



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



OPERAČNÍ PROGRAM
LIDSKÉ ZDROJE
A ZAMĚSTNANOST

PODPORUJEME
VAŠI BUDOUCNOST
www.esfcr.cz

PŘÍPADOVÁ STUDIE:
zhodnocení přínosů projektu
„SOCIÁLNÍ PODNIKÁNÍ – CESTA K ODPOVĚDNOSTI A SOLIDARITĚ“

1 Identifikace případové studie

1.1 Identifikační údaje projektu	
Název projektu	SOCIÁLNÍ PODNIKÁNÍ – CESTA K ODPOVĚDNOSTI A SOLIDARITĚ
Číslo projektu	CZ.1.04/3.1.06/30.00238
Oblast podpory	Oblast podpory 3.1 Podpora sociální integrace a sociálních služeb
Zaměření projektu	Rozvoj sociálního podnikání
Cíl projektu	Začleňování sociálně vyloučených osob a osob ohrožených sociálním vyloučením do společnosti s důrazem na odstraňování bariér v jejich přístupu k zaměstnání.
Příjemce dotace	SEMİTAM s. r. o.
Adresa	Na Valech 114, 580 01 Havlíčkův Brod
Projektový manažer	Mgr. Martina Kadlecová
Partner projektu	Bez partnera
Výše rozpočtu, % dotace	4 783 608,- Kč; 100 %
Termín realizace	1. dubna 2012 – 31. března 2014
Místo realizace a území dopadu	Havlíčkův Brod; Vysočina
Webová adresa	http://www.semitam.cz/grant-esf
1.2 Přehled terénního šetření	
Příjemce dotace	Individuální řízený rozhovor (18. 11. 2014, Mgr. Martina Kadlecová , vedoucí sociální firmy)
Cílová skupina	Skupinové řízené rozhovory (18. 11. 2014, 7 podpořených účastníků projektu z řad stávajících i bývalých zaměstnanců sociálního podniku). <i>Zástupci cílové skupiny poskytli rozhovor za podmínky, že zůstanou v anonymitě a jejich jména nebudou v případové studii uvedena.</i>
Klíčové aktéři	Individuální řízený rozhovor (18. 11. 2014, Marek Topolovský , vedoucí odboru sociálních služeb města Havlíčkův Brod) Individuální řízený rozhovor (19. 11. 2014, Ladislav Vaněk , vedoucí střediska Probační a mediační služby Havlíčkův Brod) Individuální řízený rozhovor (21. 11. 2014, Jana Pokorná , psycholožka v rámci projektu a zároveň psycholožka ve věznici Světlá nad Sázavou)

ABSTRAKT: VÝSLEDKY EVALUAČNÍ PŘÍPADOVÉ STUDIE

Oblast podpory OP LZZ: 3.1 Podpora sociální integrace a sociálních služeb PROJEKT: SOCIÁLNÍ PODNIKÁNÍ – CESTA K ODPOVĚDNOSTI A SOLIDARITĚ

Příjemce: SEMITAM s. r. o.
Výše dotace: 4 783 608 Kč

Místo: Havlíčkův Brod
Termín realizace: 1. 4. 2012 – 31. 3. 2014

CÍL PROJEKTU

Cílem projektu bylo vybudovat sociální podnik, který bude na trhu trvale udržitelný, a který umožní pracovní a sociální začlenění znevýhodněným skupinám, přesněji pak:

- zdravotně postiženým
- mladým dospělým opouštějícím ústavní zařízení
- osobám, které opouštějí výkon trestu odnětí svobody

CO SE V PROJEKTU ODEHRÁLO?

Díky podpoře se rozvinul sociální podnik SEMITAM s.r.o. v Havlíčkově Brodě, který v době předložení projektové žádosti působil na trhu v oblasti úklidových služeb půl roku. SEMITAM s.r.o. rozšířil rozsah poskytovaných služeb. Nově například nabízí čištění čalouněného nábytku a koberců nebo údržbu parketových i dalších podlah.

Podnik dále vyvinul dvě úplně nové podnikatelské aktivity:

- knihařskou a šicí dílnu, kde vyrábějí ručně zpracovávané papírenské a textilní výrobky především z recyklovaných materiálů.
- gastronomické služby, včetně zajištění firemního stravování.

CO PROJEKT PŘINESL LIDEM?

Vybudování sociálního podniku a rozvoj sociálního podnikání v regionu

V ČR nejsou sociální podniky nijak zvýhodněny oproti běžným podnikatelským subjektům a na svou činnost i platy zaměstnanců si musí vydělat. Firma se také od počátku připravovala na to, že dotace je pouze na omezenou dobu.

- ✓ Díky cílenému managementu a aktivnímu vyhledávání podnikatelských příležitostí má firma zajištěný dostatečný objem zakázek. Podnik funguje i po ukončení dotace a nyní zaměstnává 13 zaměstnanců.
- ✓ Rozvoj firmy byl postupný a byl založen na neustálé komunikaci s místními podniky. Dle hlavní manažerky bylo zásadní, že „jsme byli schopni rychle reagovat na poptávku“ a to, že firma svou ekonomickou činnost založila na kvalitě, tj. na plně konkurenceschopných produktech. „Dělají to sice lidé s příběhem, ale výrobky musí být kvalitní“, říká hlavní manažerka.



Semitam s.r.o. se stal nedílnou součástí komunitního života. „Už sem patříme a lidé s námi počítají“, říká hlavní manažerka. Zapojení do komunitního života ve výsledku pozitivně působí při snižování předsudků vůči cílovým skupinám a podniku také pomáhá při získávání nových zakázek.

- ✓ Firma se aktivně zapojuje na akcích a festivalech města, pořádá vlastní konference a organizuje konference pro město.
- ✓ Došlo k úzkému napojení firmy na školy. Probíhají přednášky zaměstnanců ve školách, „exkurze“ škol ve firmě a úspěšné dny otevřených dveří.

Začlenění cílových skupin do společnosti a bourání předsudků

Pro sociální podnik, který je nucen fungovat plně na tržních principech, je klíčovým faktorem úspěšnosti vytváření pozitivního postoje potenciálních odběratelů (regionálních firem) k sociálnímu podnikání.

- ✓ Firmě trvalo přibližně dva roky, než si k ní místní firmy vytvořily pozitivní postoj. Budování důvěry bylo často postupné a vyžadovalo citlivý přístup.

Příkladem postupného začleňování cílových skupin do společnosti může být i příběh slečny Markéty. Zaměstnanci jedné významné firmy v regionu k ní jako k Romce po výkonu trestu měli značné výhrady a nechtěli, aby u nich uklízela. Markéta byla tedy nejprve zařazena do provozu výdejny jídel, kterou také Semitam ve firmě zajišťuje. Poté, co se zaměstnanci firmy s Markétou osobně seznámili, byly předsudky odstraněny. Předsudky totiž fungují primárně na obecné rovině a na individuální úrovni se dají překonat. Sama k tomu při rozhovoru dodala: „Velké předsudky. Trvalo to, než lidi zjistili, že jsem v pohodě. Čekali, co kde ukradnu.“

Firma v maximální míře přizpůsobuje pracovní podmínky potřebám a limitům svých zaměstnanců.

- ✓ Pro osoby se zdravotním postižením je nutné pracovní podmínky upravit jejich handicapům, například zkrácením pracovní doby. Jak se vyjádřila jedna ze zaměstnankyň: „na 4 hodiny denně práci v normální firmě neseženete“.
- ✓ Pro osoby po propuštění z výkonu trestu odnětí svobody sociální podnik poskytuje celkové zázemí bezprostředně po propuštění. Získají pracovní příležitost a mají tak zajištěny příjmy. Některým bylo poskytnuto i bydlení.
- ✓ Osoby opouštějící výkon trestu i mladí dospělí, u kterých se kriminální činnost často pojila s drogovou závislostí a většina nikdy neměla pravidelnou práci, se učí základním dovednostem, například jak hospodařit nebo jak vycházet s lidmi.

