



#### Informace o projektu

Název projektu	ERGOPROGRESS – REALISE THE CHANGE
Registrační číslo projektu	CZ.03.3.X/0.0/0.0/15_024/0007242
Příjemce	Ergotep, družstvo invalidů
Doba realizace projektu	1. 1. 2018 – 31. 12. 2019

# Evaluační plán projektu



**ERGOPROGRESS**  
REALISE THE CHANGE

#### Informace k dokumentu

Výstup klíčové aktivity	KA 06 Evaluace
Zpracovatel	Interní evaluační tým projektu senior evaluátor: Ing. Jiřina Svitáková, MBA, Ph.D.
Období zpracování	1. 1. 2018 - 31. 3. 2018
Tato verze je platná ke dni	<b>Příloha 1. ZoR projektu ke dni 31. 3. 2018</b>



## OBSAH

Obsah	2
Seznam obrázků	2
Úvod	3
Cíle zpracování EP projektu a povinné výstupy KA Evaluace	3
1. Shrnutí projektu	4
2. Analýza řešeného problému	9
3. Teorie změny projektu	12
3.1. Teorie změny jako nástroj vyhodnocení impaktu	13
3.2. Zhodnocení logických vazeb projektu (EO1)	14
4. Analýza klíčových aktérů projektu	15
5. Analýza rizik projektu	17
6. Metodologie evaluace projektu	22
6.1. Evaluační matice – procesní EO	22
6.2. Evaluační matice – dopadové EO	23
6.3. Parametry pro monitoring inovace Ergoprogress	24
7. Harmonogram projektu a evaluace	25
Zdroje pro zpracování EP	26
Seznam zkratk	27

## SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Partneři projektu – mapa.....	6
Obrázek 2 Schéma řešeného problému a jeho reflexe projektem .....	9
Obrázek 3 Teorie změny projektu .....	12
Obrázek 4 Harmonogram projektu a evaluace .....	25



## Úvod

Evaluační plán (EP) projektu ERGOPROGRESS – REALISE THE CHANGE, dále jen “**ERGOPROGRESS**” byl připraven interním evaluačním týmem projektu v prvních měsících jeho realizace (leden - březen 2018) na základě metodických požadavků Přílohy č. 5 *Klíčová aktivita evaluace výzvy 03\_15\_024 Sociální inovace v oblasti sociálního začleňování a přístupu na trh práce pro nejohroženější skupiny*, s inspirací z metodických dokumentů *Základní pojmy pro přípravu a realizaci evaluace inovačního projektu a Metodika pro evaluaci nesoutěžních projektů OP Zaměstnanost 2014-2020*, ad.

Dle výzvy 03\_15\_024 je evaluace povinnou klíčovou aktivitou, která probíhá po celou dobu realizace projektu. Konkrétní obsah a metody evaluace zpracovává realizátor projektu a předává je poskytovateli podpory spolu s první zprávou o realizaci v podobě EP.

Na realizaci KA06 Evaluace příjemce podpory v realizačním týmu vyčlenil následující pozice, které společně dávají přibližně 1,0 pracovního úvazku:

- Evaluátor: **Ing. Jiřina Svitáková, MBA, Ph.D.**
- Odborný gestor: **Bc. Petr Herynek**
- Metodik: **Mgr. Pavlína Herynková**
- Manažer projektu: **Mgr. Karel Machotka**

Za vytvoření EP, koordinaci ev. aktivit a průběh evaluace je zodpovědný senior evaluátor, kterého lze kontaktovat na [jirina.svitakova@gmail.com](mailto:jirina.svitakova@gmail.com) nebo +420 724 344 816.

## Cíle zpracování EP projektu a povinné výstupy KA Evaluace

1. Shrnout podstatu projektu ERGOPROGRESS včetně jeho kontextu (viz [Kapitola 1](#))
2. Analyzovat problém, na který projekt cílí (viz [Kapitola 2](#))
3. Zpracovat a vyhodnotit teorii změny projektu ERGOPROGRESS jako základu pro následné theory-based hodnocení průběhu a efektů projektu (viz [Kapitola 3](#))
4. Zpracovat a vyhodnotit klíčové aktéry, kteří jsou významní pro realizaci projektu a pro průběh evaluace (viz [Kapitola 4](#))
5. Definovat rizika věcného zaměření projektu a naformulovat odpovídající strategie jejich řešení (viz [Kapitola 5](#))
6. Navrhnout metodologii evaluace ve formě evaluační matice pro projekt (evaluační otázky, metody, ukazatele) (viz [Kapitola 6](#))
7. Stanovit počet a harmonogram evaluačních výstupů s ohledem na harmonogram a logiku projektu (viz [Kapitola 7](#))

KA06 Evaluace v průběhu projektu **vytvoří sedm povinných výstupů**:

- Evaluační plán
- Analýza výchozího stavu účastníků z cílové skupiny
- Průběžná evaluační zpráva
- Metodika inovačního řešení
- Analýza cílového stavu účastníků z cílové skupiny
- Závěrečná evaluační zpráva
- Shrnutí inovačního řešení



## 1. SHRnutí PROJEKTU

<b>Projekt</b>	<b>Název: ERGOPROGRESS - REALISE THE CHANGE</b>
	Registrační číslo projektu: CZ.03.3.X/0.0/0.0/15_024/0007242
	<b>Anotace projektu:</b> Ergoprogress řeší problémy chráněného trhu práce (CHTP) pro osoby se zdravotním postižením (OZP). Státní podpora CHTP je neefektivní a nevede k integraci a sociálnímu začlenění OZP. CHTP nezajišťuje pro OZP kvalitní práci, nemá businessový přístup k podnikání a stát nedisponuje koncepcí jeho rozvoje. Proto nelze očekávat zlepšení zaměstnávání OZP bez systémové změny uvnitř podniků. Ergoprogress je postup vytvořený po 10 letech úspěšného fungování integračního sociálního podniku (ISP) Ergotep a vede podniky rozvojem od pouze "zaměstnavatele OZP" k "plnohodnotnému ISP".

<b>Výzva, do které byl projekt předložen a jí odpovídající strategie, ke kterým projekt přispěje</b>	<b>Číslo a název výzvy:</b> 03_15_024 Sociální inovace v oblasti sociálního začleňování a přístupu na trh práce pro nejohroženější skupiny
	<b>Jak tato výzva chápe sociální inovace:</b> Sociální inovace představují nové a oproti dostupným alternativám lepší řešení, tj. účinnější, efektivnější, udržitelnější, spravedlivější, která naplňují naléhavé sociální (resp. společenské) potřeby a zároveň vytvářejí nové sociální vztahy nebo spolupráce. Sociální inovace mohou zahrnovat nové produkty, procesy, služby, organizační uspořádání, regulace, institucionální formy, funkce, role, intervence a nové formy řešení sociálních potřeb.
	<b>Strategické zařazení výzvy:</b> <b>Národní cíl Strategie Evropa 2020</b> stanovený v Národním programu reforem ČR: <ul style="list-style-type: none"><li>• zachování stejného počtu osob ohrožených chudobou nebo sociálním vyloučením na úrovni roku 2008 s úsilím o snížení o 30 000 osob.</li><li>• malá uplatnitelnost a nízká zaměstnanost osob sociálně vyloučených nebo ohrožených sociálním vyloučením</li><li>• přetrvávající diskriminace určitých skupin osob znevýhodněných na trhu práce</li><li>• nedostatečná podpora vzniku a rozvoje sociálního podnikání</li></ul> <b>Dohoda o partnerství, priorita financování:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Sociální systém začleňující sociálně vyloučené skupiny a působící preventivně proti chudobě; hlavní očekávané výsledky:<ul style="list-style-type: none"><li>○ Zvýšená uplatnitelnost a zaměstnanost osob sociálně vyloučených (ohrožených sociálním vyloučením) na trhu práce,</li><li>○ Lepší podmínky a rozvinutý systém sociálního podnikání.</li></ul></li></ul>
<b>Příslušející zařazení projektu z</b>	<b>Číslo a název programu:</b> 03 Operační program Zaměstnanost
	<b>Číslo a název prioritní osy OPZ:</b> 03.3 Sociální inovace a mezinárodní spolupráce










<b>hlediska příspěvku k plnění OP</b>	<b>Číslo a název investiční priority OPZ:</b> 03.3.60 Aktivní začleňování, včetně začleňování s ohledem na podporu rovných příležitostí a aktivní účast a zlepšení zaměstnatelnosti
	<b>Číslo a název tematického cíle:</b> TC 9 Podpora sociálního začleňování a boj proti chudobě a diskriminaci
	<b>Číslo a název specifických cílů OPZ:</b> 03.3.60.1 Zvýšit kvalitu a kvantitu využívání sociálních inovací a mezinárodní spolupráce v tematických oblastech OPZ (TC9)
<b>Předchozí projekty</b>	Bez návaznosti na předchozí projekty.

