



Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost

Analýza výchozího stavu cílové skupiny projektu



číslo projektu CZ.03.3.X/0.0/0.0/15_024/0007242

Informace k dokumentu

Výstup klíčové aktivity	KA 06 Evaluace, v návaznosti na KA 01 Analýza
Zpracovatel	Interní evaluační tým projektu Ergoprogress – realise the change senior evaluátor: Ing. Jiřina Svitáková, MBA, Ph.D.
Období zpracování	1. 4. 2018 - 31. 8. 2018



OBSAH

Obsah	1
Úvod	2
1. Analytická část	3
1.1. Analýza obecných charakteristik podniků	3
1.2. Analýza problémů v podnikání a motivace k sociálnímu podnikání	5
1.3. Analýza personálních podmínek a stavu zaměstnanců	6
1.4. Finance a využívání obchodních nástrojů	10
2. Historie partnerů projektu	12
3. Poznatky ze vstupní analýzy pro metodiku Ergoprogress	14
4. Příloha: Struktura vstupní analýzy	16
Seznam zkratk	19

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Obecné charakteristiky partnerů projektu (zaměstnavatelů OZP), část 1	3
Tabulka 2 Obecné charakteristiky partnerů projektu (zaměstnavatelů OZP), část 2	4
Tabulka 3 Problémy partnerů projektu (zaměstnavatelů OZP) při podnikání	5
Tabulka 4 Důvody partnerů projektu sociálně podnikat s OZP	6
Tabulka 5 Motivace partnerů a příjemce dotace (zaměstnavatelů OZP) ke vstupu do projektu	6
Tabulka 6 Potíže s náborem OZP zaměstnanců	7
Tabulka 7 Využívané příspěvky na podporu zaměstnávání OZP zaměstnanců a převažujících handicap 7	
Tabulka 8 Počty zaměstnanců partnerů projektu za poslední 3 roky	8
Tabulka 9 Průměrná měsíční mzda a průměrná délka úvazku zaměstnanců partnerů projektu	8
Tabulka 10 Personální agenda u partnerů projektu (zaměstnavatelů OZP)	9
Tabulka 11 Finanční indikátory partnerů projektu (zaměstnavatelů OZP)	10
Tabulka 12 Využívání obchodních nástrojů partnery projektu (zaměstnavateli OZP)*	11



ÚVOD

Cílovou skupinou projektu ERGOPROGRESS – REALISE THE CHANGE jsou **zaměstnavatelé** osob se zdravotním postižením (OZP). Projekt vznikl ve společnosti Ergotep, d. i. a je v něm počítáno se zapojením dalších šesti zaměstnavatelů s více jak 50 % OZP zaměstnanců (partneři projektu). Každý ze zaměstnavatelů se nachází v jiné situaci a stupni zavedení principů sociálního podnikání. Někteří jsou nově vzniklé sociální firmy, někteří fungují na trhu již dlouho a postupně zavádějí prvky integračního sociálního podnikání do svých koncepcí. Ergotep, d. i. vznikl jako rodinná firma v roce 2003 a v současnosti je lídrem integračního sociálního podnikání v ČR i Evropě.

Analýza výchozího stavu cílové skupiny projektu obsažená v tomto dokumentu je jedním ze sedmi povinných výstupů klíčové aktivity Evaluace daných výzvou, ve které je projekt realizován (*03_15_024 Sociální inovace v oblasti sociálního začleňování a přístupu na trh práce pro nejohroženější skupiny*), ale především je to důležitá součást metodického přístupu k vyhodnocení úspěchu projektu - v jeho závěru bude zpracována Analýza cílového stavu cílové skupiny projektu.

Zjištění výchozího stavu u partnerů projektu, sociálních podniků zaměstnávajících OZP, je v logice projektu Ergoprogress klíčovým okamžikem, na který přímo navazují další činnosti, a proto probíhalo jako samostatná klíčová aktivita (KA 01 Analýza výchozího stavu) zejména během prvních čtyř měsíců realizace projektu (leden až duben 2018) a na přípravě a provedení se podílel celý realizační tým, včetně odborných lektorů a koordinátorů partnerů.

Z metodického hlediska byla analýza zahájena přípravou její struktury, obsahu a rozsahu. Pro další uchopení do závěrečné metodiky projektu je nutné, aby finální požadavky analýzy byly na jednu stranu obsahově dostačující pro posouzení stavu podniku, ale na druhou stranu nesmí být analýza příliš rozsáhlá a složitá, aby byly podniky schopny se na základě její struktury zhodnotit i bez asistence. Po dokončení návrhu byla, vzhledem k citlivosti některých požadovaných údajů, struktura analýzy projednána s partnery a jejich připomínky byly do návrhu zapracovány. Provedení sběru dat v jednotlivých podnicích proběhlo návštěvou projektového manažera a garanta, případně evaluátora, v každém podniku, **formou strukturovaného rozhovoru**, během kterého byl vyplněn podrobný formulář (viz Příloha). Součástí tohoto formuláře je také sběr referenčních dat o podniku (parametrů/indikátorů), které při opakovaných sběrech dat budou sloužit k vyhodnocování projektu v jeho průběhu a při jeho ukončení. Zpracování souhrnné analýzy ze zjištěných dat provádí evaluátor projektu.

Data uvedená podniky do vstupních analýz **budou následně verifikována** lektory jednotlivých modulů ve fázi implementace (KA02 Implementace Ergoprogressu u partnerů), která probíhá během léta a podzimu 2018. Na základě míry souladu bude následně upravena struktura a detail analýzy.

Analýza výchozího stavu přispívá k naplnění hlavního cíle projektu, kterým je **nastavení procesů a pravidel pro integrační sociální podnikání v oblasti zaměstnávání OZP**. Ergoprogress zvýší sociální a ekonomickou hodnotu integračních sociálních podniků OZP (ISP) především tím, že funkčně propojí integračně založené řízení lidských zdrojů s business developmentem.



1. ANALYTICKÁ ČÁST

Vstupní analýza podniků zjišťuje charakteristiky, které jsou následně důležité pro celkovou podporu v zavádění integračního sociálního podnikání i pro jednotlivé moduly Ergoprogressu implementované v podnicích. Pro potřeby celkové analýzy ji lze rozčlenit na následující oblasti:

- obecné charakteristiky - jaká firma je, v jakém prostředí podniká, ad.
- problémy a motivace - proč firma sociálně podniká, proč s OZP, jaké řeší problémy
- zaměstnanci a personální podmínky - kolik má firma zaměstnanců, co jim poskytuje, ad.
- finance a obchodní nástroje - v jakých obrotech se firma pohybuje, čeho využívá.

Rozdělení pro jednotlivé odborné moduly využívané lektory je jiné, než výše uvedené oblasti analýzy, data jsou k dispozici za jednotlivé podniky, jak je to patrné ze struktury dotazníkového archu v Příloze, obsahově jde však o využití stejného datasetu.

Sběr dat pro vstupní analýzu probíhal po zahájení projektu začátkem roku 2018. Uvedené hodnoty musí být následně verifikovány v průběhu jednotlivých odborných modulů, které jsou v podnicích implementovány během léta a podzimu 2018. Až poté bude možné je využít ke srovnání se závěrečnými hodnotami výstupní analýzy, která proběhne na konci projektu.

