



evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



OPERAČNÍ PROGRAM  
LIDSKÉ ZDROJE  
A ZAMĚSTNANOST

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

## PŘÍPADOVÁ STUDIE: zhodnocení přínosů projektu „50 + VÝHOD ROVNÝCH PŘÍLEŽITOSTÍ“

### 1 Identifikace případové studie

#### 1.1 Identifikační údaje projektu

<b>Název projektu</b>	<b>50 + výhod rovných příležitostí</b>
Číslo projektu	CZ.1.04/3.4.04/88.00030
Oblast podpory	Oblast podpory 3.4 Rovné příležitosti žen a mužů na trhu práce a sladění pracovního a rodinného života
Zaměření projektu	Podpora rovných příležitostí
<b>Cíl projektu</b>	Šíření rovných příležitostí, prosazování principů společenské odpovědnosti a genderové rovnosti a podpora specificky znevýhodněné skupiny žen starších padesáti let na trhu práce.
<b>Příjemce dotace</b>	<b>Centrum Kašpar o. s.</b>
Adresa	Kašparova 73, 463 12 Liberec XXV - Vesec
Projektový manažer	Simona Zemanová
<b>Partner projektu</b>	Okresní hospodářská komora Liberec, obec Proseč pod Ještědem
<b>Výše rozpočtu, % dotace</b>	<b>7 328 560,- Kč; 100 %</b>
Termín realizace	11. listopadu 2012 – 31. října 2014
Místo realizace a území dopadu	Liberec; Liberecký kraj
Webová adresa	<a href="http://www.centrum-kaspar.cz">http://www.centrum-kaspar.cz</a>

#### 1.2 Přehled terénního šetření

Příjemce dotace	Skupinový řízený rozhovor (9. 6. 2015, <b>Simona Zemanová</b> , manažerka projektu, <b>Jana Benešová</b> , expertka na rovné příležitosti)
Cílová skupina	<p><u>Cílová skupina - zaměstnavatelé:</u></p> <p>Individuální řízený rozhovor (17. 6. 2015, Jana Hejzlarová, vedoucí personálního oddělení, <b>TI Automotive</b>)</p> <p>Individuální řízený rozhovor (17. 6. 2015, Marcela Minaříková, vedoucí zaměstnaneckého oddělení, <b>Dopravní podnik měst Liberce a Jablonce nad Nisou, a. s.</b>)</p> <p><u>Cílová skupina - zaměstnanci:</u></p> <p>Individuální řízený rozhovor (15. 6. 2015, <b>Lubomír Nesiba</b>, zaměstnanec DPMLJ)</p> <p>Individuální řízený rozhovor (15. 6. 2015, <b>Táňa Hrubá</b>, zaměstnankyně DPMLJ)</p> <p>Individuální řízený rozhovor (16. 6. 2015, <b>Jan Kopal</b>, zaměstnanec KSM Castings)</p> <p>Individuální řízený rozhovor (16. 6. 2015, <b>Anita Brůnová</b>, zaměstnankyně PHG, s.r.o.)</p>
Klíčoví aktéři	Za klíčové aktéry lze v rámci projektu považovat zaměstnavatele, kteří byli zároveň jednou z cílových skupin projektu.

## ABSTRAKT: VÝSLEDKY EVALUAČNÍ PŘÍPADOVÉ STUDIE

Oblast podpory OP LZZ: 3.4 Rovné příležitosti žen a mužů na trhu práce a sladění pracovního a rodinného života

### PROJEKT: 50+ VÝHOD ROVNÝCH PŘÍLEŽITOSTÍ

Příjemce: Kašpar, o. s.  
Výše dotace: 7 328 560 Kč

Místo: Liberec  
Termín realizace: 1. 11. 2012 – 31. 10. 2014

## CÍL PROJEKTU

Realizovaný projekt byl zaměřen na šíření osvěty v oblasti rovných příležitostí, prosazování principů společenské odpovědnosti a genderové rovnosti a na podporu specificky znevýhodněné skupiny žen starších padesáti let na trhu práce. Hlavními cíli projektu byly:

- Transformace firem Libereckého kraje na firmy rozvíjející a dále prosazující principy společenské odpovědnosti, politiky diversity a flexibilizace práce
- Profesní a osobnostní rozvoj zaměstnanců starších 50 let, zapojení žen starších 50 let do mezigenerační výměny zkušeností a rozvoje systémů firemního vzdělávání a posílení pracovní integrace pečujících osob
- Zvýšení informovanosti obyvatel regionu v otázce společenské odpovědnosti firem, mezigenerační odpovědnosti a rovných příležitostí v širším významu (z hlediska genderu, věku, ekonomických a kulturních faktorů atp.).

## CO SE V PROJEKTU ODEHRÁLO?

Projekt byl z hlediska aktivit poměrně rozsáhlý, bylo realizováno 7 věcných aktivit pro CS. Do projektu bylo zapojeno celkem 6 středně velkých firem vhodných pro provedení diversity auditu. Na základě jeho výsledků zpracovaly firmy vlastní plán podpory rovných příležitostí, který v průběhu projektu začaly naplňovat.

V rámci projektu byly ve firmách zavedeny inovativní opatření na podporu rovných příležitostí a společenské odpovědnosti:

- benefit respitní asistence - byl určen zaměstnancům pro pokrytí nárazových situací spojených s péčí o osobu blízkou.

- školení v interním mezigeneračním mentoringu určené zaměstnankyním starším 50 let.

Dále bylo realizováno školení v oblasti genderu pro vedoucí i řadové zaměstnance firem. V rámci podpory osob pečujících o osobu blízkou byla zprostředkována 4 podporovaná pracovní místa s flexibilní formou organizace práce. Součástí projektu bylo také široké spektrum aktivit v rámci šíření osvěty v oblasti rovných příležitostí. V projektu bylo podpořeno celkem 67 osob (zaměstnanců firem).



Pro zaměstnavatele bylo za účelem udržování kontaktu a aktivizace zrealizováno pět pracovních snídaní s tematikou rovných příležitostí a diversity managementu.

## CO PROJEKT PŘINESL LIDEM?

### **Vyšší prosazení principů společenské odpovědnosti a politiky diversity ve firmách Libereckého kraje**

Implementace vytvořeného plánu rovných příležitostí byla ve firmách různě úspěšná, avšak ve většině případů firmy zavedly alespoň některá opatření včetně těch, které si mohly vyzkoušet v rámci projektu (respitní asistence, mezigenerační mentoring).

- ✓ Firmy mají rozdílné možnosti hlediska zavedení např. flexibilní pracovní doby, a to především z provozních důvodů (práce na směny).

- ✓ Mezigenerační mentoring začal ve všech zapojených firmách probíhat v neformální rovině prostřednictvím využívání zkušeností žen nad 50 let při řešení problémů.

U zapojených firem došlo k pozitivnímu posunu v postoji k uplatňování rovných příležitostí na pracovišti a zvýšení motivace k zavádění dalších opatření a změně v přístupu k zaměstnancům. Dle slov jednoho ze zaměstnavatelů: „Začali jsme se dívat jinýma očima a snažíme se lidem více vycházet vstříc.“

### **Posílení profesních dovedností a osobnostní rozvoj žen starších 50 let; posílení pracovní integrace pečujících osob**

Zaměstnancům firem projekt přinesl usnadnění sladování pracovního a rodinného života.

- ✓ Využívání benefitu respitní asistence pomohlo sladit péči o závislou osobu s docházením do zaměstnání.
- ✓ Nalezení pracovního místa s flexibilní formou organizace práce umožnilo 4 ženám pečujícím o děti sladit práci s rodinným životem. Tato místa byla udržena i po skončení projektu.

*Interní mezigenerační mentoring je inovativním prvkem systému vzdělávání ve firmách, kdy ženy starší 50 let jsou proškoleny k předávání zkušeností nově nastupujícím či vracejícím se mladším pracovníkům. Ženy nad 50 let, které se účastnily školení, vnímají mezigenerační mentoring jako zúročení svých dlouholetých zkušeností a práce pro firmu. Oceňují především získání dovednosti řešit problémy na pracovišti, překonání ostychu a především „uvědomění si sebe sama“. Jak uvedla jedna z účastnic: „Mě osobně to utvrdilo v tom, že některé věci nebo činnosti, o kterých si nejsem jistá, řeším správně. Dalo mi to mantinely, bylo to srovnání toho, co dělám a jak se chovám s tím, jak by to mělo být.“*

Ženám nad 50 let přinesl posílení pozice v zaměstnání díky posílení profesních dovedností. Osvojení zásad mezigeneračního mentoringu přispělo také ke zvýšení sebevědomí a osobnostnímu růstu těchto žen, které patří mezi skupiny zaměstnanců nejvíce ohrožené propuštěním.



Výstupy projektu jsou zpracovány tak, aby mohly být využitelné také pro interní účely firem. Byla vydána metodika diversity managementu, diversity auditu, publikace s příklady dobré praxe firem v regionu a další.

