

Závěrečná zpráva z procesní evaluace – srpen 2020

1. Úvod

Spolek NUDZ společně se svým partnerem Národním ústavem duševního zdraví realizuje od srpna 2017 evropský projekt s názvem Podpora zaměstnatelnosti osob s duševním onemocněním metodou Place and Train (dále jen „projekt“) a pilotně ověřit schopnost této metody podporovaného zaměstnávání řešit problematiku ekonomické a sociální integrace osob s vážným duševním onemocněním v ČR. Přirozenou součástí projektu je procesní a dopadová evaluace, které jsou koordinovaně zajišťovány interním (procesní) i externím (dopadová) evaluátorem. Oba evaluátoři v úvodu projektu zpracovali podrobný evaluační plán, jímž se až do konce projektu při plnění evaluačních úkolů řídí. Podrobnější informace k obsahu evaluačního plánu – viz dokument *Výzkumný plán evaluace projektu Place and Train*.

Tato Závěrečná zpráva z procesní evaluace přináší výsledky proběhlé procesní evaluace v celém nejen posledním monitorovacím období projektu. Kapitola 2 stručně informuje o využitých metodách sběru evaluačních dat. Kapitola 3 pak obsahuje stěžejní evaluační zjištění týkající se celé realizace projektu. A konečně kapitola 4 obsahuje hlavní doporučení procesního i věcného rázu vyplývající z těchto zjištění pro budoucí projekty či opatření směřující na pracovní přípravu cílové skupiny.

2. Použité metody sběru dat

2.1. Desk research – sběr a analýza sekundárních dat

Interní evaluátor měl v průběhu realizace projektu k dispozici všechny relevantní projektové dokumenty a data (zejména vstupní data o CS, vstupní diagnostické dotazníky, dohody o účasti v projektu, zápisy z projektových porad, metodické dokumenty, souhlasy se zpracováním osobních údajů a inzeráty na nábor CS), aby mohl sledovat proces vývoje projektu, všech jeho klíčových aktivit a ověřovat vývoj plnění cílů projektu.

Desk research sekundárních dat týkajících se projektu prováděl interní evaluátor vždy jednou za měsíc a relevantní zjištění později souhrnně adresoval externímu evaluátorovi, aby i on měl průběžný přehled o vývoji projektu. Na základě desk research probíhalo také jednou za tři měsíce na pravidelných projektových poradách za účasti interního evaluátora průběžné hodnocení vývoje projektu a společné řešení případných problémových aspektů.

2.2. Polostrukturovaný skupinový rozhovor s realizačním týmem

Pátý a poslední skupinový evaluační rozhovor interního evaluátora s vybranými členy realizačního týmu – jmenovitě s pracovním konzultantem a gestorkou projektu byl proveden 20. 8. 2020. Jádro otázek se opět týkalo reflexe procesních aspektů projektu v tomto závěrečném monitorovacím období. V rámci rozhovoru byly také diskutovány celkové výsledky a dopady intervence z pohledu uvedených klíčových pracovníků projektu.

Obsah rozhovoru byl zachycen na diktafon, posléze přepsán a zvuková stopa smazána. Všechna relevantní zjištění z rozhovorů jsou uvedena v této evaluační zprávě v kapitole 3.



2.3. Zúčastněné pozorování

Zúčastněné pozorování využíval interní evaluátor v celém průběhu realizace k získání detailnějšího vhledu do práce realizačního týmu a jeho komunikačních a informačních procesů vůči sobě navzájem i směrem ven k cílové skupině projektu. Jako zúčastněný pozorovatel se také účastnil vybraných projektových porad. Průběh pozorování byl vždy zaznamenáván na záznamový arch a klíčová zjištění z pozorování jsou uvedena v kapitole 3 této evaluační zprávy.

3. Hlavní zjištění procesní evaluace

EO1: Do jaké míry byl projekt realizován dle původního plánu a výchozích předpokladů?

