



Evropská unie  
Evropský sociální fond  
Operační program Zaměstnanost

# Evaluační plán

projektu „SKILL Centrum pro cizince v JMK“

CZ.03.3.X/0.0/0.0/15\_018/0015127

Zhotovitel: tým pracovníků a externistů Jihomoravského kraje a  
Statutárního města Brna

2020

---

# 1. ZÁKLADNÍ INFORMACE O PROJEKTU

## Název projektu:

SKILL Centrum pro cizince v JMK

## Identifikační číslo:

CZ.03.3.X/0.0/0.0/15\_018/0015127

## Výzva:

03\_15\_018, Projekty veřejné správy zaměřené na inovace v tematických oblastech OPZ

## Cíle projektu: Shrnutí cíle projektu a jednotlivých kroků inovačního řešení (dílčí cíle)

Cílem projektu je **vytvořit a pilotovat účinnou praxi, která umožňuje rozpoznat, zvyšovat a využít znalosti, dovednosti a kvalifikaci**, kterou si cizinci přinášejí do ČR, resp. Jihomoravského kraje ze zemí původu a podpořit tak **optimální využití jejich ekonomického potenciálu**. K tomu bude využito zkušeností z více jak desetileté práce s cizinci v rámci Centra pro cizince JMK a zahraničních zkušeností, které budou **přeneseny** do českého kontextu s ohledem na integrační specifika ČR. Cílem je pomoci cizincům/ zaměstnavatelům rozeznat, rozvinout a využít své schopnosti/ schopnosti v postavení zahraničních zaměstnanců.

## Dílčí cíle projektu:

- Nastavit adaptační proces pro nově příchozí, kteří reagují na poptávku trhu práce a málo se v něm orientují, případně jsou již zasaženi dequalifikací. Zavedení služby spojené s vyhodnocením kvalifikace a dovedností (kulturně senzitivní diagnostika, kariérní poradenství, mentoring apod.) a následné nasměrování cizinců na konkrétní segment trhu práce.
- Vytvořit podpůrný systém pro zaměstnavatele a veřejné instituce činné v oblasti integrace cizinců na pracovní trh (specifická část procesu integrace).

## Hlavní kroky (aktivity) realizace:

- oslovení a navázání spolupráce s klíčovými stakeholdery regionu (KA01)
- zjišťování potřeb u zaměstnavatelů, identifikace a popis konkrétních potřeb zaměstnavatelů v oblastech s dlouhodobě vysokou poptávkou po pracovních pozicích (KA01)
- analýza aktuálních potřeb cizinců v oblasti vzdělávání, kvalifikace, znalostí a dovedností (KA02)
- klasifikace cizinců a vytvoření systémových přístupů k jednotlivým skupinám cizinců (KA02)
- síťování cizinců na SKILL Centrum (KA02)
- zpracování metodiky pro interkulturní práci na krajské úrovni (KA03)
- rozvoj sítě interkulturních pracovníků v rámci regionu (IP junior) (KA03)
- rozvoj spolupráce s lokálními aktéry – obcemi regionu a cílené intervence v daných lokalitách (KA03)
- využití již v zahraničí fungující aplikace Skilllab (KA04)

- přenos a modifikace zahraničního řešení na příkladu Skill centra Helsinky, Atlasu Antwerpy či města Amsterdam (KA04)
- pilotní testování aplikace a implementovaných metod práce na cílové skupině projektu (KA04)
- vytvoření SKILL Centra, které bude součástí struktury již fungujícího Centra pro cizince JMK (KA05)
- komunikace směrem k veřejnosti, klíčovými stakeholderům projektu – zaměstnavatelům a veřejným institucím a cílové skupině – cizincům (KA06)
- evaluace (KA08)

**Stakeholderi inovace:** Identifikace klíčových inovačních aktérů, kteří ovlivňují tvorbu inovace / mají na ní zájem

Následující výčet stakeholders není pouhým výčtem aktérů, ale s ohledem na začlenění pojetí mainstreamingu v řadě směrů stakeholders spoluurčují a ovlivňují vývoj i výsledek inovace a to zcela zásadním způsobem. Mnozí z aktérů, pokud se rozhodnou, mohou projekt omezit. Řešitelé projektu jsou si zásadního vlivu vědomi, proto od začátku projektu věnují pozornost vymezení okruhu stakeholders, jejich roli a způsobu spolupráce (více viz vzniklé podklady). Ke stakeholderům nelze přistupovat formálně, jejich názor a hodnocení bude spolurozhodovat o šíření inovace a její akceptaci v rámci kraje. Důležité rovněž je, aby byl stakeholderům dán prostor pro hodnocení, zejména pokud se od nich očekává značná míra kooperace a otevřenosti. Jedná se o silné a vlivové aktéry s velmi různorodými a často i protichůdnými zájmy, kteří jsou ve vzájemné kolizi, proto je musí evaluace mít v zorném poli a vůči projektu přenášet jejich hodnocení. Inovace se nalézá v prostoru, kdy bude do zájmů aktérů a pole jejich působení významně zasahovat a současně aktéři ovlivňují na systémové úrovni výsledek integrace cizinců. Spektrum aktérů je poměrně široké.

Typ stakeholdera	Název
Tvůrci inovace	Jihomoravský kraj (příjemce), Statutární město Brno (partner)
Spolutvůrci inovace	<p><b>1. Úřad práce ČR</b> – krajská pobočka v Brně – klíčový stakeholder, instituce, jejíž primárním posláním je provádění státní politiky zaměstnanosti. ÚP soustavně monitoruje a vyhodnocuje situaci na trhu práce a vede evidenci volných pracovních míst, zprostředkovává zaměstnání uchazečům a zájemcům a poskytuje poradenské služby v oblasti volby či změny povolání, zajišťuje rekvalifikační kurzy a uplatňuje nástroje aktivní politiky zaměstnanosti.</p> <p><b>2. Ministerstvo vnitra – Odbor azylové a migrační politiky (OAMP)</b>, oddělení pobytu cizinců Jihomoravský kraj – je druhým klíčovým stakeholderem projektu, zajišťuje migrační politiku státu. Ve své činnosti se věnuje oblasti mezinárodní ochrany, vstupu a pobytu cizinců, koordinaci integrace cizinců, mezinárodní a evropské spolupráci v oblasti azylu a migrace, schengenské spolupráci, ochraně hranic a návratové politice.</p> <p><b>3. Hospodářské a agrární komory, CZECHINVEST</b></p> <p>Krajská hospodářská komora jižní Moravy (KHK JM) – sdružuje hospodářské</p>

	<p>komory z jednotlivých okresů Jihomoravského kraje.</p> <p>Regionální hospodářská komora Brno (RHK) – věnuje se podpoře podnikatelských aktivit, podpoře mezinárodního obchodu, vzdělávání a poradenství, komunikuje se zaměstnavateli – členy RHK – zná jejich potřeby a možnosti.</p> <p><b>4. Inovační a mobilní centra (JIC, JCMM)</b></p> <p>Jihomoravské inovační centrum (JIC) – podporuje inovační podnikání, konkurenceschopnost jihomoravských firem a vznik kvalifikovaných pracovních míst v regionu; je veřejnou poradenskou agentura v oblasti inovačního úsilí.</p> <p>Jihomoravské centrum pro mezinárodní mobilitu, zájmové sdružení právnických osob (JCMM) – je zaměřeno na podporu nadaných studentů a lidských zdrojů pro vědu s působností v Jihomoravském kraji, podporuje příchody studentů a vědců do regionu (i ze zahraničí) a vytváří podmínky pro rozvoj nadaných studentů v Jihomoravském kraji.</p> <p><b>5. Univerzity a jejich kariérní centra</b></p> <p>Přitahují do regionu univerzity studenty, doktorandy a další výzkumníky.</p> <p><b>6. Brnopolis z.s. – Brno Expat Centre (BEC)</b></p> <p>Významný aktér v oblasti péče o cizince – „expaty“, poskytuje služby zaměřené na poradenství a vzdělávání.</p> <p><b>7. Neziskové organizace</b></p> <p>Diecézní charita Brno (DCHB) a Organizace pro pomoc uprchlíkům, z.s. (OPU) – významní aktéři z neziskového sektoru, kteří dlouhodobě pracují s cizinci a v rámci své činnosti a realizovaných projektů nabízí mj. i poradenství v oblasti trhu práce, jazykové kurzy, odborné kurzy aj.</p> <p><b>8. Vytipovaná města/obce regionu či městské části statutárního města Brna</b> – k zapojení do projektu budou osloveny města/obce v JMK, ale také konkrétní městské části statutárního města Brna, kde je evidovaný vyšší počet cizinců či zaměstnavatelů, kteří zaměstnávají cizince. Aktuálně jsou zvažována tato města a obce: Blansko, Znojmo, Břeclav, Hodonín.</p> <p><b>9. Vytipování klíčoví zaměstnavatelé a příspěvkové organizace</b> – pro projekt budou klíčoví zejména ti zaměstnavatelé, kteří zaměstnávají cizince či se k této činnosti chystají.</p> <p><b>10. Personální, pracovní a studentské agentury</b> – působící na trhu zprostředkování zaměstnávání.</p> <p><b>11. Média</b></p>
--	--

