



Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost

Analýza cílového stavu cílové skupiny „zaměstnavatelé OZP“ projektu



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

název projektu: ERGOPROGRESS – REALISE THE CHANGE

Projekt byl podpořen v rámci výzvy č. 03_15_024 Sociální inovace v oblasti sociálního začleňování a přístupu na trh práce pro nejohroženější skupiny

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. 10. 2019 - 31. 12. 2019



OBSAH

Obsah	1
Seznam tabulek	1
Úvod	2
1. Metodická část	3
2. Analytická část	5
2.1. Analýza obecných charakteristik podniků	5
2.2. Analýza problémů v podnikání a motivace k sociálnímu podnikání	7
2.2.1. Vývoj stavu identifikovaných problémů v podnikání na CHTP	7
2.2.2. Naplňování integrační sociálně-podnikatelské vize	8
2.2.3. Zakotvení principů sociální podnikání v dokumentech	10
2.3. Analýza personálních podmínek a stavu zaměstnanců	12
2.4. Finance a využívání obchodních nástrojů	17
2.4.1. Ekonomický vývoj podniků	17
2.4.2. Reinvestice zisku	18
2.4.3. Využívání obchodních nástrojů	19
3. Závěry analýzy	21
4. Příloha: Charakteristiky úrovní ISP OZP	24
5. Příloha: Struktura samoanalýzy podniků dle metodiky Ergoprogress	26
6. Příloha: Historie partnerů projektu	27
Seznam zkratk	31

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Obecné charakteristiky partnerů projektu (zaměstnavatelů OZP).....	5
Tabulka 2 Vývoj parametru „Zakotvení principů sociálního podnikání“	11
Tabulka 3 Vývoj parametrů personalistiky	14
Tabulka 4 Specifické personální procesy a nástroje.....	15
Tabulka 5 Aktualizované finanční indikátory partnerů projektu (zaměstnavatelů OZP)	17
Tabulka 6 Zavedení reinvestice zisku	18
Tabulka 7 Využívání obchodních nástrojů.....	19
Tabulka 8 Počet strategických partnerů.....	20
Tabulka 9 Počet bodů samoanalýzy u partnerů projektu (celkem).....	21



ÚVOD

Cílovou skupinou projektu ERGOPROGRESS – REALISE THE CHANGE jsou **zaměstnavatelé** osob se zdravotním postižením (OZP). Projekt byl realizován jako dvouletý (v letech 2018 – 2019) ve společnosti **Ergotep, d. i.** a bylo v něm zapojeno dalších šesti zaměstnavatelů s více jak 50 % OZP zaměstnanců (partneři projektu), kterými byli (abecedně): **ABC servis Pardubice s.r.o., Dřevovýroba Otradov s.r.o., Pro-Charitu s.r.o., Sdružení Neratov z.s., Symetrie s.r.o., Zenová zahrada s.r.o.**

Každý ze zaměstnavatelů se při vstupu do projektu nacházel v jiné situaci a stupni zavedení principů sociálního podnikání. Někteří byli nově vzniklé sociální firmy, jiní 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 cílového stavu metodicky i obsahově navazuje na analýzu výchozího stavu cílové skupiny projektu a je jedním ze sedmi povinných výstupů klíčové aktivity Evaluace daných výzvou z OPZ (ESF), ve které je projekt realizován (*03_15_024 Sociální inovace v oblasti sociálního začleňování a přístupu na trh práce pro nejohroženější skupiny*).

Zjištění výchozího stavu u partnerů projektu, sociálních podniků zaměstnávajících OZP, proběhlo v první polovině roku 2018. V logice projektu Ergoprogress na něj přímo navázaly další činnosti z jednotlivých klíčových aktivit. **Zjištění konečného (cílového) stavu** u partnerů projektu proběhlo současně s koncem projektu během podzimu 2019. Období, ve kterém bylo možné dosáhnout sledovatelné změny v podnicích zaměstnávajících OZP, je tedy necelý **rok a půl**. Na přípravě a provedení obou analýz se podílel celý realizační tým vedený evaluátorem, včetně odborných lektorů a koordinátorů v podnicích partnerů.

Z **metodického hlediska** bylo sledování změn nastalých v souvislosti s projektem uchopeno jako průběžné. Po sběru vstupních dat provedených strukturovaným rozhovorem s podpůrným formulářem (viz Příloha Vstupní analýzy), byl prováděn průběžný monitoring. Ten spočíval jednak ve sběru referenčních dat o podnicích v měsíční frekvenci online formou (viz [Příloha](#)), a za druhé v jejich verifikaci během návštěv odborných lektorů. Sběr dat o konečném (cílovém) stavu provedl evaluátor individualizovanými dotazníky pro každého partnera s doplněním o informace získané formou rozhovorů se zástupci podpořených podniků během závěrečného setkání partnerů v Neratově. Zpracování souhrnné analýzy ze zjištěných dat provedl samostatně evaluátor projektu.

Analýzy výchozího stavu i cílového stavu přispívají k naplnění hlavního cíle projektu, kterým je **nastavení procesů a pravidel pro integrační sociální podnikání v oblasti zaměstnávání OZP na chráněném trhu práce v ČR**. Nástroj Ergoprogress má za cíl zvyšovat sociální a ekonomickou hodnotu integračních sociálních podniků OZP (ISP) především tím, že funkčně propojuje integračně až komplexně založené řízení lidských zdrojů s business developmentem.



1. METODICKÁ ČÁST

Základem zhodnocení vývoje a dosažených změn v podnicích zaměstnávajících OZP na CHTP (partnerů projektu Ergoprogress) přičitatelných podpoře inovačním nástrojem Ergoprogress, je neexperimentální výzkumný design založený na tzv. **causal tracing strategies** (jde o postupy, ve kterých je průběžně sbírána evidence o tom, jestli se staly všechny části toho, co by se mělo stát, aby výsledek pravděpodobně nastal).

Uplatněné prvky tracingu chronologicky:

- **Výběr spolupracujících podniků** (před zahájením projektu – druhá polovina roku 2017)
 - zjišťován zájem spolupracovat s Ergotep, d.i. a zavést inovace ve svém podniku
 - zjišťovány obecné charakteristiky různých typů „zaměstnavatele OZP na CHTP“

- **Vstupní analýza podniků** (po zahájení projektu – polovina roku 2018)
 - zjišťovány charakteristiky, které jsou důležité pro celkovou podporu v zavádění integračního sociálního podnikání i pro jednotlivé moduly Ergoprogressu implementované v podnicích:
 - obecné charakteristiky - jaká firma je, v jakém prostředí podniká, ad.
 - problémy a motivace - proč firma sociálně podniká, proč s OZP, co řeší, ad.
 - zaměstnanci a personální podmínky - kolik má firma zaměstnanců, co jim poskytuje, ad.
 - finance a obchodní nástroje – obraty firmy, partneři, čeho využívá.
 - využití triangulace při sběru dat pro zvýšení jejich validity, kdy prvním krokem bylo vyplnění strukturovaného formuláře tazatelem a druhým krokem bylo ověření vypovídací hodnoty ve formuláři uvedených údajů jednotlivými lektory v průběhu zavádění odborného modulu do prostředí podniku.

- **Průběžný monitoring** (po zavedení modulů, v průběhu realizace projektu – leden až září 2019)
 - zjišťován vývoj hodnot parametrů charakterizujících změny vyžadované implementací sociální inovace Ergoprogress v podniku (online forma, měsíční frekvence)
 - oblast finanční (obrat, podíl cizích prostředků na obratu)
 - oblast zakotvení principů sociálního podnikání
 - oblast zakotvení reinvestice zisku
 - oblast struktury OZP zaměstnanců v podniku
 - oblast integrační/komplexní personalistiky podniku
 - oblast obchodních nástrojů a partnerů
 - doplňující otázky (společenské aktivity, řešené problémy, dosažené úspěchy)
 - využití triangulace při sběru dat pro zvýšení jejich validity, kdy prvním krokem bylo vyplňování online formuláře koordinátorem v partnerském podniku v měsíční frekvenci, a druhým krokem bylo pozorování stavu a vyhodnocování vlivu externích faktorů během konzultačních návštěv lektorů na místě v jednotlivých podnicích.

- **Analýza konečného stavu podniků** (během ukončování projektu, konec roku 2019)
 - Zjišťován individualizovanými dotazníky aktuální stav podniků v době ukončování projektu v návaznosti na vyhodnocená data z průběžného monitoringu.



- využití triangulace při sběru dat pro zvýšení jejich validity, kdy prvním krokem bylo vyhodnocení dat z průběžného monitoringu a zejména posledního měsíce sledování. Druhým krokem byly navazující rozhovory evaluátora s lektory modulů a následně se zástupci partnerů během závěrečného setkání partnerů. A třetím krokem bylo vyplnění individualizovaných dotazníků, které evaluátor připravil k vyplnění koordinátorům v jednotlivých podnicích.

Limity vyhodnocení dosažených změn v podpořených podnicích

- Vzhledem k charakteristikám sledované intervence a podmínkám její realizace nebylo možné k vyhodnocení uplatnit experimentální výzkumné designy s náhodně vytvořenou kontrolní skupinou.
Projekt přesto ve svém neexperimentálním designu založeném na výše popsaném postupu z oblasti Causal tracing strategies, uplatnil možné maximum prvků kvazi-experimentálních výzkumných designů, kdy provedl sběr dat „před a po“ (Before-and-After design without comparison group) a v možném rozsahu také využil dlouhodobé a opakované sledování stejné populace z hlediska stejné sady charakteristik (Longitudinal design).
- Volba výzkumného designu pro vyhodnocení výsledků intervence vhodně odpovídá skutečnosti, kdy metodický design pro vyhodnocení inovace musí reflektovat její přirozený vývoj. Projekt byl ve výzvě podán v kategorii „A“, která fakticky obsahuje „vývoj, testování a prokázání impaktu“, což jsou první čtyři kroky sedmibodové Spirály inovačního cyklu. V průběhu projektu inovace tedy vznikala, byla vytvářena a průběžně testována, a až společně s ní teprve mohly být také vytvářeny a průběžně testovány parametry pro její sledování a vyhodnocování.
Projekt tento limit překonal přístupem, ve kterém ve vstupní analýze sbíral výrazně větší množství dat z více oblastí, než následně realizace ukázala jako potřebné, a tedy opakovaně sbírané průběžným monitoringem a během sběru dat pro závěrečnou analýzu.
- Mezi největší limity projektu, které se přímo promítají i do měření a prokázání jeho dopadů, patří délka projektu omezená výzvou na maximálně na dva roky realizace (leden 2018 až prosinec 2019).
Aplikace sociální inovace předpokládá v podpořených podnicích zásadní změny, a to nikoliv pouze technického charakteru, ale především v myšlení a přístupu managementu ke svým OZP zaměstnancům, ke způsobu podnikání, k pracovním podmínkám a postupům, k nakládání se ziskem, apod. Behaviorální změna takového rozsahu u lidí vyžaduje čas na přijetí a rozhodnutí k implementaci, lze ji podpořit, ale nelze ji zrychleně vynutit.
Na tento limit výslovně upozornil již Evaluační plán projektu na str. 13, str. 14 a str. 18. Evaluátor vzhledem k charakteru intervence správně předpokládal, že se může projevit prolongační efekt ve vývoji hodnot indikátorů (parametrů) výsledků inovace, tj. ačkoliv budou inovační kroky řádně provedeny, tak na číselných hodnotách indikátorů (např. obrat, počet OZP zaměstnanců, plat, ad.) se to nemusí stihnout během trvání projektu projevit.



