



Evropská unie  
Evropský sociální fond  
Operační program Zaměstnanost

---

# ZÁVĚREČNÁ EVALUAČNÍ ZPRÁVA

Projekt byl podpořen v rámci výzvy č. 03\_15\_024 Sociální inovace v oblasti sociálního začleňování a přístupu na trh práce pro nejohroženější skupiny

Projekt: **ERGOPROGRESS**  
**– REALISE THE CHANGE**

Č. projektu: CZ.03.3.X/0.0/0.0/15\_024/0007242





**Datum vytvoření evaluační zprávy:** 30. 1. 2020

**Autor/autoři:**

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

Závěrečná evaluační zpráva je zpracována do šablony strukturované poskytovatelem dotace, a proto strukturou zpracování nenavazuje na předchozí evaluační dokumenty projektu (Evaluační plán a Průběžnou evaluační zprávu).

**Základní informace o projektu**

Zkrácený název projektu:	ERGOPROGRESS
Plný název projektu:	ERGOPROGRESS - REALISE THE CHANGE
Registrační číslo:	CZ.03.3.X/0.0/0.0/15_024/0007242
Příjemce:	ERGOTEP, družstvo invalidů
Partneři:	Symetrie s.r.o. Zenová zahrada s.r.o. DŘEVOVÝROBA Otradov s.r.o. ABC servis Pardubice s.r.o. Sdružení Neratov, z.s. Pro-Charitu s.r.o.
Rozpočet:	(zaokr.) 5 900 000 Kč
Doba realizace projektu (od – do):	1. 1. 2018 - 31. 12. 2019 + 2 měsíce evaluace a admin
Místo realizace:	CZ042 Ústecký kraj CZ052 Královéhradecký kraj CZ053 Pardubický kraj CZ064 Jihomoravský kraj
Cílové skupiny	Zaměstnavatelé
Evaluované období:	1. 1. 2018 - 31. 12. 2019 Návaznost na: Evaluační plán, Průběžnou evaluační zprávu a Analýzu (výchozího) cílového stavu cílových skupin



## Obsah

<b>1. SPLNĚNÍ CÍLŮ PROJEKTU.....</b>	<b>6</b>
1.1 Jak byly splněny cíle projektu (tj. v jaké míře – zcela, částečně, v rozhodující míře, zčásti, z menší části, vůbec ne)? .....	6
1.2 Jak odpovídá splnění cílů předpokladům formulovaným v projektové žádosti? .....	8
1.3 Je dosažené řešení lepší oproti alternativním přístupům? .....	9
1.4 Je dosažené řešení nové oproti alternativním přístupům a v jakém kontextu? .....	10
<b>2. POSTUP REALIZACE ŘEŠENÍ.....</b>	<b>12</b>
2.1 Jak odpovídal postup řešení předpokladům formulovaným v projektové žádosti?..	12
2.2 Jaké významné problémy/překážky se objevily při realizaci? .....	12
2.3 Byly tyto problémy/překážky dostatečně zohledněny v projektové žádosti? .....	14
2.4 Bylo možné problémy/překážky v projektové žádosti lépe identifikovat? .....	14
<b>3. CHARAKTERISTIKY CÍLOVÉ SKUPINY .....</b>	<b>15</b>
3.1 Jak vhodná byla metoda výběru cílové skupiny pro splnění cílů/nároků realizace?	15
3.2 Jak vhodná byla metoda výběru CS z hlediska vynaložených zdrojů? .....	15
3.3 Bylo by žádoucí metodu výběru změnit nebo upravit? .....	16
3.4 Jaké charakteristiky CS měly zásadní význam pro splnění stanovených cílů/nároků realizace? .....	16
<b>4. ANALÝZA VÝCHOZÍHO STAVU.....</b>	<b>18</b>
4.1 Byl problém (a jeho příčiny) odpovídajícím způsobem analyzován? .....	18
4.2 Jaké aspekty klíčového problému jsou při analýze komplikující? .....	19
4.3 (*) Jak významné/méně významné jsou jednotlivé aspekty klíčového problému pro jeho řešení? .....	19
4.4 Byly v průběhu řešení identifikovány další významné aspekty klíčového problému? 21	
4.5 Jaké byly role stakeholderů (negativní/pozitivní a z hlediska významu) při inovačním řešení?.....	22
4.6 (*) Odpovídaly tyto role původním očekáváním? Pokud nikoli proč a jaké to mělo důsledky pro inovační řešení?.....	23
4.7 Jaké další nebo jiné stakeholdery a v jaké podobě je žádoucí do řešení zapojit? ..	23
<b>5. SPOLEČENSKÁ POTŘEBNOST ŘEŠENÍ .....</b>	<b>24</b>
5.1 Jak společensky významné je inovační řešení?.....	25
5.2 Jakými daty je tato společenská významnost podložena? .....	25
5.3 Jaká je dostupnost potřebných dat, případně jaká další data by pro identifikaci byla potřebná?.....	26
5.4 Jakých úspor veřejných zdrojů bylo díky inovačnímu řešení dosaženo? .....	26
5.5 Jak jsou tyto úspory prokazatelné? .....	28
5.6 Jaký je předpoklad vývoje těchto úspor v čase (tj. po skončení projektové podpory)?.....	28
<b>6. CESTA K NOVÉMU ŘEŠENÍ .....</b>	<b>30</b>
6.1 Jakou teorii změny prokazuje inovační řešení (vztah mezi vstupy, aktivitami, výstupy, výsledky, dlouhodobými výsledky)? .....	30
6.2 Jaké předpoklady inovačního řešení se naplnily, jaké nikoli a proč? .....	32
6.3 (*) V jaké míře byly případné neúspěchy/problémy řešení odrazem špatně nastavené teorie změny a v jaké míře šlo o problémy samotné implementace?.....	33
6.4 Které faktory ovlivňující implementaci (negativně/pozitivně) byly vnitřní (tj. ovlivnitelné řešitelem) a které vnější (způsobené jinými subjekty nebo faktory)?.....	33



6.5	Jak vhodně (dostatečně) byla identifikována rizika řešení z hlediska pravděpodobnosti a významu oproti reálnému vývoji? .....	35
6.6	Do jaké míry byla rizika předvídatelná a do jaké míry překvapivá? .....	35
6.7	Jak úspěšně se podařilo předpokládaná i nová rizika v průběhu řešení zvládnout? .....	35
<b>7.</b>	<b>PŘÍNOS INOVAČNÍHO ŘEŠENÍ .....</b>	<b>36</b>
7.1	Jakým způsobem byl prokázán přínos nového řešení? .....	37
7.2	Jak byla prokázána správnost nového řešení/jeho výhodnost oproti alternativám? .....	37
7.3	Jaký typ empowermentu CS byl díky inovaci dosažen (příležitost volby, možnost volby, naplnění volby při řešení problému)? .....	37
7.4	Jaké konfliktní nebo nežádoucí dopady pro CS nebo veřejné výdaje vznikly? .....	38
7.5	Má realizované řešení systémový charakter (tj. vede k dlouhodobé změně chování a podmínek života CS s menšími nároky na veřejné zdroje)? .....	38
7.6	Jaké jsou předpoklady (podmínky) pro upscaling řešení po skončení projektové podpory? .....	39
<b>8.</b>	<b>ZMĚNY DOSAŽENÉ U CÍLOVÉ SKUPINY .....</b>	<b>40</b>
8.1	Jakými metodami byly vyhodnoceny charakteristiky problémovosti CS? .....	41
8.2	Jak se změnila charakteristiky CS ve srovnání s výchozím stavem? .....	41
8.3	(*) Jak je prokázáno, že ke změnám charakteristik CS došlo díky inovačnímu řešení? .....	42
8.4	Jsou dosažené změny lepší/horší než očekávané a proč? .....	42
8.5	Pokud změny nejsou prokazatelné na konci projektového řešení, kdy budou prokazatelné? .....	43
8.6	Jak bude zajištěno sledování cílové (případně kontrolní) skupiny po skončení projektového řešení? .....	43
<b>9.</b>	<b>UDRŽITELNOST ŘEŠENÍ .....</b>	<b>45</b>
9.1	Jaké kroky byly realizovány pro udržitelnost řešení? .....	45
9.2	Jaké jsou měřitelné efekty těchto kroků (dosažené, předpokládané), tj. jaká je pravděpodobnost udržitelnosti řešení (zahájení dalšího projektového cyklu)? .....	46
9.3	Jaké jsou podmínky udržitelnosti, jak jsou tyto podmínky naplněny na konci projektu? .....	46
9.4	Jaká jsou rizika udržitelnosti a jak jsou tato rizika řešena/ řešitelná? .....	47
9.5	Jaká je poptávka po vytvořeném řešení a jak byla tato poptávka identifikována/prokázána? .....	48
9.6	Jaké jsou celkové a jednotkové náklady inovačního řešení po skončení podpory? .....	48
9.7	Z jakých zdrojů budou náklady hrazeny a v jaké míře jsou zdroje jejich hrazení zajištěny? .....	49
<b>10.</b>	<b>UDRŽITELNOST VÝSLEDKŮ .....</b>	<b>50</b>
10.1	Jaký je kvalifikovaný odhad udržitelnosti dosažených výsledků a na čem je tento odhad založen? .....	50
10.2	V jakém horizontu nebo za jakých podmínek je možno udržitelnost výsledků považovat za zajištěnou? .....	51
10.3	Jak bude prokázána udržitelnost výsledků po skončení projektové podpory? .....	51
<b>11.</b>	<b>PERSPEKTIVY INOVAČNÍHO ŘEŠENÍ .....</b>	<b>52</b>
11.1	Jaké parametry vývoje řešení jsou předpokládány v horizontu 12-24 měsíců po skončení stávající podpory? .....	52
11.2	Jak se zkušenosti ze stávající realizace inovačního řešení díky poskytnuté podpoře projeví v dalších etapách řešení? .....	52
11.3	Pokud by byl k dispozici navazující podpůrný grant, jakým způsobem by bylo vhodné ho využít pro upscaling nebo systémovou změnu stávajícího řešení? .....	53



11.4 Je pro další kvalitativní vývoj inovačního řešení potřebná grantová podpora a v jakém rozsahu? .....	53
11.5 Inspirovalo stávající inovační řešení další sociální inovace – vlastní nebo jiných subjektů? .....	53
11.6 Získalo Vaše inovační řešení nějaké odborné ocenění, referenci v odborné literatuře, případně další prokazatelnou odezvu, která hodnotí jeho inovační přínos? ....	54
<b>12. ZÁVĚR .....</b>	<b>56</b>
<b>ZDROJE .....</b>	<b>60</b>

## Seznam obrázků

Obrázek 1 Segmentace ISP OZP a role Ergoprogressu .....	7
Obrázek 2 Kontext řešení Ergoprogress .....	10
Obrázek 3 Strom příčin a důsledků klíčového problému neefektivní zaměstnanosti OZP .....	18
Obrázek 4 Vývoj čerpání příspěvku (§78) zaměstnavateli s více než 50 % OZP .....	20
Obrázek 5 Setkání v Senátu 2018 .....	22
Obrázek 6 Setkání na MPSV 2019 .....	22
Obrázek 7 Teorie změny projektu Ergoprogress - realise the change .....	30
Obrázek 8 Počet bodů samoanalýzy u partnerů projektu .....	41



## 1. Splnění cílů projektu

### Cíl hlavní

Cílem projektu je **nastavení procesů a pravidel pro sociální podnikání v oblasti zaměstnávání OZP na CHTP v ČR.**

Toto nastavení procesů a pravidel by v důsledku, dle teorie změny, mělo vést ke vzniku plnohodnotných integračních sociálních podniků OZP (ISP OZP) na CHTP.

### Cíle dílčí

(1) U partnerů projekt primárně cílí na změnu fungování firmy (CS „zaměstnavatelé“), která zaměstnává více jak 50 % OZP. Ergoprogress zvýší sociální a ekonomickou hodnotu integračních sociálních podniků OZP především tím, že funkčně propojí integračně založené řízení lidských zdrojů s business developmentem.

(2) Z hlediska metodického má projekt za cíl ověřit stávající myšlenkový postup inovačního řešení v různých typech podniků, tento postup na základě zjištění upravit a zfinalizovat do podoby volně šiřitelného dokumentu „Metodika Ergoprogress“ určeného k replikaci Ergoprogressu v dalších ISP OZP.

### 1.1 Jak byly splněny cíle projektu (tj. v jaké míře – zcela, částečně, v rozhodující míře, zčásti, z menší části, vůbec ne)?

**Hlavní cíl projektu** byl **zcela naplněn**. Podařilo se vypracovat detailní vymezení sociálního podnikání ve společnosti (v návaznosti na existující obecné principy SP Tessea z roku 2011 a v návaznosti na aktuální českou legislativu) a v něm logicky vysegmentovat **Integrační sociální podnikání OZP** na CHTP. K tomuto byly následně popsány oblasti ke sledování a jejich charakteristiky definující jednotlivé úrovně, přičemž ISP je forma s nejvyšší přidanou hodnotou pro společnost:

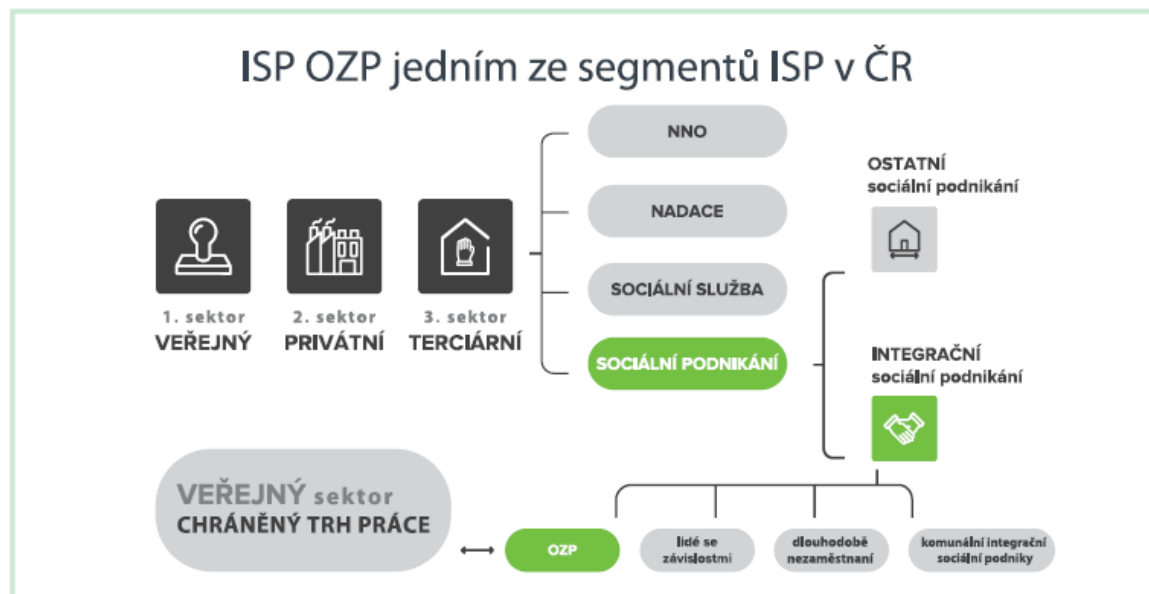
- *Adept zaměstnávání OZP*
- *Zaměstnavatel OZP*
- *Zaměstnavatel OZP s prvky integračního sociálního podnikání*
- *Integrační sociální podnik OZP.*

Obecně je v projektu pojem „segmentace CHTP“ chápán jako proces vlastního napojení konkrétního segmentu ISP na veřejnou správu. Z této úrovně jde o vybudování pravidel a procesů, které vymezují konkrétní segment ISP. Tato struktura vizualizovaná v obrázku 1 umožňuje dopracování ostatních potenciálních segmentů ISP jinými odborníky (Ergoprogress se věnuje pouze segmentu OZP). Vytvořené podmínky ale musí být ve všech potenciálních segmentech kompatibilní s obecnými principy sociálního podnikání, a tím ve většině segmentů půjde o podobná řešení - zásadní rozdíl bude především v charakteristice potřeb psychosociálního procesu pro konkrétní cílovou skupinu, který musí být vytvořen na míru potřebám určitého segmentu.



V případě segmentu OZP projekt detailně definoval jeho sledovatelné a vyhodnitelné parametry, které uvádí ve zveřejněné Metodice Ergoprogress – realise the change, a které začal v průběhu projektu pilotně zavádět do partnerských sociálních podniků.

**Obrázek 1 Segmentace ISP OZP a role Ergoprogressu**



(Zdroj: Ergotep, d.i.: Metodika Ergoprogress – realise the change, 2019)

**Dílčí cíl projektu (1)** směřující k zavedení vytvořených principů ISP OZP dle Ergoprogress byl **z větší části naplněn**. O změnách v jednotlivých podnicích detailně informuje samostatná **Analýza cílového stavu cílových skupin projektu**, která v analytické části zpracovává data za sledované parametry segmentace:

- A) Přihlášení se k principům SP v zakládacích dokumentech společnosti,
- B) přítomnost psychosociálního procesu integrační personalistiky v podniku,
- C) přítomnost více než 50 % cílové skupiny OZP v podniku,
- D) reinvestice zisku (včetně vytvoření transparentního fondu reinvestice).
- +) využití specifických obchodních nástrojů sociálních podniků včetně známky Práce Postižených I. nebo II. stupně.

Evaluátor hodnotí tento dílčí cíl jako „z větší části naplněný“ s následujícím zdůvodněním. Ve všech šesti partnerských sociálních podnicích proběhlo kompletní zavedení principů Ergoprogress včetně následné reimplementace dle individuálních potřeb. Nutné zásadní změny ve fungování podniků, které na zavedení navazují, byly v podnicích provedeny v různé míře dle jejich individuálních možností.

**Deklarovatelným úspěchem pilotáže v partnerských podnicích je ověření, že zavádění nároků Ergoprogressu, tedy kvalitativně vyšší formy procesu zaměstnanosti OZP do formy integračního sociálního podnikání, mohou existující zaměstnavatelé OZP na CHTP zvládnout a přinášet tak společnosti větší přidanou hodnotu.**

Současně se také ověřilo, že existuje řada interních i externích bariér, které sociální podnikatelé v oblasti zaměstnanosti OZP musí pro dosažení ideálního stavu ve všech čtyřech parametrech segmentace překonat.



Jedním z neočekávaných pozitivních vedlejších efektů je propojení principů Ergoprogress s existující a využívanou **ochrannou známkou Práce postižených**. Ta je nově strukturována do dvou stupňů odpovídajících filosofii nástroje Ergoprogress, do kterých se mohou podniky certifikovat:

- prvním stupněm je *Práce postižených – Zaměstnavatel OZP*,
- druhým stupněm je *Práce postižených – Integrační sociální podnik OZP*.

Směrnice pro hodnocení kvality podniků žádajících o tuto značku je přílohou Metodiky Ergoprogress.

V podnicích zaměstnávajících OZP, které během projektu dosáhly nejvyšší úrovně „Integrační sociální podnik“ jsou prokazatelně využívány principy a specifické personální podmínky integrační až komplexní personalistiky, které v důsledku vedou k lepším pracovním podmínkám pro OZP zaměstnance.

**Dílčí cíl projektu (2)** spočívající ve vytvoření volně šiřitelné Metodiky, která celý koncept přehledně vysvětlí a umožní sebeevaluaci své úrovně v zaměstnávání OZP dalším podnikům, **byl zcela naplněn**.

**Rámcová metodika Ergoprogress – realise the change, inovativní návod jak provozovat efektivní integrační sociální podnik segmentu osob se zdravotním postižením**, je dostupná online ve formě PDF i v tištěné verzi.

Vytvoření a šíření této Metodiky také významně podporuje advokační aktivity realizátora projektu. Jasně strukturované informace z Metodiky mohou být využity jako podklady pro koncepční práci při přípravě legislativy definující sociální podnikání a zaměstnanost OZP v ČR.

**Celkově tak evaluátor projekt v jeho závěru hodnotí jako úspěšný a naplňující svoje cíle. Z hlediska inovační spirály byly postupně dosaženy stupně 2 (vznik nápadu), 3 (vývoj a testování) a 4 (prokázání impaktu). Evaluátor projekt považuje za vhodný k navazující podpoře, protože prokazuje potenciál pro dosažení žádoucí systémové změny (stupeň 7).**

## 1.2 Jak odpovídá splnění cílů předpokladům formulovaným v projektové žádosti?

Předpoklady projektové žádosti, které se následně promítly do Evaluačního plánu, se v průběhu realizace projektu ukázaly jako platné a lze je popsat ze tří hledisek:

- **z hlediska vydefinování pravidel segmentace CHTP a segmentu integrace OZP**

Předpokladem pro fungování Ergoprogressu jako nástroje definujícího integrační sociální podnikání OZP na CHTP je celkové pochopení fungování CHTP v ČR a pochopení nové vize, jak by mohl fungovat přínosněji pro společnost (potenciální systémová změna přesahující rámec projektu). **Filosofie Ergoprogress chce segmentací sociálního podnikání udělat z CHTP moderní a flexibilní nástroj zaměstnanosti, na který může společnost umísťovat aktuálně potřebné skupiny (OZP, dlouhodobě nezaměstnaní, menšiny, propuštění z výkonu trestu, ad.) a integrovat je do společnosti.** K tomu je potřeba pro každou takovou skupinu vydefinovat pravidla ve stejné struktuře tak, jako je Ergoprogress vydefinoval pro cílovou skupinu OZP. Předpokladem pro plné využití této inovace k dosažení tak zásadní systémové změny je vývoj legislativy vhodným směrem (např. kvalitativní oddělení obecných





sociálních podniků od integračních sociálních podniků v zákoně a na to navazující diferenciaci výše finanční podpory těmto podnikům).