<p>Uživatelé inovace (cílová skupina)</p>	<p><b>Primární uživatelé:</b></p> <p>A. Primární cílovou skupinou projektu představují cizinci přicházející do ČR, potažmo Jihomoravského kraje, a to jak ze zemí EU, tak zemí mimo EU. Zejména cizinci, kteří z různých důvodů neuplatňují u stávajícího zaměstnavatele v plném rozsahu svou kvalifikaci a ani odbornou praxi nabytou v zemi původu. Trh práce nevstřebává optimálně zahraniční pracovní sílu a nedokáže plně využít znalostí, dovedností a ekonomický potenciál těchto osob. Integrace na pracovní trh a ekonomická soběstačnost cizinců představuje klíčovou podmínku celkové integrace cizinců do společnosti.</p> <p>Přehled kategorií možných uživatelů služeb:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Rodič pečující o dítě</li> <li>- Ženy v domácnosti</li> <li>- Studenti a absolventi</li> <li>- (ZŠ, SŠ, VŠ)</li> <li>- Překvalifikovaní dělníci</li> <li>- Cizinci 40 +/50+</li> <li>- Potenciální/začínající živnostníci</li> <li>- Specialisté s vyššími ambicemi</li> <li>- Propuštění/dlouhodobě nezaměstnaní a oficiálně nepracující</li> <li>- Nově příchozí</li> <li>- Agenturní zaměstnanci</li> <li>- Azylanti</li> </ul> <p><b>Sekundární uživatelé:</b></p> <p>B. Orgány veřejné správy – zejména v oblasti trhu práce, představují sekundární cílovou skupinu projektu. Zapojení pracovníků Úřadu práce ČR - krajské pobočka v Brně. Propojení s činnostmi SKILL Centra a umožnit cizincům využívat existujících služeb ÚP. Dalším subjektem veřejné správy je Ministerstvo vnitra, Odbor azylové a migrační politiky (OAMP), oddělení pobytu cizinců Jihomoravský kraj. OAMP je zdrojem aktuálních informací o počtu nově příchozích a pobývajících cizincův JMK, což jsou klíčové informace pro projekt. Současně mohou pracovníci instituce klientům aktivně nabízet služby SKILL Centra. Pracovníci OAMP jsou také zdrojem informací o aktuální legislativě a legislativních úpravách v oblasti cizinců.</p> <p>C. Zaměstnavatelé a sdružení zaměstnavatelů (Krajská hospodářská komora jižní Moravy a Regionální hospodářská komora) představují další sekundární cílovou skupinu projektu. Ze strany zaměstnavatelů projekt počítá se zapojením především těch, kteří zaměstnávají cizince či se k této činnosti chystají. Projekt plánuje komunikovat se</p>
---	--

	zaměstnavateli přes sdružení zaměstnavatelů – hospodářské komory, přímo chce oslovit i další, kteří působí v regionu a jsou identifikováni v Průzkumu zaměstnanosti v JMK jako zaměstnavatelé se zahraničními pracovníky. Chce cíleně a koncepčně pomáhat zaměstnavatelům po stránce odborného poradenství, metodik, ale i individuální práce s nastavením procesů zaměstnávání zahraničních pracovníků.
Další aktéři	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Veřejná správa: (policie, Správa sociálního zabezpečení, ŽÚ, FÚ, MPSV, MVČR, VÚPSV – data, informace, šíření dobré praxe, využití kontaktů (ŽÚ, FÚ), prosazování agendy cizinců do běžných procedur</li> <li>- Média – nutnost věcného informování veřejnosti</li> <li>- Další: poskytovatelé sociálních služeb, CEITEC – Středoevropský výzkumný institut, Czech Theater, z.s., Diakonie ČCE – středisko v Brně, EC – Employment Consulting s.r.o., Foreigners.cz, s.r.o., IBM Client Innovation Center Central Europe, In IUSTITIA, o.p.s., Integrované azylové středisko Brno, Správa uprchlických zařízení, Kancelář veřejného ochránce práv, Probační a mediační služba Brno, Příjímací středisko Zastávka, Správa uprchlických zařízení, Sdružení občanů zabývajících se emigranty, Sdružení pro integraci a migraci, základní a střední školy, sdružení cizinců a další.</li> </ul>

**Doba realizace:**

42 měsíců

**Místo realizace:**

Jihomoravský kraj

---

## 2. PROBLÉM

**Problém vymezený projektem:**

- V ČR neumíme rozpoznat schopnosti a dovednosti pobývajících či nově příchozích cizinců a využít jejich potenciál na trhu práce. Na republikové ani krajské úrovni neexistuje propojený systém, jak koncepčně pracovat s potenciálem cizince a cíleně jej nasměrovat na konkrétní segment trhu práce tak, abychom ve výsledku podpořili jeho úspěšnou integraci, konkurenceschopnost kraje, potažmo ČR v boji o kvalifikovanou pracovní sílu i sociální soudržnost a kvalitu života.
- Neznáme přesné počty cizinců pracujících na pozicích, kde nevyužívají plně svůj potenciál a neznáme ani aktuální potřeby zaměstnavatelů v oblasti práce se zahraničními zaměstnanci a

aktuální poptávku trhu práce. Integrace na pracovní trh a ekonomická soběstačnost cizinců přitom představuje klíčovou podmínku celkové integrace cizinců do společnosti.

- **Neexistuje provázaná síť a koordinovaná spolupráce veřejných institucí a organizací**, které pracují s cizinci a nabízí různé možnosti rekvalifikací, vzdělávání a obecně služeb a zaměstnavateli (tzn. klíčových stakeholderů).
- **Neexistuje podpora zaměstnavatelů v rozpoznávání a uplatňování schopností a dovedností cizinců ani systém cíleného umísťování cizinců do zaměstnání** na základě identifikovaných schopností a dovedností.
- Zároveň **neexistuje ani komplexní systém podpory cizinců v orientaci na pracovním trhu**, ve vzdělávání a v uplatňování jejich dovednostního a kvalifikačního potenciálu. Cizinec s dlouhodobým či trvalým pobytem přitom v současné době představuje každého 20. obyvatele Jihomoravského kraje a každého 12. obyvatele města Brna. Problém je ještě palčivější vzhledem k tomu, že počty obyvatel s cizím pasem i počty pracovníků ze zahraničí dlouhodobě narůstají. V regionu navíc již nyní chybějí profese v oblasti zdravotnictví, školství, sociálních služeb a péče a především v souvislosti s demografickými trendy lze očekávat, že se tato krize bude nadále prohlubovat.

#### **Příčiny problému** (z perspektivy jejich nositelů):

Na straně cizinců:

- závislost a spoléhání se na tzv. zprostředkovatelské systémy práce, etnickou ekonomiku (nedůvěra, neznalost jazyka, legislativy a sociokulturních reálií, nestabilita pobytu, vazba pobytu na zaměstnání, riziko propadu do nelegality, vazba na zprostředkovatele)
- preferování rychlého výdělku v nízkokvalifikovaných pozicích
- malá orientace na pracovním trhu

Na straně institucí:

- individuální bariéry na straně jednotlivých pracovníků (neznalost, nízká motivace)
- institucionální (systémové) bariéry (organizační kultura, etnocentrismus)
- kulturní bariéry (distance, normy)
- komplikovaný systém nostrifikací

Na straně společnosti:

- odmítavé postoje
- nestabilní právní ukotvení a sociální politiky
- kulturní distance, odlišnosti a etnocentrismus

#### **Následky problému** (z perspektivy jeho nositelů):

Na straně cizinců:

- závislost na systémech zprostředkování práce a zprostředkovatelích
- přetrvávající neznalost jazyka, reálií a legislativy (tím i nízká míra integrace)

- nemožnost využít svých znalostí a schopností na trhu práce
- nedůvěra v systém
- setrvávání v etnické ekonomice

Na straně institucí:

- jednání pracovníků nezohledňující situaci a potřeby
- nezužitkování potenciálu cizinců
- vytlačování do neformálních struktur pomoci

Na straně společnosti:

- snižování kvality života vlivem doprovodných rizikových jevů
- chybějící pracovníci v žádaných segmentech trhu
- náklady spojené s náborem další pracovní síly v zahraničí
- nedostatečná integrace, konflikty (kulturní a jiné)

---

### 3. CÍLE A ZMĚNA

**Hlavní cíl projektu:**

Vytvořit a pilotovat účinnou praxi, která umožňuje **rozpoznat, zvyšovat a využít znalosti, dovednosti a kvalifikaci, kterou si cizinci přinášejí** ze zemí původu a **pomoci cizincům/zaměstnavatelům rozeznat, rozvinout a využít své schopnosti/schopnosti** zahraničních zaměstnanců.

Cíle projekt dosáhne tým, že:

- podpoří adaptační proces na straně cizinců, kteří reagují na poptávku trhu práce a málo se v něm orientují, případně je již zasáhla dequalifikace – vyhodnotí kvalifikaci a dovednosti a následně cizince nasměruje na žádoucí segment trhu práce;
- vytvoří podpůrný systém pro zaměstnavatele a veřejné instituce činné v oblasti integrace cizinců na pracovní trh.

---

### 4. AKTIVITY PROJEKTU A TEORIE ZMĚNY

**Teoretická východiska projektu:**

Z hlediska teoretických východisek, která nejsou explicitně zmíněná, je patrné, že projekt vychází z přístupu, který je adekvátní vzhledem ke stávající realitě integrace v Česku. Tento přístup nevytváří novou úzce specializovanou službu, ale nese v sobě prvky tzv. mainstreamingu. Vytváří sice službu pro cizince, ale zároveň nejen výlučně pro ně – směřuje rovněž k zaměstnavatelům a širšímu



sociálnímu prostředí (společnosti obecně). Tím se přibližuje ke standardu, že veřejné a další instituce nebudou vytvářet bariéry v začleňování cizinců, ale přímo naopak; instituce se připravují a přizpůsobují takovým způsobem, aby do svých činností koordinovaně zahrnuly postupy, které podporují integraci obyvatel různého původu a s různým potenciálem. Činí to s důrazem na integraci na trhu práce, která je v teoriích považována za výchozí bod integrace obecně. Integrace tak není předmětem jedné specifické instituce, která za integraci zodpovídá, ale naopak, prvky integrační politiky jsou rozptýleny napříč institucemi a zaměstnavateli. Tvůrci projektu vědí, že to předpokládá získat ke spolupráci řadu spolupracujících organizací a podpořit je, aby své praxe měnily a upravovaly.

Mainstreamingový přístup je patrný v přístupu k cílovým skupinám (nejsou to jen cizinci, pracuje se více systematicky i s institucionálním prostředím), ale i v přístupu k řízení diverzity. Implementované nástroje (kulturně a jazykově citlivá pracovní diagnostika) se týkají nejen cizinců, ale i zaměstnavatelů – dochází k propojení perspektiv a potřeb. Důležité pro evaluaci je tvrzení, že: „Smyslem služeb SKILL centra není vytvářet specializované centrum, nahrazující služby mainstreamových institucí, jako je např. úřad práce s jeho systémem rekvalifikací apod. Naopak, SKILL centrum by mělo být tím, co v zahraničí nazývají ‘service and knowledge provider’ - jakýmsi centrem služeb a znalostí pro všechny strany – zaměstnavatele, cizince i další klíčové stakeholdery a bude fungovat jako speciální sekce orientovaná na trh práce stávajícího Centra pro cizince JMK.“ Projekt nejdříve hodlá identifikovat klíčové aktéry trhu práce, poznat jejich potřeby, identifikovat interkulturní bariéry a spolupracovat s nimi na tom, aby tyto bariéry byly odstraňovány. Argumentační potenciál projekt čerpá z příkladů v zahraničí (města Helsinky a Antwerpy), a také z dosavadní zkušenosti s realizací služeb Centra pro cizince JMK a inovačního projektu partnera (SMB) v oblasti interkulturní práce v samosprávě.