*Díky zábavné a interaktivní formě osvětových aktivit se příjemci podařilo dostat téma rovných příležitostí a společenské odpovědnosti do povědomí zaměstnanců firem i širší veřejnosti. Proběhlo celkem 6 případových konferencí, které se nakonec odehrály postupně v sídlech všech zapojených firem, jejichž součástí byla self-prezentace firmy jako společensky odpovědného zaměstnavatele a panelová diskuze. V závěru projektu proběhla konference Aktivní stárnutí a genderová rovnost, kde byly zhodnoceny výstupy projektu. V rámci každé aktivity byly vytvořeny audiovizuální výstupy, dále celkem 5 tištěných publikací vztahujících se k tématům jednotlivých aktivit, a také postery a spoty o zaměstnavatelích v regionu a spoty o rovných příležitostech.*

## **PŘEKÁŽKY**

- ❖ Komplikace při realizaci aktivit – organizační problémy se sestavením skupin zaměstnanců firem pro realizaci některých aktivit z provozních důvodů (vzhledem k požadavku uvolnění zaměstnanců v pracovní době)
- ❖ Přizpůsobování aktivit dle potřeb CS až v průběhu projektu – mohlo zbrzdit dopad aktivit projektu na větší počet osob z řad zaměstnavatelů i zaměstnanců.
- ❖ Velký rozsah projektu - účast v projektu kladla velké nároky na spolupráci a vlastní aktivitu a iniciativu zapojených firem, důsledkem bylo často pracovní přetížení kontaktní osoby.
- ❖ Administrativní zátěž spojená s realizací aktivity monitoringu a evaluace povinné v rámci výzvy - na její realizaci bylo vynaloženo neodpovídající množství času, navíc dublovala zjišťování výsledků příjemcem.

## SHRNUTÍ PŘÍNOSŮ PROJEKTU

<b>Naplnění účelnosti a užitečnosti projektu</b>	
<b>Dopad na zaměstnanost účastníků</b>	<b>Spíše vysoký</b> V rámci projektu byla přímo zřízena či zprostředkována pracovní místa s flexibilní formou organizace práce pro 4 osoby pečující o osobu blízkou.
<b>Dopad na kvalifikační úroveň účastníků (vzdělání)</b>	<b>Spíše vysoký</b> Zaměstnavatelé i zaměstnanci si rozšířili poznatky z oblasti genderu, rovných příležitostí a společenské odpovědnosti. Došlo k rozšíření profesní kvalifikace žen starších 50 let proškolením v IMM.
<b>Dopad na zaměstnatelnost účastníků jiný než kvalifikační</b>	<b>Spíše vysoký</b> Zaměstnancům firem jsou nabízeny benefity podporující sladování rodinného a pracovního života. Došlo ke zvýšení sebedůvěry a komunikačních schopností žen nad 50 let proškolených v IMM.
<b>Dopad na sociální status účastníků</b>	<b>Vysoký</b> Projekt přispěl ke zlepšení postavení žen nad 50 let a osob pečujících o osobu blízkou ve firmách a ke snížení jejich ohrožení propuštěním.
<b>Dopad na rovné příležitosti</b>	<b>Vysoký</b> Zavedení či rozšíření opatření na podporu rovných příležitostí (flexibilní formy práce, benefit) přispělo ke zlepšení přístupu k zaměstnání znevýhodněným skupinám osob na trhu práce, především ženám nad 50 let a osobám pečujícím o osobu blízkou.
<b>Dopad na další klíčové aktéry</b>	<b>Vysoký</b> Navázání úzké spolupráce s firmami v regionu (blíže viz zhodnocení přínosů projektu – textová část).
<b>Vyřešení problémů/potřeb cílové skupiny</b>	Problémy a potřeby cílové skupiny <b>byly vyřešeny/naplněny</b> (s ohledem k zaměření projektu).
<b>Vnímání užitečnosti projektu ze strany cílových skupin a klíčových aktérů</b>	
<b>Užitečnost projektu ze strany cílových skupin</b>	<b>Jednoznačně užitečný</b> Veškeré výstupy projektu vnímány jako užitečné a pozitivní z hlediska osobní situace účastníka.
<b>Účinnost a hospodárnost projektu</b>	
<b>Naplnění účinnosti</b>	<b>Spíše vysoké</b> Úpravou zapojení a využití projektových vstupů by bylo možné dosáhnout dílčích zlepšení a vyššího přínosu pro cílovou skupinu.
<b>Naplnění hospodárnosti</b>	<b>Spíše vysoké</b> Některé ze vstupů nebyly zcela nezbytné pro dosažení cílů, ale přispívaly k jejich plnění a celkovému účelu projektu.
<b>Udržitelnost projektu</b>	
<b>Udržitelnost projektu</b>	<b>Vysoká</b> Dosažené výsledky byly udrženy.
<b>Identifikace nejlepších, dobrých a neosvědčených praxí</b>	
<b>Dobrá praxe</b> Celkové zhodnocení projektu evaluátorem na základě multikriteriální analýzy, která vychází z provedených šetření a zjištění v průběhu zpracování případové studie.	

## 2 Výchozí situace a cíle projektu

### 2.1 Příjemce dotace

<b>Příjemce dotace</b>	Centrum Kašpar o. s.
Kategorie příjemce	neziskový subjekt: o.p.s., občanské sdružení, spolek, ústav
<b>Předchozí zkušenosti příjemce s cílovou skupinou</b>	Ano Navázání na stávající aktivity příjemce a jejich rozšíření. Od roku 2005 příjemce pracuje s cílovou skupinou žen starších 50 let v rámci poradenství, vzdělávacích a motivačních aktivit sdružení.

### 2.2 Přístup ke zpracování žádosti

Zapojení externího dodavatele pro zpracování žádosti	Ne
--	----

### 2.3 Cíle projektu

#### Hlavní cíle projektu:

- Transformace firem Libereckého kraje na firmy rozvíjející a dále prosazující principy společenské odpovědnosti, politiky diversity a flexibilizace práce.
- Profesní a osobnostní rozvoj zaměstnanců starších 50 let, zapojení žen starších 50 let do mezigenerační výměny zkušeností a rozvoje systémů firemního vzdělávání a posílení pracovní integrace pečujících osob.
- Zvýšení informovanosti obyvatel regionu v otázce společenské odpovědnosti firem, mezigenerační odpovědnosti a rovných příležitostí v širším významu (z hlediska genderu, věku, ekonomických a kulturních faktorů atp.).

### 2.4 Cílová skupina

<b>Specifikace cílové skupiny</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• zaměstnavatelé</li> <li>• zaměstnanci</li> <li>• osoby starší než 50 let</li> <li>• osoby pečující o osobu blízkou</li> </ul>
-----------------------------------	--

## 3 Realizace projektu

### 3.1 Aktivity

#### POPIS AKTIVIT REALIZOVANÝCH V RÁMCI PROJEKTU

Pro zapojení do projektu byly výtíčovány subjekty (středně velké firmy) vhodné pro diversity audit a testování inovativních opatření s ohledem na zastoupení cílové skupiny žen 50+ v zaměstnanecké populaci. Sledovány zde byly možnosti sladování práce a rodiny, kariéerní rozvoj, systém vedení, diverzita týmů aj. Firmy následně po provedení diversity auditu obdržely závěrečnou zprávu s přehledem doporučení pro další rozvoj, na jejímž základě samy měly zpracovat vlastní plán podpory rovných příležitostí.

Aktivita benefit respitní asistence byla určena zaměstnancům vybraných 6 firem pro pokrytí nárazových situací souvisejících s péčí o osobu blízkou. Cílem bylo nabídnout zaměstnanecký benefit usnadňující sladování práce a rodiny pečujícím osobám, jimž byl(a) v rámci aktivity nabídnut(a) profesionální asistent(ka) pro jednorázové případy (např. zajištění nákupu, vyřízení úkonů na úřadech, doprovodů k lékaři či na kulturní akce apod.).

Interní mezigenerační mentoring (IMM) byl určen výtíčováním zaměstnankyním firem ve věkové kategorii 50+. Zapojené ženy absolvovaly profesní testy, individuální poradenství a výcvik k IMM pro osvojení zásad poskytování mentoringu, jež měl být využíván pro usnadnění návratu zaměstnanců nastupujících po mateřské či rodičovské dovolené do daných firem.

Pro širší management, pracovníky HR a vybrané řadové zaměstnance/kyně byla určena aktivita genderový modul, jejímž obsahem bylo vzdělávání v otázce aplikace rovných příležitostí do firemního prostředí. Modul zahrnoval úvod do problematiky genderu, praktické nástroje prosazování genderové rovnosti, nové trendy v personální politice – diversity management, nástroje sladování práce a rodiny, zákoník práce optikou rovných příležitostí atd.

Obsahem Programu pracovní integrace bylo zprostředkování 4 finančně podporovaných pracovních míst pro osoby pečující o osobu blízkou ve firmách na Liberecku. Do programu mohly vstoupit jak kandidátky zvenčí, tak klientky Centra Kašpar.

Součástí projektu bylo také šíření výstupů projektu a osvěta, jejímž cílem bylo zvyšovat povědomí o genderové rovnosti i principech rovných příležitostí. V rámci aktivity proběhlo 6 případových konferencí (týkaly se vždy jednoho zaměstnavatelů zapojených do projektu a jeho přístupu v oblasti společenské odpovědnosti), které se nakonec odehrály postupně v sídlech všech zapojených firem. V rámci konference proběhly self-prezentace (představení vlastního přístupu každé firmy ke společenské odpovědnosti a uplatňování rovných příležitostí) a panelová diskuze. Pro zaměstnavatele a zaměstnance byla 5x zrealizována pracovní snídane s tematikou rovných příležitostí, diversity managementu a společenské odpovědnosti firem (CSR). V závěru projektu pak proběhla konference Aktivní stárnutí a genderová rovnost, kde šlo o zhodnocení výstupů projektu. V rámci aktivity byly vytvořeny audiovizuální výstupy z každé aktivity projektu, dále celkem 5 tištěných publikací vztahujících se k tématům jednotlivých aktivit (blíže viz dopady projektu), a také postery a spoty o zaměstnavatelích v regionu a spoty o rovných příležitostech.