- **z hlediska pilotně podpořených podniků (zaměstnavatelů OZP na CHTP)**

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. Potvrdil se předpoklad, že behaviorální změna takového rozsahu u lidí vyžaduje čas na přijetí a rozhodnutí k implementaci, lze ji podpořit (tj. předat ucelený soubor informací nutných ke správnému provedení změn a opakovaně analyzovat aktuální stav podniku), ale nelze ji zrychleně vynutit.

Současně se potvrdil předpoklad, že pokud v sociálním podniku nefungují základní obchodní principy (např. kvalita produktu, obchodní strategie, důvodná loajalita zaměstnanců, apod.) a trend ve fungování podniku je negativní, jen přístup podle Ergoprogress ho nedokáže zvrátit. **Ergoprogress není zajištěním ekonomické úspěšnosti, jeho výsledkem je připravenost podniku využívat při zaměstnávání OZP specifické integrační personální podmínky, využívat specifické obchodní a marketingové nástroje, transparentně reinvestovat zisk.** Zavádění Ergoprogressu od podniku vyžaduje, aby věnoval kapacity svému rozvoji.

- **z hlediska tvorby metodiky nástroje Ergoprogress – realize the change**

V době podání projektové žádosti nebylo zcela jasné, co všechno má filosofie Ergoprogress obsáhnout a na jaké konkrétní změny cílit, což vyplývá z logiky postupné tvorby inovace během projektu a v návaznosti na jeho vývoj a nová zjištění z pilotní implementace u partnerů projektu. Předpokladem pro tvorbu kvalitní metodiky se tak stalo, kromě pilotáže u partnerských podniků, také sledování, a dle možností i ovlivňování, legislativního vývoje v oblasti tvorby novely zákona o zaměstnanosti a tezí zákona o sociálním podnikání.

### 1.3 Je dosažené řešení lepší oproti alternativním přístupům?

V současné chvíli v České republice není k dispozici alternativní **přístup, který by komplexně a systémově řešil problematiku zaměstnávání OZP, kvalitu jejich pracovního uplatnění, a zároveň efektivitu vynakládání státních příspěvků pro zaměstnavatele s více než 50 % OZP zaměstnanců.** Vize systémové změny zaváděním principů Ergoprogress do fungování a financování CHTP takovým přístupem je.



Stát se v minulosti několikrát pokoušel upravit systém podpory zaměstnávání OZP – zvýšení dotace, přidání podmínky bezdlužnosti, podmínka aby zaměstnavatel nebyl trestán nebo omezení objemu náhradního plnění. Tato opatření ale v praxi nevedla ke zlepšení situace, zaměstnavatelé je mohou lehce formálně splnit. (V případě omezení objemu náhradního plnění naopak zhoršila situaci tím, že podniky zaměstnávají další OZP a vytváří pro ně fiktivní místa).

Díky dotaci „na mzdu“, která je navázána na splnění kvantitativního hlediska (firma má více jak 50 % zaměstnanců OZP, blíže zákon č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti) většina stávajících zaměstnavatelů OZP rezignuje na plnění dalších rolí sociálního podniku a soustředí se pouze na zaměstnání co největšího počtu OZP bez vynakládání úsilí na jejich integraci.



## 1.4 Je dosažené řešení nové oproti alternativním přístupům a v jakém kontextu?

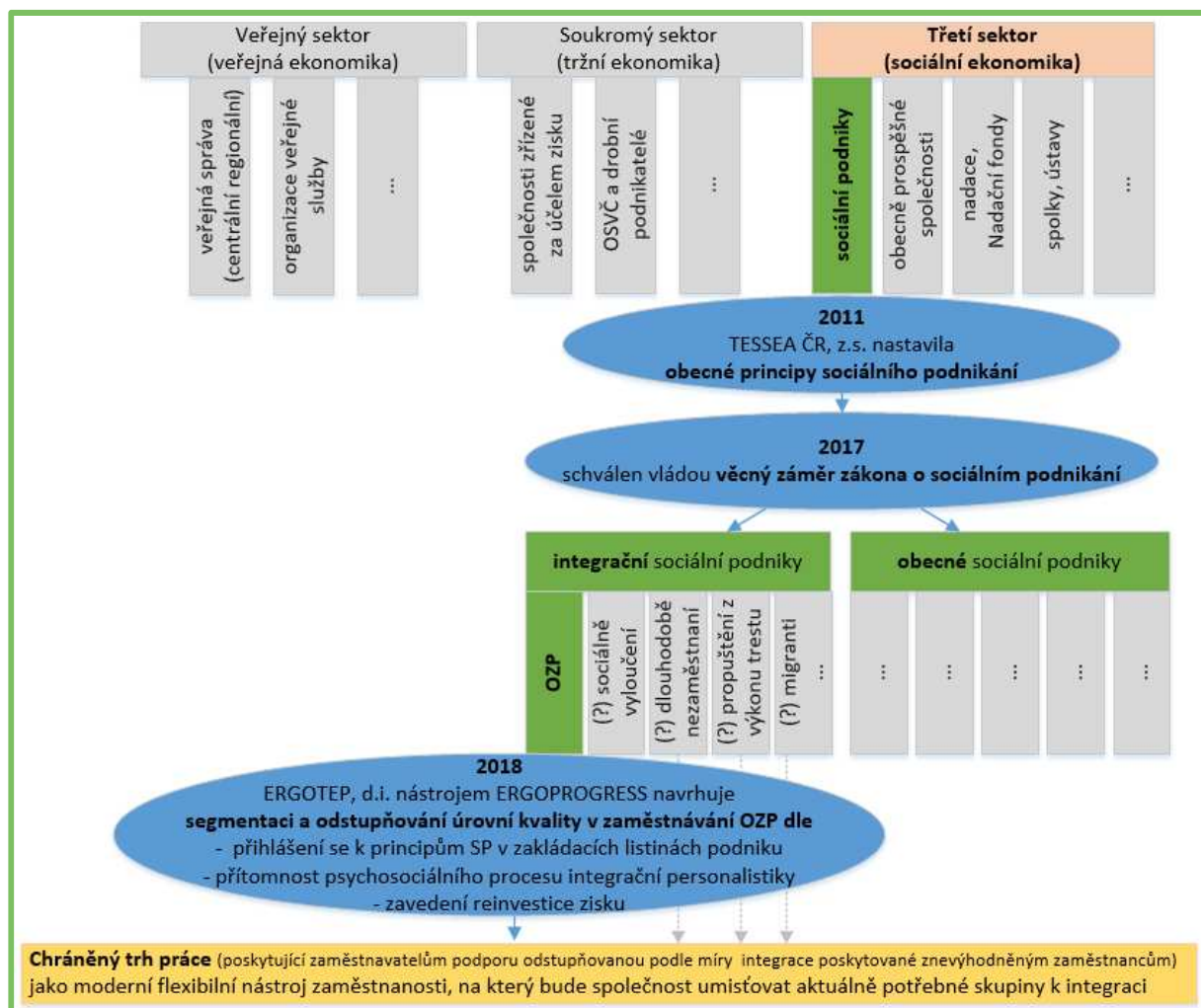
Řešení Ergoprogress kontextuálně přímo navazuje na:

- aktuální stav legislativy (zákon o zaměstnanosti, teze zákona o sociálním podnikání)
- principy sociálního podnikání dle Tessea, z.s. 
- Znamku Práce postižených 

České  
sociální  
podnikání

**Novost řešení oproti Tessea**, která se zaměřuje na **vymezení sociálního podnikání**, spočívá v návazných praktických krocích, kdy Ergoprogress pro segment OZP vypracovává praktické kroky a detailní metodiku s postupy a parametry definujícími správné **Integrační sociální podnikání OZP** (viz obrázek 2).

Obrázek 2 Kontext řešení Ergoprogress



(Zdroj: Svitáková, Průběžná evaluační zpráva projektu Ergoprogress – realise the change, 2019)



**Novost řešení oproti Ochranné známce Práce postižených**, která garantuje, že výrobek nebo službu minimálně ze 75 % spoluvytvořili zaměstnaní lidé s postižením, spočívá v jejím filosofickém propojení s Ergoprogressem v průběhu roku 2019.

Známka, jejímž nositelem je Nadační fond pro podporu zaměstnávání osob se zdravotním postižením se během deseti let své existence vyvíjela, dostala se do systému České kvality a patří mezi národní značky. V současné době i tato známka začíná reflektovat dělicí se prostředí 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.



**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 OZP**

Směrnice pro hodnocení kvality řízení organizací, které zaměstnávají či integrují osoby se zdravotním postižením, je uvedena v příloze Metodiky Ergoprogress - realise the change.

Od konce listopadu 2019 se může ochrannou známkou Práce postižených dle nové certifikace označovat několik podniků, které byly partnery projektu: ochrannou známku Práce postižených – Integrační sociální podnik OZP získal Neratov, z. s. z Bartošovic v Orlických horách, Pro-Charitu, s. r. o. z Červeného Kostelce a Ergotep, d. i. z Proseče. Ochrannou známku Práce postižených – Zaměstnavatel OZP získal podnik Symetrie, s. r. o. z Brna.



## 2. Postup realizace řešení

### Hlavní kroky řešení

1. krok (ex-ante 2004 - 2015) vznik a vývoj družstva invalidů Ergotep jako nositele myšlenky
2. krok (ex-ante 2016) evaluace prvního návrhu inovačního řešení Ergoprogress v kontextu situace ČR
3. krok (KA01 projektu) vypracování parametrů inovace a provedení vstupní analýzy aktuální situace zúčastněných podniků zaměstnávajících OZP (partnerů projektu)
4. krok (KA02 projektu) příprava věcného obsahu modulů experty a implementace jednotlivých prvků integračního sociálního podnikání u zúčastněných podniků zaměstnávajících OZP (partnerů projektu)
5. krok (KA06 projektu) zpracování průběžné evaluace projektu
6. krok (KA03 projektu) průběžný monitoring stavu firmy a korekce implementace v zavádění principů Ergoprogress u zúčastněných podniků zaměstnávajících OZP (partnerů projektu)
7. krok (KA 04 projektu) Komunikace a podpora partnerů projektu, včetně vytvoření veřejné webové platformy [www.isp21.cz](http://www.isp21.cz) Portál o integračním sociálním podnikání s aktualitami, reportážemi, ad.
8. krok (KA05 projektu) Tvorba Metodiky Ergoprogress na základě zkušeností z implementace inovačního nástroje Ergoprogress v podnicích, s reflexí aktuálního vývoje české legislativy
9. krok (KA06 projektu) zpracování výstupní analýzy stavu partnerů projektu, zpracování závěrečné evaluace projektu, zpracování Shrnutí inovačního řešení
10. krok (ex-post 2020) identifikace možností podpory pro růst a upscaling testované inovace Ergoprogress do systémové změny, zahájení a rozvoj spolupráce s českými i zahraničními (potenciálními) partnery, překlad Metodiky Ergoprogress do dalších jazyků.

### 2.1 Jak odpovídal postup řešení předpokladům formulovaným v projektové žádosti?

Postup řešení projektu odpovídal Teorii změny projektu a harmonogramu projektu, které byly vypracovány současně s přípravou jeho Evaluačního plánu na začátku roku 2018. Klíčové aktivity projektu popisující hlavní kroky řešení byly navrženy s logickou návazností, kdy jedna představovala vstup pro další a celý proces byl průběžně vyhodnocován z hlediska procesního i dopadového (evaluace). **Projekt byl v plné míře realizován v souladu s plánem a předpoklady.**

### 2.2 Jaké významné problémy/překážky se objevily při realizaci?

- V projektové žádosti, a především v navazujícím Evaluačním plánu projektu byla zpracována rozsáhlá analýza rizik, která byla dělena na čtyři oblasti:
  - Rizika v oblasti inovačního řešení Ergoprogress
  - Rizika v oblasti podniku začínajícího s Ergoprogressem



- Rizika v oblasti upscalingu a kontextu aplikace inovačního řešení
- Rizika realizace projektu

Jednotlivá rizika byla průběžně sledována.

- Za významný 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. 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 po ukončení projektu.
  - Druhým významným problémem od počátku realizace bylo rozhodnutí hodnotící komise na zkrácení úvazků koordinátorů v partnerských firmách jen na 0,1 úvazku, které limitovalo jejich možnosti práce na projektu.
- 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 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 kvalitního 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 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 různé tendence dělat si 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.
    - Poskytnutí možnosti pracovat je jedním ze základních integračních procesů. **Zorganizování „schopnosti pracovat“ cílové skupině OZP je alfou a omegou 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 zdražit 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.

### 2.3 Byly tyto problémy/překážky dostatečně zohledněny v projektové žádosti?

Očekávatelné problémy/překážky byly v projektové žádosti a v Evaluačním plánu zohledněny dostatečně.

Část výše uvedených významných problémů je spíše systémového charakteru a projekt na ně chtěl reagovat **zařazením klíčové aktivity „Koncepce rozvoje CHTP“, jejíž realizaci ale zamítla hodnotící komise.** Tato původně plánovaná klíčová aktivita měla za cíl soustředit poznatky z fungování zapojených ISP a zevšeobecnit je na úroveň metodických a koncepčních doporučení pro rozvoj chráněného trhu práce. Návrh koncepce měl umožnit veřejné správě rozvíjet CHTP v rovině legislativního rámce i v opářeních nelegislativní povahy. Schválený projekt si i po vyškrtnutí koncepční KA část této logické linky připravující půdu pro upscaling zachoval, ale spíše jen jako doplněk nad základní projektovou linií.

### 2.4 Bylo možné problémy/překážky v projektové žádosti lépe identifikovat?

Problémy a překážky zpracované předkladatelem projektu do projektové žádosti byly uvedeny dostatečně a refletovaly znalosti a zkušenosti žadatele. Komplexní a detailní (tj. „lepší“) identifikace problémů a překážek je součástí odborné práce evaluátora v návaznosti na jeho analýzu řešeného problému, vstupní hodnocení logiky projektu a tvorbu teorie změny, která je jedním z nástrojů umožňujícím identifikaci potenciálně slabých míst projektu. Evaluátor ale zahajuje svoji činnost až se začátkem projektu, tj. na základě Rozhodnutí o poskytnutí dotace, na přípravě projektové žádosti se nepodílí.



### 3. Charakteristiky cílové skupiny

#### Charakteristiky znevýhodnění CS

CS projektu jsou **Zaměstnavatelé osob se zdravotním postižením (OZP)**. V projektu bylo počítáno se zapojením 6 zaměstnavatelů s více jak 50% OZP (partneři projektu). Každý z partnerů projektu se nacházel 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. Detailně popisuje charakteristiky CS samostatná a povinná **Analýza výchozího stavu CS**.

Projekt je zaměřen pouze na cílovou skupinu zaměstnavatelů OZP. Realizovaná opatření budou mít pozitivní dopad i na zaměstnance a výstupy projektu budou využitelné i pro veřejnou správu. Zaměstnanci a veřejná správa však nejsou cílovou skupinou projektu, neboť žádná z aktivit projektu na ně nebyla přímo zaměřena.

#### 3.1 Jak vhodná byla metoda výběru cílové skupiny pro splnění cílů/nároků realizace?

Do projektu bylo zapojeno šest sociálních podniků – zaměstnavatelů OZP. Jejich výběr metodicky probíhal již před zahájením projektu v druhé polovině roku 2017. Zjišťovány byly:

- zájem spolupracovat s Ergotep, d.i. a zavádět vznikající sociální inovaci ve svém podniku
- bez reputačního rizika – mimo „šedou zónu“ čerpání státních příspěvků
- obecné charakteristiky různých typů „zaměstnavatele OZP na CHTP“ (s.r.o., NGO, církevní org.)
- regionální aspekt – geografické pokrytí ČR

Tyto podniky byly do projektu vybrány tak, aby pokryly co možná nejširší spektrum charakteristik (např. zaměření na služby/výrobu, nezisková/obchodní společnost, malý/velký podnik, začínající/ s tradicí, ad.) a nacházely se v jiné situaci a stupni zavedení principů integračního sociálního podnikání OZP. Detailně jsou charakteristiky popsány v Analýze výchozího stavu CS.

Evaluátor považuje postup při výběru cílové skupiny za vhodný vzhledem ke splnění cílů realizace projektu.

#### 3.2 Jak vhodná byla metoda výběru CS z hlediska vynaložených zdrojů?

(Např. z jak velkého souboru byl vybrán výsledný počet vhodných kandidátů, jak náročný byl tento výběr, bylo nutno vybrané kandidáty v průběhu řešení nahradit)

Podniků zaměstnávajících OZP, kterým by mohl Ergoprogress po verifikaci sloužit, je v ČR přibližně 2500, pro pilotní testování teprve vznikající inovace ale bylo nutné vybírat z podniků, se kterými byl nositel projektu již dříve alespoň marginálním způsobem v kontaktu. Vynaložené zdroje na výběr CS byly tedy spíše z oblasti personálních kapacit nositele projektu před jeho schválením věnovaných oslovovacím a úvodním schůzkám a koordinačním jednáním.



Vzhledem k tomu, že CS „zaměstnavatelé“ byla současně v postavení partnerů projektu (drobným) s finančním příspěvkem a logika podpory projektem byla navazujícího typu, nebylo možné v průběhu projektu partnery měnit nebo nahrazovat.

Náklady na výběr jednoho úspěšného účastníka (zaměstnavatele OZP) lze odhadnout z průměrného počtu tří předběžných jednání před zahájením projektu, kdy každé, vzhledem k nutnosti cestovat po ČR, zabírá necelý jeden pracovní den odborného garanta, (potenciálního) manažera projektu a manažera podniku cílové skupiny (zaměstnavatele OZP):

$(3 \text{ osoby} * 6 \text{ pracovních hodin}) * 1200\text{Kč/hodinu (odhad obvyklé ceny)} * 3 \text{ setkání} = 64\,800 \text{ Kč.}$

### 3.3 Bylo by žádoucí metodu výběru změnit nebo upravit?

Ne, vzhledem k typu projektu, kdy probíhala tvorba inovace a byla pilotně testována na šesti zaměstnavatelích OZP, není důvod ke změně metody výběru. Výše nákladů na akvizici jednoho přijatého účastníka je v místě a čase obvyklá a je součástí nákladů na management podniků.

Pro případný navazující projekt by mohlo být vhodné při výběru CS využít nově vzniklé znalosti zpracované do Metodiky Ergoprogress a charakteristik stupňů kvality zaměstnavatelů OZP – integračních sociálních podniků v souladu s cíli nového projektu. Vzniklá metodika umožňuje provedení analýzy CS a rozdělení potenciálních zájemců o zavedení Ergoprogressu dle jejich aktuálního stavu a potřeb. Bylo by tak možné podporu projektem specificky cílit na podniky určité úrovně, pokud by to bylo žádoucí. Provedení základní analýzy dle Metodiky by zvýšilo náklady cca o 4 hodiny práce s jedním uchazečem, tj.  $4 * 1200\text{Kč/hodinu} = 4\,800 \text{ Kč/1 uchazeč.}$

### 3.4 Jaké charakteristiky CS měly zásadní význam pro splnění stanovených cílů/nároků realizace?

CS projektu jsou „Zaměstnavatelé OZP“, tj. sociální podniky v různém stupni zavedení principů integračního sociálního podnikání OZP. Pro splnění žádoucích cílů realizace se ukázaly jako nejdůležitější následující faktory:

- **manažerské kompetence vedení sociálního podniku**

Pro naplnění některých parametrů integračního sociálního podnikání OZP je nutné, aby spolupracující manažeři měli pravomoc měnit zakládací listiny podniku (což v případě podniků, které jsou součástí větších společenství, není automatické), aby měli pravomoc činit rozhodnutí o nakládání se ziskem, činit rozhodnutí o rozsahu práce personalisty, ad. V podnicích, kde je organizační struktura složitá a z ní vyplývající pravomoci roztříštěné, je implementace inovace výrazně složitější a zavedení jakékoliv změny trvá velmi dlouho.