1.1. ANALÝZA OBECNÝCH CHARAKTERISTIK PODNIKŮ

Cílem části analyzující obecné charakteristiky podniků je objasnit rozsah pilotního testování inovačního nástroje Ergoprogress. Kromě podniku Ergotep, d.i., kde Ergoprogress vznikl, je testován na dalších šesti podnicích zaměstnávajících OZP. Pro potřeby analýzy, která je jedním z veřejně přístupných evaluačních dokumentů, jsou označeny jako ISP 1 až ISP 6.

Tyto podniky byly do projektu vybrány tak, aby pokryly co možná nejširší spektrum charakteristik. Podniků zaměstnávajících OZP, kterým by mohl Ergoprogress po verifikaci sloužit, je v ČR přibližně 2500, a proto je i testování prováděno na co nejrozmanitějším vzorku (v možnostech rozsahu projektu).

Tabulka 1 *Obecné charakteristiky partnerů projektu (zaměstnavatelů OZP), část 1*

subjekt	právní forma	vztah subjektu k sociálnímu podnikání	umístění provozu – sídlo dle počtu obyvatel	historie subjektu rok založení rok zahájení soc. podnikání	počet zaměstnanců (2017)
ISP 1	s.r.o.	podnikatelský subjekt, který se chce stát SP	obec cca 300 obyv.	zal. 1928 činnost SP od 2012	42
ISP 2	s.r.o.	zcela nový subjekt, založený jako SP	město do 20 000 obyv.	zal. 2016 činnost SP od 2018	0
ISP 3	s.r.o.	podnikatelský subjekt, který se chce stát SP	město do 400 000 obyv.	zal. 1994 činnost SP od 2016	12
ISP 4	z.s.	neziskový subjekt, který chce podnikat	obec cca 100 obyv.	zal. 1992 činnost SP od 1992	208
ISP 5	s.r.o.	neziskový subjekt, který se rozhodl podnikat v okamžiku zřízení	město do 10 000 obyv.	zal. 2010 činnost SP od 2010	150

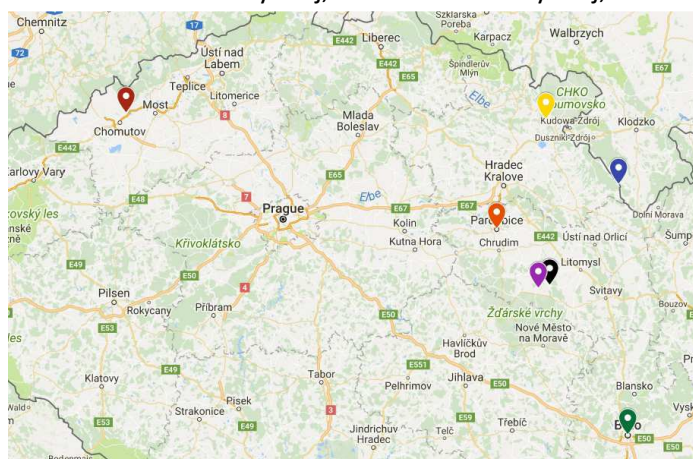


ISP 6	s.r.o.	zcela nový subjekt	město do 100 000 obyv.	zal. 2015	5
Ergotep	d.i.	plnohodnotný integrační sociální podnik	město cca 2 000 obyv.	zal. 2003 činnost SP od 2003	287

Geografické rozmístění partnerů projektu (zaměstnavatelů OZP)

Podniky vybrané do testování se nacházejí ve čtyřech krajích ČR, přičemž Ergotep jako nositel projektu, patří do Královéhradeckého kraje:

CZ042 Ústecký kraj, CZ052 Královéhradecký kraj, CZ053 Pardubický kraj, CZ064 Jihomoravský kraj



Tabulka 2 *Obecné charakteristiky partnerů projektu (zaměstnavatelů OZP), část 2*

subjekt	sdužení /holding	postavení na trhu*	frekvence výměny managementu**	fluktuace zaměstnanců	trend*** zaměstnanosti	Místní spolupráce****
ISP 1	ne, samostatný	relevantní hráč	průměrně	velká >15% rok	snižuje se	ne
ISP 2	ne, samostatný	marginální / začínající	nemohou vědět	nemohou vědět	roste	ne
ISP 3	ne, samostatný	relevantní hráč	vůbec	velká >15% rok	roste	ne
ISP 4	více podniků	významný hráč	hodně často	velká >15% rok	roste	ano
ISP 5	vlastník matka	dominantní / významný hráč	průměrně (střední) nikdy (TOP mng)	průměrná 5-15%	roste	ano
ISP 6	matka spolek	marginální / začínající	vůbec	nízká <5% rok	roste	ne
Ergotep	více podniků	významný hráč	vůbec	průměrná 5-15%	roste	ano

*stupnice postavení podniku na trhu: monopol - dominantní - významný - relevantní - marginální (začínající)

** stupnice frekvence výměny managementu: hodně často = každý rok; často = každé 2 až 3 roky; průměrně = max. jednou za 3 až 4 roky; málo = jednou za 5 a více let; vůbec = nikdy se za posledních deset let nezměnil; hodně často - každý rok.

*** trend vývoje zaměstnanosti ve firmě za poslední 3 roky

****Spolupráce firmy s místními aktéry (např. škola, obec, spolky)



Jako partneři projektu, na kterých je testován Ergoprogress byly (viz Tabulky 1 a 2) vybrány podniky různé právní formy, jejichž vztah k sociálnímu podnikání je odlišný. Důvod k výběru odlišných podniků podle těchto charakteristik je, že jsou očekávány odlišné problémy u podniků, které jsou podnikatelsky zdatné, ale teprve začínají se sociální složkou, a naopak jiné problémy u funkčních neziskovek, které chtějí posílit svoji podnikatelskou stránku.

Zcela odlišným situacím v sociálním podnikání mohou čelit podniky nově založené.

Pro správné pochopení situace podniku, např. pro nábor zaměstnanců nebo obchodních příležitostí, je také důležité vědět, jaké je jeho okolí, v jak velkém sídle se nachází, jaká je jeho historie, postavení na trhu a s tím související velikost co do počtu zaměstnanců. Významným indikátorem zdraví a stability firmy je frekvence výměny managementu, míra fluktuace zaměstnanců a trend vývoje zaměstnanosti za poslední roky. Je také důležité vědět, zda podnik funguje samostatně, zda se ze své činnosti zodpovídá mateřské společnosti, nebo jestli patří do sdružení více podniků. Mezi jeden z principů sociálního podnikání patří spolupráce s partnery na místní úrovni, proto i ta je zjišťována.

1.2. ANALÝZA PROBLÉMŮ V PODNIKÁNÍ A MOTIVACE K SOCIÁLNÍMU PODNIKÁNÍ

Základem pro potenciální změnu a rozvoj zaměstnavatele s > 50 % OZP na plnohodnotný integrační sociální podnik je nutné pochopení interních motivací podniku, kdy změna musí prvotně řešit akutní problémy podniku, aby se následně mohla věnovat principům integračního sociálního podnikání.