### 3.2 Realizace výběrových řízení

<b>Počet realizovaných výběrových řízení</b>	bez výběrového řízení
--	-----------------------

### 3.3 Realizační tým projektu

<b>Velikost projektového týmu</b>	10 osob
Úvazky	4,4 (přepočtený měsíční úvazek) po dobu 24 měsíců
	<u>Složení projektového týmu:</u>

	<p>Ekonom projektu (0,25 úvazku po celou dobu projektu) Projektový manažer (0,75 úvazku po celou dobu projektu) Auditor (0,5 úvazku po celou dobu projektu) Auditor (1,0 úvazku po celou dobu projektu) Auditor – specialista (OHK) (0,4 úvazku po celou dobu projektu) Odborný asistent (0,4 úvazku po celou dobu projektu) Odborný osvětový pracovník (1,0 úvazku po celou dobu projektu) Expert na rovné příležitosti (celkem 530 hodin) Expert na rovné příležitosti (celkem 170 hodin) Kouč (celkem 700 hodin)</p>
--	---

## 4 Zhodnocení přínosů a úspěšnosti projektu (účelnost, užitečnost)

4.1 Hlavní monitorovací indikátory			
	cílová hodnota	dosažená hodnota	dosažená h. v %
Počet podpořených osob - celkem	74	67	90,5
Počet nově vytvořených pracovních míst pro znevýhodněné skupiny - celkem	0,75	1,5	200
Počet nově vytvořených/inovovaných produktů	10	10	100
Muži	---	28	
Ženy	---	39	

### 4.2 Zhodnocení přínosů projektu

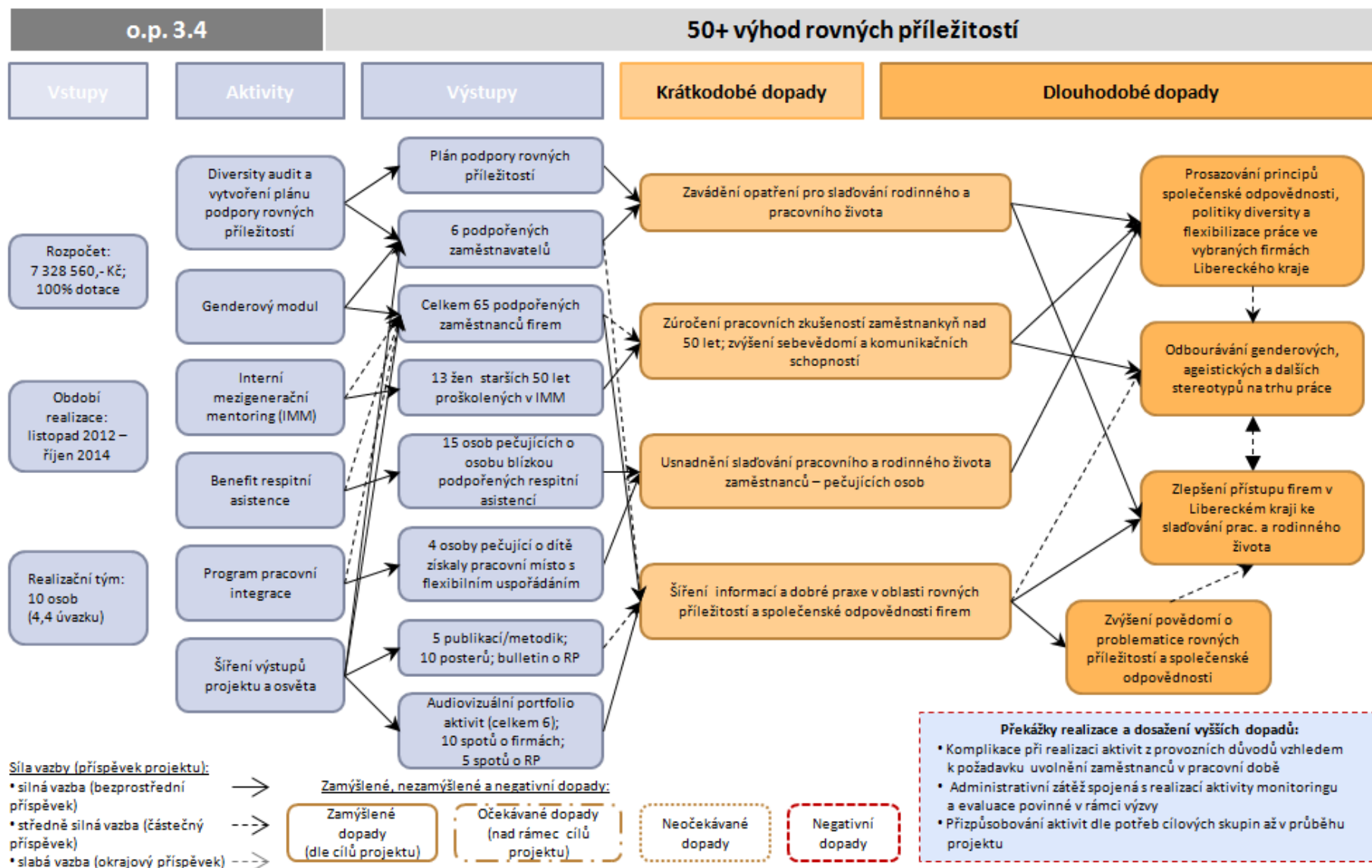
#### 4.2.1 Teorie změny

Teorie změny ukazuje ověřené přínosy projektu, které zahrnují očekávané i neočekávané dopady zjištěné na základě provedeného terénního šetření, případně dalších dostupných informací.

Intervenční logika byla v projektové žádosti dobře nastavena, tj. byly popsány předpokládané kauzální vazby a očekávané dopady projektu. V rámci šetření se následně potvrdilo naplnění očekávaných dopadů projektu.



## Teorie změny projektu



#### 4.2.2 Strukturované zhodnocení dopadů (taxonomie)

<b>Dopad na kvalifikační úroveň účastníků (vzdělání)</b>	<b>Spíše vysoký</b> Zaměstnavatelé i zaměstnanci si rozšířili poznatky z oblasti, genderu, rovných příležitostí a společenské odpovědnosti. Došlo k rozšíření profesní kvalifikace žen starších 50 let proškolením v mezigeneračním mentoringu.	
<b>Dopad na zaměstnanost účastníků</b>	<b>Spíše vysoký</b> V rámci projektu byla přímo zřízena či zprostředkována pracovní místa s flexibilní formou organizace práce pro 4 osoby pečující o osobu blízkou.	
<b>Dopad na zaměstnatelnost účastníků jiný než kvalifikační</b>	<b>Vysoký</b> Zaměstnancům firem jsou nabízeny benefity podporující sladování rodinného a pracovního života. Došlo ke zvýšení sebedůvěry a komunikačních schopností žen nad 50 let proškolených v mezigeneračním mentoringu.	
<b>Dopad na sociální status účastníků</b>	<b>Vysoký</b> Projekt přispěl ke zlepšení postavení žen nad 50 let a osob pečujících o osobu blízkou ve firmách a ke snížení jejich ohrožení propuštěním.	
<b>Dopad na rovné příležitosti</b>	<b>Vysoký</b> Zavedení či rozšíření opatření na podporu rovných příležitostí (flexibilní formy práce, benefit) přispělo ke zlepšení přístupu k zaměstnání znevýhodněným skupinám osob na trhu práce, především ženám nad 50 let a osobám pečujícím o osobu blízkou.	
<b>Dopad na další klíčové aktéry</b>	<b>Vysoký</b> Navázání úzké spolupráce s firmami v regionu (blíže viz zhodnocení přínosů projektu – textová část).	
<b>Efekty ovlivňující přínosy projektu</b>	Potvrzeno / nepotvrzeno	Komentář
Creaming-off	<i>nepotvrzeno</i>	Účastníci projektu z řad firem byli zapojeni do projektu na základě vlastního zájmu po oslovení příjemcem. Účastníci projektu z řad zaměstnanců těchto firem byli vybíráni v závislosti na předpokladech potřebných k účasti v jednotlivých aktivitách. Tento postup je v souladu s nastavením projektu.
Lock-in efekt	<i>nepotvrzeno</i>	Účast v aktivitách projektu byla nezbytná pro dosažení výsledků.
Alternativní atribuce	<i>nepotvrzeno</i>	Aktivity projektu byly klíčovým faktorem pro dosažení přínosů.
Substituce	<i>nepotvrzeno</i>	Efektů nebylo dosaženo na úkor jiných osob ve srovnatelném postavení.