#### **Očekávanou změnou bude to, že:**

- cizincům využívajícím služeb Centra pro cizince JMK či nově přicházejícím do JMK bude **zajištěna rychlejší a účinnější integrace** do české společnosti a sníží se riziko jejich ohrožení sociálním vyloučením, které jim hrozí v souvislosti se setrváváním v nestabilních a nekvalifikovaných pracovních pozicích, závislosti na zprostředkovatelském systému a s tím souvisejícími ohrožením sociálně patologickými jevy;
- zaměstnavatelé **získají potřebné pracovníky** a dojde k nastavení si **procesů k zaměstnávání** cizinců;
- veřejným institucím přinese rostoucí **schopnost využívat stávající nástroje** sociálních politik pro všechny obyvatele regionu, včetně cizinců;
- JMK přinese **snížení brain waste a brain drain** a s tím rostoucí konkurenceschopnost regionu, úsporu veřejných prostředků vynaložených k lákání zahraničních pracovníků v potřebných oblastech a zvýšení kvality života;
- v rámci odstranění sociokulturních bariér, které brání využívání dovednostního, znalostního a kvalifikačního potenciálu cizinců, je očekáván nejen **kvalitativní posun v životě samotných cizinců a v jejich schopnosti se integrovat** do nové společnosti, ale také **posun stereotypního a etnocentrického vnímání cizinců na straně společnosti, zaměstnavatelů, zaměstnanců i představitelů veřejných institucí**. Ti mají obecně tendenci vnímat cizince jako méně

vzdělané nebo nevzdělané, nekvalifikované, či jejich dosažené vzdělání a praxi v zemi původu jako nekvalitní a v českém kontextu nevýznamné, a také podle tohoto přesvědčení jednat.

K naplnění těchto očekávání směřují následující **klíčové aktivity**:

**KA 01. Síť lokálních aktérů (stakeholderů) v JMK a mapování jejich potřeb:**

- navázání spolupráce s klíčovými stakeholders, vytvoření sítě klíčových aktérů pro dlouhodobou spolupráci v oblasti rozpoznávání, rozvoje a využívání znalostního a dovednostního potenciálu cizinců na pracovním trhu
- mapování potřeb zaměstnavatelů s využitím dostupných informací např. z Průzkumu zaměstnanosti v Jihomoravském kraji, identifikace a popis konkrétních potřeb zaměstnavatelů v oblastech s dlouhodobě vysokou poptávkou po pracovních pozicích pro následné přesnější cílení a nastavení aktivit projektu a jednotlivých kroků

**KA 02. Mapování aktuální situace cizinců (stávajících i nově příchozích) na trhu práce v JMK a analýza jejich potřeb:**

- analýza aktuálních potřeb cizinců v oblasti vzdělávání, kvalifikace, znalostí a dovedností
- klasifikace cizinců a vytvoření systémových přístupů k jednotlivým skupinám cizinců, síťování cizinců na SKILL Centrum

**KA 03. Rozvoj interkulturní práce v regionu jako klíčového prvku k zapojení cílové skupiny cizinců a snižování interkulturních bariér bránících rozpoznávání, využívání a zvyšování znalostí a dovedností cizinců v rámci veřejných institucí a u zaměstnavatelů:**

- zpracování metodiky pro interkulturní práci na krajské úrovni pro cílovou skupinu projektu
- rozvoj sítě interkulturních pracovníků v rámci regionu a spolupráce s obcemi

**KA 04. Aplikace zahraničních metod a postupů:**

- přenos, pilotování a modifikace zahraničního řešení
- aplikace Skilllab a metody práce SKILL centra Helsinky do realizace projektu

**KA 05. SKILL Centrum pro cizince v JMK**

- zakotvení činnosti
- rozpoznání a využití znalostí a schopností, které cizinci s sebou do regionu přinášejí
- podpora cizinců v dalším rozvoji jejich schopností a dovedností
- podpora zaměstnavatelů ve schopnosti maximálně tyto schopnosti a dovednosti využít

**KA 06. Komunikace směrem k cílovým skupinám a veřejnosti**

- průběžná medializace služeb a aktivit SKILL Centra směrem k CS

**KA 07. Evaluace**

---

## 5. ROZSAH INTERVENCE

Rozsah intervence je v začátku obtížné stanovit, jak plyne z několika informací uvedených v projektu. Neproází ho kvantifikace, což je z hlediska inovace pochopitelné. V průběhu prvních aktivit se bude skutečný potenciál postupně rozkrývat, zejména díky zařazení analýz cizinců na trhu práce a aktivitám síťování. V tomto ohledu musí evaluátor počítat s tím, že se např. počty intervencí mohou v čase měnit a vyvíjet a evaluace musí být připravena i ve svém průběhu upravovat/znovu promýšlet zejména kritéria pro výběr participantů z řad cizinců (tzv. vzorkování).

- V rámci KA02 je uvedeno následující: K dispozici jsou z hlediska síťování cizinců na SKILL Centrum informace ze šetření v rámci města Brna a data z ÚP ČR, krajské pobočky v Brně o dosaženém vzdělání a kvalifikačním zařazení všech cizinců, kteří jsou na ÚP registrováni. Poslední šetření ukazují, že cca 43 % vysokoškolsky vzdělaných zahraničních zaměstnanců a alespoň 15 % středoškolsky vzdělaných pracuje v JMK na nižších pozicích, než na jaké mají vzdělání. Realita může být ale jiná: řada cizinců uvádí dosažené vzdělání jako základní a často tak činí proto, že u stávající pracovní pozice není nutné dokládat jiné (např. vyšší vzdělání) nebo je dokladování vyššího vzdělání náročné (proces nostrifikace). Jinak řečeno, cizinci, kteří se hlásí na nekvalifikované pozice (i přes vyšší vzdělání), uvádí nižší vzdělání a zpravidla mají tendenci na těchto pozicích zůstat. Z hlediska poptávky ze strany zaměstnavatelů je požadavek na vyšší vzdělání (min. s výučním listem a dál) vyšší, než poptávka po pracovních se základním vzděláním (poptávka po základním vzdělání cca 26 tis.; poptávka po vyšším vzdělání s min. výučním listem až po vysokoškolské je cca 32 tis.). Limitem dat je skutečnost, že pomíjí část cizinců ve zprostředkovatelských sítích, a mají jen malou výpovědní hodnotu ohledně skutečného rozsahu znalostí a zkušeností daných cizinců.
- V rámci KA03 se počítá s rozšířením interkulturní práce v JMK. Do projektu budou zařazeny kromě města Brna další pilotní města/obce z regionu, se kterými bude navázána spolupráce v kontextu aktivit projektu.
- Je patrné, že počty zapojených cizinců a zaměstnavatelů se ukážou teprve v průběhu realizace projektu.

---

## 6. CÍLE EVALUACE

Evaluace bude zjišťovat:

1. zda je zvolená **inovace**, jejímiž klíčovými prvky jsou vytvoření sítě lokálních aktérů, identifikace potřeb zaměstnavatelů a cizinců, zjištění situace cizinců na trhu práce, rozvoj interkulturní práce, aplikace aplikace Skillab, vytvoření SKILL Centra a zajištění komunikace s vnějším prostředím projektu, **funkční v rámci JMK, pro koho, co ji podmiňuje a zdali je dále**

**přenositelná** v rámci ČR; evaluace dá odpověď na otázku, zda inovace jako celek funguje a je vhodná k šíření do jiných krajů

(procesní evaluace)

2. zda je evidentní, že na úrovni cílových skupin jsou zaznamenány dopady, které dokládají, že je inovace **úspěšná a užitečná z hlediska dosažení účinnější integrace cizinců a využití jejich potenciálu**; dopady budou zjišťovány na úrovni: a) makrosvěta (struktur, institucí, stakeholders) a dále b) mikrosvěta (cizinců); evaluace dodá důkazy o tom, že inovace přináší výsledky a je společensky přínosná

(dopadová evaluace)

---

## 7. HLAVNÍ EVALUAČNÍ OTÁZKY A DESIGN EVALUACE

Evaluace se zaměřuje jak na hodnocení procesu, tak i dopadu. Oba přístupy budou v evaluaci zastoupeny, vzájemně se budou doplňovat, přičemž každý z nich má svůj smysl.

- **Evaluace procesu** bude spočívat v tom, že bude pozorovat, jak je projekt naplňován a implementován. Jinými slovy bude průběžně dávat odpověď na otázku, jak se daří projekt realizovat v jeho průběhu. Je nutné brát v úvahu, že se nejedná o standardní projekt, ale projekt inovační, u něhož je potřeba promýšlet a měnit postupy, reagovat na nové situace a značné flexibilitě přizpůsobovat i řídicí procesy. Hodnotí úspěšnosti inovačního řešení tak velmi úzce souvisí s tím, jak se dařilo inovaci zavádět, jak se projekt dokázal přizpůsobit podnětům a skutečnostem, s nimiž se ve svém průběhu potkával. Evaluace procesu pravidelně a opakovaně provádí hodnocení fungování programu s cílem podávat o fungování průběžné zprávy (písemně, ústně), poskytovat zpětnou vazbu a přispívat k tomu, aby se projekt úspěšně vypořádal se všemi riziky a změnami, které ho provází, aby podporoval průběžné korekce a změny, aniž by tyto působily na projekt destruktivně. Tato část evaluace se zaměří na změnu a na kontext, což může ukázat, proč projekt dosáhl či nedosáhl určitých cílů, jak se dokázal vypořádat s překážkami, jak docházelo k redefinici dílčích cílů implementace. Implementace programu je vnímána jako pokračující řada změn. Tyto změny ovlivňují tři faktory: charakteristiky projektu, povaha implementující organizace a charakteristiky okolního prostředí. Tyto tři klíčové prvky budou základem pro hodnocení procesu.