Celkové řízení projektu a fungování realizačního týmu

Realizační tým projektu se od počátku realizace musel vyrovnávat se třemi vstupními problémy. První problém způsobil fakt, že krátce před startem projektu jej opustila osoba, která zpracovávala projektovou žádost, měla zkušenosti s evropskými projekty, dobře projekt znala a měla být zodpovědná za jeho řízení. Nově přijatému realizačnímu týmu zkušenost s evropskými projekty chyběla, museli se ve velmi krátké době s obsahem projektu seznámit a vlastně okamžitě začít s realizací klíčových aktivit, jelikož žádost nepočítala s přípravnou fází. Tyto faktory měly pochopitelně vliv na průběh prvních měsíců projektu, ve kterých se realizační tým věnoval primárně náboru a tréninku cílové skupiny a některé související formální náležitosti byly za konzultační pomoci interního evaluátora postupně doplněny.

V první polovině projektu byl tým dále optimalizován. Především se uvnitř týmu částečně přeskupily role. Původní projektová a finanční manažerka se nově zaměřila pouze na finanční řízení projektu a z pozice manažerky projektu odešla. Garantka projektu si naopak snížila úvazek na pracovního konzultanta, aby se mohla více věnovat roli garantky a nově převzít i roli manažerky projektu. A konečně uvolněná část úvazku pracovního konzultanta byla využita k navýšení úvazku pracovníka, který již na této pozici působil. Uvedené personální změny byly z pohledu procesní evaluace přirozené a přispěly k plynulejšímu věcnému a administrativnímu řízení projektu.

V zájmu ještě vyšší psychologické podpory cílové skupiny v průběhu tréninku byl tým v pozdější fázi projektu doplněn o specialistu ve zdravotnictví, což byl rovněž z pohledu procesní evaluace a vzhledem ke specifickým cílové skupiny velmi žádoucí krok. Projektový tým tak tvořili lidé, kteří se odborně doplňovali a společně intenzivně a systematicky pracovali na tom, aby všechny klíčové aktivity probíhaly hladce, dařilo se plnit monitorovací indikátory a cíle a projekt měl co nejlepší výsledky z hlediska efektů tréninku a integrace vážně duševně nemocných osob na otevřený trh práce.

Na přelomu roku 2019 a 2020 se bohužel vyhroutil původně mírně problémová komunikace jednoho ze specialistů tréninku s trénujícími osobami z cílové skupiny a musel být nahrazen specialistou novým. K jiným personálním změnám už do konce projektu nedošlo.

Přes počáteční problémy byl projekt po stránce věcné řízen poměrně dobře. Případné formální administrativní nedostatky byly v průběhu realizace identifikovány a vždy odstraněny. Určitá manažerská nezkušenost garantky projektu, která zároveň projekt řídila, se ovšem projevila u klíčové aktivity 4, zaměřené na testování cílové skupiny a tvorbu metodiky Place and Train. Příčinou problémů bylo podcenění významu aktivity a odložení tvorby metodiky až na závěrečnou fázi projektu. Více informací k vývoji této aktivity obsahuje kapitola Klíčová aktivita 4 – Tvorba metodiky.

Klíčová aktivita 1 – Nábor CS



V posledním sledovaném období byla zahájena spolupráce s 8 novými osobami z cílové skupiny a pokračoval trénink 6 osob z předchozího období. Noví účastníci přicházeli nejčastěji z organizace Rubikon, z Fokusu Praha a také z Národního ústavu duševního zdraví. Od počátku do konce projektu tak smluvně vstoupilo do projektu celkem 52 osob z cílové skupiny, čímž byl více jak splněn původní projekový cíl a zároveň monitorovací indikátor (45 osob).