Mrtvá váha <sup>1</sup>	<i>nepotvrzeno</i>	Bez poskytnuté dotace by nedošlo k realizované podpoře zavádění opatření na podporu rovných příležitostí ve firmách ani k vyzkoušení nových nástrojů podpory RP.
<b>4.2.3 Zhodnocení účelnosti projektu - shrnutí (celkové vyřešení problémů/potřeb cílové skupiny)</b>		
<b>Vyřešení problémů/potřeb cílové skupiny (celkové dopady projektu)</b>	Problémy a potřeby cílové skupiny byly vyřešeny	
<b>4.2.4 Nezamýšlené dopady</b>		
<b>Existence nezamýšlených pozitivních dopadů projektu</b>	Ne	
<b>Nezamýšlené dopady</b>	---	
<b>4.2.5 Negativní dopady</b>		
<b>Existence negativních dopadů projektu</b>	Ne	
<b>Negativní dopady</b>	---	

<b>4.3 Užitečnost projektu na základě vnímání ze strany cílových skupin a dalších klíčových aktérů</b>		
<b>Užitečnost projektu ze strany cílových skupin</b>	Jednoznačně užitečný (veškeré výstupy projektu vnímány jako užitečné a pozitivní z hlediska osobní situace účastníka)	
<b>Užitečnost projektu ze strany dalších klíčových aktérů</b>	<i>Klíčoví aktéři jsou shodní s jednou z cílových skupin projektu, viz výše.</i>	
<b>4.4 Inovativnost projektu</b>		
<b>Využití inovovaných řešení</b>	<p>Ano – vývoj inovace (inovativní řešení z hlediska organizace, země a oboru)</p> <p>Realizovaný diversity audit, zamýšlený jako kombinace genderových a age auditů, umožňuje šetření ve firmách v širším pojetí problematiky rovných příležitostí nejen z hlediska pohlaví, ale také věku a dalších faktorů. Na Liberecku ani v ČR zatím tento koncept nemá obdobu. V rámci projektu bylo dále pilotně vyzkoušeno využívání nových nástrojů podpory rovných příležitostí na pracovišti, jako je mezigenerační mentoring a benefit respitní asistence, které zatím nejsou v českých firmách téměř vůbec využívány. Inovativním prvkem byly také různé formy školení vytvářené v průběhu projektu. Novinkou v rámci dané problematiky byl také video-bulletin o tématu rovných příležitostí s formátem krátkého filmu.</p>	
<b>4.5 Způsob zjišťování výsledků projektu ze strany samotného příjemce</b>		
Průběžné výsledky a přínosy projektu ze strany cílových skupin příjemce získával zpětnou vazbou od účastníků, a to většinou neformálně, písemnou i ústní formou přidruženě k aktivitám (včetně		

<sup>1</sup> Jedná se o efekt výhradně řešitelný pouze v rámci Counterfactual Impact Evaluation. V rámci této případové studie se tak jedná pouze o vyjádření na základě zjištění z realizovaného šetření.

výpovědí na kameru). Se zaměstnavateli i některými zaměstnanci vedl příjemce za účelem zjištění přínosů řízené rozhovory, ale také organizoval častá neformální setkání. Během projektu proběhlo 6 konferencí a 5 pracovních snídaní se zaměstnavateli. Se zapojenými firmami je příjemce v kontaktu i po skončení projektu.

Výsledky projektu byly zjišťovány také prostřednictvím aktivity monitoringu a evaluace, a to většinou formou tištěných dotazníků. Bylo například zjišťováno, nakolik se zvedlo povědomí o tématu rovných příležitostí či flexibility, jak jsou zaměstnanci spokojeni s firemní politikou apod.

<p><b>Ověření přínosů projektu u účastníků ze strany příjemce</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Osobní rozhovory či diskuse</li> <li>• Dotazník v papírové podobě</li> </ul>
<p><b>Ověření přínosů projektu příjemcem u klíčových aktérů, kteří se projektu nezúčastnili</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Systematické průběžné zjišťování přínosů u všech klíčových aktérů</li> </ul>

## I. ZHODNOCENÍ DOPADŮ A PŘÍNOSŮ REALIZACE PROJEKTU

Projekt lze na základě provedeného šetření hodnotit jako velmi úspěšný, a to z hlediska přínosů pro cílové skupiny (zaměstnavatele i zaměstnance) i příjemce. Dopady a přínosy realizovaných aktivit lze v souladu s cíli projektu vymezit z těchto hledisek:

- Dopady pro cílovou skupinu (zaměstnavatelé): Vyšší prosazení principů společenské odpovědnosti, politiky diversity a flexibilizace práce ve vybraných firmách Libereckého kraje.
- Dopady pro cílovou skupinu (zaměstnanci): Dopady pro cílovou skupinu (zaměstnanci): Posílení profesních dovedností a osobnostní rozvoj žen starších 50 let; posílení pracovní integrace pečujících osob.
- Dopady pro příjemce dotace: Získání zkušeností z hlediska spolupráce s firmami; získání nových nástrojů pro komunikaci.
- Dopady pro okolí: Zvýšení informovanosti obyvatel regionu v oblasti sociální odpovědnosti firem, mezigenerační odpovědnosti a rovných příležitostí především z hlediska genderu a věku.

### 1) Dopady pro cílovou skupinu (zaměstnavatelé): Vyšší prosazení principů společenské odpovědnosti, politiky diversity a flexibilizace práce ve vybraných firmách Libereckého kraje

Přestože problematika rovných příležitostí nepatří mezi hlavní priority firem, které jsou orientovány především na zisk a ekonomický růst, dle slov expertky na rovné příležitosti firmy v regionu již začínají vnímat potřebnost diversity auditu a další podpory v této oblasti, neboť zaměstnanců ve věku nad 50 let ve firmách stále přibývá. Potřeby jednotlivých firem z hlediska rovných příležitostí se lišily podle toho, do jaké míry se již daná firma snažila uplatňovat princip společenské odpovědnosti.

V rámci projektu bylo podpořeno celkem 6 zaměstnavatelů.

Účast v projektu byla pro většinu zapojených firem první příležitostí se podrobněji zabývat problematikou rovných příležitostí a flexibilní organizace práce (pouze jedna ze společností se účastnila jiného projektu realizovaného příjemcem). Novým prvkem pro většinu firem (a vlastně také pro organizaci příjemce) bylo pojetí problematiky rovných příležitostí v širším pohledu, tj. nejen z hlediska pohlaví, ale také věku a dalších faktorů.

Diversity audit provedený v zapojených firmách a v organizaci příjemce byl realizován jako kombinace genderových a „age“ auditů, a umožnil tak komplexní šetření ve firmách v širším významu rovných příležitostí. Tento využitý koncept přitom nemá prozatím obdobu na Liberecku ani v ČR. Jako výstup auditu firmy obdržely závěrečnou zprávu s přehledem doporučení pro další rozvoj, na základě níž pak zpracovaly vlastní **plán podpory rovných příležitostí**, a to včetně určení odpovědností a termínu zavádění změn do praxe.

Implementace vytvořeného plánu však byla různě úspěšná, avšak ve většině případů firmy zavedly alespoň některá opatření včetně těch, které si mohly „vyzkoušet“ v rámci projektu (respitní asistence, mezigenerační mentoring). Některé firmy se již před projektem snažily uplatňovat princip společenské odpovědnosti a genderové korektnosti, v rámci projektu tak tyto firmy vyzkoušely a zavedly právě uvedené méně standardní nástroje podpory rovných příležitostí. Jak ukázalo šetření, účast v projektu naplnila očekávání zapojených firem především z hlediska různorodosti nabízených aktivit (benefitů, školení v oblasti genderu či mentoringu).

Jak bylo zjištěno, na smysl a přínos **mezigeneračního mentoringu** se jednotliví zaměstnavatelé dívají různě. Někteří je vnímali jako přínosný benefit pro „nejstarší a nejvytrvalejší zaměstnankyně“ nad 50 let, naopak dle názoru jiných tyto zaměstnankyně při předávání zkušeností mají spíše ještě větší obavu z náhrady. Školení pro mezigenerační mentoring nebylo dle příjemce realizováno ve všech firmách a jak bylo zjištěno v rámci zpětné vazby od zaměstnavatelů, ve firmách, kde je mezigenerační mentoring jako možnost usnadnění příchodu nových zaměstnanců či návratu zaměstnanců z mateřské či rodičovské dovolené nabízen, není zatím příliš využíván. Příjemce dle vlastních slov neočekával, že by ve firmách byla zavedena speciální mentoringová pozice, avšak skutečnost, že předávání zkušeností a pomoc proškolených žen s řešením problémů začala být v těchto firmách využívána v neformální a současně profesionální rovině, lze považovat za kýžený přínos této aktivity, o který příjemce usiloval.

Například benefit **respitní asistence**, který firmy v rámci projektu pilotně zavedly, využilo jen několik zaměstnanců. Některé firmy tak jeho využívání po projektu ukončily, naopak jiné jej zavedly jako nový benefit nabízený zaměstnancům. Umožnění či rozšíření **flexibilních forem práce** bylo u některých firem velmi obtížné vzhledem k provozním podmínkám (viz faktory ovlivňující dopady projektu).

V některých firmách se v rámci projektu ukázalo, že zaměstnanci nemají příliš velký zájem o nabízené benefity v oblasti rovných příležitostí. Avšak v případě, že některou z nabízených služeb využili, byli dle slov zástupců zapojených firem spokojeni.

