <p>Společnost Limex ČR věří, že ucelený systém rozvoje lidských zdrojů s důrazem na vzdělávání pracovníků a jejich podporu ve sladování pracovního a rodinného života povede k zlepšení komunikace mezi pracovníky i se zákazníky, dojde k posílení sebevědomí a sebejistoty jednotlivých pracovníků. Tyto pozitivní změny povedou k ještě lepším a otevřenějším vztahům ve společnosti a bude dále posílen její rozvoj.</p>
<b>Tematická oblast</b>	<p>1.5 Přizpůsobení zaměstnanců, podniků a podnikatelů</p> <p>3. Investice do vzdělávání, rozvoje dovedností a celoživotního učení</p> <p>3.3.10. Podpora systémů rozvoje vzdělávání dospělých reagujících na vysoké kvalitativní nároky</p>
<b>Fáze sociální inovace</b>	<p>1. Podněty a inspirace</p> <p>2. Návrhy a nápady</p> <p>3. Prototypizace a piloty</p> <p>4. Realizace a udržení</p>
<b>Typ intervence</b>	<p>2. vývoj/poskytnutí služby/produktu dle poptávky</p> <p>3. zvýšení, rozvoj kapacit a kvalifikací jednotlivců a organizací</p> <p>4. motivace a sdílení informací pro pozitivní změny chování</p>
<b>Klíčová slova</b>	vzdělávání, systém řízení lidských zdrojů, systém motivování a odměňování pracovníků, koučink, interní trenéři, e-learning, svobodný přístup (svobodná firma)
<b>Nositel inovace a klíčoví stakeholderi a partneři</b>	vedení společnosti Limex + dodavatelská vzdělávací společnost
<b>Aktivity</b>	<p>Administrace projektu</p> <p>Analýza situace v podniku</p> <p>Zadávací řízení</p> <p>Vzdělávání pro prodejce</p> <p>Vzdělávání interních koučů</p>

	<p>Vzdělávání pracovníků ve věku do 26 let                  Vzdelávání pracovníků ve věku nad 50 let                  Vzdelávání vedoucích prodejen                  Vzdelávání regionálních ředitelů                  Vzdelávání pracovníků administrativy                  Vzdelávání top managementu                  Vzdelávání v IT dovednostech                  Vzdelávání v jazykových dovednostech                  Zavádění strategie rozvoje lidských zdrojů                  Hodnocení projektu                  Pilotní zavádění nových typů pracovních úvazků</p>
<b>Metadata</b>	<p><b>Oblast podpory:</b> 1.1 (výzva 35)  <b>Částka:</b> 6 330 711,60 Kč  <b>Doba realizace projektu:</b> 13. prosinec 2010 až 12. prosinec 2012, celková doba trvání je 24 měsíců.  <b>Region:</b> hlavní město Praha</p>
<b>POPIS INOVACE</b>	
<b>Kontext, výchozí stav (baseline)</b>	<p>Projekt reaguje na potřeby firmy. Vzdelávání dříve probíhalo nesystematicky - nahodile, často hekticky. Většinou se školilo ve větších skupinách formou přednášek. Nově se objevily nové potřeby a přístupy k rozvoji zaměstnanců, potažmo i firmy. Bylo potřeba zavést nové struktury. Vyšší fluktuace (na prodejních)                  Málo finančních prostředků na systematické vzdělávání</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Pracovníkům chybí dovednosti pro styk se zákazníky, obtížně řeší konflikty, neumějí se vyrovnat se stresem.</b> Svým chováním ale tvoří dojem o společnosti. Pokud mají snahu, management je připraven nabídnout jim systém rozvoje osobnosti a vzdělávání, čímž si dané pracovní místo udrží a budou se celoživotně vzdělávat.</li> <li>• Provedená analýza ukázala, že <b>ani vyšší pracovníci a management nedisponují znalostmi pro vedení a motivování lidí. Neumějí plánovat, nezvládají řídit sami sebe, tudíž neumějí řídit ani ostatní.