Při zahájení evaluačních prací evaluátor zjistí a v průběhu evaluace bude rovněž sledovat:

- a) Charakteristiky programu (projektu)

Bude popsáno porozumění cílům projektu, jak jsou stanoveny v deklaratorní rovině a jak jim rozumí tvůrci projektu, stakeholdeři a jak realizátoři. Cíle pokryjí oblast zamýšlených změn. Jde o zaznamenání vnímání programových cílů stejně tak jako porozumění fungování programu.

#### b) Charakteristiky realizátora projektu (a partnerů)

Budou popisovány charakteristiky implementující organizace a partnera – jsou pro průběh projektu zásadní. Mezi faktory, které jsou důležité, patří podle Palumba, Sharpové (1980): vedení organizace (management), zdroje, organizační uspořádání a zkušenosti organizace. Evaluátor bude pozorovat vlivové prvky jako např. organizační strukturu, organizační časový rámec, situaci vně organizace, organizační zdroje, organizační zralost, psychologické klima a další (Rossi, Freeman 1993). Patří sem i vnitřní kultura a inovační naladění.

#### c) Charakteristiky prostředí (environment)

Evaluátor bude pozorovat prostředí, do kterých projekt zasáhne. Evaluace vyjde z toho, že okolní prostředí projektu může poskytnout zdroje pro implementaci programu, ale může také poskytnout zdroje pro aktéry, kteří jsou v opozici k implementaci programu a de facto projekt nepříznivě ovlivňovat a brzdit. Součástí bude rovněž popis a reflexe tzv. ekologického kontextu evaluace. Evaluace se neodehrává ve vzduchoprázdnu, i na ni působí řada vlivů. Jak se z popisu rizik projektu ukazuje, projekt bude do značné míry závislý na podpoře okolního prostředí a rozhodující může být jeho podpora z vnější. Pokud bude projekt reflektovat vlivy prostředí a zvládne s okolím vhodně interagovat a působit na něj, ponese silný prvek „ekologie“, protože bude prospívat širší komunitě. V projektu nejde totiž jen o dosažení jeho cíle, ale také o to, jakým způsobem (sociálně přívětivým) ho bylo dosaženo.

- **Evaluace dopadu** se zaměří na nikoliv procesní stránku, ale hodnocení dopadu a celkové účinnosti řešení. Dopady budou pozorovány na úrovni cílů (kvalitativní změna života) a uživatelů inovace (stakeholders). Evaluace dopadu nám umožní zjistit, zdali projekt uspěl a jaké změny vyvolal.

Dále se věnujeme konkrétním aspektům procesní (část A) a dopadové (část B) evaluace.

### ČÁST A – Procesní evaluace

Tato část evaluace se zaměřuje na pozorování a hodnocení toho, jak se daří vytvářet funkční nástroje projektu, aby bylo možné průběžně vyhodnocovat efektivitu jednotlivých aktivit projektu a následně upravovat podobu jednotlivých intervencí. Zároveň širší návrh procesní evaluace souvisí s potřebou posuzovat celkovou funkčnost inovace, její limity a přenositelnost, získaná data budou zahrnuta do analýz v rámci evaluace dopadové. Na první pohled se jeví návrh jako široký. K tomu dodáváme, že z hlediska uplatnění výzkumných technik je realizovatelný a současně ponechává prostor i pro vynechání některých činností v závislosti na vývoji projektu. Některé aktivity se mohou ukázat být slepou cestou, řešitel je opustí nebo utlumí, tudíž nebudou muset být evaluovány. K procesní části je potřeba přistupovat flexibilně, je to rámcový plán, který bude upravován podle vývoje řešení projektu, které nelze předvídat. Rovněž platí, že projekt zahrnuje řadu činností, které je potřeba průběžně pozorovat a hodnotit. Hrozí zde riziko rozvolnění projektu, kdy se aktivity mohou vyvíjet rozbíhavým směrem a vzájemně nekomunikovat. Návrh aktivit je velmi různorodým, což se promítá i do širší navržené procesní evaluace. Ale abychom se neztratili – klíčové je přitom vytvoření SKILL centra (5 KA), takže na tuto aktivitu bude zaměřena v evaluaci pozornost výrazněji, procesní evaluace

ostatních projektových aktivit bude mít podpůrnou roli ve vztahu k hlavní inovaci projektu, bude probíhat průběžně, bude rozložena v čase a bude průběžně přinášet informace.

Evaluace procesu bude postupně dávat odpovědi na následující hlavní otázky:

- **Jak probíhalo navazování spolupráce s klíčovými stakeholdery v regionu? Co spolupráci ovlivňovalo?**
- **Jak se dařilo cizince napojovat na SKILL Centrum?**
- **Jak se dařilo v rámci kraje rozvíjet interkulturní práci?**
- **Jaké zahraniční metody a postupy se podařilo zavádět do práce s cílovými skupinami?**
- **Podařilo se vybudovat SKILL Centrum pro cizince v JMK jako centrum služeb a znalostí?**
- **Jak se dařilo projektu komunikovat navenek?**

Dále k jednotlivým otázkám specifikujeme, co zjišťují a jaké výzkumné metody a techniky se s hledáním odpovědí na otázky pojí.

### **Ad 1. Jak probíhalo navazování spolupráce s klíčovými stakeholdery v regionu?**

Evaluace bude hodnotit, jak se dařilo navazování spolupráce s klíčovými stakeholders, vytvoření sítě klíčových aktérů pro dlouhodobou spolupráci v oblasti rozpoznávání, rozvoje a využívání znalostního a dovednostního potenciálu cizinců na pracovním trhu, zjišťovat potřeby zaměstnavatelů a s ohledem na zjištěné přesněji cílit a nastavovat činnosti projektu.

*Vedlejší evaluační otázky:* Jaké způsoby vyjednávání se stakeholdery byly využívány? S jakými rezistencemi se vyjednávání potýkalo? Jak se je dařilo překonávat? Jaké potřeby byly u stakeholderů z řad zaměstnavatelů identifikovány? Došlo k navázání spolupráce s klíčovými stakeholdery regionu a jaké byly faktory vedoucí k úspěchu? Kde se naopak spolupráci nepodařilo navázat a proč? Jací stakeholderi se stali součástí sítě? Jaké formy spoluprací se vyvinuly? Jak stakeholderi spolupráci hodnotí? Jak spolupráce ovlivnila jejich jednání a zaběhlé praxe? Jak se zjištění promítly do nastavování projektových činností?

<b>Co zjišťujeme</b>	<b>Jakým způsobem zjišťujeme (metody a techniky)</b>
Spolupráce s klíčovými stakeholdery (uživateli inovace)	- Stakeholderi vyplní v průběhu projektu dotazníky, v nichž se bude ověřovat hodnocení spolupráce – využít přitom bude kvantitativně-statistický přístup, který ověří hypotézy o spolupráci a vyhodnotí názory na různé aspekty spolupráce. Kvantitativní šetření lze s ohledem na počet očekávaných spoluprací provést tzv. vyčerpávajícím šetřením, tedy že budou osloveni všichni stakeholders (a tím i široké škála různorodých stakeholderů). Bude se jednat o opakované (min. dvakrát) výzkumné šetření (ideálně v polovině realizace 1 KA a na konci projektu). Výsledkem budou grafy a tabulky opatřené interpretacemi a komentáři. Využit bude přístup Before-and-After Comparisons, kdy

	<p>budou nakonec porovnány názory na spolupráci v průběhu projektu a na jeho konci. Při vyhodnocení budou ověřovány hypotézy o rovnoměrnosti spolupráce se všemi stakeholdery, o intenzitě a míře spolupráce, o formách spolupráce, o hodnocení spolupráce, o kvalitě spolupráce, o naplnění očekávání a potřeb stakeholderů.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- V průběhu projektu proběhnou tři moderované ohniskové skupiny se stakeholdery, které budou zjišťovat rozvoj a hodnocení spolupráce (kvalitativní přístup); souběžně budou probíhat individuální polostrukturované rozhovory se stakeholdery, zastupující různé sféry (až 50 rozhovorů, formou šetření telefonicky, on-line). Skupinové i individuální rozhovory bude doplňovat již zmíněné dotazníkové šetření.</li> <li>- V průběhu projektu budou realizovány průběžné kvalitativní nestrukturované a polostrukturované rozhovory s projektovým týmem na témata rozvíjení spolupráce se stakeholdery.</li> <li>- Výsledky všech těchto zmíněných přístupů budou integrovány za kvalitativní i kvantitativní část tak, aby byly využitelné jak v procesní evaluaci (navázání spolupráce), tak i v evaluaci sumativní (závěrečné – celkové vyhodnocení spolupráce na konci projektu).</li> </ul>
--	---

## Ad 2. Jak se dařilo cizince napojovat na SKILL Centrum?

Evaluace bude zjišťovat, jak se dařilo cizince navazovat na zřízené SKILL Centrum, jak docházelo k rozpoznávání a využití jejich znalostí a schopností a jaká podpora jim byla na úrovni centra poskytnuta.

*Vedlejší evaluační otázky:* Jak se dařilo cizince vyhledávat a navazovat na SKILL centrum? Jaké postupy navazování kontaktu byly využívány? Jaké kategorie cizinců se dařilo oslovovat a získávat ke spolupráci? Jaké bariéry při oslovování cizinců byly identifikovány a u jakých skupin? Které z postupů byly efektivní více, které zase méně? Jaké potřeby byly u cizinců zjištěny? Byl je projekt schopen svými aktivitami naplňovat? Jaké potřeby byly saturovány? Jaké nikoliv?