Následující Tabulka 3 uvádí odpovědi partnerů projektu na otázku *Jaké problémy vás v podnikání nyní nejvíce zatěžují?* Nejčastěji je uveden nedostatek zaměstnanců, což v tomto případě znamená **nedostatek OZP na CHTP**, které by v sociálních podnicích pracovaly.

Tabulka 3 *Problémy partnerů projektu (zaměstnavatelů OZP) při podnikání*

Legislativa								4x
Přístup úřadů								4x
Nedostatek zaměstnanců								6x
Nedostatek zakázek								4x
	SP1	SP2	SP3	SP4	SP5	SP6	Ergtp	

Nad rámec problémů ze seznamu uvedl SP4 problémy: administrativa, nejasné právní prostředí, pozdní schvalování dotací EU, GDPR. SP5 jako problém uvedl nedostatečné manažerské kapacity.

Proč jednotliví partneři projektu, kteří jsou zaměstnavateli OZP, sociálně podnikají, shrnuje následující Tabulka 4. Tyto důvody jsou důležité proto, že musí být rámcově v souladu s tím, co filozofie obsažená v nástroji Ergoprogress nabízí a vyžaduje:



Tabulka 4 *Důvody partnerů projektu sociálně podnikat s OZP*

subjekt	odůvodnění
ISP 1	Chceme sociálně podnikat, protože naším cílem je pomáhat skupině OZP.
ISP 2	Kvůli přesvědčení společníků, že podnikání v <i>naší</i> oblasti v sobě spojuje příležitost rozvíjet podnikání v perspektivní a vysoce konkurenceschopné oblasti spolu s možností vytvoření vhodných pracovních pozic pro OZP či OZZ, možnost svým pracovníkům nabídnout pracovní prostředí a pracovní náplň zohledňující jejich specifické potřeby, zvyšování jejich pracovních kompetencí a umožňující jim pracovní seberealizaci.
ISP 3	Hledali jsme jiné uspokojení z podnikání - například pomáhat lidem. Po letech běžné obchodní činnosti nám SP přináší více uspokojení.
ISP 4	Protože jsme si před 26ti lety dali vizi - obnovit poutní místo a vesnici společně s lidmi s postižením. Snažíme se dát práci lidem, kteří by se nemohli uplatit na běžném trhu práce. A o to se celou dobu snažíme. Chceme dosáhnout trvalé udržitelnosti a nezávislosti na dotacích - proto podnikáme.
ISP 5	1. důstojné pracovní podmínky pro OZP, 2. z generovaného zisku podporovat neziskové aktivity mateřské organizace
ISP 6	Návaznost na CHPM, další úroveň zaměstnávání OZP (podmínky blízké volnému trhu práce). Další rozvoj dosavadní činnosti subjektů ve skupině.

Pro úspěch pilotáže nástroje Ergoprogress v podnicích partnerů bylo také důležité zjistit jejich motivaci ke vstupu do projektu. Zavádění postupů z jednotlivých modulů do prostředí podniků vyžaduje personální i finanční kapacity, zájem a čas, a proto je nutné, aby byly samy ke změně interně motivovány.

Tabulka 5 *Motivace partnerů a příjemce dotace (zaměstnavatelů OZP) ke vstupu do projektu*

subjekt	motivace
ISP 1	Projekt by nám měl poradit, jak získat více zakázek, rozšíření aktivit - např. spolupráce se školami formou stáží atp.
ISP 2	Možnost nastavení procesů, systému a rozvoje nového sociálního podniku dle dlouholetých zkušeností příjemce a na kvalitní a vysoké úrovni již od počátku provozu.
ISP 3	Snaha více proniknout do problematiky integračního SP a zájem vše uvést do praxe.
ISP 4	Porovnání s jinými subjekty, sdílení know-how, vylepšení procesů ve spolku.
ISP 5	Získání zkušeností, know how velkého zavedeného integračního podniku.
ISP 6	Získání inspirace, možnost budování struktury firmy, rozvoj práce se zaměstnanci.
Ergotep	Nový pohled na problematiku ISP a jeho postavení ve společnosti. Vize rozvoje pro zaměstnavatele OZP. Zaměstnanost již dnes přestává stačit. Nízká úroveň pracovních činností, OZP pouze jako křoví. Nevhodné dotační ovlivňování některých druhů podnikání. Integrace dalších cílových skupin.

1.3. ANALÝZA PERSONÁLNÍCH PODMÍNEK A STAVU ZAMĚSTNANCŮ

Inovační nástroj Ergoprogress ve svém základu předpokládá, že zaměstnanci jsou hlavní hodnotou sociálního podniku, od které se dále odvíjí jeho úspěšnost. Využití integrační personalistiky pro OZP je jedním z pilířů Ergoprogressu. Cílem jsou spokojení OZP zaměstnanci využívající všechny svůj pracovní potenciál, pracující na kvalitních pracovních místech, s možností osobního i kariérního růstu, současně s rozvojem podnikání celého sociálního podniku. Proto je zásadní analyzovat personální podmínky v podniku, který chce u sebe principy Ergoprogress implementovat.



V souvislosti s tím, že trend vývoje zaměstnanosti ve všech podnicích poskytujících služby roste (viz Tabulka 2) a zároveň podniky uvádějí jako nejčastější problém nedostatek zaměstnanců, bylo účelné detailně zjistit, jaké potíže s náborem sociální podniky na CHTP řeší (viz Tabulka 6).

Tabulka 6 *Potíže s náborem OZP zaměstnanců*

subjekt	Potíže s náborem OZP zaměstnanců do SP
ISP 1	málo kvalitních uchazečů o práci
ISP 2	nábor budeme teprve realizovat, předpokládáme využití především ústního doporučení, přátel, známých a spolupráci s ÚP. Teprve při neobsazení povinných 3 pozic OZP se využijí další zdroje.
ISP 3	nedostatek vhodných zaměstnanců, popř. zájemci mají zdravotní potíže které jsou s nabízeným místem neslučitelné
ISP 4	Někdy je problém s motivací lidí, kteří byli dlouho doma, aby najeli na nějaký pravidelný režim a byli schopni chodit do práce, na některé pozice není snadné sehnat vhodného a schopného zaměstnance. Někteří lidé mají problém s dojížděním.
ISP 5	nedostatek OZP - obecně nedostatek pracovníků
ISP 6	nedostatek lidí kteří by chtěli tuto práci vykonávat (chuť do práce, profese, odpolední čas výkonu práce), zdravotní omezení není v souladu s profesí, zájemci nemají statut OZP
Ergotep	nezájem a chuť OZP pracovat - hlásí se lidé s těžkým hendikepem, pro které nemáme jednoduchou práci - hlásí se lidé zdraví

Zaměstnavatelé s >50% OZP zaměstnanců mají v ČR možnost čerpat příspěvky na podporu zaměstnávání OZP, které zaměstnavatelům kompenzují vyšší náklady na zaměstnávání OZP oproti zaměstnávání lidí bez zdravotního omezení. Příspěvky se promítají do mzdy OZP zaměstnanců. Pro konkurenceschopnost sociálních podniků a rozvoj pracovních míst OZP zaměstnanců je tedy žádoucí, aby je podniky čerpaly, a především řádně využívaly k rozvoji organizace i jednotlivých zaměstnanců. Tabulka 7 shrnuje, jaké typy příspěvků partneři při vstupu do projektu využívají.