</b> Velkým <b>problémem je také jazyková neznalost</b>, přičemž obchodníci a vyšší management od úrovně regionálních ředitelů přicházejí běžně do kontaktu se zahraničními partnery.</li> <li>• Během posledního roku <b>došlo k poklesu objemu zakázek</b> a společnost musí hledat konkrétní úsporná opatření.</li> <li>• Tento "oddechový čas" využijeme ke vzdělávání a rozvoji systému řízení lidských zdrojů, což se pozitivně projeví řízení lidských zdrojů, což se pozitivně projeví ve zlepšení konkurenceschopnosti jednotlivců i celé firmy ve zlepšení konkurenceschopnosti jednotlivců i celé firmy.</li> </ul> <p>=&gt; nutnost věnovat se sladování pracovního a rodinného života, zlepšit komunikaci mezi pracovníky i se zákazníky, posílit sebevědomí a sebejistotu pracovníků (často mladí rodiče s malými dětmi, kteří mají nižší vzdělání, bojí se v práci samostatně projevit, v dnešní krizi je svazuje i nervozita).</p>
<b>Cíle a smysl inovace</b>	Zajistit rozvoj firmy, zvýšit obrát, zlepšit komunikaci i náladu ve firmě.
<b>Stručný popis principu</b>	<p><b>Inovativní prvky:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Tendence k proměně řízení firmy v kontextu fungování „svobodných firem“: změna v přístupu: delegování zodpovědnosti na každého pracovníka oproti dřívějšímu spíše direktivnímu řízení (učili se zodpovědnost svěřit podřízeným, ti se zas učili ji přijmout);</b></li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inovativnost projektu spočívá v <b>moderním přístupu k řízení a vzdělávání</b> pracovníků všech profesí (vzdělávání v malých skupinkách, interaktivní formou, pomocí hříček, hraní rolí, nácviku situací, kurzy budou jsou vedeny v přátelské, otevřené atmosféře).</li> <li>• e-learning: firma si vytvořila <b>vlastní e-platformu</b>, kam s pomocí poradenství expertní organizace převedla dosavadní manuály pro prodejce: e-learning byl vytvořen jako otevřená platforma, která se nadále doplňuje, pružně upravuje a je velmi využívaná. Pracovníci se při práci s e-learningem současně trénují v práci na PC.</li> <li>• výcvik <b>interních koučů</b>: kouče vyškolili hned v úvodu projektu (10 osob nadále pracuje v této roli).</li> <li>• Pro management kurzy typologií pracovníků a různých přístupů k nim, dále kurzy <b>jak používat motivaci namísto represe a psychologie</b>.</li> <li>• Mezi další inovativní prvky patří i zavádění pružných pracovních úvazků, částečné práce z domova (homeworking) a paralelních úvazků. Zavádění nových typů pracovních úvazků v podniku, který se věnuje maloobchodu, je netradiční. Zaměstnavatelé se obávají, že především nízkokvalifikovaní pracovníci nebudou ochotni převzít odpovědnost, že dojde ke zhoršení komunikace. Dobrá zkušenost z našeho projektu bude dále prezentována obchodním partnerům, což v dlouhodobém horizontu povede k inspiraci pro dalších podniky. Osvědčilo se v centrále (sdílené pracovní místo - účetní);</li> <li>• Dalším inovativním prvkem bude také <b>dlouhodobá strategie vzdělávání pracovníků</b>, která transparentně ukáže možnosti kariérního postupu a motivace pracovníků. Strategie bude také mocným nástrojem v řízení lidských zdrojů, v zastupitelnosti jednotlivých pracovníků, v řešení kritických personálních situací.</li> </ul>