Co zjišťujeme	Jakým způsobem zjišťujeme (metody a techniky)
Napojování cizinců na SKILL centrum	<ul style="list-style-type: none"> <li>- V rámci SKILL centra budou distribuovány v jazykových mutacích dotazníky pro klienty. Dotazníky budou zjišťovat jejich potřeby a okamžitou zpětnou vazbu na nabídku, budou také zjišťovat, odkud cizinci získali informace o centru (statisticko-quantitativní přístup). Dotazníkové šetření bude obsahovat několik základních</li> </ul>

	<p>otázek. Bude zajištěno jako průběžné, pro potřeby projektu bude vyhodnoceno min. třikrát za dobu projektu. Jeho výsledkem budou tabulky a grafy opatřené interpretacemi a komentáři.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Další metodou bude etnografické pozorování způsobu vyhledávání cizinců a jejich oslovování; evaluátor bude participativním způsobem pozorovat funkčnost procesu vyhledávání a rekrutování cizinců a vhodnost zvolených postupů (ve spolupráci s interkulturními pracovníky). Výsledky etnografických pozorování budou shrnuty a předkládány projektovému týmu.</li> <li>- Bude provedena sekundární analýza dokumentace – evaluátor bude analyzovat a vyhodnocovat dokumentaci vedenou k jednotlivým případům (klientům) s cílem ověřovat, jak cizinci na nabízené služby reagovali, zda služby byly v souladu s jejich potřebami a očekáváními, dále které kategorie (typy) cizinců se dařilo do projektu zařadit. Výběr bude proveden náhodným způsobem a uzpůsoben způsobu vedení dokumentace.</li> <li>- Také bude využit kvalitativní přístup – evaluátor zajistí v průběhu projektu cca 50 polostrukturovaných rozhovorů s cizinci s cílem ověřit funkčnost procesu navazování cizinců na centrum. Bude se jednat o rozhovory provedené na základě tzv. vzorkování a navržené typologie potenciálních klientů jako cílové skupiny (důležité je zohlednění faktorů jako je věk, gender, etnicita a délka pobytu v ČR, kvalifikace). Bude zahrnovat i případné zájemce o službu nebo cizince, kteří ještě službu nevyužili. Tyto rozhovory umožní zvláště v počátku projektu lépe vyhodnocovat potřeby cílové skupiny a poskytovat tak důležitou zpětnou vazbu projektovému týmu.</li> <li>- Probíhat budou průběžné kvalitativní nestrukturované a polostrukturované rozhovory s pracovníky SKILL centra a projektového týmu (min. jednou za monitorovací období).</li> </ul>
--	---

### **Ad 3. Jak se dařilo v rámci kraje rozvíjet interkulturní práci?**

Evaluace bude hodnotit, jak se rozvíjela síť interkulturních pracovníků v rámci regionu, spolupráce s obcemi a jak byla zpracována metodika pro interkulturní práci na krajské úrovni.

*Vedlejší evaluační otázky:* Jak probíhala tvorba metodiky pro interkulturní práci na krajské úrovni? Jak probíhalo vytváření sítě interkulturních pracovníků? Jak se dařilo interkulturní pracovníky metodicky vést? Jak byly zužitkovány nabyté znalosti interkulturních pracovníků z dřívějšího projektu? V čem se jejich práce změnila? Jak se dařilo naplňovat seniorní a



juniorní role pracovníků? Jakým způsobem se dařilo etablovat interkulturní práci napříč regionem? Kde se dařilo více, kde méně a proč? Jak je působení hodnoceno interkulturními pracovníky a stakeholdery (zejména městy)? Co interkulturní práce nakonec vybraným městům přinesla?

Co zjišťujeme	Jakým způsobem zjišťujeme (metody a techniky)
Rozvoj interkulturní práce	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Proběhnou min. tři skupinové diskuse interkulturních pracovníků v průběhu projektu – využita bude metoda World Café. Umožňuje skupině účastníků navzájem sdílet zkušenosti a názory a hledat odpovědi na otázky, které jsou předem definovány. Jde o méně strukturovanou dialogickou metodu, kdy účastníci cirkulují po jednotlivých tématech. Umožňuje otevřít ještě nezformulované názory, osobní tipy a zkušenosti. Tento přístup umožňuje zařadit více témat současně a rovněž dává značný prostor i pro jednotlivce, kteří na sebe vzájemně reagují bez intervencí moderátora.</li> <li>- Bude vypracována analýza dokumentů (sekundární analýza dat) – dojde k posouzení vytvářené a vzniklé metodiky s podporou externích odborných posudků. Odborníci mimo projekt posoudí kvalitu metodiky a vypracují podpůrné oponentury, jejichž doporučení se promítnou do konečné podoby textu a zkvalitní tím celkový výsledek. Zajištěny budou průběžné kvalitativní nestrukturované a polostrukturované rozhovory s interkulturními pracovníky a členy projektového týmu (min. jednou za monitorovací období). Výsledkem bude strukturovaná informace směrem k řídicím procesům projektu.</li> <li>- Bude vypracována mnohopřípadové studie, jejímž základem bude stanovení kritérií úspěšnosti interkulturní práce vycházejících z kompetencí interkulturních pracovníků a výběr a zpracování dílčích případových studií v místech, kde interkulturní práce působila. Případové studie budou zpracovány na úrovni obcí, městských částí nebo jinak definovaných konkrétních prostředí výskytu cizinců (továrny, ubytovny) apod. Případové studie popíší konkrétní vstupy a působení interkulturních pracovníků v konkrétních lokalitách a poté budou spojeny v jeden celek mnohopřípadové studie. Ty vzniknou na základě etnografických terénních pozorování a kvalitativních rozhovorů prováděných v jednotlivých lokalitách. Dílčí studie budou nakonec spojeny do jednoho celku a ve výsledku v podobě mnohopřípadové studie porovnájí úspěšnost naplňování interkulturní</li> </ul>

	<p>práce podle jednotlivých předem definovaných kritérií.</p> <p>Evaluace předpokládá provedení min. 6 dílčích případových studií napříč spektrem interkulturních pracovníků, aby nebyly vybrány jen z portfolia jednoho pracovníka. Vícepřípadová studie má větší vypovídající podobu, umožňuje vzájemné porovnání případů, i jejich porovnání podle předem stanovených kritérií. Tím se odlišuje od „prostých“ single case studies, má větší možnosti z hlediska procesní evaluace. Bude holistická, což znamená, že jednotkou analýzy je případ, a ty následně vzájemně evaluace porovnává. Metoda případové studie zkoumá skutečný život, soubor případů v průběhu času, prostřednictvím podrobného, hloubkového sběru dat zahrnujícího více zdrojů informací a podává popis konkrétního případu, situace a jejich vývoje. Studie bude mít explanatorní charakter – bude hledat vysvětlení příčinných souvislostí napříč případy v kvalitativní rovině a vysvětlovat, proč se v některých místech proces dařil lépe. Současně pojmenuje vlivy působící na proces tvorby programů a jejich realizaci. Teoreticky evaluace vychází ze zdrojů a) Levings, Judith Myers, "A multiple case study of professional development and perspective change within the Cooperative Extensive Service" (2014). Graduate Theses and Dissertations. b) Robert K. Yin. (2014). Case Study Research Design and Methods (5th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage. c) Arch G. Woodside. Case Study Research: Theory - Methods – Practice, 2010. V zahraničí v oblasti sociálních intervencí se jedná o velmi využívanou metodu, na kterou navazují týmové diskuse a procesy učení se hledání dobrých řešení.</p>
--	--

#### **Ad 4. Jaké zahraniční metody a postupy se podařilo zavádět do práce s cílovými skupinami?**

Evaluace bude dále hodnotit způsob aplikace zahraničních metod a postupů: přenos, pilotování a modifikace zahraničního řešení v podmínkách JMK. Z hlediska evaluace je přenos aplikace pro úspěšnost řešení dosti důležitým prvkem, kterému je potřeba věnovat více pozornosti. Evaluace zohlední kontext přenosu aplikace Skillab do české praxe. Přitom je nezbytné porozumět kontextu, ve kterém aplikace vznikala v zahraničí. Takže podmínkou evaluace je porozumění záměru a utváření této aplikace v zahraničí (postačuje mít základní přehled). Vycházíme z předpokladu, že přenos z jiného sociokulturního prostředí do dalšího může přinášet řadu nároků na používání a úprav aplikace v praxi.

*Vedlejší evaluační otázky:* Jak probíhalo zavádění mobilní aplikace Skillab do praxe? Jak byla adaptována na zdejší podmínky? Jak se v praxi osvědčila jako nástroj? Byla vhodně nastavena? Dá se využít i jinde v Česku?

Co zjišťujeme	Jakým způsobem zjišťujeme (metody a techniky)
Zavádění zahraničních metod a postupů do práce s CS	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hlavním zdrojem dat budou polostrukturované rozhovory s pracovníky projektu zaměřené na zavádění metod a postupů. Bude se jednat o hloubkové rozhovory s cílem maximálně porozumět způsobům přenosu a zavádění zahraniční praxe.</li> <li>- Další metodou bude zúčastněné pozorování procesu přenosu metod a postupů – evaluátor se účastní od začátku (pokud situace umožní, účastní se i zahraniční pracovní cesty). Pozorování si bude všimnout rovněž překážek při přenosu a uzpůsobování aplikace. Nezbytné je pozorovat také přípravnou etapu pro přenos aplikace a její první testování a aplikaci.</li> <li>- Součástí evaluace bude také hodnocení aplikace Skillab jejími uživateli – bude spočívat v poskytnutí zpětné vazby k aplikaci formou a) dotazníku pro cizince, b) rozhovorů s cizinci – nutné při vyhodnocování pilotní zaváděcí fáze a následně i při širší aplikaci. Pokud to bude možné, lze využít k hodnocení i aplikaci samotnou.</li> </ul>

**Ad 5. Podařilo se vybudovat SKILL Centrum pro cizince v JMK jako centrum služeb a znalostí?**

Evaluace bude hodnotit, zdali se postupem času bude SKILL Centrum nikoliv jako specializované centrum doplňující služby mainstreamových institucí, ale jako centrum služeb a znalostí pro všechny zúčastněné (zaměstnavatele, cizince, další stakeholdery) a fungující jako speciální sekce orientovaná na trh práce stávajícího Centra pro cizince JMK.

*Vedlejší evaluační otázky:* Vzniklo centrum služeb a znalostí pro všechny aktéry (zaměstnavatele, cizince i další klíčové stakeholdery)? Jak funguje centrum jakožto sekce stávajícího Centra pro cizince JMK orientovaná na trh práce? Jakým obtížím centrum čelilo během jeho budování? Zavedlo do praxe nástroj, které umožnil rozpoznat, pojmenovat a měřit kvalifikaci a dovednosti cizinců? Dokázalo zprostředkovávat kontakt cizinců se zaměstnavateli? Vedlo ke snížení bariér, které zabraňují efektivnímu zapojení cizinců do mainstreamových politik zaměřených na trh práce? Čím přispělo ke snižování bariér v zaměstnávání cizinců nejen v soukromém sektoru, ale také ve veřejném? Čím podpořilo cizince v rozvoji potřebných schopností a dovedností? Jakým způsobem spolupracovalo se zaměstnavateli? A s jakými výsledky?