Při rozhovoru jedna z propuštěných z výkonu trestu situaci popsala slovy: „Vrátit se do Prahy s tisícikorunou v ruce prostě nejde“. Dle vyjádření jedné z bývalých zaměstnankyň na dotaz, jaká by pravděpodobně byla její dnešní situace bez nástupu do sociálního podniku, odpověděla: „Bez tohoto zázemí bych se zase plácala mezi dealery drog“. Významným faktorem je proto také omezení kontaktů s původním kriminálním a často i drogovým prostředím.

- ✓ Velmi se osvědčila vzájemná spolupráce více cílových skupin. Zapojení zdravotně postižených osob nutí osoby po výkonu trestu a mladé dospělé přehodnotit některé jejich postoje a pomáhá rozvíjet jejich sociální citění. U osob se zdravotním postižením zase zapojení ostatních cílových skupin zvyšuje pocit odpovědnosti a potřeby.



Semitam s.r.o. díky podpoře provozuje knihařskou dílnu.

PŘEKÁŽKY

- ❖ Neexistující legislativní zakotvení sociálního podniku – sociální podnik nemá oproti jiným podnikatelským subjektům žádné výhody.
- ❖ Obtížná udržitelnost práce pro osoby po propuštění z výkonu trestu, kvůli neexistenci podpůrných nástrojů – na zaměstnání této cílové skupiny není poskytována žádná finanční dotace.
- ❖ Předsudky vůči zaměstnancům sociálního podniku – bylo nutné investovat do budování vzájemné důvěry a předsudky postupně překonávat.
- ❖ Nedostatek sociálního bydlení – osoby z cílových skupin jen těžko hledají ubytování za dostupné náklady.

SHRNUTÍ PŘÍNOSŮ PROJEKTU

Naplnění účelnosti a užitečnosti projektu	
Dopad na zaměstnanost účastníků	Vysoký V rámci projektu byla přímo zřízena pracovní místa pro CS.
Dopad na kvalifikační úroveň účastníků (vzdělání)	Spíše nízký Projekt nebyl přímo zaměřen na zvýšení kvalifikační úrovně. Účastníci si však zvýšili své měkké dovednosti a finanční gramotnost.
Dopad na zaměstnatelnost účastníků jiný než kvalifikační	Vysoký U osob propuštěných z výkonu trestu se daří jejich umístění na otevřeném pracovním trhu i po opuštění sociálního podniku.
Dopad na ekonomickou situaci účastníků	Spíše vysoký U OZP dochází ke zvýšení příjmu a osoby propuštěné z výkonu trestu mají zajištěn pravidelný příjem.
Dopad na sociální statut účastníků	Vysoký Zapojení do sociálního podniku přináší pocit potřebnosti, pomáhá řešit tíživé životní situace, omezení a prevenci sociálně-patologických jevů a obnovení „zdravých“ kontaktů.
Dopad na rovné příležitosti	Spíše nízký Zajištění, jinak těžko dostupných, obecně prospěšných prací pro ženy. Řešení problémů v oblasti rovných příležitostí nebylo cílem projektu.
Dopad na další klíčové aktéry	Spíše vysoký Navázání úzké spolupráce s klíčovými aktéry (Probační a mediační služba, věznice ve Světlé nad Sázavou, Úřad práce ČR atd.).
Vyřešení problémů/potřeb cílové skupiny	Problémy a potřeby cílové skupiny byly vyřešeny/naplněny (s ohledem k zaměření projektu).
Vnímání užitečnosti projektu ze strany cílových skupin a klíčových aktérů	
Užitečnost projektu ze strany cílových skupin	Jednoznačně užitečný Veškeré výstupy projektu vnímány jako užitečné a pozitivní z hlediska osobní situace účastníka.
Užitečnost projektu ze strany dalších klíčových aktérů	Jednoznačně užitečný Veškeré výstupy projektu vnímány jako užitečné a pozitivní.
Účinnost a hospodárnost projektu	
Naplnění účinnosti	Vysoké Způsob zapojení a využití projektových vstupů optimálně přispíval k dosaženým výsledkům a přínosům pro cílovou skupinu.
Naplnění hospodárnosti	Vysoké Veškeré vstupy byly nezbytné pro dosažení cílů.
Udržitelnost projektu	
Udržitelnost projektu	Vysoká Dosažené výsledky byly udrženy.
Identifikace nejlepší, dobré a neosvědčené praxe	
Nejlepší praxe Celkové zhodnocení projektu evaluátorem na základě multikriteriální analýzy, která vychází z provedených šetření a zjištění v průběhu zpracování případové studie.	

2 Výchozí situace a cíle projektu

2.1 Příjemce dotace

Příjemce dotace	SEMITAM s.r.o.
Kategorie příjemce	ziskový subjekt: malý podnik (11-49 zaměstnanců)
Předchozí zkušenosti příjemce s cílovou skupinou	Ano Navázání na stávající aktivity příjemce a jejich rozšíření. Před realizací projektu podnik působil na trhu 0,5 roku v omezeném rozsahu přibližně tří zaměstnanců. Blíže viz zhodnocení přínosů (dopadů) realizace projektu.

2.2 Přístup ke zpracování žádosti

Zapojení externího dodavatele pro zpracování žádosti	Ne
--	----

2.3 Cíle projektu

Globální cíl projektu:

Začleňování sociálně vyloučených osob a osob ohrožených sociálním vyloučením do společnosti s důrazem na odstraňování bariér v jejich přístupu k zaměstnání.

Hlavní cíle projektu:

- Budování a rozvíjení principů sociálního podnikání ve společnosti SEMITAM s.r.o. s přesahem do regionu Havlíčkovobrodsko a kraje Vysočina. Vybudování na trhu trvale udržitelné firmy se třemi předměty podnikání (úklidové služby, služby v gastronomii, knihařská a šicí dílna).
- Vytvoření a udržení 9 pracovních míst (z toho 2 ve vedoucích pozicích) pro lidi znevýhodněné na trhu práce vycházející z definovaných cílových skupin.
- Vytvoření a udržení 6 pracovních míst pro vedoucí zaměstnance projektu a zaměstnance zajišťující specifickou podporu osobám z cílových skupin, z toho 2 místa pro osoby z cílových skupin.
- Poskytování přiměřené psychosociální podpory a vzdělání potřebné pro formování soběstačného a zodpovědného občana.
- Vytváření pozitivního postoje regionálních firem k sociálnímu podnikání a veřejnosti k cílovým skupinám (CS).

2.4 Cílová skupina

Specifikace cílové skupiny	<ul style="list-style-type: none"> • osoby se zdravotním postižením • mladí dospělí opouštějící ústavní zařízení • osoby opouštějící výkon trestu odnětí svobody
-----------------------------------	---

3 Realizace projektu

3.1 Aktivita

POPIS AKTIVIT REALIZOVANÝCH V RÁMCI PROJEKTU

Podnikatelské aktivity v rámci projektu byly zvoleny tak, aby byly na trhu žádané a konkurenceschopné, a zároveň ze strany osob z cílové skupiny vykonatelné a umožňující získat co nejvíce pracovních zkušeností a dovedností. V oblasti úklidových služeb byl plán nově nabízet

čištění čalouněného nábytku a koberců, interiérů aut, profesionální údržbu parketových i dalších podlah v kulturních a sportovních sálech a údržbu velkých skleněných ploch.

Novými podnikatelskými aktivitami firmy Semitam bylo založení knihařské a šicí dílny, kde osoby z CS vyrábějí ručně zpracovávané papírenské a textilní výrobky, především z recyklovaných materiálů. Druhou nově rozvinutou aktivitou byly gastronomické služby, v rámci kterých je zajišťováno firemní stravování pro firmu ROSS Holding. Přesto, že firma ROSS Holding se dostala do insolvence, tak nástupnické firmy si výdejnu obědů ponechaly.

Projektový tým byl sestaven tak, aby obsahoval všechny potřebné kompetence pro naplnění podnikatelského plánu a poskytování účelné psychosociální podpory, členy byli i vedoucí skupin, bez jejichž přímého působení by osoby z CS těžko zvládaly odvádět kvalitní práci.