Přestože byl zájem o projekt mezi cílovou skupinou v průběhu realizace relativně nízký, díky úspěšné spolupráci s veřejnými opatrovníky a dalšími organizacemi se realizačnímu týmu účastníky podařilo vždy zajistit. Nicméně proces náboru účastníků se díky tomu oproti plánu musel upravit. Probíhal nikoli jednou za rok, jak bylo plánováno, ale víceméně v průběhu celého roku. Vyššímu zájmu ze strany cílové skupiny bránily již v předchozích zprávách zmiňované faktory, jako jsou příznivé situace na trhu práce, vývoj mezd a v jeho kontextu nízké finanční ohodnocení pracovního tréninku. Tento procesní problém přetrvával po celou dobu realizace projektu, nicméně úspěšné splnění cílových monitorovacích indikátorů nakonec neohrozil.

Klíčová aktivita 2 – Trénink CS

V posledním sledovaném období probíhal trénink celkem 14 osob z cílové skupiny v objemu 4 hodin denně. Všichni trénovali v prostředí NÚDZ, buďto v provozu jídelny pod vedením dvou specialistů tréninku (12 osob) nebo na pozici pomocník údržby (1 osoba) a úklidový pracovník (1 osoba). Původně plán projektové žádosti počítal s 6 hodinami tréninku CS denně. Z důvodu výše uvedeného nezájmu cílové skupiny o vstup do projektu za původní výše hodinové dotace podalo vedení projektu na podzim 2017 žádost o podstatnou změnu a na základě souhlasu ŘO snížilo délku tréninku na 4 hodiny denně. Výsledné 4 hodiny tréninku denně poté zůstaly zachovány až do současné doby.

Trénink pracovních dovedností probíhal u většiny osob bez výraznějších problémů dle stanoveného postupu a byl ovlivněn *specifiky pracovního výkonu vážně duševně nemocných osob*. Individuálně musely být v tomto období řešeny potíže se zapojením do kolektivu z důvodů dlouhodobého fyzického a psychického týrání, zhoršený zdravotní stav v důsledku nedodržení předepsané medicíny doprovázený dlouhodobou pracovní neschopností (a tudíž i prodloužením tréninku) a ukončení pracovního poměru ze strany zaměstnavatele s účastníkem s hraniční poruchou osobnosti. Zde se ukázalo, že osoby s diagnostikovanou hraniční poruchou osobnosti na rozdíl od jiných psychiatrických diagnóz špatně reagují na projektem nastavené způsoby práce s klientem. Navíc jejich každodenní kontakt s dalšími osobami z cílové skupiny vede ke zhoršení jejich pracovního výkonu a zdravotního stavu a výrazně destabilizuje celý pracovní kolektiv.

Úroveň pracovní motivace cílové skupiny byla podobně jako v předchozích obdobích individuální, proměnlivá a do jisté míry ji negativně ovlivňovalo *relativně krátké období tréninku*. Dle pracovních konzultantů a specialistů tréninku obecně potřebují tito lidé delší čas na osvojení specifické dovednosti nebo činnosti a půlroční trénink je v jejich případě poměrně krátká doba na získání potřebných pracovních návyků, znalostí a dovedností. Motivaci (podobně jako pracovní výkon) trénujících ovlivňoval také aktuální psychický stav, únava, působení léků, bolest, rodinné problémy apod. Často se projevovaly odpor ke změně zažitých, byť neefektivních nebo chybných pracovních postupů, snížená schopnost improvizovat (preferenci naučených postupů) a problémy s dodržováním přestávek na oběd. Oproti psychicky zdravým osobám také potřebovali nižší fyzickou a zejména psychickou zátěž a častější kratší pracovní přestávky. Na druhou stranu byli velmi ochotní, vstřícní a práce je většinou naplňovala.

Vývoj psychického zdravotního stavu trénujících osob v průběhu celého projektu ovlivňovalo také *prostředí výcviku/tréninku*. Provoz jídelny pro velkou organizaci jako je NÚDZ je sám o sobě poměrně



stresovým prostředím, které klade vysoké pracovní nároky na šéfkuchaře a jeho personál. Tento stres se posléze u některých účastníků projevoval zhoršením pracovního stavu a častější a/nebo dlouhodobější pracovní absencí.