Co zjišťujeme	Jakým způsobem zjišťujeme (metody a techniky)
Vybudování SKILL Centra pro cizince v JMK	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Proběhnou facilitované skupinové diskuse projektového týmu, min. třikrát v průběhu projektu, aby došlo k zachycení vývojových fází budování centra.</li> <li>- Prováděny budou polostrukturované rozhovory s pracovníky SKILL centra a to v jednotlivých monitorovacích obdobích s cílem dávat zpětnou vazbu procesu budování centra.</li> <li>- Metody budou doplněné o participativní pozorování – evaluátor se účastní plánovacích aktivit, procesu budování centra a jeho provozu. Bude si vést k procesu budování centra terénní deník.</li> <li>- Proběhne statisticko-quantitativní dotazování mezi třemi aktéry: zaměstnavateli, cizinci a klíčovými stakeholdery na téma (vy)budování centra a naplňování jeho role jako centra znalostí a služeb (celkem cca 200 dotazníků). Cílem bude ověřit, že se centrum dostatečně etablovalo a stalo tím, co se od něj očekává.</li> <li>- Další průběžně realizované kvalitativní rozhovory budou zjišťovat, zdali docházelo ke snižování bariér v zaměstnávání a dále k zapojování do mainstreamových politik zaměřených na trh práce. Polostrukturované rozhovory proběhnou se zaměstnavateli, cizinci a klíčovými stakeholdery (předpoklad cca 50 rozhovorů celkem).</li> </ul>

#### Ad 6. Jak se dařilo projektu komunikovat navenek?

Spíše doplňková evaluační otázka bude hodnotit komunikaci projektu s vnějším prostředím.

*Vedlejší evaluační otázky:* Jaké způsoby komunikace projekt využíval při oslovování veřejnosti, klíčových stakeholderů projektu – zaměstnavatelů a veřejných institucí a cizinců? S jakými reakcemi se setkával? Jak byla komunikace hodnocena jednotlivými kategoriemi oslovených? Docházelo k průběžnému informování o nových aktivitách a službách SKILL centra?

Co zjišťujeme	Jakým způsobem zjišťujeme (metody a techniky)
Komunikace projektu s vnějším prostředím	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Polostrukturované rozhovory s pracovníky projektu na téma komunikace v průběhu řešení projektu.</li> <li>- Sekundární analýza souboru výsledků komunikace (např. analýza informací v médiích).</li> <li>- Polostrukturované rozhovory s reprezentanty cílových skupin komunikace (cca 30 rozhovorů).</li> </ul>

## ČÁST B – Dopadová evaluace

Závěrečná část evaluace, která se zaměřuje na měření dopadů: a) na jednotlivé aktéry trhu práce a úspěšnost umisťování cizinců na pracovní pozice, b) na kvalitu života a integraci cizinců. Z hlediska dopadu a celkové věrohodnosti výsledků je klíčové vyhodnotit úspěšnost mechanismu redistribuce cizinců na pracovním trhu a dopady v oblasti integrace a zužitkování potenciálu. Přestože jsou dopady koncipovány poměrně široce, z hlediska evaluace je zapotřebí mít neustále na vědomí, že se jedná o dopady v důsledku posílení integrace na trhu práce.

Nejedná se o v principu spasitelský projekt. Předpoklad „přemrštěné úspěšnosti ekonomické integrace, kdy se imigranti začleňovali do pracovního trhu a tím se před nimi současně otevírala šance na sociální vzestup“, byl už zpochybněn. Alejandro Portes a József Böröcz (1989: 620) uvádí, že asimilační teorie, která ústila v pojetí integrace jako lineárního a ireversibilního procesu kulturní a sociální absorpce nově příchozích do hlavního proudu společnosti, dále neodpovídá empirickým zjištěním. Mezinárodní migrace ovlivňuje kontext integrování, přičemž procesy začleňování ovlivňují okolnosti odchodu ze země, původ migrantů (třídní příslušnost) a kontext přijetí „hostitelskou“ společností. Kombinace socioekonomického statusu a kontextu přijetí pak vytváří celkem devět možných variant integrace lišících se participací imigrantů na primárním či sekundárním trhu práce, možností socioekonomické mobility a zapojením se do aktivit komunity či širší společnosti. Na jiném místě Portes rozlišuje celkem tři úrovně integrace: úroveň politiky státu, úroveň občanské společnosti včetně veřejného mínění a úroveň imigrantské komunity. Na první úrovni se můžeme setkat se třemi možnými odezvami: chápavou (v případě uprchlíků), indiferentní (v případě legálních imigrantů) a nepřátelskou (v případě ilegálních imigrantů). Na druhé úrovni se každá z předchozích kategorií rozpadá do dvou variant: je zatížená předsudky či je jich zbavená. Na třetí úrovni Portes činí rozdíl mezi „silnými“ a „slabými“ etnickými komunitami. Silné komunity charakterizuje prostorová koncentrace a diverzifikovaná struktura zaměstnání, slabé zase malý počet členů a vysoký podíl pracovníků v nízkomanuálních povoláních (Schmitter Heisler 2000: 83-84). Jak z krátkého teoretického exkurzu vidíme, vlivů na dopady bude mnohem více, vztah mezi podporou integrace na pracovním trhu s rozvojem dalších forem integrace má své hranice a je ovlivněn celou řadou dalších okolností. Podmínkou evaluace této části je dobrá orientace v konceptu sociální/systémové integrace.

Evaluace dopadu bude postupně dávat odpovědi na následující hlavní otázky:

- **Byl u klientů projektu – cizinců identifikován významný rozdíl mezi stávající a doporučenou pracovní pozicí?**
- **Jaký je výsledek vhodného umístění na trhu práce?**
- **Jaké má vhodné začlenění na trh práce dopady na jiné dimenze integrace?**
- **Jaké dopady má projektová inovace v oblasti zaměstnávání cizinců v regionu?**

Dále k jednotlivým otázkám specifikujeme, co zjišťují a jaké výzkumné metody a techniky se s hledáním odpovědí na otázky pojí.

**Ad 1. Byl u klientů projektu – cizinců identifikován významný rozdíl mezi stávající a doporučenou pracovní pozicí?**

Evaluace bude měřit rozdíly mezi situací cizince „současnou“ (na vstupu) a projektem „doporučenou“ (na výstupu). Jeví se nám jako důležité ověřit výchozí premisu projektu o tom, že je co zlepšovat. Ověřena bude platnost předpokladu dequalifikace a to vyhodnocením diagnostik (tzv. sekundární analýza). Pokud předpoklad platí, tak by se měl ukázat rozdíl mezi současným uplatněním cizince a diagnostikou identifikovanou „novou“ vhodnou pozicí. Toto se může zdát jako zbytečné, ale z hlediska evaluace se musíme věnovat i samozřejmému východisku a potvrdit jeho platnost. Pokud tak učiníme, má projekt své oprávnění, zatím nám k tomu chybí jakákoliv data. Dále se lze celkem oprávněně domnívat, že pokud bude rozdíl mezi stávající pozicí a tou navrženou malý, tak to zásadním způsobem může snížit konečnou účinnost projektu. Takto ověříme správnost výchozího předpokladu projektu, že dochází k dequalifikaci a že skutečně neumí naše společnost rozpoznat schopnosti a dovednosti pobývajících či nově příchozích cizinců a využít jejich potenciál na trhu práce. Pokud budou zaznamenávány prostřednictvím diagnostiky významné rozdíly, bude evidentní, že projekt je potřebný (což ale ještě nebude vypovídat nic o jeho celkové účinnosti). Vyhodnocování bude probíhat statisticky – bude vytvořena matice, do níž budou zanášena data o současné a doporučené pozici a vyhodnocován rozdíl a vzdálenost mezi pozicemi. Vyhodnoceny budou rozdíly mezi pracovními pozicemi na základě mezinárodní klasifikace povolání. Do matice budou také zahrnuty základní sociodemografické údaje cizinců, aby bylo možné posoudit segmenty, v nichž je dequalifikace největší. Všechna data bude možné získat z procesu diagnostiky.

Tato aktivita je sice součástí závěrečné evaluace dopadu, nicméně musí od začátku dojít k nastavení jednotného sběru dat o klientech centra tak, aby bylo možné jejich průběžné sledování a závěrečné vyhodnocení. Vstupní data v matici vytváření samotný předpoklad pro vyhodnocení dopadu na závěr.

Co zjišťujeme	Jakým způsobem zjišťujeme (metody a techniky)
Míra dequalifikace a rozdíl mezi současnou a doporučenou pracovní pozicí	- Statistické ověření rozdílu a jeho významnosti (tvorba a zpracování dat v matici všech diagnostikovaných případů). Bude ověřena hypotéza, že existuje významný rozdíl v pracovních pozicích (stávající a navržené). Je možné provést na vzorku prvních klientů centra, případně vyhodnocovat opakovaně v průběhu projektu (např. 3 x po etapách).

## Ad 2. Jaký je výsledek vhodného umístění na trhu práce?

Dále se dostáváme ke klíčovým bodům evaluace. Evaluace bude z hlediska dopadů zjišťovat, kolik případů (cizinců) se podařilo umístit podle doporučení diagnostiky zajištěné SKILL centrem na doporučené pracovní pozice. Evaluace vyhodnotí všechny faktory, které do procesu vstoupily, a to formou zpracování a vyhodnocení zaměstnaneckých trajektorií (např. klient získá pracovní pozici, která nemusí odpovídat doporučení SKILL Centra).

Za dopad považujeme to, že cizinec získá pracovní pozici v souladu s jeho kvalifikací a rovněž si ji i udrží po zkušební době.

Evaluace bude a) statisticky vyhodnocovat „kariéry“ všech cizinců a určí míru úspěšnosti procesu, b) zpracovávat detailnější snímky pracovních kariér (pracovní biografie).

