



Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost

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

Průběžná evaluační zpráva projektu



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. 2019 - 31. 3. 2019



OBSAH

Obsah	2
Seznam obrázků.....	3
Úvod.....	4
Cíle zpracování PEZ.....	4
Metodický postup zpracování PEZ	5
1. Aktualizace stavu řešeného problému	6
1.1. Aktualizace vývoje zaměstnávání OZP na CHTP.....	6
1.2. Aktualizace cílů projektu Ergoprogress	8
2. Aktualizace teorie změny projektu.....	9
3. Aktualizace analýzy rizik projektu	11
4. Vyhodnocení evaluačních otázek PEZ	12
4.1. Procesní evaluační otázky	12
EO2	12
EO3	13
EO4	14
4.2. Dopadové evaluační otázky	16
EO5	16
EO8	16
EO9	18
5. Logika navrhované segmentace ISP	19
5.1. Charakteristiky stupňů segmentace - zavedení principů ISP dle Ergoprogressu ...	21
5.2. Parametry pro monitoring inovačního nástroje Ergoprogress.....	23
6. Pilotní testování zavádění inovace	24
SP1 (Dřevovýroba Otradov s.r.o.)	25
SP2 (Zenová zahrada s.r.o.)	Chyba! Záložka není definována.
SP3 (Symetrie s.r.o.).....	Chyba! Záložka není definována.
SP4 (Sdružení Neratov z.s.).....	Chyba! Záložka není definována.
SP5 (Pro-Charitu s.r.o.).....	Chyba! Záložka není definována.
SP6 (ABC servis Pardubice s.r.o.)	Chyba! Záložka není definována.
Obecné komentáře v nepřímé návaznosti na pilotní testování	30
7. Známká Práce postižených a Ergoprogress	31
8. Závěr	32
Příloha 1 Původní harmonogram projektu a evaluace	35



Příloha 2 Původní teorie změny projektu	36
Příloha 3 Dotazník pro vstupní analýzu	37
Příloha 4 Náhled na portál isp21.cz	40
Příloha 5 Pozvánka na setkání stakeholderů	41
Zdroje pro zpracování PEZ	42
Seznam zkratk	43

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Vývoj čerpání příspěvku (§78) zaměstnavateli s více než 50 % OZP	6
Obrázek 2 Teorie změny projektu – aktualizace březen 2019	9
Obrázek 3 Ilustrace "blackbox" mezi výstupy a výsledky inovace Ergoprogress (1/2019) ...	10
Obrázek 4 Segmentace ISP OZP dle Ergoprogress v celkovém kontextu	19
Obrázek 5 Stupně a charakteristiky segmentace pro sebehodnocení podniků v nástroji Ergoprogress **	21
Obrázek 6 Původní harmonogram projektu a evaluace (leden 2018)	35
Obrázek 7 Původní teorie změny projektu Ergoprogress (EP,2018).....	36



Úvod

Průběžná evaluační zpráva (PEZ) je jedním z výstupů KA Evaluace uvedeném v evaluačním plánu (EP) projektu ERGOPROGRESS – REALISE THE CHANGE, dále jen “ERGOPROGRESS” který 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*.

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 PEZ, koordinaci ev. aktivit a průběh evaluace je zodpovědný senior evaluátor, kterého lze kontaktovat na jirina.svitakova@gmail.com nebo +420 724 344 816.

PEZ navazuje na EP, a je podkladem pro navazující Závěrečnou evaluační zprávu (ZEZ) projektu, která bude zpracována v jeho závěru (na konci roku 2019).

Cíle zpracování PEZ

1. Aktualizovat analýzu problému, na který projekt cílí (viz [Kapitola 1](#))
2. Aktualizovat teorii změny projektu ERGOPROGRESS jako základu pro následné theory-based hodnocení průběhu a efektů projektu (viz [Kapitola 2](#))
3. Zhodnotit výskyt rizik projektu v návaznosti na jejich analýzu v EP (viz [Kapitola 3](#))
4. Vyhodnotit procesní evaluační otázky nastavené v EP pro PEZ (viz [Kapitola 4.1](#))
 - Vyhodnotit soulad realizace projektu s plánem a předpoklady (viz [EO2](#))
 - Identifikovat faktory, které ovlivnily úspěšnou realizaci projektu (viz [EO3](#))
 - Identifikovat překážky, se kterými se projekt během realizace setkal (viz [EO4](#))
5. Vyhodnotit (dílčí) dopady podle evaluačních otázek nastavených v EP pro PEZ (viz [Kapitola 4.2](#))
 - Vyhodnotit ukončenou (KA01) Vstupní analýza podniků (viz [EO5](#))
 - Vyhodnotit funkčnost během projektu vytvořeného portálu isp21.cz (viz [EO8](#))
 - Vyhodnotit spolupráci (advokační práci) se stakeholdery (viz [EO9](#))
6. Srozumitelně popsat logiku a stupně segmentace ISP dle Ergoprogress jako významného dopadu projektu v širším časovém a věcném kontextu (viz [Kapitola 5](#))
7. Vyhodnotit testování dobrovolného zavádění inovace Ergoprogress u partnerů projektu (viz [Kapitola 6](#)).
8. Srozumitelně popsat novinku propojení Ergoprogress s ochrannou Známkou práce postižených (viz [Kapitola 7](#)).



Metodický postup zpracování PEZ

Tato evaluační zpráva je z metodického hlediska typem **sebeevaluační** zprávy. Byla zpracována interním projektovým týmem, jehož členem na částečný úvazek po celou dobu trvání projektu je kvalifikovaný evaluátor.

Činnost interního evaluátora a sběr dat pro evaluaci v tomto projektu tedy probíhá **průběžně**.

1. Jako první byla evaluací v polovině projektu zkontrolována **účelnost**, tj. zda nadále trvá potřeba projekt realizovat vzhledem k vývoji situace mezi lety 2016 a 2019. V oblastech popisu a aktualizace řešeného problému vycházel evaluátor z rešerše sekundárních zdrojů a sběrem primárních dat formou rozhovorů:
 - *Hodnocení úspěšnosti inovačního řešení „Ergoprogress – realise the change“*, příloha k žádosti o podporu ve výzvě OPZ č. 03_15_024 ze srpna 2016.
Jde o první výzkumnou zprávu se seznamem zdrojů, popisující řešený problém před podáním projektové žádosti, která slouží jako popis výchozího stavu.
 - *MPSV. 2019. Výdaje na státní politiku zaměstnanosti*. (aktuální statistika)
 - Polostrukturované rozhovory s odborníky z projektového týmu (Bc. Petr Herynek, Mgr. Karel Machotka, ad.), kteří současně pracují v managementu družstva Ergotep, d.i. jako leadera v oblasti ISP OZP.
Uváděné informace jsou podloženy zveřejněním populárně-naučných článků o jednotlivých tématech na profesním webu ips21.cz s možností komentářů/recenzí odbornou veřejností.
2. Na základě zjištěné nutnosti srozumitelněji objasnit co a proč Ergoprogress v návaznosti na existující problematickou situaci navrhuje, bylo v druhém kroku evaluace zpracováno **teoretické vysvětlení** segmentace ISP OZP, popsány charakteristiky stupňů ISP OZP a aktuální návaznost na značku Práce postižených.
3. V třetím kroku evaluace byla popsána **teorie porovnána s průběhem pilotní implementace** modulů Ergoprogressu u partnerů projektu. Partnerské sociální podniky byly zařazeny do stupňů ve své výchozí situaci a následně byl v jednotlivých oblastech identifikován jejich pokrok či existující překážky, a zhodnocen dosavadní posun ve škále. Data byla získána z monitoringu projektu, pozorováním na místě v průběhu implementace modulů a z navazujících rozhovorů se zástupci partnerů a odbornými lektory jednotlivých modulů.
4. Čtvrtým krokem evaluace bylo **zodpovězení evaluačních otázek**. Evaluátor vycházel zejména z dlouhodobého pozorování průběhu projektu, z dat vstupní analýzy a monitorovacích dat, doplněných o polostrukturované rozhovory s projektovým manažerem, odborným garantem, lektory modulů a zástupci partnerů.
Byla aktualizována teorie změny projektu tak, aby reflektovala jeho reálný vývoj.
5. V pátém kroku byla v návaznosti na všechna zjištění **revidována rizika** projektu.
6. Posledním krokem evaluace bylo **vypracování evaluační zprávy** a její předložení k interním a externím připomínkám, s následným zveřejněním.

Na rozdíl od evaluačních zpráv zpracovávaných dodavatelsky externími evaluátory, kteří do projektů vstupují jednorázově (či opakovaně), neobsahuje tato evaluační zpráva „doporučení“. Všechna evaluační zjištění/doporučení tým dostává průběžně po pracovní linii během pravidelných týmových porad a plynule je využívá při realizaci projektu (není účelné čekat s předáním informace do zpracování zprávy).



1. AKTUALIZACE STAVU ŘEŠENÉHO PROBLÉMU

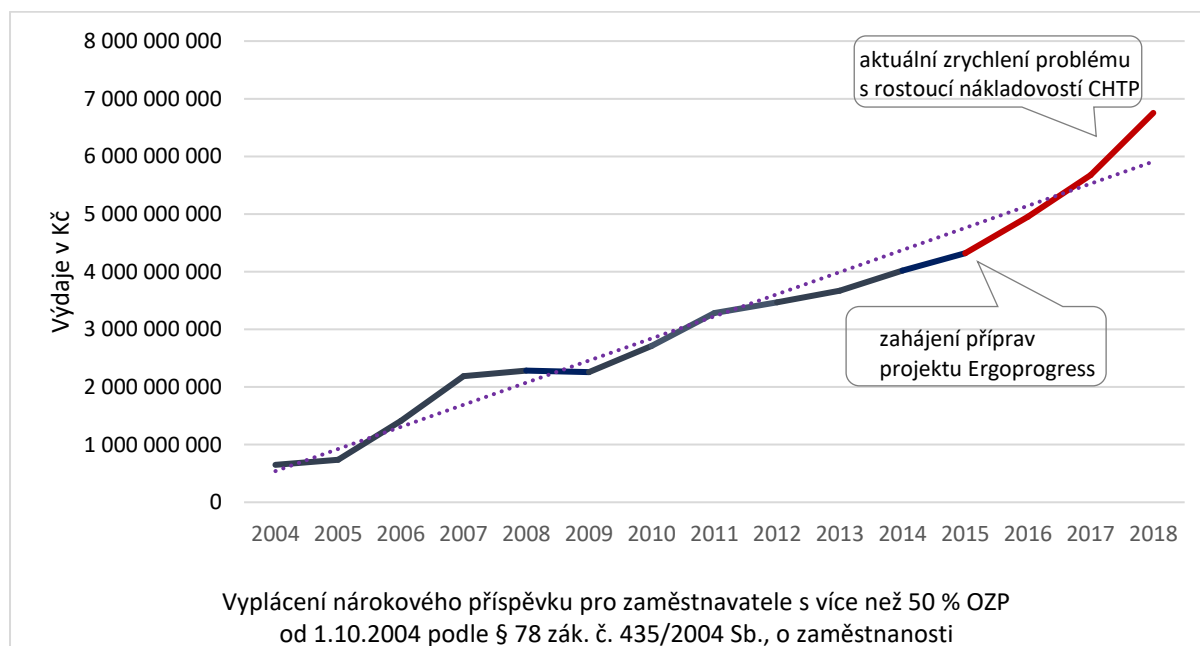
1.1. Aktualizace vývoje zaměstnávání OZP na CHTP

Charakterizování řešeného problému, jeho příčin a důsledků, bylo v případě projektu Ergoprogress velkou výzvou již během jeho přípravy, tj. od roku 2016 (viz vstupní evaluace jako příloha žádosti o podporu). Ergoprogress se jako inovační nástroj snaží reagovat na měnící se prostředí na chráněném trhu práce pro OZP v České republice, a proto je silně 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. Ostatně, až **novela zákona o zaměstnanosti ze začátku roku 2018 vůbec poprvé definovala pojem „chráněný trh práce“ (CHTP)**. O chráněném trhu práce se do té doby hovořilo pouze v odborných publikacích a diskusích. Právně však tento pojem v ČR definovaný nebyl.

Na začátku roku 2019 lze aktuální stav popsat tak, že stát stále **nemá schválen Zákon o sociálním podnikání** (detailněji viz [EO 4 – překážky](#)), aktuálně jeho přípravu přesouvá z gesce ÚV do resortu MPSV.

Vedle toho akutním způsobem **vyvstalo i neudržitelné financování CHTP**, protože opakovaný nárůst minimální mzdy má přímý vliv na objem výdajů spojených s dotovaným zaměstnáváním OZP (detailněji viz [EO 3 – faktory](#)). Za rok se náklady na podporu zaměstnávání OZP zvýšily cca o miliardu na 6,7 mld Kč v roce 2018 (viz Obrázek 1).