<p><b>Hlavní příjemci, cílové skupiny a zainteresované strany</b></p>	<p>Vlastní zaměstnanci firmy</p>
<p><b>Přidaná hodnota a podstata inovativnosti</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Projekt usiloval o změnu myšlení (přístupu) – učil manažery motivovat místo používat represivní opatření. Dále učil zaměstnance zlepšit sebevědomí, podpořili jejich vlastní aktivitu, zodpovědnost a <b>svobodný přístup</b></li> <li>• Po ukončení vzdělávacího cyklu (vedoucí prodejen, region. ředitelé) budou vedoucí pracovníci výkonně a eticky řídit - převážně koučovat - své podřízené i sami sebe, budou umět komunikovat, pojmenovat problém a efektivně jej řešit. Budou zvládat nelehkou roli nadřízených prodavačů a současně podřízených regionálních ředitelů.</li> <li>• Projekt výrazně <b>změnil</b> dosavadní spíše skeptický <b>pohled pracovníků firmy na význam (možné přínosy) vzdělávání</b>: velmi se osvědčily malé skupinky, kdy se vzdělávalo interaktivně, pomocí modelových situací, her apod. Vše bylo praktické, šité na míru. Pracovníci mají teď zájem o další podobné kurzy (ptají se, kdy bude další podobné školení:).</li> <li>• dříve ve firmě spíše finance věnovali na marketing, dnes se vedení přesvědčilo, že investice do vzdělávání může být efektivnější</li> <li>• Pozitivní změnu přinesl projekt i v ekonomické oblasti - zvýšení tržeb</li> <li>• Vzdělávání ovlivnilo nejen pracovní výkony pracovníků, jejich chování i postoje. <b>Promítlo se i do změny v jejich osobním životě</b> (vyšší sebevědomí, lepší organizace času apod.)</li> </ul>
<p><b>Charakteristiky inovace</b></p>	

<b>Charakteristika</b>	<b>Popis</b>	
<i>Podněty a inspirace</i>	<i>jak byl identifikován problém a jeho příčiny (diagnóza), jak byla získána pozornost k problému (zviditelnění), jak byla mapována/vyhodnocována možnost nového přístupu, jaké byly jeho spouštěče</i>	Během posledního roku <b>došlo k poklesu objemu zakázek</b> a společnost hledala konkrétní úsporná opatření a nové možnosti pro rozvoj. Ve vedení firmy pracovali lidé s různou zkušeností z jiných oborů (automobilový průmysl, banka, mezinárodní firma). Hodně diskutovali, hledali nové možnosti, využívali zkušenosti z minulosti.
<i>Návrhy a nápady</i>	<i>jaký byl postup od podnětu k vytvoření návrhu projektu, byly využity specifické facilitace, kreativní techniky (vnitřní nebo vnější), participativní metody (viz cílové skupiny), otevřená inovace (banky nápadů, soutěže)</i>	Diskuse vedení firmy, využití zkušeností jednotlivců z minulých zaměstnání. Jednoho pracovníka pověřili úkolem vymyslet, kam (jak) by se mohli dále rozvíjet.
<i>Potřebnost</i>	<i>v čem je problém/příležitost a jeho/její stávající nedostatečné řešení/využití, proč je inovace potřebná/přínosná</i>	Dosavadní vzdělávání probíhalo nesystematicky, formou přednášek, nebylo efektivní, zaměstnanci o něj neměli velký zájem.
<i>Komplexnost</i>	<i>zasazení problému a jeho inovativního řešení do kontextu dalších řešení, politik, strategií (holistický přístup)</i>	Komplexní nastavení RLZ ve firmě
<i>Novost</i>	<i>podstata novosti (oproti starému) a její rádius (územní, oborový), tj. vytvoření nebo přenos/přizpůsobení nového</i>	Inovačnost projektu je převážně vnitřní. Jde o vytvořené kurzy jako produkty vzniklé na míru, případně již existující, které vzdělávací firma přizpůsobila potřebám Limexu.