O aktivitách firmy a práci s osobami z CS příjemce informoval a působil na veřejnosti prostřednictvím regionálních médií, programů prevence kriminality určenými pro žáky a studenty, písemného dokumentu "Semitam na cestě" a každoročních konferencí.

3.2 Realizace výběrových řízení

Počet realizovaných výběrových řízení	bez výběrového řízení
--	-----------------------

3.3 Realizační tým projektu

Velikost projektového týmu	6 osob
Úvazky	1,94 (přepočtený měsíční úvazek) po dobu 24 měsíců <u>Složení projektového týmu:</u> Vedoucí projektu (0,5 úvazku po celé trvání projektu) Vedoucí dílny (0,4 úvazku po celé trvání projektu) Vedoucí úklidu (0,5 úvazku po celé trvání projektu) Psycholog (0,2 úvazku po celé trvání projektu) Asistent psychosociální podpory (0,2 úvazku po celé trvání projektu) Finanční manažer (celkem 528 hodin)

4 Zhodnocení přínosů a úspěšnosti projektu (účelnost, užitečnost)

4.1 Hlavní monitorovací indikátory			
	cílová hodnota	dosažená hodnota	dosažená h. v %
Počet podpořených osob - celkem	16	22	137,5
Počet nově vytvořených pracovních míst pro znevýhodněné skupiny	9	9	100
Počet úspěšných absolventů kurzů - celkem	14	14	100
Osoby se zdravotním postižením	---	9	
Mladí dospělí opouštějící ústavní zařízení	---	3	
Osoby opouštějící výkon trestu odnětí svobody	---	10	
Muži	---	1	
Ženy	---	22	

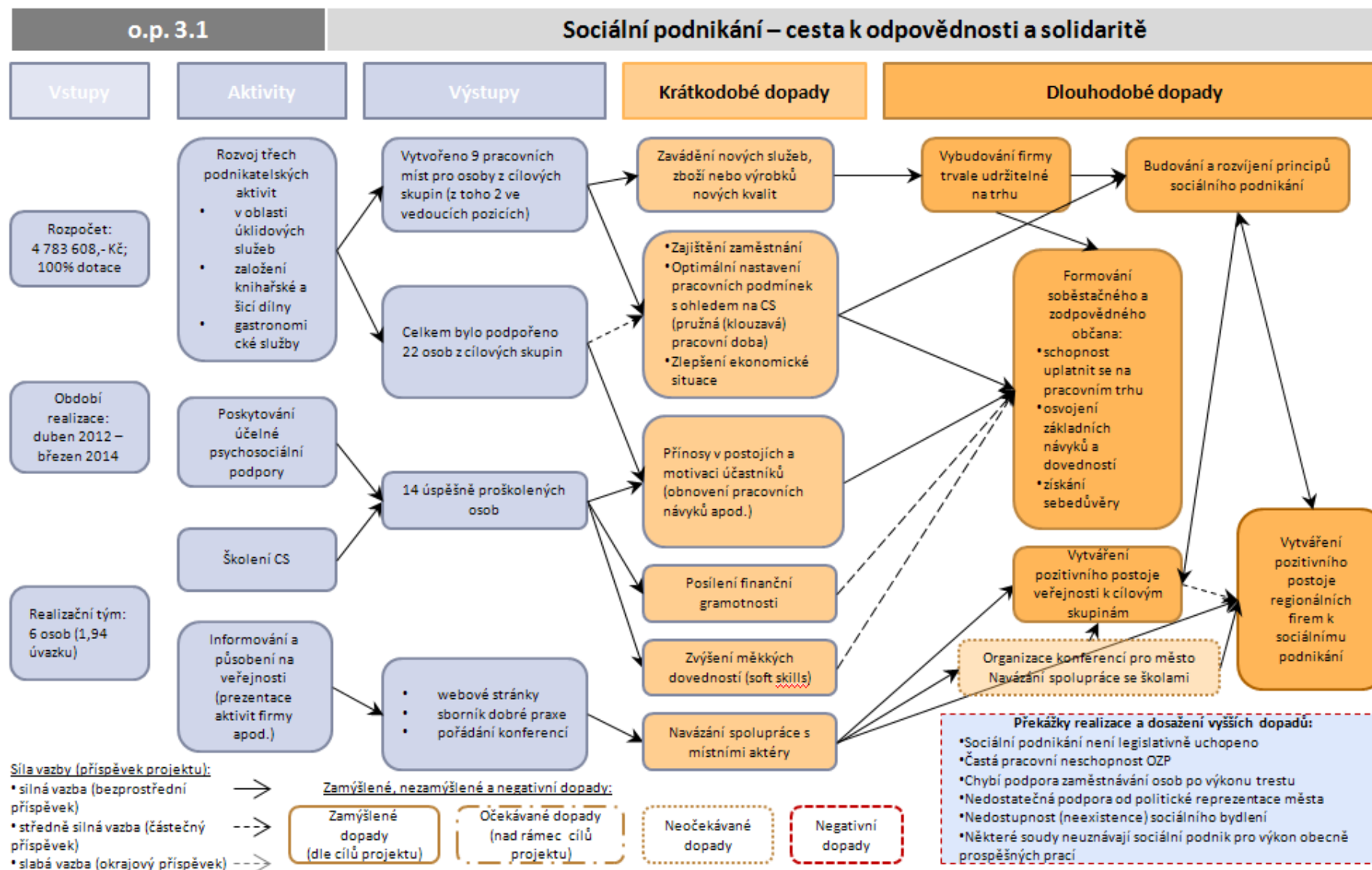
4.2 Zhodnocení přínosů projektu

4.2.1 Teorie změny

Teorie změny ukazuje ověřené přínosy projektu, které zahrnují očekávané i neočekávané dopady zjištěné na základě provedeného terénního šetření, případně dalších dostupných informací.

Intervenční logika byla v projektové žádosti dobře nastavena, tj. byly popsány předpokládané kauzální vazby a očekávané dopady projektu. V rámci šetření se následně potvrdilo naplnění očekávaných dopadů projektu.

Teorie změny projektu



4.2.2 Strukturované zhodnocení dopadů (taxonomie)

Dopad na kvalifikační úroveň účastníků (vzdělání)	Spíše nízký Projekt nebyl přímo zaměřen na zvýšení kvalifikační úrovně. Účastníci si však zvýšili své měkké dovednosti a finanční gramotnost.	
Dopad na zaměstnanost účastníků	Vysoký V rámci projektu byla přímo zřízena pracovní místa pro CS.	
Dopad na zaměstnatelnost účastníků jiný než kvalifikační	Vysoký U osob propuštěných z výkonu trestu se daří jejich umístění na otevřeném pracovním trhu i po opuštění sociálního podniku.	
Dopad na ekonomickou situaci účastníků	Spíše vysoký U OZP dochází ke zvýšení příjmu a osoby propuštěné z výkonu trestu mají zajištěn pravidelný příjem.	
Dopad na sociální statut účastníků	Vysoký Zapojení do sociálního podniku přináší pocit potřeby, pomáhá řešit tíživé životní situace, omezení a prevenci sociálně-patologických jevů a obnovení „zdravých“ kontaktů.	
Dopad na rovné příležitosti	Spíše nízký Zajištění, jinak těžko dostupných, obecně prospěšných prací pro ženy. Řešení problémů v oblasti rovných příležitostí nebylo cílem projektu.	
Dopad na další klíčové aktéry	Spíše vysoký Navázání úzké spolupráce s klíčovými aktéry (blíže viz zhodnocení přínosů projektu – textová část).	
Systémové dopady	Nerelevantní Projekt nebyl zaměřen na řešení systémových otázek.	
Efekty ovlivňující přínosy projektu	Potvrzeno / nepotvrzeno	Komentář
Creaming-off	<i>částečně potvrzeno</i>	Zařazení propuštěných z výkonu trestu bylo podrobně řešeno s pracovníky věznic a potenciálními uchazeči. Do sociálního podniku pak byly, v souladu se zaměřením intervence, vybrány uchazeči s perspektivou uplatnění. Sociální podnik si nemůže dovolit zaměstnávat osoby, které nemají primární zájem pracovat.
Lock-in efekt	<i>nepotvrzeno</i>	Pro OZP je přirozené zůstat pracovat v sociálním podniku. Osoby propuštěné z výkonu trestu odcházeli na otevřený pracovní trh.
Alternativní atribuce	<i>nepotvrzeno</i>	Aktivity projektu byly klíčovým faktorem pro dosažení přínosů.
Substituce	<i>nepotvrzeno</i>	Efektů nebylo dosaženo na úkor jiných osob ve srovnatelném postavení.