2. ANALYTICKÁ ČÁST

Primárním účelem analytické části je srovnat výchozí a během projektu dosažené hodnoty důležitých parametrů integračního sociálního podnikání u partnerů projektu Ergoprogress.

Pro potřeby analýzy, která je jedním z veřejně přístupných evaluačních dokumentů, jsou podniky označeny jako ISP 1 až ISP 6.

2.1. ANALÝZA OBECNÝCH CHARAKTERISTIK PODNIKŮ

Nebylo cílem intervence měnit obecné charakteristiky podniků. Partneri 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 bylo i testování prováděno na co nejrozmanitějším vzorku (v možnostech rozsahu projektu).

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

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)	počet* zaměstnanců (2019)
ISP 1	s.r.o.	podnikatelský subjekt, který se chce stát SP	obec cca 300 obyv.	zal. 1928 činnost SP od 2012	42	0
ISP 2	s.r.o.	zcela nový subjekt, založený jako SP	město do 20 000 obyv.	zal. 2016 činnost SP od 2018	0	8
ISP 3	s.r.o.	podnikatelský subjekt, který se chce stát SP	město do 400 000 obyv.	zal. 1994 činnost SP od 2016	10,41	11,1
ISP 4	z.s.	neziskový subjekt, který chce podnikat	obec cca 100 obyv.	zal. 1992 činnost SP od 1992	141,48	174,66
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	89,84	98,87
ISP 6	s.r.o.	zcela nový subjekt	město do 100 000 obyv.	zal. 2015	2,62	2,28

*počet = Přepočtený počet všech zaměstnanců na dvě desetinná místa, nebo celkový počet všech zaměstnanců uvedený v celých číslech (stav prosinec 2017 a září 2019). Detail (přesnost) hodnoty není důležitý, jejím cílem je charakterizovat velikost podniku a naznačit trend ve vývoji počtu zaměstnanců v průběhu projektu.

Jako partneři projektu, na kterých byl testován Ergoprogress byly vybrány podniky různé právní formy, jejichž vztah k sociálnímu podnikání je odlišný. Důvod k výběru odlišných podniků podle těchto charakteristik je, že byly oprávněně 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 čelí podniky nově založené.

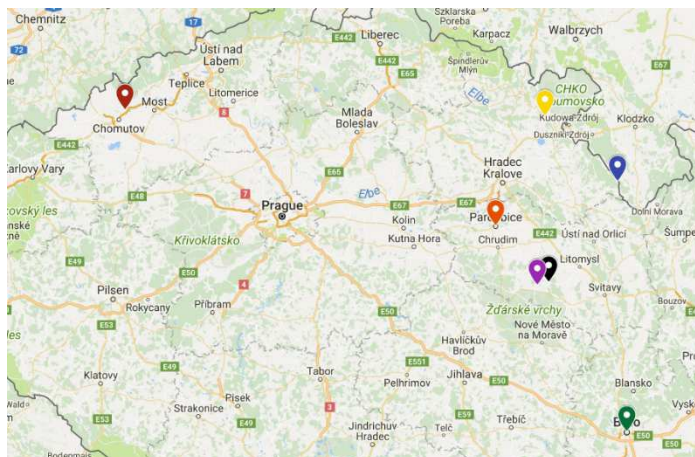
Pro správné pochopení situace podniku, např. pro nábor zaměstnanců nebo obchodních příležitostí, bylo v rámci vstupní analýzy také důležité vědět, jaké je okolí podniku, v jak velkém sídle se nachází, jaká je jeho historie, postavení na trhu a s tím související velikost co do počtu zaměstnanců a podíl OZP 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



sdužení více podniků. Mezi jeden z principů sociálního podnikání patří také kvalita spolupráce s partnery na místní úrovni.

Geografické rozmístění partnerů projektu (zaměstnavatelů OZP)

Podniky vybrané do testování se nacházejí ve čtyřech krajích ČR: CZ042 Ústecký kraj, CZ052 Královehradecký kraj, CZ053 Pardubický kraj, CZ064 Jihomoravský kraj.



Z hlediska změn proběhlých za rok uplynulý mezi vstupní a závěrečnou analýzou nedošlo v obecných charakteristikách k zásadnímu **podniky řízenému vývoji**. Žádný zaměstnavatel nezměnil právní formu. Jeden podnik se přestěhoval, ovšem pouze v rámci města, kde působil i v předchozích letech. Ve většině podniků dochází k mírnému nárůstu počtu zaměstnanců.

Došlo k **vývoji vlivem externích podmínek**, kdy jeden ze zaměstnavatelů utlumil svůj výrobní program, čímž došlo ke změně ve všech sledovaných parametrech (více viz další body analýzy).



2.2. ANALÝZA PROBLÉMŮ V PODNIKÁNÍ A MOTIVACE K SOCIÁLNÍMU PODNIKÁNÍ

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

2.2.1. Vývoj stavu identifikovaných problémů v podnikání na CHTP

Ve vstupní analýze byly uvedeny odpovědi na otázku *Jaké problémy vás v podnikání nyní nejvíce zatěžují?* V závěrečné analýze byla zjišťována změna stavu:

Nejčastěji byl uveden nedostatek zaměstnanců, což v tomto případě znamená **nedostatek OZP na CHTP**, které by v sociálních podnicích pracovaly. Tato situace i v době zpracování závěrečné analýzy trvá (příklady):

SP3: „Důvodů dlouhodobě vysoké fluktuace je několik. Jeden z nich je ten, že v současné době je nízká nezaměstnanost a vybrat kvalitního pracovníka trvá déle. Dále bereme v potaz fakt, že jako sociální podnik fungujeme 3. rokem, postupně se rozšiřujeme, takže sestavit celý tým bude jistě určitou dobu trvat. Dalším z důvodů může být i skutečnost, že naše firma se svými zaměstnanci (všichni se statusem OZP) je aktivní na volném trhu práce a má zájem konkurovat již zaběhnutým firmám, které nejsou sociálními podniky a jejichž zaměstnanci nejsou OZP. To samozřejmě znamená, že na zaměstnance musíme mít jisté nároky.“

SP6: „Nábor zaměstnanců byl poměrně náročný. Protože se jedná o úklid a ještě odpolední směnu, vyzkoušeli jsme cca 45 zaměstnanců, než se nám podařilo stabilizovat tým 4 lidí...“

V období mezi zpracování vstupní a závěrečné analýzy se na činnosti partnerů významně projevila **změna legislativy**, kdy v návaznosti na provedené zvyšování minimální mzdy bylo (13. 3. 2019 na zasedání Poslanecké sněmovny) **zamítnuto zvýšení příspěvku na zaměstnávání OZP** (podle § 78a zákona o zaměstnanosti). To způsobilo, že zaměstnavatelé OZP se museli vypořádat se situací, kdy přes vyšší minimální mzdu (vyšší výdaje) dostali stejný příspěvek jako v roce 2018 (nižší příjmy). Na otázku *Jaké problémy a těžkosti jste v souvislosti s činností vašeho integračního sociálního podniku zaměstnávajícího OZP v posledních dvou letech museli řešit?* odpovídali partneři následovně:

SP1: „Zvyšování finanční zátěže ze strany legislativního procesu, 20 % dofinancování mezd, pozdní valorizace při zvyšování minimální mzdy.“

SP3: „Zvyšující se mzdové náklady na zaměstnance, nutnost zavedení firemních benefitů. Stagnující výše příspěvku na zaměstnávání OZP dle § 78.“

SP5: „V letošním roce nás negativně poznamenalo navýšení minimální mzdy, které nebylo doprovázeno adekvátním zvýšením dotace na zaměstnávání OZP, poskytované úřadem práce.“

Problém **nedostatek zakázek** uváděný u podniků SP1, SP2, SP5 a SP6 ve vstupní analýze se během roku vyvinul v to, že problémem není ani tak nedostatek zakázek, jako jejich lukrativnost (u výrobního podniku SP1), pomalejší než plánovaný rozjezd podniku (u nového podniku SP2) a nedostatek OZP k zaměstnání (u SP6). Překonat problém se podařilo SP5, který diverzifikoval svoje portfolio produktů a služeb:



SP1: „Když jsme do firmy před 5 lety vstoupili, měli jsme naplánovaný restart společnosti, ale nepovedlo se to. Jednak vysoký věkový průměr zaměstnanců, a potom konkurenční tlak byl nad síly společnosti. Segment, ve kterém se naše společnost pohybuje, je pod silným konkurenčním tlakem zejména méně korektního byznysu z Polska a Rumunska. A Ergoprogress přišel pozdě, kdyby byl o 2 roky dříve, vše by vypadalo taky jinak.“

SP2: „Během roku se podařilo vybudování a spuštění provozu celého centra ve statutu sociálního podniku. Nyní jsme velmi malá firma z hlediska počtu zaměstnanců, stále se považujeme za firmu v počátku podnikání a řešíme počáteční problémy s plným rozjetím provozu a za provozu se učíme fungovat v provozu.“

SP5: „Budujeme vlastní obchodní modely a stáváme se ekonomicky silnějšími.“

SP6: „Další obchodní partnery pro službu úklidu jsme měli možnost získat, ale bylo obtížné sehnat OZP, kteří by chtěli nebo mohli úklid provádět, proto se v současné době zaměřujeme na další program, kterým je praní a žehlení.“

SP5 jako další problém ve vstupní analýze uvedl **nedostatečné manažerské kapacity**. V průběhu spolupráce na projektu došlo u tohoto zaměstnavatele OZP k významnému posunu a na otázku v závěrečném hodnocení „Co považujete za největší dosažený úspěch za poslední dva roky?“ podnik odpovídá: „Celostní vedení firmy - zohledňování všech středisek sociálního podniku, jak po stránce ekonomické, tak personální, vytvoření samostatné pozice personálního manažera a implementace integrační personalistiky do řídicích procesů firmy.“

2.2.2. Naplňování integrační sociálně-podnikatelské vize

Vstupní analýza zjišťovala „důvody“ proč jednotliví partneři projektu, kteří jsou zaměstnavateli OZP, sociálně podnikají, a ptala se také na „motivaci“ ke vstupu do projektu Ergoprogress.