Tabulka 7 *Využívané příspěvky na podporu zaměstnávání OZP zaměstnanců a převažující handicap*

subjekt	Využívané příspěvky na podporu	převažující handicap
ISP 1	§ 78, zřízení chráněných pracovních míst, dotace na vzdělávání	tělesný
ISP 2	Zatím žádné. Chceme čerpat jednorázový příspěvek na zřízení místa pro OZP, §78 příspěvek na mzdu, daňové úlevy, získat statut "vymezený zaměstnavatel".	tělesný
ISP 3	§ 78 zák. č. 435/2004 Sb. o zaměstnanosti, SÚMP, zřízení CHPM	tělesný
ISP 4	Zákon o zaměstnanosti 435/2004 §78 zřizování, SÚMP, dotace na sociální služby	mentální (ale i tělesný a duševní)
ISP 5	dotace - §78, SÚPM, zvýšené správní náklady, projekt Kudy kam, stáže	tělesný
ISP 6	§78 z ÚP, SÚPM z ÚP, grant z kraje v roce 2017	tělesný
Ergotep	§ 78 ZoZ 435/2004 Sb. § 75 ZoZ 435/2004 Sb. dotace KrÚPa na sociální službu dotace z EU a z Úřadu práce ČR (např. Vzdělávejte se pro růst!)	tělesný



Velikost sociálního podniku co do počtu zaměstnanců ovlivňuje obchodní příležitosti, které by potenciálně podnik mohl využít a určuje objem práce personálního útvaru (Tabulky 8 a 9):

Tabulka 8 Počty zaměstnanců partnerů projektu za poslední 3 roky

subjekt	Celkový fyzický počet zaměstnanců ke konci 2015	Průměrný roční přepočtený počet zaměstnanců OZP ke konci 2015	Celkový fyzický počet zaměstnanců ke konci 2016	Průměrný roční přepočtený počet zaměstnanců OZP ke konci 2016	Celkový fyzický počet zaměstnanců ke konci 2017	Průměrný roční přepočtený počet zaměstnanců OZP ke konci 2017
ISP 1	47	37	43	33,64	42	32,936
ISP 2	-	-	-	-	-	-
ISP 3	-	-	-	-	12	5,58
ISP 4	105	53,09	154	68,07	208	86,598
ISP 5	131	61,6	149	64,85	150	70,43
ISP 6	-	-	5	1,35	5	2,2
Ergotep	251	128,73	282	169,06	287	185,92

*znění indikátorů není prozatím zafixované, během projektu jsou zkoumány nejlépe vypovídající varianty

Tabulka 9 Průměrná měsíční mzda a průměrná délka úvazku zaměstnanců partnerů projektu

subjekt	Průměrná měsíční mzda zaměstnanců OZP ke konci 2015	Průměrná hodinová délka pracovního úvazku OZP 2015	Průměrná měsíční mzda zaměstnanců OZP ke konci 2016	Průměrná hodinová délka pracovního úvazku OZP 2016	Průměrná měsíční mzda zaměstnanců OZP ke konci 2017	Průměrná hodinová délka pracovního úvazku OZP 2017
ISP 1	8 594	6,55	9 756	6,73	11 639	6,65
ISP 2	-	-	-	-	-	-
ISP 3	-	-	-	-	8 870	22 h/t
ISP 4	7 130	23,93 h/t	7 211	27,55 h/t	7 216	18,63 h/t
ISP 5	9 903	-	9 836	-	10 702	-
ISP 6	-	-	4 306	15 h/t	5 937	20 h/t
Ergotep	10 020	6,37	9 985	6,29	10 665	6,29

*znění indikátorů není prozatím zafixované, během projektu jsou zkoumány nejlépe vypovídající varianty

Implementace nástroje Ergoprogress v podniku v dlouhodobém horizontu předpokládá změnu skladby zakázek a s tím probíhající zkvalitňování pracovních míst pro OZP. V hodnotách (proxy)indikátorů (Tabulky 8 a 9) by se žádoucí změna mohla promítnout ve formě nárůstu platu OZP zaměstnanců, či ve zvyšování počtu pracovních míst v podniku. Nelze ale efekt generalizovat, protože ne ve všech podnicích je cílem firmu personálně zvětšit, a ne každý typ podnikání si vzhledem ke konkurenci na trhu může dovolit zvyšovat mzdy. Základem Ergoprogressu je důraz na kvalitu pracovního místa, která není těmito indikátory přímo měřitelná. Vliv na hodnoty těchto indikátorů mají i externí faktory, např. nařízené zvyšování minimální mzdy v ČR.



Nástroj Ergoprogress je náročný v zavádění principů integrační personalistiky. Ta mimo jiné vyžaduje rozsáhlou práci s každým OZP zaměstnancem ze strany personalisty podniku. Je tedy zásadní před implementací Ergoprogressu vědět, jak a kým jsou v podniku personální otázky řešeny (Tabulka 10).

Tabulka 10 *Personální agenda u partnerů projektu (zaměstnavatelů OZP)*

subjekt	Kdo řeší personální agendu?	Jaké specifické personální podmínky uplatňujete pro OZP?*						
		Zkrácené pracovní úvazky	Komunikace s lékařem	Zajištění dopravy do práce	Variabilita pracovních pozic	Kvalita pracovního místa	Úprava pracoviště a hygiena	Interní vzdělávání
ISP 1	1 zaměstnanec a částečně jednatel firmy	ano	ano	ne	ano	ano	ne	ano
ISP 2	vedení společnosti - jednatelé	ano	ano	ne	ne	ano	ano	ano
ISP 3	sdílené místo, cca 5 hod. denně personalista	ano	ano	ne	ne	ano	ano	ne
ISP 4	samostatný personální útvar i samostatný personalista	ano	ano	ano	ano	ano	ano	ano
ISP 5	samostatný personalista	ano	ano	ne	ne	ano	ano	ano
ISP 6	samostatný personalista	ano	ne	ne	ne	ano	ne	ne
Ergotep	samostatný personální útvar i samostatný personalista	ano	ano	ano	ano	ano	ano	ano

* v průběhu KA02 Implementace modulů v partnerských podnicích se ukazuje, že zdaleka ne všechny hodnoty v této tabulce jsou validní, a to z důvodu nepochopení věcného obsahu kategorie. Do závěrečné metodiky bude nutné pojmy detailně vysvětlit, protože až během implementačního modulu se v praxi ukazuje, že představy o tom, co znamená mít v podniku např. “variabilitu pracovních pozic” nebo “komunikovat s poskytovatelem pracovních služeb”, mohou být odlišné od interpretace požadované nástrojem Ergoprogress. Hodnoty také budou opraveny podle reality, aby bylo možné je využít ke srovnání při zpracování výstupní analýzy CS na konci projektu.

Integrační personalistika vyžaduje, aby byly OZP zaměstnancům vytvořeny takové pracovní podmínky, které umožní využít jejich pracovní schopnosti v maximální míře a dále je rozvíjet ke spokojenosti podniku i zaměstnance. Kromě podmínek uvedených v Tabulce 10, dva podniky ještě dále uvedly “přizpůsobení pracovní doby dopravní obslužnosti autobusů” a jeden podnik uvedl “zapojení zaměstnanců do směřování podniku - např. schránka důvěry, nástěnka pro návrhy, účast na poradách vedení podniku, apod.”