<b>Cíle projektu</b>	<p><b>Hlavním cílem projektu ERGOPROGRESS:</b></p> <p>Cílem projektu je <b>nastavení procesů a pravidel pro sociální podnikání v oblasti zaměstnávání OZP</b>. Ergoprogress zvýší sociální a ekonomickou hodnotu ISP především tím, že funkčně propojí integračně založené řízení lidských zdrojů s business developmentem. Zvýšením kvalifikace OZP zaměstnanců dojde k rozvoji obchodu a následné diverzifikaci produktů a zákaznického portfolia. Kvalifikovanější OZP zaměstnanci umožňují nové podnikatelské příležitosti a naopak.</p> <p>Projekt vytvoří dokument – „Metodika Ergoprogress.“ Výstupy z metodiky chceme v budoucnu shrnout v konkrétní koncepční doporučení směrem k právní úpravě sociálního podnikání a podpoře zaměstnávání OZP. Koncepční doporučení nebudou zatím v rámci projektu realizovány. Důvodem je zejména to, že navržená inovace je zatím ve fázi ověřování impaktu, a nikoli již ve fázi replikace inovačního řešení.</p> <p>K otázce fáze inovačního řešení připojujeme následující vysvětlení. Ergoprogress je ve fázi již aplikovaného myšlenkového postupu, ale není v pokročilejší fázi replikovatelné metodiky. Současný myšlenkový postup se prokázal jako funkční u jedné společnosti (Ergotep, d.i.) a jeho zatím pouze částečné zavedení v dalších dvou společnostech (Neratov, Otradov) naznačuje, že by mohl tento přístup mít pozitivní impakt i tam, a tedy (po ověření tímto projektem) i v dalších ISP. Současný model inovačního řešení ale zatím nelze stoprocentně „převzít a replikovat“, protože zatím nemá jasné postupy a není dostatečně ověřen. Předložený projekt má z hlediska metodického za cíl ověřit stávající myšlenkový postup inovačního řešení v různých typech podniků, tento postup na základě zjištění upravit a zfinalizovat do podoby volně šiřitelné metodiky určené k replikaci Ergoprogressu v dalších ISP.</p> <p>Projekt primárně míří na změnu fungování firmy, která zaměstnává více jak 50% OZP. Díky provádění analýz a následné intervenci v těchto firmách však předpokládáme, že získáme penzum poznatků, které nám umožní formulovat podklad pro změnu legislativy. Případné návrhy koncepčních změn legislativy však budou moci být realizovány až po ověření impaktu navržené inovace a nebudou tedy součástí tohoto projektu.</p>
<b>Příjemce</b>	ERGOTEP, družstvo invalidů Adresa: Zábořská 93, Proseč, 539 44 Jednatel: Bc. Petr Herynek Projektový manažer: Mgr. Karel Machotka



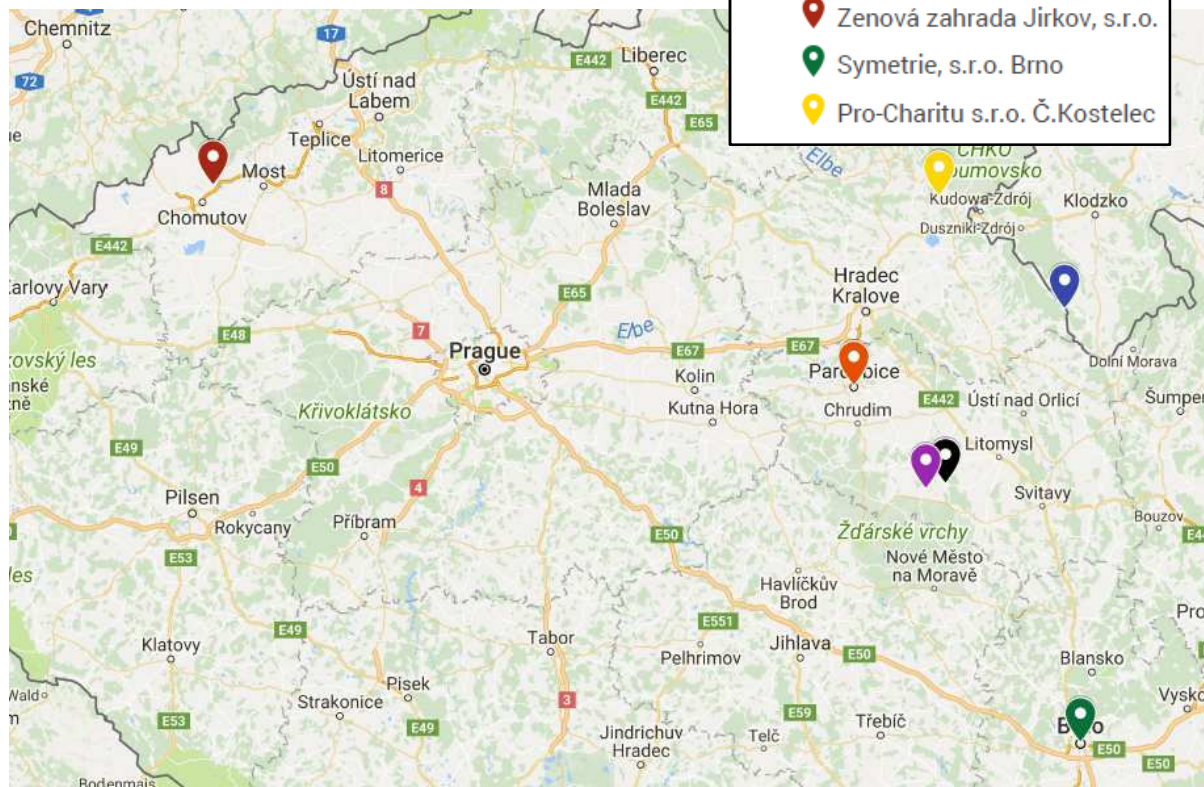
<b>Rozpočet</b>	Celkové způsobilé náklady: 5 966 125 Kč (včetně nepřímých nákladů)
<b>Období</b>	1.1.2018 - 31.12.2019
<b>Lokalizace projektu</b>	Místo realizace projektu a místo dopadu projektu: CZ042 Ústecký kraj CZ052 Královehradecký kraj CZ053 Pardubický kraj CZ064 Jihomoravský kraj

#### Realizátor a partneři projektu

-  Ergotep, d.i., Proseč
-  Dřevovýroba Otradov, s.r.o.
-  Sdružení Neratov, z.s.
-  ABC Servis Pardubice s.r.o.
-  Zenová zahrada Jirkov, s.r.o.
-  Symetrie, s.r.o. Brno
-  Pro-Charitu s.r.o. Č.Kostelec

#### Partneři projektu

Obrázek 1 Partneři projektu – mapa



<b>Partneři s finančním příspěvkem</b>	Název subjektu: Symetrie s.r.o. Sídlo: Kupkova 660/54, 638 00 Brno
	Název subjektu: Zenová zahrada s.r.o. Sídlo: Hornická 1426, 431 11 Jirkov
	Název subjektu: DŘEVOVÝROBA Otradov s.r.o. Sídlo: Otradov 56, 539 43 Otradov
	Název subjektu: ABC servis Pardubice s.r.o. Sídlo: Mladých 325, 530 09 Pardubice
	Sdružení Neratov, z.s. Sídlo: Bartošovice v Orlických horách 84, 517 61 Bartošovice v Orlických horách



	Název subjektu: Pro-Charitu s.r.o. Sídlo: Manželů Burdychových 245, 549 41 Červený Kostelec
<b>Cílové skupiny projektu</b>	„Zaměstnavatelé“ Zaměstnavatelé osob se zdravotním postižením (OZP). V projektu je počítáno se zapojením 6 zaměstnavatelů s více jak 50% OZP (partneři projektu). Každý z účastníků projektu 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 sociálního podnikání do svých koncepcí
<b>VŘ</b>	Počet plánovaných zadávacích řízení: 0
<b>Složení a role projektového týmu</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Projektový manažer (0,5 úvazku)</li><li>2. Odborný garant I a II (0,5 úvazku a 200h)</li><li>3. Evaluátor (0,6 úvazku)</li><li>4. Metodik (0,4 úvazku)</li><li>5. Expert I (implementace) (0,35 úvazku)</li><li>6. Expert II (personalista) (0,5 úvazku)</li><li>7. IT specialista I a II (0,2 úvazku a 0,1 úvazku)</li><li>8. Lektor specialista I a II (0,2 úvazku a 0,2 úvazku)</li><li>9. Odborní pracovníci ve firmách partnerů (5 osob na 0,1 úvazku)</li><li>10. Finanční manažer (0,25 úvazku)</li><li>11. Právník (300 hodin)</li></ol>