Rovněž *umístění výcvikového pracoviště* do Klecan, kam cílová skupina dojížděla, mělo na průběh tréninku významný vliv. Je opakovaně empiricky potvrzeno, že dojíždění za prací je poměrně značný stresor snižující celkovou pohodu a spokojenost i zdravých pracovníků. A při duševní nemoci může pochopitelně nabývat na intenzitě.

Za výše uvedených podmínek prošlo tréninkem pracovních dovedností v průběhu celého projektu 52 osob z cílové skupiny, přičemž 10 osob trénink z vlastního rozhodnutí nedokončilo, 1 osoba v jeho průběhu zemřela, 6 osob jej nestihlo dokončit z důvodu pozdního vstupu do projektu a 35 osob dokončilo trénink úspěšně obdržetím certifikátu. Z pohledu procesní evaluace se nedalo určitému podílu předčasných ukončení v souvislosti s touto cílovou skupinou zabránit, nicméně s dobrým time managementem se mohlo předejít 6 případům pozdních vstupů do projektu. Přesto lze výsledek 35 úspěšných absolventů tréninku považovat s ohledem na charakter cílové skupiny za úspěch projektu.

Klíčová aktivita 3 – Podpora zaměstnanosti CS

Z pohledu procesní evaluace se tuto klíčovou aktivitu podařilo projektovému týmu realizovat nadprůměrně úspěšně a v souladu s plánovaným postupem uvedeným v projektové žádosti. Všichni účastníci tréninku byli v pravidelném kontaktu se dvěma pracovními konzultanty, kteří s nimi na začátku tréninku sestavili individuální plány začlenění na otevřený pracovní trh, který společně plnili a v případě potřeby upravovali. Na zvyšování jejich zaměstnatelnosti se podíleli také dva specialisté tréninku přímo při výcviku.

V posledním sledovaném období zahájili pracovní konzultanti podporu v procesu hledání uplatnění na otevřeném trhu práce pro všech 14 trénujících osob. Zaměstnání v NÚDZ bylo nabídnuto 2 z nich a další účastník po absolvování tréninku nastupuje v září 2020 do školy. Jedna osoba byla předána zpět do komunitního týmu, odkud byla do projektu doporučena. Další 4 osoby byly podpořeny při komunikaci s novým zaměstnavatelem a po absolvování tréninku budou zaměstnány na pozicích prodavač, pracovník úklidu, řidič a pomocný pracovník stavby. Ze zbývajících účastníků nastupují 2 do péče jiných zařízení a v případě 3 osob zatím není rozhodnuto, neboť jednání o jejich dalším uplatnění stále pokračují.

Dle pracovních konzultantů byl klíčovým faktorem úspěšné integrace na otevřený pracovní trh pro stabilizované vážně psychicky nemocné osoby dlouhodobější trénink spočívající v získávání pracovní rutiny, která ve výsledku podstatně snižuje psychickou náročnost spojenou s pravidelným docházením do práce. Podobně důležité bylo i trénování a upevňování širších pracovních návyků – zejména pravidelné vstávání, dojíždění, postupy spojené s výkonem práce a také s návratem do domácího prostředí. Stejně důležitou roli sehrály zdravé sociální začlenění nemocných osob, adaptace na pracovišti a přijetí pracovním kolektivem, vedoucím a také podpora realizačního týmu během tréninkové fáze.

Všem osobám z cílové skupiny umístěným v průběhu projektu na otevřený trh práce byla pracovními konzultanty nabídnuta pokračující podpora formou telefonických či osobních konzultací dle standardů IPS (Individual Placement and Support, ze kterého přístup Place and Train vychází). Jakým způsobem se jim v novém zaměstnání dařilo je již otázkou, která jde za rámec procesní evaluace projektu a měla by být řešena v dopadové evaluaci. Také celkový přehled o současné pracovní i zdravotní situaci všech 52 podpořených osob z cílové skupiny je předmětem práce dopadové evaluace projektu.