1.4. FINANCE A VYUŽÍVÁNÍ OBCHODNÍCH NÁSTROJŮ

Druhým pilířem nástroje Ergoprogress je dosažení finanční stability integračních sociálních podniků, která jednak umožní rozvoj zaměstnanců, ale také sníží závislost na dotacích a posílí postavení podniku na trhu. Za nedílnou součást sociálního podnikání Ergoprogress považuje pevně danou reinvestici části zisku zpět do rozvoje společnosti, i proto je nutné, aby sociální podniky generovaly zisk ze své činnosti a nebyly dlouhodobě ve ztrátě. Informace o finanční stránce podniků uvádí Tabulka 11.

Tabulka 11 Finanční indikátory partnerů projektu (zaměstnavatelů OZP)

subjekt	Roční čistý obrat podniku	Podíl cizích prostředků na obratu	%	Výše reinvestice zisku	komentáře
ISP 1 - 2015	21 120 000	4 769 000	22,6	0	zisk použit na úhradu ztráty z min. období
ISP 1 - 2016	18 310 000	4 184 000	22,9	0	
ISP 1 - 2017	19 994 000	4 358 000	21,8	0	
ISP 2 - 2015	-	-	-	-	Ve 2015 subjekt ještě nebyl založen.
ISP 2 - 2016	29 000	0	0	0	
ISP 2 - 2017	244 000	0	0	0	
ISP 3 - 2015	-	-	-	-	Rok 2017 skončil ve ztrátě.
ISP 3 - 2016	-	-	-	-	
ISP 3 - 2017	3 363 000	1 561 000	46,4	0	
ISP 4 - 2015	45 000 000	14 000 000	31,1	0	Zisk byl použit na umoření ztráty z minulých let.
ISP 4 - 2016	56 000 000	18 000 000	32,1	0	
ISP 4 - 2017	45 000 000	NA	NA	0	
ISP 5 - 2015	57 855 000	12 200 000	21,1	0	nebyl vytvořen zisk za předcházející období
ISP 5 - 2016	68 416 000	10 600 000	15,5	0	
ISP 5 - 2017	85 377 000	9 500 000	11,1	0	
ISP 6 - 2015	-	-	-	-	finance zůstávají ve firmě, zisk je na účtu nerozděleného zisku
ISP 6 - 2016	442 000	219 000	49,7	87 000	
ISP 6 - 2017	639 000	319 000	50,0	71 000	
Ergotep 2015	249 500 000	52 645 000	21,1	-	*
Ergotep 2016	287 800 000	64 755 000	22,5	-	
Ergotep 2017	287 800 000	61 877 000	21,5	6 100 000	

* Co se týká reinvestice zisku, tak se k ní Ergotep zavázal od roku 2017, tudíž zatím nebylo do fondu nic přiděleno, ale bude po účetní závěrce (6/2018) - odhad uveden v tabulce (51 % čistého zisku po zdanění je reinvestováno přes technické řešení „fond reinvestice zisku“ (účetní položka)). V předchozích letech se jednalo o dary př. Ergotep CSR Institut o.p.s.

Jedna z otázek vstupní analýzy se ptá, jestli podniky mají úpravu reinvestice zisku zakotvenu ve vnitřních dokumentech. ISP1, ISP2, ISP4 a Ergotep uvedli, že ano. Ostatní podniky (ISP3, ISP5 a ISP6) uvedly, že ne. Detailní úprava bude předmětem zkoumání v KA02 Implementace modulů.

Správné využívání obchodních nástrojů specifických pro podnikání zaměstnavatelů s >50 % OZP a sociálních podniků je v přístupu Ergoprogress zásadním prvkem pro jejich rozvoj. Vstupní analýza se zaměřuje pouze na zjištění, zda podniky tyto nástroje využívají (a tedy znají, viz Tabulka 12), ale to, zda je využívají správně, je až předmětem odborného modulu v KA 02 Implementace.



Tabulka 12 Využívání obchodních nástrojů partnery projektu (zaměstnavateli OZP)*

Sociální marketing	ne	ano	ne	ano	ano	ne	ano
CSR komunikace	ano	ne	ne	ano	ano	ne	ano
Náhradní plnění	ano	ano	ne	ano	ano	ano	ano
Využití handicapu OZP k obchodnímu unikátu	ano	ne	ne	ano	ano	ne	ano
	SP1	SP2	SP3	SP4	SP5	SP6	Ergt

*Reálné využívání obchodních nástrojů musí být ověřeno a data v tabulce budou pro účely srovnání s výstupní analýzou opravena podle reality zjištěné během implementačních modulů v podnicích.

Pro dlouhodobou stabilitu podniku je zásadním parametrem existence a počet strategických obchodních partnerů. Podniky také do vstupní analýzy uvedly popis hlavních zakázek firmy za poslední tři roky. ISP2, ISP3 a ISP6 mají jednoho nebo žádného strategického obchodního partnera. ISP4 a ISP1 má takové partnery tři nebo čtyři, ISP5 jich má sedm, Ergotep deset.



2. HISTORIE PARTNERŮ PROJEKTU

ABC servis Pardubice s.r.o.

Firma ABC servis Pardubice byla založena spolkem Péče o duševní zdraví Pardubice z.s. v roce 2015 za účelem sociálního podnikání. Firma je součástí skupiny, kde je matka spolek Péče o duševní zdraví, z.s. Ve skupině dále působí druhá dcera spolek Péče o duševní zdraví středisko Výměník, z.s. Firma sídlí v Pardubicích. Hlavní náplní činnosti jsou úklidové práce. Na zakázku úklidu školních prostor nastoupili v únoru 2016 první tři zaměstnanci s OZP. Po rozšíření zakázky v září 2016, přibyli další dva lidé s OZP. Ve firmě působí samostatný personalista. Firma má návaznost na poskytovatele sociálních služeb, kteří pracují s cílovou skupinou duševně nemocných.

Dřevovýroba Otradov s.r.o.

Společnost Dřevovýroba Otradov s.r.o. (DVOT) je podnikem s téměř stoletou tradicí zpracování dřeva. Převážná část produkce zboží je realizována v historickém areálu ve vesnici Otradov. Na místě původního mlýna byla v 30. letech 20. století zřízena pilnice, která se rozvíjela do dnešní podoby. V posledním desetiletí se společnost začala zabývat zaměstnáváním osob se zdravotním postižením. Od roku 2012 začíná společnost DVOT zavádět principy sociálně integračního podniku. Sortiment podniku prošel za desetiletí mnoha změnami, zároveň však se celou dobu postupně profiloval směrem do současné hlavní produktové nabídky. DVOT je producentem kuchyňských a gastronomických potřeb. Jedná se o výrobky pro domácnost: prkénka, ručně vyráběné vařečky, kuchyňské vály atd. Z gastronomických potřeb jsou to: dřevěné bufetové systémy, servírovací sety, řeznické špalky. Firma v současné době má cca 40 zaměstnanců a jejich počet klesá, nemá personální útvar ani samostatného personalistu.