<b>Klíčové aktivity / realizace projektu</b>	<b>01 Vstupní analýza</b> Vstupní analýza aktuální situace zúčastněných sociálních firem (partnerů). Všech šest vstupních analýz bude provedeno nejpozději čtyři měsíců od zahájení projektu. Analýza bude zahájena přípravou její struktury a obsahu a projednáním s partnery. Provedena bude návštěvou ve firmě, strukturovaným rozhovorem a vyplněním detailního formuláře. Součástí tohoto je také sběr referenčních dat o firmě (parametrů/indikátorů), které budou sloužit k vyhodnocování projektu v jeho průběhu a při jeho ukončení.
	<b>02 Implementace</b> Stěžejní aktivita projektu ve vztahu k naplnění vlastní realizace inovačního řešení Ergoprogress. Podle výsledků provedené vstupní analýzy budou ve firmě zavedeny jednotlivé prvky integračního sociálního podnikání. Unikátnost nástroje by měla spočívat v možnosti individualizovat podle stavu podniku.
	<b>03 Monitoring a korekce implementace</b> Průběžná komunikace jednotlivých expertů z KA02 s kontaktní osobou ve firmě, osobní návštěvy, elektronická komunikace, úprava zavedených opatření po odzkoušení v praxi. <sup>1</sup>
	<b>04 Komunikace a podpora</b> Efektivní přenos informací mezi účastníky projektu. Aktivita bude technicky založena na webové platformě (www.isp21.cz), která bude obsahovat e-book Sociálního podnikání, online kurz Úvod do problematiky sociálního podnikání a

<sup>1</sup> Z hlediska evaluace je v této aktivitě zahrnut sběr zpětné vazby na průběh KA02 Implementace.



	online kurz Integrovaná personalistika. Zajišťováno řešení dotazů a případných problémů včetně komunikace s partnery, budou probíhat webináře.
	<b>05 Metodika Ergoprogress</b> Smyslem této KA je soustředit poznatky z fungování zapojených ISP a zevšeobecnit je na úroveň metodických doporučení pro rozvoj ISP. Výstupem bude Metodika Ergoprogress, která umožní každému zájemci realizovat navržené inovační řešení. Součástí této aktivity bude komunikace se stakeholdery a širší cílovou skupinou (zapojenými i nezapojenými integračními sociálními podniky).
	<b>06 Evaluace</b> Evaluace bude probíhat na dvou úrovních. Bude vyhodnocováno zavádění a dopady sociální inovace jednotlivě ve všech šesti spolupracujících sociálních podnicích, a dále bude vyhodnocován průběh a úspěch projektu jako celku.

Hlavní indikátory - povinná cílová hodnota	Název/číslo	Vstupní hodnota	Cílová hodnota	Typ
	(60000) Celkový počet účastníků	0	30	Výstup
	(69301) Počet experimentálně či kvazi-experimentálně ověřených nových nástrojů	0	1	Výstup <sup>2</sup>
	(80500) Počet napsaných a zveřejněných analytických a strategických dokumentů (vč. evaluačních)	0	6	Výstup

Další indikátory, které příjemce musí vykazovat, ale cílová hodnota nepředstavuje závazek	Název/číslo	Typ
	(62500) Účastníci v procesu vzdělávání / odborné přípravy po ukončení své účasti	Výsledek
	(62600) Účastníci, kteří získali kvalifikaci po ukončení své účasti	Výsledek
	(62800) Znevýhodnění účastníci, kteří po ukončení své účasti hledají zaměstnání, jsou v procesu vzdělávání/ odborné přípravy, rozšiřují si kvalifikaci nebo jsou zaměstnaní, a to i OSVČ	Výsledek
	(67101) Počet podpořených podpůrných institucí	Výstup
	(67010) Využívání podpořených služeb	Výstup
	(10213) Počet sociálních podniků vzniklých díky podpoře	Výstup
	(10212) Počet podpořených již existujících sociálních podniků	Výstup
	(69410) Počet zvalidovaných experimentálních či kvaziexperimentálních ověření nových nástrojů	Výsledek

<sup>2</sup> V Rozhodnutí o přidělení dotace a ve Výzvě je tento indikátor chybně veden jako „výsledek“.





## 2. ANALÝZA ŘEŠENÉHO PROBLÉMU

Charakterizování řešeného problému, jeho příčin a důsledků, bylo v případě projektu Ergoprogress velkou výzvou během období schvalování projektu. Ergoprogress jako nástroj reaguje na měnící se prostředí na chráněném trhu práce pro OZP v České republice, a proto je ovlivňován i tím, co se děje v širším kontextu, např. v oblasti národních politik a s tím souvisejícím vývojem legislativy, která do oblasti zaměstnávání OZP směřuje ze tří stran – od MPSV, Úřadu vlády a MPO.

Obrázek 2 Schéma řešeného problému a jeho reflexe projektem



Schéma je výsledkem analýzy postavení OZP na pracovním trhu ze vstupní evaluace a je součástí projektové žádosti. Vytvořil realizační tým projektu (2016), aktualizace leden 2018.



Širší analýza výchozí situace v oblasti zaměstnávání OZP v ČR je součástí evaluace, která je přílohou projektové žádosti a byla zpracovávána před předložením projektu v roce 2016. Projekt také vychází ze zkušeností managementu a zaměstnanců družstva invalidů Ergotep, které vzniklo jako rodinná firma v roce 2003 a v současnosti je lídrem integračního sociálního podnikání v ČR i Evropě.

Během poměrně dlouhého období dvou let (2016 - 2017), ve kterém byl projekt připravován a schvalován, došlo k významnému vývoji, a to jak v kontextové situaci, tak v kompetencích a ambicích projektového týmu.

Podaná žádost je zaměřena především na cíle:

- ukázat zaměstnavatelům OZP, jak lze lépe sociálně podnikat
- podpořit postavení OZP zaměstnanců ve smyslu vykonávání kvalitnější práce

V době zahájení projektu (leden 2018) se původní cíle rozšířily:

- ověřit fungování nástroje Ergoprogress na jiných podnicích, než je Ergotep, d. i. (podniky různého typu, velikosti a umístění)
  - ukázat zaměstnavatelům OZP, jak lze lépe sociálně podnikat
  - podpořit postavení OZP zaměstnanců ve smyslu vykonávání kvalitnější práce
- ukázat možnosti, jak může fungovat integrační sociální podnik a tím podpořit vytvoření jednoho společného prostředí pro integrační sociální podnikání v ČR
  - a ovlivnit vývoj legislativního procesu
  - a spojit společenské směry, které sociální podnikání v ČR ovlivňují, ale v současné době spolu příliš nekomunikují
    - 1. směr – MPSV správa Zákona o zaměstnanosti
    - 2. směr – MPSV Odbor sociálního podnikání
    - 3. směr – věcný záměr Zákona o sociálním podnikání (ÚV)

Toto rozšíření neomezuje původní projektový záměr, ovlivňuje především význam zapojení stakeholderů do projektu (např. zvyšuje význam společného setkávání stakeholderů, zejm. toho prvního plánovaného na jaro 2018). V ideálním výsledku nedojde pouze ke zvýšení (a změnění) efektivity jednotlivých do projektu zapojených partnerů, ale dojde k vytvoření nového **společenského modelu** pro integrační sociální podnikání s OZP zaměstnanci na CHTP.

### **Jednotlivé části problému reflektují klíčové aktivity projektu:**

#### **KA 01 Vstupní analýza** aktuální situace partnerů projektu

Cílem vstupní analýzy je připravit postup, který umožní odlišit pouhé „zaměstnavatele OZP“ od plnohodnotných „integračních sociálních podniků OZP“ prostřednictvím sady sledovatelných parametrů. Tyto parametry musí projekt nejprve identifikovat a následně otestovat. Cílem je získat informačně hodnotný popis celkového stavu podniku v okamžiku vstupu do projektu tak, aby bylo možné dále průběžně sledovat změny, které implementace nástroje Ergoprogress v podniku způsobí.

Struktura vstupní analýzy bude součástí Metodiky Ergoprogress, aby si po skončení projektu mohly další podniky zaměstnávající OZP na jejím základě provést sebehodnocení své situace.



### **KA 02 Implementace** (moduly zaváděné u partnerů)

Cílem implementace je navodit provedení změn v podnicích zavádějících Ergoprogress tak, aby se ze „zaměstnavatelů OZP“ staly „integračními sociálními podniky OZP“ (tj. nestačí OZP pouze zaměstnat, ale nutně musí být obsaženy i prvky integrace).

Tyto změny (moduly) se týkají oblastí:

- Společenské vymezení ISP OZP
- Personalistika a integrace v ISP OZP
- Obchodní procesy v ISP OZP
- Právo a daně v ISP OZP
- Technická správa projektu Ergoprogress

Jednotlivé moduly budou součástí Metodiky Ergoprogress, aby si po skončení projektu mohly další podniky zaměstnávající OZP na jejím základě provést úpravy ve všech oblastech.

### **KA 03 Monitoring a korekce implementace**

Cílem monitoringu a korekce implementace je sledovat a usměrňovat, jak se změny zavedené v implementaci chovají v praxi jednotlivých podniků (partnerů projektu). Jde o hlavní nástroj reflexe pro úpravy implementačních modulů z KA02 a obsahu Metodiky Ergoprogress na základě reflexe zkušeností ze zavádění nástroje v různých typech sociálních podniků (zaměření na služby/výrobu, různá právní forma, různá velikost, umístění na venkově/ve městě, ad.).