<i>Zlepšení</i>	<i>v čem je nové řešení lepší a jak to prokážu</i>	Hmatatelné zlepšení díky projektu je zřejmé: <ul style="list-style-type: none"> <li>- vzdělávání zlepšilo kvalitu lidských zdrojů a jejich uplatnitelnost a trhu práce,</li> <li>- dílčí inovační prvky - e-learning – přináší zlepšení efektivnosti vzdělávacího procesu – lepší dostupnost</li> <li>- zlepšení atmosféry ve firmě, zlepšení vzájemných vztahů</li> <li>- zlepšení (zvýšení) tržeb</li> </ul>
<i>Proces</i>	<i>průběh a efekty realizace inovativního řešení (projektu) - sociální učení, otevřenost, kreativita, angažovanost</i>	Inovačnost procesu je výrazná - kurzy vznikly na míru - přizpůsobení se potřebám firmy, interní koučink se postupně stal oblíbeným a účinným nástrojem rozvoje zaměstnanců, ač původně nebyl příliš známý a využívaný (a ani k němu neexistovala důvěra). Projekt byl silný v empowermentu.
<i>Cílové skupiny</i>	<i>jak budou cílové skupiny zapojeny (pasivně, interak-</i>	CS byla a je zapojena aktivně, interaktivně, je patrná snaha o změnu přístupu od pasivního výkonu rozkazů

	<i>tivně; ve které fázi – půjde o příjemce nebo součást řešení)</i>	k aktivní spoluprábě změn.
<i>Partnerství</i>	<i>zapojení stakeholderů, širší komunity (vertikální, horizontální), forma a intenzita interakce</i>	Projekt nebyl v této oblasti cíleně inovativní; Spíše mají zkušenost, že od nich "opisuje" konkurence: Limex se v rámci projektu snažil nastavit opačný přístup - nehledat nové podněty zvenku, ale uvnitř.
<i>Zprostředkující subjekty</i>	<i>využití zprostředkujících subjektů při realizaci inovace (inkubace inovací, sítě a platformy, huby, týmy)</i>	ne
<i>Praxe</i>	<i>v jaké podobě bude výstup realizován v praxi (test, pilot, plně)</i>	Inovační prvky jsou realizovány v praxi.
<i>Šíření</i>	<i>typ/forma přenositelného výstupu a způsob jeho šíření – pasivní, inter/aktivní</i>	Jde primárně o vnitřní firemní aktivity. Mezifiremní šíření povědomí o přínosech projektu probíhá převážně směrem k franšízám Limexu (Koberce trend), projekt je ještě ve fázi realizace, šíření bude probíhat v posledních měsících.
<i>Udržitelnost</i>	<i>za jakých podmínek/v jaké podobě by projektová aktivita mohla pokračovat po skončení poskytované podpory</i>	Udržitelnost je podporována zavedením strategického řízení RLZ – z vlastních zdrojů. Již dnes, kdy skončily jazykové kurzy, se zájem o udržitelnost znalostí projevil - pořádají tréninky v jazycích vedené interními zaměstnanci nebo vzájemně komunikují v cizím jazyce.
<i>Iniciace</i>	<i>jaké další aktivity může projekt vyvolat/inspirovat/iniciovat</i>	Iniciace dalších vzdělávacích aktivit v komunikaci v cizím jazyce.
<i>Evaluace</i>	<i>jak budu prokazovat úspěšnost řešení projektu (průběžně) a zohledňovat zpětnou vazbu</i>	Probíhají časové kontroly; Zařazují tajné nákupy („mystery shopping“), kdy se ověřuje, jak zaměstnanci uplatňují nové znalosti; Hodnocení pracovníků probíhá častěji - 1x za měsíc.
<i>Rizika</i>	<i>jaká jsou rizika neúspěchu projektu (jeho inovační složky)</i>	Nedostatek financí (z důvodu obtížné administrace, problematická je komunikace s externím administrátorem). Z důvodu opoždování schvalování (a proplácení) projektu se stalo, že část školení proběhne v tzv. prodejní sezóně (poslední čtvrtletí roku). Toto je problematické, protože bude obtížně pracovníky v potřebné míře uvolnit.