Ergotep d.i. (realizátor projektu)

Ergotep, d.i. působí na trhu jako integrační sociální podnik již 15 let. Nyní integruje více jak 300 OZP zaměstnanců. Na trh dodává unikátní projekty, ve kterých se lidé se sníženou pracovní schopností mohou realizovat. Ostatní firmy učí jak sociálně podnikat, plnit svoje CSR a jak vytvářet skvělé pracovní podmínky pro handicapované zaměstnance. V současné době Ergotep, d.i. realizuje projekt Ergoprogress jehož cílem je přenést koncepci vybudovanou v Ergotepu, d.i. do sociálních podniků v nichž je nutné pro jejich další rozvoj zavést principy ISP. Ergotep, d.i. se ve svém obchodním programu zaměřuje zejména na full servis při budování e-shopů, back office operace, tvorbu motivačních programů nebo budování obchodních kanálů. Partneři Ergotepu, d.i. jsou například Tescoma, s.r.o. nebo ČSOB,a.s.

Pro-Charitu s.r.o.

Sociální podnik Pro-Charitu s.r.o. vznikl v roce 2010 vyčleněním Chráněných dílen U Svaté Anny z neziskové společnosti Oblastní charita Červený Kostelec (dále OCHČK), jako přirozená reakce na vývoj



legislativy. Firma je součástí skupiny, kde OCHČK je matkou, která kromě Pro-Charitu zřizuje i řadu dalších subjektů. Hlavní dva cíle společnosti Pro-Charitu s.r.o. jsou:

- rozvoj pracovních příležitostí pro osoby zdravotně postižené či znevýhodněné z regionu Náchodska a Královédvorská,
- zisk z podnikatelské činnosti z části odvádět do mateřské společnosti OCHČK (mj. provozovatel Hospice Anežky české a Domova sv. Josefa) jako formu ko-financování poskytovaných a mnohdy finančně náročných zdravotních a sociálních služeb.

Hlavní náplní činnosti je výroba sirupů a výroba fixačních roztoků pro zdravotnictví. Provozují také podpůrné činnosti pro svého zřizovatele – prádelna, kuchyně, truhlárna, atp. Některé činnosti provozují mimo sídlo – Žireč u Hradce Králové. Firma má cca 150 zaměstnanců a jejich počet roste, zaměstnává samostatnou personalistku.

Sdružení Neratov z.s.

Sdružení Neratov, o. s. bylo založeno 11. září 1992 jako nestátní, nepolitické a nezávislé uskupení s cílem obnovit poutní místo smíření a vrátit život do vysídlené horské vsi. Sdružení postupně zrekonstruovalo řadu budov, které dnes slouží jako sídlo sdružení a chráněných dílen nebo v nich žijí pěstounské rodiny. Od roku 1998 v Neratově funguje chráněné bydlení Domov, které nabízí životní prostor lidem s mentálním postižením, usiluje o jejich rozvoj a dosažení co největší samostatnosti a odpovědnosti.

Jde o samostatnou firmu, která není součástí žádné skupiny. Sdružení má několik chráněných pracovišť, kde pracují lidé s různými typy handicapu: kuchyň, prádelna, chráněné dílny Kopeček (keramika, tkalcovna, košíkárna, tiskařská dílna), úklidy a údržba, obchod Neratov, hospoda v Neratově, občerstvení u Neratovských Albertinum Žamberk, montážní dílny v Neratově, Žamberku a Králíkách, zahradnictví v Neratově a v Žamberku.

Od roku 2005 Sdružení Neratov provozuje také rekreační Chatu Neratov, v roce 2002 obnovilo místní obchod a v roce 2005 hospodu. V roce 2005 bylo v Neratově vybudováno dětské hřiště, o tři roky později přibyl hřiště sportovní. Nejnovějším projektem je pivovar, který vaří pivo Prorok.

Sdružení zaměstnává osoby se zdravotním postižením, s mentálním postižením, ale také lidi s duševním onemocněním. Má 208 zaměstnanců a jejich počet roste, má samostatný personální útvar.

Symetrie s.r.o.

Firma byla založena v roce 1994 jako běžná obchodní společnost zaměřená na reality se sídlem v Brně. Jde o samostatnou firmu, která není součástí žádné skupiny. Od roku 2016 proběhla transformace v sociální podnik působící v oblasti zdravotnictví zejména jako půjčovna a prodejna zdravotních pomůcek. Firma se zabývá také zajištěním úklidových prací v domácnostech i firmách. Má cca 12 zaměstnanců a jejich počet roste, zaměstnává personalistku na částečný úvazek.

Zenová zahrada s.r.o.

Společnost Zenová zahrada s.r.o. byla založena v roce 2016 jako sociální podnik. Od tohoto roku až do současnosti probíhá výstavba a vybudování zázemí pro podnikání společnosti – zahradní centrum. Otevření zahradního centra se očekává na podzim 2018. Aktuálně zaměstnává jednoho zaměstnance a řeší nábor dalších, nemá personální útvar.



3. POZNATKY ZE VSTUPNÍ ANALÝZY PRO METODIKU ERGOPROGRESS

Vstupní analýza, tak jak je uvedena v Příloze, naplnila informační potřeby pro provedení modulů u partnerů projektu. Informace využili lektori jednotlivých modulů pro celkovou orientaci v situaci podniků, a pro úpravy obsahu modulů na míru potřeb jednotlivých podniků.

Pilotáží v podnicích partnerů projektu se ukázalo, že pro potřeby sebeimplementační metodiky, která je jedním z žádoucích výstupů projektu, má současné znění, uvedené v Příloze, několik omezení:

- podniky si bez předchozího obsahového sladění pojmů, které je až obsahem modulů, nevykládají některé pojmy tak, jak si je vykládá nástroj Ergoprogress. To způsobilo, že výsledky celé vstupní analýzy působí pozitivnější, než je následně zjištěná skutečnost při návštěvě v provozu firmy.
 - pro potřeby projektu byla proto do procesu zařazena verifikace údajů z analýzy, kterou provádějí lektori jednotlivých modulů během implementace modulu v podniku: *“Reflektujte informace uvedené ve vstupní analýze z pohledu správnosti odpovědí a pochopení otázek. Uveďte hodnoty/informace, které by měly být upraveny a jak.”*
 - pro závěrečnou metodiku bude nutné strukturu analýzy doplnit o seznam pojmů a odkazy na jednotlivé kapitoly metodiky, kde bude obsah pojmu vysvětlen.
- pro další využití a jasnější zakončení vstupní analýzy by zřejmě bylo vhodné zvážit vytvoření nějaké formy stratifikace závěrečného zjištění, které by shrnulo, jak na tom podnik po zvážení všech aspektů je vzhledem k žádoucímu cílovému stavu. Například by mohlo jít o využití a další rozpracování škály:
 1. Adept na zaměstnávání OZP
 2. Zaměstnavatel s > 50 % OZP bez prvků SP
 3. Zaměstnavatel s > 50 % OZP se zavedenými prvky SP
 4. Průměrný ISP
 5. Plnohodnotný ISP

Vzhledem k variabilitě faktorů (velikost podniku, zaměření činnosti, region působení, ad.) bude vytvoření jakékoliv stratifikace na základě znaků obtížné a pouze orientační.