Mrtvá váha ¹	<i>nepotvrzeno</i>	Bez poskytnuté dotace by nedošlo k realizovanému rozvoji sociálního podniku. Pro cílové skupiny by bylo obtížné hledat jiné alternativy pro řešení jejich problémů a naplnění potřeb.
4.2.3 Zhodnocení účelnosti projektu - shrnutí (celkové vyřešení problémů/potřeb cílové skupiny)		
Vyřešení problémů/potřeb cílové skupiny (celkové dopady projektu)	Problémy a potřeby cílové skupiny byly vyřešeny	
4.2.4 Nezamýšlené dopady		
Existence nezamýšlených pozitivních dopadů projektu	Ano	
Nezamýšlené dopady	Pořádání (zajištění organizace) konferencí pro město, které pro sociální podnik představuje rozšíření podnikatelských aktivit. Navázání spolupráce se školami, které v důsledku přispívá ke snižování negativních předsudků vůči osobám z CS.	
4.2.5 Negativní dopady		
Existence negativních dopadů projektu	Ne	
Negativní dopady	---	

¹ Jedná se o efekt výhradně řešitelný pouze v rámci Counterfactual Impact Evaluation. V rámci této případové studie se tak jedná pouze o vyjádření na základě zjištění z realizovaného šetření.

4.3 Užitečnost projektu na základě vnímání ze strany cílových skupin a dalších klíčových aktérů

Užitečnost projektu ze strany cílových skupin	Jednoznačně užitečný (veškeré výstupy projektu vnímány jako užitečné a pozitivní z hlediska osobní situace účastníka)
Užitečnost projektu ze strany dalších klíčových aktérů	Jednoznačně užitečný (veškeré výstupy projektu vnímány jako užitečné a pozitivní)

4.4 Inovativnost projektu

Využití inovovaných řešení	Ano – vývoj inovativního řešení z hlediska cílové skupiny Osoby po výkonu trestu přecházeli do sociálního podniku bezprostředně po propuštění.
-----------------------------------	---

4.5 Způsob zjišťování výsledků projektu ze strany samotného příjemce

Udržování vzájemných vazeb s podpořenými osobami je obousměrné. Ze strany firmy Semitam je sledován životní vývoj a směřování bývalých zaměstnanců prostřednictvím osobního kontaktu (u těch, kteří zůstali v Havlíčkově Brodě) nebo prostřednictvím telefonu, emailu, facebooku. Z druhé strany, bývalí zaměstnanci firmy Semitam kontakt sami vyhledávají v případě, že potřebují nějakou pomoc nebo s něčím poradit.

S klíčovými aktéry firma Semitam udržuje stálý kontakt v rámci vzájemné spolupráce nebo v rámci nastavených obchodních vazeb.

Ověření přínosů projektu u účastníků ze strany příjemce	<ul style="list-style-type: none"> • Osobní rozhovory či diskuse • Telefonicky
Ověření přínosů projektu příjemcem u klíčových aktérů, kteří se projektu nezúčastnili	<ul style="list-style-type: none"> • Systematické průběžné zjišťování přínosů u všech klíčových aktérů

I. ZHODNOCENÍ DOPADŮ A PŘÍNOSŮ REALIZACE PROJEKTU

Projekt lze na základě provedeného šetření hodnotit jako velmi úspěšný, a to jak z hlediska přínosů pro podpořený sociální podnik a cílové skupiny (zaměstnance sociálního podniku), tak z hlediska spolupracujících subjektů. Dopady a přínosy realizovaných aktivit lze v souladu s cíli projektu vymezit z těchto hledisek:

- Dopady pro příjemce dotace: Vybudování firmy trvale udržitelné na trhu, spolu s budováním a rozvojem principů sociálního podnikání.
- Dopady pro příjemce dotace a spolupracující subjekty: Vytváření pozitivního postoje regionálních firem k sociálnímu podnikání.
- Dopady pro cílovou skupinu: Formování soběstačného a zodpovědného občana.
- Dopady pro okolí a spolupracující subjekty: Vytváření pozitivního postoje veřejnosti k cílovým skupinám.

1) Dopady pro příjemce dotace: vybudování firmy trvale udržitelné na trhu, spolu s budováním a rozvojem principů sociálního podnikání

Sociální podnik není v ČR nijak legislativně vymezen a de iure tedy funguje jako standardní podnikatelský subjekt, který si „musí vydělat“ na svoji existenci. Díky dotaci se podařilo firmě SEMITAM s.r.o. (dále jen Semitam) rozšířit své pracovní činnosti (blíže viz aktivity projektu). Všechny činnosti (uklízecí služby, šicí a knihařská dílna, závodní jídelna) se ukázaly jako dobře nastavené a fungují i tři čtvrtě roku po ukončení projektu. V současné době podnik zaměstnává, kromě zakladatelky a hlavní manažerky podniku, 12 osob se zdravotním postižením, jednu ženu po výkonu trestu a jednu mladou dospělou se zkušeností s drogovou závislostí.

Dle vyjádření zakladatelky a hlavní manažerky podniku by bez dotace nebylo možné si opatřit nezbytné vybavení a podnikání rozvinout do takového rozsahu. To dokládá i skutečnost, že před zahájením projektu v podniku pracovali celkem 3 zaměstnanci a přepočtený stav zaměstnanců firmy byl pouze 1,149.

Původním záměrem bylo zaměstnávat zejména ženy opouštějící výkon trestu odnětí svobody. Po ukončení dotace/projektu však bylo nutné většinu zaměstnanců pokrýt z řad osob se zdravotním postižením. Důvodem je skutečnost, že na zaměstnávání osob z této znevýhodněné skupiny je poskytována dotace z Úřadu práce ČR (ÚP ČR) a OZP také pracují pouze na částečný úvazek. Naopak zaměstnávání osob po výkonu trestu není nijak podporováno a firma musí pro tyto zaměstnance navíc zajistit práci na celý pracovní úvazek tak, aby měl zaměstnanec zajištěn dostatečný příjem. Počet zaměstnaných osob po výkonu trestu tedy plně závisí na schopnosti firmy zajistit dostatečný objem zakázek. Dle vyjádření manažerky firmy i v případě OZP dotace od ÚP ČR pokryje režijní náklady a „na svoji mzdu si už každý zaměstnanec musí vydělat“.

Firma také aktivně působí **na budování a rozvoj principů sociálního podnikání**, a to jak na regionální úrovni, tak na celonárodní úrovni. Na regionální úrovni se jedná zejména o celkové zapojení do komunitního života (blíže viz vytváření pozitivního postoje firem a veřejnosti k cílovým skupinám). Na celonárodní úrovni se pak jedná zejména o účast na konferencích o sociálním podnikání a podnik slouží jako příklad dobré praxe a poskytuje možnosti stáží pro zájemce o sociální podnikání.

Semitam byl prvním sociálním podnikem v daném regionu. Z toho hlediska musel prošlapat řadu cest směrem k místní správě tak k místním podnikatelským subjektům (blíže viz vytváření pozitivního postoje firem a veřejnosti k cílovým skupinám).

Faktory ovlivňující dopady projektu:

Za hlavní faktor úspěchu podnikatelského záměru lze označit **přípravenost** pro rozvoj plánovaných podnikatelských činností. Na jedné straně se jednalo o předběžně domluvené zakázky ve firmách, čímž byla dopředu zajištěna některá pracovní místa. „Zásadní byla i připravenost a odhodlanost lidí, kteří do toho byli ochotní jít“ na úrovni zaměstnanců.