- **kapacity a rozhodnost k zavádění změn v podniku**

Kvalitní integrační sociální podnik OZP musí považovat svoje OZP zaměstnance za svůj nejdůležitější faktor úspěchu a tomu adekvátně se o ně komplexně starat, umožňovat využití a zvyšování jejich pracovního potenciálu s ohledem na individuální hendikep. Aby bylo možné tento typ integrační





personalistiky v podniku zavést, je nutné mít takové obchodní portfolio, jehož zakázky vytvářejí pro OZP vhodná pracovní místa. V důsledku to pro podnik může znamenat významnou změnu směru jak v obchodní, tak v personální rovině podnikání.

Identifikované „zásadní charakteristiky“, zejména možnosti kapacit a schopnost rozhodnosti k zavádění změn, nejsou odhalitelné v prvních krocích spolupráce při výběru partnerů (CS), odhalují se v průběhu implementace principů a při provádění změn v podnicích.

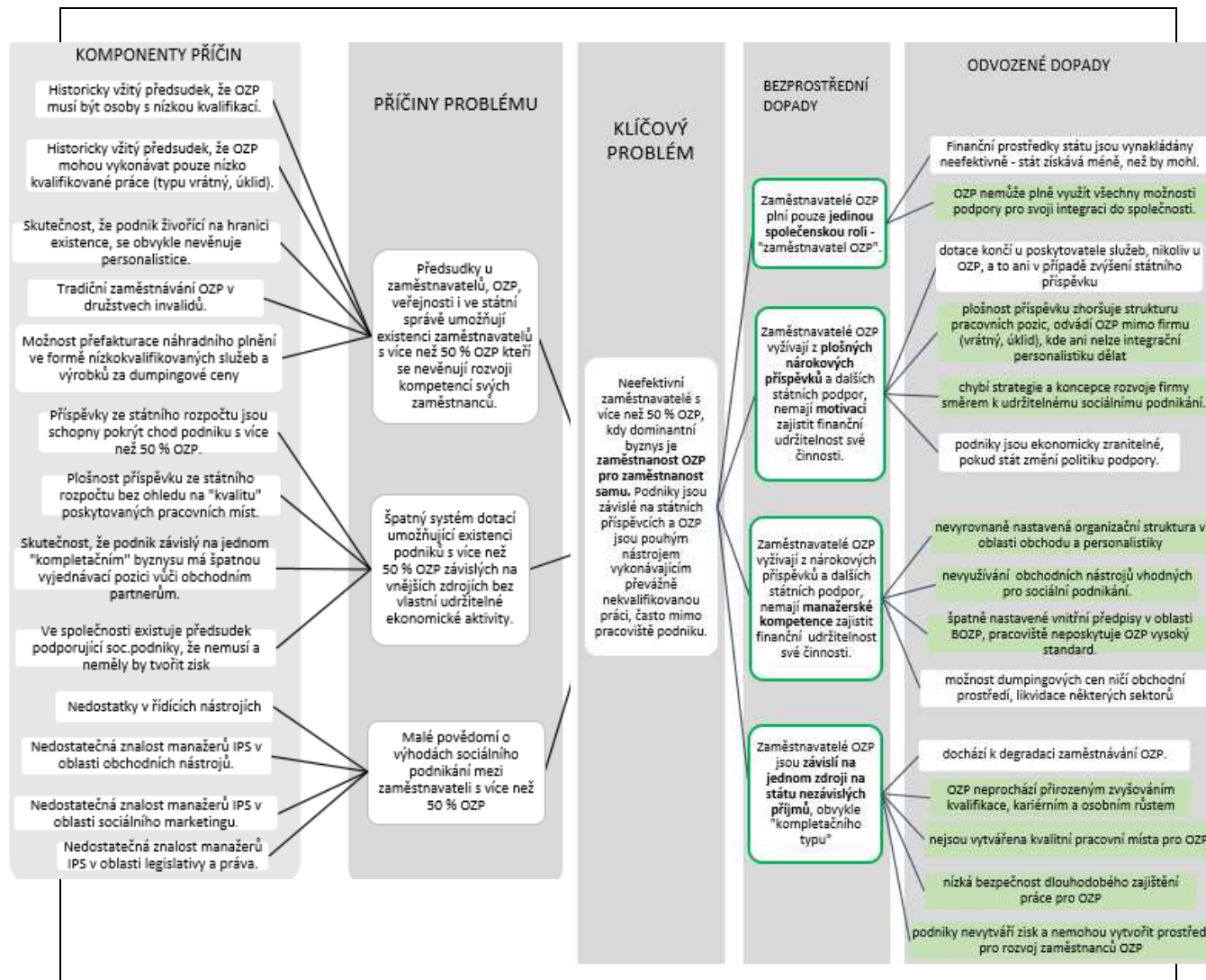
A naopak není a nebylo cílem při výběru (CS) partnerů pro implementaci inovace využít *creaming-off efekt* a vybrat si jen ty „snadné, tj. s vysokou pravděpodobností úspěšné“ pro umělé navýšení celkové úspěšnosti v zavádění inovace. Metoda výběru byla zvolena tak, aby pokryla co nejširší charakteristiky podniků (typ podniku, zaměření činnosti, délka činnosti, velikost podniku, ad.) a umožnila tím co nejhlubší pilotní testování, proto byla zvolena vhodně, ačkoliv by teoreticky vzato výběrem „snadnějších“ partnerů mohlo být dosaženo vyšší účinnosti.



## 4. Analýza výchozího stavu

### Klíčový problém, jeho příčiny a důsledky

Obrázek 3 Strom příčin a důsledků klíčového problému neefektivní zaměstnanosti OZP



(Zdroj: Svitáková.: *Evaluace sociální inovace Ergoprogress – realise the change*, 2016)

### 4.1 Byl problém (a jeho příčiny) odpovídajícím způsobem analyzován?

Rozsáhlá analýza problému a jeho příčin byla provedena v roce 2016 v ex-ante přípravné fázi projektu a zpracována jako součást žádosti o podporu do formy přílohy pod názvem *Evaluace sociální inovace - Hodnocení úspěšnosti inovačního řešení „Ergoprogress – realise the change“*, resp. kapitoly *Rozsah řešeného problému, jeho příčiny a dopady* obsahujícího i grafiku nástroje Strom příčin a problémů. Následně byla ve formě *Analýzy řešeného problému* aktualizována do Evaluačního plánu schváleného projektu.

Ex-ante analýza pracovala se všemi údaji dostupnými v roce 2016 a 2018, jednalo se zejména o data zaměstnanosti OZP z ČSÚ, data z MPSV (Výzkumný ústav práce a sociálních věcí, data o nákladovosti CHTP) a data z výzkumů dalších zainteresovaných organizací (Svaz českých a moravských výrobních



družstev, People-Planet-Profit, ad.). Např. vývoj státních výdajů na příspěvek dle (§78) na zaměstnávání OZP byl analyzován od počátku do současnosti, tj. 2004 až 2018. Pro potřeby formulace jednotlivých položek stromu příčin a problémů byla následně tvrdá data doplněna o zkušenost z praxe v zaměstnávání OZP v letech 2004 – 2015 (fungování Ergotep, d.i. jako zaměstnavatele OZP). **Problém a jeho příčiny byly analyzovány v dostatečném rozsahu i v dostatečném předstihu před formulací textu projektu.**

## 4.2 Jaké aspekty klíčového problému jsou při analýze komplikující?

Klíčový problém je komplexní, je obtížné ho popsat jednoduše a i tak jeho popis předpokládá reálnou znalost fungování dotovaných zaměstnavatelů OZP v českém prostředí.

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. Svůj hlas mají také různé výbory Poslanecké sněmovny a Senátu.

V návaznosti na nedotaženou legislativu komplikují možnosti evidence-based analýzy klíčového problému také nedostupná statistická data z hospodaření sociálních podniků na chráněném trhu práce (novela Zákona o zaměstnanosti, která vstoupila v platnost v lednu 2018, 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, a tedy pro něj ani ČSÚ nesleduje data).

Celkově nejsou k dispozici také žádné unifikované popisy toho, co by mohl (a měl) státem dotovaný zaměstnavatel OZP svým zaměstnancům nad rámec zajištění zaměstnání nabízet. Tyto charakteristiky (v úvodu projektu nazývané společenské role) byly vydefinovány až během pilotu inovace, při přípravě Metodiky Ergoprogress – realise the change, a to jak pro oblast psychosociální podpory zaměstnanců, tak vůči společnosti. Data za jednotlivé podniky jsou částečně dostupná ve výročních zprávách na webech jednotlivých podniků, ne všechny podniky je ale alespoň nějak uvádí a ne všechny podniky mají povinnost výroční zprávy zpracovávat.

## 4.3 (\*1) Jak významné/méně významné jsou jednotlivé aspekty klíčového problému pro jeho řešení?

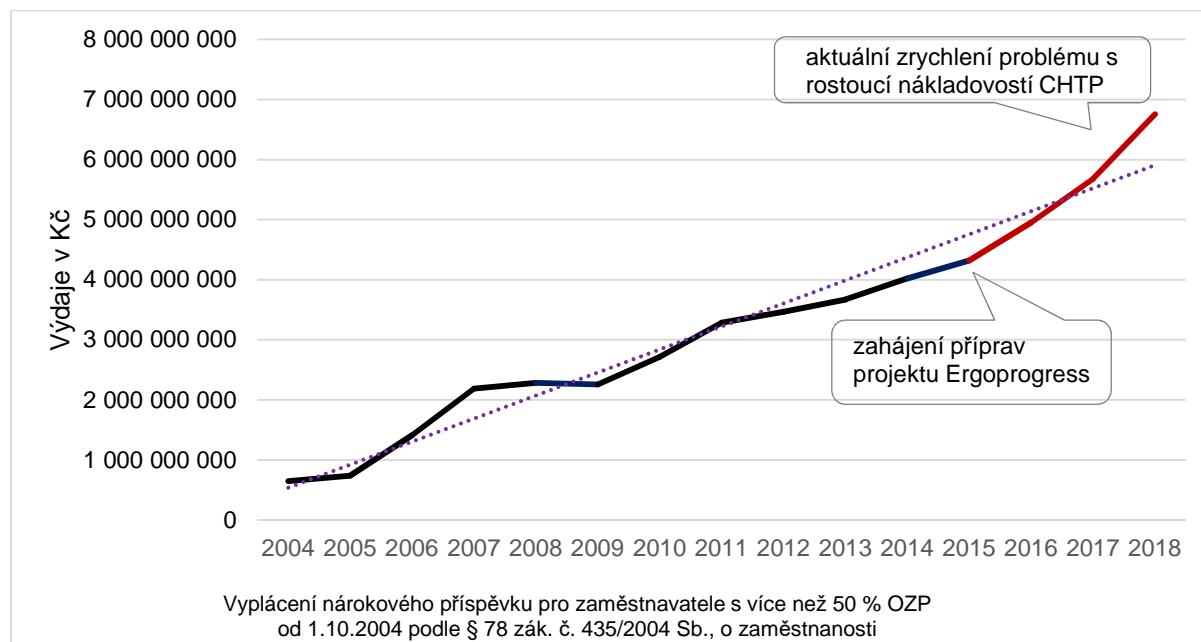
Aspekt „neefektivní zaměstnavatelé OZP“ lze popsat vývojem ukazatele *Vývoj čerpání příspěvku (§78) zaměstnavateli s více než 50 % OZP* dle dat MPSV. Jen za rok se náklady na podporu zaměstnávání OZP zvýšily cca o miliardu na 6,7 mld Kč v roce 2018, přičemž rostoucí trend je zcela zřetelný (viz Obrázek 4). V důsledku tohoto trendu klíčový problém projektu reflektuje otázku udržitelnosti plošného financování CHTP, kdy všichni zaměstnavatelé OZP dostávají stejně vysoký příspěvek, a to ať jsou pouhými zaměstnavateli, nebo ať dodávají státu podstatně vyšší přidanou hodnotu tím, že jsou integračním sociálním podnikem poskytujícím OZP výrazně kvalitativně vyšší podporu.

<sup>1</sup> Dle Pokynů k ZEZ je 4.3 „velmi zásadní otázka“



Na tento aspekt klíčového problému filosofie nástroje Ergoprogress přímo cílí a prostřednictvím odstupňování kvality těchto podniků (viz Metodika Ergoprogress) navrhuje způsob diferenciacce výše státní podpory.

**Obrázek 4 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> (údaje za rok 2019 nejsou v době zpracování ZEZ k dispozici)

Aspekt „**nekvalifikované práce OZP prováděné mimo podnik**“ reflektuje situaci, kdy dle výzkumu VÚPSV z roku 2011 se struktura zaměstnanosti z pohledu klasifikace zaměstnání výrazně liší mezi OZP a celou populací ČR. OZP pracují především v nekvalifikovaných pozicích (30 %), ve službách (28 %) a v administrativě (15 %). Naopak minimum OZP nalezneme v odborných profesích a mezi kvalifikovanými manuálními pracovníky.

Průzkum o struktuře a kvalifikaci vykonávané práce OZP provedla v roce 2015 AZZP ČR (Augustová, 2016). Průzkumu se zúčastnilo 115 členů AZZP, kteří zaměstnávají více než 12 000 zaměstnanců, z nichž 9 870 má statut OZZ/OZP. Výsledek průzkumu uvádí, že nejvíce OZP pracuje na pozicích:

- služby ostrahy, dohledu a technického zabezpečení majetku (27 %, tj. 2 683 OZP ze vzorku)
- montáž pro zákazníka (ve mzdě), kompletace z dodaných dílů (19 %, tj. 1 871 OZP ze vzorku)
- úklidové služby pro zákazníky i vlastní potřebu (15 %, tj. 1 432 OZP ze vzorku)
- výroba finálního produktu, průmyslová nebo řemeslná (13 %, tj. 1 254 OZP ze vzorku)

Analýza Asistenčního centra z roku 2012 uvádí, že nejvíce zastoupené profese jsou „pomocní a nekvalifikovaní pracovníci“ a „pracovníci ve službách a prodeji“.

Na tento aspekt klíčového problému filosofie nástroje Ergoprogress přímo cílí požadavky parametru B) **přítomnost psychosociálního procesu integrační personalistiky v podniku**. Integrační až komplexní personalistiku s její sadou specifických nástrojů totiž nelze rozvinout v podniku, který svoje zaměstnance zaměstnává mimo podnik (např. služby ostrahy a úklidu u klientů).



#### 4.4 Byly v průběhu řešení identifikovány další významné aspekty klíčového problému?

Jako významný aspekt klíčového problému se v průběhu projektu prokázala **závislost zaměstnavatelů OZP na státní podpoře**. V letech 2018-2019 byla z rozhodnutí vlády zvýšena minimální mzda, ale v návaznosti na provedené zvyšování minimální mzdy bylo (13. 3. 2019 na zasedání Poslanecké sněmovny) zamítnuto zvýšení příspěvku na zaměstnávání OZP (podle § 78a zákona o zaměstnanosti). A to ačkoliv dosud vždy při zvýšení minimální mzdy byl alikvótně zvýšen i příspěvek na chráněná pracovní místa. Toto rozhodnutí politiků, že tentokrát nedošlo ke zvýšení dotace příspěvku, skokově zatížilo téměř všechny sociální podniky, včetně partnerů projektu, a ovlivnilo výši platů jejich zaměstnanců i hospodářské výsledky podniků. V praxi to znamenalo, že zaměstnavatelé OZP museli počítat s tím, že přes vyšší minimální mzdu (vyšší výdaje) dostanou stejný příspěvek (nižší příjmy) a věnovali tomuto nečekanému problému nemalé manažerské kapacity.

Po období nejistoty nakonec Senát zvýšení příspěvku podle § 78a schválil v podobě předložené Poslaneckou sněmovnou. Situace uvnitř sektoru během tohoto období však jasně demonstrovala, jak významným problémem závislost zaměstnavatelů na státní podpoře je.

(Detailně k této problematice a jejímu vývoji viz Portál o integračním sociálním podnikání isp21.cz: <https://www.isp21.cz/aktuality/prispevek-na-zamestnavani-ozp-zvyseni-odlozeno?highlight=WyJwXHUwMTU5XHUwMGVkc3BcdTAXMWJ2ZWsiXQ==>)

#### **Role stakeholderů**

Detailní analýza klíčových aktérů projektu je uvedena v Evaluačním plánu. Nejvýznamnějšími stakeholdery projektu Ergoprogress jsou **orgány státní správy**:

- MPSV – Sekce zaměstnanosti a nepojistných sociálních dávek
- MPSV – Oddělení sociálního podnikání
- MPO – oddělení podpory MSP
- Úřad vlády – zákon o sociálním podnikání

Jejich role spočívá v přímém vlivu formou komunikace s realizátory projektu, kteří moduly Ergoprogressu aktualizují v návaznosti na současné trendy a stav české legislativy. Na druhou stranu si projektový tým kladl za cíl ovlivňovat směr v prostředí zaštiťujícím zaměstnávání OZP na CHTP s žádoucím výsledkem vytvoření jednoho společného prostředí pro integrační sociální podnikání v ČR. Byla organizována setkání stakeholderů, kde byla filosofie Ergoprogress předávána a současně byla umožněna kritická diskuze všech aktérů.

- MPSV – Sekce evropských fondů

Její role spočívá v dohledu a administraci projektů z výzvy 03\_15\_024, je příjemcem výstupů a má možnost ovlivňovat průběh projektu i způsob jeho evaluace. Je také rozhodovatelem o nastavení navazujících výzev OPZ, a proto má přímý vliv na další rozvoj vytvořených a testovaných inovací.



## 4.5 Jaké byly role stakeholderů (negativní/pozitivní a z hlediska významu) při inovačním řešení?

Projekt byl v rámci advokační práce (tzv. *politická cesta advokační práce*<sup>2</sup>) 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 (tzv. *legislativní cesta advokační práce*) 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.

**Obrázek 5 Setkání v Senátu 2018**

Celkově byl projekt průběžně se stakeholdery zhodnocen na setkání stakeholderů v Senátu v říjnu 2018. Setkání se zúčastnila většina stakeholderů. Presentaci měli všichni partneři. Setkání potvrdilo správnost směřování projektu.



**Obrázek 6 Setkání na MPSV 2019**

V závěru projektu se v listopadu 2019 uskutečnilo setkání stakeholderů, partnerů a hostů k projektu Ergoprogress na Ministerstvu práce a sociálních věcí v Praze. Kromě jiného byl představen informační portál [isp21.cz](http://isp21.cz) a dokončená Metodika Ergoprogress - realise the change. Jednání byli mimo jiné přítomni pan



Jiří Vaňásek, náměstek pro řízení sekce zaměstnanosti z MPSV, pan Karel Rychtář, předseda ČSMVD, pan Jan Wiesner, prezident KZPS ČR, pan Pavel Šotola, radní Pardubického kraje, paní Petra Odehnalová z odd. projektů sociálních inovací a mezinárodní spolupráce, paní Petra Francová, expertka na principy sociálního podnikání a strategické řízení.

**Očekávaná odborná role vlivu stakeholderů na spoluvytváření inovačního řešení byla naplněna.**

Realizaci řešení ovlivňovali především pozitivně - svými věcnými připomínkami k představovanému záměru i následně k vytvořenému řešení, které bylo možné průběžně zapracovávat do Metodiky.

<sup>2</sup> Dělení dle zdroje: Alberto Alemanno: Lobbying for change



#### 4.6 (\*3) **Odpovídaly tyto role původním očekáváním? Pokud nikoli proč a jaké to mělo důsledky pro inovační řešení?**

I vzhledem k dlouhodobému působení Ergotep, d. i. v oblasti zaměstnanosti OZP na CHTP naplnila spolupráce s většinou stakeholderů během projektu očekávání bez nežádoucích překvapení. Informace byly předávány obousměrně a zapojení stakeholderů významně přispělo ke kvalitě a reálné proveditelnosti navrhovaného řešení.

Původní očekávání nenaplnila role stakeholdera MPSV – Sekce evropských fondů. Ze strany realizátora projektu byl očekáván zájem o další rozvoj pilotované inovace (typu A) v navazujícím projektu tak, aby bylo možné postoupit do dalších úrovní inovační spirály směrem k systémové změně (typ B).

#### 4.7 **Jaké další nebo jiné stakeholdery a v jaké podobě je žádoucí do řešení zapojit?**

Do tvorby inovace a pilotáže navrhovaného řešení byli zapojeni všichni žádoucí stakeholdři.

V případě návazného projektu cílícímu na upscaling by se mezi stakeholdery žádoucími ke spolupráci objevili i zástupci sociálních podniků, kteří zatím nepřišli s filosofií Ergoprogress do kontaktu, regionální inovační centra s možností podpořit šíření inovace mezi místní podniky, a také Úřad práce a jeho pobočky, které jsou klíčovým distributorem příspěvků na zaměstnávání OZP. Základním kamenem úspěchu by byla také advokační práce, kterou by bylo výhodné převést na profesionální úroveň formou spolupráce se specializovanou organizací, jako je například Nadace OSF (Open Society Foundation).