Důvody jsou důležité proto, že musí být rámcově v souladu s tím, co filozofie obsažená v nástroji Ergoprogress nabízí a vyžaduje. Motivace má vliv na zavádění postupů z jednotlivých modulů do prostředí podniků, které vyžaduje personální i finanční kapacity, zájem a čas.

V závěrečné analýze bylo zjišťováno *V čem vám byla užitečná spolupráce s Ergotepem v projektu Ergoprogress?* A dále byly pokládány otázky na nedostatky implementace Ergoprogressu a na naplnění cílů podniků.

- **Zaměstnavatel SP1** jako výrobní firma chtěl sociálně podnikat, protože jeho cílem bylo pomáhat skupině OZP (navíc podnik působí v obci, kde žije cca 300 obyvatel a byl pro své okolí významným zaměstnavatelem). Od účasti v projektu žádal rady, jak získat více zakázek a jak rozšířit aktivity. Přestože důvod k zavedení integračního sociálního podnikání OZP byl relevantní a motivace velká, způsobily objevivší se externí faktory, že podnik musel v polovině projektu utlumit svoji výrobní činnost a propustit zaměstnance. „*Nejdůležitějším faktorem, který zapříčinil tuto situaci, byl skokový nárůst minimální mzdy v posledních 2 letech. Výrobní program společnosti již nebyl schopen uspět s kalkulacemi v konkurenčním prostředí.*“ Přesto podnik způsobem adekvátním situaci naplnil svůj cíl a pomoc skupině OZP zajistil: „*Nakonec jsme rozhodli včas výrobu zastavit, abychom nepřekročili mez, kdy bude společnost schopna hradit své závazky. Dnes vidíme, že to byl správný krok, všichni zaměstnanci odcházeli s odstupným a některým jsme ještě zprostředkovali zaměstnání v dalších integračních sociálních*



podnicích.“ Z hlediska aplikace principů Ergoprogressu vedení podniku uvažuje o restartu: „Naše společnost nezaniká, pouze utlumila výrobní program dřevěných výrobků. Přemýšlíme o novém restartu, a pokud se k němu odhodláme, tak již zcela v režimu Ergoprogressu.“

- **Zaměstnavatel SP2** v průběhu realizace projektu zahájil integrační sociální podnikání „*Kvůli přesvědčení společníků, že podnikání v naší 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.*“ Od spolupráce na projektu očekával „*Možnost nastavení procesů, systému a rozvoje nového sociálního podniku dle dlouholetých zkušeností příjemce a na kvalitní a vysoké úrovni již od počátku provozu.*“
Cíle se společnosti podařilo naplnit, provoz centra byl ač se zpožděním spuštěn a poskytuje OZP zaměstnání v unikátním prostředí. Spolupráce na projektu umožnila předat částečně užitečné informace získané během modulů, ačkoliv ne všechny rady a doporučení je v současné fázi rozvoje podniku možné realizovat. Zaměstnavatel OZP uvádí, že *“Veškeré, z našeho pohledu nadstandardní, způsoby komunikace, aktivity a fungování soc. podniku budou řešeny až ve fázi stabilního provozu firmy.”*
- **Zaměstnavatel SP3** ve vstupní analýze zdůvodnil zahájení sociálního podnikání vyšším uspokojením z podnikání oproti předchozím letům běžné obchodní činnosti. Cílem jeho účasti na projektu byla „*Snaha více proniknout do problematiky integračního SP a zájem vše uvést do praxe.*“ Cíle se nepodařilo zcela naplnit, účast na Ergoprogressu byla zaměstnavateli OZP užitečná tím, že „*V personálních otázkách jsme se dozvěděli užitečné informace, které nám pomohly.*“ Nicméně účasti na projektu vytýká, že „*projekt byl určený pro management, ne pro běžné zaměstnance. V naší společnosti žádné manažerské pozice nemáme, pro naše běžné zaměstnance proto nebyl, dle našeho názoru, projekt velkým přínosem.*“ Toto zhodnocení správně reflektuje povahu nástroje Ergoprogress.
- **Zaměstnavatel SP4** vzhledem ke své téměř třicetileté existenci jako neziskové organizace zahájil sociální podnikání proto, že „*chce dosáhnout trvalé udržitelnosti a nezávislosti na dotacích,*“ a současně se „*snaží dát práci lidem, kteří by se nemohli uplatit na běžném trhu práce.*“ Od projektu očekával „*porovnání s jinými subjekty, sdílení know-how, vylepšení procesů ve spolku.*“ Očekávání od projektu byla naplněna a k cílům se postupně daří přibližovat, podnik uvádí, že: „*růst hospodářského výsledku v posledních třech letech ovlivňuje především růst tržeb. Zatímco dotace a příspěvky zůstávají na stejné úrovni, přibývá zaměstnanců (včetně zaměstnanců OZP) a vzrůstá podíl tržeb z vlastních výrobků a služeb. Díky strategickému vedení a meziročně lepšímu hospodaření, byl v loňský rok uzavřen s historicky vynikajícím hospodářským výsledkem. Díky tomu má sdružení zajištěnu například lepší pozici vůči bankám pro získání krátkodobých úvěrů pro další rozvoj.*“
- **Zaměstnavatel SP5** zahájil sociální podnikání proto, aby z „*generovaného zisku podporoval neziskové aktivity mateřské organizace*“ při současném zajištění „*důstojných pracovních podmínek pro OZP.*“ Motivací ke spolupráci na projektu bylo „*získání zkušeností a know how velkého zavedeného integračního podniku.*“ Cíle se podniku daří naplňovat, s využitím principů



Ergoprogressu buduje vlastní obchodní modely a stávám se ekonomicky silnějším. Daří se také vytváření důstojných podmínek pro OZP „přizpůsobujeme pracovní místa s ohledem na zdravotní handicap zaměstnanců, umožňujeme zkrácené pracovní úvazky, pravidelně monitorujeme spokojenost zaměstnanců a umožňujeme další vzdělávání zaměstnanců“.

Podnik si také již stanovil nové cíle, kterých chce dosáhnout během svého dalšího rozvoje:

- rozvíjet sociální zemědělství, které by propojovalo myšlenku zaměstnávání OZP a environmentální principy;
 - zřídit pro naše zaměstnance chráněné bydlení;
 - postupně rozvíjet potenciál turistického ruchu v barokním areálu v Žirči.
- Zaměstnavatel SP6** zahájil sociální podnikání v „návaznosti na svoje provozovaná CHPM jako další úroveň zaměstnávání OZP v podmínkách blízkých volnému trhu práce“ s cílem rozvinout dosavadní činnost subjektů v celé skupině. Od projektu očekával „Získání inspirace, možnost budování struktury firmy, rozvoj práce se zaměstnanci.“ Očekávání od projektu byla naplněna, podnik uvádí, že „Projekt Ergoprogress nám umožnil jiný pohled na zaměstnávání OZP, informace které jsme získávali během projektu, jsme mohli využívat i ve Výměniku a pracovní pozice v ABC servisu, jsou hodně podobné volnému trhu práce (nároky na samostatnost a kvalitu práce).“ Cíle související s rozvojem činností celé skupiny, jejíž je SP6 součástí, se zatím zcela naplnit nepodařilo, protože nedošlo k optimalizaci činností změnou zaměření jednotlivých subjektů.
 - Motivace **Ergotepu, d.i.** jako nositele projektu se během jeho realizace nezměnila:

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.
---------	--

Očekávání od pilotního testování nástroje Ergoprogress u partnerů, jiných zaměstnavatelů OZP na CHTP, byla naplněna. Testování zavádění principů nástroje se setkalo s řadou bariér, které odrážely aktuální situaci i charakter jednotlivých podniků. Na základě této průběžné zpětné vazby byla od původní vize Ergoprogress po vytvoření závěrečné rámcové metodiky provedena řada změn, původní vize byla dopracována do větší srozumitelnosti a přehlednosti. Pokrok jednotlivých podniků na cestě k plnohodnotnému integračnímu sociálnímu podnikání OZP na CHTP dle parametrů Ergoprogress je za omezenou dobu trvání projektu různě velký, ve všech se podařilo předat základní principy.

2.2.3. Zakotvení principů sociální podnikání v dokumentech

V době zpracování vstupní analýzy nebylo jasné, jaké konkrétní parametry bude účelné sledovat a vyhodnocovat pro posouzení úrovně (integračního) sociálního podnikání, na které se zaměstnavatel OZP nachází. Postupně byla během projektu vytvořena Metodika nástroje Ergoprogress, která obsahuje „samoanalýzu“ podniku. Partneři proto byli požádáni jednak o uvedení informací aktuálních



na konci projektu, ale také o zpětný popis stavu odpovídajícího konci roku 2017 (resp. období před zahájením projektu).

Důležitou součástí přijetí principů Ergoprogressu je plné a oficiální přihlášení se k principům sociálního podnikání (dle TESSEA). V průběhu projektu byli partneři podporováni v tom, aby toto přihlášení se provedli formou zakotvení do základního dokumentu společnosti (stanov, společenské smlouvy) jako nejdůležitějšího zdroje informací o podstatě podniku. Zakotvení do interních předpisů je důležité především pro zaměstnance podniku.

Tabulka 2 Vývoj parametru „Zakotvení principů sociálního podnikání“

	SP1		SP2		SP3		SP4		SP5		SP6	
	2017	2019	2017	2019	2017	2019	2017	2019	2017	2019	2017	2019
Máme zakotveny principy SP*	ne	ano	-	ano	ano	ano	ano	ano	ano	ano	ne	ano
v základním dokumentu**	ne	ano	-	ano	ano	ano	ano	ano	ano	ano	ne	ne
ve vnitřním předpisu***	ne	ano	-	ne	ne	ne	ano	ano	ne	ano	ne	ano

* Máme zakotveny principy sociálního podnikání (principy dle TESSEA - <http://www.tessea.cz/tessea-o-nas/definice-a-principy-socialniho-podnikani>) - odpovězte ano/ne.

**a) Máme zakotveny principy sociálního podnikání v základních dokumentech organizace.

***b) Máme zakotveny principy sociálního podnikání v interních dokumentech, vnitřních předpisech.

U všech zaměstnavatelů (SP) se v průběhu projektu podařilo zakotvit principy sociálního podnikání do dokumentace, s tím posílit vnímání a provést jasnou deklaraci toho, k jaké filosofii podnikání se hlásí.



2.3. ANALÝZA PERSONÁLNÍCH PODMÍNEK A STAVU ZAMĚŠTNANCŮ

Inovační nástroj Ergoprogress ve svém základu předpokládá, že OZP zaměstnanci jsou hlavní hodnotou sociálního podniku, od které se dále odvíjí jeho úspěšnost. Využití integrační personalistiky pro OZP je jedním z neodstranitelných pilířů Ergoprogressu, žádoucí je poskytování komplexní integrační personalistiky jako nejvyšší možné podpory zaměstnancům. Cílem jsou spokojení OZP zaměstnanci využívající veškerý svůj pracovní potenciál bez hazardování se svým zdravím, 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 a zejména využívat specifické personální procesy a nástroje vhodné pro integrační personalistiku OZP.

Z hlediska parametrů personalistiky se pro implementaci nástroje Ergoprogress ukázalo jako základní, zda podnik je nebo není zaměstnavatelem OZP na CHTP (zaměstnává více než 50 % OZP), a především zda má zavedeny všechny principy integrační personalistiky, tj. samostatnou pozici personalisty a specifické personální procesy a nástroje. Tyto parametry odlišují jednotlivé úrovně v psychosociálním procesu zaměstnávání OZP:

1. **Personalistika zaměstnavatele OZP** - úroveň potřebná pro komunikaci s OZP dle Zákona o zaměstnanosti. V tomto typu personalistiky nejsou přítomny procesy potřebné pro rozvoj cílové skupiny.
2. **Integrační personalistika** - jsou přítomny procesy pro počáteční spuštění integrace cílové skupiny OZP v rámci pracovní činnosti (přítomnost personálního útvaru nebo samostatného personalisty; přítomnost specifických personálních procesů: variabilita pracovních pozic, hygiena pracovišť, jejich bezbariérovost, komunikace s lékaři specialisty, sociální bydlení, doprava do zaměstnání, vzdělávání a rozvoj cílové skupiny, ad.)
3. **Komplexní integrace** - kvalitativně vyšší úroveň integrační personalistiky. Obsahuje v sobě specifické personální procesy zabývající se potřebami OZP zaměstnanců i mimo pracovní dobu. Umožňuje integrovat skupiny s těžším zdravotním postižením.

Během implementace Ergoprogressu v podnicích byl v oblasti personalistiky pečlivě analyzován výchozí stav a detailně představen stav ideální, ke kterému by měly postupné kroky proměny zaměstnavatelů OZP v integrační sociální podniky směřovat. Jednotliví partneři projektu dosáhli různé míry pokroku:

- **Zaměstnavatel SP1** historicky příliš nerozvíjel a nevzdělával své zaměstnance. Po předprojektové spolupráci s Ergotepem začínal v projektu s personalistikou na úrovni zaměstnavatele OZP s prvky ISP. Během prvního roku implementace nástroje Ergoprogress, než byl okolnostmi donucen utlumit výrobní program (viz [kapitola 2.2.2](#)), zavedl pro zaměstnance standardní úroveň integrační personalistiky. Zodpovědnost tohoto sociálního podnikatele, který v daném místě, čase a typu činnosti nemohl zvrátit negativní vývoj výroby, byla v tom, že včas a zodpovědně ukončil zaměstnanecké vztahy (korektní jednání se zaměstnanci, finanční odstupné pro všechny, nabídka práce v jiných sociálních podnicích).



- **Zaměstnavatel SP2** v době zahájení projektu ještě nezahájil provoz, a tedy ani zaměstnávání OZP s nutnou personalistikou. V průběhu projektu se mu s půlročním zpožděním oproti plánu podařilo činnost zahájit. V době ukončování projektu zaměstnává více jak 30 % OZP (jednotky lidí) a ještě další osoby ze skupiny „jinak znevýhodnění“. Zaměstnavatel si dosud nevyjednal na ÚP status zaměstnavatele na CHTP. Z hlediska personalistiky bylo možné především předávat manažerům podniku inspiraci a dobrou praxi v integraci OZP do budoucna, protože samostatný personalista by se zatím finančně nevyplatil a byl by další finanční zátěží pro podnik. Na přístup k personalistice má vliv také to, že SP2 je sociálním podnikem, který přesahuje cílovou skupinu nástroje Ergoprogress (OZP), protože zaměstnává i jinak znevýhodněné lidi než OZP.
- **Zaměstnavatel SP3** v oblasti personalistiky podniku zůstává od zahájení do ukončení projektu na úrovni zaměstnavatele OZP bez zavedené integrační personalistiky. Podnik se dlouhodobě potýká s problémem vysoké fluktuace zaměstnanců (přičemž podíl OZP v podniku dosahuje 90 %), která indikuje problémy v personalistice. Pokrok zaměstnavatel udělal v tom, že obsadil pozici personalisty, zavedl nové zaměstnanecké benefity (např. stravenky), přestěhoval se do více vyhovujících prostor, které zaměstnancům poskytují lepší pracovní zázemí, a pořádá pravidelné schůzky všech zaměstnanců. O další rozvoj ve směru integrační personalistiky nemá vedení podniku zájem, v tomto hospodářském cyklu je firma životaschopná i v současném nastavení a věnuje se svému rozšiřování a ladění působení v existující konkurenci.
- **Zaměstnavatel SP4** ve své dlouhé historii trvale pracuje s OZP a jeho činnost celkově vykazuje jasné prvky komplexní integrace, která vyžaduje spolupráci s člověkem i mimo pracovní čas. Sdružení umožňuje svým OZP zaměstnancům pracovat v různých dílnách a provozech (variabilita pracovních pozic), práci na částečné úvazky (4-6 hodin denně, anebo jen některé dny v týdnu), část pracovišť je bezbariérová. Zaměstnavatel nově dohodl s krajem zajištění dopravy zaměstnanců do práce i v období letních prázdnin, má k dispozici chráněné bydlení – pobytovou sociální službu. Zaměstnanci mohou využít služeb psychologa, účastní se různě zaměřených školení. Zaměstnavatel trvale vynakládá energii na to, aby přizpůsobil pracovní prostředí tak, aby lidem s hendikepou co nejvíce vyhovovalo a bylo příjemnější. V rámci zavádění nástroje Ergoprogress bylo zaměstnavateli doporučováno posílení kapacit personalistiky, která je vzhledem k vysokému počtu zaměstnanců poddimenzovaná. Částečně se to zdařilo a personální útvar byl posíleno 0,2 úvazku pro dalšího člověka, který zpracovává dokumenty pro personální pracovníci.
- **Zaměstnavatel SP5** při zahájení projektu neměl ani personalistu, ale dokázal v průběhu aktivně využít všechny možnosti nástroje Ergoprogress k rozvoji a v oblasti personalistiky prošel několika významnými fázemi – jako první byla vybudována základní personalistika zaměstnavatele OZP, a následně přibližně za půl roku podnik pokročil k využívání integrační personalistiky OZP (jde například o nastavení procesů přijímacího řízení a evidence uchazečů o zaměstnání. Dále je umožněno zkoušení zdravotnických pomůcek přímo v provozech. Byly provedeny značné úpravy pracovního prostředí tak, aby pracovní podmínky byly vhodné pro OZP vzhledem k jejich hendikepě a současně se zvýšila kvalita pracovního místa, ad.). Podnik v průběhu projektu zaměstnal i dvě OZP v nejtěžším (III.) stupni invalidity, a také osoby s mentálním postižením, což svědčí o zavedení prvků komplexní integrace. Pro dosažení



pokroku zaměstnavatel neváhal přikročit ke změně organizační struktury, včetně změn na pozici ředitele, a vyčlenit více lidí nejen na personalistiku, ale i na řízení firmy.

Citace odpovědi na otázku „Na co jste za poslední dva roky nejvíce hrdí?": *„Jsme hrdí na individuální přístup ke každému zaměstnanci. Při zaměstnávání mentálně postižených kolegů je to pak fakt, že se nám podařilo překonat prvotní bariéry při přijetí ostatními zaměstnanci. Nyní je to již rok, co u nás tito kolegové pracují a tato zkušenost s integrací mentálně postižených nás velmi posunula a zároveň přinesla nové pohledy na zaměstnávání lidí s postižením. Zároveň tito zaměstnanci vnesli do našeho sociálního podniku pozitivní energii, která nenásilně působí na jejich kolegy a kolegyně. Celkově se tak rozvíjí u zaměstnanců sounáležitost s firmou.“*

- **Zaměstnavatel SP6** v rámci pilotáže nástroje Ergoprogress představoval menší skupinu sociálních podniků, jejichž zaměstnanci jsou i lidé s duševním onemocněním. Dosažený pokrok v personalistice mezi zahájením a ukončením projektu není zásadní, podnik je na úrovni zaměstnavatele OZP s prvky ISP, protože obchodně stagnuje ve stejné velikosti i zaměření a nejeví snahu expandovat. Je součástí větší skupiny, která nemá zájem se obchodně přeskupit, má jiné priority a jejíž někteří zaměstnanci pracují v režimu sociální služby. Mezi zřizovatelem podniku a jeho vedením nepanuje shoda na jeho dalším směřování. Přesto zástupci podniku uvádějí, že *„Ergoprogress nám umožnil jiný pohled na zaměstnávání OZP, informace které jsme získávali během projektu, jsme mohli využívat i pro ostatní zaměstnance ve Výměniku.“* Problémem, který podnik řeší, je nedostatek OZP zaměstnanců ochotných a schopných pracovat samostatně v oblasti zajišťování úklidu. Proto se podnik v současné době zaměřuje na další program, kterým je praní a žehlení. Svým zaměstnancům podnik poskytuje vzdělávání v oblasti BOZP a připravuje vzdělávání v oblasti komunikace.

V době zpracování vstupní analýzy nebylo jasné, jaké konkrétní parametry bude účelné sledovat a vyhodnocovat pro posouzení úrovně (integračního) sociálního podnikání, na které se zaměstnavatel OZP nachází. Postupně byla během projektu vytvořena Metodika nástroje Ergoprogress, která obsahuje „samoanalýzu“ podniku. Partneři proto byli požádáni jednak o uvedení informací aktuálních na konci projektu, ale také o zpětný popis stavu odpovídajícího konci roku 2017 (resp. období před zahájením projektu).

Z hlediska personalistiky se samoanalýza ptá na následující tři otázky (viz Tabulka 3), s tím, že předpokládá, že respondent zná, nebo si v metodice načte, co integrační personalistika znamená a co obnášejí jednotlivé specifické personální nástroje pro OZP.

Tabulka 3 Vývoj parametrů personalistiky

	SP1		SP2		SP3		SP4		SP5		SP6	
	2017	2018(x)	2017	2019	2017	2019	2017	2019	2017	2019(y)	2017	2019
integrační personalistika*	ne	ano	-	ne	ne	ne	ne	ano	ne	ano	ne	ano
samostatný personalista**	ano	ano	-	ne	ne	ano	ano	ano	ne	ano	ne	ano
specifické nástroje***	ano	ano	-	ano	ano	ano	ano	ano	ano	ano	ano	ano

* Máte zavedenou integrační personalistiku včetně sady specifických personálních nástrojů a vzdělávání ve vnitřních předpisech organizace?

**Máte obsazenou samostatnou pozici personalisty v organizaci?

***Používáte alespoň nějaké specifické personální nástroje?



(x) u SP1 je jako referenční hodnota reflektující stav nastavený rok 2018, kdy podnik zaměstnával OZP.
(y) u SP5 se hodnoty liší, je-li vnímaný samostatně, než je-li vnímaný jako součást většího spolku, který má personalistu, částečně zavádí integrační personalistiku a organizuje vzdělávání zaměstnanců.

Integrační personalistika a její nejvyšší stupeň komplexní integrace, vyžadují, 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. V průběhu pilotáže nástroje Ergoprogress byly u partnerů detailněji sledovány využívané **personální procesy a nástroje** zlepšující pracovní podmínky OZP zaměstnancům. Jejich seznam byl oproti vstupní analýze upraven a rozšířen. Také bylo nutné vysvětlit jejich věcný obsah v Metodice Ergoprogress, aby nedocházelo k desinterpretaci. Především jde o:

- Zkrácené pracovní úvazky
- Variabilita pracovních pozic - jde o možnost střídat pracovní pozice během směny nebo i během týdne/měsíce s ohledem na zdravotní stav zaměstnance
- Hygiena pracovišť - v pojetí definice zákona o ochraně veřejného zdraví, zákoníku práce a příslušných prováděcích předpisů
- Bezbariérovost pracoviště
- Komunikace s lékaři specialisty s cílem vhodně uzpůsobovat pracoviště pro konkrétní zaměstnance OZP, nespadá sem komunikace s poskytovatelem pracovnělékařské služby
- Zajišťování vhodného sociálního bydlení pro zaměstnance OZP
- Doprava do zaměstnání
- Zajišťování interního/externího vzdělávání, praxe, stáže
- Přítomnost sociální služby - výhradně sociální rehabilitace pro OZP, ne jiná sociální služba zajišťovaná pro jiné cílové skupiny a s jinou náplní.

Vývoj v nabídce těchto procesů a nástrojů u jednotlivých podniků zachycuje následující tabulka:

Tabulka 4 *Specifické personální procesy a nástroje*

	SP1		SP2		SP3		SP4		SP5		SP6	
	2017	2018(x)	2017	2019	2017	2019	2017	2019	2017	2019	2017	2019
Zkrácené úvazky	ano	ano	ano	ano	ano	ano	ano	ano	ano	ano	ano	ano
Variabilita pozic	ne	ano	ano	ano	ne	ne	ano	ano	ne	ano	ne	ne
Hygiena pracovišť	ano	ano	ano	ano	ano	ano	ano	ano	ano	ano	ne	ano
Bezbariérovost pracovišť	ne	ne	ano	ano	ano	ano	ne	ano	ano	ano	ne	ne
Komunikace s lékaři	ne	ne	ne	ano	ne	ne	ne	ne	ne	ne	ne	ne
Sociální bydlení	ne	ne	ne	ne	ne	ne	ano	ano	ne	ne	ne	ne
Doprava do zaměstnání	ne	ne	ne	ne	ne	ne	ano	ano	ne	ne	ne	ne
Vzdělávání, praxe a stáže	ne	ano	ne	ano	ne	ne	ano	ano	ano	ano	ne	ano
Sociální rehabilitace	ne	ne	ne	ne	ne	ne	ne	ne	ne	ne	ne	ne

(x) u SP1 je jako referenční hodnota reflektující stav nastavený rok 2018, kdy podnik zaměstnával OZP.



Při vyhodnocení personálních podmínek v SP se lze dobře orientovat prostřednictvím předchozího seznamu specifických procesů a nástrojů, vždy ale musí dojít k hlubšímu zkoumání, zda praxe za daným nástrojem odpovídá potřebám zaměstnanců OZP podniku. Není tedy cílem, aby všechny ISP nabízely a využívaly všechny specifické nástroje, ale aby vědomě využívaly ty, které jejich OZP zaměstnanci pro ideální integraci potřebují.

Příklady z dobré praxe:

- „Zkrácené pracovní úvazky“ dle SP4: *„Našim zaměstnancům nabízíme možnost zkrácených úvazků, nejvíce 4 – 6 hodin denně. Nabízíme také možnost pracovat jen některé dny v týdnu.“* Podnik SP4 dále uvedl, že *„Dlouhodobé dopady projektu na jednotlivce spočívají především v pomoci lidem s postižením, rozvoji jejich pracovních a každodenních návyků, a díky pravidelné práci a podílení se na chodu obce i mimořádných akcích, také vědomí vlastní užitečnosti a hodnoty.“*
- „Variabilitu pracovních pozic“ popsal SP5: *„Zaměstnanci, kteří pracují na pozici pracovníka ve výrobě, pracují ve dvou provozech - ve výrobě sirupů (stáčení sirupů do lahví, přípravné práce - mytí lahví, sterilizace atd.) a na etiketovně (dokončovací práce - zdobení lahví jutovinou, lepení štítků s expirací. V praxi to probíhá tak, že tito zaměstnanci pracují jeden týden ve výrobě a druhý týden na etiketovně - nemají tak jednostrannou fyzickou zátěž (ve výrobě se jedná převážně o práci vestoje, zatímco na etiketovně vsedě). Dále je různorodá i práce ve výrobě, kde se zaměstnanci v průběhu jedné směny střídají při různých pracovních úkonech (sterilizace lahví, stáčení sirupu, uzavírání lahví). Spektrum našeho sociálního podniku je široké a máme hodně provozů - kuchyně, kavárna, prádelna, zahradnictví,... Při individuálních potřebách zaměstnanců (s ohledem na jejich aktuální zdravotní stav) jim je nabídnuto a umožněno přestoupit dočasně na jinou pracovní pozici, která jim v danou chvíli vyhovuje lépe.“*
- „Poskytování sociálního bydlení“ popsal SP4: *„Bylo vytvořeno několik ubytovacích možností na faře v Bartošovicích, v Neratově částečně.“*

Ve vstupní analýze bylo v oblasti personalistiky dále zvažováno využití proxyindikátorů celkové změny „mzda“ a „rozsah pracovního úvazku“. A to proto, že implementace nástroje Ergoprogress v podniku v dlouhodobém horizontu předpokládá změnu skladby zakázek a s tím probíhající zkvalitňování pracovních míst pro OZP a finanční stabilizaci podniku. Žádoucí změna by se tak postupně měla promítnout ve formě nárůstu platu OZP zaměstnanců vykonávajících kvalifikovanější práci, či ve zvyšování počtu pracovních míst v podniku. Předem bylo avizováno, že tento efekt nelze generalizovat, protože ne ve všech podnicích je cílem firmu personálně zvětšit, ne každý typ podnikání si vzhledem ke konkurenci na trhu může dovolit zvyšovat mzdy, a že vliv na hodnoty těchto indikátorů mají i externí faktory, např. nařízené zvyšování minimální mzdy v ČR. Základem Ergoprogressu je důraz na kvalitu pracovního místa, která není těmito indikátory přímo měřitelná.

Období realizace projektu se ukázalo jako příliš krátké, aby mohly mít tyto proxyindikátory vypovídací hodnotu přičitatelnou intervenci, a proto zde výchozí a závěrečná hodnota není srovnávána. V letech 2018-2019 byla z rozhodnutí vlády zvýšena minimální mzda bez zvýšení příspěvku pro OZP (ačkoliv dosud vždy při zvýšení minimální mzdy byl alikvótně zvýšen i příspěvek na chráněná pracovní místa). Toto rozhodnutí politiků, že tentokrát nedošlo ke zvýšení dotace, skokově zatížilo téměř všechny sociální podniky, včetně partnerů projektu, a ovlivnilo výši platů jejich zaměstnanců i hospodářský výsledek podniku. Pro závěrečnou analýzu lze shrnout, že všichni partneři projektu vyplácí svým OZP zaměstnancům vyšší než minimální mzdy, a SP1, který tohoto nemohl dosáhnout, výrobní program ukončil a s odstupným zaměstnance propustil.



2.4. FINANCE A VYUŽÍVÁNÍ OBCHODNÍCH NÁSTROJŮ

Druhým pilířem nástroje Ergoprogress je dosažení finanční stability integračních sociálních podniků, která jednak umožňuje financovat rozvoj zaměstnanců a kvality jejich pracovních míst, ale také snižuje závislost na dotacích a posiluje postavení sociálních podniků na trhu. Za nedílnou součást sociálního podnikání Ergoprogress považuje pevně danou reinvestici části zisku zpět do rozvoje společnosti (a tedy jejich OZP zaměstnanců), i proto je nutné, aby integrační sociální podniky generovaly zisk ze své činnosti a nebyly dlouhodobě ve ztrátě.

2.4.1. Ekonomický vývoj podniků

Vývoji finanční stránky podniků uvádí následující Tabulka.

Tabulka 5 Aktualizované finanční indikátory partnerů projektu (zaměstnavatelů OZP)

subjekt	Roční čistý obrát podniku	Podíl cizích prostředků na obrátu	%	Výše reinvestice zisku	komentáře
ISP 1 - 2015	21 120 000	4 769 000	22,6	0	zisk použit na úhradu ztrát 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 1 - 2018	21 863 000	3 779 000	17,3	0	
ISP 1 - 2019	V době sběru dat závěrečné analýzy (k 30. 9. 2019) nejsou hodnoty za rok 2019 známy.				
ISP 2 - 2015	-	-	-	-	Ve 2015 subjekt ještě nebyl založen. Velká vstupní investice drží podnik ve ztrátě.
ISP 2 - 2016	29 000	0	0	0	
ISP 2 - 2017	244 000	0	0	0	
ISP 2 - 2018	1 528 000	194 000	12,7	0	
ISP 2 - 2019	V době sběru dat závěrečné analýzy (k 30. 9. 2019) nejsou hodnoty za rok 2019 známy.				
ISP 3 - 2015	-	-	-	-	Rok 2017 skončil ve ztrátě.
ISP 3 - 2016	-	-	-	-	
ISP 3 - 2017	3 363 000	1 561 000	46,4	0	
ISP 3 - 2018	6 190 000	2 476 000	40,0	957 000	
ISP 3 - 2019	V době sběru dat závěrečné analýzy (k 30. 9. 2019) nejsou hodnoty za rok 2019 známy.				
ISP 4 - 2015	45 000 000	14 000 000	31,1	0	Zisk užit na umoření ztráty. 2018 uzavřen s historicky vynikajícím hospod. výsledkem.
ISP 4 - 2016	56 000 000	18 000 000	32,1	0	
ISP 4 - 2017	46 000 000	19 000 000	41,0	0	
ISP 4 - 2018	70 000 000	28 000 000	41,0	NA	
ISP 4 - 2019	V době sběru dat závěrečné analýzy (k 30. 9. 2019) nejsou hodnoty za rok 2019 známy.				
ISP 5 - 2015	57 855 000	12 200 000	21,1	0	Nebyl vytvořen zisk za předcházející období. Nebyla provedena reinvestice zisku.
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 5 - 2018	96 946 000	20 358 000	21,0	0	
ISP 5 - 2019	V době sběru dat závěrečné analýzy (k 30. 9. 2019) nejsou hodnoty za rok 2019 známy.				
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	
ISP 6 - 2018	717 413	358 000	49,9	51 %	
ISP 6 - 2019	V době sběru dat závěrečné analýzy (k 30. 9. 2019) nejsou hodnoty za rok 2019 známy.				



Hodnoty uvedené v tabulce 5 by bylo v longitudinálním sledování možné interpretovat jako proxyindikátory dopadů zavedených změn:

- Ekonomická závislost integračních sociálních podniků na státních subvencích, vyjádřená podílem cizích prostředků na obratu, by v ideálním případě měla dlouhodobě klesat vzhledem k rozvíjející se ziskové obchodní činnosti podniků.
- Sociální aspekt, reprezentovaný výší reinvestice zisku přes fond reinvestice rozděleného zisku s transparentními podmínkami jeho čerpání, by v ideálním případě měl dlouhodobě stoupat na 51 a více procent.

Vzhledem k omezené délce projektu na dva roky, přičemž první více než rok probíhala fáze přípravy inovace, nelze současná data na hodnocení vývoje přičitatelného intervenci použít.¹

2.4.2. Reinvestice zisku

Klíčovým parametrem plnohodnotného integračního sociálního podniku je, že je připraven více než polovinu svého zisku reinvestovat dle transparentních pravidel (tj. vlastníci podniku si ho nemohou rozdělit). Následující tabulka shrnuje pokrok v zavádění reinvestice zisku před začátkem a na konci projektu.

Tabulka 6 Zavedení reinvestice zisku

	SP1		SP2		SP3		SP4		SP5		SP6	
	2017	2019	2017	2019	2017	2019	2017	2019	2017	2019	2017	2019
Fond reinvestice*	ne	ne	-	ne	ne	ne	ne	ano	ne	ano	ne	ne
Zavedena reinvestice**	ne	ano	-	ano	ano	ano	ano	ne	ano	ne	ne	ano
Investice nákladů***	ano	ano	-	ne	ne	ano	ano	ano	ano	ano	ano	ano

* Máte zavedenou povinnost reinvestice zisku v zakladatelských dokumentech ve výši min. 51 % a máte vytvořen Fond společensky odpovědné reinvestice zisku ve vnitřních předpisech organizace?

** Máte reinvestici zisku zavedenou pouze v přihlášení k obecným principům SP, bez vytvořeného fondu reinvestice ve vnitřních předpisech organizace?

*** Investujete provozní náklady do rozvoje integračních potřeb organizace?

Je žádoucí, aby se integrační sociální podnik hlásil k reinvestici zisku prakticky, nikoli pouze v deklaratorní úrovni:

- Nejvyšším stupněm je zavedení Fondu společensky odpovědné reinvestice do zakladacích dokumentů organizace, interních předpisů (pravidla pro čerpání) a účetní osnovy. Této úrovně dosáhly **SP4 a SP5**.
- Část partnerů zatím dosáhla nižší úrovně v rozhodnutí reinvestovat zisk. Deklarují ho přihlášením se o obecným principům sociálního podnikání v zakladacích dokumentech organizace. Této úrovně dosáhly **SP1, SP2, SP3 a SP6**.

¹ Jde o tzv. „prolongační efekt“, na který upozorňoval již Evaluační plán projektu, v kapitole hodnotící jeho teorii změny, jako na jeden z limitujících faktorů: „**evaluátor vzhledem k charakteru intervence předpokládá, že se projeví prolongační efekt ve vývoji hodnot indikátorů (parametrů) výsledků inovace**, tj. ačkoliv budou inovační kroky řádně provedeny, tak na číselných hodnotách indikátorů (např. obrat, počet OZP zaměstnanců, plat, ad.) se to nemusí stihnout během trvání projektu projevit.“



2.4.3. Využívání obchodních nástrojů

Správné využívání obchodních nástrojů specifických pro podnikání zaměstnavatelů zaměstnávajících více než 50 % OZP je v přístupu Ergoprogress zásadním prvkem pro jejich rozvoj. Hlavní obchodní nástroje a produkty byly od vstupní analýzy významně dopracovány a jedná se o²:

- **Sociální marketing:** zajišťuje podporu prodeje produktů ISP OZP a zajišťuje podporu image a společenského postavení konkrétního podniku
 - **Produktový sociální marketing:** vyrobeno v chráněné dílně, sociální produkt, ad.
 - **Korporátní (subjektový) sociální marketing:**
 - první úroveň: známka Práce postižených – Zaměstnavatel OZP
 - druhá úroveň: známka Práce Postižených – Integrovaný sociální podnik
- **Společenská odpovědnost firem (CSR):** nastavuje obchodní spolupráci s korporátními partnery
- **Náhradní plnění:** jeden ze způsobů plnění povinnosti dle zákona 435/2004 Sb. o zaměstnanosti, jde o zákonem definovanou podporu a zvýhodnění produktů od subjektů plnících povinnost zaměstnat více než 50 % OZP. Od října 2017 je zavedena povinnost vést elektronickou Evidenci náhradního plnění na portálu MPSV.
(Podnik, ale může podnikat v oboru, kde NP neuplatní, nebo o něj odběratelé nemají zájem)
- **Společenské obchodní projekty ISP OZP:** navazují na produkt „zaměstnanost OZP“, jde o projekty a produkty směřované na rozvoj a integraci OZP:
 - **Příprava k práci** probíhající v ostrém provozu integračního sociálního podniku
 - **Praxe a stáže studentů speciálních škol** jako propojení problematiky chráněného trhu práce a speciálního školství
 - **Sociální služba sociální rehabilitace** pro potenciální zaměstnance ISP OZP.

Následující tabulka shrnuje stav ve využívání obchodních nástrojů u partnerů:

Tabulka 7 Využívání obchodních nástrojů

	SP1		SP2		SP3		SP4		SP5		SP6		
	2017	2018(x)	2017	2019	2017	2019	2017	2019	2017	2019	2017	2019	
Sociální marketing*	ne	ano	-	ne	ne	ne	ne	ano	ano	ano	ano	ne	ne
Značka Práce Postižených**	ano	ano	-	ne	ne	ne	ano	ano	ne	ano	ne	ne	
CSR *** odpovědnost	ne	ne	-	ano	ne	ne	ano	ano	ano	ano	ne	ne	
Náhradní plnění****	ano	ano	-	ne	ne	ano	ano	ano	ano	ano	ano	ano	
Spol. obchodní projekty*****	ano	ano	-	ne	ne	ne	ano	ano	ne	ano	ano	ano	

* Používáte sociální marketing?

** Používáte obchodní značku Práce Postižených?

*** Pracujete se společenskou odpovědností firem (CSR)?

**** Pracujete s náhradním plněním?

***** Realizujete společenské obchodní projekty?

(x) u SP1 je jako referenční hodnota reflektující stav nastavený rok 2018, kdy podnik zaměstnával OZP.

² Detailně jsou obchodní nástroje popsány v *Rámcové uživatelské metodice Ergoprogress – realise the change.*



Pro dlouhodobou stabilitu podniku je zásadním parametrem existence a počet strategických obchodních partnerů, které je ale oproti jednorázové zakázce mnohem obtížnější získat. Strategičtí (obchodní i společenští) partneři díky dlouhodobé spolupráci umožňují sociálním podnikům získat (nejen finanční) jistotu, a tím uvolňují kapacity manažerů SP pro práci na rozvoji firmy a personalistice.

Tabulka 8 Počet strategických partnerů

	SP1		SP2		SP3		SP4		SP5		SP6	
	2017	2019	2017	2019	2017	2019	2017	2019	2017	2019	2017	2019
počet strategických partnerů	4	0	-	5	0	0	3	3	7	8	1	1

- **Zaměstnavatel SP1** obtížně hledal strategické partnery s dostatečným odběrem svých výrobků, protože: „segment, ve kterém se naše společnost pohybuje, je pod silným konkurenčním tlakem zejména méně korektního byznysu z Polska a Rumunska“. Obchodní strategie firmy byla postavena na výrobě „pro odběratele na objednávku“, tj. bez vlastní produktové řady a vlastních prodejních kanálů. Vyráběné produkty byly obchodovány v prostředí silné konkurence levnějších produktů stejného typu. Výrobní program byl utlumen a v průběhu roku 2019 probíhá vyprodávání skladových zásob a výroba drobných objednávek.
- **Zaměstnavatel SP2** je „firma v počátku podnikání, která řeší počáteční problémy s plným rozjetím provozu a za provozu se učíme fungovat v provozu“, přesto si během prvního roku činnosti vytvořil pět stálých obchodních či společenských partnerů a „prodává se široké veřejnosti či odborné veřejnosti“.
- **Zaměstnavatel SP3** nemá strategické partnery, protože „v současné době nemáme takovému partnerovi jaký produkt nabídnout“.
- **Zaměstnavatel SP4** má tři stálé strategické partnery, kdy při srovnání údajů ze vstupní analýzy a závěrečného stavu podnik uvádí, že „tito partneři jsou pro nás pořád stěžejní“.
- **Zaměstnavatel SP5** v rámci svého silného rozvoje během posledních let zvýšil počet svých strategických partnerů na osm. K otázce na kvalitu partnerství vypovídá, že „Naše partnerství se vyznačují velkou mírou vzájemné důvěry, předáváním zkušeností, což nebývá standardní“.
- **Zaměstnavatel SP6** uvádí, že si drží svého klíčového stálého obchodního partnera, přičemž byly v průběhu posledních dvou let možnosti na další, ale podnik nemá dostatek OZP zaměstnanců, aby ta partnerství mohl realizovat.



3. ZÁVĚRY ANALÝZY

Analýzy výchozího a cílového stavu cílové skupiny zaměstnavatelů OZP z projektu *Ergoprogress - realize the change* CZ.03.3.X/0.0/0.0/15_024/0007242 (2018 - 2019) zachycují dvěma sběry dat období od konce roku 2017 do konce roku 2019, v rámci kterého byly pilotně v šesti podnicích zaměstnávajících OZP na CHTP zaváděny principy vznikající sociální inovace Ergoprogress. Jde především o:

- **přihlášení se k principům sociálního podnikání v zakladatelských dokumentech společnosti,**
- **přítomnost psychosociálního procesu integrační personalistiky v podniku,**
- **přítomnost minimálně 50 % cílové skupiny OZP v podniku,**
- **reinvestice zisku včetně vytvoření fondu reinvestice**
- **využití specifických obchodních nástrojů sociálních podniků včetně známky Práce Postižených I. nebo II. stupně.**

Pro šíření informovanosti o problematice a vytvoření komunity kolem integračního sociálního podnikání v segmentu OZP na CHTP projekt vytvořil a plní aktuálním obsahem Portál o integračním sociálním podnikání (www.isp21.cz), který bude provozován i po ukončení projektu.

Cílová skupina „zaměstnavatelé OZP na CHTP“ byla v projektu v pozici partnerů s finančním příspěvkem. Nositelem projektu byl Ergotep, d.i., který zajistil pro projekt vytvoření a fungování odborného realizačního týmu i koordinaci se zástupci všech šesti partnerů (ABC servis Pardubice s.r.o., Dřevovýroba Otradov s.r.o., Pro-Charitu s.r.o., Sdružení Neratov z.s., Symetrie s.r.o., Zenová zahrada s.r.o.).

U partnerů proběhla v první polovině roku 2018 vstupní analýza, na kterou do konce roku navazovalo postupné a individuální zavádění jednotlivých modulů s principy integračního sociálního podnikání. Tyto byly předmětem pilotáže v projektu vznikajícího inovačního nástroje Ergoprogress a byly průběžně upravovány v návaznosti na zjištění. Rok 2019 byl věnován reimplementaci na základě nově identifikovaných potřeb jednotlivých partnerů a tvorbě Rámcové implementační metodiky, na podzim byla provedena výstupní analýza partnerů. Během obou let opakovaně probíhaly pracovní setkání partnerů i advokační setkání se stakeholdery.

Je nutné upozornit na skutečnost, že vzhledem k výše popsanému harmonogramu realizace aktivit projektu, měly podniky partnerů velmi málo času na zavádění tak zásadních změn, jaké Ergoprogress po plnohodnotných integračních sociálních podnicích vyžaduje oproti standardu zaměstnavatelů OZP.

Z hlediska dosažených bodů v samoanalýze podniků, která je výchozím krokem při využívání Rámcové metodiky Ergoprogress, došlo u všech partnerů k nárůstu hodnot (viz Tabulka 9) a viz Příloha [Struktura samoanalýzy](#).

Tabulka 9 Počet bodů samoanalýzy u partnerů projektu (celkem)

Ergotep, d.i.		SP1		SP2		SP3		SP4		SP5		SP6	
2017	2019	2017	2018	2017	2019	2017	2019	2017	2019	2017	2019	2017	2019
26	46	19	40	0	19	27	33	35	46	32	46	14	19

* Maximum bodů celkem je 46.



Tento (různě velký) nárůst hodnot vypovídá o změnách, kterých cílová skupina projektu, tj. podniky parterů (zaměstnavatelé OZP na CHTP), dosáhly na své cestě ke stavu plnohodnotných integračních sociálních podniků OZP (viz Příloha [Charakteristiky úrovní ISP OZP](#)):

- **Integrační sociální podnik OZP** se zabývá integrací osob s postižením. **Vývojově je ISP OZP kvalitativně vyšší úrovní procesu zaměstnanosti OZP na CHTP. Jeho vyšší přidaná společenská hodnota je v přítomnosti potřebných integračních procesů nad zajištěným zaměstnáním.**

V období realizace projektu této nejvyšší úrovně dosáhly tři podniky, a to Ergotep, d.i., a **partneři SP4 a SP5**. Ti také prošli certifikací a získali známku **Práce Postižených II. stupně – integrační sociální podnik**.

Největšího pokroku dosáhl SP5, který vstoupil do projektu na úrovni (2) Zaměstnavatel OZP, podařilo se mu aktivně využít všechny možnosti nástroje Ergoprogress a kapacity projektu k rozvoji, přičemž na konci projektu splňuje požadavky pro stupeň (4) Integrační sociální podnik OZP.

Pro dosažení ideálního stavu charakteristik prováděl změny na základě postupného vývoje a ověřování jednotlivých prvků inovace i nositel projektu, Ergotep, d.i. (který není zahrnut ve všech bodech výstupní analýzy, protože u něj neprobíhala klasická implementace nástroje).

Z hlediska sekundární cílové skupiny „**OZP zaměstnanců**“, na které implementace inovace v podnicích dopadá, došlo ve všech třech podnicích ke kvalitativním změnám v jejich profesním životě. Proxyindikovat to lze z toho, že ačkoliv je v současné době ekonomické konjunktury na CHTP nedostatek potenciálních OZP zaměstnanců, mají tyto plnohodnotné ISP OZP loajální zaměstnance (pouze přirozenou fluktuaci) a rozrůstají se, a to včetně schopnosti integrace náročnějších skupin zaměstnanců s II. a III. stupněm invalidity, což vyžaduje využití personalistiky typu komplexní integrace.

- **Zaměstnavatel OZP s prvky integračního sociálního podnikání** je podnik, který se ve sledovaných charakteristikách vyvíjí od pouhého zaměstnavatele OZP k plnohodnotnému integračnímu sociálnímu podniku, ale nemá z nejrůznějších důvodů některé parametry dotážené do ideálního stavu.

V období realizace projektu této úrovně dosáhly dva podniky, a to **SP3 a SP6**.

Nedostatkem jsou buď chybějící části integrační personalistiky, která přímo ovlivňuje úroveň kvality pracovního místa sekundární cílové skupiny projektu. Nebo oblastí k vylepšení může být i správné zakotvení principů sociálního podnikání, reinvestice zisku před transparentní fond, nebo nevyužívání vhodných obchodních nástrojů.

- **Zaměstnavatel OZP** je podnik, který splňuje kritéria dle zákona o zaměstnanosti, ale jeho úroveň personalistiky nezahrnuje integrační procesy směrem k sekundární cílové skupině zaměstnanců OZP.

Na konci realizace projektu nezůstal v této úrovni ani jeden z partnerů.

Partneři SP1 a SP2 v průběhu projektu vypadli ze škály úrovní zaměstnavatelů OZP na CHTP, protože nesplňují kritérium **přítomnost minimálně 50 % cílové skupiny OZP v podniku**.

- SP1 nemá na konci projektu žádné zaměstnance a o jeho dalším fungování není rozhodnuto.



- SP2 si po změně legislativy v průběhu roku 2018 nevyjednal na ÚP status zaměstnavatele na CHTP, v podniku necílí na práci s OZP, ale i na další sociálně znevýhodněné skupiny.

Celkově lze vývoj inovačního nástroje Ergoprogress a jeho pilotáž na podnicích partnerů považovat za úspěšnou. **Ergoprogress jako nástroj sociální inovace sám o sobě není zárukou ekonomické úspěšnosti „jakéhokoliv podniku v jakémkoliv oboru“.** Výsledkem jeho aplikace v prostředí firmy je **přípravenost, cílem je podnik, který je nositelem knowhow a má všechny předpoklady k tomu, aby mohl jako plnohodnotný integrační sociální podnik OZP fungovat.**

V rámci tohoto projektu byl Ergoprogress do podniků partnerů uváděn zcela na dobrovolné bázi. Lze předpokládat, že pokud by na to byly ze zákona navázány provozní finanční prostředky (vyplácený objem dotace v korelaci se stupněm integrace) byla by ochota zavádět změny výrazně vyšší. Přesto se ukazuje, že postupy Ergoprogressu jsou schopny do podniků přivádět pozitivní výsledky i bez legislativní povinnosti.

Vstupně-výstupní analýza partnerů splnila svou funkci, popisuje a zdůvodňuje změny dosažené u cílové skupiny v návaznosti na implementaci projektu a vnější faktory. Její zjištění budou využity při zpracování **Závěrečné evaluační zprávy projektu Ergoprogress - realise the change**, která celkově zhodnotí jeho procesní i dopadovou stránku.



4. PŘÍLOHA: CHARAKTERISTIKY ÚROVNÍ ISP OZP

Vstupní analýza partnerů v kapitole „Poznatky“ doporučovala, aby pro další využití a jasnější zakončení vstupně-výstupní analýzy byla vytvořena nějaká forma segmentace podniků, která by shrnovala, jak na tom podnik po zvážení všech aspektů/charakteristik je vzhledem k žádoucímu cílovému stavu. A to ačkoliv vzhledem k variabilitě faktorů, jako jsou velikost podniku, zaměření činnosti, region působení, je vytvoření jakékoliv segmentace na základě znaků především orientační.

Tato segmentace byla vytvořena a představena v Průběžné evaluační zprávě projektu:

Čtyřstupňová škála uvedená níže v tabulce kvalitativně popisuje stav podniku v různých oblastech a tím i implikuje oblasti k žádoucí změně (rozvoji).