Pro rozvoj firmy na trhu bylo dle hlavní manažerky zásadní, že byli schopní **rychle reagovat na poptávku**. Rozvoj firmy byl však postupný a byl založen na neustálé komunikaci s místními podniky (blíže viz Vytváření pozitivního postoje regionálních firem k sociálnímu podnikání).

Důležitým aspektem také bylo to, že firma svou ekonomickou činnost založila na kvalitě, tj. **plně konkurenceschopných produktech**.

Na základě provedeného šetření lze konstatovat, že základním faktorem úspěšnosti bylo **zajištění tržní konkurenceschopnosti** sociálního podniku. V některých případech sice sociální podnik může být upřednostněn při výběru v rámci zakázek, ale pouze tehdy, pokud dokáže poskytnout srovnatelné služby s běžnou konkurencí.

2) Dopady pro příjemce a spolupracující subjekty: vytváření pozitivního postoje regionálních firem k sociálnímu podnikání

Pro sociální podnik, který je nucen fungovat plně na tržních principech, je vytváření pozitivního postoje regionálních firem k sociálnímu podnikání klíčovým faktorem úspěšnosti. Vytváření pozitivního postoje u místních firem byl dlouhodobý proces, který dle vyjádření hlavní manažerky trval přibližně dva roky. Po této době se podařilo zajistit firmě postavení v regionu, kdy o ní místní podniky vědí a obrací se na ni v případě poptávky po službách, které sociální podnik poskytuje. Z počátku se však zaměstnávání cílových skupin setkávalo s předsudky, které bylo třeba překonat. To, že se to, alespoň ve většině případů, podařilo, dokazuje pokračující zadávání zakázek od firem.

Budování tohoto pozitivního postoje bylo pro firmu Semitam o to obtížnější, že se jednalo o první sociální podnik v daném regionu a musel tak skutečně „prošlapávat cestu od úplného začátku“.

Faktory ovlivňující dopady projektu:

Hlavním faktorem úspěchu bylo **aktivní působení** při získávání nových zakázek a překonávání předsudků důležitých firem v regionu. Sociální podnikání je v tomto směru velmi účinný nástroj pro bourání předsudků, ale, jak vyplývá z příkladu Semitamu, je nezbytné k tomu přistupovat postupně a s citem. Hlavním nástrojem, který má sociální podnik k dispozici je **odvedení kvalitní práce**. Reference od předchozích spokojených zákazníků je klíčovým odkazem, že na OZP či osoby po výkonu trestu je možné se spolehnout. Budování důvěry bylo často postupné a vyžadovalo **citlivý a postupný přístup**. Příkladem může být překonání počátečních předsudků k romské zaměstnankyni po výkonu trestu, ke které měla významná firma v regionu, resp. její zaměstnanci značné výhrady a nechtěli, aby v jejich firmě uklízela. Zaměstnankyně proto byla nejprve zařazena do provozu výdejny jídel, kterou také Semitam ve firmě zajišťuje. Poté, co se zaměstnanci firmy s dotyčnou osobně seznámili, byly předsudky odstraněny. **Předsudky totiž fungují primárně výhradně na obecné rovině, ale na**

individuální úrovni se dají překonat. Tuto (radikální) změnu postoje dokládá i článek o životním příběhu dotyčné ženy ve firemním magazínu, kde otevřeně popisuje svůj životní příběh dítěte narkomanky. Bylo zjištěno, že sociální podnik tak hraje skutečně důležitou roli v tom, že se dokáže za své zaměstnance postavit.

3) Dopady pro cílovou skupinu: formování soběstačného a zodpovědného občana

Pomoc cílovým skupinám je de facto (nikoli de iure) základním posláním sociálního podniku. Problémy a potřeby cílových skupin se liší. Společně (obecně) definovaným cílem je však formování soběstačného a zodpovědného občana. Hlavním rozdílem mezi cílovou skupinou OZP a osob po výkonu trestu a mladistvými je nemožnost odstranění a překonání původní příčiny problémů u OZP.

Z tohoto důvodu se tak liší i cíl, kterého by mělo pro tyto skupiny být dosaženo. U OZP se jedná o nalezení trvalého (podporovaného) pracovního místa. U osob po výkonu trestu a mladistvých je pak cílem postavit tyto osoby na vlastní nohy, aby byly schopny uspět i na otevřeném trhu práce.

Ve firmě Semitam je prvotním přístupem k zaměstnancům z cílových skupin² to, že „**práce je pro člověka, který si chce vydělávat**“. Sociální podnik potažmo jeho zaměstnanci si musí být schopni na sebe vydělat. Zaměstnanci jsou tak konfrontováni s jejich reálnou výkonností a přínosem pro firmu. Na druhé straně přístup k zaměstnancům v sociálním podniku musí být citlivější a je třeba respektovat jejich omezení. V případě firmy Semitam se jedná zejména o omezení u OZP, na která podnik reaguje zkrácenými úvazky a úpravou rozložení pracovní doby. Pro chod podniku je pak problematická častá nemocnost zaměstnanců. Zejména pak s ohledem na skutečnost, že podnik si nemůže dovolit udržovat vyšší stav zaměstnanců pro případy kumulace neschopnosti. Výsledkem je, že zaměstnanci v sociálním podniku často musí „skutečně zabrat“ a podat vysoké výkony.

Osoby se zdravotním postižením

Pro OZP sociální podnik řeší zejména otázku nalezení odpovídajícího pracovního uplatnění. Zkušenosti zaměstnanců z řad OZP se dle provedeného terénního šetření liší. Vzhledem k tomu, že ve firmě Semitam jsou zaměstnány většinou osoby s roztroušenou sklerózou, tak obecným modelem životního příběhu zaměstnance je ztráta zaměstnání po diagnostice a rozvoji příznaků nemoci s tím, že je následně problematické nalézt zaměstnání na zkrácený pracovní úvazek a zaměstnavatele, který by dokázal respektovat omezení spojená s nemocí. Tyto osoby pak našli uplatnění odpovídající jejich schopnostem a dovednostem ve firmě SEMITAM³. Sociální podnik tak zajišťuje hlavní potřebu OZP, kterou je pracovní příležitost. Z hlediska ekonomického přínosu je pro OZP výdělek v sociálním podniku velmi důležitý. U osob s roztroušenou sklerózou navíc přistupuje fakt, že jim byl v nedávné době snížen invalidní důchod na základě překlasifikování z úplného na částečný. Zapojení do práce je pak pro OZP zásadní i z hlediska jejich sociálního zapojení. V jednom z rozhovorů zaměstnankyně přínosy svého zapojení do projektu shrnuje slovy: „**Hlavně kladně hodnotím, že jsem se dostala mezi lidi, že mám příjem, a že se cítím být potřebná**“.

Osoby po propuštění z výkonu trestu odnětí svobody

Pro osoby po propuštění z výkonu trestu odnětí svobody sociální podnik poskytuje zázemí bezprostředně po propuštění. Toto je také strategie firmy Semitam, která úzce spolupracuje s ženskou věznicí ve Světlé nad Sázavou. Zapojení do firmy je domluveno předem, většinou je přímo jedním z faktorů/podmínek podmíněného propuštění. Propuštěná z výkonu trestu pak přechází

² Jiné zaměstnance kromě hlavní manažerky subjekt nemá.

³ Některé OZP se podílejí na organizaci práce, dohledu nad ostatními pracovníky a podobně.

z výkonu trestu rovnou do zajištěných podmínek a nedostává se do situace, kdy se ocitá na ulici bez zázemí a prostředků. Podtrhuje to i informace, že 80 % recidivy je během 48 hodin po propuštění⁴. Práce v sociálním podniku osobám propuštěným z výkonu trestu dává to, co nejvíce potřebují, a to je zejména **zázemí, pracovní příležitost**, spojenou se zajištěním příjmů a základních potřeb jako je bydlení apod.