Klíčová aktivita 4 – Tvorba metodiky

Tato klíčová aktivita byla poměrně dlouhou dobu ze strany garantky projektu upozadována, do jisté míry odůvodněně, neboť bylo třeba nejprve získat praktické zkušenosti s metodou Place and Train. Nicméně časový interval věnovaný koncipování osnovy a promyšlení designu tvorby metodiky byl z pohledu procesní evaluace a vzhledem k závazku nechat navrženou metodiku projít v závěru projektu reflexí ze strany odborné veřejnosti až příliš dlouhý.

Garantka projektu byla na časový skluz v této aktivitě ze strany evaluace upozorněna a práce na jednotlivých kapitolách se ke konci roku 2019 zintenzivnila. Důležité je zmínit, že paralelně s tvorbou projekt spolupracoval s pracovníky služeb zajišťujících podporované zaměstnávání CS, kde se prostřednictvím platformy IPS diskutují zkušenosti se zaměstnáváním osob s duševním onemocněním a pracuje se na implementaci škály IPS, jejíž zavedení do českého prostředí by umožnilo sjednotit požadavky na kvalitu služby.

Důležitou součástí procesu tvorby byl také sběr dat zaměřený na periodické sledování vývoje zdravotního stavu, finanční situace a počtu odpracovaných hodin účastníků tréninku. Analýza tohoto dotazníkového šetření bude součástí metodiky, aby ilustrovala výsledky aplikace metody Place and Train v těchto třech důležitých aspektech podporovaného zaměstnávání cílové skupiny.

Na přelomu roku 2019 a 2020 byla provedena také kalkulace ekonomických nákladů na provoz služby podporovaného zaměstnávání, aby potenciálním uživatelům ilustrovala finanční náročnost metody.

Garantka předpokládala, že pracovní verze metodiky bude hotová k dubnu 2020 a bude tak dostatečný časový prostor na konzultování návrhu s klíčovými aktéry problematiky a zpracování finální verze metodiky před koncem projektu. Tento časový harmonogram se bohužel nepodařilo dodržet. Dle aktuálních informací realizačního týmu v době zpracovávání evaluační zprávy probíhá finální editace textu metodiky a dokončuje se statistická analýza dat, která bude do textu metodiky vložena. Prostor na veřejnou diskusi a diseminaci metodiky už v rámci projektu není, nicméně realizátoři jsou připraveni tento proces zrealizovat po jeho ukončení.

EO2: Jak funkční z hlediska budoucí využitelnosti metodiky byl proces její tvorby?

Reálná využitelnost metodiky Place and Train závisí především na třech aspektech. Tím prvním a hlavním jsou dosažené výsledky (dopady) a ekonomická nákladnost aplikace metody na cílovou skupinu. V tomto ohledu zajistil realizační tým všechny procesy, aby jak výsledky, tak i náklady bylo možno budoucím uživatelům v metodice doložit.

Druhým aspektem, který se projeví na pozdější využitelnosti, je kvalita samotné metodiky, jak po stránce obsahové, tak i po stránce formální. V tomto ohledu se mírně negativně podepsal časový skluz počátku její tvorby, nicméně intenzivní práce v posledních měsících projektu tento problém vyřešila a metodika má nyní všechny náležitosti s tímto typem dokumentu spojené. Zároveň je třeba vyzdvihnout, že realizátoři již od počátku práce na metodice spolupracovali s pracovníky služeb standardně zajišťujících podporované zaměstnávání cílové skupiny v ČR, kde se prostřednictvím platformy IPS diskutují zkušenosti se zaměstnáváním osob s duševním onemocněním a pracuje se na implementaci škály IPS, jejíž zavedení do českého prostředí by umožnilo sjednotit požadavky na kvalitu služby.

Poslední důležitý aspekt je proces veřejné konzultace a diseminace metodiky, který se již v rámci projektu nepodařilo zrealizovat. Realizátoři projektu si jsou absence této poslední, ale významné fáze vědomi a plánují ji provést po ukončení projektu na podzim 2020. Až její výsledky ukáží, do jaké míry má metodicky zpracovaná metoda Place and Train potenciál být v ČR replikována.