Ad a) Bude uplatněn jeden z evaluačních přístupů, který nese označení Rozdíly v rozdílech (Difference-in-differences). Metoda rozdílů v rozdílech vychází z toho, že dopad na sledovaný výstup lze vypočítat pomocí dvou rozdílů. Jeden rozdíl je určený v čase (před a po intervenci), druhý rozdíl je určen subjekty (podpořenými a nepodpořenými). Postačuje shromáždit data za klienty podpořené a nepodpořené klienty po dobu nejméně dvou časových období a je možné pomocí metody rozdílů v rozdílech odhadnout dopad intervence. Pro použití metody rozdílů v rozdílech je vyžadováno, aby byla data opakovatelně k dispozici v čase. To znamená, že jsme schopni sledovanou proměnnou měřit opakovaně ve stejných jednotkách v průběhu času. Evaluace sestaví kontrolní skupinu zaměstnaných cizinců a vyhodnocovány budou rozdíly v čase (před a po intervenci) a mezi nimi (podpořenými a nepodpořenými). Kontrolní skupinu budou tvořit cizinci, kteří do projektu nevstoupili, ale jsou dostupní prostřednictvím Centra pro cizince JMK a interkulturních pracovníků. Pro výběr a oslovení členů skupiny budou využity databáze klientů (návštěvníci a uživatelé služeb). Budeme takto pozorovat posun v pracovních kariérách cizinců tam, kde projekt působí, ale i tam, kde na cizince nepůsobí. Posunem bude „vylepšení“ své pracovní pozice a doložení toho, že posun je s podporou projektu větší (lepší a stabilnější pozice v souladu s kvalifikací).<sup>1</sup> Výsledky budou vyhodnocovány statisticky a ukáže se, jaký je skutečný dopad. Minimálně proběhne měření rozdílů při vstupu do projektu a na jeho konci.

Ad b) Statistika ale není vším. Navrhujeme pro větší porozumění dopadům a toho, co je podmiňuje, využít biografickou metodu, která patří mezi kvalitativní přístupy. Biografická metoda je postavená na studiu a rekonstrukci životopisů neboli biografii. Jejím cílem bude chronologická lokace jednotlivých událostí ve vztahu k pracovní kariéře a její proměně, dále sledování koincidence profesní, vzdělanostní kariéry a dynamiky integrace, identifikace událostí a fakticit, které leží mimo běžné paradigma zjišťování, zachycení působení institucí a organizací na pracovní kariéru a zachycení marginálních, popř. skrytých vlivů na pracovní dráhy. Soubor biografii jedinců (klientů) umožní detailní porovnání jednotlivých pracovních kariér (zvraty, vývoj, dopad), komparace zahrne cca 30 detailně zpracovaných pracovních kariér cizinců formou biografii, které umožní nahlédnout do detailů vývoje procesu jejich zaměstnávání. Kvalitativní přístup zařazujeme, protože bude zapotřebí vysvětlit řadu zvrátů a rozhodování jedinců (např. proč se neudrželi v zaměstnání).

Co zjišťujeme	Jakým způsobem zjišťujeme (metody a techniky)
Míra úspěšnosti v zaměstnávání cizinců na doporučené pracovní pozice	- Statistické vyhodnocení celkové úspěšnosti procesu na základě dat o klientech, systematizovaných v matici (indikátor získání zaměstnání, udržení zaměstnání – jedná se o základní indikátory, které by měl projekt

<sup>1</sup> Tento přístup považujeme za maximalistický. Lze jej podle vývoje projektu a dostupnosti dat upravovat, např. na formát jednoduššího porovnání v čase.

	<p>v průběhu zapisovat). Využit bude přístup Rozdíly v rozdílech. Výsledkem budou tvrdá data a doložení dopadu.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Biografické zpracování pracovních kariér vybraných cizinců. Umožní porozumět a vysvětlit to, jakým způsobem do biografie jedince zasáhla intervence projektu a vysvětlit zvraty a proměny.</li> </ul>
--	--

### Ad 3. Jaké má vhodné začlenění na trh práce dopady na jiné dimenze integrace?

Výchozím předpokladem projektu je pozitivní dopad začlenění na trh práce či výrazné zlepšení uplatnění na celkovou kvalitu života cizinců a tím pádem na jejich ochotu zůstat v regionu a přispívat k jeho rozvoji. Jak jsme již uvedli, hledat přímou souvislost bude obtížnější, protože na proces integrace má vliv celá řada jiných okolností. I tato část evaluace je klíčová, neboť poukazuje k celospolečenskému přínosu a užitečnosti inovace.

Sociální začlenění cizinců má množství různých aspektů a podob – z tohoto důvodu je nutné měřit další dopady zapojení do projektu na život cizinců. Pro monitoring a evaluaci integrace cizinců navrhujeme šest dimenzí integrace, z toho čtyři systémové (strukturální) a dvě sociální (vychází z teorie). Tyto dimenze byly sestaveny na základě závěrů z odborné literatury, politických dokumentů, výstupů z dosavadních regionálních i celonárodních výzkumů.

<b>Systémová / strukturální integrace</b>	<b>Pobyt a bydlení</b>	Oblast sledující formy pobytu cizinců a podoby trvalejšího usídlování cizinců v regionu, podpora legálních forem pobytu, přístupu k veřejným službám, zajištění přístupu k adekvátnímu bydlení a prevence prostorové koncentrace cizinců.
	<b>Trh práce a ekonomická integrace</b>	Oblast začleňování na trh práce, podpora aktivního působení na trhu práce, zaměstnanosti a ekonomické soběstačnosti (např. podnikání).
	<b>Vzdělávání a jazyková integrace</b>	Oblast začleňování do vzdělávacího systému, zajištění vzdělávání cizinců, včetně jazykového vzdělávání (dětí i dospělých), zajištění přístupu ke vzdělávání a podpora úspěšnosti ve vzdělávacím procesu, podpora připravenosti učitelů.
	<b>Sociálně-zdravotní integrace</b>	Oblast prevence sociálního vyloučení a zajištění poskytování základní sociální a zdravotní péče, účasti na zdravotním a sociálním pojištění, rozvoj sociálních služeb a právní poradenství pro cizince.
<b>Sociální integrace</b>	<b>Kulturně-religiózní integrace</b>	Oblast podpory kultury a náboženství cizinců, rozvoj mezikulturního dialogu, podpora nabytí základního kulturního vědění a orientace příchozích ve společnosti, vyrovnání se s kulturními diferencemi a jejich akceptace.
	<b>Interaktivně-identifikační integrace</b>	Interaktivní rovinu tvoří kvalita interakcí mezi cizinci a společností (vnímání majoritou, stereotypy, postoje



		institucí státní správy a samosprávy, komunikace). Identifikační rovinu tvoří subjektivní pocity, očekávání a zkušenosti cizinců. Oblast zapojení se cizinců do sociálních sítí, navazování kontaktů mimo vlastní skupinu, fungování organizací cizinců, veřejného sebevyjádření a ztotožnění se s institucionálními cíli.
--	--	---

Pokud mají být sledovány dopady i do těchto dimenzí integrace, je potřeba ověřit výchozí teoretickou hypotézu, že lepší začlenění na trhu práce (pracovní integrace) má příznivý dopad i na další dimenze integrace jedince do společnosti. Toto se dá ověřit kvantitativní metodou za použití techniky dotazníku. Nejdříve musí být vytvořen soubor pracovních hypotéz pro jednotlivé dimenze integrace. Od těchto hypotéz se odvine soubor proměnných, indikátorů a otázek v dotazníku.

Ve výzkumné praxi bude postup následující. Na začátku cizinec vyplní dotazník měřící aktuální míru jeho integrace. Tentýž dotazník vyplní na konci jako úspěšný absolvent (využijeme přístup Counterfactual: Before-and-After Comparison). Na rozdíl od ostatních forem získávání dat nebude tento dotazník explicitně mířit výlučně na projektové činnosti, ale bude se zaměřovat na předpokládané změny související s vlivem kariérní dynamiky na širší oblasti života jedince. Princip spočívá v tom, že se dotazníky spárují a výsledky porovnají. U úspěšných klientů projektu bychom měli ověřit, že má pracovní integrace dopad i na další oblasti začlenění do společnosti.

Co zjišťujeme	Jakým způsobem zjišťujeme (metody a techniky)
Integrační potenciál pracovní diagnostiky a poradenství SKILL Centra	- Statistické vyhodnocení rozdílu mezi mírou integrace na začátku a na konci projektu. Ověřuje se hypotéza, že lepší začlenění na trhu práce (pracovní integrace) má příznivý dopad i na další dimenze integrace jedince do společnosti.

#### Ad 4. Jaké dopady má projektová inovace v oblasti zaměstnávání cizinců v regionu?

Finální část dopadové evaluace bude představovat vyhodnocení projektu z makropohledu a bude v sobě integrovat všechny předcházející části. Klíčové bude zachycení změny (ale i případné rezistence či nesprávné strategie) ve způsobu využívání potenciálu cizinců v JMK a to z perspektivy různých aktérů. Na základě dostupných dat dojde k vytvoření kvalitativních modelů dopadů (cca 30 případů). Tyto modely budou zaměřeny na jednotlivé aspekty mapování a síťování, inovativně pojaté diagnostiky, kariérního poradenství a jednání se zaměstnavateli. Cílem bude identifikovat rozhodující činitele vedoucí k úspěchu či selhání, a to při zohlednění intervenujících faktorů (základní sociodemografické ukazatele, země původu a integrační historie v ČR, kvalifikace, místo bydliště). Porovnán bude také ekonomický dopad změny zaměstnanecké trajektorie. Vedle pohledu zaměřeného na samotné podpořené klienty centra bude cílem této části evaluace zaregistrovat širší dopady projektu v rovině proměny praxí zaměstnavatelů a politik veřejných institucí (způsob práce s lidskými zdroji cizinců, marketing volných pozic, podpora uznávání a zvyšování kvalifikace náborů apod.), které mohou souviset s odklonem od projektem identifikovaných nedostatků

(demotivace na straně cizinců, převaha agenturního zaměstnávání, etnocentrismus a neadekvátní reakce veřejné správy).

Modely dopadu budou následně ověřovány pomocí dotazování osob a subjektů spolupracujících s projektem pomocí jednoduše administrovatelného online dotazování. Smíšený design povede k lepšímu zacílení otázek v dotazníku a celkově k větší validitě výsledků.