<sup>3</sup> Dle Pokynů k ZEZ má otázka 4.6. „zásadní význam“



## 5. Společenská potřebnost řešení

### *Definice společenské potřebnosti inovace*

Současná složitá situace v oblasti zaměstnanosti a zaměstnatelnosti OZP v České republice není přehlížena, ale také není řešena nejefektivnějším možným způsobem. Státní politika zaměstnanosti podporuje zaměstnávání OZP na CHTP aktivními i pasivními nástroji, sociální systém podporuje zaměstnavatele OZP příspěvků, což společně nastavuje podporu prostředí pro začlenění OZP do společnosti a zaměstnání (Během roku 2019 podpořil Úřad práce ČR jen v rámci nástrojů a opatření aktivní politiky zaměstnanosti 9 337 osob se zdravotním postižením (OZP). Na podporu jejich zaměstnanosti poskytl za 12 měsíců celkem 6,77 mld. Kč. Počet podpořených OZP na chráněném trhu práce pak přesáhl 57 tisíc.) Úroveň státu tím pravděpodobně dosáhla své **rozlišovací schopnosti**. Ve větším detailu pod touto úrovní vznikli „zaměstnavatelé zaměstnávající více než 50 % OZP“, kteří existují pouze díky závislosti na státních nárokových příspěvcích na mzdu OZP zaměstnanců a bez ohledu na záměr politiky postupují nejjednodušším způsobem naplňování hodnotících kritérií. OZP pro ně nejčastěji pracují na místech v nejnižší mzdových tarifech (např. kompletační práce) a často na pozicích, pro něž je společně charakteristické, že je práce vykonávána mimo podnik (služby ostrahy, úklid) (viz data VÚPSV a ASSZ využitá u [otázky 4.3](#)). V konečném důsledku této situace nejsou v těchto podnicích uplatňovány principy integrační personalistiky, zaměstnanci OZP nemají jistotu dlouhodobého zaměstnání ani neprocházejí přirozeným rozvojem pracovních a sociálních kompetencí. Podniky ekonomicky závislé na státních příspěvcích a nediversifikovaném byznysu „kompletačního“ typu, jsou ekonomicky zranitelné, řeší závažné problémy spojené s managementem, mají špatnou vyjednávací pozici vůči obchodním partnerům a minimální nebo nulový zisk jim neumožňuje investovat do pracovního prostředí a rozvoje kompetencí svých OZP zaměstnanců.

**V kontextu této situace vyvstává společenská potřeba inovačního řešení, které by mělo schopnost navázat na záměry státních politik („podpořme zaměstnanost i občanů s handicapem“), ale také schopnost fungovat až na úrovni jednotlivých podniků tak, aby přímo ovlivňovalo životní situaci konkrétních zaměstnanců OZP („podporujeme více ty, kdo lidem s handicapem umožní nejen zaměstnanost, ale i zvyšují jejich zaměstnatelnost a integraci do společnosti“).**

Ambice otestovaného inovačního řešení Ergoprogress na dosažení systémové změny v oblasti zaměstnanosti OZP, pokud by v dalších letech došlo k významnému rozšíření postupů Ergoprogress mezi zaměstnavateli OZP, je zřejmá. Konečnou vizí inovačního řešení je, že zaměstnavatelé s více než 50 % OZP projdou změnou na plnohodnotné integrační sociální podniky dle charakteristik definovaných v Metodice Ergoprogress, které za stejné příspěvky ze státního rozpočtu budou plnit více společenských rolí, dosáhnou ekonomické stability a budou mít schopnosti a podmínky pro reálnou podporu a profesní rozvoj svých OZP zaměstnanců využitím specifických nástrojů integrační personalistiky, s významným pozitivním vlivem na jejich osobní a pracovní život a tím i na povědomí a zmírnění předsudků celé společnosti. Státu Ergoprogress nabízí způsob segmentace CHTP a společně s tím také možnost diferencovat výši příspěvku pro zaměstnavatele OZP v návaznosti na kvalitu jimi poskytované podpory OZP zaměstnancům.

V ČR se tento problém týká přibližně **2 500** sociálních podniků a zaměstnavatelů OZP a všech jejich OZP zaměstnanců a potenciálních zaměstnanců (OZZ, osoby v I. a II. stupni invalidity, a v případě využití komplexní personalistiky i osoby v III. stupni invalidity v produktivním věku). Dle nejnovějších dat ČSÚ (2019) bylo v ČR v **produktivním věku (15 až 64 let) celkem 514 800 osob se zdravotním postižením**.





## 5.1 Jak společensky významné je inovační řešení?

- Navržené inovační řešení Ergoprogress svým významem potenciálně přímo **ovlivňuje výdaje státního rozpočtu** (v případě využití diferenciacie příspěvku na zaměstnávání OZP dle kvality definované Metodikou Ergoprogress – realise the change).
- V podnikatelském prostředí by potenciálně ovlivnilo **cca 2 500 existujících sociálních podniků** a zaměstnavatelů OZP.
- Zastoupení OZP v populaci shrnuje publikace „Výběrové šetření osob se zdravotním postižením“ zpracovaná ČSÚ v roce 2013 (ČSÚ, 2014), a znovu na konci roku 2019 (ČSÚ, 2018). Tyto uvádí, že v roce 2012 i v roce 2018 bylo v České republice **více než jeden milion lidí s různým typem a mírou zdravotního postižení**. Ačkoliv ne všechny OZP jsou zaměstnatelné (významně jsou mezi OZP zastoupeny osoby starší 60 let, a nejrozšířenější intenzitou bylo středně těžké zdravotní postižení (41 %) (ČSÚ, 2014), je skupina ovlivnitelných filosofii Ergoprogress významná. V roce 2018 jde o OZP **v produktivním věku 15 až 64 let, kterých je více než půl milionu**. Oproti současnému stavu, kdy na zaměstnání u zaměstnavatelů OZP dosahují především OZZ a lidé v nejnižším stupni invalidity, umožňuje psychosociální proces integrační personalistiky požadovaný v Ergoprogressu i zaměstnávání osob s těžším postižením.

Hodnota společenské významnosti, tak jak je její výpočet popisován v Pokynech k ZEZ, je odvislá od skutečnosti, zda dojde nebo nedojde k státem řízené systémové změně a v jaké formě, nebo zda zůstane aplikace na bázi dobrovolnosti. V prvním případě by byla zasažena celá populace dané CS – tj. všichni zaměstnavatelé OZP pobírající příspěvek dle §78 zákona o zaměstnanosti. V druhém případě bude dopad omezen jen na ty zaměstnavatele OZP a jejich zaměstnance, kteří sociálně podnikají se skutečným sociálně prospěšným úmyslem a jejichž počet nelze ze statistik odhadnout.

## 5.2 Jakými daty je tato společenská významnost podložena?

K dispozici jsou data z reprezentativních šetření prováděných resortem práce a sociálních věcí, a dále data z menších šetření prováděná dle možností různých asociací a organizací (detailněji viz kapitola [zdroje](#)):

- ČSÚ, zejm. opakované **Výběrové šetření zdravotně postižených osob** (2014, 2019)
- MPSV, zejm. **Výdaje na státní politiku zaměstnanosti**
- VUPS (Analýza zaměstnanosti OZP, Postavení a strategie OZP na trhu práce)
- VVZPO (Vládní výbor pro zdravotně postižené občany)
- ÚP ČR (Informace pro zaměstnavatele týkající se zaměstnávání povinného podílu OZP)
- Asociace zaměstnavatelů zdravotně postižených České republiky
- LCM (Průzkum: zaměstnávání lidí s postižením v ČR)
- P3 (Vyhodnocení dotazníkového šetření sociálních podniků v ČR.)
- a další.



### 5.3 Jaká je dostupnost potřebných dat, případně jaká další data by pro identifikaci byla potřebná?

Obecná data a data shrnující (víceméně aktuální) situaci v zaměstnávání OZP a výdajů státního rozpočtu na podporu zaměstnavatelů OZP jsou dostatečně dostupná.

Pro longitudinální hodnocení dopadů v případě upscalingu inovace by bylo výhodné mít k dispozici statistická ekonomická data podniků působících na CHTP, aby bylo možné vytvářet srovnávací skupiny různých úrovní (integračních) sociálních podniků zaměstnávajících OZP.

### 5.4 Jakých úspor veřejných zdrojů bylo díky inovačnímu řešení dosaženo?

Vzhledem k tomu, že diference výše státního příspěvku na zaměstnávání OZP podle kvality poskytované péče zaměstnavatelem nebyla v průběhu projektu na úrovni ČR zavedena (systémová změna), nelze hovořit o „úsporách veřejných zdrojů“.

Co **na úrovni veřejné správy** kvalitativně popsat lze, tak je vysoká přidaná hodnota péče a pracovních podmínek, kterou partneři projektu, kteří dosáhli nejvyšší úrovně *Integrační sociální podnik* dle charakteristik Ergoprogressu, poskytují svým OZP zaměstnancům, za **stejný finanční příspěvek**, který stát vyplácí i nejnižší úrovni „zaměstnavatel OZP“ (tj. „**efektivita vynaložených veřejných zdrojů**“).

Detailně se situací v partnerských podnicích zabývá *Analýza cílového stavu cílových skupin*, která srovnává situaci v podniku před zahájením spolupráce na projektu Ergoprogress a na jeho konci. Souhrnně byl pro potřeby ZEZ připraven níže uvedený Model úspěšného zavedení inovace.

Obecně lze **z úrovně osoby** popsat fakt, že i lidé s postižením potřebují seberealizaci. Když ji získají, přestávají být finanční zátěží společnosti a stanou se plnohodnotnou součástí, sníží nebo odstraní potřebu dávek, dotací, sekundárně sníží i kriminální zátěž (protože seberealizace je jeden z faktorů prevence kriminality). Zvednou také kupní sílu, zvednou odvody daně z příjmu i spotřební daně. Zaměstnanec, který profesně roste na kvalitním pracovním místě, získá sebevědomí a pak má i větší přínos pro společnost. **V důsledku stát na kvalitní zaměstnanosti OZP z hlediska příjmu profituje.**

**Model úspěšného zavedení inovace a efektivita vynaložených veřejných zdrojů:**

Před zavedením inovačního řešení Ergoprogress	V okamžiku ukončení projektu
Úroveň „Zaměstnavatel OZP“ dle požadavků Zákona o zaměstnanosti	Úroveň „Integrační sociální podnik“ dle charakteristik Ergoprogress
Obě úrovně jsou podniky zaměstnávající více než 50 % OZP zaměstnanců, které uzavřely písemnou dohodu s ÚP o uznání za zaměstnavatele na chráněném trhu práce (pobírající příspěvek na podporu zaměstnávání OZP na CHTP dle ustanovení § 78a Zákona o zaměstnanosti)	
<b>Výše státního příspěvku na zaměstnávání OZP je nyní stejná v obou úrovních kvality, ale Ergoprogress dokazuje, že by bylo možné ho vyplácet diferencovaně na základě kritérií kvality, a tím zvýšit efektivitu jeho vynakládání, a možná i snížit jeho celkový objem - který v roce 2018 dosáhl výše 6,7 miliardy Kč v trvale rostoucím trendu)</b>	



Personalistika zaměstnavatele OZP	Personalistika ISP OZP – přínos pro zaměstnance
Poskytováno zaměstnání osobám se zdravotním postižením (s nejléčí formou postižení, tj. OZZ nebo v I. stupni invalidního důchodu)	Poskytováno <i>zaměstnání OZP</i> (schopnost zaměstnat kromě OZZ a I. stupně i skupiny s II. a III. stupněm invalidního důchodu)
Pracovní místa zdravotně nevyhovující specifikám hendikepu, mimo podnik, bez dodržení hygieny pracoviště (ostraha a úklid jiných objektů, ad.)	<i>Pracovní místo upraveno</i> dle specifických potřeb OZP zaměstnance na základě diagnózy jeho zbytkového pracovního potenciálu (ergodiagnostika – zjištění, co OZP může dělat, nikoliv jen, co nesmí). Samozřejmostí je dodržení <i>hygieny pracoviště</i> (bezprašné, dobře odvětrávané a osvětlené, práce splňující limity fyzické zátěže, hygienické podmínky, vybavení pro poskytnutí první pomoci na pracovišti, ad.) Umožněn je <i>bezbariérový přístup</i> , včetně bezbariérového sociálního zařízení a kuchyňky, připravena ergonomicky upravená deska stolu, speciální pomůcky pro snadnější ovládání PC, ad.)
Pracovní doba dle požadavků zákazníka, nikoliv dle možností OZP zaměstnance.	Umožněna <i>variabilita pracovního úvazku</i> flexibilně s vývojem zdravotního stavu
Vykonávání stejné práce na jednom místě, obvykle v jedné pozici (kompletační práce u stolu).	Umožněna <i>variabilita pracovních pozic</i> (střídání v rámci dne/týdne/měsíce, různé typy činností, různé pracovní polohy, různá prostředí, ad.)
-	Zajištění <i>dopravy</i> do zaměstnání.
-	Personalista podniku <i>komunikuje s lékaři</i> , kteří zajišťují dohled nad pracovními místy ve vztahu k zdravotnímu omezení zaměstnanců, a dále s fyzioterapeuty, psychiatry, ad. odborníky tak, aby hendikep nebyl překážkou efektivně odvedené práce.
Bez vzdělávání, bez rozvoje kompetencí (stále stejná práce)	<i>Postupné vzdělávání a rozvoj pracovních kompetencí</i> zaměstnanců v souvislosti se zvyšováním kvality odvedené práce a novými zakázkami od jiných obchodních partnerů.
-	<i>Komplexní personalistika</i> pro osoby s III. stupněm invalidity, kterým je pro umožnění práce nutné poskytovat podporu i mimo pracoviště a mimo pracovní dobu (např. zajištění bezbariérového sociálního bydlení blízko podniku, asistence při aktivitách ve volném čase, podpora při stěhování a seznámení se s místní komunitou, ad.)
-	K dispozici <i>sociální služba – sociální rehabilitace</i> pro těžce zdravotně postižené zaměstnance (podpora zaměstnance už před nástupem do zaměstnání, příprava týmu na přijetí nového zaměstnance, podpora v rámci pracovní činnosti, servis při zajištění jídla a dopravy, komunikace s úřady, právní poradenství, ad.)
-	ISP se stává partnerem pro Úřad práce – umožňuje v podniku potenciálním OZP



	zaměstnancům projít „přípravou k práci“ či „stáží“.
-	ISP propojuje CHTP a speciální školství umožněním <i>odborných praxí</i> pro studenty speciálních škol v podniku.
<b>Obchodní procesy SP</b>	<b>Obchodní procesy SP – přínos pro společnost</b>
U náhradního plnění častá forma přefakturace (např. účetní administrace fakturačního vztahu dvou jiných subjektů za provizi) nebo objednávka služeb zajišťovaných OZP zaměstnanci mimo podnik (ostraha, úklid)	Náhradní plnění nabízeno formou výrobků a služeb vykonávaných OZP v podniku zaměstnavatele s certifikací Ochranné známky Práce Postižených II. stupně – Integrovaní sociální podnik.
Obchodní nestabilita – obvyklá závislost na jednom obchodním partnerovi, který zaměstnavateli OZP outsoucuje jednoduché činnosti a kdykoliv může smlouvu ukončit. OZP zaměstnanci se v tom případě vrací do evidence ÚP.	Obchodní stabilita – více obchodních partnerů napojených na podnik prostřednictvím společenských projektů (integrační sociální podnik se stává dlouhodobým partnerem korporátní společnosti)
Netvoří zisk, pokud ano, vyplácí ho vlastníkům podniku.	Tvoří zisk a přes fond společensky odpovědně reinvestice zisku s pravidly rozdělování ho využívají pro rozvoj SP anebo pro naplnění veřejně prospěšných cílů.

## 5.5 Jak jsou tyto úspory prokazatelné?

„Úspory veřejných zdrojů“ v současné chvíli, bez diferenciací výše příspěvku podle kvality zaměstnavatelem poskytované péče OZP zaměstnancům, prokazatelné nejsou.

Zvýšení „efektivit vynaložených veřejných zdrojů“ je prokazatelné kvalitativním srovnáním parametrů z výše uvedeného Modelu dle Metodiky Ergoprogress u *Zaměstnavatelů OZP* oproti *Integrovaným sociálním podnikům* a stanovením rozdílů v rozsahu a kvalitě péče poskytované OZP zaměstnanci za stejný finanční příspěvek ze státního rozpočtu.

Vzhledem k tomu, že každý podnik je v jednotlivých parametrech v jiné úrovni, a navíc jsou charakteristiky kvalitativního typu, nelze model obhajitelně kvantifikovat.

## 5.6 Jaký je předpoklad vývoje těchto úspor v čase (tj. po skončení projektové podpory)?

K „úspoře veřejných zdrojů“ může dojít pouze v případě pokračování rozvoje inovace (a to diferenciací výše příspěvku zaměstnavatelům OZP podle kvality psychosociální podpory poskytované OZP zaměstnancům a dalších charakteristik, až po možnost odebrání celého příspěvku nejhorším zaměstnavatelům – tj. kvalitativní výběr podniků působících na CHTP).

„Zvýšená efektivita vynaložených veřejných zdrojů“ s nejvyšší pravděpodobností **zůstane zachována**, a to z toho důvodu, že *Integrovaní sociální podniky*, které již filosofii Ergoprogressu a její parametry

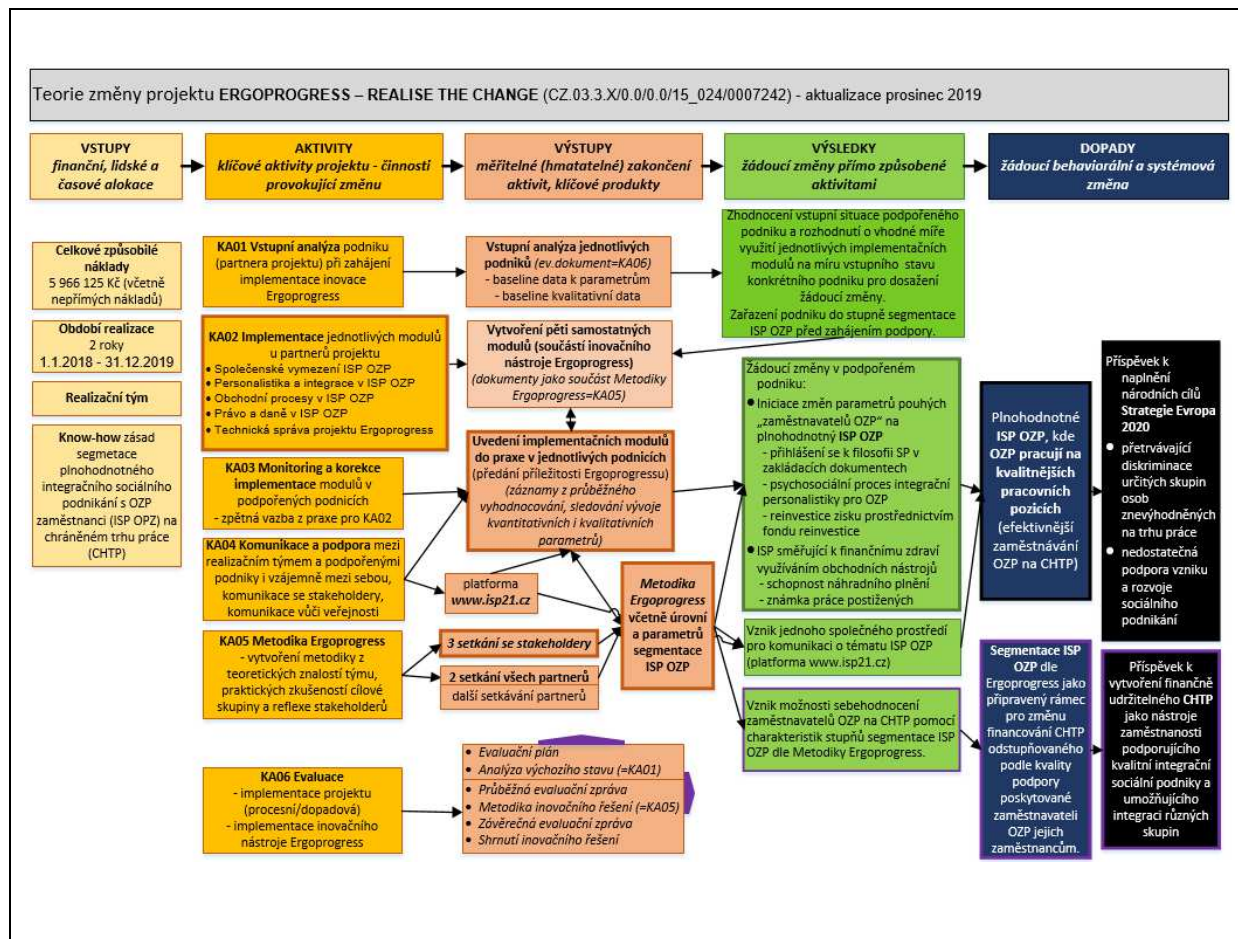


implementovaly do svých struktur, manažerského myšlení a schopností personalisty, nemají logickou cestu návratu do kvalitativně horšího stavu. Integrovaní sociální podnik je vývojově a kvalitativně vyšší úrovní procesu zaměstnanosti OZP, a proto dokud bude v podniku přítomna integrovaná personalistika reflektující specifika OZP a umožňující jejich rozvoj, vždy budou veřejné zdroje na podporu zaměstnanosti těchto osob vynakládány efektivněji, než při pouhém zajištění zaměstnání bez integrovaných procesů.