Obrázek 1 Vývoj čerpání příspěvku (§78) zaměstnavateli s více než 50 % OZP



Zdroj: zpracoval autor, J. Svitáková, na základě dat (MPSV 2019) <https://portal.mpsv.cz/sz/stat/vydaje>

Aktuálně, poprvé v historii, se stalo, že stát plně nevalorizoval zvýšení minimální mzdy, tj. současně nezvedl příspěvek podle § 78a zákona o zaměstnanosti. Znamená to, že zatím musí



zaměstnavatelé OZP počítat s tím, že přes povinně vyšší minimální mzdu (vyšší výdaje) budou dostávat stejný příspěvek jako v roce 2018 (nižší příjmy). Stalo se tedy to, co Ergoprogress predikoval jako výhledový problém, a se zvýšením nákladovosti CHTP se z toho stal aktuální problém: **CHTP v současné podobě se stává finančně neudržitelným**, a to ačkoliv zatím integruje pouze jednu cílovou skupinu (OZP) a nepodporuje potenciální další (propuštění z výkonu trestu, dlouhodobě nezaměstnaní, ad.)

Z hlediska aktuálního stavu chráněného trhu práce lze konstatovat, že stejně jako v předchozích letech, stále trpí špatnou strukturou pracovních pozic pro OZP.

OZP na CHTP vykonávají převážně práci nekvalifikovanou, na pracovních místech se osobnostně ani profesně nerozvíjí, nepůsobí v manažerských funkcích. Státem dotované podniky, pro které OZP pracují, jim poskytují pouze zaměstnání bez komplexní podpory. Tito zaměstnavatelé s více než 50 % OZP zaměstnanců, často vyžívají ze státních příspěvků a nezajišťují finanční udržitelnost své činnosti.

Změny, které současnou praxi v sociálních podnicích zasáhly, jsou dvě:

- Novela zákona o zaměstnanosti účinná od ledna 2018 obsahovala zásadní změnu v postavení zaměstnavatelů, kteří působí na CHTP. Nově získávají tito zaměstnavatelé, po splnění zákonných podmínek a na základě dohody uzavřené s Úřadem práce ČR, **status „zaměstnavatele uznaného na chráněném trhu práce“**. Pro přechod na tento nový systém vyčlenil zákonodárce relativně dlouhé období šesti měsíců. V praxi však vše proběhlo velmi překotně, převážně v posledním měsíci. S tím souvisí zcela nová povinnost oproti předchozí právní úpravě, kterou je povinnost předkládat **roční zprávy o činnosti**, a to vždy k 15. červenci za předchozí kalendářní rok (detailněji viz [EO3 – faktory](#)).
- Rok 2018 byl prvním rokem, ve kterém je **náhradní plnění evidováno v elektronickém systému**. Podle dostupných údajů bylo na začátku března 2019 evidováno 1391 oprávněných poskytovatelů náhradního plnění (detailněji viz [EO4 – překážky](#)).

Projektový tým je přesvědčen o tom, že **vzhledem k celkové situaci je myšlenka Ergoprogressu jako designéra segmentace a nástroje pro vznik plnohodnotných „integračních sociálních podniků pro osoby se zdravotním postižením na chráněném trhu“ práce stále platná:**

- *zaměstnavatelé s více než 50 % OZP pro zvýšení kvality podpory zaměstnancům potřebují přijmout filosofii integračního sociálního podnikání a považovat ho za příležitost k rozvoji;*
- *OZP potřebují na pracovišti i v životě podporu integrační a komplexní personalistikou;*
- *ISP potřebují být ekonomicky úspěšné a generovat zisk, jež by mohly reinvestovat;*
- *stát potřebuje, aby dotovaní zaměstnavatelé přinášeli společnosti větší přidanou hodnotu, a to do budoucna včetně možnosti integrace více než jen jedné potřebné cílové skupiny;*
- *stát potřebuje udržet náklady na provoz CHTP na ufinancovatelné úrovni, což znamená, že z plošné podpory pravděpodobně bude muset přejít k odstupňované podpoře navázané na kvalitu;*



- *podnikatelé potřebují od státu zadání (vizi, objednávku), jakým směrem rozvíjet své aktivity a co se od nich očekává. Je nutné, aby věděli, jaký trend je do budoucna pro stát přijatelný a na kterém se chce podílet;*
- *stát potřebuje partnery, kteří by zvládli vyšší úroveň integračních projektů v oblasti rozvoje a integrace cílové skupiny, např. projekty týkající se pracovní rehabilitace, přípravy k práci, atd., a dále aby tito partneři byli schopni rozšířit cílovou skupinu o např. studenty speciálních škol, pacienty rehabilitačních ústavů, ad. Podmínkou je vytvořená potřebná integrační infrastruktura, kterou představuje ISP OZP již ve svém základním nastavení.*

1.2. Aktualizace cílů projektu Ergoprogress

Z hlediska projektu došlo v průběhu let vzhledem k vývoji problému, také **k vývoji jeho cílů**:

2016 podaná žádost o podporu byla zaměřena především na cíle:

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

2018 v době zahájení projektu se původní cíle rozšířily:

- ověřit fungování nástroje Ergoprogress na jiných podnicích, než je Ergotep, d. i. (podniky různého typu, zaměření, velikosti a geografického 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 efektivity jednotlivých do projektu zapojených partnerů, ale dojde k vytvoření nového společenského modelu pro integrační sociální podnikání s OZP zaměstnanci na CHTP.

2019 v polovině realizace projektu:

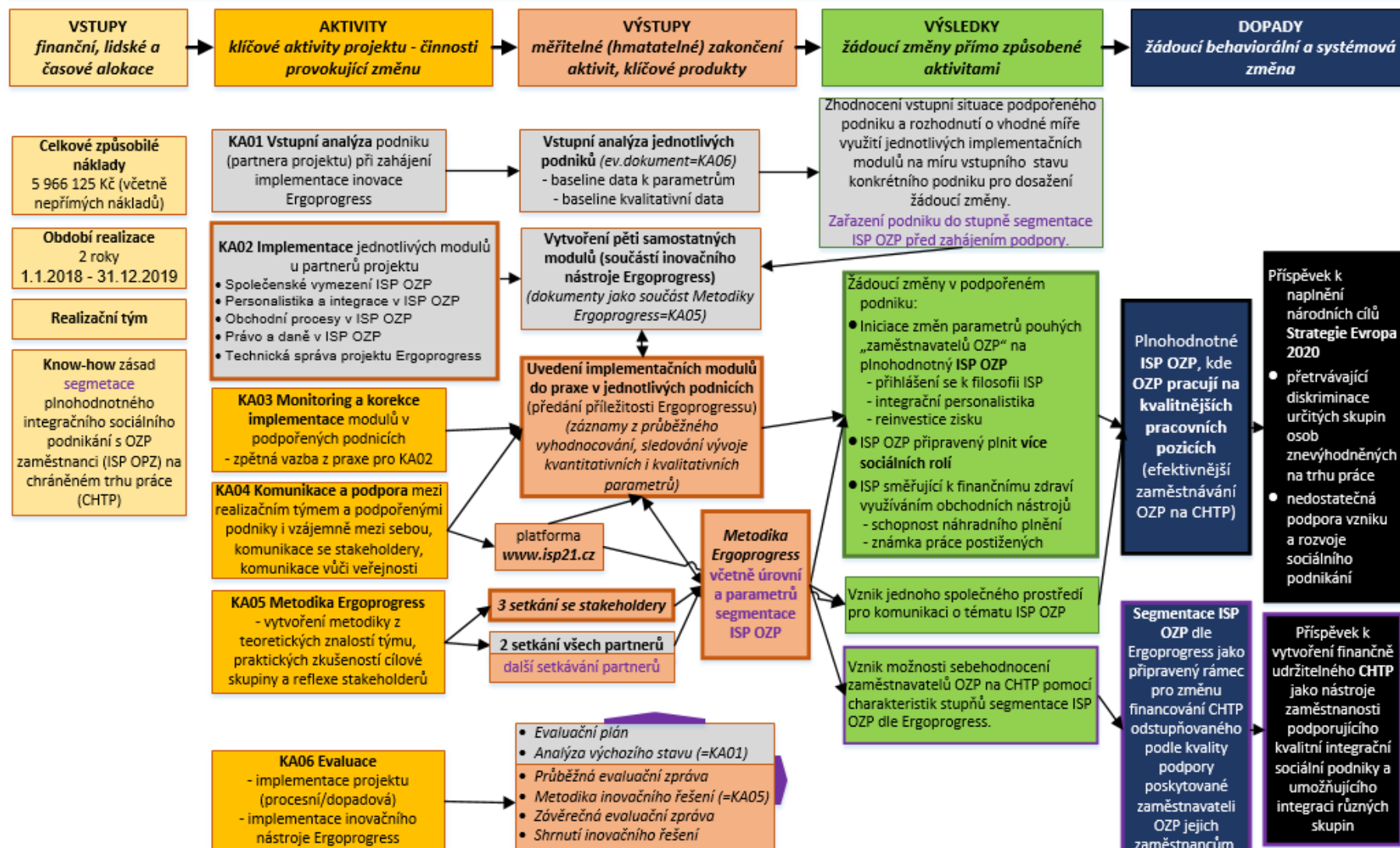
- prokázat potenciálním subjektům zaměstnávajícím OZP na CHTP, že posun k integračnímu sociálnímu podnikání je možný
- ukázat na aplikaci Ergoprogressu v podnicích partnerů, jak jsou výsledky zavádění inovace ovlivňovány externími faktory a interními limity
- šířit filosofii, jak může fungovat integrační sociální podnik OZP a podpořit vytvoření jednoho společného prostředí pro integrační sociální podnikání v ČR.



2. AKTUALIZACE TEORIE ZMĚNY PROJEKTU

Obrázek 2 Teorie změny projektu – aktualizace březen 2019

Teorie změny projektu ERGOPROGRESS – REALISE THE CHANGE (CZ.03.3.X/0.0/0.0/15_024/0007242) - aktualizace prostupu v březnu 2019



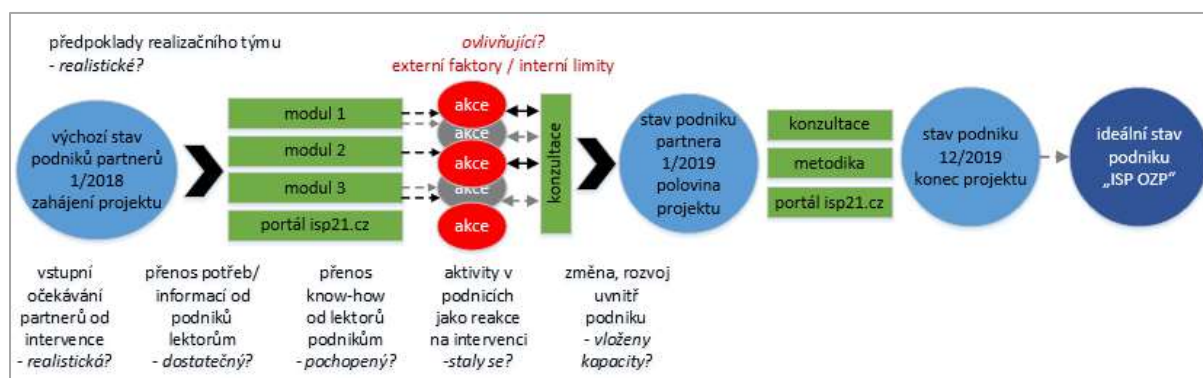
Ve vizualizaci teorie změny (TZ) byly nově pro PEZ šedou barvou označeny již ukončené a naplněné části projektu, **fialovou barvou** jsou označeny nové části.

V EP bylo k TZ uvedeno následující vysvětlení, které je nadále platné:

- 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. Je ale nutné zdůraznit, že ačkoliv podnik získá podporu vhodným způsobem, může vlivem externích a interních faktorů dojít k tomu, že žádoucí změna nenastane. V případě Ergoprogressu je **limitujícím faktorem** také 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.

Celkově lze v polovině realizace projektu k TZ zhodnotit, že logika intervence zůstává nadále platná, na teoretické cestě „jak by mělo být dosaženo cíle“ není nutné dělat zásadní změny. To, co bude nutné na základě proběhlé zkušenosti z praxe především popsat, budou (ne)naplněné předpoklady, ovlivňující externí faktory a interní limity, které zasahují do intervence mezi výstupy a výsledky (viz vyhodnocení evaluačních otázek). Z evaluačního pohledu někdy bývá tato oblast popisována jako „blackbox“.