Pracovní smlouvu osoba po propuštění z výkonu trestu v Semitamu dostane na jeden rok. Po tomto období je většinou smlouva dále prodloužena, což působí motivačně pro dotčenou osobu. Dle hlavní manažerky, „**kdo vydrží první měsíc, už se práce a podpory ostatních zaměstnanců jen tak nevzdá**“⁵. V konečném důsledku je však cílem, aby si dotyčná našla **práci na otevřeném trhu práce**. Tohoto se dařilo dosáhnout a i díky pomoci ze Semitamu a bývalé pracovnice si většinou našly zaměstnání na otevřeném trhu práce nebo se připravují na další povolání (např. jedna z bývalých pracovnic se připravuje na práci sociálního pracovníka).

Mladí dospělí opouštějící ústavní výchovu nebo bývalé drogově závislé

Cílovou skupinu mladí dospělí opouštějící ústavní výchovu nebo bývalé drogově závislé je možné označit za nejproblematictější z hlediska motivace. Pro tuto skupinu je na jedné straně nepředstavitelné trávit tolik času v práci a na víc za plat, který je příliš nemotivuje. V dokumentu Semitam na cestě popisuje hlavní manažerka zkušenost s touto cílovou skupinou takto: „U těch, co jsou po ústavní výchově je potřeba vycházet z toho, že mají opravdu **velmi nízkou úroveň základních návyků a neznalost různých životních modelů**, jsou většinou citově deprivovaní, bez schopnosti navazovat rovnocenné vztahy, životní zkušenosti mají spíše negativní – tato skupina byla vyhodnocena jako nejnáročnější na četnost a šíři psychosociální podpory při sociálním začleňování, o to více si lze cenit i drobných úspěchů“. Z této skupiny osob byl největší podíl zaměstnanců, kteří to vzdali. Většinou se vrátili k rodině. Jediná stávající zaměstnankyně firmy z této cílové skupiny, zde pracuje zejména proto, aby získala praxi, kterou po ní všichni potenciální zaměstnavatelé požadovali, přestože byla přímo vzdělána v oboru.

Faktory ovlivňující dopady projektu:

Zásadním faktorem, který ovlivnil dopady projektu a úspěšné začlenění osob zpět do společnosti, je to, že projekt přímo nabídl cílovým skupinám **pracovní příležitost**. Dalším faktorem je uzpůsobení řízení a pracovních podmínek **s ohledem na danou cílovou skupinu** (specifika a požadavky na organizaci práce vyplývají z textu výše). Zásadní je **zvednout sebevědomí cílovým skupinám**, které vyplývá jednak ze schopnosti se uživit (zajištění práce/příjmu), tak v důsledku poskytované psychosociální podpory. Toto platí pro všechny cílové skupiny.

Bez práce a příjmu je pro osoby po propuštění z výkonu trestu „téměř jedinou cestou“ návrat zpět k trestné činnosti a užívání (někdy i distribuci) drog (často musejí splácet vysoké dluhy a zejména většinou nemají jinou zkušenost, jak si opatřit finanční prostředky). Dalším podstatným faktorem je proto také **omezení kontaktů** s původním kriminálním a často i drogovým prostředím. Podstatné je, aby „dokázali najít pozitiva v běžném způsobu života, vážili si každého drobného úspěchu a

⁴ Jedná se o informace od hlavní manažerky, která dříve působila jako speciální pedagog ve věznici. Údaj se však nepodařilo na základě dostupných dat Probační a mediační služby ověřit. Dle vyjádření zaměstnanců Probační a mediační služby je pak míra celkové recidivy dosahuje kolem 60 %.

⁵ Převzato z dokumentu Semitam na cestě

maličností, které jim pomohou překonat osamělost a život s minimem finančních prostředků (splácejí velké dluhy).⁶

Pro mladé dospělé a osoby opouštějící výkon trestu, u které se kriminální činnost často pojila s drogovou závislostí a většina nikdy neměla pravidelnou práci, je nezbytné **naučit se základním dovednostem**, jak hospodařit, jak vycházet s ostatními lidmi/zaměstnanci, jak se vyrovnávat s požadavky, které jsou na ně kladeny apod. Sociální podnik v tomto směru poskytuje optimální prostředí pro zvládnutí těchto základních dovedností, bez kterých není možné si na volném pracovním trhu práci udržet. Základní podmínkou je **správné vedení zaměstnanců** ze strany manažera - citlivý a cílený přístup k zaměstnancům (nenechávat je v nejistotě, řešit věci přímo, předcházet dohadům, učit stanovovat reálné krátkodobé cíle apod.). K tomu pak přispívá zařazení **školení** v oblasti finanční gramotnosti, soft-skills (např. asertivity) a celková **psychosociální podpora** ze strany manažera a psychologa.

U osob propuštěných z výkonu trestu a mladých dospělých je podstatná i **pomoc při hledání následného zaměstnání** a celkově **udržování kontaktu** s bývalým zaměstnancem. Ti se často vrací s „žádostí“ o radu či pomoc. Sociální podnik tak pro ně funguje jako zázemí, kam se mohou v případě potřeby obrátit pro pomoc či radu.

Výhodou firmy Semitam je i možnost **zajistit bydlení** ve vlastních prostorách, protože nájemní bydlení je drahé a v regionu není kapacitně ani finančně dostupné sociální bydlení.

Velmi se osvědčila vzájemná **spolupráce více cílových skupin**. Zapojení OZP nutí osoby po výkonu trestu a mladé dospělé přehodnotit některé jejich postoje a pomáhá rozvíjet jejich sociální citění. Pro OZP zase zapojení ostatních cílových skupin zvyšuje (reálný) pocit odpovědnosti a potřebnosti.

Pro celkové nastavení projektu byla klíčovým faktorem také **znalost prostředí a problematiky cílových skupin**. Jednak se jednalo o osobní zkušenost zakladatelky sociálního podniku s prací s cílovými skupinami a dále bylo provedeno šetření (dotazník a osobní komunikace) u hlavních dotčených subjektů ohledně možností spolupráce a problémů a potřeb cílových skupin.

4) Dopady pro okolí a spolupracující subjekty: Vytváření pozitivního postoje veřejnosti k cílovým skupinám

Firmě Semitam se podařilo integrovat a stala se nedílnou součástí komunitního života. Toto potvrzují jak slova hlavní manažerky „**Už sem patříme a lidé s námi počítají**“, tak aktivity, na kterých se firma podílí nebo je přímo iniciuje. Toto **zapojení do komunitního života** pak lze označit za nejlepší způsob vytváření pozitivního postoje veřejnosti k cílovým skupinám, který je mnohem efektivnější, resp. má skutečné reálné dopady ve srovnání například pouze s produkcí teoretických/analytických výstupů, které se reálně k běžným lidem nedostanou. Semitam se do místní komunity zapojuje aktivní účastí na akcích/festivalech města (vystupováním zaměstnanců), pořádáním vlastních konferencí a organizováním konferencí, které pořádá město. Funguje i úzké napojení na školy, a to formou přednášek zaměstnanců ve školách, tak formou „exkurzí“ škol přímo ve firmě. Semitam také pořádá dny otevřených dveří, o které je skutečně zájem.

Právě aktivity pro město (organizace konferencí) a pro děti (žáky škol) hlavní manažerka označila za hlavní neočekávaný přínos realizace projektu. Tyto aktivity významným způsobem přispívají

⁶ Převzato z dokumentu Semitam na cestě

k zapojení sociálního podniku do komunitního života, což má pozitivní přínosy v otázce bourání předsudků vůči osobám z cílových skupin (viz výše) a rovněž zvyšují celkovou důvěryhodnost sociálního podniku a pomáhají tak přímo (organizace konferencí) nebo nepřímo k získávání nových zákazníků a zakázek.