### **KA 04 Komunikace a podpora**

Cíle komunikace a podpory jsou dva:

- zajistit funkční přenos informací mezi podniky zapojenými do projektu
- (společně s KA 05) zajistit adekvátní zapojení všech stakeholderů do projektu a do cíle vytvořit jedno společné prostředí pro integrační sociální podnikání v ČR

V KA04 vzniká portál [www.isp21.cz](http://www.isp21.cz), který má veřejnou a interní projektovou část. Jeho cílem vůči veřejnosti je objasnění situace v integračním sociálním podnikání (včetně slovníku pojmů a jejich funkčních prolinků do jednotlivých článků). Interní část obsahuje nástroje pro sběr a sdílení dat zapojených subjektů.

### **KA 05 Metodika Ergoprogress**

Cílem vytvoření Metodiky Ergoprogress je funkčně soustředit poznatky z fungování ISP zapojených do projektu a zevšeobecnit je na úroveň metodických doporučení pro rozvoj ISP.

### **KA 06 Evaluace**

Cílem evaluace je poskytovat realizačnímu týmu průběžnou zpětnou vazbu na veškeré činnosti projektu i na implementaci nástroje Ergoprogress:

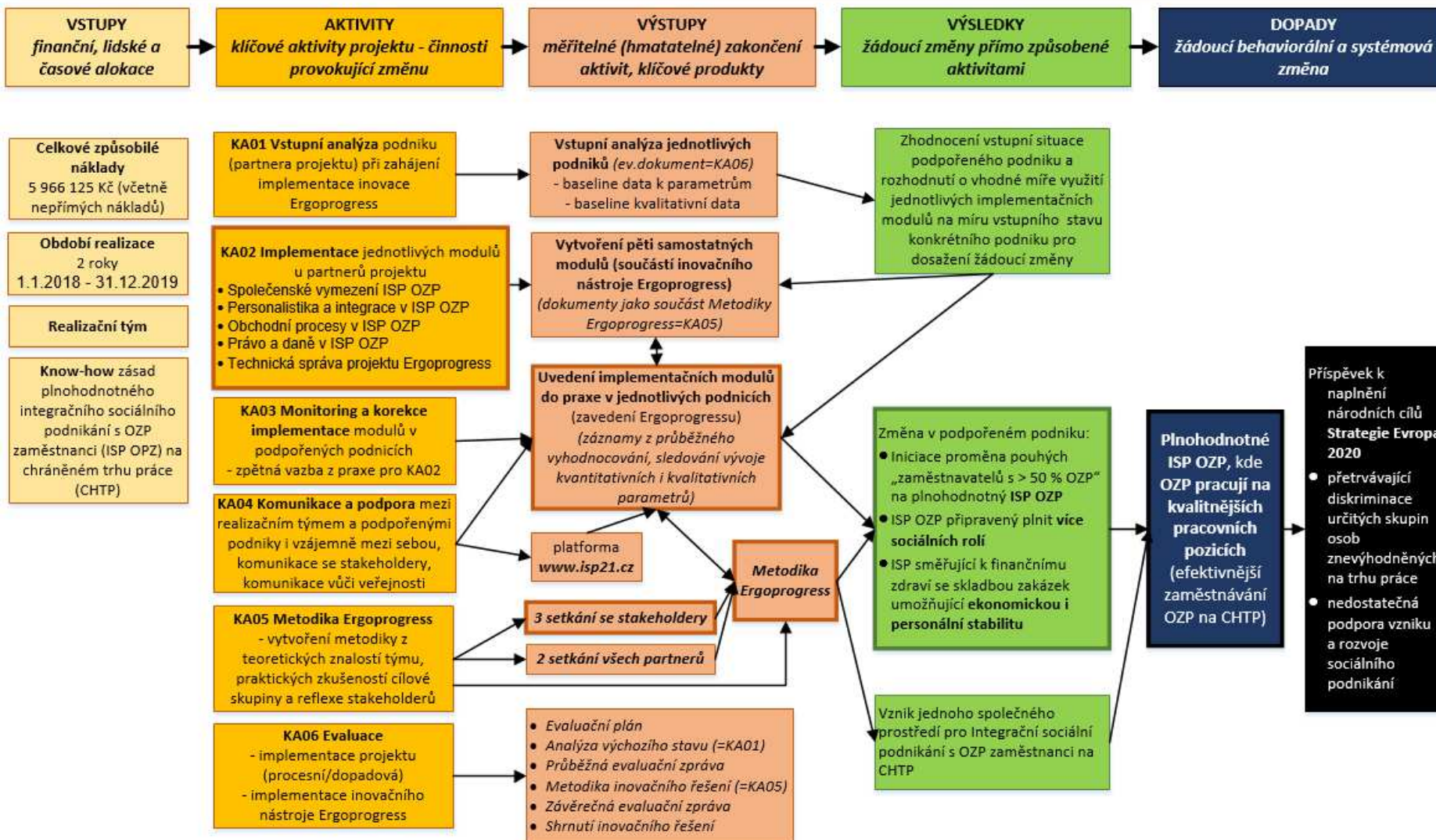
- podpora přípravy a sběru dat v KA01 Vstupní analýza u partnerů projektu
- podpora, sběr dat a jejich vyhodnocení během realizace KA02, KA03, KA04
- spolupráce na zpracování Metodiky Ergoprogress v KA05
- vytvoření všech povinných evaluačních výstupů a příprava ex-post evaluace
- vyhodnocení zavádění a dopadů sociální inovace Ergoprogress u partnerů projektu
- vyhodnocování průběhu a úspěchu projektu jako celku



### 3. TEORIE ZMĚNY PROJEKTU

Obrázek 3 Teorie změny projektu

Teorie změny projektu **ERGOPROGRESS – REALISE THE CHANGE** (CZ.03.3.X/0.0/0.0/15\_024/0007242)





### 3.1. Teorie změny jako nástroj vyhodnocení impaktu

Teorie změny (ToC) projektu ERGOPROGRESS tak, jak je evaluátorem zpracována na předcházející ilustraci, vychází ze schválené projektové žádosti a je rozšířena o konzultace s projektovým manažerem a odbornými garanty. Struktura projektové žádosti se z hlediska obsahu intervence vzhledem k využití v teorii změny, zaměřuje především na průběh jednotlivých klíčových aktivit a jejich výstupy. Méně se zaměřuje na projektové cíle, které nerozlišuje do formy výsledků a dopadů.

Z hlediska schopnosti projektu kontrolovat jednotlivé komponenty ToC spadají „**vstupy**“, „**aktivity**“ a „**výstupy**“ do zóny plné kontroly projektem, tj. projekt je zodpovědný za realizaci aktivit a naplnění výstupů za plánovaný rozpočet, personální kapacity a čas.

Částečnou kontrolu projektem mají „**výsledky**“, do jejich dosažení však už zasahují i externí vlivy a další faktory. V projektu ERGOPROGRESS jsou výsledky v ToC vnímány jako žádoucí **behaviorální změna**, kterou mají aktivity projektu způsobit u zapojených podniků (cílovou skupinou projektu jsou „zaměstnavatelé“). Je ale nutné zdůraznit, že ačkoliv podnik získá podporu vhodným způsobem, může vlivem externích a osobních faktorů dojít k tomu, že žádoucí změna nenastane. V případě Ergoprogressu je **limitujícím faktorem** především maximální délka projektu stanovená vyhlášovatelem výzvy na 2 roky. 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.

Mimo zónu kontroly projektu jsou „dopady“, které jsou v projektu ERGOPROGRESS vnímány jako žádoucí **systémová změna**. Projekt má povinnost být logicky postaven tak, aby jeho výsledky přímo přispívaly k dosažení systémové změny. Na dosažení systémové změny má ale kromě jednoho projektu vliv celá řada externích faktorů, které nemohou být projektem ovlivněny. **Externím faktorem**, který se projektové aktivity Ergoprogressu pokouší nad rámec projektové dokumentace zásadním způsobem ovlivnit, je politické a legislativní prostředí v oblasti zaměstnávání OZP na CHTP v ČR. Projekt pro zdárný budoucí upscaling inovace Ergoprogress potřebuje, aby vzniklo jedno společné prostředí pro integrační sociální podnikání OZP, kde budou v souladu jednotlivé směry, které toto prostředí zaměstnávání OZP ovlivňují. Jde zejm. o různé části ministerstev MPSV a MPO, Úřad vlády a další stakeholdery. Proto projekt začlenil do své realizace aktivitu, kde se je pokusí seztat na jedno místo ke společné diskuzi a po celou dobu trvání projektu s nimi komunikuje.

Toto pochopení funkce ToC vychází z odborných materiálů a umožňuje využití základů principu **Theory-Based Impact Evaluation**. (Vzniká zde metodická odlišnost ve využití komponent ToC od principů Counterfactual Impact Evaluation, které musí mít dopady definovány nikoliv jako „přispívající (*contribution*)“ ale jako „přičitatelné (*attribution*)“ hodnocené intervenci). Z hlediska budoucího využití ToC pro hodnocení impaktu bude evaluátor vyhodnocovat, zda průběh a zakončení jednotlivých projektových aktivit odpovídalo



teorii. Prakticky jde o využití soustavy navazujících otázek, které umožňují identifikovat, zda případný problém, který vznikl, je problémem špatné teorie intervence, nebo problémem špatné implementace projektu.