Účast v projektu znamenala pro zapojené firmy (vyjma těch, které se již před projektem považovaly za genderově korektní) také **posun v postoji k uplatňování rovných příležitostí na pracovišti** a zvýšení motivace k zavádění dalších opatření a změn v přístupu k zaměstnancům. Dle slov příjemce se diversity a rovné příležitosti staly pro všechny firmy pozitivně vnímaným a aktuálním tématem. To potvrdil jeden ze zaměstnavatelů: „Začali jsme se dívat jinýma očima a snažíme se lidem více vycházet vstříc.“

#### ***Faktory ovlivňující dopady projektu:***

Významným faktorem úspěšnosti projektu z hlediska přínosů pro zapojené firmy, který přispěl k vysoké účinnosti projektu, byla **podpora příjemce se zaváděním opatření** uvedených v plánu podpory rovných příležitostí do praxe již v průběhu projektu a také provádění průběžné supervize. Díky tomu tak mohlo docházet již v průběhu projektu k zavedení některých opatření do provozu zapojených firem (např. flexibilní formy práce jako práce z domova či pružná pracovní doba, benefit respitní asistence apod.)

Důležitým faktorem úspěšnosti byl **pozitivní přístup zapojených firem** k účasti v projektu, poskytnutí součinnosti a spolupráce při zpracování auditu. Díky tomu, že navržená opatření vzešla z vlastní iniciativy firem, byla zaměřena na oblasti, které jako slabá místa vidí sami zástupci firem. Přístup a vlastní iniciativa firem při tvorbě plánů rovných příležitostí se však lišily. Důvodem je, že oblast rovných příležitostí nepatří mezi hlavní priority firem, jak potvrdili také zástupci zaměstnavatelů. Jedna z firem dokonce chtěla z tohoto důvodu z projektu v jeho průběhu vystoupit, přestože jim aktivity projektu přinášely výsledky, ale po diskuzi s příjemcem účast v projektu dokončila. Příjemce tak dle vlastních slov musel být v některých případech velmi asertivní ve vymáhání výstupů od zaměstnavatelů. Jak uvedl příjemce, z hlediska dosažení přínosů pro zaměstnavatele se „vyplácí“ **kontinuální spolupráce a komunikace s firmami**, kdy je potřeba dlouhodobější aktivizace. Slovy příjemce: „Na firmy v regionu funguje neustálé opakování,

připomínání a vysvětlování“. K tomuto účelu sloužily pravidelné pracovní snídaně s manažery zapojených firem.

Dopady projektu pro jednotlivé firmy z hlediska implementace opatření na podporu rovných příležitostí do praxe ovlivňovaly **různé možnosti firem z hlediska zavedení opatření pro podporu rovných příležitostí**, především pak flexibilní pracovní doby. Například ve výrobních firmách nelze udělit benefit upravené pracovní doby plošně z provozních důvodů (např. práce na směny), v dopravním podniku je pak překážkou nepřetržitý provoz. Nicméně i v těchto firmách jsou umožňovány flexibilní formy práce v individuálních případech (např. pro matky na rodičovské dovolené, ze zdravotních důvodů apod.) a také v závislosti na dané pracovní pozici. Jak uvedl jeden ze zaměstnavatelů, „musí se hledat zlatá střední cesta“.

Vzhledem k nižšímu významu tématu rovných příležitostí v rámci činnosti firem byla základním faktorem realizace projektu dovednost příjemce přesvědčit firmy ke spolupráci. Příjemci se dlouhodobě **daří navazovat vztahy se zástupci regionálních firem i s jejich zaměstnanci**, a to především díky neformálnímu přístupu či sdílení stejných pracovních problémů. Jak uvedl příjemce: „Je potřeba všechny ty věci vysvětlovat na každodenních situacích a příkladech, které ti lidi znají, konkrétně, lidsky, bez pozláték“. Díky navození této atmosféry pak byli např. zaměstnanci firem ochotni poskytovat rozhovory na kameru apod. Dalším důvodem pozitivního přístupu k projektu ze strany cílových skupin také bylo obecné povědomí místních obyvatel o aktivitách organizace Kašpar, které jsou velmi široké.

K úspěchu projektu přispělo také to, že zaměstnavatelé také navazovali vztahy také mezi sebou v rámci pořádaných konferencí v průběhu projektu. Proběhlo celkem 6 konferencí, přičemž každá z nich se odehrávala v sídle jednoho ze zaměstnavatelů a byla spojena s exkurzí a přednáškou o způsobu podpory rovných příležitostí v dané firmě.

## **2) Dopady pro cílovou skupinu (zaměstnanci): Posílení profesních dovedností a osobnostní rozvoj žen starších 50 let; posílení pracovní integrace pečujících osob**

Potřeby zaměstnanců firem v oblasti rovných příležitostí vyplývají především z problémů sladování pracovního a rodinného života (skloubení zaměstnání a péče o domácnost, péče o závislého člena rodiny, zájmové činnost a studia apod.). V důsledku genderového stereotypu jsou přitom s péčí o osobu blízkou spojovány především ženy. Projekt byl pro zaměstnance firem (muže i ženy) příležitostí, jak získat informace, které jim pomohou řešit jejich situaci, a také se aktivně zapojit do procesu zlepšování podmínek v oblasti genderu rovných příležitostí ve firmách.

V rámci projektu bylo podpořeno celkem 67 osob, přičemž 65 z nich bylo zaměstnanci zapojených firem a 2 osoby byly v době účasti v projektu nezaměstnané. Počet podpořených osob v jednotlivých aktivitách byl následující<sup>2</sup> (některé osoby se účastnily i více než jedné aktivity):

- Respítní asistence: 15 osob
- Interní mezigenerační mentoring: 13 osob
- Genderový modul: 38 osob
- Program pracovní integrace: 4 osoby

<sup>2</sup> Některé osoby se účastnily i více než jedné aktivity, součet účastníků jednotlivých aktivit proto neodpovídá celkovému počtu podpořených osob.

Školení v oblasti genderu (genderový modul) se účastnili zástupci širšího managementu firem, pracovníci personálního oddělení a také řadoví zaměstnanci. Školení se oproti původnímu plánu odehrával spíše netradiční formou (blíže viz faktory ovlivňující dopady projektu). Dle příjemce i zaměstnavatelů zaměstnanci díky školení získali náhled na situace, které řešili v pracovním i osobním životě a také získali nové poznatky, především v oblasti **aplikace rovných příležitostí do firemního prostředí**, např. seznámení s nástroji sladování, znalost odborných termínů z oblasti genderu nebo používání genderově korektního jazyka v rámci oficiálních dokumentů (projevilo se také v praxi dané firmy). U jedné z firem se díky školení podařilo stmelit kolektiv podniku díky tomu, že se zaměstnanci prostřednictvím videodokumentu příjemce s překvapením dozvěděli o jeho přístupu k rovným příležitostem a dle slov příjemce „viděli najednou zaměstnavatele v jiném světle“.

**Pro cílovou skupinu žen starších 50 let** bylo určeno školení k internímu mezigeneračnímu mentoringu. Školení bylo zaměřeno především na řešení různých typů situací, které mohou v zaměstnání nastat. Zapojené zaměstnankyně si v rámci tohoto školení **osvojily zásady poskytování mentoringu**, tak aby mohly předávat zkušenosti a vědomosti nově nastupujícím zaměstnancům či vracejícím se po mateřské či rodičovské dovolené. Jak vyplývá z šetření, zapojené ženy na 50 let vnímají jako ocenění svých zkušeností a jejich práce pro organizaci. Oslovená účastnice mentoringu nejvíce oceňovala přínosy v oblasti **získání dovednosti řešit problémy na pracovišti**, dále překonání ostychu v komunikaci s ostatními zaměstnanci a především „uvědomění si sebe sama“. Jak bylo uvedeno výše (viz dopady pro zaměstnavatele), díky získané dovednosti řešit problémové situace se na tyto ženy nad 50 let obrací další kolegyně pro pomoc. „Díky zapojení do mezigenerační výměny zkušeností tak došlo k rozšíření stávající kvalifikace žen nad 50 let ve firmách a také k rozvoji jejich osobnosti.

Pro usnadnění sladování práce a rodiny osob pečujících o osobu blízkou byl určen benefit respitní asistence (pro péči o závislou osobu nad 18 let) a pracovní integrace pro osoby pečující a malé děti. **Benefit respitní asistence** využilo celkem 15 osob (ženy i muži), které se starají o závislé členy rodiny, především seniory. Tento benefit jim pomohl **sladit tuto péči s docházením do zaměstnání**, což je pro ně dle jejich vyjádření za normální situace časově velice obtížné. Repitní asistence byla využívána především pro pokrytí nárazových situací při péči o tyto osoby (viz realizované aktivity projektu). Zaměstnancům, kteří tento benefit využili, přinesl dle jejich vyjádření především umožnění či ulehčení docházení do zaměstnání a také ke zvýšení soustředěnosti na práci díky vědomí, že je pečovaná osoba v pořádku. Dle vyjádření ve videodokumentu tento benefit oceňovali zaměstnanci i pečované osoby. Nicméně z důvodu malého využití tohoto nebyl ve většině firem trvale zaveden (blíže viz dopady projektu na zaměstnavatele).