## 6. Cesta k novému řešení

### Teorie změny inovačního řešení

Obrázek 7 Teorie změny projektu Ergoprogress - realise the change



(Zdroj: Ergotep, d.i.: Závěrečná evaluační zpráva projektu Ergoprogress – realise the change, 2020)

### 6.1 Jakou teorií změny prokazuje inovační řešení (vztah mezi vstupy, aktivitami, výstupy, výsledky, dlouhodobými výsledky)?

- Z hlediska schopnosti projektu kontrolovat jednotlivé komponenty ToC spadají „**vstupy**“, „**aktivita**“ 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. V projektové žádosti, EP i PEZ ale bylo zdůrazňováno, že ačkoliv podnik získá podporu vhodným způsobem, může vlivem externích a interních faktorů dojít k tomu, že žádoucí změna nenastane, nebo nenastane v plném rozsahu. V případě Ergoprogressu je limitujícím faktorem také maximální délka projektu stanovená vyhlášovatelem výzvy na 2 roky. Vývoj a následná 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 přispívající k naplnění národních strategií**. 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 projektových aktivit 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.

**Logické vazby projektu ERGOPROGRESS (vztahy mezi komponentami ToC) jsou pochopitelné** a nebyly v nich evaluátorem nalezeny žádné zásadní nedostatky. K jednotlivým komponentám lze uvést následující:

- **Hodnoty vstupů, rozpočet a velikost projektového týmu, odpovídaly 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 (CS projektu), jejichž zapojení bylo rozhodnutím HK sníženo na 0,1 úvazku. Evaluátor se domnívá, že tato kapacita spolupracovat s projektovým týmem při zavádění změn v podniku partnera, byla ze strany Hodnotící komise nastavena špatně a větší rozsah spolupráce by přispěl k lepším výsledkům jednotlivých podniků.
  - na možnostech realizovat častěji společná setkání cílové skupiny s projektovým týmem, kdy projekt neměl finanční prostředky na cestovné a stravné, a to ačkoliv podpořené podniky jsou z různých, vzájemně vzdálených, krajů ČR.
- **Za limitující faktor úspěšného dosažení výsledků v jednotlivých podnicích evaluátor považuje omezení realizace projektu na 2 roky dané výzvou.** Vytvoření, aplikace a změření funkčnosti nové sociální inovace je časově náročný proces. V průběhu pilotní implementace navíc vyžadující změny v chování a myšlení u managementu i zaměstnanců podniků. Navíc evaluátor správně vzhledem k charakteru intervence předpokládal, že se projeví prolongační efekt ve vývoji hodnot indikátorů (sledovatelných statistických parametrů) výsledků inovace, tj. ačkoliv budou inovační kroky řádně provedeny, tak na číselných hodnotách indikátorů (např. obrat, počet OZP zaměstnanců, plat, ad.) se nestihne během trvání projektu projevit.
- **Klíčové aktivity byly navrženy s logickou návazností, kdy jedna představuje vstup pro další** a celý proces byl 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 opaženích 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.**

## 6.2 Jaké předpoklady inovačního řešení se naplnily, jaké nikoli a proč?

- Inovační řešení Ergoprogress předpokládalo, že **kvalitativní změna ze zaměstnavatele OZP na Integrační sociální podnik je možná, aniž by to podnik paralyzovalo či zničilo**. Tento předpoklad se naplnil, pilotáž inovace na podnicích partnerů ověřila, že ačkoliv je zavádění změn náročné a od podniku vyžaduje dobudování celých oblastí (integrační personalistiku, reinvestici zisku, specifické obchodní nástroje, ad.), tak první kvalitativně vyšší úroveň „zaměstnavatel OZP s prvky integračního sociálního podnikání“ podnik nepoloží, a nejvyšší úroveň „*integrační sociální podnik*“ vede k jeho rozvoji.
- Inovační řešení Ergoprogress předpokládalo, že jej **nelze aplikovat jen v některých oblastech, ale pouze jako celek**, např. nelze vybrat si personalistiku a ignorovat obchodní část. Prokázalo se, že jde o soubor propojených činností nad logickým předpokladem, že při rozvíjení zaměstnanců, je nutné zajistit jim odpovídající práci, ve které nové kompetence uplatní.
- Naplnil se předpoklad, že **ne všechny sociální podniky mají manažerské schopnosti a dostatečně silný zájem udělat radikální změny jak v obchodní oblasti, tak v oblasti personalistiky**. V době ekonomické konjunktury, kdy podniky obecně řeší spíše nedostatek zaměstnanců než nedostatek zakázek, je pro nutnou práci spojenou s aplikací inovace do praxe od managementu nutná schopnost dlouhodobé vize rozvoje podniku nad rámec řešení denní operativy.
- **Nenaplnil se předpoklad, že se implementace Ergoprogressu přímo prokazatelně promítne do výše platů OZP zaměstnanců**, na základě logiky „za kvalitnější a náročnější práci – lepší plat.“ Výše platů OZP zaměstnanců se ukázala jako příliš ovlivňovaná opakovaným vládním zvyšováním minimální mzdy, což je významný faktor proti přičitatelnosti nárůstu mezd aplikaci inovace v tak krátkém horizontu, jakým je trvání projektu, kdy v podstatě po aplikaci vytvářené inovace v podnicích zbývají jen měsíce na monitorování jejich dopadů.
- Potvrdil se předpoklad, že po zavedení specifických personálních podmínek pro zaměstnance OZP prostřednictvím zavedení integrační personalistiky v podniku významně stoupá **loajalita zaměstnanců** (jejich fluktuace se pohybuje pouze v přirozených hodnotách).
- Naplnil se předpoklad, že pro reálné rozšíření inovace a dosažení systémové změny bude v návaznosti na tvorbu inovačního postupu nutná rozsáhlá **advokační práce**, kontinuální práce s (politicky se měnícími) stakeholdery, a **vytvoření jednoho společného prostředí umožňujícího komunikaci všech zainteresovaných subjektů nad tématem integračního sociálního podnikání**. Projekt během setkání a konzultací se stakeholdery ověřil zájem klíčových jednotlivců na využití tohoto řešení, protože žádné lepší řešení není k dispozici, přesto se zdá cesta k provedení systémové změny fungování CHTP ještě velmi dlouhá.





### 6.3 (\*4) V jaké míře byly případné neúspěchy/problémy řešení odrazem špatně nastavené teorie změny a v jaké míře šlo o problémy samotné implementace?

Hodnocení dopadů nástrojem Teorie změny pro projekt Ergoprogress – realise the change:

Projekt byl správně realizován?	Odpovídající engagement/kvalita výstupů?	Dosaženy průběžné výsledky?	Dosaženy konečné výsledky?	
x	x	x	x	<b>Neúspěšná realizace</b> intervence
	x	x	x	<b>Neúspěch realizace</b> -nízká kvalita výstupu (první kauzální vztah aktivity-výstupy)
		x	x	<b>Neúspěch teorie</b> (aktivity nevedly k výsledku)
			x	<b>Neúspěch teorie</b> (zprostředkující výsledky nevedly ke končenému výsledku)
		x		<b>Neúspěch teorie</b> (odlišná kauzální vazba)
<b>ANO</b>	<b>ANO</b>	<b>ANO</b>	<b>ANO</b>	<b>Úspěšná realizace intervence v souladu s teorií změny.</b>

Projekt byl postaven na fungující teorii a byl implementován správně. Dílčí neúspěchy některých jednotlivých partnerů projektu (CS „zaměstnavatelé OZP“) lze přičíst interním a kontextuálním faktorům (detailně viz samostatná *Analýza cílového stavu CS*). Vzhledem ke svému rozsahu tyto neúspěchy nezakládají důvod k označení teorie nebo implementace za špatné.

### 6.4 Které faktory ovlivňující implementaci (negativně/pozitivně) byly vnitřní (tj. ovlivnitelné řešitelem) a které vnější (způsobené jinými subjekty nebo faktory)?

#### Vnitřní faktory ovlivňující implementaci

- (+) odbornost realizačního týmu řešitele
- (+) kapacity realizačního týmu řešitele
- (+) výměna dobré praxe - zájem partnerů projektu uspořádat setkání ve svém podniku
- (+) vytvoření funkčního portálu [www.isp21.cz](http://www.isp21.cz) pro sdílení aktuálních informací a komunikaci
- (+) vytvoření Metodiky Ergoprogress v praktickém formátu pro orientaci manažerů SP
- (-) obtížné přijetí pojmosloví - obsahu a významu nových pojmů nutných k popisu inovace
- (-) geografická vzdálenost mezi členy realizačního týmu a zástupci partnerů
- (-) nedostatek času na zavádění nutných změn a jejich vyhodnocení u partnerů projektu

#### Vnější faktory ovlivňující implementaci

- (+) zájem stakeholderů spolupracovat, sledovat vývoj a převzít výstupy projektu
- (0) ekonomická konjunktura dočasně usnadňující podnikatelské aktivity
- (-) vývoj legislativního prostředí (zákon o zaměstnanosti, zákon o sociálním podnikání, ad.)
- (-) změny výše minimální mzdy a příspěvků pro zaměstnavatele OZP dle §78
- (-) problémy s přípravou logicky navazujícího projektu pro další vývoj inovace

<sup>4</sup> Dle Pokynů k ZEZ je 6.3 „velmi důležitá otázka)



## Rizika řešení

**Analýzu rizik** obsahuje Evaluační plán projektu a jejich aktualizaci obsahuje PEZ. Celkově bylo identifikováno 18 rizik rozdělených do 4 kategorií. U každého jednotlivého rizika byla násobkem odhadované pravděpodobnosti výskytu rizika a závažnosti dopadu určena jeho **významnost na škále 1 až 25 bodů**. Ke každému byla také vypracována strategie předcházení/řešení vzniklé rizikové situace.

Výběr nejvýznamnějších rizik z každé oblasti:

### I. Rizika v oblasti inovačního řešení Ergoprogress

(16 bodů) **Riziko nutné diferenciacie přístupu v implementaci inovace podle typu partnera**, u kterého je Ergoprogress zaváděn. 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.

(15 bodů) **Riziko neprůkaznosti dopadu v krátkém časovém horizontu**. 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.

### II. Rizika v oblasti podniku začínajícího s Ergoprogressem

(12 bodů) Riziko vzniku situace, kdy vedoucí pracovníci v podniku zavádějícím Ergoprogress mohou zastávat postoj, že je požadavky této změny odvádí od jejich standardní práce.

(9 bodů) ISP špatně využije dostupné obchodní nástroje, např. využije formu „přefakturace“, která je běžná, ale firma si jejím využitím může poškodit svoji obchodní image.

(8 bodů) 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, podnik může mít neudržitelný obchodní model, apod. Tím vzniká riziko špatné „první zkušenosti“ provázené možnou demotivací či ztrátou vložených prostředků.

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

(15 bodů) 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.

(12 bodů) 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.

### IV. Rizika realizace projektu



(20 bodů) 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.

(15 bodů) Nedostupnost nebo nízká kvalita kvantitativních dat (účetních, personálních) pro srovnatelnou vstupní analýzu podniku a navazující průběžné vyhodnocování implementace inovace. (Partneři projektu nemají zákonnou povinnost zpracovávat výroční zprávy. V některých případech jde o malé firmy se sdílenými funkcemi, v jiných o sdružení různých podniků)

### **6.5 Jak vhodně (dostatečně) byla identifikována rizika řešení z hlediska pravděpodobnosti a významu oproti reálnému vývoji?**

Rizika byla na počátku projektu identifikována realisticky a v dostatečném rozsahu. Část rizik se nepotvrdila, ale jsou stále platná, protože při jiné kombinaci realizačních podmínek by mohla nastat. Na rizika, která nastala, projektový tým reagoval proaktivně a v souladu s připravenou strategií řešení.

### **6.6 Do jaké míry byla rizika předvídatelná a do jaké míry překvapivá?**

Díky rozsáhlým a letitým zkušenostem nositele projektu Ergotep, d.i., který detailně zná situaci v integračním sociálním podnikání OZP v ČR i zahraničí a průběžně sleduje její vývoj, nebyla rizika překvapením.

### **6.7 Jak úspěšně se podařilo předpokládaná i nová rizika v průběhu řešení zvládnout?**

Úspěšně se podařilo zvládnout všechna rizika ve sféře vlivu projektového týmu, např. týkající se tvorby inovace, přípravy parametrů pro analýzy a metodiky, tvorby a aktualizace modulů dle kontextuálního vývoje, zajištění inspirativní výměny dobré praxe, organizace setkání se stakeholdery, ad.).

Rizika související s fází zavádění inovace do praxe u jednotlivých partnerských podniků (např. manažerské kapacity a kompetence, zájem a rozhodnost přijmout změnu, dostatečná rychlost zavádění změn, apod.) a rizika externí (např. legislativní nedostatky, praktická reakce stakeholderů v návaznosti na setkání, ad.), byla ovlivňována v maximální možné míře, ale nelze je zcela eliminovat.



## 7. Přínos inovačního řešení

### Hlavní přínosy inovace (řešení klíčového problému CS)

Přínosy inovace Ergoprogress vytvořené tímto projektem je nutné dělit do dvou rovin. První z nich je rovina koncepční, kterou inovace připravila půdu pro systémovou změnu fungování ČHTP. Druhou z nich je pilotní aplikace principů Ergoprogressu a její přínosy pro šest zaměstnavatelů OZP zapojených do projektu.

#### Přínosy koncepční roviny inovačního řešení Ergoprogress

- Byl vytvořen **návrh segmentace chráněného trhu** práce tak, aby se mohl stát flexibilním nástrojem zaměstnanosti, na který by společnost mohla umísťovat aktuálně potřebné skupiny k integraci (viz obrázek 2 [kapitola 1.4](#)). Jednou z těchto skupin jsou OZP.
- Vznikla **Rámcová metodika Ergoprogress – realise the change, inovativní návod jak provozovat efektivní integrační sociální podnik segmentu osob se zdravotním postižením**. Tato metodika je zaměřena na podniky, které zaměstnávají OZP na ČHTP. Obsahuje možnost samoanalýzy podniku a čtyřstupňovou škálu, na které je podnik zařazen podle toho, jak kvalitním zaměstnavatelem OZP je. Dále metodika ve všech sledovaných charakteristikách obsahuje popis, jak dosáhnout nejlepšího hodnocení a stát se plnohodnotným Integračním sociálním podnikem OZP.
- V případě, že by hodnotící postup z Metodiky Ergoprogress byl využit na systémové úrovni, bylo by možné začít **diferencovat výši finančního příspěvku dle § 78a na zaměstnávání OZP** podle toho, jestli daný sociální podnik poskytuje OZP zaměstnancům pouze zaměstnání (nižší příspěvek), nebo jestli jim poskytuje kromě zaměstnání navíc i specifické personální podmínky integrační personalistiky (vyšší příspěvek), kvalitní pracovní místo a možnost rozvoje.
- Byla vytvořena a je provozována **platforma [www.isp21.cz](http://www.isp21.cz)** která je společným komunikačním prostředím o tématu integračního sociálního podnikání pro zaměstnavatele OZP a zájemce, obsahuje pravidelný update aktuálního dění, rozhovory se stakeholdery a inspirativní reportáže.
- Byla filosoficky a parametricky **propojena metodika Ergoprogress s certifikačním postupem Ochranné známky Práce Postižených**, která se nově dělí na dva stupně: (I) zaměstnavatel OZP a (II) integrační sociální podnik, čímž umožňuje zákazníkům odlišovat nakupované produkty a služby podle kvality zacházení podniku s jeho OZP zaměstnanci.
- Filosofii Ergoprogress lze využít jako věcný podklad pro připravovaný zákon o sociálním podnikání.

#### Přínosy pilotního testování Ergoprogressu u zaměstnavatelů OZP (partnerů projektu)

- **Integrační sociální podnik OZP** se zabývá integrací osob s postižením. Vývojově je ISP OZP kvalitativně vyšší úrovní procesu zaměstnanosti OZP na ČHTP. Jeho vyšší přidaná společenská hodnota je v přítomnosti potřebných integračních procesů nad zajištěným zaměstnáním. V období realizace projektu této nejvyšší úrovně dosáhly tři podniky, a to Ergotep, d.i., a partneři Sdružení Neratov z.s. v Orlických horách a Pro-Charitu s.r.o. z Červeného Kostelce. Ti také prošli certifikací a získali známku Práce Postižených II. stupně – integrační sociální podnik. Z hlediska sekundární cílové skupiny projektu „OZP zaměstnanců“, na které implementace inovace v podnicích dopadá, došlo ve všech třech



podnicích ke kvalitativním změnám v jejich profesním životě. Proxyindikovat to lze z toho, že ačkoliv je v současné době ekonomické konjunktury na CHTP nedostatek potenciálních OZP zaměstnanců, mají tyto plnohodnotné ISP OZP loajální zaměstnance (pouze přirozenou fluktuaci) a rozrůstají se, a to včetně **prokázané schopnosti integrace náročnějších skupin zaměstnanců s II. a III. stupněm invalidity**, což vyžaduje využití personalistiky typu komplexní integrace.

- U zapojených podniků došlo k úpravě základacích a provozních dokumentů tak, aby jasně deklarovaly svůj záměr být *Integračním sociálním podnikem* a tím se přihlásily k tomu souvisejícím závazkům (integrační personalistice pro zaměstnance, transparentní reinvestici zisku přes účet reinvestice, schopnosti využívat specifické obchodní nástroje, ad.)
- Detailní přínosy v jednotlivých oblastech viz *Analýza cílového stavu CS projektu*.

### 7.1 Jakým způsobem byl prokázán přínos nového řešení?

- V koncepční rovině: přínos byl prokázán opakovanou prezentací inovačního záměru, jeho vývoje a výsledků před stakeholdery spojenou s kritickou diskuzí.
- V testovací rovině na úrovni podniků: pilotním testováním zavedení inovace u zaměstnavatelů OZP na CHTP nejrůznějšího typu a geografického rozložení napříč ČR.

### 7.2 Jak byla prokázána správnost nového řešení/jeho výhodnost oproti alternativám?

Potvrzením, že alternativou ke koncepční rovině nového řešení je pouze aktuální stav vykazující nutnost změny (viz kapitola [5. Společenská potřebnost řešení](#)) a žádná další prakticky rozpracovaná varianta není k dispozici (viz kapitola [1.3 Je dosažené řešení lepší oproti alternativním přístupům?](#)).

V rovině zaměstnavatelů OZP účastníků se pilotáže se prakticky v průběhu aplikace principů Ergoprogress prokázalo, že kvalitativní posun k Integračnímu sociálnímu podnikání podniky nezničí a může je posílit.

V rovině požadavků filosofie Ergoprogress a již deset let existující Ochranné Znamky Práce Postižených byly požadavky harmonizovány a došlo ke změnám v Certifikačním procesu OZP tak, aby umožňoval certifikaci ve dvou kvalitativních stupních „zaměstnavatel OZP“ a „integrační sociální podnik“ v souladu s Metodikou Ergoprogress.

### 7.3 Jaký typ empowermentu CS byl díky inovaci dosažen (příležitost volby, možnost volby, naplnění volby při řešení problému)?

CS projektu jsou „zaměstnavatelé OZP“. Prostřednictvím Metodiky Ergoprogress zaměstnavatelé OZP dostávají k dispozici nástroj, který jim umožňuje dodávat společnosti vyšší přidanou hodnotu, pokud se rozhodnou ve svých podnicích aplikovat a rozvíjet jednotlivé principy plnohodnotného integračního sociálního podnikání. **Naplnit v současné chvíli platné legislativní požadavky na získání příspěvku pro zaměstnávání OZP ze státního rozpočtu není složité. Ale možností volby je rozhodnout se pro náročnější cestu, kdy za stejný finanční příspěvek se kromě zajištění zaměstnání bude zaměstnavatel o svoje OZP zaměstnance i starat, upravovat jejich pracovní místa, umožňovat jim kariérní růst, nabízet variabilní pracovní pozice, délku pracovní doby dle potřeb, apod. a k tomu bude zajišťovat odpovídající obchodní zakázky, užívat sociální marketing a díky tomu generovat zisk, který bude zodpovědně reinvestovat zpět do společnosti.** Teprve takový zaměstnavatel plní společenskou



poptávku po tom, aby i lidé s postižením, kteří jsou součástí naší společnosti, mohli vést důstojný profesní život.