Semitam rovněž navázal **úzkou spolupráci se subjekty** státní správy a dalšími subjekty, které jsou klíčové z hlediska vhodného podchycení problémů a potřeb cílových skupin. V tomto ohledu Semitam úzce spolupracuje zejména s:

- **Odborem sociálních služeb města Havlíčkův Brod** – zde se vedoucí odboru vyjádřil, že o Semitamu vědí a počítají s ním, a to na dvou úrovních. Jednak pokud někdo z cílových skupin hledá práci, tak ověřují možnosti zapojení ve firmě Semitam. Druhou rovinou je zadávání zakázek firmě v oblasti pořádání konferencí, tisku sborníků z konference apod.
- **Úřadem práce ČR v Havlíčkově Brodě** – s ÚP je spolupráce zejména v oblasti zaměstnávání OZP (umísťování uchazečů, vyřizování příspěvku na OZP).
- **Probační a mediační službou** (střediskem v Havlíčkově Brodě) – vedoucí střediska v Havlíčkově Brodě vyzdvihl vysoký přínos firmy v Havlíčkově Brodě, a to z hlediska možnosti zajištění práce a bydlení pro osoby v krizové situaci, osoby podmíněčně propuštěné a jako poskytovatele obecně prospěšných prací (OPP). Ve firmě Semitam je umístěno 80 % žen, pro které je třeba zajistit výkon obecně prospěšných prací, což je podmínkou podmíněčného propuštění nebo podmíněčného trestu. Dle vyjádření vedoucího střediska je právě zajištění OPP pro ženy problematické (pro muže je zajištění pozic v tomto směru méně problematické).
- **Věznicí ve Světlé nad Sázavou** – úzká spolupráce je navázána s ohledem k cílové skupině osob opouštějící výkon trestu odnětí svobody. Jedná se již v prvotní fázi o vytipování vhodných kandidátek pro zařazení do firmy Semitam, protože odsouzené se do práce zapojují bezprostředně po opuštění výkonu trestu. Výběr vhodného kandidáta je dlouhodobější proces, který je většinou spojen s celkovým vyřizováním žádosti o podmíněčné propuštění.
- **Obvodní lékářkou** – s lékářkou je navázána spolupráce v oblasti zaměstnávání OZP.
- **Psycholožkou** – psycholožka byla zapojena do realizace projektu jako součást projektového týmu.

Faktory ovlivňující dopady projektu:

Pro vytváření vazeb s okolím, komunitou byla podstatná **aktivní a intenzivní komunikace**. Jednalo se o navázání spolupráce s dotčenými institucemi města, věznice, podnikatelskými subjekty apod. V tomto směru měly významný pozitivní efekt i **pořádané konference**, které byly zaměřeny zejména na místní aktéry ve snaze navázat či prohloubit s nimi vzájemné vztahy. Firmě se podařilo tyto konference plně využít pro komunikaci s místními aktéry a místní komunitou. Díky vysoké kvalitě konference pak neočekávaným dopadem bylo i následné zajišťování organizace konferencí a kulatých stolů pro město, které tyto aktivity ve formě zakázky Semitamu nyní zadává (viz také výše).

Důležitou roli má i další aktivní **zapojování do místních aktivit** (účast na festivalech, trzích apod.) a spolupráce se školami (akce pro žáky), která se také rozvinula nad rámec předchozích očekávání.

Pro zapojení do místní komunity sehrálo významnou roli i **zapojení OZP, tj. místních obyvatel**, protože propuštěné z výkonu trestu nejsou místní. Dále pak důraz na **využívání regionálních produktů a dodavatelů**, což je, nebo by měl být, jeden z aspektů sociálního podniku.

II. Přínosy projektu z hlediska rovnosti mužů a žen

Sociální podnik Semitam zaměstnává výhradně ženy. Zaměstnávání žen má i logickou návaznost na blízkost ženské věznice ve Světlé nad Sázavou.

Ve firmě Semitam je umístěno 80 % žen, pro které je v daném regionu třeba zajistit výkon obecně prospěšných prací, který je podmínkou podmínečného propuštění nebo podmínečného trestu. Dle vyjádření vedoucího střediska probační a mediační služby je právě zajištění OPP pro ženy problematické (pro muže je zajištění pozic v tomto směru méně problematické).

III. Překážky při realizaci projektu a způsoby jejich řešení

1) Výskyt a řešení očekávaných rizik

Rizika, která byla očekávána před realizací projektu, se týkala zejména otázek spojených se zajištěním dostatečného objemu zakázek tak, aby bylo možné vytvořit a udržet předpokládaný počet pracovních míst. Tato rizika se podařilo eliminovat díky reálně připravenému business plánu a aktivnímu hledání nových příležitostí (blíže viz popis dopadů a přínosů projektu).

Rizika spojená se stálostí projektového týmu a spolehlivostí zaměstnanců byla řešena adekvátním přístupem k zaměstnancům. Jeden z členů projektového týmu, který odešel, byl také bez problému nahrazen. De facto se jedná o standardní řízení firmy, která, jako každá firma, musí umět reagovat na vývoj situace. Otázka spolehlivosti zaměstnanců byla řešena na základě přístupu, který na jedné straně vyžadoval odvedení práce v požadované kvalitě a objemu a na druhé straně respektoval potřeby a omezení cílových skupin (blíže viz popis dopadů a přínosů projektu).

2) Překážky bránící dosažení vyšších přínosů projektu a jeho udržitelnosti

Dosažení vyšších přínosů nebránily **žádné interní faktory**.

Řada vnějších faktorů pak ovlivňovala a stále ovlivňuje přínosy projektu, resp. působení sociálního podniku v době po ukončení projektu. Z hlediska sociálního podnikání je zásadní překážkou **chybějící legislativní zakotvení** sociálního podniku. Sociální podnik tak musí fungovat, jako každý soukromý podnikatelský subjekt, a na svoji činnost a platy zaměstnanců si musí vydělat. Toto snižuje potenciální přínosy podniku zejména **z hlediska počtu pracovních míst**, které je schopen vytvořit a udržet. Důsledkem je pak nižší stav zaměstnanců, zde zejména z cílové skupiny osob opouštějící výkon trestu odnětí svobody, pro které nejsou žádné dotace z ÚP ČR jako pro OZP. Podnik si tedy nyní může dovolit pouze 1 zaměstnance z této cílové skupiny. U OZP by pak sociální podnik potřeboval udržovat vyšší stav zaměstnanců pro pokrytí častých neschopností osob z této cílové skupiny. Tento vyšší stav zaměstnanců si však podnik nemůže dovolit. Z tohoto hlediska tak lze konstatovat, že **v důsledku těchto omezení, resp. absence dodatečné podpory sociálního podniku, není plně využít potenciál, který sociální podnik pro cílové skupiny poskytuje. V případě takovéto podpory by mohl pomoci více osobám z cílových skupin.**

Externí překážkou byly vysoké **předsudky** vůči osobám z cílových skupin. Ty se u firem, se kterými Semitam spolupracuje, podařilo odstranit (blíže viz dopady a přínosy projektu výše v textu). Díky aktivnímu zapojení do komunitního života pak sociální podnik pomáhá odstraňovat i předsudky veřejnosti (blíže viz popis dopadů a přínosů projektu).

Vysokou bariérou pro cílové skupiny je **nedostupnost sociálního bydlení**, které by podpořilo integraci cílových skupin do společnosti a významně by přispělo při řešení jejich tíživé životní situace. Sem tam v tomto ohledu dokáže zajistit bydlení, zatím ale pouze pro jednu osobu (blíže viz dopady a přínosy projektu výše v textu).

Další překážkou je skutečnost, že některé **soudy neuznávají sociální podnik pro výkon obecně prospěšných prací**. Soud pak neumožní výkon obecně prospěšných prací v sociálním podniku. Tento problém souvisí s celkovou legislativní neukotveností sociálního podnikání v ČR.