### 3.2. Zhodnocení logických vazeb projektu (EO1)

- **Logické vazby projektu ERGOPROGRESS jsou pochopitelné** a nebyly v nich evaluátorem v prvních měsících realizace projektu nalezeny žádné zásadní nedostatky.
- **Hodnoty vstupů, rozpočet a velikost projektového týmu, odpovídají rozsahu předpokládaných aktivit hraničně.** Negativně se významné krácení rozpočtu (žádost byla podána u hranice 10 milionů korun a schválena s rozpočtem méně než 6 milionů korun) projevilo především:
  - na rozsahu činnosti koordinátorů v podpořených podnicích, jejichž zapojení bylo sníženo na 0,1 úvazku. **Evaluátor se domnívá, že zde vzniká vysoké riziko nedostatečné kapacity spolupracovat s projektovým týmem při zavádění změn v podniku partnera.**
  - na možnostech realizovat častěji společná setkání cílové skupiny s projektovým týmem, kdy projekt nemá finanční prostředky na cestovné a stravné, a to ačkoliv podpořené podniky jsou z různých krajů ČR (viz kapitola [Shrnutí projektu](#)). **Evaluátor se domnívá, že pro zavádění sociální inovace by byly častější osobní intervence přínosnější, než nutnost spoléhat se v komunikaci také na online platformu.**
- **Za limitující faktor úspěšné realizace evaluátor považuje omezení realizace projektu na 2 roky dané výzvou.** Vytvoření, aplikace a změření funkčnosti nové sociální inovace je časově náročný proces, který vyžaduje změny v chování a myšlení u managementu i zaměstnanců podniků. Navíc **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. obrát, počet OZP zaměstnanců, plat, ad.) se to nemusí stihnout během trvání projektu projevit. Projekt proto zařadil mezi své aktivity ex-post evaluační zprávu, pro kterou by měla být sebrána data s odstupem po ukončení projektu.
- **Klíčové aktivity byly navrženy s logickou návazností**, kdy jedna představuje vstup pro další a celý proces je průběžně vyhodnocován z hlediska procesního i dopadového (evaluace). Negativně se na projektu projevilo:
  - zamítnutí hodnotící komisí realizovat původně plánovanou klíčovou aktivitu „Koncepte rozvoje CHTP“, jejímž smyslem bylo soustředit poznatky z fungování zapojených ISP a zevšeobecnit je na úroveň metodických a koncepčních doporučení pro rozvoj chráněného trhu práce. Návrh koncepte měl umožnit veřejné správě rozvíjet CHTP v rovině legislativního rámce i v opářeních nelegislativní povahy. Schválený projekt si i po jejím odstranění část této logické linky připravující půdu pro upscaling zachoval, ale spíše jako doplněk nad základní projektovou linií, kdy jde zejména o zapojení relevantních stakeholderů.
- **Projekt svým zaměřením přímo reflektuje národní cíle Strategie Evropa 2020.**



## 4. ANALÝZA KLÍČOVÝCH AKTÉRŮ PROJEKTU

Analýza klíčových aktérů vůči realizaci a evaluaci projektu ERGOPROGRESS představuje výsledek brainstormingu projektového týmu, na kterém byli identifikováni významní aktéři a jejich role.

Klíčový aktér	Význam pro projekt	Vztah k projektovým aktivitám / zapojení do evaluace
<b>Partneři projektu</b> <ul style="list-style-type: none"><li>vybrané sociální firmy, cílová skupina zaměstnavatelů s &gt; 50%OZP a existující ISP potřebující inovaci.</li></ul>	výrazný vliv  zásadní ovlivnění	Pro zdárný průběh projektu a otestování inovace Ergoprogress je nutná aktivní účast partnerů projektu, kde bude nástroj zaváděn. Vliv partnerů na průběh i výslednou Metodiku Ergoprogress je klíčový, protože pilotní testování u nich povede k formulaci závěrů z aplikační praxe do metodiky.  Partneři projektu jsou ovlivněni zaváděním Ergoprogressu do své činnosti a jsou potenciálně hlavními beneficiáři vzniku inovace.
<b>Orgány státní správy</b> <ul style="list-style-type: none"><li>MPSV – Sekce zaměstnanosti a nepojistných sociálních dávek</li><li>MPSV– oddělení sociálního podnikání</li><li>MPO – oddělení podpory MSP</li><li>Úřad vlády – zákon o sociálním podnikání</li><li>Úřad práce ČR a jeho krajské pobočky – klíčový distributor dotací</li></ul>	ovlivnění  výrazný vliv	Projektový tým si kromě vlivu na partnery klade za cíl ovlivnit směr a komunikaci v prostředí zaštiťujícím zaměstnávání OZP na CHTP s žádoucím výsledkem přispět k vytvoření jednoho společného prostředí pro integrační sociální podnikání v ČR. Proto budou organizována setkání stakeholderů, kde bude myšlenka postupů Ergoprogressu předávána a umožněna diskuze všech vlivných aktérů. Potenciálně by chtěl projekt ovlivnit rozhodování a návazné kroky těchto stakeholderů.  Během komunikace s těmito aktéry může dojít k úpravám modulů Ergoprogressu tak, aby odpovídaly současným trendům a legislativě.
<b>Správce ESF dotací</b> <ul style="list-style-type: none"><li>MPSV ČR – Sekce Evropských fondů</li></ul>	zájem  vliv	Dohled a administrace projektů ve výzvě 03_15_024. Příjemce výstupů projektu i výstupů evaluace. Možnost ovlivňovat průběh projektu a evaluace.
<b>Orgány samosprávy</b> <ul style="list-style-type: none"><li>krajské a obecní úřady</li><li>představitelé obcí, kde sídlí ISP (partneři projektu)</li></ul>	zájem	Samosprávy mají značný vliv na regionální zaměstnavatele a rozdělování regionálních subvencí. Ergoprogress může potenciálně nabídnout vodítka, na základě kterých rozpoznat kvalitní ISP OZP poskytující více benefitů jak zaměstnancům, tak regionu, než pouhý zaměstnavatel OZP.
<b>Struktury zaměřené na OZP</b> <ul style="list-style-type: none"><li>Vládní výbor pro zdravotně postižené občany (VVZPO)</li><li>Národní rada osob se zdravotním postižením ČR (NRZP)</li></ul>	zájem	Stakeholderi s nimiž je komunikace nutná pro širší přijetí principů inovace Ergoprogress. Mohou být pro šíření myšlenky inovace Ergoprogress významnou spolupracující silou i hrozbou.



<b>Struktury ovlivňující podnikání</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Podnikatelské svazy (odbory)</li><li>• Zastřešující organizace zaměstnavatelů</li></ul>	zájem	Inovace Ergoprogress přináší nový přístup do integračního sociálního podnikání s OZP zaměstnanci, který by měl být organizacím zaměřeným na podnikání představen s cílem zmírnění předsudků a pochopení benefitů pro společnost i podnikatelské prostředí.
<b>Aktéři informovanosti</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• vzdělávací instituce, univerzity</li><li>• média</li><li>• odborná veřejnost</li><li>• široká veřejnost</li></ul>	zájem	Přijetí a potenciální upscaling inovace je ovlivňován správnou komunikací navenek projektu. Pro systémovou změnu je důležité měnit postoje, názory a předsudky v oblasti schopností, zaměstnatelnosti a možnosti začlenění OZP do společnosti. Stejně tak je důležité představit výhody integračního zaměstnávání OZP, tj. funkčnosti plnohodnotných ISP OZP.

Roli stakeholdera charakterizuje způsob zapojení do realizace inovace (vliv/zájem), nebo jeho ovlivnění realizovanou inovací.

Výsledkem analýzy stakeholderů nad rámec informací k jednotlivým aktérům je, že projekt ERGOPROGRESS je připravován s ambicí možnosti upscallingu, což podporuje jednak silným důrazem na šíření povědomí o projektu, jeho cílech a výsledcích mezi relevantní aktéry, ale také podporou možné přípravy navazujících kroků u stakeholderů. Tato ambice je podpořena tím, že sociální inovace Ergoprogress je jako funkční již odzkoušena na ISP OZP Ergotep, d.i. a nyní v rámci projektu je formalizována a strukturována do metodiky a současně pilotována na jiných typech sociálních podniků. Tato situace však na rozdíl od inovací, které v projektech začínají ve fázi záměru, umožňuje první prvky šíření inovace do projektu již částečně začlenit.





## 5. ANALÝZA RIZIK PROJEKTU

Cílem kapitoly je určit, jaká jsou rizika, která by mohla zabránit dosažení cílů projektu. Vyhodnocuje se „pravděpodobnost“ výskytu rizika a závažnost „dopadu“ výskytu rizika, které společně určí „význam“ rizika. Závěrem analýzy je navržena strategie, jak riziku předejít, nebo ho řešit v případě jeho vzniku.

Rizika v souvislosti s projektem Ergoprogress rozdělujeme na oblasti:

- I. Rizika v oblasti inovačního řešení Ergoprogress
- II. Rizika v oblasti podniku začínajícího s Ergoprogressem
- III. Rizika v oblasti upscalingu a kontextu aplikace inovačního řešení
- IV. Rizika realizace projektu

### 5.1. Rizika v oblasti inovačního řešení Ergoprogress

	Popis rizika	Význam rizika	Pravděpodobnost výskytu	Závažnost dopadu	Strategie předcházení/řešení vzniklé rizikové situace
1	<b>Inovační řešení Ergoprogress nelze aplikovat jen v některých oblastech, ale pouze jako celek,</b> např. nelze vybrat si personalistiku a ignorovat obchodní část. Jde o soubor propojených činností nad logickým předpokladem, že při rozvíjení zaměstnanců, je nutné zajistit jim odpovídající práci, ve které nové kompetence uplatní. Rizikem je nepochopení důsledků tohoto principu při přenosu zkušeností do jiných ISP OZP.	10	2	5	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Objasnit potenciálním ISP OZP již při provádění Vstupní analýzy podniku, co aplikace Ergoprogress obnáší a vyselektovat podniky, které jsou ochotné k vývoji ve všech potřebných oblastech.</li> <li>• Sledovat průběh implementace Ergoprogressu a v případě nevyváženosti postupu v podniku intervenovat.</li> </ul>
2	<b>Riziko nezájmu vhodných potenciálních partnerů o využití náhradního plnění</b> podle § 81 odst. 1 zákona č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti. Některé firmy s neodpovídajícím podílem OZP zaměstnanců pro naplnění zákonné povinnosti volí možnost odvodu do státního rozpočtu, např. z důvodu, že je z hlediska kapacit méně náročná, než spolupráce formou náhradního plnění.	4	2	2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Je nutné počítat s dostatkem času na vyhledání vhodných obchodních partnerů, protože ne všechny firmy, od kterých by se dal zájem o spolupráci formou náhradního plnění očekávat, ho skutečně budou chtít využít.</li> <li>• Pravděpodobnost je nízká vzhledem k současné konjunkturu v ekonomice ČR.</li> </ul>



3	<b>Riziko nutné diferenciacie přístupu v implementaci inovace podle typu partnera, u kterého je Ergoprogress zaváděn.</b> ISP přistupující k inovaci Ergoprogress z neziskového sektoru mají odlišné problémy, než ty přistupující ze soukromého sektoru jako obchodní společnosti. Neziskové organizace obvykle čelí problémům spojeným s tím, že neumějí obchodovat, a nejsou mentálně připraveny na to požadovat po svých zaměstnancích dohodnutý pracovní výkon, plnění povinností, apod. Soukromé společnosti mají naopak těžkosti v účinné podpoře svých OZP zaměstnanců, protože přehlížejí jejich specifika.	16	4	4	<ul style="list-style-type: none"><li>• Cílem projektu je pilotní otestování Ergoprogressu na různých typech podniků, proto je na toto riziko projektový tým pro KA02 připraven.</li><li>• Nutná rozsáhlá podpora a detailní diskuze při vstupní analýze podniku i při následné implementaci Ergoprogressu.</li></ul>
4	<b>Riziko neprůkaznosti dopadu v krátkém časovém horizontu.</b> Implementace Ergoprogressu vyžaduje po zaměstnavatelích OZP značné mentální i technické změny, které vyžadují čas a je nutné je dělat postupně. Dopady změny v personalistice i obchodních postupech do kvantitativních indikátorů mohou trvat i několik let.	15	5	3	<ul style="list-style-type: none"><li>• Projekt z tohoto důvodu naplánoval provedení ex-post evaluace, kdy budou hodnoty indikátorů sledovány i s časovým odstupem.</li><li>• Musí být naformulovány i proxyindikátory (kvalitativního typu) pro vyhodnocení výsledků a dopadů v době realizace projektu.</li></ul>

## 5.2. Rizika v oblasti podniku začínajícího s Ergoprogressem

	Popis rizika	Význam rizika	Pravděpodobnost výskytu	Závažnost dopadu	Strategie předcházení/řešení vzniklé rizikové situace
5	ISP špatně využije dostupné obchodní nástroje, např. využije formu „přefakturace“, která je běžná, ale firma si jejím využitím může poškodit svoji obchodní image.	9	3	3	V začátcích aplikace inovace nutná podpora a kontrola podniků realizačním týmem projektu v tom, jak obchodní nástroje využívají.



6	ISP není dostatečně mentálně připraven na kariérní a kompetenční růst OZP zaměstnanců, kteří nově budou chtít zajímavější práci a působit i v manažerských pozicích firmy. Je častým jevem, že ve firmách s > 50 % OZP jsou všichni manažeři osoby bez handicapu, zatímco jejich pracovníci na nižších pozicích jsou OZP.	8	4	2	Nutný citlivý a odborný postup inovace při vzdělávání managementu a klíčových zaměstnanců ISP.
7	Obchodní partner ISP nedodrží smlouvu o spolupráci.	6	2	3	Je to běžné podnikatelské riziko, řešení dle aktuálních pravidel obchodního styku.
8	Ani v případě, kdy podnik udělá vše správně, nelze zaručit úspěch ve všech případech. Může dojít ke komplikacím vlivem externích nebo interních faktorů, např. kvůli neočekávatelnému vývoji na straně partnera, apod. Tím vzniká riziko špatné „první zkušenosti“ provázené možnou demotivací či ztrátou vložených prostředků.	8	2	4	Jde o běžné podnikatelské riziko, lze ho mírnit podporou v rozhodujících okamžicích a sdílením zkušeností z delší praxe. Projekt se sdílením zkušeností a praxe počítá jak formou osobních konzultací a setkání partnerů, tak online platformou isp24.
9	Změna vlastníků/managementu ISP v průběhu jeho přejímání prvků Ergoprogress do praxe může být rizikem pro úspěšné dokončení.	3	1	3	Je nutné věnovat této oblasti pozornost v úvodní analýze a pokusit se Ergoprogress představit novým vlastníkům/manažerům.
10	Aplikace inovačního řešení Ergoprogress klade mimořádné nároky na personalistu podniku. V případě, kdy management podniku bude chtít Ergoprogress zavést, ale podnikový personalista nebude dostatečně kompetentní, je to rizikem pro dosažení úspěchu.	4	1	4	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ošetřit tento prvek ve smlouvě o spolupráci.</li><li>• V modulu personalistiky počítat s nutností zvýšené podpory.</li></ul>
11	Zaměstnanci OZP v podniku zavádějícím Ergoprogress nemusí mít zájem se rozvíjet, vzdělávat a měnit svoji pracovní činnost.	2	1	2	Obvykle toto riziko nenastává, pokud ano, bude ho muset řešit personalista podniku.
12	Vedoucí pracovníci v podniku zavádějícím Ergoprogress mohou zastávat postoj, že je požadavky této změny odvádí od jejich standardní práce.	12	3	4	Nutnost vysvětlit změnu, objasnit očekávání a průběh. Pro úspěch inovačního řešení musí s jeho zavedením souhlasit všichni v podniku.



### 5.3. Rizika v oblasti upscalingu a kontextu aplikace inovačního řešení

	Popis rizika	Význam rizika	Pravděpodobnost výskytu	Závažnost dopadu	Strategie předcházení/řešení vzniklé rizikové situace
13	Náročnost počáteční fáze zavádění inovačního řešení Ergoprogress může podniky odrazovat, s každou změnou v podniku jsou spojeny náklady a nepohodlí.	6	2	3	U pilotních podniků v rámci ESF projektu je toto riziko mírně finanční podporou z ESF (ačkoliv byla tato podpora hodnoticí komisí velmi omezena!). Běžné šíření inovace hrazené z vlastních provozních nákladů je na rozhodnutí managementu podniku.
14	Části firem na CHTP vyhovuje současné prostředí v oblasti dotovaného zaměstnávání OZP (např. formou přeprdeje pracovní doby) a požadavek na kvalitativní změnu, kterou aplikace Ergoprogress vyžaduje, mohou považovat za ohrožení své existence. Segment zaměstnávání OZP je v současné době jedním z největších kompletačních servisů, stejně tak je velmi významný segment vrátných a uklízečů OZP, který by upscaling inovace Ergoprogress mohl až zrušit, čímž by pravděpodobně došlo k zániku některých agentur, jejichž byznys model je postavený na státem dotovaných levných OZP pracovnících.	15	5	3	<ul style="list-style-type: none"><li>• Při dobrovolné aplikaci Ergoprogressu na několik firem v rámci ESF projektu je toto riziko významem zanedbatelné</li><li>• Při upscalingu do politik a jejich koncepčních materiálů v oblasti zaměstnávání OZP jde o kritický bod.</li></ul>
15	Zodpovědné útvary státní správy změní současnou legislativu, nebo nepřipraví koncepci, která by upscaling podporovala jasnou formulací podmínek a očekávání, které má od dotovaného zaměstnávání OZP.	12	4	3	<ul style="list-style-type: none"><li>• Nutná dlouhodobá výzva k zajmu o informace a spolupráci s odpovědnými organizačními složkami státu.</li><li>• Projekt připravil 3 společná setkání stakeholderů pro pokrytí tohoto rizika.</li></ul>
16	Ekonomická recese a jiné typy společensko-ekonomické	8	2	4	<ul style="list-style-type: none"><li>• V době zahájení projektu je ekonomika v konjunktře.</li></ul>



	nestability, které způsobí, že korporátní partneři snižují svoje finanční prostředky pro CSR.				<ul style="list-style-type: none"> <li>Vznik neovlivnitelný, nutnost zabývat se ekonomickou stabilitou podniků, výběrem jejich partnerů a diversifikací zakázek.</li> </ul>
--	---	--	--	--	---

## 5.4. Rizika realizace projektu

	Popis rizika	Význam rizika	Pravděpodobnost výskytu	Závažnost dopadu	Strategie předcházení/řešení vzniklé rizikové situace
17	Rozhodnutím hodnotící komise na zkrácení úvazků koordinátorů v partnerských firmách jen na 0,1 úvazku vzniklo riziko jejich nedostatečného zapojení do implementace inovace v podpořených podnicích.	20	5	4	Partnerům jsou ze strany manažera projektu zdůrazňovány nefinanční benefity.
18	Nedostupnost nebo nízká kvalita kvantitativních dat (účetních, personálních) pro srovnatelnou vstupní analýzu podniku a navazující průběžné vyhodnocování implementace inovace.	15	3	5	Partneři projektu nemají zákonnou povinnost zpracovávat výroční zprávy. V některých případech jde o malé firmy se sdílenými funkcemi, v jiných o sdružení různých podniků se samostatným účetnictvím – z tohoto důvodu je získání vyhodnotitelných dat ve srovnatelné struktuře pro evaluaci projektu výzvou.

Škála pro vyhodnocení rizik

Pravděpodobnost výskytu	Vysoká (5)	5	10	15	20	25
	Vyšší (4)	4	8	12	16	20
	Střední (3)	3	6	9	12	15
	Nižší (2)	2	4	6	8	10
	Nízká (1)	1	2	3	4	5
			Velmi nízký (1)	Spíše nízký (2)	Významný (3)	Velký (4)
Dopad						



## 6. METODOLOGIE EVALUACE PROJEKTU

K vyhodnocení projektu bude využit smíšený přístup, který bude kombinovat zejména kvalitativní metody (desk-research, rozhovory, pozorování, případové studie) s využitím vyhodnocení vývoje dat monitorovacích indikátorů (parametrů) navržených pro sledování implementace inovace.

- Sada [indikátorů \(parametrů\)](#) není v okamžiku tvorby evaluačního plánu zafixována, pravděpodobně bude upravena v návaznosti na zjištění z KA01 Vstupní analýzy, kde bude zřejmé, jaká data, vhodná pro průběžný monitoring implementace, inovace mají podniky k dispozici. Výsledná sada indikátorů bude součástí Metodiky Ergoprogress (KA05).
- Případové studie budou zpracovány ve smyslu vyhodnocení implementace Ergoprogressu u každého partnera. Jejich smyslem je shrnout zkušenosti konkrétního podniku a poskytnout podklad pro následnou generalizaci do Metodiky Ergoprogress, omezením je citlivost některých údajů.

Evaluační matice projektu ERGOPROGRESS je rozdělena na vyhodnocení části procesní a části dopadové, přičemž společně uvádí **9 evaluačních otázek (EO)**. Ve sloupci „Evaluační výstupy“ se odkazuje na [Harmonogram projektu](#) v navazující kapitole.

### 6.1. Evaluační matice – procesní EO

PROCESNÍ OBLAST EVALUACE				
Evaluační otázky	Nástroje sběru dat, zdroje dat a velikost vzorku	Metody vyhodnocení a analýzy dat	Periodicita sběru dat	Eval. výstupy
EO1 Do jaké míry byl projekt navržen tak, aby přinášel očekávané dopady?	Desk research projektové dokumentace	Teorie změny	1x při zahájení projektu	EP
EO2 Do jaké míry je projekt realizován v souladu s plánem a předpoklady?	Desk research interní evidence projektu Rozhovory s manažerem projektu a týmem	Komparace aktuálních údajů vůči plánu	Průběžně	PEZ ZEZ
EO3 Jaké očekávané a neočekávané faktory podpořily úspěšnou realizaci projektu?	Rozhovory s manažerem projektu, garanty a lektory - KA1 Vstupní analýza - KA2 Implementace - KA3 Monitoring - KA4 Komunikace - KA5 Metodika	Kvalitativní syntéza zjištění	Průběžně	PEZ ZEZ
EO4 Jaké překážky bylo nutné v realizaci projektu překonat?	Využití společných setkání cílové skupiny a stakeholderů k rozhovorům a pozorování.			



## 6.2. Evaluační matice – dopadové EO

DOPADOVÁ OBLAST EVALUACE				
Evaluační otázky	Nástroje sběru dat, zdroje dat a velikost vzorku	Metody vyhodnocení a analýzy dat	Periodicita sběru dat	Eval. výstup
<p><b>EO5 Do jaké míry umožnila vstupní analýza podniků zhodnotit výchozí situaci a individuální potřeby podniku pro implementaci modulů inovačního řešení Ergoprogress?</b> EO 5.1 Jsou baseline data mapující výchozí situaci podniku ve vstupní analýze dostatečně vypovídající pro rozhodnutí o implementaci jednotlivých modulů inovace Ergoprogress? EO 5.2 Do jaké míry se na základě vstupní analýzy ukázala potřeba individualizovat moduly inovace Ergoprogress na potřeby konkrétního podniku?</p>	<p>Polostrukturované rozhovory lektorů a odborných garantů projektu s koordinátory a zástupci managementu podniků dle scénáře ke vstupní analýze (na jehož obsahu se podílí evaluátor).</p> <p>Sekundární data podniků, především účetní a personální, výroční zprávy a další podklady pro zajištění baseline hodnot indikátorů inovace.</p> <p>Rozhovor evaluátora s lektory a odbornými guaranty modulů o využitelnosti datové sady ze vstupní analýzy (KA01) k navazujícím aktivitám projektu (KA02, KA03)</p>	Kvalitativní syntéza.	<p>- při přípravě scénáře vstupní analýzy</p> <p>- po provedení vstupní analýzy v prvních podnicích</p> <p>- po dokončení všech šesti vstupních analýz</p>	<p>PEZ</p> <p>Analýza výchozího stavu</p>
<p><b>EO6 Do jaké míry došlo u partnerů projektu (podpořených podniků) k naplnění parametrů ISP OZP dle Metodiky Ergoprogress v době trvání projektu?</b> EO 6.1 K jakým nejvýznamnějším změnám došlo v oblasti obchodu? EO 6.2 K jakým nejvýznamnějším změnám došlo v oblasti integrační personalistiky?</p>	<p>Sekundární data podniků, především účetní a personální, výroční zprávy a další podklady pro zajištění vývoje hodnot indikátorů inovace.</p> <p>Polostrukturované rozhovory případně CAWI) evaluátora s koordinátory a zástupci managementu podniků, s odbornými guaranty a lektory. Záznamy z průběžných porad projektového týmu.</p>	<p>Kvalitativní syntéza.</p> <p>Základní statistiky ke kvantitativním hodnotám indikátorů.</p> <p>Součást případových studií.</p>	- cca 6 a 9 měsíců po ukončení zavádění modulů v podniku	<p>ZEZ</p> <p>Analýza cílového stavu</p>
<p><b>EO7 Jaké společenské role a v jaké míře začaly podpořené ISP plnit nad rámec role „zaměstnavatel OZP“?</b></p>	Polostrukturované rozhovory (případně CAWI) evaluátora s koordinátory a zástupci managementu podniků, s odbornými guaranty a lektory.	<p>Kvalitativní syntéza.</p> <p>Součást případových studií.</p>	- cca 9 měsíců po ukončení zavádění modulů v podniku	ZEZ
<p><b>EO8 Do jaké míry naplnil své cíle portál integračního sociálního podnikání <a href="http://www.isp21.cz">www.isp21.cz</a>?</b> EO 9.1 Je veřejná část portálu naplněna příspěvky k ISP OZP a slovníkem pojmů? EO9.2 Zprostředkovává interní část portálu sběr a sdílení dat mezi partnery projektu?</p>	<p>Veřejný i neveřejný obsah portálu <a href="http://www.isp21.cz">www.isp21.cz</a> dostupný ke zhodnocení.</p> <p>Průběžná zpětná vazba na funkčnost portálu od partnerů projektu.</p>	Základní statistiky naplněnosti a využívání portálu. Kvalitativní zhodnocení.	- průběžně	<p>PEZ</p> <p>ZEZ</p>



EO9 K jakým změnám v prostředí zaměstnávání OZP na CHTP přispěla informační činnost a spolupráce se stakeholdery projektu?	Rozhovory věcných gestorů se stakeholdery.  Pozorování a komunikace během společných setkání stakeholderů projektu.	Kvalitativní syntéza.	- průběžně	PEZ  ZEZ
EO10 Do jaké míry se zavedení principů Ergoprogressu projevilo na ekonomické a personální stabilizaci podniků?	Sekundární data podniků, především účetní a personální, výroční zprávy a další podklady o skladbě zakázek. Rozhovory.	Kvalitativní syntéza. Základní statistiky k hodnotám indikátorů.	- 12 a více měsíců po ukončení zavádění modulů v podniku	Ex-post EZ

### 6.3. Parametry pro monitoring inovace Ergoprogress

Návrh parametrů (indikátorů) se zaměřuje jak na stav a postavení OZP zaměstnanců v podnicích zavádějících Ergoprogress, tak na stav a vývoj podniku jako celku (CS projektu „zaměstnavatel“). Parametry jsou kvantitativního i kvalitativního typu a reflektují datové požadavky jednotlivých modulů z KA02.