<i>Etapizace/fáze</i>	<i>je realizace projektu etapizována a umožňuje dílčí vyhodnocení a případnou změnu, klíčové body, body zlomu (ups, downs)</i>	Ano, vnímají dvě fáze projektu (a třetí poprojektovou): 1. prvotní proškolení interních trenérů (a koučů) + vznik e-learningu. 2. jednotlivá školení zajišťovaná externím dodavatelem (spol. KANU); 3. fáze nastane po skončení projektu, kdy budou pokračovat již sami Za klíčový bod lze označit rozhodnutí vedení firmy, kdy se rozhodlo v projektu pokračovat i přes velké

		problémy s financováním (ne-schvalováním monitorovacích zpráv). Vyhodnocením měli zjištěno, že projekt má pozitivní vliv na rozvoj lidí (i firmy).
<i>Prostředí</i>	<i>jaké je přijetí/hodnocení inovace vnějším prostředím (včetně donátora, beneficentů, stakeholderů, vlastní/příbuzné odborné komunity)</i>	Dodavatelé zaregistrovali změnu nálady ve firmě Limex + lepší (novou) schopnost komunikovat v AJ, rovněž lepší schopnost pracovníků komunikovat po telefonu.
<i>Pojetí</i>	<i>jak je pojatá inovačnost v projektu (žadatelem a hodnotitelem), mění se toto pojetí v průběhu realizace</i>	Žadatel realizuje projekt podle svých potřeb a s jasným cílem. Příliš se nezamýšlí nad inovativností. Uvědomuje si, že projekt se liší od běžných typů školicích projektů.
<b>CYKLUS INOVACE</b>		
Vstupní analýza a vstupní podmínky, hlavní důvody realizace	Během posledního roku <b>došlo ve firmě k poklesu objemu zakázek</b> a společnost hledala konkrétní úsporná opatření a nové možnosti pro rozvoj. Ve vedení firmy pracovali lidé s různou zkušeností z jiných oborů (automobilový průmysl, banka, mezinárodní firma). Hodně diskutovali, hledali nové možnosti, využívali zkušenosti z minulosti.	
Původní plán, řízení projektu a jeho vyhodnocení	Projekt byl připraven i realizován firmou - bez zprostředkovatele. Potýkal se s řadou změn, kdy během realizace došlo ke snížení počtu zaměstnanců, musel být upravován harmonogram. Projekt současně musel několikrát čekat na schválení monitorovacích zpráv, které byly potřeba opravit. Zdržení plateb se ukázalo být velmi podstatným problémem realizace projektu. Konečné vyhodnocení projektu je výborné: ve firmě se zlepšila nálada. Potvrdilo se pravidlo, že pohodový, sebejistý a stále se vzdělávající zaměstnanec = spokojený zákazník. Vzdělávání ovlivnilo nejen pracovní výkony lidí, ale i jejich chování a postoje. Schopnost komunikace v cizím jazyce, vyšší sebevědomí, lepší organizace času se promítly i do změny v jejich osobním životě. Firma se přesvědčila, že investice do vzdělávání může být efektivnější než např. investice do marketingu. Převážná většina zaměstnanců má dnes zájem o další podobné kurzy a ptají se, kdy bude další školení. Zásluhou výcviku interních koučů a e-learningu jsou dány výborné základy pro další rozvoj schopností a dovedností zaměstnanců firmy.	
Partnerství	Projekt nemá partnera	
<b>MAINSTREAMING</b>		
Popis použitých přístupů	Interní nástroje.	
Shrnutí poučení a dobrých zkušeností	Firma se přesvědčila, že investice do vzdělávání může být efektivnější než např. investice do marketingu. Převážná většina zaměstnanců má dnes zájem o další podobné kurzy a ptají se, kdy bude další školení. Mějte odvahu, trpělivost, důvěru.	