## 7.4 Jaké konfliktní nebo nežádoucí dopady pro CS nebo veřejné výdaje vznikly?

Pro veřejné výdaje nevznikly konfliktní nebo nežádoucí dopady.

Při pilotáži aplikace nástroje Ergoprogress u partnerů nevznikly konfliktní nebo nežádoucí dopady.

V případě, že by se inovační řešení Ergoprogress aplikovalo v celostátním měřítku ve formě systémové změny fungování a financování CHTP, konfliktní dopady vzniknou. Projekt je popisuje tímto identifikovaným rizikem:

- 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.

Lze logicky a s vysokou pravděpodobností očekávat ze strany těchto podniků, které v podstatě zneužívají současný systém, silný odpor vůči změnám postaveným na filosofii Ergoprogress.

## 7.5 Má realizované řešení systémový charakter (tj. vede k dlouhodobé změně chování a podmínek života CS s menšími nároky na veřejné zdroje)?

Navržené inovační řešení v případě upscalinu míří na systémovou změnu fungování a financování chráněného trhu práce a integračního sociálního podnikání OZP v ČR. U pilotovaných podniků (CS zaměstnavatelé OZP) k dlouhodobé změně v jejich chování došlo (v rozdílné míře) a kvalitativně pozitivně se zlepšily také podmínky života jejich OZP zaměstnanců. Nároky na veřejné zdroje zůstávají stejné, jsou dané zákonnou výší příspěvků na podporu zaměstnávání OZP, podniky ale vynakládají tyto příspěvky s prokazatelně vyšší efektivitou – doručují státu za stejné náklady více benefitů (viz Model v otázce 5.4).

Viz 7.0 Přínosy koncepční roviny inovačního řešení Ergoprogress,

Viz 5.1 Jak společensky významné je inovační řešení?

viz 5.4 Jakých úspor veřejných zdrojů bylo díky inovačnímu řešení dosaženo?



## 7.6 Jaké jsou předpoklady (podmínky) pro upscaling řešení po skončení projektové podpory?

Upscaling v případě inovačního řešení Ergoprogress znamená spolupráci státu a zaměstnavatelů OZP na transformaci fungování a financování CHTP tak, jak jsou popsány v Metodice inovačního řešení Ergoprogress – realise the change.

- Podmínkou pro upscaling inovace Ergoprogress je její **přijetí ze strany klíčových stakeholderů** (zejm. MPSV – Sekce zaměstnanosti a nepojistných sociálních dávek), kteří mají kompetence navrhnout legislativní a systémové změny v oblasti podmínek zaměstnávání OZP na českém CHTP.
- Zajištění **navazujícího financování pro advokační práci** a další šíření, např. prostřednictvím regionálních center, mezi sociálními podniky zaměstnávajícími OZP, aby současně s koncepčními změnami docházelo k rozvoji inovace odspodu, ze strany sociálních podniků.



## 8. Změny dosažené u cílové skupiny

### Charakteristiky (problémovosti) cílové skupiny

Cílovou skupinou projektu jsou „zaměstnavatelé OZP“. Charakteristiky ve čtyřech oblastech, u kterých je v podnicích potřeba dosáhnout správného nastavení shrnuje test z Metodiky Ergoprogress. Ke každé z charakteristik Metodika poskytuje detailní vysvětlení věcného obsahu pojmu:

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

U partnerů projektu byla v rámci pilotního testování užívána významně rozsáhlejší verze testu. Partneři poskytovali statistické údaje z historie firmy, definovali problémové oblasti, svoje postavení na trhu a motivaci sociálně podnikat, udávali informace k frekvenci výměny managementu a fluktuaci zaměstnanců, obrat za tři roky zpětně, podíl cizích prostředků na obratu, výši a způsob reinvestice zisku, způsob zakotvení principů SP do dokumentace, názor na fungování CHTP, způsoby zastoupení integrace v podnikání, trendy vývoje zaměstnanosti v podniku za poslední tři roky, převažující typ hendikepu zaměstnanců, způsob práce personalistů a personálních útvarů, čerpané příspěvky, využívané obchodní nástroje, popisovali svoje strategické obchodní partnery a významné zakázky, předkládali základací listiny i vnitřní předpisy firmy, způsob úpravy reinvestice zisku v dokumentaci, způsob nakládání s osobními údaji, účetní systémy a marketingové strategie a další.

Cílem analýzy bylo kromě individuální úpravy podpory také zjištění, v jakém stavu se nachází podniky na CHTP a čemu čelí. Sociální podnikání je komplexní činnost, každá z charakteristik, zvláště v kombinaci s jinými, může být problematická pro stabilní fungování podniku a jeho schopnost péče o své OZP zaměstnance.





## 8.1 Jakými metodami byly vyhodnoceny charakteristiky problémovosti CS?

U všech zapojených zaměstnavatelů OZP byla provedena detailní **vstupní analýza**, a následně **výstupní analýza** na základě připravené **rozsáhlé sady parametrů**. Z metodického hlediska byla analýza zahájena přípravou její struktury, obsahu a rozsahu. Po dokončení návrhu byla, vzhledem k citlivosti některých požadovaných údajů, struktura analýzy **projednána s partnery** a jejich připomínky byly do návrhu zapracovány. Provedení sběru dat v jednotlivých podnicích proběhlo návštěvou projektového manažera, odborného garanta, případně evaluátora, v každém podniku, formou **strukturovaného rozhovoru**, během kterého byl **vyplněn podrobný formulář** (viz *Analýza výchozího stavu CS, příloha*). Součástí tohoto formuláře je také sběr referenčních dat o podniku (parametrů/indikátorů), které při opakovaných sběrech dat sloužily k vyhodnocování projektu v jeho průběhu a při jeho ukončení. Data uvedená podniky do vstupních analýz byla při návštěvách na místě **verifikována lektory** jednotlivých modulů ve fázi implementace. Data za jednotlivé odborné oblasti a podniky vyhodnocovali odborní lektoři provádějící implementaci modulů v podnicích. Sběr výstupních dat a **komparativní analýzu** stavu před zahájením projektu a v době jeho ukončení provedl evaluátor projektu. Metodik a garanti společně s evaluátorem následně na základě výsledků z pilotáže provedli **revizi sledovatelných charakteristik** tak, aby test samoanalýzy v Metodice byl realizovatelný a vyhodnotitelným samotným podnikem majícím zájem o implementaci principů Ergoprogress i bez asistence lektorů.

## 8.2 Jak se změnilы charakteristiky CS ve srovnání s výchozím stavem?

Je nutné upozornit na skutečnost, že vzhledem k harmonogramu realizace aktivit projektu, měly podniky partnerů jen **několik měsíců** na zavádění zásadních změn, které Ergoprogress po plnohodnotných integračních sociálních podnicích vyžaduje oproti standardu zaměstnavatelů OZP.

Z hlediska dosažených bodů v samoanalýze podniků, která je výchozím krokem při využívání Rámcové metodiky Ergoprogress, došlo u všech partnerů k nárůstu hodnot. Tento (různě velký) nárůst hodnot vypovídá o změnách, kterých partneři dosáhli na své cestě ke stavu plnohodnotných integračních sociálních podniků OZP.

**Obrázek 8 Počet bodů samoanalýzy u partnerů projektu**

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

\* Maximum bodů celkem je 46.

Detailně vývoj jednotlivých parametrů u všech podniků popisuje *Analýza cílového stavu CS*.

Celkově lze shrnout, že se všechny podniky lépe přihlásily k principům sociálního podnikání a tomu příslušejícím závazkům. Byly vytvořeny či posíleny personální útvary podniků tak, aby bylo možné zahájit nebo prohloubit psychosociální podporu OZP zaměstnancům formou Integrační personalistiky a jejích specifických personálních nástrojů. Podniky byly analyzovány z obchodního hlediska a obdržely návrhy změn s cílem zvýšit jejich ekonomickou stabilitu a docílit hospodaření v zisku. V podnicích byly zrevidovány právní dokumenty tak, aby mohl být zisk z obchodní činnosti transparentně reinvestován do rozvoje integračních potřeb organizace, společenských a environmentálních projektů. Část partnerů prošla certifikací do nově zavedených stupňů ochranné známky Práce Postižených a posílila specifické obchodní procesy využitelné podniky působícími na CHTP. Management podpořených podniků zvýšil svoji informovanost o novinkách a dobré praxi v integračním sociálním podnikání díky přístupu do nové platformy [www.isp21.cz](http://www.isp21.cz).



### 8.3 (\*5) Jak je prokázáno, že ke změnám charakteristik CS došlo díky inovačnímu řešení?

Přičitatelnost dosažených změn v charakteristikách CS inovaci je podložena dvěma pilíři:

- Změny v jednotlivých charakteristikách podniků iniciovali odborní lektoři nositele projektu v rámci implementace inovace a přímo v praxi jednotlivých podniků sledovali jejich vývoj. Na základě jejich pozorování a detailní znalosti podniků lze podloženě odvodit, které změny nastaly důsledkem zavádění inovace, a které byly důsledkem dalších interních či externích faktorů.
- Do závěrů analýzy cílového stavu CS byly z interpretace vyřazeny všechny charakteristiky, na kterých by se změna přičitatelná inovačnímu řešení ještě nemohla stihnout projevit (zejm. data popisující ekonomický vývoj podniků).

### 8.4 Jsou dosažené změny lepší/horší než očekávané a proč?

Míra dosažení žádoucích změn u jednotlivých zapojených zaměstnavatelů OZP je individuální. Celkově lze dosažené změny považovat za mírně lepší než očekávané. Bylo prokázáno, že zavádění principů Ergoprogressu do podniku zaměstnávajícího OZP je reálné, ačkoliv ne snadné.

- Největších a nejprokazatelněji přičitatelných změn dosáhl podnik Pro-Charitu s.r.o. z Červeného Kostelce, který možnosti inovace a podpory projektem využil plně a proměnil se ze Zaměstnavatele OZP na plnohodnotný Integrovaný sociální podnik, tj. prošel hned dvěma inovačními stupni a tomu navazujícími kvalitativními změnami. Důvodem k tomuto posunu byla souhra několika externích (např. dostupnost odborníků z Ergotepu díky projektu) i interních faktorů (např. růst podniku v posledních letech), a to včetně ochoty k tak zásadním zásahům, jak je provedení personální změny na postu ředitele, nebo otevření zcela nových obchodních oblastí.

Rozhovor z konce roku 2018 o vlivu vstupu Ergoprogressu do podniku Pro-Charitu s jeho ředitelem Miroslavem Wajsařem je přístupný na portálu isp21.cz:

<https://www.isp21.cz/rozhovor/uvdomili-jsme-si-ze-v-personalistice-s-postizenymi-musime-pokrocit-vyhlasil-wajsar-a-pustil-se-do-ergoprogressu>

Nicméně, vzhledem k tvorbě inovace v průběhu projektu a jen několika měsícům na implementaci a projevení se vlivu inovace na podnik, nebyla očekávání týmu od partnerů nereálně vysoká a **dosažené změny jsou v limitech očekávání**. Důvodem je jak nutnost mentální změny u managementu pro přijetí všech prvků filosofie Ergoprogress, tak obvyklá nutnost náročné faktické změny ve fungování podniku, péči o zaměstnance OZP a obchodních praktik.

Podniky, které v době ukončování projektu byly v horším, než žádoucím stavu řešily např. tyto situace:

- zvyšující se mzdové náklady na zaměstnance, kdy např. opakovaný a skokový nárůst státem určené minimální mzdy, tak silně ovlivnil letitý obchodní model podniku, že se stal nekonkurenceschopným na trhu.

<sup>5</sup> Dle Pokynů k ZEZ je otázka 8.4. „velmi důležitá část“



- nedostatečná kapacita pro plné zavedení integrační personalistiky daná buď velikostí podniku (malý/vznikající podnik), nezájmem či nepochopením významu, nebo nevhodnými obchodními příležitostmi (např. práce zaměstnanců mimo podnik).
- náročná komunikace s vlastníky podniku, obzvláště je-li podnik součástí větší skupiny, ovlivňující přístup k přihlášení se k principům sociálního podnikání i podmínkám reinvestice zisku.
- nedostatek OZP zaměstnanců v době ekonomické konjunktury, kdy je dlouhodobě extrémně nízká nezaměstnanost a podniky mají obtíže nalézt na trhu vhodné a dostupné zaměstnance.
- dokončování stavby a spouštění provozu zcela nového podniku s cílem napřed zajistit základní stabilní provoz firmy, nabrat OZP i jinak znevýhodněné zaměstnance a až poté ji začít rozvíjet ve smyslu vyšší integrace.
- primární zacílení na zvětšování podniku co do počtu zaměstnaných osob a objemu zakázek tak, aby podnik obstál v místní konkurenci.
- ad.

## 8.5 Pokud změny nejsou prokazatelné na konci projektového řešení, kdy budou prokazatelné?

Změny, kterých podniky partnerů během projekty dosáhly, jsou prokázány a popsány, každý podnik ale k termínu ukončení projektu provedl jiný rozsah žádoucích změn.

Jakýkoliv podnik je prostřednictvím samoanalýzy v *Methodice Ergoprogress – realise the change* nyní schopen vyhodnotit si svůj aktuální stav vzhledem k ideálu Integračního sociálního podniku a identifikovat svoje slabá místa. **Zavádění nutných změn je na individuálním rozhodnutí managementu podniku, některé podniky je implementují rychle a nárazově, jiné preferují dosáhnout jich pozvolna a postupně a část podniků je v komplexní podobě neaplikuje nikdy**, a to zcela v korelaci s kapacitami a přesvědčením vlastníků a manažerů.

Evaluátor se domnívá, že dokud bude zavádění změn požadovaných inovací Ergoprogress na dobrovolné bázi (*děláme to proto, že chceme být lepším zaměstnavatelem OZP než ostatní, i když z toho nemáme žádné finanční benefity*), nebude možné časovou náročnost změn jakkoliv odborně odhadnout. Teprve v situaci, kdy by byl v souvislosti s poskytovanou kvalitou diferencován finanční příspěvek od státu (např. dle § 78a), bylo by to na vzorku podniků v jednotlivých stupních zavádění integračních postupů dle výsledků samoanalýzy, možné vyhodnotit (protože by se všechny podniky dostaly do situace, kdy *když to nezavedeme do data XY, přijdeme o peníze, a srovnala by se úroveň motivace manažerů*).

## 8.6 Jak bude zajištěno sledování cílové (případně kontrolní) skupiny po skončení projektového řešení?

Cílová skupina projektu, šest podniků partnerů kteří zaměstnávají OZP, byly s realizátorem Ergotep, d.i. a jeho odborným týmem v různé míře kontaktu již před spoluprací na projektu. V průběhu dvou let trvání projektu se tato spolupráce významně prohloubila, a to jak vůči nositeli projektu, tak mezi podniky vzájemně. Lze odůvodněně očekávat, že ve smyslu konzultací při rozvoji podniků a sdílení

<b>Závěrečná evaluační zpráva projektu Ergoprogress – realise the change</b>		
Číslo vydání: 1	Datum: 30. 1. 2020	Strana: 43 z 60



praxe bude **spolupráce nadále trvat, protože je výhodná pro všechny strany** – podniky partnerů získávají od Ergotepu jinde jen těžko dostupné know-how a Ergotep získává od partnerů informace o stavu a výzvách sociálního podnikání v různých oblastech a různých koutech republiky, což mu umožňuje být informovaným leaderem v oblasti integračního sociálního podnikání v ČR a podporuje to jeho advokační aktivity. Navíc je nyní k dispozici komunikační platforma [www.isp21.cz](http://www.isp21.cz), která bude řešitelem projektu nadále provozována, a je vůbec prvním komplexním a společným prostředím, kde se sdílejí informace, dobrá praxe a aktuality z oblasti integračního sociálního podnikání.



## 9. Udržitelnost řešení

### *Předpokládaný vývoj inovačního řešení po skončení podpory*

Bez ohledu na ukončení podpory projektu Ergoprogress probíhají, v rámci kapacit realizátora Ergotep d.i., další práce na rozvoji inovace, advokační aktivity a šíření v ČR i ve světě. **Ergoprogress je filosofie pro integraci OZP do společnosti společně s poskytnutím kvalitního zaměstnání zhmotněná do praktického nástroje popsaného v Metodice.** A jako taková principiálně nemůže být ukončena koncem projektu. Udržitelnost řešení je tedy spíše směřována k problematice podmínek, podpory a rychlosti dalšího rozvoje a šíření.

Reálným předpokladem udržitelnosti řešení je použití metodiky Ergoprogress jak podkladu pro přípravu strategie, cílů a konkrétních výzev v dalším programovacím období Evropských fondů:

1. Podklad jednání pracovních skupin k novele Zákona o zaměstnanosti
2. Podklad k jednání pracovní skupiny pro přípravu Zákona o sociálním podnikání
3. Podklad pro grantový program Rozvoj sociálního podnikání Pardubického kraje
4. Podklad pro diskusi nad rozvojem sociálního podnikání v Královéhradeckém kraji
5. Metodika je základním dokumentem při pilotním vzdělávání studentů Obchodní akademie v Jánských Lázních v pilotním předmětu Sociální podnikání
6. Metodika je přeložena do angličtiny a gruzínštiny a v těchto regionech je naplánována spolupráce s Ergotepem v roce 2020
7. Ergoprogress má ambici spolu se zahraničními partnery postavit evropský projekt na úrovni komunitární výzvy Evropské komise.
8. Ergoprogress je systémově použitelný i v rámci EU.

### 9.1 Jaké kroky byly realizovány pro udržitelnost řešení?

- Pro šíření informovanosti o problematice a vytvoření komunity kolem integračního sociálního podnikání v segmentu OZP na CHTP projekt vytvořil a plní aktuálním obsahem Portál o integračním sociálním podnikání ([www.isp21.cz](http://www.isp21.cz)), který bude provozován i po ukončení projektu.
- Zfinalizovaná *Metodika Ergoprogress – realise the change* byla představena a předána stakeholderům v průběhu závěrečného setkání k projektu na půdě MPSV a je veřejně a zdarma dostupná v online verzi. Byla také přeložena do angličtiny a gruzínštiny.
- S MPSV je řešena možnost navazujícího projektu pro podporu následujících kroků inovační spirály.
- Nadále probíhají pravidelné konzultace se stakeholdery projektu.
- Filosofie a metodika Ergoprogressu je distribuována prostřednictvím vzdělávacího centra Ergoeduca.
- Filosofie a metodika Ergoprogressu bude distribuována v Pardubickém kraji prostřednictvím Akademie sociálního podnikání realizované Czechinvestem a Pardubickým krajem (počátek 03/2020).



- Ergoprogress se stal nosným prvkem výukových stanov předmětu Sociální podnikání na speciální škole v Jánkách Lázních.
- Metodika je zástupci realizátora projektu distribuována do veřejné správy, kraje atd. a v jednáních se společenskými partnery.

## 9.2 Jaké jsou měřitelné efekty těchto kroků (dosažené, předpokládané), tj. jaká je pravděpodobnost udržitelnosti řešení (zahájení dalšího projektového cyklu)?

Na straně realizátora projektu je více než zájem o udržitelnost současného mezistavu (tj. existuje Metodika a je ukončeno pilotní testování inovace) zájem o další vývoj inovace do stavu systémové změny. K tomu by mohlo dopomoci zahájení dalšího projektového cyklu nebo jiného financování, a realizátor provádí v tomto směru doložitelné kroky:

- je řešena poptávka z Pardubického a Královéhradeckého kraje na úrovni radních, resp. Regionálních poradenských agentur
- konzultace s náměstkyní pro evropské fondy (MPSV)
- konzultace s náměstkem pro zaměstnanost (MPSV)
- prezentace na konferenci Fórum zaměstnanosti v Olomouci (listopad 2019) v panelu pod názvem „Jak začlenit znevýhodněné osoby na trh práce.“

Efekt fungování portálu isp21.cz je doložitelný daty z GoogleAnalytics, kde je sledována návštěvnost, která má trvale rostoucí trend. V současné době má web měsíčně přibližně tisíc aktivních uživatelů.

Celkově lze zhodnotit, že ze strany realizátora projektu je zájem na udržitelnosti ve formě dalšího rozvoje inovace enormní, jsou podnikány praktické kroky v několika úrovních (místní, krajská, státní, mezinárodní i online), takže lze předpokládat, že v některé z nich se podaří další projektový cyklus dříve či později zahájit.

## 9.3 Jaké jsou podmínky udržitelnosti, jak jsou tyto podmínky naplněny na konci projektu?

Udržitelnost ve smyslu pokračujícího rozvoje inovace byla zodpovězena u otázky 7.6 *Jaké jsou předpoklady (podmínky) pro upscaling řešení po skončení projektové podpory?*:

- Podmínkou pro upscaling inovace Ergoprogress je její přijetí ze strany klíčových stakeholderů (zejm. MPSV – Sekce zaměstnanosti a nepojistných sociálních dávek), kteří mají kompetence navrhnout legislativní a systémové změny v oblasti podmínek zaměstnávání OZP na českém CHTP.  
Pro naplnění podmínky probíhají jednání a konzultace (viz [otázka 9.2](#)).
- Současně je podmínkou zajištění navazujícího financování pro advokační práci a další šíření, např. prostřednictvím regionálních center, mezi sociálními podniky zaměstnávajícími OZP, aby



současně s koncepčními změnami docházelo k rozvoji inovace odspodu, ze strany sociálních podniků.

K naplnění této podmínky lze uvést, že jednání o finanční podpoře dalšího rozvoje inovace probíhají přibližně od poloviny projektu, a postupně začaly probíhat na více úrovních (národní, evropská). Z hlediska národní úrovně byla v průběhu projektu ze strany poskytovatele dotací uváděna jako zásadní bariéra neexistence Závěrečné evaluační zprávy.

Udržitelnost ve smyslu uchování dosažené hodnoty u partnerů byla zodpovězena u otázky 5.6 *Jaký je předpoklad vývoje těchto úspor v čase (tj. po skončení projektové podpory)?*:

- „Zvýšená efektivita vynaložených veřejných zdrojů“ s nejvyšší pravděpodobností zůstane zachována (udržitelnost), a to z toho důvodu, že Integrační sociální podniky, které již filosofii Ergoprogressu a její parametry implementovaly do svých struktur, manažerského myšlení a schopností personalisty, nemají logickou cestu návratu do kvalitativně horšího stavu. Integrační sociální podnik je vývojově a kvalitativně vyšší úrovní procesu zaměstnanosti OZP, a proto dokud bude v podniku přítomna integrační personalistika reflektující specifika OZP a umožňující jejich rozvoj, vždy budou veřejné zdroje na podporu zaměstnanosti těchto osob vynakládány efektivněji, než při pouhém zajištění zaměstnání bez integračních procesů. Při změně obchodních praktik dochází, mimo jiné, k nastavení pevných obchodních partnerství, která jsou také podstatně udržitelnější, než prostý outsourcing jednoduchých činností (např. kompletační práce), který může obchodní partner ukončit ze dne na den. Podmínkami udržitelnosti, naplněnými na konci projektu, jsou tedy především manažerské kompetence posílené znalostmi Metodiky, kapacity a přesvědčení o správnosti filosofie Ergoprogress.

#### 9.4 Jaká jsou rizika udržitelnosti a jak jsou tato rizika řešena/ řešitelná?

- Rizikem pro udržitelnost inovačního nástroje Ergoprogressu po zavedení do podniku je nutnost, aby principy filosofie přijal celý management včetně vlastníků podniku, personalista i zaměstnanci.  
Riziko je ve většině případů řešitelné dostatečnou časovou a kapacitní dotací, aby každý měl dostatek prostoru pro pochopení přínosů nové filosofie a jejích nutných kroků.
- Rizikem je odlišně dlouhá doba potřebná pro zavádění změn vyžadovaných Ergoprogressem v různých podnicích vycházející z jejich interních kapacit a individuálního rozsahu nutných změn (v oblastech filosofie, personalistiky, obchodu, práva, ad.)  
Riziko je řešeno individuálním přístupem ke každému podniku.
- Rizikem je politický populismus a ochota zákonodárců sanovat systém zaměstnanosti sociálně vyloučených skupin obyvatelstva nesystémovým a pro cílové skupiny nevhodným způsobem.  
Riziko je řešeno advokační prací, zda je řešitelné, ukáže čas.
- Riziko reputační ostudy pokud Ergoprogress zavedou okolní země dříve, než země ve které vznikl.  
Riziko je řešeno intenzivním zájmem realizátora projektu o další rozvoj inovace na území ČR a ve spolupráci s českými stakeholdery tak, aby se ČR mohla stát leaderem v oboru, bude-li k tomu mít dostatek politické vůle.



## 9.5 Jaká je poptávka po vytvořeném řešení a jak byla tato poptávka identifikována/prokázána?

Poptávka po sociálních inovacích v oblasti zaměstnávání OZP vychází z prostředí zaměstnavatelů OZP, za které hovoří např. Asociace zaměstnavatelů zdravotně postižených (AZZP), nebo odbor Svazu českých a moravských výrobních družstev pro zaměstnanost OZP (SČMVD).

Sekundárně poptávka po vytvořeném řešení vychází z lidské potřeby cítit spokojenost v životě, z možnosti ovlivňovat dění kolem sebe a mít dostatek sociálních kontaktů. Tyto indikace souhrnně označené jako indikátor „životní elán“ má dle šetření mezi OZP (VUPSV, 2011) přibližně dvě třetiny dotázaných OZP velmi slabý či slabý. Statisticky pozitivita indikátoru životního elánu koreluje se zaměstnaností. Je tedy doložené, že OZP mají zájem pracovat a jako každý člověk chtějí pracovat na kvalitním pracovním místě a svůj pracovní život využít i k integraci do společnosti. Lze se tedy podloženě domnívat, že OZP mající alespoň zbytkový pracovní potenciál poptávají základní parametry filosofie Ergoprogress, ačkoliv o ní ještě nemusely slyšet.

Z praktického hlediska byly vůči nositelům inovace Ergoprogress identifikovány následující poptávky:

- Poptávka MPSV o stanoviska ke vzniku výzev v oblasti sociálního podnikání v následujícím rozpočtovém období.
- Poptávka Královéhradeckého kraje prostřednictvím regionální rozvojové agentury CIRI.
- Poptávka Pardubickým krajem zastoupená radním pro sociální politiku.
- Poptávka ředitelky obchodní akademie v Jánských Lázních pro osoby se zdravotním postižením o zařazení do školního vzdělávacího programu.
- Poptávka od Czechinvestu v Pardubickém kraji o spolupráci nad realizací Akademie sociálního podnikání v poradenském centru PPINK (Pardubický Podnikatelský Inkubátor).
- Poptávka po spolupráci ze zahraničí Gruzie, Francie.
- Poptávka po spolupráci z oblasti neziskového sektoru: Vodafone laboratoř, Konto Bariéry, ad.

## 9.6 Jaké jsou celkové a jednotkové náklady inovačního řešení po skončení podpory?

U inovačního řešení nelze spočítat celkové ani jednotkové náklady vzhledem k tomu, že rozsah nutných změn je zcela individuální podnik od podniku a navíc je většina nákladů interní (jde především o čas managementu a zaměstnanců, zejm. personalistů, výdaje na úpravy jednotlivých pracovišť pro specifika konkrétních OZP zaměstnanců, výdaje na poskytování nabídky specifických integračních nástrojů, ad.), pouze malá část jsou nutné externí výdaje (např. služby notáře pro změnu zakládacích listin) nebo dotačně podpořitelné výdaje (např. vzdělávání zaměstnanců).

Pro **přiblížení nákladovosti zavedení požadavků metodiky Ergoprogress** můžeme použít model, který aplikoval Ergotep při tvorbě inovačního záměru. Po jeho aktualizaci v závěru projektu lze náklady odhadnout následovně:

Ergoprogress je inovace, která staví na komplexní změně systémů (myšlení, přístupů a organizace). Jako taková není tolik náročná po stránce finanční (přímé investice), ale je náročná na čas a lidské zdroje. Náklady na zavedení metodiky Ergoprogress v modelovém prostředí firmy s 30 zaměstnanci vychází následovně:

<b>Závěrečná evaluační zpráva projektu Ergoprogress – realise the change</b>		
Číslo vydání: 1	Datum: 30. 1. 2020	Strana: 48 z 60





- Práce jednoho člověka z managementu v rozsahu cca 0,25 úvazku na dva roky, což při superhrubé mzdě 60 000,- Kč/měsíc činí 360 000,- Kč.
- Proškolení managementu a klíčového personálu (5 osob) v rozsahu cca 5 dnů, což při ceně 5 000,- Kč/osoba/den činí 125 000,- Kč.
- Práce právníka v rozsahu cca 40 hodin, což při ceně 800 Kč/hod. činí 32 000,- Kč.
- Náklady na úpravu IT cca v rozsahu 50 000 Kč.
- Náklady za poplatky (při změně základních dokumentů) cca 20 000,- Kč.

**Celkem tedy cca 590 000,- Kč během dvou let.**

(Při zpracování inovačního záměru odhadoval Ergotep náklady ve výši cca 450 000,- Kč. Rozdíl v nákladech tvoří pouze nárůst mzdových nákladů a navýšení nákladů na poplatky.)

## **9.7 Z jakých zdrojů budou náklady hrazeny a v jaké míře jsou zdroje jejich hrazení zajištěny?**

Náklady jednotlivých podniků na implementaci inovace jsou z větší části hrazeny z provozních fondů jednotlivých podniků, je snaha část nákladů (např. za vzdělávání zaměstnanců) financovat z externích zdrojů (např. prostřednictvím projektů nebo dotací).

Náklady na šíření řešení v rámci ČR by bylo vhodné hradit napřed z projektové podpory (činnosti spojené se samoanalýzou stavu a implementací nástroje Ergoprogress u zaměstnavatelů OZP) a následně udržovat ze státního rozpočtu (činnost ÚP při přidělování příspěvků na zaměstnávání OZP).



## 10. Udržitelnost výsledků

*Předpokládané výsledky udržitelné po skončení podpory*

Udržitelné výsledky dle Teorie změny projektu:

### Systémové výsledky (udržitelné):

- Vznik jednoho společného prostředí pro komunikaci o tématu ISP OZP (platforma [www.isp21.cz](http://www.isp21.cz))
- Vznik možnosti sebehodnocení zaměstnavatelů OZP na CHTP pomocí charakteristik stupňů segmentace ISP OZP dle Metodiky Ergoprogress – realise the change.

### Výsledky dosažené u partnerů (udržitelné):

- Žádoucí změny v podpořeném podniku:
  - Iniciace změn parametrů pouhých „zaměstnavatelů OZP“ na plnohodnotné „ISP OZP“
  - přihlášení se k filosofii SP v základních dokumentech
  - podpořený psychosociální proces integrační personalistiky pro OZP
  - reinvestice zisku prostřednictvím fondu reinvestice
  - ISP směřující k finančnímu zdraví využíváním obchodních nástrojů
  - schopnost náhradního plnění (pokud relevantní)
  - ochranná známka Práce Postižených I. nebo II. stupně

Vzhledem k typu projektu a jeho cílové skupině se kapitola udržitelnost „výsledků“ překrývá s „udržitelností řešení“ viz [kapitola 9](#) a se „Změnami dosaženými u cílové skupiny“ viz [kapitola 8](#) a s popisem „Přínosu inovačního řešení“ viz [kapitola 7](#).

### 10.1 Jaký je kvalifikovaný odhad udržitelnosti dosažených výsledků a na čem je tento odhad založen?

Oba systémové výsledky jsou plně udržitelné, odhad je založen na znalosti situace evaluátorem získanou dlouhodobým pozorováním:

- Řešitel projektu je svými kapacitami schopen, a je v jeho zájmu, dále provozovat a rozvíjet jedno společné prostředí pro komunikaci o tématu ISP OZP (platformu [www.isp21.cz](http://www.isp21.cz)).
- Metodika *Ergoprogress – realise the change* obsahující možnost sebehodnocení zaměstnavatelů OZP na CHTP pomocí charakteristik stupňů segmentace ISP je hotová, prošla připomínkovým řízením a je volně dostupná v tištěné i online verzi, ve třech jazycích. V případě potřeby a zájmu poskytuje řešitel projektu dalším podnikům odborné konzultace, v případě relevantních námětů je řešitel připraven metodiku upgradovat.

Udržitelnost dosažených výsledků u partnerů závisí na zájmu, kapacitách a kompetencích managementu jednotlivých podniků. Z logiky intervence se lze domnívat, že již dosažené změny nebudou navraceny do původního stavu a jsou tedy udržitelné.



## 10.2 V jakém horizontu nebo za jakých podmínek je možno udržitelnost výsledků považovat za zajištěnou?

Udržitelnost by bylo možné považovat za **zajištěnou** až v okamžiku, kdy by byly provedeny navazující kroky inovační spirály a jejich prostřednictvím by bylo dosaženo systémové změny ve využívání CHTP jako moderního a flexibilního nástroje zaměstnanosti umožňujícího diferencovat finanční příspěvky na integraci OZP a dalších skupin dle kvality jim poskytované podpory ze strany dotovaných zaměstnavatelů.

## 10.3 Jak bude prokázána udržitelnost výsledků po skončení projektové podpory?

**Udržitelnost výsledků je po skončení projektu je prokázána jejich překlopením do koncepční roviny inovačního řešení Ergoprogress (viz kapitola 7), která se dále rozvíjí i po ukončení projektu:**

- Byl vytvořen **návrh segmentace chráněného trhu práce** tak, aby se mohl stát flexibilním nástrojem zaměstnanosti, na který by společnost mohla umísťovat aktuálně potřebné skupiny k integraci (viz obrázek 2 kapitola 1.4). Jednou z těchto skupin jsou OZP, další vyžadují rozpracování odborníky z praxe na danou cílovou skupinu.
- Vznikla **Rámcová metodika Ergoprogress – realise the change, inovativní návod jak provozovat efektivní integrační sociální podnik segmentu osob se zdravotním postižením**. Tato metodika je zaměřena na podniky, které zaměstnávají OZP na CHTP. Obsahuje možnost samoanalýzy podniku a čtyřstupňovou škálu, na které je podnik zařazen podle toho, jak kvalitním zaměstnavatelem OZP dle naplněných charakteristik je. Dále metodika ve všech sledovaných charakteristikách obsahuje popis, jak dosáhnout nejlepšího hodnocení a stát se plnohodnotným Integračním sociálním podnikem OZP.
- V případě, že by hodnotící postup z Metodiky Ergoprogress byl využit na systémové úrovni, bylo by **možné začít diferencovat výši finančního příspěvku dle § 78a na zaměstnávání OZP** podle toho, jestli daný sociální podnik poskytuje OZP zaměstnancům pouze zaměstnání (nižší příspěvek), nebo jestli jim poskytuje kromě zaměstnání navíc i specifické personální podmínky integrační personalistiky (vyšší příspěvek), kvalitní pracovní místo, možnost rozvoje, ad.
- Byla vytvořena a je provozována **platforma [www.isp21.cz](http://www.isp21.cz)** která je společným komunikačním prostředím o tématu integračního sociálního podnikání pro zaměstnavatele OZP a zájemce, obsahuje pravidelný update aktuálního dění, rozhovory se stakeholdery a inspirativní reportáže.
- Byla filosoficky a parametricky **propojena metodika Ergoprogress s certifikačním postupem Ochranné známky Práce Postižených**, která se nově dělí na dva stupně: (I) Zaměstnavatel OZP a (II) Integrační sociální podnik, čímž umožní zákazníkům odlišovat nakupované produkty a služby podle kvality zacházení podniku s jeho OZP zaměstnanci.
- Filosofii Ergoprogress lze využít jako **věcný podklad pro připravovaný zákon o sociálním podnikání**.



## 11. Perspektivy inovačního řešení

### *Předpokládané charakteristiky další fáze řešení*

Další fáze řešení inovace by mohly mít následující výsledky a charakteristiky:

- **Vznik národní strategie rozvoje sociálního podnikání v ČR**
- Implementace přístupu, jako má Ergoprogress vůči OZP, na **všechny potenciální skupiny sociálně ohrožených skupin obyvatelstva** podporovatelné na CHTP dle jejich konkrétních specifik (zejména v oblasti psychosociálního procesu nutného pro integraci cílové skupiny do společnosti).
- Vznik **systémového a flexibilního nástroje chráněného trhu práce pro integraci potřebných skupin obyvatelstva**, který je velmi rychle schopen reagovat na aktuální a globální problémy cílových skupin (migrace, etnické skupiny, válkou postižené lokality, atd.) a flexibilně zařazovat a vyřazovat konkrétní skupiny ze státní podpory, současně s možností diversifikace výše podpory dle kvality poskytovaných služeb cílové skupině.

### 11.1 Jaké parametry vývoje řešení jsou předpokládány v horizontu 12-24 měsíců po skončení stávající podpory?

Z hlediska monitoringu vývoje šíření vytvořené inovace by mohlo být možné dlouhodobě sledovat následující parametry:

- Počet vzdělaných manažerů potenciálních ISP
- Počet odborných seminářů k problematice integračního sociálního podnikání
- Počet odborných seminářů k problematice fungování chráněného trhu práce
- Počet jednání s českými stakeholdery v oblasti sociálního podnikání
- Počet zahraničních jednání k filosofii integračního sociálního podnikání
- Počet příspěvků na tematických konferencích v ČR a zahraničí
- Rozsah využití navrhovaného postupu v nových a upravovaných legislativních textech
- Počet podniků implementujících Ergoprogress do své praxe

### 11.2 Jak se zkušenosti ze stávající realizace inovačního řešení díky poskytnuté podpoře projeví v dalších etapách řešení?

Řešitel projektu během jeho realizace získal zkušenosti jak s **obtížností rozvoje inovace** a především s **komplikacemi jejího šíření v praxi** mezi sociální podniky, tak s **advokační prací** vůči stakeholderům. Umožní mu to lépe naplánovat další aktivity a jejich rozsah vůči kapacitám a kvalifikovaněji odhadnout reálný harmonogram, jak v zavádění nástroje Ergoprogress do dalších podniků, tak v organizaci jednání se stakeholdery.

V dalších etapách by oproti pilotnímu přístupu bylo vhodné pro šíření inovace (v pilotu dopracované do formy přenositelné Metodiky) využít úspěšné partnery projektu a např. regionální centra podpory (sociálního) podnikání, protože kapacity současného nositele projektu by pravděpodobně byly nedostačující.



### 11.3 Pokud by byl k dispozici navazující podpůrný grant, jakým způsobem by bylo vhodné ho využít pro upscaling nebo systémovou změnu stávajícího řešení?

Viz také odpovědi u otázek 7.6 a 9.3, které se udržitelným rozvojem a upscalingem zabývají. Navazující podpůrný grant by bylo vhodné využít pro podporu inovačního řešení ze dvou směrů:

- TOP-DOWN, tj. podpora advokační práce k přijetí inovace Ergoprogress ze strany klíčových stakeholderů (zejm. MPSV – Sekce zaměstnanosti a nepojistných sociálních dávek, poslanců, senátorů, ad.), kteří mají kompetence navrhovat a prosazovat legislativní a systémové změny v oblasti podmínek zaměstnávání OZP a fungování českého CHTP.
- BOTTOM-UP, tj. podpora přímého šíření, např. prostřednictvím regionálních center, mezi sociálními podniky zaměstnávajícími OZP, aby současně s koncepčními změnami docházelo k rozvoji inovace odspodu, ze strany sociálních podniků.

V řešení formou bottom-up by pro další rozvoj sociální inovace Ergoprogress bylo vhodné využít například formu pilotního ověření upscalingu na sociálních podnikatelích v rámci jednoho kraje (vzhledem k sídlu nositele inovace nejlépe Pardubického kraje).

### 11.4 Je pro další kvalitativní vývoj inovačního řešení potřebná grantová podpora a v jakém rozsahu?

Pro další vývoj inovačního řešení Ergoprogress grantová podpora potřebná je, protože projekt byl realizován pouze jako dvouletý ve formě inovačního projektu typu A, což znamená, že obsahoval inovační fáze navazující na „vznik nápadu“ (projektový záměr), a to „vývoj a testování“ a „prokázání impaktu“. Je tedy plně očekávatelné, že potřebuje navazující grantovou podporu pro fázi B, tedy „realizace a implementace“ a „růst a scaling“ v ideálním případě vedoucí ke „změně systémů“.

Rozsah nutné podpory závisí na rozsahu implementace mezi sociálními podniky - zaměstnavateli OZP napříč ČR. Hrubým odhadem jde při plošné intervenci o náklady na vzdělávání a mentoring, distribuční a advokační práce ve výši cca 10 milionů korun ročně.

### 11.5 Inspirovalo stávající inovační řešení další sociální inovace – vlastní nebo jiných subjektů?

Inovační řešení bylo pro inspiraci již představeno v zahraničí, resp. v šesti státech (Gruzie, Francie, Slovensko, Německo, Švýcarsko, Rakousko), přičemž u Gruzie a Francie došlo i k navázání konkrétní spolupráce:

- V polovině roku 2019 navštívila delegace zástupců rozvojových agentur a vzdělávacích institucí z Gruzie Českou republiku a Ergotep, d.i. za účelem seznámení se s fungováním sociálního



podnikání u nás. Předseda družstva Bc. Petr Herynek představil zástupcům delegace projekt Ergoprogress. Zároveň také seznámil návštěvu s aktuálním stavem sociálního podnikání v České republice. Cílem návštěvy bylo rozšíření partnerství a navázání spolupráce, a to i za hranice České republiky. Dále také implementace filozofie Ergoprogress do podniků v Gruzii, což podporují navazující pracovní cesty manažera projektu Ergoprogress Karla Machotky do Gruzie.