V rámci programu pracovní integrace bylo nalezeno **pracovní místo s flexibilní formou organizace práce celkem 4 ženám pečujícím o děti**, z toho ve 2 případech se jednalo o nově vytvořená pracovní místa. Zapojené ženy oceňují možnost nalezení zaměstnání, které umožňuje pracovat při péči o malé děti. Hlavní přínosy shrnula oslovená účastnice: „Oceňuji hlavně volnou pracovní dobu, **pozice je dobře nastavená ohledně sladění s rodinným životem**, neomezuje mě to, co se dětí týče.“ Jedné z žen zřízení místa s flexibilním uspořádáním umožnilo návrat na své původní pracovní místo, které by však v rámci obvyklé pevné pracovní doby nemohla při denním režimu pečující matky zvládat. Všechny ženy si udržely získanou pozici i po ukončení příspěvků na tato pracovní místa, přičemž na těchto místech zůstala také jejich flexibilní uspořádání. Další pokračování těchto flexibilních míst financovali po skončení projektu sami zaměstnavatelé.

#### **Faktory ovlivňující dopady projektu:**

Podobně jako v případě cílové skupiny zaměstnavatelů byla výrazným faktorem úspěšnosti **profesionalita a zkušenost příjemce s realizací aktivit v oblasti genderu a rovných příležitostí** a také



zkušenost s prací s cílovou skupinou zaměstnavatelů (regionálními firmami) i zaměstnanců těchto firem včetně existence zavedených postupů komunikace a přístupů k účastníkům těchto aktivit. Patřil mezi ně **neformální přístup** ke školením, kdy díky navození této atmosféry pak byli např. zaměstnanci firem ochotni poskytovat rozhovory na kameru apod. K získání pozitivního přístupu zaměstnanců přispěla také dobrá pověst sdružení Kašpar v regionu a obecné povědomí o jeho aktivitách, které jsou velmi široké.

Faktorem úspěšnosti provedených genderových školení bylo **nastavení aktivit vzhledem k potřebám** cílových skupin, především pak přizpůsobování formy genderového školení na míru každé firmě. Potřeba tohoto individuálního přizpůsobení přitom vyplynula až **v průběhu projektu**, kdy ze strany firem přicházely různé představy o formě školení. Důvodem byla snaha o co nejmenší administrativní a provozní zatížení firem, kdy bylo dle příjemce potřeba „bojovat za ten čas zaměstnanců v práci“, vzhledem k orientaci firem především na ekonomický zisk. Běžnou „přednáškovou“ formou proběhlo školení pouze u jedné firmy, ostatní byly netradiční. Např. v dopravním podniku z důvodu nemožnosti uvolnění velkého množství zaměstnanců najednou proběhlo školení individuální formou; v další z firem pak mělo školení formu outdoorové aktivity v podobě hry, která ukazovala, jakým způsobem vstupují otázky rovných příležitostí do personálních procesů od okamžiku přijetí nového zaměstnance. Tato aktivita se dle příjemce i daného zaměstnavatele setkala s úspěchem.

### **3) Dopady pro okolí: Zvýšení informovanosti obyvatel regionu v oblasti sociální odpovědnosti firem, mezigenerační odpovědnosti a rovných příležitostí především z hlediska genderu a věku**

V rámci veřejné osvěty bylo v projektu vytvořeno velké množství produktů sloužících k propagaci tématu rovných příležitostí, genderu, sociální odpovědnosti firem a dalších. Jednou z forem vytvořených produktů byly **audiovizuální výstupy**, tj. různé dlouhé video nahrávky, které např. u benefitu respitní asistence, pracovní integrace a školení mentoringu zahrnovaly vyjádření účastníků projektu, jak jsou spokojeni např. s nabízeným benefitem či školením, jakým způsobem získané poznatky využili, k čemu jim sloužily apod. V průběhu diversity auditu a tvorby plánu podpory rovných příležitostí v zapojených firmách byl natáčen časosběrný dokument o tomto procesu. K aktivitě genderového školení byl natočen cyklus krátkých graficko-hraných spotů („Kašparovy spoTky“), které byly využívány při výuce a po skončení projektu vydány a šířeny v kolekci pro další firmy. V rámci projektu byly natočeny desítky dalších audiovizuálních výstupů, např. záznamy z konferencí, pracovních snídaní, spoty o dalších 10 společensky odpovědných zaměstnavatelích v regionu, spoty na téma rovných příležitostí a další. Z audiovizuálních výstupů bylo vytvořeno CD, které vyšlo v nákladu 500 ks. Vytvořené audiovizuální výstupy byly šířeny do dalších firem v regionu (cíleně roznášeny do firem nebo prezentovány na dalších akcích pořádaných příjemcem) a jejich umístěním na internet (na veřejný server pro šíření videosouborů), kde mohou být volně sledovány a dostaly se k běžné populaci. Dle příjemce je však účinnější formou informování veřejnosti prezentace videí na akcích pořádaných sdružením Kašpar.

Další propagační produkty měly formu atraktivní papírové publikace či metodiky. Bylo vytvořeno celkem 5 brožur s těmito tématy (odpovídajícími jednotlivým aktivitám):

- Metodika diversity auditu: „Diversity management v praxi“
- Metodika benefitu respitní asistence: „Super hity: nadčasové benefity“
- Metodika interního mezigeneračního mentoringu: „Různé generace – lepší spolupráce“
- Publikace: „S padesátkou na krku“
- Publikace: Vítejte v Libereckém kraji dobré firemní kultury

Publikace vyšly vždy v nákladu 200 ks a byly jednak poskytovány firmám i veřejnosti na závěrečné konferenci, a jednak byly k dispozici na dalších akcích příjemce. Výtisky byly také poskytnuty do knihoven v regionu, díky čemuž z nich mohou čerpat také např. studenti zabývající se tématem rovných příležitostí (jeden ze studentů se již příjemci ozval s prosbou o spolupráci). V rámci projektu vznikly také tematické postery a malé rozkládací informační brožury na téma diverzity. Dále proběhlo také 6 konferencí, které byly otevřené pro veřejnost (viz výše).

Z výsledků monitoringu provedeného příjemcem vyplývá, že povědomí o problematice genderu a RP se zvýšilo (mezi zaměstnanci zapojených firem vyrostlo o 53 %). Na dopady osvěty na veřejnost lze pak usuzovat například z návštěvnosti akcí pořádaných příjemcem, která se od ukončení projektu dle příjemce zvýšila. Na základě zhodnocení veškerých výstupů projektu v oblasti informovanosti a osvěty veřejnosti a aktivního způsobu jejich šíření a prezentace lze soudit, že **projekt přispěl ke zvýšení informovanosti obyvatel regionu v otázce rovných příležitostí a společenské odpovědnosti**, a přispěl tak také ke zmírňování genderových, věkových a dalších stereotypů vůči osobám znevýhodněným na trhu práce.

#### ***Faktory ovlivňující dopady projektu:***

Faktorem úspěšnosti projektu z hlediska dopadů na širší veřejnost je vhodný způsob uchopení problematiky genderu a rovných příležitostí a její prezentace. Dle slov expertky na rovné příležitosti se osvědčilo komunikovat tuto problematiku prostřednictvím tématu společenské odpovědnosti: „Dá se na tom propojovat, že obě strany trhu práce musí něco udělat, aby to fungovalo.“

O všech výstupech příjemce informoval na webových stránkách i na sociální síti a šířil je aktivně do dalších firem v regionu i vůči širší veřejnosti na svých akcích (viz výše). Především **skrze audiovizuální výstupy** se dle příjemce podařilo dostat téma genderu a rovných příležitostí k veřejnosti, a to díky jejich srozumitelnosti, dynamice a zábavné formě. Dle příjemce k šíření informovanosti o tématu výrazně napomohla také distribuce posterů.

#### **4) Dopady pro příjemce dotace: Získání zkušeností z hlediska spolupráce s firmami; získání nových nástrojů pro komunikaci**

Přínos projektu pro příjemce spočíval v **posunu z hlediska spolupráce s regionálními firmami**, především pak utvrzení, že „klíčová je dlouhodobost, trpělivost a přizpůsobení se“. Příjemce také získal další zkušenosti v oblasti metod práce se zaměstnavateli a zaměstnanci, dle svých slov pochopil, že je třeba zjednodušit komunikaci o tématu genderu, tj. vysvětlovat problematiku na situacích ze života. Dalším poučením pro příjemce bylo, že je třeba být příliš ambiciózní ohledně požadavků kladených na firmu. Příjemce také **upravil svoji představu o realizaci genderových školení**, kdy má v plánu se po zkušenostech z projektu zaměřovat na zábavnou, zkušenostní formu včetně outdoorové varianty.

Díky produktům vytvořeným v rámci projektu (metodiky, brožury, audiovizuální výstupy, postery apod. – viz výše) příjemce **získal mnoho nových nástrojů pro komunikaci** vůči dalším firmám v regionu a širší veřejnosti, například při pořádání dalších konferencí a jiných akcí v rámci běžné činnosti sdružení či při dalších realizovaných projektech.

#### ***Faktory ovlivňující dopady projektu:***

Získání nových zkušeností bylo usnadněno tím, že příjemce vyvíjel v průběhu všech aktivit projektu snahu vyjít vstříc zaměstnavatelům a jejich potřebám, přáním a možnostem. Díky tomu tak mohly vzniknout neplánované formy komunikace či organizace některých aktivit, které se ukázaly jako účinné.

## II. Přínosy projektu z hlediska rovnosti mužů a žen

Projekt byl zaměřen na šíření osvěty v oblasti rovných příležitostí v širším významu, prosazování principů společenské odpovědnosti a genderové rovnosti. V tomto smyslu byl cílen na muže i ženy. Jelikož jsou však ženy častěji vystavovány genderovým a ageistickým předsudkům a také jsou více zatíženy péčí o domácnost a závislé členy rodiny, vyšší přínosy měl projekt právě pro ženy, a to zejména v oblasti zlepšení sladování rodinného a pracovního života (umožnění či rozšíření možností flexibilní pracovní doby), používání genderově korektního jazyka ve firemních dokumentech, ale i zmírňování předsudků z hlediska pohlaví i věku díky působení na zaměstnavatele i na širší veřejnost.