Obrázek 3 Ilustrace "blackbox" mezi výstupy a výsledky inovace Ergoprogress (1/2019)



Zdroj: zpracoval autor, J. Svitáková (2019)



3. AKTUALIZACE ANALÝZY RIZIK PROJEKTU

Cílem kapitoly při jejím vzniku v EP bylo určit, jaká jsou rizika, která by mohla zabránit dosažení cílů projektu. Vyhodnocena byla „pravděpodobnost“ výskytu rizika a závažnost „dopadu“ výskytu rizika, které společně určí „význam“ rizika. Závěrem analýzy byla navržena strategie, jak riziku předejít, nebo ho řešit v případě jeho vzniku. Celkem bylo identifikováno 18 rizik z několika oblastí.

Rizika identifikovaná v EP jsou nadále platná.

Po zhodnocení výskytu rizik při pilotáži zavádění Egoprogressu do partnerských firem na dobrovolné bázi lze konstatovat, že pozitivní je nedostavení se predikovaných rizik projektu zejména č. 10, 11, 13.

	Popis rizika	Význam rizika	Pravděpodobnost výskytu	Závažnost dopadu	Strategie předcházení/řešení vzniklé rizikové situace
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	- Ošetřit tento prvek ve smlouvě o spolupráci. - V modulu personalistiky počítat s nutností zvýšené podpory.
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.
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 mírněno 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.

Nově identifikované riziko celkového vývoje podpory ISP na CHTP by se dalo nazvat **“Manažerská kapacita klíčových stakeholderů veřejné správy”**, kteří mají pravomoc provádět (legislativní) změny fungování CHTP. Projektový tým je přesvědčen o tom, že navrhované změny je potřeba zavádět na vrcholu ekonomického růstu (což je vzhledem k ekonomickému vývoji a jeho predikcím právě teď).



4. VYHODNOCENÍ EVALUAČNÍCH OTÁZEK PEZ

Evaluační matice, která je součástí EP projektu, definuje pro PEZ k vyhodnocení tři procesní evaluační otázky (EO 2, 3, 4) a tři dopadové evaluační otázky (EO 5, 8, 9).

4.1. Procesní evaluační otázky

EO2

Do jaké míry je projekt realizován v souladu s plánem a předpoklady?

Projekt je v plné míře realizován v souladu s plánem a předpoklady, detailně:

KA01 Vstupní analýza - ukončena

Příprava struktury vstupní analýzy a její provedení ve všech partnerských podnicích proběhlo v souladu s plánovaným postupem a s aktuálními potřebami projektu. Více viz [EO5](#).

Finální verze dotazníku pro vstupní analýzu je [Přílohou č. 2](#). Na jeho přípravě bylo nejobtížnější vytvořit dostatečný počet vhodně vypovídajících parametrů, ale také s ohledem na kapacity a ochotu partnerských firem údaje poskytnout (i za roky zpětně). Omezením pro vypovídací schopnost dat bylo to, že v podnicích ještě neproběhly moduly a bylo tedy obtížné nastavit shodné chápání jednotlivých odborných výrazů, které jsou v parametrech analýzy používány.

KA02 Implementace - ukončena

V návaznosti na zjištění ze vstupní analýzy byla upravena struktura modulů Ergoprogressu tak, že byly připraveny čtyři věcné a jeden technický modul. Současně byl s partnery vypracován harmonogram, podle kterého v jednotlivých podnicích partnerů moduly v následujících měsících probíhaly. V souladu s logikou implementace byl vždy jako první uveden modul Společenské vymezení ISP, který rámcuje celou filosofii inovace Ergoprogress. Jako základ budoucí metodiky byly pro každý partnerský podnik připraveny Implementační manuály jednotlivých modulů.

KA03 Monitoring a korekce implementace

U partnerů projektu po ukončení modulů k KA02 probíhá navazující individuální podpora dle potřeb a zájmu. Parametry pro monitoring jsou detailně popsány v [Kapitole 5.2](#).

KA04 Komunikace a podpora

Jako významný komunikační nástroj se stále více prosazuje portál isp21.cz, který se stal kvalitní informační základnou pro všechny zájemce o sociální podnikání, detailněji viz [EO 8](#).

KA05 Metodika Ergoprogress

Pro metodiku Ergoprogress jsou v průběhu projektu připravovány podkladové materiály, metodik se účastní jednání a setkání partnerů a stakeholderů. Textové zpracování bude laděno především v posledním půlroce projektu. Projekt je aktivní i v oblasti advokační práce, detailněji viz [EO 9](#).



KA06 Evaluate

Probíhá jak na úrovni projektu, tak na úrovni cílové skupiny (zaměstnavatelé OZP) v souladu s EP. Míra naplnění monitorovacích indikátorů odpovídá fázi realizace projektu:

Hlavní indikátory - povinná cílová hodnota	Název/číslo	Cílová hodnota	Dosažená hodnota k 1/2019
	(60000) Celkový počet účastníků	30	0*
	(69301) Počet experimentálně či kvazi-experimentálně ověřených nových nástrojů	1	NR
	(80500) Počet napsaných a zveřejněných analytických a strategických dokumentů (vč. evaluačních)	6	2 (EP, Analýza výchozího stavu CS)

* projekt eviduje osoby průběžně podporované v podnicích partnerů, ale jako „účastníci“ budou uvedeni až po překročení limitu bagatelní podpory (40 hodin).

EO3

Jaké očekávané a neočekávané faktory podpořily úspěšnou realizaci projektu?

- Současně se začátkem projektu (1/2018) vstoupila v platnost novela **zákona o zaměstnanosti**, která přinesla dvě zásadní změny pohledu na vztah zaměstnavatelů OZP a státu:
 - Zákon nově, v této podobě vůbec poprvé, definuje pojem „chráněný trh práce“. O chráněném trhu práce se dosud hovořilo pouze v odborných publikacích a diskusích. Právně však tento pojem v ČR definovaný nebyl.
 - Zákon upouští od vymezování jednotlivých chráněných pracovních míst a místo toho zavádí institut dohody („dohoda o uznání zaměstnavatele za zaměstnavatele na chráněném trhu práce“), ve které se stát stává partnerem zaměstnavateli. Dochází k užšímu propojení komunikace mezi státem a těmi, kdo chráněný trh práce tvoří, tedy zaměstnavateli OZP.
- *Nyní sice v zákoně není rozpracované pokračování tohoto principu do podoby vyvození důsledků z takto vzniklého partnerství (například možnost odstupňovat výši podpory v návaznosti na kvalitu a hloubku integrace, kterou zaměstnavatelé v praxi realizují.) To tam zatím chybí, ale byl k tomu udělán první krok.*
- Realizaci projektu Ergoprogress a jeho filosofii podporuje **prudce stoupající finanční náročnost CHTP vůči státnímu rozpočtu** (náklady na podporu zaměstnávání OZP: 6,7 mld. Kč v roce 2018, a dále pro srovnání¹ 5,7 mld. Kč (2017), 5 mld. Kč (2016), 4,4 mld. Kč (2015) a v roce 2006 pouze 1,4 mld. Kč (viz [Obrázek 1](#) v Kapitole 1.1).
- *Ačkoliv z hlediska rozpočtu jde o negativní situaci, její vznik podporuje náklonnost klíčových stakeholderů k uvažování o změnách, včetně možnosti plošného zavedení segmentace ISP OZP podle filosofie Ergoprogressu. Existuje předpoklad, že Ergoprogress bude nejenom výhodou, ale i nutností k dalšímu fungování podniků zaměstnávajících OZP.*

¹ podle tiskové zprávy MPSV z 12. 2. 2018



- Zcela novou povinností oproti předchozí právní úpravě je **povinnost předkládat roční zprávy o činnosti**, a to vždy k 15. červenci za předchozí kalendářní rok. Obsah roční zprávy je jasně vymezen na šest částí: informaci o plnění podmínky zaměstnávání více než 50 % OZP; informaci o předmětu podnikání zaměstnavatele a tržbách; popis pracovních činností; počet OZP pracujících převážně u zákazníka; počet OZP pracujících ve svém bydlišti; informace o plnění podmínek stanovených zákonem pro uzavření dohody.
- *Projektový tým se domnívá, že data ze zpráv o činnosti by bylo možné použít jako podklad pro úpravu legislativy směrem k lepšímu zacílení podpory zaměstnavatelů na CHTP. Informace z ročních zpráv by mohly být například podkladem k vytvoření odstupňované podpory, která by se odvíjela od míry integrace, kterou jednotliví zaměstnavatelé svým zaměstnancům poskytují (návaznost na Ergoprogress).*

EO4

Jaké překážky bylo nutné v realizaci projektu překonat?

- **Nereálná očekávání partnerů projektu** – na kick-off setkání s partnery projektu v prosinci 2017 vyplynulo, že některá očekávání, která partneři od účasti v projektu mají, nejsou reálná.
- *Ergoprogress není všehospásný nástroj, který by sám o sobě dokázal zcela otočit trend firmy, pokud v ní nefungují základní obchodní principy. Také ekonomicky nenastartuje podniky, které ve svém oboru neprosperují, či odmítají změnu.*
- Na Slovensku začal v květnu 2018 platit zákon o č. 112/2018 Z. z. o sociálnej ekonomike a sociálnych podnikoch, zatímco český **Zákon o sociálním podnikání** se u nás připravuje již bezmála deset let a stále není schválen, ačkoliv definice sociálního podnikání a její vymezení včetně způsobu podpory této oblasti může být potřebná.
- *Přes tuto skutečnost znění slovenského zákona utvrdilo projektový tým v přesvědčení, že nelze spoléhat při tvorbě pravidel sociálního podnikání na zahraniční termíny a pravidla, SP je nutno budovat na základě místních podmínek, pravidel a potřeb a ani velmi odborné zahraniční termíny a poučky nemohou toto nahradit.*
- Časová prodleva z hlediska schválení (dobrého!) **Zákona o sociálním podnikání** – stát stále nemá pro (integrační) sociální podnikání schválen legislativní rámec a tím ani pravidla.
- *Překážkou je, že podle názoru projektového týmu stát nevnímá sociální podnikání jako příležitost, ale jako nějaký naivní článek sociální práce. Ale ve chvíli, kdy by vznikla pravidla, stal by se z něj přínosný nástroj řešící problematiku, kterou stát ani komerční sektor zatím účinně řešit neumí. Ovšem bez platných pravidel sociální podnikání žije v podstatě v neukotveném prostoru, kde vznikají tendence různých lidí, dělat si tam nekonceptně vlastní virtuální pravidla, což situaci ještě komplikuje.*



- Překážkou, která komplikuje existenci řadě sociálních podniků, zejména těm integrujícím OZP, je **prudké zvyšování minimální mzdy** v posledních letech, které nedává podnikům dostatek času na změnu.
- *Práce je jedním ze základních integračních procesů. Zorganizování „schopnosti pracovat“ cílové skupině OZP je alfa a omega činnosti ISP OZP, práce je klíčová, a až kolem ní je postaven zbytek aktivit. Minimální mzda je jeden ze základních ekonomických parametrů tvořících cenu práce. Zcela klíčovým parametrem se stává u podniků, kde je velmi nízká obchodní a výrobní úroveň produktů, což často SP jsou. Pokud je minimální mzda vyšší, než je efektivita práce při určitých činnostech, není možné, aby firma nadále tyto činnosti vykonávala. Pokud se chce dále na trhu udržet, musí začít vykonávat jiné činnosti, a to vyžaduje čas na změnu (např. takovou, se kterou je schopný dopomoci Ergoprogress).*
- *Sociální podniky si nedovolují zdrazit svoje produkty/služby, ačkoliv se jim o desítky procent zvýšily mzdové výdaje, dochází ke vzniku dumpingových cen, a tím i ekonomické likvidaci zevnitř.*
- *Navíc je na současném CHTP problém, že stále promíchává sociální podnikání s provozem pracovních-terapeutických dílen (soc. služba), kde je velmi nízká přidaná hodnota práce zaměstnance.*
- V návaznosti na provedené zvyšování minimální mzdy bylo (13. 3. 2019 na zasedání Poslanecké sněmovny) nelogicky **zamítnuto zvýšení příspěvku na zaměstnávání OZP** (podle § 78a zákona o zaměstnanosti).
- *Znamená to, že zatím musí zaměstnavatelé OZP počítat s tím, že přes vyšší minimální mzdu (vyšší výdaje) budou dostávat stejný příspěvek jako v roce 2018 (nižší příjmy). Aktuálně vláda tuto problematiku stále řeší, je možné, že příspěvek bude zpětně vyplacen nebo projde jiná z variant, přesto jde o nečekanou situaci, která ovlivňuje chod většiny sociálních podniků a odčerpává jejich kapacity.*
- **Náhradní plnění** evidované v elektronickém systému přineslo snížení administrativy, ale nepřináší větší přehled o tom, co a kolik se toho v rámci náhradního plnění poskytuje a jací jsou jeho poskytovatelé.
- *Náhradní plnění využívá jako poskytovatel necelá polovina oprávněných firem, tedy firem působících na CHTP. Projektový tým zjistil zajímavý fakt, že lze v rámci náhradního plnění poskytnout např. i auto nebo elektřinu. Přitom mu není známa automobilka, která by byla zaměstnavatelem působícím na CHTP. Ukazuje to, že ani s novým systémem stát neumí oddělit přeprodejce, přefakturanty a nepoctivce od firem, které skutečně poskytují zaměstnání a integraci OZP. Projekt je tím ovlivňován, protože v rámci modulu obchodních procesů s náhradním plněním pracuje u svých partnerů a výhodnější by byl ekonomicko-účetně lépe vymezený pojem „vlastní výrobek/služba“.*



4.2. Dopadové evaluační otázky

EO5

Do jaké míry umožnila vstupní analýza podniků zhodnotit výchozí situaci a individuální potřeby podniku pro implementaci modulů inovačního řešení Ergoprogress?