- u jednotlivých zjišťovaných skutečností by na základě zjištění z pilotáže bylo vhodné udělat řadu drobných upřesnění:
 - *“Účast ve skupině (holding, profesní sdružení atp.)”* - je nutné se detailněji dotázat na “postavení” podniku, jeho závazky a vazby na další firmy, které ovlivňují rozhodování managementu podniku a jeho finanční aspekty (např. nastavení reinvestice zisku).
 - *“charakter firmy”* - upřesnit možnosti, zdůvodnit jednotlivé položky



- *“Jaké máte v hlavním oboru podnikání postavení na trhu?”* - upravit škálu odpovědí, není jasný rozdíl mezi “významným”, “dominantním” a “relevantním” hráčem. Podniky nejsou schopny uvést svůj “podíl na trhu”.
 - *“Jak často se mění management vaší firmy?”* - současná škála je příliš členitá, ověřit její praktické využití / význam pro modul a zjednodušit
 - *“Máte v nějakém firemním dokumentu zakotveny principy sociálního podnikání? Jaké?”* - doplnit předvýběr možností dle Tessea 2011, přidat vysvětlení pojmů
 - *“Je ve vašem podnikání zastoupena integrace OZP? Kde je integrace OZP zastoupena - popsat procesy. Jaká?”* - přidat vysvětlení pojmu “integrace”
 - u informací k počtu zaměstnanců a OZP zaměstnanců zvážit potřebnost hodnoty “podílu OZP zaměstnanců na počtu zaměstnanců celkem”, kterou současná data neumožňují přesně zjistit
 - v otázkách týkajících se existence personálního útvaru a samostatného personalisty doplnit objasnění, v čem se liší výkon jejich profese, v současném znění dochází k záměně s činnostmi oddělení, která zpracovávají pracovní smlouvy a vypočítávají mzdy
 - *“Jak evidujete údaje o zaměstnanci?”* - doplnit u předpřipravených variant odpovědi , v čem spočívá obsahový rozdíl mezi “osobní kartou zaměstnance” a “osobní složkou zaměstnance”
 - *“Jaké specifické personální podmínky uplatňujete pro OZP?”* - bude nutné doplnit odkaz na část metodiky, kde bude popsán žádoucí ideální stav jednotlivých podmínek
 - *“Jaké příspěvky na podporu zaměstnávání OZP čerpáte?”* - doplnit základní možnosti pro zaškrtnutí ano/ne, a až následně ponechat možnost volné odpovědi, protože respondenti nejsou ve svých volných odpovědích přesní a v současném znění se obtížně rozklíčováva, co přesně mysleli
 - *“Které z těchto obchodních nástrojů používáte?”* - přidat vysvětlení pojmů nebo odkaz na kapitolu metodiky, kde to bude uvedeno.
- Zkušenosti z pilotáže vstupní analýzy v podnicích partnerů projektu vedou ke zjištění, že pro firmy je sebehodnocení (samostatné vyplnění dotazníku) obtížné. Část informací byla zjištěna až s podporou lektora v sídle podniku, který dříve vytvořené odpovědi se zástupci firem procházel. Z následné zkušenosti lektorů jednotlivých odborných modulů lze již nyní říct, že část dat bude muset být ve vstupních analýzách i zpětně upravena až po proběhnutí modulu, který se každé části problematiky věnuje v maximálním detailu.
 - Pro podporu nově vznikajícím podnikům, které ještě nemohou mít většinu údajů vyžadovaných Vstupní analýzou k dispozici, bude zváženo místo současné struktury analýzy vytvoření nějaké formy checklistu, ve které by si podniky mohly sledovat, zda zahájili všechny procesy a zajistili všechny podmínky, které by integrační sociální podnik podle nástroje Ergoprogress měl mít. Snížila by se tím pracnost a míra stresu zbytečně způsobená komplexní analýzou v případě, kdy tato není účelná.



4. PŘÍLOHA: STRUKTURA VSTUPNÍ ANALÝZY

Sledovaná oblast	Analýza	Parametr – co se dále sleduje	Způsob vyplnění / Škála
Základní údaje a obecná charakteristika firmy.	Název a právní forma	-	Dle zápisu ve veřejném rejstříku.
	Sídlo	-	Dle zápisu ve veřejném rejstříku.
	IČ	-	Dle zápisu ve veřejném rejstříku.
	DIČ	-	Dle zápisu ve veřejném rejstříku.
	Bankovní spojení	-	Účet pro platby v rámci projektu.
	Účast ve skupině (holding, profesní sdružení atp.)	-	Popsat max. 2000 znaků.
	Statutární orgán (typ + jméno)	-	Dle zápisu ve veřejném rejstříku.
	Kontaktní osoba pro Ergoprogress	-	Jméno + kontaktní údaje.
	Charakter firmy	-	<ul style="list-style-type: none"> ● Neziskový subjekt, který se rozhodl podnikat. ● Podnikatelský subjekt, který se chce stát SP. ● Zcela nový subjekt.
	Stručná historie firmy.	-	Popis max. 2000 znaků.
	Máte nějaký firemní dokument, který řeší koncepční rozvoj firmy? Pokud ano předložte jej.	-	ANO/NE Předložení dokumentu.
	Spolupracujete s místními aktéry – škola, obec, spolky, aj. Jak?	-	ANO/NE Popis max. 2000 znaků.
	Přehled organizační struktury firmy v grafickém znázornění. Vnitřní předpisy, které řeší organizační strukturu.	-	Předložení dokumentů.
	Obory ve kterých podnikáte.	-	Vypsát dle skutečnosti a porovnat s RŽP
	Jaké problémy vás v podnikání nyní nejvíce zatěžují?	-	<ul style="list-style-type: none"> ● Legislativa ● Přístup úřadů ● Nedostatek zaměstnanců ● Nedostatek zakázek ● Jiné – vypsát max. 200 znaků.
	Jaké máte v hlavním oboru podnikání postavení na trhu? (Váš subjektivní názor!)	-	<ul style="list-style-type: none"> ● Monopol ● Dominantní – uvést podíl na trhu ● Významný hráč – uvést podíl na trhu ● Relevantní hráč ● Marginální – nikdo mě nezná, začínám
	Proč sociálně podnikáte/chcete podnikat? Proč se zaměřujete na cílovou skupinu OZP?	-	Popis max. 2000 znaků.
	Vaše motivace vstupu do projektu Ergoprogress.	-	Popis max. 1000 znaků.
	Jak často se mění management vaší firmy?	-	<ul style="list-style-type: none"> ● Hodně často – každý rok ● Často – každá dva až tři roky ● Průměrně – maximálně jednou za tři až čtyři roky ● Málo – jednou za pět a více let. ● Vůbec – nikdy se za posledních deset let nezměnil.
	Jaká je fluktuace vašich zaměstnanců?	-	<ul style="list-style-type: none"> ● Velká – více jak 15% ročně ● Průměrná – mezi 5 a 15 % ročně ● Nízká – do 5% ročně
Roční čistý obrat podniku za poslední 3 účetní období..	Roční čistý obrat podniku.	Dle účetní závěrky. Za poslední 3 účetní období.	
Podíl cizích prostředků na obratu za poslední tři účetní období.	Podíl cizích prostředků na obratu.	Dle účetní závěrky. Za poslední 3 účetní období.	
Výše reinvestice zisku za poslední tři účetní období.	Výše reinvestice zisku.	Dle účetní závěrky. Za poslední 3 účetní období.	