Dílčím zaměřením projektu byla specifická podpora zaměstnaných žen starších 50 let, které jsou nejohroženější skupinou při propouštění ve firmách právě z důvodu stereotypů spojených s jejich věkem a pohlavím a také s obtížným sladováním práce s péčí o domácnost a často o závislé (starší či nemocné) členy rodiny. Díky projektu byla zvýšena pracovní kvalifikace těchto žen a byly zúročeny jejich zkušenosti a know-how prostřednictvím jejich zapojení do mezigenerační výměny zkušeností ve firmách. Byla tak posílena jejich pozice mezi zaměstnanci v podniku a zvýšena jejich sebedůvěra. Na ženy nad 50 let byl také cílen benefit respitní asistence, který nakonec využilo také mnoho mužů ve stejné situaci (pečujících o blízkou osobu).

## III. Překážky při realizaci projektu a způsoby jejich řešení

### 1) Výskyt a řešení očekávaných rizik

Rizika, která byla očekávána před realizací projektu, se týkala zejména nezájmu firem a zaměstnanců zapojit se do aktivit projektu. Toto riziko se částečně naplnilo pouze u snahy zapojení poslední, šesté firmy, kdy zaměstnavatel pro získání posledního podniku musel oslovit až 30 firem z regionu (kromě poslední firmy byl zájem ze strany zaměstnavatelů okamžitý). Oslovené firmy neměly o zapojení do projektu zájem z různých důvodů, např. nedostatku žen nad 50 let nebo z důvodu složité komunikace regionální pobočky s centrálního vedení pro rozhodnutí o účasti v projektu (v některých případech měly regionální pobočky zájem, ale vedení účast v projektu neschválilo). Příčinou může být dle příjemce také vyčerpanost regionu z důvodu dlouholetého působení příjemce vůči firmám v oblasti rovných příležitostí. Přestože **poslední firma byla zapojena až 6 měsíců před koncem projektu**, stihla se zúčastnit všech aktivit kromě genderového školení, které z časových a organizačních důvodů nakonec neproběhlo.

Částečně se také naplnilo riziko **komplikací při realizaci školení** z důvodu nevole managementu firmy (nejen) vzhledem k požadavku uvolnění zaměstnanců v pracovní době. V některých případech byly důvodem **organizační problémy se sestavením skupin** zaměstnanců pro realizaci genderového školení či školení mentoringu, které probíhaly ze strany firem. Tyto problémy byly dle příjemce nepředvídanou komplikací. V případě výběru žen pro školení mentoringu měli zaměstnavatelé na začátku projektu dle příjemce problém vybrat motivované osoby starší 50 let, které má firma v úmyslu skutečně obsadit na pozici mentorek. Byl také problém sladit logistické zajištění kurzů tak, aby všechny osoby z daného podniku (zapojené do projektu) mohly pracovat na souběžné pracovní směně a , a mohly tak navštěvovat kurz v rámci stejné skupiny (souvisí s překážkou vysokých nároků projektu na zaměstnavatele a omezenými možnostmi uvolnění zaměstnanců z provozních důvodů). Nakonec po organizačním vypětí příjemce i zaměstnavatelů a díky přizpůsobení způsobu realizace aktivit potřebám jednotlivých firem všechna školení proběhla úspěšně.

## 2) Překážky bránící dosažení vyšších přínosů projektu

**Vnitřním faktorem**, který částečně ovlivnil přínosy projektu, bylo **přizpůsobování aktivit dle potřeb cílových skupin až v průběhu projektu** (příjemce tento proces označil jako „učení za pochodu“). Pokud by příjemce již předem plánoval, že bude třeba poskytovat firmám genderové školení v různých formách, a předem by se připravil (např. vytvořením metodik), byly by tyto aktivity efektivnější. Vytváření nových konceptů a metodik až v průběhu projektu tak mohlo zbrzdit dopad na větší počet osob z řad zaměstnavatelů i zaměstnanců.

Problémovým faktorem byl také **velký rozsah projektu**, který obsahoval 7 věcných aktivit, do kterých byly zapojeny cílové skupiny. Účast v projektu tak kladla **velké nároky na spolupráci a vlastní aktivitu a iniciativu zapojených firem**, a to především na kontaktní osobu, která měla komunikaci a organizaci v rámci projektu v dané firmě na starosti a která pak často byla pracovním přetížená (jak potvrdili příjemce i zaměstnavatelé). Důsledkem této „přesycenosti“ firem bylo, že se zaměstnavatelé již sami nedokázali orientovat v realizovaných aktivitách. Tato zkušenost měla také negativní vliv na ochotu firem v nejbližší době s příjemcem znovu spolupracovat.

Méně výrazným problémem, který neovlivnil přínosy projektu, bylo **podpoření menšího počtu osob**, než bylo původně plánováno (viz monitorovací indikátory projektu). Důvodem byla účast některých osob v několika aktivitách současně. Tyto osoby tak mohly být započítány pouze jednou. Příjemce dle vlastních slov s tak výrazným překryvem účastníků v jednotlivých aktivitách předem nepočítal.

Dílní překážkou při realizaci projektu byla **komunikace s externím administrátorem**, kdy docházelo např. ke změnám v již schválených monitorovacích zprávách. Tyto komplikace narušovaly týmovou práci při realizaci aktivit.

Jako určitou překážku při realizaci projektu příjemce označil také **administrativní zátěž spojenou s realizací povinné aktivity monitoringu a evaluace** (tato aktivita byla jako povinná označena v dané výzvě). Vzhledem ke skutečnosti, že projekt obsahoval 8 širokých aktivit a především že příjemce zjišťoval zpětnou vazbu ohledně přínosů projektu v rámci těchto aktivit jiným způsobem, byla povinná aktivita monitoringu a evaluace přílišnou administrativní zátěží navíc jak pro zaměstnavatele a zaměstnance (kteří tak museli hodnotit každou aktivitu, které se zúčastnili, vlastně dvakrát), tak pro příjemce. Dle slov příjemce by na aktivitu monitoringu a evaluace mělo být vynaloženo mnohem méně času (povinná aktivita monitoringu byla velmi objemná, co se týče dílčích činností, zabrala dle příjemce 15 % času realizačního týmu, přičemž jako ideální by považoval tak 2 % času věnovaného na monitoring).

## 5 Zhodnocení projektu dle účinnosti, hospodárnosti a udržitelnosti

5.1 Účinnost projektu	
<b>Naplnění účinnosti</b> (taxonomie)	Spíše vysoké – úpravou zapojení a využití projektových vstupů by bylo možné dosáhnout dílčích zlepšení a vyššího přínosu pro cílovou skupinu
<b>Výše podpory na jednu podpořenou osobu<sup>3</sup></b>	109 tis. Kč
<b>Jednotkové náklady na vytvořené pracovní místo<sup>4</sup></b>	4 886 tis. Kč
5.2 Hospodárnost projektu	
<b>Naplnění hospodárnosti</b> (taxonomie)	Spíše vysoká – některé ze vstupů nebyly zcela nezbytné pro dosažení cílů, ale přispívaly k jejich plnění a celkovému účelu projektu
<b>Počet podpořených osob na jeden úvazek projektového týmu</b>	15 podpořených osob
<b>Počet vytvořených pracovních míst na jeden úvazek projektového týmu</b>	3,4 pracovních míst
5.3 Udržitelnost přínosů projektu	
<b>Udržitelnost projektu</b> (taxonomie)	Vysoká - dosažené výsledky byly udrženy

### I. Účinnost a hospodárnost projektu

Jak ukázalo šetření, v rámci projektu mohlo být s danými zdroji dosaženo vyšších přínosů pro cílové skupiny. Tomu bránily některé překážky interního i externího charakteru, především zapojení poslední firmy do projektu až půl roku před koncem projektu a také přizpůsobování aktivit potřebám cílových skupin až v průběhu projektu. Za překážku dosažení vyšších přínosů lze označit problematickou komunikaci s externím administrátorem a také administrativní zátěž zaměstnavatelů, zaměstnanců i příjemce plynoucí z realizace povinné aktivity monitoringu a evaluace (blíže viz překážky při realizaci projektu). Všechny ostatní aktivity i další disponibilní zdroje (finanční prostředky i členové realizačního týmu) byly optimálně využity s ohledem na maximalizaci přínosů dané intervence.

Z hlediska hodnocení účinnosti však lze konstatovat, že **úpravou některých vstupů (v tomto případě přípravou různých forem aktivit již před začátkem projektu a zapojením všech firem již od začátku projektu) bylo možné dosáhnout vyšší kvality výsledků projektu.** Projekt je tak možné označit jako spíše účinný.

Jednotkové náklady na vytvořené pracovní místo (celkem 1,5) činily 4 886 tis. Kč na jedno vytvořené pracovní místo pro osoby z CS v přepočtu na plný úvazek. Při interpretaci těchto nákladů je nezbytné vzít do úvahy, že vytvoření nových pracovních míst bylo pouze malou dílčí součástí projektu, kdy byla vytvořena pracovní místa pouze pro 2 osoby. Výše podpory na jednu podpořenou osobu (celkem 67 osob) pak dosáhla 109 tis. Kč. Do výpočtu jednotkového nákladu na jednu podpořenou osobu

<sup>3</sup> K interpretaci blíže viz text níže.