Vstupní analýza u partnerů projektu probíhala v maximalistické variantě. Interní projektový tým žádal po partnerech značné množství údajů (viz samostatný povinný evaluační dokument Vstupní analýza cílových skupin a [Příloha 2](#)), z toho některé i tři roky zpětně, aby bylo možné sledovat trend.

Pro partnery to znamenalo náročnou přípravu (i vzhledem k oficiálnímu zapojení koordinátorů pouze na 0,1 úvazku rozhodnutím HK při schvalování projektu). Přesto se při vyhodnocení dat a v průběhu implementace jednotlivých modulů odbornými lektory ukázalo, že ne všechna data uvedená do vstupní analýzy jednotlivými partnery, jsou validní. Příčinou nesrovnalostí byla zejména nedostatečná znalost věcného obsahu jednotlivých odborných pojmů před implementací modulů. Vstupní analýza byla prvním krokem implementace, a ačkoliv byla představena a vysvětlena na společném setkání všech zástupců projektu, bylo nutné dodatečně data opravovat. Tato situace z širšího hlediska rámuje všeobecný problém s nedostatečně vyjasněnou terminologií v oblasti (integračního) sociálního podnikání a CHTP, a ukazuje, že snaha projektu o usazení terminologie rozhodně není lichá.

Postupně, pro potřeby navazujícího monitoringu, evaluace i vznikající Metodiky, byla požadovaná struktura datasetu opakovaně upravována s ohledem na prokázané potřeby.

- Pokročilá verze monitorovacích parametrů Ergoprogressu, která vzešla ze vstupní analýzy, je uvedena [Kapitole 5.2](#).
- Pro potřeby vznikající Metodiky tým vytváří jednodušší sadu parametrů, které umožní sebevyhodnocení podniku manažerem tak, aby byl schopen umístit svůj podnik na škále, viz [Kapitola 5.1](#).

V souladu s očekáváními se ukázalo jako užitečné individualizovat jednotlivé moduly inovace Ergoprogress na potřeby konkrétního podniku, proto dostal každý podnik zpracovaný individualizovaný metodický Implementační manuál.

Projekt zachycuje různé typy podniků zabývajících se zaměstnaností či integrací osob se zdravotním postižením v různé fázi vývoje směrem k principům integračního sociálního podnikání, a ačkoliv jsou požadavky plnohodnotného ISP OZP pro všechny stejné, odlišují se oblasti, které jednotlivé podniky potřebují rozvinout.

EO8

Do jaké míry naplnil své cíle portál integračního sociálního podnikání <http://www.isp21.cz/>?

Portál <https://www.isp21.cz/> vytvořil v ČR zcela unikátní zázemí pro informovanost o ISP OZP a to včetně předávání **aktuálních** informací o tom, co se v tomto prostředí děje:





- Podařilo se dobře nastavit informovanost o problematice, pravidelně jsou vydávány jak **články**, tak **rozhovory** a **reportáže** ze sociálního prostředí připravované přímo pro tento portál (nepřevzaté!).
<https://www.isp21.cz/rozhovory-a-reportaze>
- Pro ještě lepší informovanost čtenářů portálu vznikla rubrika „**Ze sociálního světa**“, která pravidelně jedenkrát týdně odkazuje na aktuality, které se ve světě sociálního podnikání udály. (Jde o rešerši informací zveřejněných jinde na internetu a rubrika jim tvoří rozcestník s odkazy).
<https://www.isp21.cz/aktuality/ze-socialniho-sveta-9>
- Na začátku roku 2019 byl nově spuštěn **Kalendář akcí**, který poskytuje možnost k propagace aktivit partnerů a obecně akcí v oblasti SP.
<https://www.isp21.cz/kalendar-akci>
- Velký důraz je kladen na zveřejňování **reakcí na žhavé novinky** z oblasti sociálního podnikání. Pokud se něco v této oblasti stane, na portálu se k tomu objeví reakce ve formě zvláštního příspěvku (v poslední době šlo například o zamítnutí § 78., o vývoji v chystaném zákoně o soc. podnikání, apod.)
<https://www.isp21.cz/aktuality/aktualne-zamitnuto-zvyseni-prispevku-na-zamestnavani-ozp>
- Na portálu jsou aktivní **blogy** – nyní má portál tři bloggery:
 - věcného garanta projektu Petra Herynka blogujícího o sociálním podnikání obecně (<https://www.isp21.cz/bloger-petr-herynek>)
 - projektového manažera Karla Machotku blogujícího o legislativě kolem SP
<https://www.isp21.cz/bloger-karel-machotka>
 - Jana Forbelského zaměřeného na provazbu speciálního školství s chráněným trhem práce v ČR
<https://www.isp21.cz/bloger-jan-forbelsky>
 - Začínajícím nejnovějším bloggerem je manažer partnerského podniku ProCharitu Michal Krejčí, a další bloggeři jsou oslovováni.
- Pro portál se nad rámec očekávatelných článků ve formě textu začaly dělat **videorozhovory**. Bylo nutné pro to postavit studio a připravit procesy. U realizátora projektu jsou nyní OZP zaměstnanci, kteří nově dokáží obsluhovat techniku (několik kamer), natočit, sestříhat a umístit na web hotový videorozhovor (včetně potitulkové scény, aby to bylo vtipné.)
<https://www.isp21.cz/rozhovor/lenka-kohoutova-zamestnavat-lidi-se-zdravotnim-postizenim-ma-budoucnost>
<https://www.isp21.cz/rozhovor/exkluzivni-rozhovor-s-jirim-cernym-nejen-na-tema-podnikani-na-chranenem-trhu-prace>
- Na portále funguje **Slovník pojmů**, který má vlastní URL a je postupně plněn. Provozu webu dělá dobrou službu při přitahování nových čtenářů, kteří hledají významy jednotlivých pojmů ve vyhledávačích a jsou jimi odkázáni na portál.
<https://www.isp21.cz/slovník-pojmu>
- Část portálu nazvaná **Teorie ISP OZP** je rozvíjející se výukovou částí portálu a má ambice ovlivnit zpracování metodiky Ergoprogress. Chce umožnit stahování výukových materiálů zdarma (např. edukační stránka Specifické potřeby OZP). A recipročně se tím stahováním buduje databáze kontaktů se zájmem o problematiku SP, kterou bude možné oslovovat s informacemi.
<https://www.isp21.cz/teorie-isp-ozp>



Celkově lze shrnout, že portál je profesionálně vedeným živým místem, kde se téměř každý pracovní den objevuje nový příspěvek.

Připravuje se také jeho další rozvoj v mnoha ohledech (např. je zvažována možnost umístit na něj inkubátor soc. podnikání pro studenty středních škol – sbírat obchodní záměry a projekty studentů, vítězům umožnit stáže v Ergotepu, d.i. a dát jim manažerský čas pro osobní rozvoj (ne peníze, ne dárky).

Připravena pro využití a další rozvoj je také interní část portálu vázaná k projektu Ergoprogress, kde je vytvořeno administrativní zázemí pro sběr monitorovacích dat od partnerů a jsou zde umísťovány interní dokumenty ke stažení týkající se projektu. Zatím není tato část portálu využívána plně, protože si během tvorby portálu partneři i projektový tým zvykli pracovat přes sdílené soubory na GoogleDisku a neobjevil se potřebný důvod to měnit.

K vyhodnocení zájmu o portál od uživatelů internetu používá kolektiv isp21 statistiky z google analytics, kde je sledována návštěvnost. Ta má v současné době rostoucí trend. Problematiku integračního sociálního podnikání se daří dostávat do běžného vyhledávání z vyhledavačů Google a Seznam. Na jaře 2019 došlo ke zlomu a přirozeně z Google chodí měsíčně cca 250 lidí, což dokazuje, že funguje SEO portálu.

Náhledová stránka ke dni 16. 4. 2019 viz [Příloha 4](#).

EO9

K jakým změnám v prostředí zaměstnávání OZP na CHTP přispěla informační činnost a spolupráce se stakeholdery projektu?

Projekt byl v rámci advokační práce několikrát konzultován na úrovni náměstka pro zaměstnanost a ministryně resortu práce a sociálních věcí. Je vnímán jako proaktivní a udržitelné východisko z krize financování chráněného trhu práce a zároveň společensky přínosného rozvoje sociálního podnikání.

Zástupci realizátora projektu Ergotepu d.i. jsou také formou členství v pracovních skupinách aktivním článkem v přípravě Zákona o sociálním podnikání, který by měl být výchozí legislativní normou, která by sociálnímu podnikání po jeho dosavadním organickém vzniku nastavila mantinely, a na kterou by mohlo navazovat další potřebné nastavení pravidel.

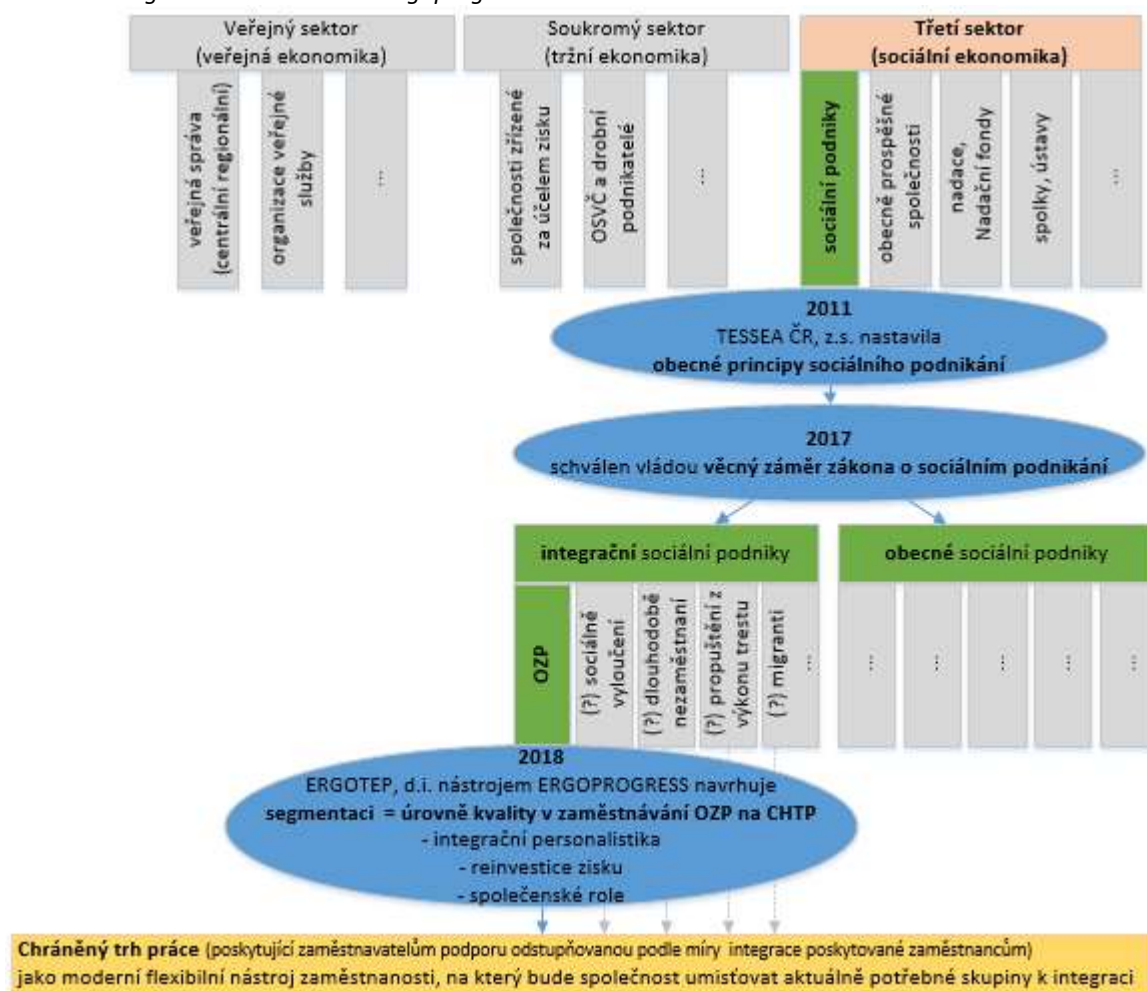
Celkově byl projekt průběžně se stakeholdery zhodnocen na setkání stakeholderů v Senátu dne 9. 10. 2018 (viz pozvánka v [Příloze 5](#)). Setkání se zúčastnila většina stakeholderů. Prezentaci měla většina partnerů. Setkání potvrdilo správnost směřování projektu.

5. LOGIKA NAVRHOVANÉ SEGMENTACE ISP

Realizátor projektu vzhledem ke svému dlouhodobému pohybu v problematice sociálního podnikání pozoruje, že končí svoji činnost nebo se potýká s existenciálními problémy významná část projektů/podniků/aktivit, které vznikly díky financování v programovém období SF 2007-2013². Ukazuje se, že **pouhé vytvoření „obecných principů“ není schopné zajistit dlouhodobě udržitelný provoz podniků a další rozvoj aktivit**. Ačkoliv kolem roku 2011 toto nastavování obecných principů sociálního podnikání splnilo svoji roli (např. aktivita TESSEA), nyní je rok 2019, situace se vyvinula a i reakce na ni musí být jiná.

Evropský lídr v integračním sociálním podnikání OZP, družstvo Ergotep, je přesvědčený o tom, že je nutné **v přímé návaznosti na poznatky z praxe vytvořit kvalitní segmentaci ISP**, na kterou by se následně navázalo **odstupňované financování** podpory podniků na CHTP.

Obrázek 4 Segmentace ISP OZP dle Ergoprogress v celkovém kontextu



Zdroj: zpracoval autor, J. Svitáková (2019)

Tuto segmentaci Ergotep vytvořil v rámci projektu Ergoprogress pro oblast **Integračního sociálního podnikání OZP na CHTP** (viz Obrázek 4 a [Kapitola 5.1](#)).

² Podle průzkumu P3 představovaly zdroje z OP LZZ a IOP v roce 2012 průměrně 33 % příjmů sociálních podniků. Zatímco podpora ze strany měst a obcí kolem 2,3 % a podpora z národních dotačních programů 1,8 %. (https://www.vlada.cz/assets/ppov/rnno/dokumenty/studie_vyskocil_pro_web.pdf)



V případě, kdy by stát chtěl rozšířit státní politiku zaměstnanosti i na integraci sociálně vyloučených osob, menšin, migrantů, dlouhodobě nezaměstnaných, apod. měl by, pro vytvoření segmentace dalších typů integračního sociálního podnikání zaměřeného na integraci jiných cílových skupin, oslovit jiné odpovídající odborníky z praxe.

Obrázek č. 4 představuje kontext, ve kterém se vyvinul inovační nástroj Ergoprogress obsahující segmentaci ISP OZP:

V rámci společenského modelu lze v ČR vidět tři společenské sektory. Smyslem **veřejného sektoru** je poskytování veřejných služeb prostřednictvím peněz z veřejných rozpočtů naplňovaných z daní. **Soukromý sektor** spojuje subjekty, které se ve svém dobrovolném rozhodování řídí vlastními ekonomickými zájmy. Zahrnuje soukromé firmy vlastněné jednotlivci či skupinami osob (zřízené zpravidla k dosažení zisku) a jednotlivce vykonávající soukromé ekonomické činnosti. **Sociální ekonomika** je pokládána za jiný způsob podnikání; jejím cílem je dát člověka do středu zájmu ekonomických aktivit. V České republice vzniká potřeba vymezit a teoreticky zdůvodnit formu třetího sektoru. Z hlediska právních forem se v ČR jedná například o obecně prospěšné společnosti, spolky, ústavy, občanská sdružení, nadace a nadační fondy. Pro třetí sektor se v zahraničí užívá také pojem sociální ekonomika. **V sociální ekonomice dochází k sociálnímu podnikání, které provádějí sociální podniky.** V České republice se do povědomí odborné veřejnosti nejvíce zapsaly definice a principy sociálního podniku dle Tessea, které vznikly v roce 2011³.

Téměř deset let připravovaný **zákon o sociálním podnikání**, ve svých úvodních tezích schválených vládou v květnu 2017⁴, definuje dva základní druhy sociálního podnikání: **OSP** (ostatní sociální podnikání) a **ISP** (integrační sociální podnikání).

Nyní je zákonem o zaměstnanosti (§ 78a) podporováno **zaměstnávání OZP** ve formě **nárokového příspěvku**, který získávají všichni „zaměstnavatelé s více než 50 % OZP na CHTP“. Do budoucna lze ale předpokládat, že stát nemůže nadále integrovat jen jednu skupinu (OZP), protože potřebných skupin k integraci je více.

Aktuálně se vláda potýká s finanční neudržitelností současného nastavení podpory na **CHTP, jehož nákladovost prudce roste** v návaznosti na růst minimální mzdy a počet zaměstnavatelů na CHTP a počet zaměstnaných osob u těchto zaměstnavatelů. Vzhledem k tomu, že jediným parametrem pro obdržení příspěvku je „zaměstnání“, nemá stát k dispozici nástroj, kterým by odlišil integrační sociální podniky od pouhých zaměstnavatelů.

Tento nástroj státu pro ISP OZP navrhuje Ergoprogress a umožňuje provést **segmentaci** - zhodnocení kvality podniků zaměstnávajících OZP a jejich zařazení do úrovní podle míry integrace poskytované OZP zaměstnancům, na které může stát navázat **odstupňováním výše finančního příspěvku**. Podniky na CHTP hlásící se k principům sociálního podnikání, poskytující svým zaměstnancům přístupy integrační personalistiky, reinvestující zisk podle pravidel a plnící společenské role nad rámec pouhého zaměstnávání, by získávaly větší finanční prostředky, než přefakturanti, přeprodejci, a poskytovatelé pracovních pozic nevhodných pro OZP, kterým by bylo možné příspěvky snížit až zrušit (a tím i pročistit množinu „zaměstnavatelů OZP na CHTP“.)

Tímto přístupem by se **CHTP stal moderním flexibilním nástrojem zaměstnanosti**, na který by mohla společnost umisťovat skupiny potřebující integraci, za současného dodržení chování řádného hospodáře k veřejným prostředkům (podložené získání „value for money“).

³ <http://www.tessee.cz/tessee-o-nas/definice-a-principy-socialniho-podnikani>

⁴ https://www.vlada.cz/cz/clenove-vlady/pri-uradu-vlady/jan_chvojka/aktualne/vlada-schvalila-vecny-zamer-zakona-o-socialnim-podnikani-156279/

5.1. Charakteristiky stupňů segmentace - zavedení principů ISP dle Ergoprogressu

Čtyřstupňová škála uvedená níže v tabulce (obrázek 5) je určena k (sebe)hodnocení podniků zaměstnávajících OZP a potenciálních zaměstnavatelů OZP, kteří mají ambici stát se plnohodnotným integračním sociálním podnikem OZP na CHTP. 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 1 (Adept zaměstnávání OZP) přímo do stupně 4 (Integrační sociální podnik OZP).

Obrázek 5 Stupně a charakteristiky segmentace pro sebehodnocení podniků v nástroji Ergoprogress **

stupeň	charakteristika	parametry monitoringu*
1 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.	-
2 Zaměstnavatel OZP	Podnik zaměstnávající více než 50 % OZP. Často především s nelehčím postižením, v I. stupni invalidního důchodu nebo OZZ.	6 7(a,b,c)
	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.	8 9 (a-i) 11c
	Bez principů sociálního podnikání – OZP nabízí pouze zaměstnání se mzdou dotovanou státem na CHTP, činnost bez cíleného prospěchu pro společnost.	3
	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)	10
	Závislost na státních dotacích - vysoký podíl cizích prostředků na obratu, málo významných obchodních partnerů.	2, 11b
3 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.	6 7(a,b,c)
	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.	8 9 (a-i) 11c

4	Integrační sociální podnik OZP	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.	3 (a, b, c) 4 (a, b, c)
		Alespoň dvě společenské role - kromě „zaměstnávání OZP“ je podnik navíc např. aktivní ve spolupráci s místními partnery.	11a
		Možný poskytovatel náhradního plnění - využívání sociálního marketingu. Nositel Znamky postižených I. stupně.	10
		Zvyšující se ekonomická stabilita podniku - klesající podíl cizích prostředků na obratu, více obchodních partnerů.	2 11b
		Podnik zaměstnávající více než 50 % OZP. Schopnost zaměstnat nejen osoby v I. a II., ale také v III. stupni invalidního důchodu.	6 7(a,b,c)
		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.	8 9 (a-i) 11c
		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.	3 (a, b) 4 (a, b) 5
		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.	9 (f, h, i) 11a
		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.	10 (a, b, c)
		Ekonomicky stabilní podnik – nízký podíl cizích prostředků na obratu, více významných obchodních partnerů.	2 11b

*viz navazující tabulka „Parametry pro monitoring inovačního nástroje Ergoprogress“

** Je pravděpodobné, že tato tabulka bude ještě upravována (zpřesňována) v průběhu projektu v návaznosti na vznikající Metodiku tak, aby byla přesněji provázána s konečnou verzí modulů Ergoprogressu, a dále aby byla provázána se Směrnicí pro hodnocení kvality řízení organizací, které zaměstnávají či integrují osoby se zdravotním postižením (viz [Kapitola 7](#)) známky Práce postižených.

*** 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.



5.2. Parametry pro monitoring inovačního nástroje Ergoprogress

Parametry (indikátory) se zaměřují jak na stav a postavení OZP zaměstnanců v podnicích zavádějících Ergoprogress, tak na stav a vývoj podniku jako celku. Parametry jsou kvantitativního i kvalitativního typu a reflektují datové požadavky modulů z KA02.

1	Roční čistý obrat - uveďte roční čistý obrát za rok 2018 podle účetní závěrky.
2	Podíl cizích prostředků na obrátu - uveďte podíl za rok 2018 v %, vycházejte z účetní závěrky.
3	Máte zakotveny principy sociálního podnikání (principy dle TESSEA - http://www.tessea.cz/tessea-onas/define-a-principy-socialniho-podnikani) - odpovězte ano/ne.
	3a. Principy sociálního podnikání zakotveny v základním dokumentu (stanovy, společenská smlouva) - ano/ne.
	3b. Principy sociálního podnikání zakotveny ve vnitřním předpisu - ano/ne.
	3c. Principy sociálního podnikání zakotveny jinde - ano/ne, popište kde.
4	Máte zakotvenou reinvestici zisku - odpovězte ano/ne, pokud ano napište přesné znění!
	4a. Reinvestice zisku zakotvena v základním dokumentu (stanovy, společenská smlouva) - ano/ne.
	4b. Reinvestice zisku zakotvena ve vnitřním předpisu - ano/ne.
	4c. Reinvestice zisku zakotvena jinde/jinak - ano/ne, popište kde a jak.
5	Výše reinvestice zisku - uveďte výši reinvestice v roce 20xx zaokrouhlenou na celé tisíce podle účetní závěrky.
6	Přepočtený počet všech zaměstnanců - uveďte počet k 31. 12. 20xx zaokrouhlený na dvě desetinná místa.
7	Přepočtený počet všech zaměstnanců OZP - uveďte počet k 31. 12. 20xx zaokrouhlený na dvě desetinná místa.
	7a. Přepočtený počet zaměstnanců OZZ - uveďte počet k 31. 12. 20xx zaokrouhlený na dvě desetinná místa.
	7b. Přepočtený počet zaměstnanců v I. a II. stupni invalidního důchodu - uveďte počet k 31. 12. 20xx zaokrouhlený na dvě desetinná místa.
	7c. Přepočtený počet zaměstnanců ve III. Stupni invalidního důchodu - uveďte počet k 31. 12. 20xx zaokrouhlený na dvě desetinná místa.
8	Přítomnost personálního útvaru nebo samostatného personalisty - ano/ne, pokud ano uveďte přepočtené úvazky personalistů zaokrouhlené na dvě desetinná místa.
9	Přítomnost specifických personálních procesů - uplatňujeme některý z níže uvedených specifických personálních procesů ano/ne.
	9a. Zkrácené pracovní úvazky - ano/ne.
	9b. Variabilita pracovních pozic - jde o možnost střídát pracovní pozice během směny nebo i během týdne/měsíce s ohledem na zdravotní stav zaměstnance - ano/ne.
	9c. Hygiena pracovišť - v pojetí definice zákona o ochraně veřejného zdraví, zákoníku práce a příslušných prováděcích předpisů - ano/ne.
	9d. Bezbariérovost pracoviště - jde o součást hygieny pracoviště - ano/ne.
	9e. Komunikace s lékaři specialisty s cílem vhodně uzpůsobovat pracoviště pro konkrétní zaměstnance OZP, nespadá sem komunikace s poskytovatelem pracovnělékařské služby - ano/ne.
	9f. Sociální bydlení - zde myšleno jako zajišťování vhodného sociálního bydlení pro zaměstnance OZP (cílovou skupinu) - ano/ne.
	9g. Doprava do zaměstnání - ano/ne.
	9h. Vzdělávání a rozvoj cílové skupiny - zajišťujete interní/externí vzdělávání, praxe, stáže - ano/ne.
	9i. Přítomnost sociální služby - výhradně sociální rehabilitace ⁵ pro OZP, ne jiná sociální služba zajišťovaná pro jiné cílové skupiny a s jinou náplní! - ano/ne.
10	Používáte některé z níže uvedených specifických obchodních nástrojů - ano/ne
	10a. Používáte známku práce postižených - ano/ne.
	10b. Používáte CSR komunikaci - ano/ne.
	10c. Používáte náhradní plnění - ano/ne, pokud ano, tak uveďte objem za rok 20xx zaokrouhlený na celé tisíce.
	Doplňující otázky
	11a. Podílel se váš podnik v posledním měsíci na nějaké regionální, společenské či environmentální akci? (jak)
	11b. Získali jste v posledním měsíci novou zakázku, která by diverzifikovala pracovní možnosti pro vaše OZP zaměstnance? (jakou)
	11c. Byla za poslední měsíc většina vašich OZP zaměstnanců vyplacena vyšší než minimální mzda? ano/ne (buď trvale vyšší než minimální mzdou nebo formou mimořádné odměny)
	11d. Řešili jste v posledním měsíci nějaké problémy nebo dosáhli úspěchů, které by ovlivňovaly vaši činnost?

⁵ Sociální služba „sociální rehabilitace“ cílí na řešení problémů OZP zaměstnanců, které jim často neumožňují žít kvalitní pracovní život, ať již jde např. o dluhy/finanční problémy nebo třeba o chybějící pracovní návyk.



6. PILOTNÍ TESTOVÁNÍ ZAVÁDĚNÍ INOVACE

V průběhu projektu probíhá kromě segmentace principů Integrovaného sociálního podnikání OZP na CHTP v ČR (viz [Kapitola 5](#)) také pilotní testování zavádění Ergoprogressu u šesti partnerů projektu. V této kapitole se evaluace věnuje jednak významnému metodickému posunu, který projekt v oblasti vývoje inovace Ergoprogress udělal v oblasti charakteristik a jejich parametrů (původní návrh je popsán v EP), a dále popisu vývoje u jednotlivých partnerů.

Cílovou skupinou projektu jsou „zaměstnavatelé OZP na CHTP“, které představují partneři projektu. Každý z partnerů projektu je jiný svými charakteristikami (např. zaměření na služby/výrobu, nezisková/obchodní společnost, malý/velký podnik, začínající/ s tradicí, ad.) a nachází se v jiné situaci a stupni zavedení principů integrovaného sociálního podnikání OZP. Vstupní situace partnerů je popsána v samostatné Vstupní analýze cílových skupin, která je jedním z povinných evaluačních výstupů projektů realizovaných v této výzvě. Oproti tomu tato kapitola se zabývá především zhodnocením zavedení segmentace⁶, do jaké míry proběhla implementace modulů Ergoprogressu včetně předání základní filosofie, a především k jakým u partnerů došlo změnám včetně vlivu kontextových faktorů.

Implementace jednotlivých modulů Ergoprogress proběhla u partnerů v období květen až říjen 2018, dále jsou podporováni individuálními konzultacemi, společnými setkáními, funkčním webem isp21, ad.

Následující část obsahuje citlivé údaje o partnerech (včetně částí majících charakter obchodního tajemství). Z tohoto důvodu zde tuto část nezveřejňujeme.

⁶ Mít „zavedenou segmentaci“ znamená, že management podniku ví, co má dělat a jak to má dělat, aby podnik naplnil podmínky pro stupeň (4) Integrovaného sociálního podnikání OZP na stupnici Ergoprogressu. Tato znalost segmentace umožňuje přeskokovat obvyklé vývojové stupně.



Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost





Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost





Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost





Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost





Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost





Obecné komentáře v nepřímé návaznosti na pilotní testování

- Obecným fenoménem, který v širší návaznosti na Ergoprogress a jeho požadavky tým sleduje, je praxe, ve které si **neziskové či církevní organizace zřizují obchodní společnosti** (s.r.o.), aby je mohly napojit na dotace, či jinak z nich získávat finanční prostředky pro svoje fungování. Zřizují se tak instituce a firmy, ve kterých nikdo manažersky nedotáhne obchodní procesy, nezaměřuje se na kvalitu produktů/služeb a nezajistí dlouhodobou ekonomickou udržitelnost. A když skončí financování z dotačního programu, končí i podpořené podniky. Nízká manažerská úroveň řízení podniku je významný rizikový faktor rozvoje SP.

Charakteristické rysy takto zřizovaných subjektů:

- Nevhodné zpracování společenské smlouvy (neziskový subjekt je často 100 % vlastníkem, snižuje to motivaci - podnik vlastně řídí zaměstnanci, snižuje to flexibilitu – zásadní rozhodnutí často schvaluje statutární orgán zřizovatele).
- Podcenění personálních zdrojů - zaměstnanci často kombinují úvazky mezi zakladatelem a zřízeným subjektem, nový podnikatelský subjekt je z pohledu priorit sekundárním projektem a chybí mu personální kapacity.
- Nevhodnost organizace obchodních produktů mezi zřizovatelem a založeným subjektem, kdy se často zřizovatel chová macešsky.

Lze pozorovat, že v oblasti školství či sociálních a zdravotních služeb jsou církvemi zřizované instituce již řadu let na špičce a jejich společenský přínos a dopad je zcela zřejmý. Časem ale přišly o kontinuitu zkušenosti umět hospodařit a budou se to muset znovu naučit.

- Jako klíčový faktor pro rozvoj sociálních podniků (včetně rychlosti a možností nasazování Ergoprogressu do firmy) se profiluje manažerská kapacita – a to jak v oblasti nutných znalostí, tak v oblasti pravomocí změny zavádět.



7. ZNÁMKA PRÁCE POSTIŽENÝCH A ERGOPROGRESS

V oblasti zaměstnávání OZP na CHTP lze z hlediska kvality kromě Ergoprogressu sledovat iniciativu Ochranná známka práce postižených, která funguje již více než deset let. Znamka garantuje, že výrobek nebo službu minimálně ze 75 % spoluvytvořili zaměstnaní lidé s postižením.



Znamka se během let vyvíjela, dostala se do systému České kvality a patří mezi národní značky. V současné době i tato známka začíná reflektovat dělení se prostředím v zaměstnávání lidí se zdravotním postižením. OZP v současné době mohou pracovat na volném pracovním trhu, nebo v chráněném pracovním prostředí. Nicméně uvnitř CHTP by se jejich zaměstnávání mělo dále dělit na běžné zaměstnávání, které je charakterizováno tím, že ve firmě pracuje více než 50 % OZP, a na nový směr, který svým specifickým přístupem k OZP představují integrační sociální podniky. Integrační sociální podnikání se tím aktuálně stává druhou linií známky práce postižených.

Začátkem roku 2019 Ergotep CSR Institut, o.p.s. začal pracovat na zajištění nezávislého hodnocení žadatelů pro Ochrannou známku práce postižených spravovanou a vlastněnou Nadačním fondem pro podporu zaměstnávání osob se zdravotním postižením (NFOZP).

V podstatě lze zjednodušeně shrnout, že **známka práce postižených = implementovaná segmentace Ergoprogressu:**

- první úroveň známky: **Práce Postižených – Zaměstnavatel OZP**
- druhá úroveň známky: **Práce Postižených – Integrační sociální podnik**

Aktuálně probíhá činnost pracovní skupiny, která pracuje na kodifikacích posuzování podniků, je vypracovávána Směrnice pro hodnocení kvality řízení organizací, které zaměstnávají či integrují osoby se zdravotním postižením.

NFOZP nadále značku vlastní a zajišťuje také její propagaci a marketing. Klade si za cíl zviditelnovat integrační sociální podniky, které splní podmínky pro udělení značky druhého stupně a poukazovat na ně jako na příklady dobré praxe.

Ochranná známka bude podnikům propůjčována na čtyři roky, po kterých proběhne další zhodnocení⁷.

Je zvažována možnost, že kromě Ergotep CSR Institutu by se hodnotiteli mohli stát a hodnocení provádět i manažeři úspěšných partnerů projektu Ergoprogress, protože vzhledem k obsahu projektu budou nositeli potřebných kompetencí (teoretických znalostí a dovedností získaných praxí).

Více viz:

- <http://www.pracepostizenych.cz/>
- <https://www.ergotepcsr.cz/o-nas/aktualne-z-ops/65-lenka-kohoutova-o-projektu-ochranna-znamka-prace-postizenych?highlight=WyJ6bmFta2EiXQ==>

⁷ Současní nositelé známky ji mohou nadále využívat dle stávajících podmínek až do vypršení jejich dané lhůty (max. 2 roky). Následná certifikace u nich již bude probíhat podle nových pravidel.



8. ZÁVĚR

Projekt se aktuálně nachází zhruba v 15. měsíci realizace (z 24 celkem) a zatím se struktura a provedení jednotlivých klíčových aktivit a plánovaných výstupů zdá být optimální.

Je potřeba vnímat, že **projekt je realizován v živém prostředí vývoje legislativních pravidel a předpisů, které jej přímo ovlivňuje a na které se snaží aktivně působit**. Projekt musel v první fázi své realizace zastavit svůj rozvoj propojený s legislativním a společenským prostředím, a v KA Implementace dobudovat a domyslet segmentaci ISP (což je v Záměru projektu uváděná „plnohodnotnost“, obsah vznikající Metodiky) a implementovat do partnerských firem i s rizikem, že některé parametry segmentace budou muset být s ohledem na vývoj legislativy změněny. V současné chvíli to vypadá, že filosofie Ergoprogressu vhodně souzní s úpravami zákona zaměstnanosti, tj. že se projektovým týmem predikovaný vývoj trefil do potřeb veřejné správy (viz [Kapitola 1](#)). Velmi pozitivně se v tomto širším pohledu projevila advokační práce - přímá komunikace projektového týmu se stakeholdery z legislativního prostředí (viz [EO 09](#)). Inovační postup Ergoprogress je vnímán jako proaktivní a udržitelné východisko z krize financování chráněného trhu práce a zároveň společensky přínosného rozvoje sociálního podnikání.

Nástroj Ergoprogress je nositelem společensky žádoucích procesů ISP OZP, jejichž možnou segmentaci shrnul do čtyř stupňů a kvalitativně je popsal (viz [Kapitola 5.1](#)). Implementací jednotlivých modulů do podniků nedosahujících parametrů nejvyšší úrovně (4) *Integrační sociální podnik OZP*, spouští jejich vývoj tímto směrem (viz [Kapitola 6](#)). Snaží se ochránit tyto podniky před počátečními chybami a zrychlit jejich náběh do fungování s parametry plnohodnotných ISP OZP. **Ergoprogress jako nástroj sociální inovace sám o sobě není zárukou ekonomické úspěšnosti jakéhokoli podniku v jakémkoliv oboru. Výsledkem jeho aplikace v prostředí firmy je připravenost, 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 je Ergoprogress do podniků partnerů uváděn zcela na dobrovolné bázi. Lze předpokládat, že pokud by na to byly ze zákona navázány peníze (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 výsledky i bez legislativní povinnosti. Nyní projekt v maximálním možném časovém úseku daném omezenou délkou realizace zachycuje různé typy podniků zabývajících se zaměstnaností či integrací osob se zdravotním postižením v různé fázi vývoje směrem k principům integračního sociálního podnikání, čelící různým výzvám (viz [Kapitola 6](#)).

Klíčovým neočekávaným faktorem ovlivňujícím projekt, který má přímý dopad na existenci partnerských, ale i ostatních subjektů cílové skupiny, je **prudké tempo zvyšování minimální mzdy** a následné (ne)zvyšování **příspěvku na zaměstnávání OZP** (podle § 78a zákona o zaměstnanosti) (viz [EO 04](#)).

Z důvodu nižší strukturální úrovně obchodních a podnikatelských projektů zaměřených zejména na kompletní a jednoduchou výrobu, je prudké zvyšování minimální mzdy faktorem, který silně snižuje produktivitu práce jednotlivých sociálních podniků a snižuje jejich konkurenceschopnost. Rychlost zvyšování mezd nedává podnikům nutný čas na změny (se



kterými by jim mohl dopomoci i Ergoprogress). Sociální podniky si nedovolují zdražit svoje produkty/služby, ačkoliv se jim o desítky procent zvýšily mzdové výdaje, dochází ke vzniku dumpingových cen, a tím i ekonomické likvidaci zevnitř. Problémem se také stává dlouhodobost uzavřených kontraktů, které smluvně s tak výrazným růstem nákladů nepočítaly. Ideálním způsobem řešení situace se zdá být právě doplnění produktového portfolia podniků o projekty společenského charakteru zaměřené na rozvoj cílové skupiny podniků pracujících s OZP, jejichž výbornou základnou a nutným předpokladem je vybudovaná minimální úroveň procesu Integrační personalistiky. Pokud toto podnik zvládne, je připraven realizovat i obchodně společenské projekty a strategicky rozkládat rizika na další obchodní produkty.

Projektu se stalo, že jeden partnerů projektu (společnost Dřevovýroba Otradov) nezvládl prudké navýšení minimální mzdy a pokles konkurenceschopnosti v kombinaci s neudržením výrobního trendu a musel ukončit zaměstnanost OZP (viz [Kapitola 6 SP1](#)).

S prudkým tempem zvyšování minimální mzdy **se zvyšuje finanční náročnost chráněného trhu práce** jako nástroje politiky zaměstnanosti (viz [Kapitola 1](#)). Vzhledem k vývoji společnosti lze předpokládat, že do budoucna **CHTP nemůže nadále podporovat integraci jen jedné skupiny potřebných osob** (což jsou nyní OZP). To jsou faktory, které podkládají návrh nepodporovat podniky na CHTP plošně, ale odstupňovat výši podpory podle míry integrace, kterou zaměstnavatelé na CHTP svým zaměstnancům poskytují. Jde o zavedení hodnocení kvality s výslednou **segmentací, jejíž parametry projekt Ergoprogress navrhnul pro ISP OZP** (viz [Kapitola 5](#)), a která je nyní ve fázi obsahového propojování s již společensky uznávanou Ochranou známkou Práce postižených (viz [Kapitola 7](#)).

Projektu Ergoprogress nyní zbývá cca 8 měsíců realizace. Fokus jeho pokračující činnosti spočívá v několika směrech:

- vytvoření **Metodiky nástroje Ergoprogress** současně s rozvojem portálu **isp21.cz** (viz [EO8](#)) jako informační a komunikační platformy pro podporu integračního sociálního podnikání v ČR.
- **individuální podpora všem partnerům projektu**, zaměstnavatelům OZP, u kterých probíhá pilotní zavádění nástroje Ergoprogress, aby dosáhli co možná největšího rozvoje (a tedy i co nejvyššího stupně v segmentaci ISP OZP a získali Známkou práce postižených).
- advokační práce v prosazování základní filosofie segmentace podle Ergoprogressu u stakeholderů.
- další monitoring a evaluace procesu a dopadů projektu pro Závěrečnou evaluační zprávu.

Projektový tým věří v základní myšlenku, že lze **tvořit byznys s vysokou přidanou společenskou hodnotou**. Je pro to nutné vybudovat opravdu korektní hranice (integračního) sociálního podnikání bez předsudků, že co je „sociální“ musí zavánět rozdáváním a neefektivitou. Proto se Ergoprogress, kromě integrační až komplexní péče o zaměstnance na CHTP (OZP a potenciálně i další skupiny), zaměřuje i na ekonomickou udržitelnost ISP. Integrační sociální podnikání je pořád „podnikání“, a tedy by mělo být co nejméně závislé na ostatních prostředcích svého financování (dotacích).

Projektový tým současně doufá a podporuje to, aby zákonodárce nezůstal na půli cesty (viz [EO3](#)) a v dohledné době, pořádně a bez zbytečné byrokracie, doplnil systém o kvalitativní hodnocení zaměstnavatelů na CHTP. Bez změny plošného vyplácení příspěvku podle § 78



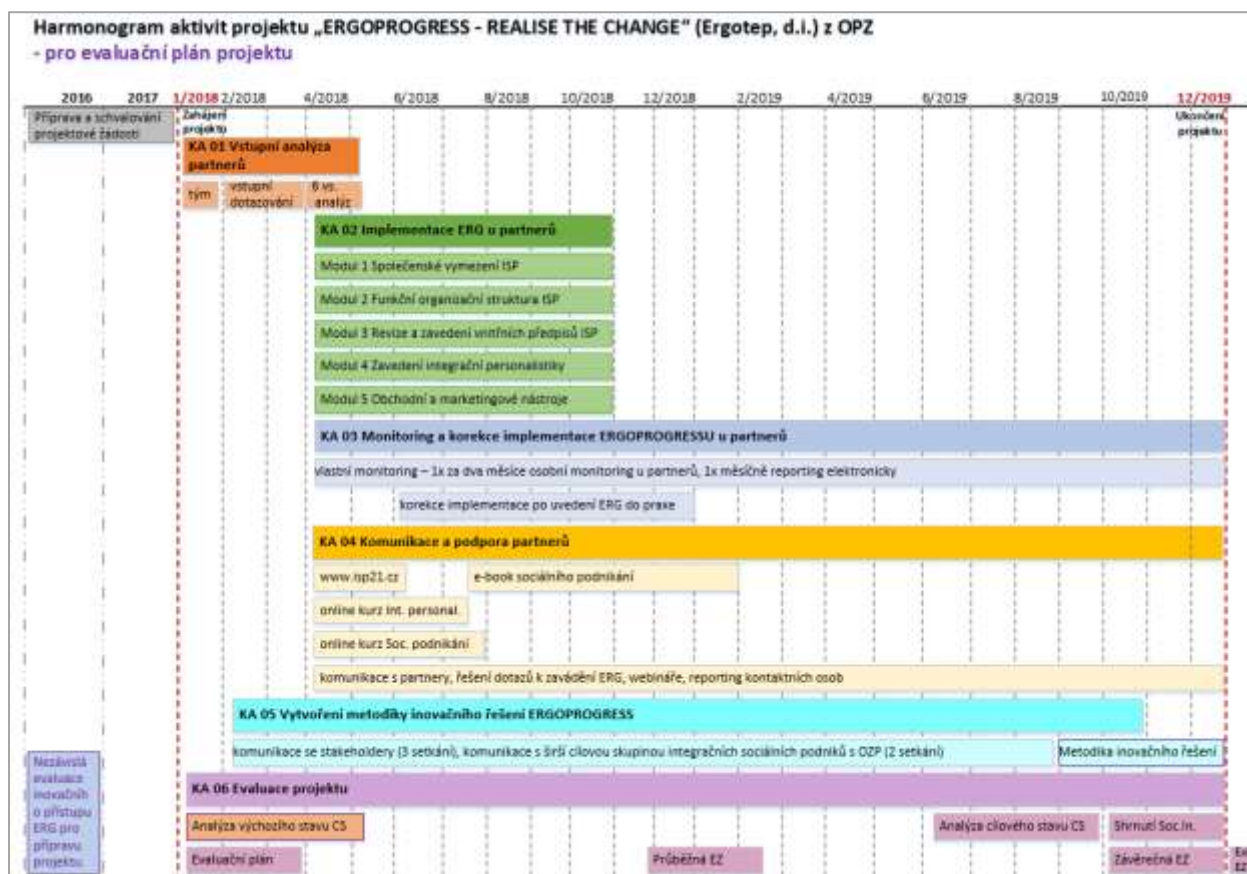
zákona o zaměstnanosti ostatně systém nemůže ekonomicky dlouho fungovat (viz [Kapitola 1](#)). Nyní, na vrcholu ekonomického růstu, je pro zavádění takových změn ideální čas. Projektový tým je přesvědčen, že (integrační) sociální podnikání je vyšším vývojovým stupněm podnikání, a že zejména v našem evropském prostoru za pár let nebude již jiný model ani možný. Proto nadále považuje rozvíjení filosofie a prosazování nástroje Ergoprogress za účelné a užitečné.

PŘÍLOHA 1 PŮVODNÍ 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.

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

Obrázek 6 Původní harmonogram projektu a evaluace (leden 2018)

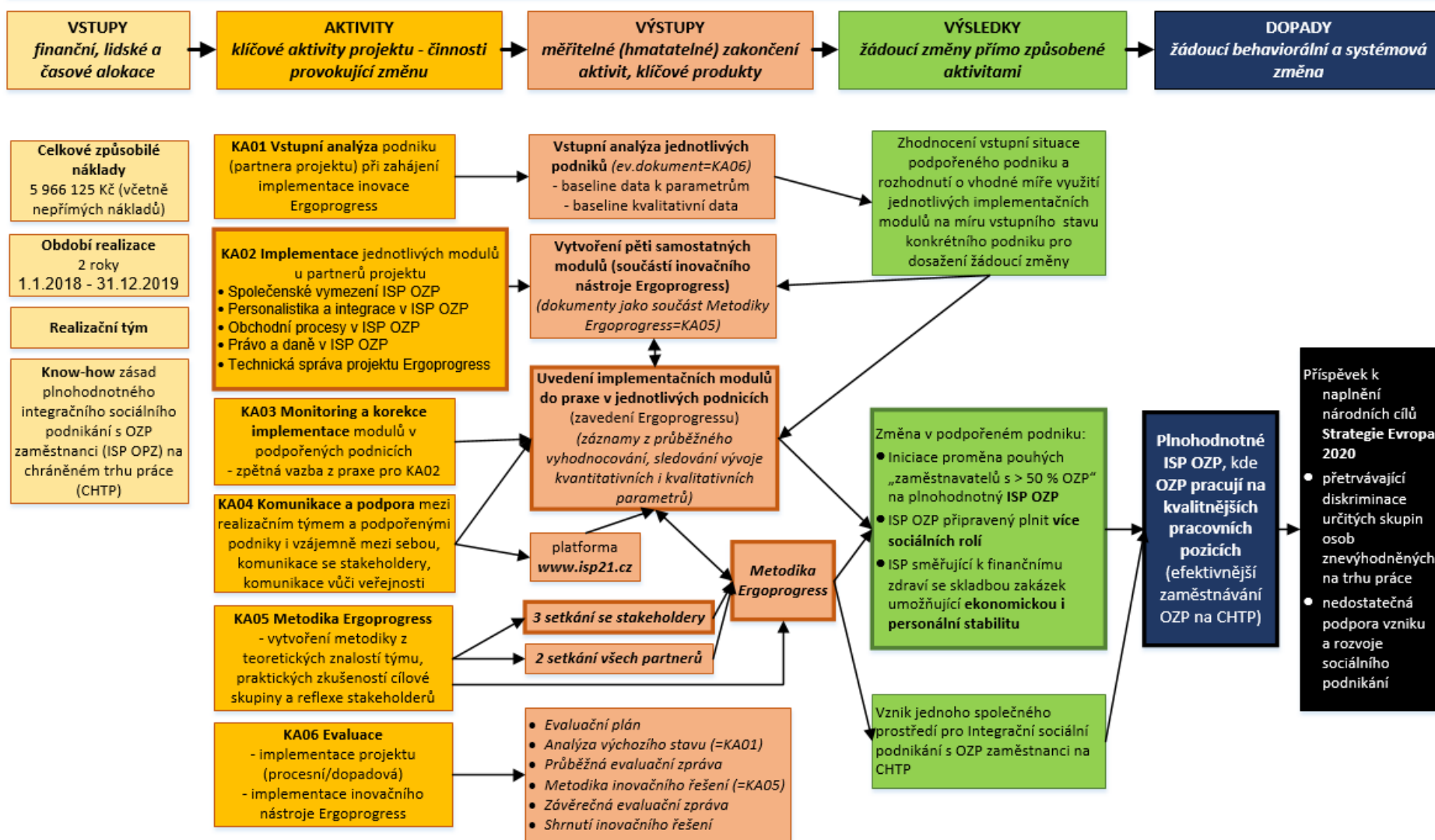




PŘÍLOHA 2 PŮVODNÍ TEORIE ZMĚNY PROJEKTU

Obrázek 7 Původní teorie změny projektu Ergoprogress (EP,2018)