modul: Společens ké vymezení ISP OZP	Máte v nějakém firemním dokumentu zakotveny principy sociálního podnikání?	Přítomnost principů.	ANO NE
	Pokud ano v jakém a jaké?	Počet a jaké.	Vypsát jednotlivé principy dle TESSEA 2011 + případně své vlastní. Max. 2000 znaků.
	Je ve vašem podnikání zastoupena integrace OZP?	Existence integrace v podnikání	ANO NE
	Kde je integrace OZP zastoupena - popsat procesy. Jaká?	Kde je integrace zastoupena. Jaká?	Počet + zaškrtnout z předem definovaných?
	Jaký máte názor na CHTP?	-	Spokojen x Nespokojen Není třeba změna x je třeba změna Je spravedlivá plošná podpora subjektů na CHTP? Vypsát jaká změna je třeba
	Setkali jste se s věcným záměrem zákona o sociálním podnikání?	-	ANO NE
	Pokud ano, jak jej hodnotíte?	-	<ul style="list-style-type: none"> Nemám výhrad Takový zákon nepotřebujeme Mám tyto výhrady - vypsát:
modul: Personalis tika a integrace v ISP OZP	Popište trend vývoje zaměstnanosti ve vaší firmě za poslední 3 roky.		<ul style="list-style-type: none"> roste snižuje se stagnuje Popsat potíže s náborem atp. - max. 2000 znaků.
	Celkový fyzický počet zaměstnanců ke konci posledních 3 let..	Celkový fyzický počet zaměstnanců ke konci předcházejícího roku.	Číslo dle mzdové evidence za roky 2017, 2016 a 2015.
	Průměrný roční přepočtený počet zaměstnanců OZP ke konci posledních 3 let.	Průměrný roční přepočtený počet zaměstnanců OZP za předchozí kalendářní rok.	Číslo dle mzdové evidence 2017, 2016 a 2015.
	Průměrná měsíční mzda zaměstnanců OZP ke konci posledních 3 let..	Průměrná měsíční mzda zaměstnanců OZP za předcházející rok	Číslo dle mzdové evidence 2017, 2016 a 2015.
	Průměrná hodinová délka pracovního úvazku OZP za posledních 3 roky.	Průměrná hodinová délka pracovního úvazku OZP.	Číslo dle mzdové evidence 2017, 2016 a 2015.
	Jaký hendikep převažuje u Vašich zaměstnanců OZP?	-	<ul style="list-style-type: none"> tělesné, duševní, mentální postižení jiné: ...
	Máte samostatný personální útvar? Pokud ano, předložte jeho popis – organizační struktura, popis činnosti.	Máte samostatný personální útvar? Pokud ano, předložte jeho popis – organizační struktura, popis činnosti.	Popsat volně. Dále se sleduje soulad s Ergoprogressem.
	Máte samostatného personalistu? Pokud ano, předložte popis jeho pracovní činnosti.	Máte samostatného personalistu? Pokud ano, předložte popis jeho pracovní činnosti.	Popsat volně. Dále se sleduje soulad s Ergoprogressem.
	Pokud nemáte samostatného personalistu – kdo u vás tuto agendu řeší, jaký je popis jeho pracovní činnosti?	Pokud nemáte samostatného personalistu – kdo u vás tuto agendu řeší, jaký je popis jeho pracovní činnosti?	Popsat volně. Dále se sleduje soulad s Ergoprogressem.
	Jak evidujete údaje o zaměstnanci?	Jak evidujete údaje o zaměstnanci?	<ul style="list-style-type: none"> osobní karty zaměstnance, dotazník k nástupu do zaměstnání, osobní složka zaměstnance jiné Dále se sleduje soulad s Ergoprogressem.
	Jaké specifické personální podmínky uplatňujete pro OZP?	Jaké specifické personální podmínky uplatňujete pro OZP?	<ul style="list-style-type: none"> Zkrácené pracovní úvazky Komunikace s poskytovatelem pracovních lékařských služeb Zajištění dopravy zaměstnancům do/ze zaměstnání Variabilita pracovních pozic (možnost střídání pracovních pozic) Kvalita pracovního místa (zázemí pracoviště,



			<p>vybavení kuchyňky, sociální zařízení)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Úprava pracoviště a hygiena na pracovišti (bezbariérovost, bezprašnost, nastavitelná výška desky stolu) • Interní vzdělávání zaměstnanců • Další /popište/: <p>Dále se sleduje soulad s Ergoprogressem.</p>
	Jaké příspěvky na podporu zaměstnávání OZP čerpáte?	-	Popsat volně.
modul : Obchodní procesy v ISP OZP	Které z těchto obchodních nástrojů používáte?	Které z těchto marketingových a obchodních nástrojů používáte?	<ul style="list-style-type: none"> • Sociální marketing • CSR komunikace • Náhradní plnění • Využití handicapu OZP k obchodnímu unikátu • Další <p>Dále se sleduje soulad s Ergoprogressem.</p>
	Kolik máte strategických obchodních partnerů?	Kolik máte strategických obchodních partnerů?	číslo
	Popis hlavních zakázek firmy za poslední 3 roky.	-	Výčet zakázek nad 10% obratu + popis druhu zakázky + odběratel.
modul: Právo a daně v ISP OZP	Platné zakladatelské dokumenty – úplné znění.	-	Nejlépe v elektronické podobě.
	Vnitřní předpisy firmy – úplné znění.	Implementace vnitřních předpisů provedena.	Nejlépe v elektronické podobě. ANO/NE
	Máte ve vnitřních dokumentech upravenou reinvestici zisku? Jak.	Reinvestice zisku upravena dle metodiky Ergoprogress.	ANO/NE Popis jak upravena – nejlépe citace nebo odkaz na vnitřní předpis nebo zakladatelský dokument.
	Zpracováváte zvláštní kategorii osobních údajů (například údaj o zdravotním stavu)?		ANO NE
	Používáte souhlas klientů/zákazníků se zpracováním osobních údajů? Pokud ano – úplné znění.	Uvedeno do souladu s GDPR.	ANO NE
modul: technická správa projektu Ergoprogr ess	Pracujete s google dokumenty?	-	ANO/NE
	Máte vlastní webové stránky?	-	ANO/NE
	Máte e-shop?	-	ANO/NE
	Jaký používáte informační nebo účetní systém? (SAP, Pohoda, jiné)		napsat název



SEZNAM ZKRATEK

CS	cílová skupina (projektu financovaného z ESF)
CSR	společenská zodpovědnost firem (Corporate Social Responsibility)
GDPR	Obecné nařízení o ochraně údajů (General Data Protection Regulation)
CHPD	chráněné pracovní dílny
CHPM	chráněné pracovní místo
CHTP	chráněný trh práce
ISP	integrační sociální podnik
ISP OZP	integrační sociální podnik zaměstnávající více jak 50 % osob se zdravotním postižením
KA	klíčová aktivita projektu
OZP	osoby se zdravotním postižením
RŽP	živnostenský rejstřík
SP	sociální podnik