<sup>4</sup> K interpretaci blíže viz text níže.

vstupují zcela nesrovnatelně vykázané počty podpořených osob, kdy každá z těchto osob byla podpořena různými aktivitami. V rámci projektu byly navíc realizovány široké osvětové aktivity cílící na veřejnost.

Jak bylo zjištěno, **ne všechny realizované aktivity byly zcela potřebné pro dosažení očekávaných přínosů a dopadů projektu.** Aktivita monitoring a evaluace projektu byla do projektu zařazena pouze z důvodu nastavení výzvy OP LZZ, kde byla zařazena mezi povinné aktivity, a dublovala tak zjišťování výsledků projektu ze strany příjemce, které probíhalo jinými formami (konference, natáčení výpovědí účastníků pro tvorbu interaktivních produktů apod.) (blíže viz překážky při realizaci projektu). Ostatní aktivity a lidské zdroje využité v rámci projektu byly prospěšné a potřebné pro dosažení očekávaných přínosů a dopadů projektu. Projekt tak lze označit za částečně nehospodárný.

V rámci projektu připadlo 3,4 vytvořených pracovních míst na jeden přepočtený úvazek projektového týmu (celkem 1,5 vytvořených pracovních míst v přepočtu na plné úvazky a 10 osob v projektovém týmu). Na jeden úvazek projektového týmu pak připadlo 15 podpořených osob.

V projektu bylo vyčerpáno celkem 99 % původně plánované výše dotace (tj. z požadované částky dotace 7 328 560,- Kč bylo vyčerpáno 7 239 356,- Kč).

## II. Udržitelnost přínosů projektu

Z hlediska příjemce spočívá zajištění udržitelnosti především v pokračující spolupráci se zapojenými firmami, kterým i po skončení projektu nabízí konzultace a podporu při zavádění opatření v oblasti rovných příležitostí. Realizovaný projekt navazoval na dlouhodobou aktivitu příjemce v oblasti podpory firem v regionu Liberecka při zavádění genderových opatření a prvků diversity managementu. Podporu dalšího rozvoje firem v této oblasti příjemce plánuje v rámci dalších projektů v novém programovacím období. Vyzkoušená inovativní opatření na podporu rovných příležitostí, jako je respitní asistence či mezigenerační mentoring, příjemce může (a plánuje) nabízet dalším firmám jako již otestované prvky, pro jejichž zavádění má vytvořenou metodiku i zkušenosti. Udržitelnost z hlediska osvětových a informačních aktivit je zajištěna v rámci další činnosti příjemce vůči regionálním firmám i veřejnosti, kdy jsou při pořádaných akcích využívány vytvořené produkty - audiovizuální výstupy i publikace.

Přínosy pro cílové skupiny byly udrženy zejména ve smyslu posunu v postoji a přístupu zaměstnavatelů k rovným příležitostem na pracovišti. Z hlediska zaměstnanců byla také většina získaných přínosů udržena, kdy zavedený mentoring ve firmách na neformální úrovni probíhá (což bylo cílem projektu) a byla také udržena vytvořená či upravená stávající pracovní místa s flexibilní formou organizace práce. Faktorem udržitelnosti přínosů projektu pro cílové skupiny bylo zavádění některých opatření z vytvořeného plánu podpory rovných příležitostí ve firmách již v průběhu projektu ve spolupráci s příjemcem. Další jsou zaváděna postupně po skončení projektu. V rámci návaznosti na aktivity projektu jedna ze zapojených firem v současné době pracuje ve spolupráci s centrem Kašpar na zřízení linky důvěry pro zaměstnance, kteří by potřebovali pomoc v oblasti finančního poradenství.

## 6 Souhrnné zhodnocení a poučení z realizace

### 6.1 Identifikace nejlepší, dobré a neosvědčené praxe

<b>Existence dobré praxe (taxonomie)</b>	Dobrá praxe
Bodové hodnocení na základě multikriteriální analýzy	91 (ze 100)
<b>Hodnocení jednotlivých kritérií v rámci multikriteriální analýzy</b>	
<b>Kritérium</b>	<b>Bodové hodnocení</b>
<i>účelnost projektu (váha 30 %)</i>	100
<i>užitečnost projektu ze strany cílových skupin (váha 10 %)</i>	100
<i>účinnost projektu (váha 15 %)</i>	70
<i>hospodárnost projektu (váha 15 %)</i>	70
<i>udržitelnost projektu (váha 15 %)</i>	100
<i>inovativnost řešení (váha 5 %)</i>	100

#### I. Identifikace nejlepší, dobré a neosvědčené praxe

Projekt 50+ výhod rovných příležitostí, jehož předmětem bylo šíření osvěty v oblasti rovných příležitostí a společenské odpovědnosti a podpora skupiny žen nad 50 let znevýhodněné na trhu práce, lze celkově označit za vhodný příklad dobré praxe. Projekt naplňuje veškeré charakteristiky z hlediska účelnosti, užitečnosti pro CS, udržitelnosti a navíc přináší inovativní přístup k řešení problémů CS. V menší míře pak projekt naplňuje charakteristiky z hlediska účinnosti, hospodárnosti a užitečnosti pro klíčové aktéry.

Cíle projektu byly naplněny v plném rozsahu. Užitečnost realizovaných aktivit jak pro účastníky (cílové skupiny) tak příjemce byla potvrzena (blíže viz zhodnocení dopadů a přínosů realizace projektu). Projekt je úspěšný zejména s ohledem na dosažení dlouhodobých dopadů pro CS a příjemce a jejich udržitelnosti.

Celková úspěšnost byla dána naplněním řady provázaných faktorů, přičemž za hlavní faktory úspěšnosti a dobré praxe lze označit zkušenost příjemce v oboru a s prací s CS, přizpůsobování aktivit na míru dle potřeb jednotlivých účastníků, aktivní působení a navázání vztahů s cílovými skupinami (zaměstnavateli i zaměstnanci) a také atraktivní formu osvětových aktivit. Přínosná pro dosažení těchto pozitivních dopadů byla většina podpořených aktivit.

Z hlediska cílové skupiny zaměstnavatelů projekt potvrdil, že, slovy expertky na rovné příležitosti, „**pro nastartování změny v myšlení je potřeba dlouhodobější aktivizace a kontinuální komunikace**“. Tento aspekt lze označit za základ úspěchu z hlediska dosažení očekávaných přínosů navazujících věcných aktivit (blíže viz zhodnocení dopadů a přínosů realizace projektu).

#### II. Doporučení dle faktorů úspěchu a překážek při realizaci projektu

V rámci projektu se osvědčilo a pro obdobně zaměřené projekty lze doporučit:

- **přůběžná komunikace a aktivizace firem**  
specifikace: dlouhodobá kontinuální komunikace a individuální práce s firmami je klíčová pro dosažení změny v postojích a přístupu k rovným příležitostem a společenské odpovědnosti.

- **zjednodušení komunikace**  
specifikace: pro získání zájmu CS i veřejnosti se osvědčilo komunikovat problematiku genderu a rovných příležitostí skrze téma společenské odpovědnosti a zjednodušit komunikaci tématu s důrazem na praktické využití a příklady ze života.
- **přizpůsobení potřebám CS**  
specifikace: průběžné a flexibilní zohledňování provozních specifik a dalších možností firem je klíčové pro efektivní realizaci aktivit.
- **atraktivní forma osvětových aktivit**  
specifikace: díky zábavné a interaktivní formě aktivit a informačních produktů a možnosti jejich dalšího využití pro interní účely firem se téma rovných příležitostí dostalo do povědomí zaměstnanců firem i veřejnosti.

Překážky pro dosažení vyšších přínosů a negativní faktory, které bylo třeba při realizaci projektu řešit/překonat:

- Komplikace při realizaci aktivit – organizační problémy se sestavením skupin zaměstnanců firem pro realizaci některých aktivit z provozních důvodů (vzhledem k požadavku uvolnění zaměstnanců v pracovní době)
- Problémy s nábořem plánovaného počtu účastníků – poslední firma byla zapojena až 6 měsíců před koncem projektu, což vyžadovalo zhuštění aktivit, přičemž jedna neproběhla vůbec.
- Přizpůsobování aktivit dle potřeb cílových skupin až v průběhu projektu – mohlo zbrzdit dopad aktivit projektu na větší počet osob z řad zaměstnavatelů i zaměstnanců.
- Velký rozsah projektu - účast v projektu kladla velké nároky na spolupráci a vlastní aktivitu a iniciativu zapojených firem, důsledkem bylo často pracovní přetížení kontaktní osoby.
- Administrativní zátěž spojená s realizací aktivity monitoringu a evaluace povinné v rámci výzvy - na její realizaci bylo vynaloženo neodpovídající množství času, navíc dublovala zjišťování výsledků ze strany příjemce.

### III. Potenciál šíření dobré praxe / aplikovatelnosti projektu

Aplikovatelnost a potenciál pro šíření dobré praxe jsou u tohoto projektu velmi vysoké. Projekt Centra Kašpar určitě může být inspirací a návodným příkladem pro další neziskové organizace působící v oblasti genderu, rovných příležitostí a sladování pracovního a rodinného života.