Co zjišťujeme	Jakým způsobem zjišťujeme (metody a techniky)
Dopady existence SKILL centra na proměnu praxe zaměstnávání cizinců v JMK	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vytvoření modelu dopadů integrováním dat z předchozích částí procesní i dopadové evaluace, v případě potřeby budou modely doplněny ad hoc šetřením v kvalitativní podobě.</li> <li>- Statistické zpracování dat z online dotazníku, zaměřeného na aktéry identifikovatelné změny, související se zapojením do projektu či se spoluprací s ním.</li> </ul>

## 8. EVALUAČNÍ VÝSTUPY A HARMONOGRAM

- Průběžná zpráva o realizaci, po 20 měsících realizace projektu (říjen 2021)
- Průběžná evaluační zpráva, po 28 měsících realizace projektu (červen 2022)
- Interní „reporty“ z dílčích evaluačních úkolů (a průběhu klíčových aktivit)
- Závěrečná evaluační zpráva, po 42 měsících (společně se Závěrečnou zprávou o realizaci projektu)

### Harmonogram vnější evaluace

Zkratky aktivit znamenají: PE – procesní evaluace, DE – dopadová evaluace, čísla odkazují na jednotlivé části evaluací uváděných výše.

Období	Aktivita	Cílová skupina	Téma	Metody a techniky
7/2021-8/2022	PE2, PE4	klienti-cizinci	Napojování na SKILL centrum; hodnocení aplikace Skillab	Dotazníky (v jazykových mutacích), vyhodnocení 3x v průběhu projektu
7/2021-8/2022	PE2, PE4	klienti-cizinci	Napojování na SKILL centrum; zavádění zahraničních metod a postupů	Etnografické pozorování procesu vyhledávání cizinců; pozorování procesu přenosu metod a postupů
7/2021-8/2022	PE2, PE4	klienti-cizinci	Napojování na SKILL centrum; hodnocení aplikace Skillab	50 polostrukturovaných rozhovorů
7/2021-8/2022	PE3	klienti-cizinci, města	Rozvoj interkulturní práce v kraji	Mnohopřípadová studie z lokalit působení interkulturních pracovníků

<b>7/2021-4/2023</b>	DE1	klienti-cizinci	Míra dequalifikace a rozdílu mezi současnou a doporučenou pracovní pozicí	Statistické ověření rozdílu a jeho významnosti (tvorba a zpracování dat v matici všech diagnostikovaných případů); finální vyhodnocení 4/2023
<b>7/2021-4/2023</b>	DE3	klienti-cizinci	Dopady začlenění na trh práce na dimenze integrace	Statistické vyhodnocení rozdílu mezi mírou integrace na začátku a na konci projektu; finální vyhodnocení 4/2023
<b>8/2021</b>	PE2	klienti-cizinci	Napojování na SKILL centrum	Sekundární analýza dokumentace – reakce na nabízenou službu, naplnění potřeb
<b>10/2021</b>	PE1	stakeholderi	Spolupráce se stakeholdery	Dotazníky – první vlna (Before-and-After Comparisons)
<b>12/2021</b>	PE2	klienti-cizinci	Napojování na SKILL centrum	Sekundární analýza dokumentace – reakce na nabízenou službu, naplnění potřeb
<b>8-9/2022</b>	PE1, PE5, PE6	stakeholderi	Spolupráce se stakeholdery; vybudování SKILL centra, komunikace projektu s vnějším prostředím	Tři ohniskové skupiny a 50 polostrukturovaných rozhovorů
<b>10/2022</b>	PE5	zaměstnanci, cizinci a klíčoví stakeholderi	Vybudování SKILL centra	200 dotazníků zaměřené na naplňování role SKILL centra
<b>2/2023</b>	DE2	klienti-cizinci	Míra úspěšnosti v zaměstnávání cizinců na doporučené pracovní pozice	Biografické zpracování pracovních kariér 30 vybraných cizinců
<b>3/2023</b>	PE1	stakeholderi	Spolupráce se stakeholdery	Dotazníky – druhá vlna (Before-and-After Comparisons)
<b>4/2023</b>	DE2	klienti-cizinci	Míra úspěšnosti v zaměstnávání cizinců na doporučené pracovní pozice	Statistické vyhodnocení celkové úspěšnosti procesu na základě dat o klientech, systematizovaných v matici (indikátor získání zaměstnání, udržení zaměstnání) – vazba na DE1
<b>4/2023</b>	DE4	všichni	Dopad projektové inovace	Vytvoření 30 kvalitativních modelů dopadu integrováním dat z předchozích částí evaluace
<b>5/2023</b>	DE4	všichni	Dopad projektové inovace	Statistické zpracování dat z online dotazníku, zaměřeného na aktéry identifikovatelné změny, související se zapojením do projektu či se spoluprací s ním

### Harmonogram vnitřní evaluace

Období	Aktivita	Cílová skupina	Téma	Metody a techniky
<b>7/2021</b>	PE1, PE2, PE3, PE4, PE5, PE6	projektový tým	spolupráce se stakeholdery; napojování cizinců na SKILL centrum; rozvoj interkulturní práce v kraji; zavádění zahraničních metod; vybudování SKILL centra; komunikace navenek	Polostrukturované rozhovory s projektovým týmem
<b>9/2021</b>	PE3	interkulturní pracovníci	Rozvoj interkulturní práce v kraji	Skupinová diskuze formou World Café
<b>11/2021</b>	PE1, PE2, PE3, PE4, PE5, PE6	projektový tým	spolupráce se stakeholdery; napojování cizinců na SKILL centrum; rozvoj interkulturní práce v kraji; zavádění zahraničních metod; vybudování SKILL centra; komunikace navenek	Polostrukturované rozhovory s projektovým týmem
<b>2/2022</b>	PE3	interkulturní pracovníci	Rozvoj interkulturní práce v kraji	Skupinová diskuze formou World Café
<b>3/2022</b>	PE1, PE2, PE3, PE4, PE5, PE6	projektový tým	spolupráce se stakeholdery; napojování cizinců na SKILL centrum; rozvoj interkulturní práce v kraji; zavádění zahraničních metod; vybudování SKILL centra; komunikace navenek	Polostrukturované rozhovory s projektovým týmem
<b>5/2022</b>	PE5	Projektový tým	Vybudování SKILL centra	Facilitované skupinové diskuse projektového týmu
<b>11/2022</b>	PE5	Projektový tým	Vybudování SKILL centra	Facilitované skupinové diskuse projektového týmu
<b>5/2023</b>	PE5	Projektový tým	Vybudování SKILL centra	Facilitované skupinové diskuse projektového týmu

## 9. RIZIKA PRO EVALUACI

Specifikace rizika	Eliminace
Obměna osoby evaluátora	S ohledem na komplexnost a návaznost evaluačních prací je rizikem možný výpadek či obměna jedné osoby evaluátora. Z tohoto důvodu se jeví jako vhodné sestavit min. dvoučlenný evaluátorský tým.
Nezkušenost evaluátora s cizineckou problematikou	Neorientace ve složité a specifické problematice může komplikovat práci evaluátora, jeho věrohodnost a schopnost vystupovat v roli partnera, který poskytuje doporučení projektu. Při výběru je třeba dbát na ověření zkušeností s výzkumem v tématu. Na místě je prokázat schopnost zpracovávat data týkající se cizinců v ČR.
Nespolupráce stakeholderů, zejména zaměstnavatelů na evaluaci	Od počátku musí evaluace působit přesvědčivě a u stakeholderů vzbuzovat zájem o výsledky, motivovat je, poskytovat předběžné výsledky a zapojovat do evaluace.
Etické otázky – informovanost účastníků o evaluaci	Etické otázky musí být řešeny v rámci každého dílčího evaluačního úkolu a posouzeny ve vztahu ke konkrétním aktivitám. Budou předmětem diskusí nad přípravou plnění evaluačních úkolů.
Malý vzorek dopadové evaluace	Je potřeba, aby evaluace pracovala přímo se SKILL Centrem a vytvářela datové matice na základě spolupráce a to kontinuálně, nikoliv nárazově. Ideální je vytvořit úplný soubor dat (informací) o uživateli, aby se dala vyhodnotit za všechny projektem zasažené uživatele.
Vládní nařízení spojené s další vlnou epidemie koronaviru	Riziko uzavření centra a dalších služeb. Evaluátor musí deklarovat schopnost přejít na práci v on-line prostoru. Zapojovat se do porad, komunikovat se stakeholdery či cizinci. Nutná je schopnost zpracovatele evaluace v užších časových prostorech nabídnou zapojení více výzkumníků v rolích analytiků apod.
Nižší validita dat získaných od cizinců	Eliminovat díky schopnosti navázat důvěru a vysvětlit důvod sběru dat, triangulace dat.
Nezvládnutí přenosu a modifikace aplikace Skillab realizátorem projektu	Mělo by nepříznivý vliv na dopadovou část evaluace, na nemožnost vyhodnotit dvě klíčové oblasti dopadu: umístění na doporučené pracovní pozice a dopadů na jiné dimenze integrace
Neorientace v konceptu sociální/systémové integrace, teoretická nevybavenost	V dopadové části se počítá s výchozí dobrou teoretickou znalostí konceptualizace sociální

	integrace migrantů. Nízké či žádné teoretické vybavení může být překážkou pro celkové posouzení dopadů v různých aspektech integrace.
Neznalost spektra evaluačních/výzkumných metod a technik	Evaluace je náročná z hlediska zvládnutí kvalitativních i kvantitativních přístupů. Vyžaduje doložení zkušeností evaluátorů s uvedenými metodami.

---

## 10. EVALUAČNÍ KAPACITY

Zajištění evaluace bude předmětem výběrového řízení JMK.

Z hlediska náročnosti evaluace je třeba při výběru evaluátora zohlednit následující podmínky:

- Náročnost a pestrost evaluačních prací znamená, že evaluátor by měl mít dlouhodobé zkušenosti s kvalitativním i kvantitativním výzkumem;
- Pozici evaluátora není vhodné vázat na jednu osobu, ale minimálně na dvě, aby bylo eliminováno riziko diskontinuity v řešení, výhodou je schopnost zapojit do dílčích prací (např. zpracování dat) v případě potřeby také další členy týmu (analytiku apod.);
- Evaluující organizace by měla disponovat bohatou evaluační zkušeností v oblasti sociálních a inovačních projektů;
- S ohledem na složitost a specifčnost tématu by měl evaluátor prokázat zkušenost z oblasti práce s cizinci a provádění výzkumů v oblasti cizinecké problematiky;
- V rámci dotazníků bude zapotřebí vytvářet jazykové mutace, evaluátor musí být schopen základní komunikace ve světovém jazyce;
- Podmínkou je dobrá teoretická znalost konceptu sociální/systemové integrace;
- Evaluátor musí disponovat kompetencemi v oblasti jednání s cizinci (konkrétní praxí).