EO3: Jaké faktory nejvíce ovlivňovaly reálnou implementaci projektu?

V průběhu realizace projekt nejvíce ovlivňovalo hned několik vnějším a vnitřních faktorů. Patří mezi ně:

- Relativně nízká mzdová hodinová dotace pro účastníky tréninku v kontextu zvýšení minimální mzdy v ČR
- Nízký zájem cílové skupiny o vstup do projektu
- Příznivá situace na trhu práce včetně zvyšování mezd
- Stresové prostředí výcviku/tréninku
- Změny psychického zdravotního stavu účastníků tréninku

Zatímco některé negativně působící faktory se realizačnímu týmu dařilo vhodnými opatřeními eliminovat. Jednalo se např. o zkrácení denního počtu hodin tréninku při zachování původní výše odměny za jeden pracovní den. Toto opatření eliminovalo problémy projektu vzniklé v souvislosti se zvýšením minimální mzdy v ČR. Na nízký zájem pak reagoval tým zintenzivněním inzerce a spolupráce s perspektivními partnery, kteří pomáhali zajistit vhodné zájemce o účast v projektu.

Jiné faktory, jako například skutečnost, že trénink probíhal u většiny účastníků v poměrně stresovém prostředí provozu kuchyně, se pochopitelně vyřešit nedalo. Partner projektu NÚDZ neměl k dispozici dostatečné množství náhradních pracovních pozic vhodných k tréninku cílové skupiny. Nicméně pracovní konzultanti dělali maximum pro zajištění hladkého průběhu tréninku a všechny nastalé či hrozící konflikty včas řešili včetně nahrazení jednoho ze specialistů tréninku, který se ukázal nedostatečně připravený na svou roli v projektu.

Mimo reálnou možnost realizačního týmu se také ukázalo řešení změn psychického zdravotního stavu účastníků tréninku, ať již z důvodu nesprávné medicíny, osobních či rodinných problémů nebo pracovního vytížení. Jejich důsledkem pak byly relativně časté a dlouhodobější pracovní absence, prodlužování období tréninku a v horším případě i jeho předčasné ukončení.

4. Závěrečná doporučení z procesní evaluace

Závěr zprávy by měl patřit celkovému zhodnocení procesní stránky projektu Place and Train. V tomto ohledu lze říci, že z velké části byl realizován v souladu s původním plánem, zodpovědně a profesionálně s cílem vytěžit z metody Place and Train pro účastníky z cílové skupiny maximum. Identifikované nedostatky souvisí především s jistou manažerskou nezkušeností gestorky projektu a také s prostředím, ve kterém výcvik probíhal.

V případě, že bude v budoucnu realizován obdobný projekt zaměřený na podporované zaměstnání vážně duševně nemocných osob, je důležité, aby výcvik/trénink probíhal v co nejméně stresovém prostředí a za přítomnosti specialistů tréninku, kteří tuto cílovou skupinu dobře znají, mají pro ni pochopení a umí s ní pracovat.

Prostředí kuchyně velké organizace není rozhodně optimální a v kombinaci nevhodně vybraným specialistou tréninku **od začátku projektu** přinášelo komplikace a nežádoucí efekty jak pro realizační tým, tak i samotnou cílovou skupinu.

Druhé doporučení se týká výběru manažera projektu. Pro dobré řízení projektu je potřeba zkušeného a kvalitního manažera. Ne vždy se v jedné osobě pojí výborný odborník a zároveň schopný manažer. Ačkoliv lze chápat, že realizátor projektu chtěl postupovat efektivně a využít možnosti spojení kvalitní gestorky a pracovní konzultantky s funkcí manažerskou, nebylo to pravděpodobně příliš šťastné rozhodnutí. Manažerská nezkušenost kombinovaná s paralelním působením na odborných



pozicích projektu mohly být důvodem průběžně zjišťovaných formálních nedostatků a také pozdního startu prací na metodice Place and Train.



Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost