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





PŘÍLOHA 3 DOTAZNÍK PRO VSTUPNÍ ANALÝZU

Sledovaná oblast	Analýza	Parametr – co se dále sleduje	Způsob vyplnění / Škála
Základní údaje a obecná charakteristika firmy.	Název a právní forma	-	Dle zápisu ve veřejném rejstříku.
	Sídlo	-	Dle zápisu ve veřejném rejstříku.
	IČ	-	Dle zápisu ve veřejném rejstříku.
	DIČ	-	Dle zápisu ve veřejném rejstříku.
	Bankovní spojení	-	Účet pro platby v rámci projektu.
	Účast ve skupině (holding, profesní sdružení atp.)	-	Popsat max. 2000 znaků.
	Statutární orgán (typ + jméno)	-	Dle zápisu ve veřejném rejstříku.
	Kontaktní osoba pro Ergoprogress	-	Jméno + kontaktní údaje.
	Charakter firmy	-	• Neziskový subjekt, který se rozhodl podnikat. • Podnikatelský subjekt, který se chce stát SP. • Zcela nový subjekt.
	Stručná historie firmy.	-	Popis max. 2000 znaků.
	Máte nějaký firemní dokument, který řeší koncepční rozvoj firmy? Pokud ano předložte jej.	-	ANO/NE Předložení dokumentu.
	Spolupracujete s místními aktéry – škola, obec, spolky, aj. Jak?	-	ANO/NE Popis max. 2000 znaků.
	Přehled organizační struktury firmy v grafickém znázornění. Vnitřní předpisy, které řeší organizační strukturu.	-	Předložení dokumentů.
	Obory ve kterých podnikáte.	-	Vypsát dle skutečnosti a porovnat s RŽP
	Jaké problémy vás v podnikání nyní nejvíce zatěžují?	-	• Legislativa • Přístup úřadů • Nedostatek zaměstnanců • Nedostatek zakázek • Jiné – vypsát max. 200 znaků.
	Jaké máte v hlavním oboru podnikání postavení na trhu? (Váš subjektivní názor!)	-	• Monopol • Dominantní – uvést podíl na trhu • Významný hráč – uvést podíl na trhu • Relevantní hráč • Marginální – nikdo mě nezná, začínám
	Proč sociálně podnikáte/chcete podnikat? Proč se zaměřujete na cílovou skupinu OZP?	-	Popis max. 2000 znaků.
	Vaše motivace vstupu do projektu Ergoprogress.	-	Popis max. 1000 znaků.
	Jak často se mění management vaší firmy?	-	• Hodně často – každý rok • Často – každá dva až tři roky • Průměrně – maximálně jednou za tři až čtyři roky • Málo – jednou za pět a více let. • Vůbec – nikdy se za posledních deset let nezměnil.
	Jaká je fluktuace vašich zaměstnanců?	-	• Velká – více jak 15% ročně • Průměrná – mezi 5 a 15 % ročně • Nízká – do 5% ročně
	Roční čistý obrát podniku za poslední 3 účetní období..	Roční čistý obrát podniku.	Dle účetní závěrky. Za poslední 3 účetní období.
	Podíl cizích prostředků na obrátu za poslední tři účetní období.	Podíl cizích prostředků na obrátu.	Dle účetní závěrky. Za poslední 3 účetní období.



	Výše reinvestice zisku za poslední tři účetní období.	Výše reinvestice zisku.	Dle účetní závěrky. Za poslední 3 účetní období.
modul: Společens ké vymezení ISP OZP	Máte v nějakém firemním dokumentu zakotveny principy sociálního podnikání?	Přítomnost principů.	ANO NE
	Pokud ano v jakém a jaké?	Počet a jaké.	Vypsát jednotlivé principy dle TESSEA 2011 + případně své vlastní. Max. 2000 znaků.
	Je ve vašem podnikání zastoupena integrace OZP?	Existence integrace v podnikání	ANO NE
	Kde je integrace OZP zastoupena - popsat procesy. Jaká?	-	Počet + zaškrtnout z předem definovaných?
	Jaký máte názor na CHTP?	-	Spokojen x Nespokojen Není třeba změna x je třeba změna Je spravedlivá plošná podpora subjektů na CHTP? Vypsát jaká změna je třeba
	Setkali jste se s věcným záměrem zákona o sociálním podnikání?	-	ANO NE
	Pokud ano, jak jej hodnotíte?	-	- Nemám výhrad - Takový zákon nepotřebujeme - Mám tyto výhrady - vypsát:
modul: Personalis tika a integrace v ISP OZP	Popište trend vývoje zaměstnanosti ve vaší firmě za poslední 3 roky.		- roste - snižuje se - stagnuje Popsat potíže s náborem atp. - max. 2000 znaků.
	Celkový fyzický počet zaměstnanců ke konci posledních 3 let..	Přepočtený počet všech zaměstnanců OZP	Číslo dle mzdové evidence za roky 2017, 2016 a 2015.
	Průměrný roční přepočtený počet zaměstnanců OZP ke konci posledních 3 let..	Přepočtený počet všech zaměstnanců OZP (OZZ, stupně I.a II., III.)	Číslo dle mzdové evidence 2017, 2016 a 2015.
	Průměrná měsíční mzda zaměstnanců OZP ke konci posledních 3 let..	Nadprůměrná mzda u většiny OZP ano/ne.	Číslo dle mzdové evidence 2017, 2016 a 2015.
	Průměrná hodinová délka pracovního úvazku OZP za posledních 3 roky.	-	Číslo dle mzdové evidence 2017, 2016 a 2015.
	Jaký hendikep převažuje u Vašich zaměstnanců OZP?	-	- tělesné, - duševní, - mentální postižení - jiné: ...
	Máte samostatný personální útvar? Pokud ano, předložte jeho popis – organizační struktura, popis činnosti.	Přítomnost personálního útvaru nebo samostatného personalisty - ano/ne, pokud ano uveďte přepočtené úvazky personalistů zaokrouhlené na dvě desetinná místa.	Popsat volně. Dále se sleduje soulad s Ergoprogressem.
	Máte samostatného personalistu? Pokud ano, předložte popis jeho pracovní činnosti.		Popsat volně. Dále se sleduje soulad s Ergoprogressem.
	Pokud nemáte samostatného personalistu – kdo u vás tuto agendu řeší, jaký je popis jeho pracovní činnosti?	-	Popsat volně. Dále se sleduje soulad s Ergoprogressem.
	Jak evidujete údaje o zaměstnanci?	-	- osobní karty zaměstnance, - dotazník k nástupu do zaměstnání, - osobní složka zaměstnance - jiné Dále se sleduje soulad s Ergoprogressem.
	Jaké specifické personální podmínky uplatňujete pro OZP?	Přítomnost specifických personálních procesů dle seznamu*.	- Zkrácené pracovní úvazky - Komunikace s poskytovatelem pracovně lékařských služeb - Zajištění dopravy zaměstnancům do/ze zaměstnání - Variabilita pracovních pozic (možnost střídání pracovních pozic) - Kvalita pracovního místa (zájem pracoviště, vybavení kuchyňky, sociální zařízení)



			• Úprava pracoviště a hygiena na pracovišti (bezbariérovost, bezprašnost, nastavitelná výška desky stolu) • Interní vzdělávání zaměstnanců • Další /popište/: Dále se sleduje soulad s Ergoprogresssem.
	Jaké příspěvky na podporu zaměstnávání OZP čerpáte?	-	Popsat volně.

* Přítomnost specifických personálních procesů - uplatňujeme některý z níže uvedených specifických personálních procesů (ano/ne):

- **Zkrácené pracovní úvazky**
- **Variabilita pracovních pozic** - jde o možnost střídát 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** - jde o součást hygieny pracoviště.
- **Komunikace s lékaři specialisty** s cílem vhodně uzpůsobovat pracoviště pro konkrétní zaměstnance OZP, nespadá sem komunikace s poskytovatelem pracovnělékařské služby.
- **Sociální bydlení** - zde myšleno jako zajišťování vhodného sociálního bydlení pro zaměstnance OZP (cílovou skupinu).
- **Doprava do zaměstnání.**
- **Vzdělávání a rozvoj cílové skupiny** - zajišťujete interní/externí vzdělávání, praxe, stáže.
- **Přítomnost sociální služby** - výhradně sociální rehabilitace pro OZP, ne jiná sociální služba zajišťovaná pro jiné cílové skupiny a s jinou náplní!



PŘÍLOHA 4 NÁHLED NA PORTÁL ISP21.CZ

Podpora z projektu ERGOPROGRESS - REALISE THE CHANGE - CZ.03.3.68/0/0/19_024/000/7342

Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost

ISP 21 Portál o integračním sociálním podnikání

Rozhovory a reportáže Blogy Aktuality Kalendář **Nové** Teorie ISP OZP Více

Ze sociálního světa #11

AKTUALITY
Ze sociálního světa #11
Do jedenáctého dílu rubriky Ze sociálního světa se dostaly zajímavé novinky, které jistě zaujmou každého čtenáře, jenž se o tato témata...
15/04/2019

Související

ROZHOVOR 27/03/2019
Exkluzivní rozhovor s Jiřím Černým, nejen na téma podnikání na chráněném trhu práce

REPORTÁŽ 22/03/2019
Projekt „Do praxe bez bariér“ byl zahájen!

ROZHOVOR 20/03/2019
Nejen lidé s mentálním postižením, ale také s duševním onemocněním mají možnost pracovat!

Z blogů

BLOG 08/03/2019
Náhradní plnění pohledem statistiky, která věda je.
Karel Machotka

BLOG 11/02/2019
Musí zaměstnavatel vracet příspěvek na zaměstnávání OZP, pokud dostane pokutu?
Karel Machotka

BLOG 31/01/2019
Vždy máme na výběr!
Jan Forbelský

Ze sociálního světa #10
AKTUALITY
Ze sociálního světa #10
Jubilejní desátý díl našeho seriálu s názvem Ze sociálního světa je zde, i tentokrát pro vás máme...
09/04/2019

ROZHOVOR
Václav Uher o Powerchair Hockey
Powerchair Hockey chceme dostat ke každému elektrickému vozíku. Získat nové hráče, dobrovolníky...
10/04/2019

ROZHOVOR
Kavárna Café Robinson motivuje a připravuje na další činnost lidi se zkušeností s duševním onemocněním
Café Robinson, Pardubice. Příjemné posezení na zahrádce, krásně vybavený interiér uvnitř. Sláry...
05/04/2019

Ze sociálního světa #9
Specifické potřeby OZP zaměstnance.



PŘÍLOHA 5 POZVÁNKA NA SETKÁNÍ STAKEHOLDERŮ



SENÁT
PARLAMENTU ČESKÉ REPUBLIKY



Ergotep CSR Institut o.p.s.

**PŘEDSEDA SENÁTU PARLAMENTU ČR
MILAN ŠTĚCH**

A

**PŘEDSEDA SPRÁVNÍ RADY ERGOTEPU CSR INSTITUTU O.P.S.
PETR HERYNEK**

si Vás dovoluji pozvat na seminář

**INTEGRAČNÍ SOCIÁLNÍ PODNIKÁNÍ –
ZAMĚSTNÁVÁNÍ OSOB SE ZDRAVOTNÍM POSTIŽENÍM,**

*který se uskuteční v úterý 9. října 2018 od 13:00 hod.
ve Frýdlantském salonku Valdštejnského paláce.*

*Po ukončení oficiální části jste srdečně zváni na číši vína v přilehlém salonku
a pro zájemce bude připravena prohlídka Valdštejnského paláce.*

*Příchod je z Valdštejské ulice přes recepci „A“
nejpozději v 12:50 hod. S sebou mějte, prosím,
tuto pozvánku a průkaz totožnosti.*

*R. S. V. P. na tel.: 727 959 348,
nebo na e-mail: indrova.h@ergotep.cz
do 2. 10. 2018.*



ZDROJE PRO ZPRACOVÁNÍ PEZ

- 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
- Hodnocení úspěšnosti inovačního řešení „Ergoprogress – realise the change“, příloha k žádosti o podporu ve výzvě OPZ č. 03_15_024 ze srpna 2016.
- MPSV. 2019. Výdaje na státní politiku zaměstnanosti. Integrovaný portál MPSV, část Zaměstnanost.[Online] [Citace 9. 4. 2019.] <https://portal.mpsv.cz/sz/stat/vydaje>
- Polostrukturované rozhovory s odborníky z projektového týmu.
- www.isp21.cz
- https://www.vlada.cz/assets/ppov/rnno/dokumenty/studie_vyskocil_pro_web.pdf
- Statistika minimální mzdy <https://www.mpsv.cz/cs/871>



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
HK	hodnotící komise na ŘO OPZ
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
NFOZP	Nadační fond pro podporu zaměstnávání osob se zdravotním postižením
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)
ŘO	řídící orgán
SF	strukturální fondy
ToC/TZ	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)
ZPP	Ochranná známka práce postižených