Není však nutné, aby jednotlivé podniky prošly všemi stupni škály. Obzvláště nové podniky mohou při správné implementaci principů Ergoprogressu přejít ze stupně *Adept zaměstnávání OZP* přímo do nejvyššího stupně *Integrační sociální podnik OZP*.

stupeň	charakteristika
Adept zaměstnávání OZP	Podnik začínající svoje působení na CHTP v oblasti zaměstnávání OZP - nový podnik bez zaměstnanců, nebo existující podnik s méně než 50 % OZP
	Bez personalistiky pro OZP - fáze nabírání OZP zaměstnanců.
	Probíhající příprava/úprava zakládajících listin a vnitřních dokumentů.
	Plánování plnění společenských rolí podnikem.
	Plánování podnikatelské činnosti a využívání obchodních nástrojů.
	Zajišťování přísunu cizích prostředků, včetně státních dotací na zaměstnávání OZP.
Zaměstnavatel OZP	Podnik zaměstnávající více než 50 % OZP. Často především s nejlehčím postižením, v I. stupni invalidního důchodu nebo OZZ.
	Poskytována personalistika zaměstnavatele - jde o úroveň potřebnou pro komunikaci s OZP dle zákona o zaměstnanosti. V tomto typu personalistiky nejsou přítomny procesy potřebné pro rozvoj cílové skupiny. Cílová skupina zde může být vnímána především jako prostředek k získání dotací od státu.
	Bez principů sociálního podnikání – OZP nabízí pouze zaměstnání se mzdou dotovanou státem na CHTP, činnost bez cíleného prospěchu pro společnost.
	Bez plnění více společenských rolí – plněna pouze role „zaměstnavatel OZP“.
	Možný poskytovatel náhradního plnění – schopnost pracovat s náhradním plněním pouze v úrovni nižší efektivity. Častá forma přefakturace nebo objednávkou služeb zajišťovaných zaměstnanými OZP mimo podnik (např. služby úklidu nebo security u klienta)
	Závislost na státních dotacích - vysoký podíl cizích prostředků na obratu, málo významných obchodních partnerů.
Zaměstnavatel OZP s prvky integračního sociálního podnikání	Podnik zaměstnávající více než 50 % OZP. Obvykle v I. a II. stupni invalidního důchodu. Podnik s klesajícím podílem cizích prostředků na obratu.
	Poskytována integrační personalistika - je místem změny postavení OZP zaměstnanců v podniku. Jsou přítomny procesy pro počáteční spuštění integrace cílové skupiny OZP v rámci pracovní činnosti. Často poskytována např. zkrácená pracovní doba.



	<p>Přihlášení se k principům sociálního podnikání v dokumentaci – prospěšnost společnosti a životnímu prostředí. Vytváří pracovní příležitosti pro osoby se znevýhodněním, naplňuje veřejně prospěšný cíl, reinvestuje zisk.</p> <p>Alespoň dvě společenské role - kromě „zaměstnávání OZP“ je podnik navíc např. aktivní ve spolupráci s místními partnery.</p> <p>Možný poskytovatel náhradního plnění - využívání sociálního marketingu. Nositel Znamky postižených I. stupně.</p> <p>Zvyšující se ekonomická stabilita podniku - klesající podíl cizích prostředků na obratu, více obchodních partnerů.</p>
Integrační sociální podnik OZP	<p>Podnik zaměstnávající více než 50 % OZP. Schopnost zaměstnat nejen osoby v I. a II., ale také v III. stupni invalidního důchodu.</p> <p>Komplexní integrace - jde o kvalitativně vyšší úroveň integrační personalistiky. Obsahuje v sobě specifické personální procesy zabývající se potřebami OZP zaměstnanců i mimo pracovní dobu (zkrácená pracovní doba, variabilita pracovních pozic, hygiena pracovišť, bezbariérovost pracoviště, komunikace s lékaři-specialisty, sociální bydlení, doprava do zaměstnání, vzdělávání a rozvoj OZP zaměstnanců). Umožňuje integrovat skupiny s těžším zdravotním postižením.</p> <p>Zakotveny principy sociálního podnikání včetně reinvestice zisku v zakladatelském dokumentu a vnitřních předpisech - minimálně 51 % zisku musí být reinvestováno prostřednictvím fondu rozděleného zisku zpět do firmy nebo na veřejně prospěšné účely. Vzniká zisk, čerpání upravují vnitřní předpisy.</p> <p>Plněno více společenských rolí – poskytování sociální služby pracovní rehabilitace pro OZP. Plánované zvyšování kompetencí OZP zaměstnanců. Poskytování praxe studentům, nezaměstnaným a dalším cílovým skupinám. Podpora komplexní integrace poskytováním sociálního bydlení. Významná spolupráce s místními partnery.</p> <p>Využívání obchodních nástrojů - používání základních obchodních nástrojů: CSR komunikace a náhradní plnění***. Ideální je schopnost umět je použít v obchodní komunikaci s partnerem všechny dohromady. Spolupráce se společenskými partnery nad řešením aktuálních společenských problémů musí pro ISP OZP znamenat vedle růstu jeho image i obchodní efektivitu. Nositel Znamky postižených II. stupně.</p> <p>Ekonomicky stabilní podnik – nízký podíl cizích prostředků na obratu, více významných obchodních partnerů.</p>

*** některé firmy působících na CHTP produkují výrobky nebo služby, které jsou určeny pro koncového zákazníka, kterým je spotřebitel nebo malá firma. V tomto případě logicky nedochází k využití náhradního plnění, protože odběratel nemá povinnost zaměstnávat povinný podíl OZP a není pro něj tedy poskytnutí služby nebo nákup výrobku v režimu náhradního plnění relevantní.



5. PŘÍLOHA: STRUKTURA SAMOANALÝZY PODNIKŮ DLE METODIKY ERGOPROGRESS

Samoanalýza podniků popsaná v *Metodice Ergoprogress – realize the change* a využitá v této analýze je zaměřena na zjištění nedostatků, mezer, nebo zjištění rozdílů mezi současným a požadovaným stavem subjektu.

Testovací otázky	Body „ano“
A) Principy sociálního podnikání	
A1. Máte zakotveny principy sociálního podnikání v základacích dokumentech organizace?	10
A2. Máte zakotveny principy sociálního podnikání v interních dokumentech, vnitřních předpisech?	2 x
B) Psychosociální podpora – integrační personalistika	
B1. Máte zavedenou integrační personalistiku včetně sady specifických personálních nástrojů a vzdělávání ve vnitřních předpisech organizace?	10
B2. Máte obsazenou samostatnou pozici personalisty ve vaší organizaci?	2 x
B3. Používáte alespoň nějaké specifické personální nástroje?	2 x
C) Právo a daně ISP OZP	
C1. Máte zavedenou povinnost reinvestice zisku v zakladatelských dokumentech ve výši min. 51 % a máte vytvořen fond reinvestice rozděleného zisku ve vnitřních předpisech organizace?	10
C2. Máte reinvestici zisku zavedenou pouze v přihlášení k obecným principům SP, bez vytvořeného fondu reinvestice ve vnitřních předpisech organizace?	5* x
C3. Investujete provozní náklady do rozvoje integračních potřeb organizace?	2 x
D) Cílová skupina ISP OZP	
D1. Zaměstnáváte více jak 50 % přepočteného stavu zaměstnanců OZP?	10
D2. Zaměstnáváte více jak 30 % přepočteného stavu zaměstnanců OZP?	1 x
E) Obchodní procesy v ISP OZP	
E1. Realizujete společenské obchodní projekty?	1
E2. Používáte sociální marketing?	1
E3. Používáte obchodní značku Práce postižených?	1
E4. Pracujete se společenskou odpovědností?	1
E5. Pracujete s náhradním plněním?	1
F) Webový portál pro ISP OZP	
F1. Ano, znáte webový portál www.isp21.cz ?	1
součet bodů (max. 46)	

(x) V parametrech, kde bylo dosaženo hodnoty 10, se nižší hodnoty nezapočítávají.

(*) Může nastat kombinace C2 a C3.



6. PŘÍLOHA: HISTORIE PARTNERŮ PROJEKTU

Realizátor a partneři projektu (abecedně):

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. Usiluje o naplnění veřejně prospěšného cíle, kterým je integrace osob se zdravotním znevýhodněním do společnosti. Hlásí se k principům sociálního podnikání. Nabízí a poskytuje úklidové a servisní služby.

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. 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.

<http://abcservispce.cz/>



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. V současné době podnik utlumil svůj výrobní program a je bez stálých zaměstnanců.





Ergotep d.i. (realizátor projektu)

Ergotep, d.i. působí na trhu jako integrační sociální podnik již 17 let. Nyní integruje více jak 300 zaměstnanců a z toho 84 % OZP. 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. Stal se jedním z prvních členů Asociace společenské odpovědnosti (A-CSR).

V současné době Ergotep, d.i. dokončil projekt Ergoprogress jehož cílem je přenést koncepci vybudovanou v Ergotepu, d.i. do sociální podniků v nichž je nutné pro jejich další rozvoj zavést principy integračního sociálního podnikání. 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. Partnery Ergotepu, d.i. jsou například Tescoma, s.r.o., ČSOB,a.s., Hamé, s.r.o. ad.

Další z projektů, realizovaný v letech 2018 – 2020 „Do praxe bez bariér“ má za cíl zvýšit zaměstnanost absolventů se zdravotním postižením ze speciálních i praktických odborných škol a absolventů s nižším středním odborným vzděláním v Královéhradeckém kraji.

<https://www.ergotep.cz/cs/>



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 Náchodsko 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 – Žiřeč u Hradce Králové. Firma má cca 150 zaměstnanců a jejich počet roste, zaměstnává samostatnou personalistku. Společnost se zaměřuje na zaměstnávání osob zdravotně znevýhodněných, jejichž podíl ve společnosti je více jak 80 %.

<http://www.pro-charitu.cz/>





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 více než 200 zaměstnanců a jejich počet roste, má samostatný personální útvar.

<https://www.neratov.cz/>

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. Půjčuje a prodává zdravotní a kompenzační pomůcky pro seniory a zdravotně znevýhodněné. Firma se zabývá také zajištěním úklidových prací v domácnostech i firmách. Má cca 12 zaměstnanců, zaměstnává personalistku na částečný úvazek.



V průběhu roku se firma přestěhovala do nových prostor s bezbariérovým vstupem a možností parkování, k dispozici klientům je i víkendový telefon.

<https://www.symetrie.cz/>





Zenová zahrada s.r.o.

Společnost Zenová zahrada s.r.o. byla založena v roce 2016 jako sociální podnik, sídlí v Jirkově v Ústeckém kraji. Od tohoto roku až do jara 2019 probíhala výstavba a budování zázemí pro podnikání společnosti – zahradní centrum. Za tímto účelem byl využit dlouhodobě nevyužívaný, zanedbaný pozemek a objekt bývalé mateřské školky (brownfield) v Jirkově, který byl s ohledem na jeho nevyhovující technický stav a specifické potřeby cílové skupiny revitalizován. Výsledkem je zahradní centrum, které se bude skládat z prodejny, administrativní budovy, zázemí pro zaměstnance a dvou prodejních skleníků (jeden vytápěný, druhý studený). V roce 2019 spuštěn provoz celého centra ve statutu sociálního podniku, který zaměstnává jak OZP, tak i jinak znevýhodněné.





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
OPZ (ESF)	Operační program Zaměstnanost (Evropský sociální fond)
OZP	osoby se zdravotním postižením
RŽP	živnostenský rejstřík
SP	sociální podnik
TESSEA	Tematická síť pro sociální ekonomiku (www.tessea.cz)