- V říjnu 2019 navštívila Pardubický kraj a Ergotep, d.i. skupina studentů třetího ročníku ERTS – Krajské školy sociální práce ve **Francii** (z města Olivet) v rámci spolupráce v oblasti projektů v sociální oblasti a vzdělávání. Bc. Petr Herynek, předseda družstva, jim představil integrační sociální podnikání v ČR, jeho fungování a činnosti družstva invalidů Ergotep. Důležitým bodem bylo představení o čem projekt pojednává, jaké podniky jsou do průběhu zapojeny a zároveň, co je jeho hlavním cílem. Začátkem jarních měsíců v roce 2020 se chystají zástupci Ergotepu do Francie, aby zde načerpali nové informace.
- V rámci aktivit Ergotepu byli s metodikou Ergoprogress seznámeni také partneři ze Slovenska, Německa, Rakouska a Švýcarska. Šlo o prvotní seznámení v návaznosti na konference konané v Ergotepu v minulých letech. Tato iniciativa je zatím v počátcích.

## 11.6 Získalo Vaše inovační řešení nějaké odborné ocenění, referenci v odborné literatuře, případně další prokazatelnou odezvu, která hodnotí jeho inovační přínos?

Realizátor projektu vyzval k ohodnocení přínosu jím představené Metodiky inovačního řešení Ergoprogress čtyři významné zástupce klíčových stakeholderů. Obdrženy byly následující vyjádření (citace):

**Ing. Pavel Šotola**, člen rady Pardubického kraje  
zodpovědný za oblast neziskového sektoru a sociální věci

*„Sociální podnikání má v ČR velkou perspektivu rozvoje, a přestože se jedná o podnikání s širokým sociálním dopadem, tak stále v českém prostředí chybí jeho jasné vymezení. Proto vítám zpracování Metodiky Ergoprogress, která je velmi praktickým dokumentem pro efektivní nastavení integračního sociálního podniku. Značnou předností metodiky je její logická struktura, přehlednost a stručná věcnost vycházející z praktických zkušeností“.*

**JUDr. Jiří Vaňásek**, náměstek ministryně práce a sociálních věcí

*„Metodika je zpracována celkově velmi dobře. Splňuje očekávání nejen po stránce věcné, ale je současně velmi dobře strukturována. Podanými informacemi je dobrým vodítkem nejen pro subjekty, které by rády uvažovaly o založení nebo zefektivnění sociálního podniku. Metodika podává nejen základní informace o nastavení systému rozčlenění sociálního podnikání jako takového, ale velmi strukturovaně popisuje systém podpory práce s osobami se zdravotním postižením a oblast integračního sociálního podniku. Jako velmi důležité se zároveň jeví např. popsání možnosti egodiagnostického posouzení, které je mnohdy klíčové pro samotné nastavení práce s osobou se zdravotním postižením a následné i správné fungování integračního sociálního podniku. S ohledem na uvedené si dovoluji doporučit využití metodiky nejen pro soukromý sektor, ale také v rámci státní správy“.*



**Ing. Karel Rychtář, místopředseda Asociace zaměstnavatelů zdravotně postižených**

*„Především oceňuji přehlednost a vhodně zvolenou strukturu metodiky, inovativnost přístupu, která se opírá o dlouhodobě konzistentní přístup a zkušenosti realizátora projektu. Za základní problém filozofie Ergoprogress považuji jeho zaměření na ISP střední a vyšší velikosti, z nedávno zveřejněných výsledků průzkumu u významné skupiny ISP vyplynula průměrná velikost okolo 20 zaměstnanců (medián 13 zaměstnanců), většina cca 53% sociálních podniků je typem mikropodniku, který disponuje jen velmi malou administrativní a manažerskou kapacitou pro naplnění metodikou doporučených znaků a projevů. Metodika může i zde sehrát roli motivační a inspirativní k přijetí principů, těžko si lze představit zajištění doporučených předpokladů a procesů 1- 2 přetíženými manažery SP s 10 zaměstnanci, z toho 6 OZP.“*

**Ing. Pavel Vinkler, ředitel odboru podnikatelského prostředí MPO**

*„Metodika je zpracována celkově přehledně a je dobrým základem pro rozvoj integračního sociálního podnikání. Upozorňuji na možnost propojení s CSR v „Akčním plánu MPO“. Dále upozorňuji na to, že metodika má návaznost na zákon o sociálním podniku. Na projektu jako takovém oceňuji výběr partnerů – jejich různorodost. Velmi pozitivně vnímám snahu o začlenění ergodiagnostiky do projektu a zejména pak snahu o její rozvoj směrem k rutinnímu používání ze strany zaměstnavatelů.“*



## 12. Závěr

Text kapitoly Závěr je převážně seskládán z úryvků závěrů textů z předchozích kapitol zprávy a je prakticky strukturován do tří oblastí:

- „Vymysleli jsme!“, která popisuje řešený problém a jeho rozsah.
- „Vytvořili jsme!“, která se zabývá vytvořeným inovačním řešením a jeho alternativami.
- „Otestovali a konzultovali jsme!“, která uvádí výsledky pilotního testování.

### Vymysleli jsme!

#### - proč kontext

**Kvalita života lidí s hendikepem** vzhledem k jejich zaměstnání a začlenění do společnosti je rezonujícím problémem vyspělé společnosti. V České republice je určitým způsobem řešen - na podporu zaměstnanosti OZP poskytl Úřad práce jen za rok 2019 celkem 6,77 mld. Kč. Počet podpořených OZP na chráněném trhu práce přesáhl 57 tisíc. A **trvale rostoucí nároky této podpory CHTP na státní rozpočet** lze demonstrovat tím, že před deseti lety bylo zaměstnavatelům OZP poskytnuto jen 2,2 mld. Kč (strmě rostoucí trend).

#### - společenské otázky

Realizátor hodnoceného projektu **Ergotep, d. i.**, jako leader integračního sociálního podnikání zaměstnávající OZP, si však v několika úrovních klade otázky, které ho vedly k tomu, aby projekt na rozvoj sociální inovace Ergoprogress předložil:

- *Proč by měli OZP zaměstnanci, tak jak je nyní obvyklé, pracovat na pro ně nevhodných a jen málo kvalifikovaných pracovních místech, kde nevyužívají plně svůj zbytkový pracovní potenciál, nerozvíjejí se a trvale dostávají jen minimální mzdu?*
- *Proč dostávají od státu stejnou finanční podporu zaměstnavatelé OZP, kteří poskytují pouze primitivní zaměstnání, a stejnou výši podpory dostávají integrační sociální podniky, které svým OZP zaměstnancům umožňují díky integrační personalistice pracovat s ohledem na jejich osobní hendikep, profesně růst a zapojit se do společnosti?*
- *Co se stane s OZP zaměstnanci a jejich zaměstnavateli až státní rozpočet, vzhledem ke strmě rostoucím nákladům, nadále nezvládne podporu jejich zaměstnávání na CHTP financovat?*

#### - schopnost inovačního řešení

Při hledání odpovědí na tyto otázky, podložené veřejnými výzkumy a statistikami, vidí realizátor projektu společenskou potřebu ve vytvoření takového inovačního řešení, které by mělo schopnost **navázat na záměry státních politik** („podpořme zaměstnanost i občanů s handicapem“), ale také schopnost **fungovat až na úrovni jednotlivých podniků** tak, aby přímo ovlivňovalo životní situaci konkrétních zaměstnanců OZP („podporujeme více ty, kdo lidem s handicapem umožní nejen zaměstnanost, ale i zvyšují jejich zaměstnatelnost a integraci do společnosti“).

#### - pro koho cílové skupiny

Rozsah potenciální cílové skupiny je velký, dle nejnovějších dat ČSÚ (2019) bylo v ČR v produktivním věku (15 až 64 let) celkem 514 800 osob se zdravotním





postižením. V ČR existuje přibližně 2 500 zaměstnavatelů OZP a sociálních podniků, kde OZP také pracují (přesná statistika není k dispozici). CS jak projektu, tak v inovačním projektu vytvořené filosofie a metodiky *Ergoprogress – realise the change*, jsou tedy **Zaměstnavatelé osob se zdravotním postižením (OZP)**, kteří by se díky přijetí principů Ergoprogress mohli stát plnohodnotnými **Integračními sociálními podniky** (dle parametrů definovaných v Metodice Ergoprogress) a poskytovat tak OZP zaměstnancům jako sekundární cílové skupině lepší podporu, než jen zaměstnání.

## Vytvořili jsme!

- existující  
alternativy

V současné chvíli v České republice **není k dispozici alternativní přístup**, který by komplexně a systémově řešil problematiku zaměstnávání OZP, kvalitu jejich pracovního uplatnění, a zároveň efektivitu vynakládání státních příspěvků pro zaměstnavatele s více než 50 % OZP zaměstnanců. Víze systémové změny zaváděním principů Ergoprogress do fungování a financování CHTP takovým přístupem je.

Dostupnými a posuzovanými alternativami částečně se kryjícími s Ergoprogressem jsou **Ochranná známka Práce Postižených**, jejíž certifikační proces byl v průběhu projektu s filosofií Ergoprogressu sladěn, a obecné principy sociálního podnikání **Tessea**, které Ergoprogress respektuje.

- co vzniklo  
inovační řešení  
Ergoprogress

**Filosofie a její metodika *Ergoprogress – realise the change*** chce segmentací sociálního podnikání udělat z CHTP moderní a flexibilní nástroj zaměstnanosti, na který může společnost umísťovat aktuálně potřebné skupiny (jako jsou OZP, dlouhodobě nezaměstnaní, menšiny, propuštění z výkonu trestu, ad.) a integrovat je do společnosti.

Metodika je vytvořena pro potřeby skupiny OZP a zaměřuje se na **parametry kvalitativně odlišující úrovně sociálních podniků zaměstnávajících OZP tím, že umožňuje samoanalýzu a popisuje ideální integrační sociální podnik OZP.**

Vytvořeno bylo odlišení na tři kvalitativní úrovně:

- *Adept zaměstnávání OZP*
- *Zaměstnavatel OZP*
- *Zaměstnavatel OZP s prvky integračního sociálního podnikání*
- *Integrační sociální podnik OZP.*

Je nutné zdůraznit, že zorganizování „možnosti pracovat“ cílové skupině OZP je alfou a omegou činnosti ISP OZP, práce je klíčová, a až kolem ní jsou postaveny ostatní aktivity reprezentované integrační až komplexní personalistikou, přihlášením se k principům sociálního podnikání v zakládacích dokumentech, reinvesticí zisku přes fond reinvestice a specifickými obchodními procesy.

Přínosy lze dělit na úrovně státu, podniků a jednotlivců:



- přínosy  
Ergoprogressu

- **Stát získal návod a nástroj pro udržitelnost CHTP**

Klíčový problém projektu reflektuje otázku udržitelnosti **plošného financování CHTP**, kdy všichni zaměstnavatelé OZP dostávají stejně vysoký příspěvek (ustanovení § 78a Zákona o zaměstnanosti), a to ať jsou pouhými zaměstnavateli, nebo ať dodávají státu podstatně vyšší přidanou hodnotu tím, že jsou integračním sociálním podnikem poskytujícím OZP výrazně kvalitativně vyšší podporu. Metodika Ergoprogress navrhuje způsob segmentace CHTP a do detailu rozpracovává cílovou skupinu OZP s dělením zaměstnavatelů podle kvality práce s OZP zaměstnanci, podle níž by bylo do budoucna možné diferencovat finanční podporu.

- **Podniky zaměstnávající OZP získaly know-how cesty rozvoje**

Prostřednictvím Metodiky Ergoprogress zaměstnavatelé OZP dostávají k dispozici nástroj, který jim umožňuje dodávat společnosti vyšší přidanou hodnotu, pokud se rozhodnou ve svých podnicích aplikovat a rozvíjet jednotlivé principy plnohodnotného integračního sociálního podnikání. Jakýkoliv podnik je prostřednictvím samoanalýzy v Metodice *Ergoprogress – realise the change* nyní schopen vyhodnotit si svůj aktuální stav vzhledem k ideálu Integračního sociálního podniku, identifikovat svoje slabá místa a rozhodnout se pro změnu – ať už v oblasti personalistiky nebo obchodu.

Nově podniky mají možnost certifikace formou *Ochranné známky Práce Postižených II. stupně – Integrační sociální podnik*.

Vzniklo první společné komunikační prostředí o tématu integračního sociálního podnikání pro zaměstnavatele OZP a zájemce. Platforma [www.isp21.cz](http://www.isp21.cz) obsahuje pravidelný update aktuálního dění včetně vývoje legislativy, rozhovory se stakeholdery a inspirativní reportáže.

- **OZP zaměstnanci získali možnost pracovat pro lepší zaměstnavatele**

Plné nasazení Ergoprogressu v podniku umožňuje integraci i náročnějších skupin zaměstnanců s II. a III. stupněm invalidity (což vyžaduje využití personalistiky typu *komplexní integrace*, ke které se personalistika úrovně *zaměstnavatele OZP* ani nepřibližuje). Všichni OZP zaměstnanci v integračním sociálním podniku získávají všestrannou podporu a pracovní prostředí odpovídající jejich potřebám.

- co  
Ergoprogress  
není

Ergoprogress není zajištěním ekonomické úspěšnosti jakéhokoliv podniku. Jeho výsledkem je připravenost podniku využívat při zaměstnávání OZP specifické integrační personální podmínky, využívat specifické obchodní a marketingové nástroje, transparentně reinvestovat zisk.



## Otestovali a zkonzultovali jsme!

- širše testování

- co bylo  
prokázáno

- kam je dál  
směřováno

## Závěry evaluátora

Na průběhu projektu, tvorbě a pilotáži Metodiky Ergoprogress – realise the change se kromě nositele projektu Ergotep, d.i. podílelo šest partnerských zaměstnavatelů OZP, u kterých byly principy Ergoprogressu zaváděny do praxe, a také stakeholderi, se kterými byl záměr a jeho vývoj průběžně konzultován. Očekávaná odborná role vlivu stakeholderů a partnerů na spoluvytváření inovačního řešení byla naplněna.

Navržené inovační řešení v případě upscalingu **míří na systémovou změnu** fungování a financování chráněného trhu práce a integračního sociálního podnikání OZP v ČR. U pilotovaných podniků (CS zaměstnavatelé OZP) **k dlouhodobé změně v jejich chování došlo** (v rozdílné míře) a kvalitativně **se zlepšily také podmínky života jejich OZP zaměstnanců**. Nároky na veřejné zdroje zůstávají stejné, jsou dané zákonnou výší příspěvků na podporu zaměstnávání OZP, podniky ale **vynakládají tyto příspěvky s prokazatelně vyšší efektivitou** – doručují státu za stejné náklady více benefitů.

Deklarovatelným úspěchem pilotáže v partnerských podnicích je ověření, že zavádění nároků Ergoprogressu, tedy kvalitativně vyšší formy procesu zaměstnanosti OZP do formy integračního sociálního podnikání, mohou existující zaměstnavatelé OZP na CHTP zvládnout a přinášet tak společnosti větší přidanou hodnotu.

Průběhem celého projektu i jeho ukončením se prolíná advokační práce realizátora, který v specifikoval problém, navrhnul a odpilotoval jeho řešení a má zájem ho postupně dopracovat až do systémové změny. Filosofie Ergoprogress a její metodika jsou představovány na MPSV klíčovými stakeholderům a v pracovních skupinách ovlivňujících tvorbu legislativy zákona o zaměstnanosti a zákona o sociálním podnikání. Realizátor také aktivně působí v Pardubickém a Královéhradeckém kraji. Zahájena byla i zahraniční spolupráce, především s Francií a Gruzii zaměřená na rozvoj integračního sociálního podnikání dle Ergoprogress.

- Celkově evaluátor hodnocený dvouletý projekt v jeho závěru hodnotí jako úspěšně realizovaný a naplňující svoje cíle.
- Z hlediska inovační spirály byly postupně dosaženy stupně 2 (vznik nápadu), 3 (vývoj a testování) a 4 (prokázání impaktu).
- Evaluátor projekt doporučuje jako vhodný k navazující podpoře, protože prokazuje potenciál pro dosažení žádoucí systémové změny (stupeň 7).



## Zdroje

**AC. 2012.** Asistenční centrum, a.s.: Analýza institucionálních faktorů ovlivňujících ekonomické chování. Analýzy Svazu českých a moravských výrobních družstev. [Online] 4 2012. [Citace: 9. 4 2016.] [file:///C:/++evaluace nabidky realizovane/++ev ERGOTEP soc inov 2016/re%C5%A1er%C5%A1e zdroj%C5%AF/Analiza institucionalnich faktorů ovlivnujících ekonomické chování a motivaci OZP duben 2012.pdf](file:///C:/++evaluace%20nabidky%20realizovane/++ev%20ERGOTEP%20soc%20inov%202016/re%C5%A1er%C5%A1e%20zdroj%C5%AF/Analiza%20institucionalnich%20faktor%C5%A9%20ovlivnujicich%20ekonomicke%20chovani%20a%20motivaci%20OZP%20duben%202012.pdf).

**Alemo, A. 2017.** Lobbying for Change: Find Your Voice to Create a Better Society. ISBN-10: 1785782851.

**Augustová, K. 2016.** Průzkum - struktura a kvalifikace vykonávané práce OZP (2015). Praha : Svaz českých a moravských výrobních družstev / Asociace zaměstnavatelů zdravotně postižených České republiky, 2016.

**ČSÚ. 2014.** Výběrové šetření zdravotně postižených osob - 2013. Český statistický úřad. [Online] 30. 4 2014. [Citace: 9. 4 2016.] <https://www.czso.cz/csu/czso/vyberove-setreni-zdravotne-postizenych-osob-2013-qacmwuwsb>. Kód publikace ČSÚ 260006-14.

**ČSÚ. 2019.** Výběrové šetření zdravotně postižených osob - 2018. Český statistický úřad. [Online] 16. 12. 2019. [Citace: 21. 1. 2020.] <https://www.czso.cz/csu/czso/vyberove-setreni-osob-se-zdravotnim-postizenim-2018> Kód publikace ČSÚ 260006-19.

Využitá tabulka 1.1 Osoby se zdravotním postižením podle pohlaví a věku

**LCM. 2013.** Průzkum: zaměstnávání lidí s postižením v ČR. LCM - lídr na trhu práce a vzdělávání. [Online] Libor Malý Company, 29. 11 2013. [Citace: 9. 4 2016.] <https://www.lmc.eu/zpravodaj-clanek/pruzkum-zamestnavani-lidi-s-postizenim-v-cr-460>.

**MPSV. 2019.** Výdaje na státní politiku zaměstnanosti. Integrovaný portál MPSV, část Zaměstnanost. [Online] 2019. [Citace: 9. 6. 2019.] <https://portal.mpsv.cz/sz/stat/vydaje>.

**P3. 2015.** Vyhodnocení dotazníkového šetření sociálních podniků v ČR. People, Planet, Profit - o.p.s. [Online] 2015. [Citace: 2016. 4 13.] [http://www.ceske-socialni-podnikani.cz/images/pdf/Socialni podniky setreni 2015.pdf](http://www.ceske-socialni-podnikani.cz/images/pdf/Socialni_podniky_setreni_2015.pdf).

**ÚP ČR. 2016.** Informace pro zaměstnavatele týkající se zaměstnávání povinného podílu osob se zdravotním postižením. Integrovaný portál MPSV. [Online] Generální ředitelství Úřadu práce ČR, 2016. [Citace: 2016. 4 9.] [https://portal.mpsv.cz/upcr/kp/vys/ozp\\_krp](https://portal.mpsv.cz/upcr/kp/vys/ozp_krp).

**VUPSV. 2012.** Analýza zaměstnanosti OZP a využívání nástrojů a opatření politiky zaměstnanosti z pohledu zaměstnavatele. Výzkumný ústav práce a sociálních věcí, v. v. i. [Online] 2012. [Citace: 9. 4 2016.] [http://www.scmvd.cz/images/vdi/Analiza zamestnanosti OZP a vyuzivani nastroju a opatreni politiky zamestnanosti.pdf](http://www.scmvd.cz/images/vdi/Analiza_zamestnanosti_OZP_a_vyuzivani_nastroju_a_opatreni_politiky_zamestnanosti.pdf).

— **2011.** Postavení a strategie OZP na trhu práce. Výzkumný ústav práce a sociálních věcí v Praze. [Online] 2011. [Citace: 9. 4 2016.] [https://portal.mpsv.cz/sz/obcane/zamestnavani\\_ozp/helpforthem/hlavni vystupy projektu a jejich prinosy/dotaznikove setreni\\_ozp\\_na\\_trhu prace.pdf](https://portal.mpsv.cz/sz/obcane/zamestnavani_ozp/helpforthem/hlavni_vystupy_projektu_a_jejich_prinosy/dotaznikove_setreni_ozp_na_trhu_prace.pdf).

**VVZPO. 2015.** Národní plán podpory rovných příležitostí pro osoby se zdravotním postižením na období 2015-2020. Praha: Vládní výbor pro zdravotně postižené občany, 2015.