#### Kvantitativní parametry

- **Roční čistý obrát podniku /Kč/**
- **Podíl cizích prostředků na obrátu podniku /%/**
- **Výše reinvestice zisku (% , Kč)**
- **Celkový fyzický počet zaměstnanců ke konci roku**
- **Průměrný roční přepočtený počet zaměstnanců OZP za kalendářní rok**
- **Průměrná měsíční mzda zaměstnanců OZP za rok**
- **Průměrná hodinová délka pracovního úvazku OZP**
- **Počet strategických obchodních partnerů**

#### Kvalitativní parametry

- **Přítomnost principů sociálního podnikání (počet a jaké)**
- **Existence integrace OZP v podnikání (kde je zastoupena, v jaké formě)**
- **Přítomnost a agenda personalisty/personálního útvaru v podniku**
- **Zavedení specifických personálních podmínek pro zaměstnávání OZP v podniku (jak, jaké)**
- **Využití obchodních nástrojů ISP OZP (jaké)**
- **Reinvestice zisku upravena dle metodiky Ergoprogress**
- **Implementace vnitřních předpisů podniku (jak, soulad s metodikou)**
- **Naplnování společenských rolí ISP OZP (počet, jaké)**
- **Spolupráce s místními a společenskými aktéry (jak)**
- **Diversifikovaná skladba zakázek podniku**
- **Sebehodnocení podniku na škále fází zavádění Ergoprogressu**
  0. Adept zaměstnávání OZP
  1. Zaměstnavatel OZP
  2. Zaměstnavatel OZP s prvky SP
  3. Průměrný ISP OZP
  4. Plnohodnotný ISP OZP



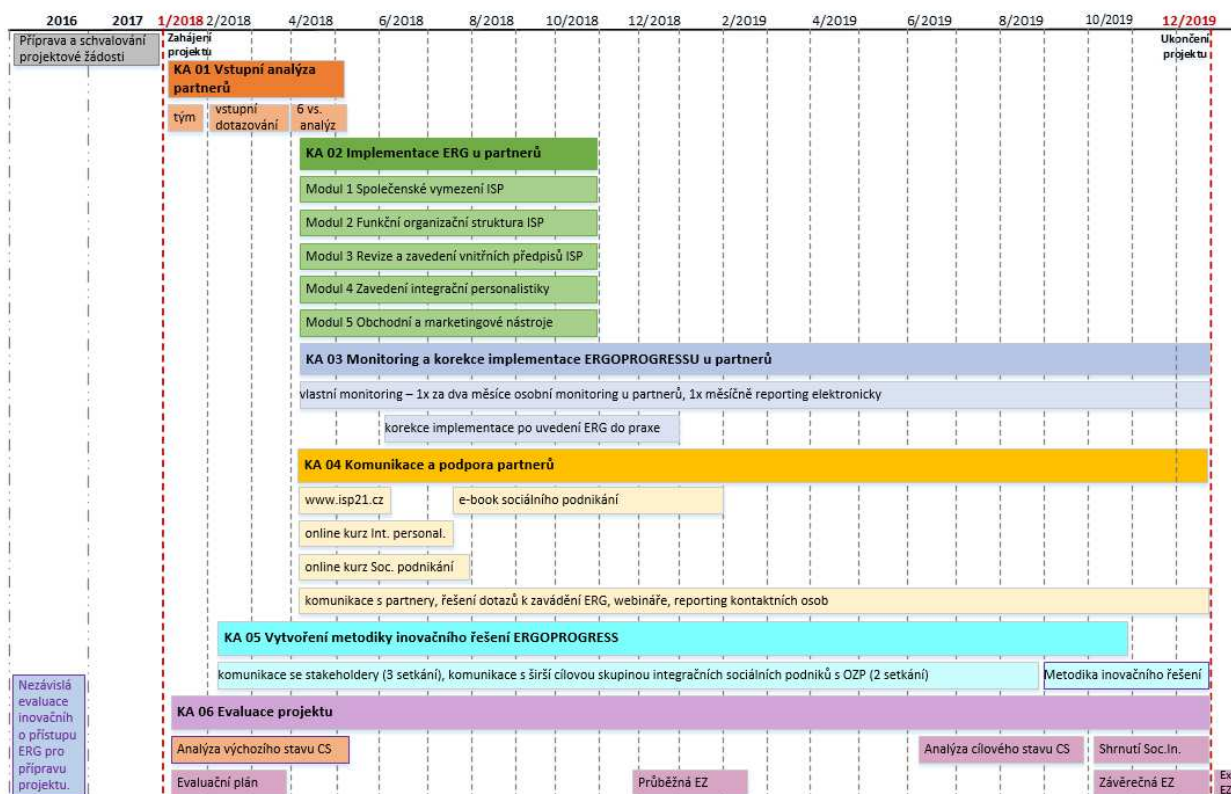


## 7. HARMONOGRAM PROJEKTU A EVALUACE

Do plánovaného harmonogramu realizace projektu v měsících byly umístěny jednotlivé klíčové aktivity projektu. Cílem je zobrazit návaznosti nebo souběžný průběh mezi aktivitami, a také návazností evaluačních zpráv vůči projektovým aktivitám.

Obrázek 4 Harmonogram projektu a evaluace

Harmonogram aktivit projektu „ERGOPROGRESS - REALISE THE CHANGE“ (Ergotep, d.i.) z OPZ  
- pro evaluační plán projektu



Projekt počítá s povinnými evaluačními výstupy a nepovinnou ex-post evaluací.

Evaluátor projektu zpracovává a koordinuje vytvoření evaluačních výstupů, a to:

- Především samostatně:
  - Evaluační plán (do 3 měsíců od zahájení podpory – březen 2018)
  - Průběžná evaluační zpráva (přelom 2018/2019)
  - Závěrečná evaluační zpráva (s ukončením projektu – prosinec 2019)
  - Ex-post evaluační zpráva (po ukončení projektu – cca na začátku roku 2021)
- Ve spolupráci s věcnými guaranty, lektory implementace a metodikem:
  - Analýza výchozího stavu účastníků z cílové skupiny (syntéza z výstupů KA01)
  - Analýza cílového stavu účastníků z cílové skupiny
- Ve spolupráci s metodikem:
  - Metodika inovačního řešení (výstup KA05)
  - Shrnutí inovačního řešení



## ZDROJE PRO ZPRACOVÁNÍ EP

- Rozhodnutí o poskytnutí dotace č. CZ.03.3.X/0.0/0.0/15\_024/0007242 projektu ERGOPROGRESS a jeho přílohy
- Metodika pro sebeevaluaci nesoutěžních projektů OPZ (MPSV 2015)
- The Road to Results - Designing and Conducting Effective Development Evaluations; (Morra-Imas, Linda & Rist, Ray C., World Bank, 2008)
- Základní pojmy pro přípravu a realizaci evaluace inovačního projektu (MPSV 2016)
- Příloha 5 výzvy 03\_15\_024 Sociální inovace v oblasti sociálního začleňování a přístupu na trh práce pro nejohroženější skupiny



## SEZNAM ZKRATEK

CAWI	on-line dotazování (computer assisted web interviewing)
CS	cílová skupina (projektu financovaného z ESF)
CSR	společenská zodpovědnost firem (corporate social responsibility)
CHPD	chráněné pracovní dílny
CHPM	chráněné pracovní místo
CHTP	chráněný trh práce
d.i.	družstvo invalidů
EO	evaluační otázka
EP	evaluační plán (projektu financovaného z ESF)
ESF	Evropský sociální fond
ISP	Integrační sociální podnik
KA	klíčová aktivita (projektu financovaného z ESF)
MI	indikátor pro monitoring změny
MPO	Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR
MPSV	Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR
MSP	malé a střední podniky
NRZP	Národní rada osob se zdravotním postižením ČR
OPZ	Operační program zaměstnanost
OZP	osoba se zdravotním postižením
OZZ	osoba zdravotně znevýhodněná
PEZ	průběžná evaluační zpráva (projektu financovaného z ESF)
ToC	teorie změny (z angl. <i>Theory of Change</i> )
ÚV	Úřad vlády ČR
VVZPO	Vládní výbor pro zdravotně postižené občany
ZEZ	závěrečná evaluační zpráva (projektu financovaného z ESF)