Udržitelnost a současný stav	Zásluhou výcviku interních koučů a e-learningu je projekt nadále udržitelný, a to jen v nepatrně omezeném rozsahu.	
<b>DOPADY</b>		
Dosažené výstupy, výsledky a dopady	Schopnost komunikace v cizím jazyce, vyšší sebevědomí, lepší organizace času se promítly i do změny v jejich osobním životě. Firma se přesvědčila, že investice do vzdělávání může být efektivnější než např. investice do marketingu. Převážná většina zaměstnanců má dnes zájem o další podobné kurzy a ptají se, kdy bude další školení.	



Hodnocení z pozice různých stakeholderů	Projekt není propagován. Jde o firemní know-how.
Poučení	---
<b>ZDROJE</b>	
Použité zdroje	Projektová žádost a databáze projektů MONIT, rozhovory, ESFDB: <a href="http://esfdb.esfcr.cz/modules/marwel/index.php?article=2892">http://esfdb.esfcr.cz/modules/marwel/index.php?article=2892</a> a ESFCR: <a href="http://www.esfcr.cz/projekty/vzdelavani-pracovniku-spolecnosti-limex">http://www.esfcr.cz/projekty/vzdelavani-pracovniku-spolecnosti-limex</a>
Doporučené linky	<a href="http://www.limex.cz">www.limex.cz</a> web realizátora projektu
Související projekty vč. krátké anotace	---
Jména osob a institucí	Anke Glut, ředitelka společnosti Limex; Mirka Klánová, projektová manažerka, Limex.
<b>DOPORUČENÍ (ZE STRANY PŘÍJEMCE)</b>	
---	

SITUACE/ PODMÍNKY		VSTUPY	AKTIVITY	ÚČASTNÍCI	ZMĚNY/UDÁLOSTI	VÝSTUPY	VÝSLEDKY	DOPADY
<p>Nesystematické firemní vzdělávání</p> <p>Nedostatky v dovednostech zaměstnanců (vč. soft-skills a interní komunikace)</p> <p>Nutnost změny struktury firmy</p> <p>Pokles objemu zakázek</p> <p>Prostor pro uplatnění nových přístupů</p>	Plánované (zamýšlené)	<p>Rozpočet: 6 330 711,60 Kč</p> <p>Interní lidské zdroje firmy (zaměstnanci)</p> <p>Externí školení „na míru“</p>	<p>Analýza situace; Vzdělávání (zaměřené na všechny úrovně firmy+ průřezové); Zavádění strategie RLZ; Hodnocení projektu; Pilotní zavádění nových typů pracovních úvazků</p>	Všichni zaměstnanci firmy (specifická role: interní kouč)		<p>Analýza situace firmy a proškolení zaměstnanců na míru; strategie rozvoje RLZ; změny ve firmě (vč. organizace práce a typů úvazků)</p>	<p>Zlepšení dovedností (vč. komunikace mezi zam. i vzhledem k zákazníkům)</p> <p>Zvýšení obratu, rozvoj firmy a změna klimatu v ní (koncept „svobodné firmy“)</p>	<p>Posílení sebevědomí a sebejistoty pracovníků (zejména u CS rodiče)</p> <p>Zvýšení obratu, rozvoj firmy a změna klimatu v ní (koncept „svobodné firmy“)</p>
	Neplánované (nezamýšlené)					Dobrá spolupráce s dodavatelem vzdělávání na míru		Vlastní financování strategického řízení RLZ
<b>PŘEDPOKLADY</b>					<b>EXTERNÍ FAKTORY</b>			
Podpora projektu a změny vedením firmy					Problémy s financováním projektu (zpoždění průběžných plateb) – rozhodnutím firmy bylo pokračování i za cenu případného financování z vlastních prostředků			