5 Zhodnocení projektu dle účinnosti, hospodárnosti a udržitelnosti

5.1 Účinnost projektu	
Naplnění účinnosti (taxonomie)	Vysoké – způsob zapojení a využití projektových vstupů optimálně přispíval k dosaženým výsledkům a přínosům pro cílovou skupinu
Výše podpory na jednu podpořenou osobu ⁷	217 tis. Kč
Jednotkové náklady na vytvořené pracovní místo ⁸	532 tis. Kč
5.2 Hospodárnost projektu	
Naplnění hospodárnosti (taxonomie)	Vysoké – veškeré vstupy byly nezbytné pro dosažení cílů
Počet podpořených osob na jeden úvazek projektového týmu	11 podpořených osob
Počet vytvořených pracovních míst na jeden úvazek projektového týmu	5 pracovních míst
5.3 Udržitelnost přínosů projektu	
Udržitelnost projektu (taxonomie)	Vysoká - dosažené výsledky byly udrženy

I. Účinnost a hospodárnost projektu

Aktivity byly nastaveny a realizovány tak, že přinášely maximálně možné přínosy a členové projektového týmu byli využiti optimálním způsobem. **S danými zdroji nebylo, dle zjištění, možné dosáhnout vyššího rozsahu, kvality výsledků ani přínosů.** Disponibilní (využité) zdroje byly využity tak, aby docházelo k maximalizaci přínosů příslušné intervence. Projekt je tak možné označit jako vysoce účinný.

Jednotkové náklady na vytvořené pracovní místo (celkem 9) činily 532 tis. Kč na jedno vytvořené pracovní místo pro osoby z CS. Výše podpory na jednu podpořenou osobu (celkem 22 osob) pak dosáhla 217 tis. Kč. Při interpretaci těchto nákladů je nezbytné vzít do úvahy, že kromě mzdového příspěvku na pracovníky zahrnují i náklady na podporu rozvoje sociálního podniku, který funguje i po ukončení dotace. Do výpočtu jednotkového nákladu na jednu podpořenou osobu vstupují zcela nesrovnatelně vykázané počty podpořených osob, kdy každá z těchto osob byla podpořena v nesrovnatelné intenzitě a nesrovnatelném časovém rozsahu (v sociálním podniku byla zaměstnána na různou dobu od např. třech měsíců až po dobu dvou let).

Veškeré aktivity realizované v rámci projektu byly prospěšné a potřebné pro dosažení očekávaných přínosů a dopadů projektu. Veškeré vstupy (aktivity a lidské zdroje) byly nezbytné a jejich rozsah byl nezbytný (adekvátní) pro dosažení cílů projektu a hospodárnost projektu tak lze označit za vysokou.

⁷ K interpretaci blíže viz text níže.

⁸ K interpretaci blíže viz text níže.

V rámci projektu bylo vytvořeno 5 pracovních míst na jeden úvazek projektového týmu (celkem 9 vytvořených pracovních míst a 6 osob v projektovém týmu). Na jeden úvazek projektového týmu bylo podpořeno 11 osob.

Samotný příjemce pak náklady spojené s administrací realizace projektu označil za zbytečně vysoké. Jedná se zejména o složitost a rozsah monitorovacích zpráv, jejichž příprava zabrala „zbytečně hodně času“, který bylo možné jinak věnovat efektivněji na rozvoj podniku. Zvýšeným nákladem byly dle příjemce i měnící se podmínky, které pro příjemce opět znamenají časovou a finanční investici, aby změny dokázal sledovat a reagovat na ně. Dále příjemce uvedl, že nepočítal s realizací auditu a byl to tak pro něj další neočekávaný výdaj.

II. Udržitelnost přínosů projektu

Z hlediska příjemce, tedy sociálního podniku, je pro zajištění udržitelnosti nezbytné nastavit a realizovat takový podnikatelský plán, který povede k vybudování na trhu udržitelné firmy, a to i po ukončení projektu. Toto bylo také jedním z hlavních cílů projektu a tento cíl se podařilo naplnit. Konkrétní aspekty úspěšnosti projektu z tohoto hlediska, včetně zásadních faktorů, byly blíže popsány výše - v rámci dopadů projektu na cílové skupiny.

Zajištění udržitelnosti dopadů pro cílové skupiny se liší dle cílových skupin. Pro OZP je zásadní zajištění dlouhodobé práce a podstatou udržitelnosti je tak udržitelnost samotného sociálního podniku. Pro osoby opouštějící výkon trestu lze výsledky a dopady projektu označit za udržitelné, pokud se jim podaří nalézt práci na otevřeném pracovním trhu. Toto se bývalým zaměstnancům firmy Semitam, díky podpoře sociálního podniku, daří. Konkrétní aspekty úspěšnosti projektu z tohoto hlediska, včetně zásadních faktorů, byly blíže popsány výše v rámci dopadů projektu pro cílové skupiny.

6 Souhrnné zhodnocení a poučení z realizace

6.1 Identifikace nejlepší, dobré a neosvědčené praxe

Existence dobré praxe (taxonomie)	Nejlepší praxe
Bodové hodnocení na základě multikriteriální analýzy	100 (ze 100)
Hodnocení jednotlivých kritérií v rámci multikriteriální analýzy	
Kritérium	Bodové hodnocení
<i>účelnost projektu (váha 35 %)</i>	100
<i>užitečnost projektu ze strany cílových skupin (váha 5 %)</i>	100
<i>užitečnost projektu ze strany dalších klíčových aktérů (váha 5 %)</i>	100
<i>účinnost projektu (váha 15 %)</i>	100
<i>hospodárnost projektu (váha 15 %)</i>	100
<i>udržitelnost projektu (váha 20 %)</i>	100
<i>inovativnost řešení (váha 5 %)</i>	100

I. Identifikace nejlepší, dobré a neosvědčené praxe

Projekt Sociální podnikání – cesta k odpovědnosti a solidaritě, jehož předmětem byla podpora rozvoje sociálního podniku Semitam, lze celkově označit za vhodný příklad nejlepší praxe. Projekt naplňuje veškeré charakteristiky z hlediska účelnosti, užitečnosti, účinnosti, hospodárnosti, udržitelnosti a navíc přináší inovativní přístup k řešení problémů CS.

Cíle projektu byly naplněny v plném rozsahu. Užitečnost realizovaných aktivit jak pro účastníky (cílové skupiny) tak příjemce byla potvrzena (blíže viz zhodnocení dopadů a přínosů realizace projektu). Projekt je úspěšný zejména s ohledem na dosažení dlouhodobých dopadů pro CS a příjemce a jejich udržitelnosti.

Celková úspěšnost byla dána naplněním řady provázaných faktorů, které se vzájemně podporují a výsledkem je fungující sociální podnik, který se stal nedílnou součástí komunitního života a pomáhá osobám z cílových skupin.

Za hlavní faktory úspěšnosti a nejlepší praxe lze označit přístup k přípravě a realizaci podnikatelského záměru, aktivní působení a nastavení spolupráce s relevantními subjekty a adekvátní nastavení zapojení cílových skupin. Přínosné pro dosažení těchto pozitivních dopadů byly všechny podpořené aktivity.

Z hlediska cílových skupin projekt ukazuje, že, slovy hlavní manažerky Semitamu, „**Podstatné je dát lidem práci, to je ta hlavní pomoc**“. Další aspekty jsou nezbytné, ale lze je označit za podpůrné k tomuto hlavnímu cíli (blíže viz zhodnocení dopadů a přínosů realizace projektu).

II. Doporučení dle faktorů úspěchu a překážek při realizaci projektu

V rámci projektu se osvědčilo a pro obdobně zaměřené projekty lze doporučit:

- **předběžné domluvení zakázek před spuštěním podniku**
specifikace: klíčové pro úspěšnost podnikatelského záměru.

- **manažerské vedení zaměstnanců, které respektuje jejich potřeby**
specifikace: klíčové při zaměstnávání osob z příslušných CS (nezbytné více věci vysvětlovat a jednoznačně si je „vyříkat“).
- **výhody spolupráce různých CS**
specifikace: spolupráce mezi OZP, osoby opouštějící výkon trestu a mladí dospělí přinesla výhody pro všechny CS (osoby opouštějící výkon trestu a mladí dospělí se museli naučit respektovat omezení OZP; pro OZP zapojení ostatních CS přinášelo vyšší „pocit“ potřebnosti).
- **smysluplné komunikační a osvětové aktivity**
specifikace: konference, navázání spolupráce se školami, účast na komunitních akcích, které pomohly jak v boji proti předsudkům, tak k navázání spolupráce s místními aktéry.

Překážky pro dosažení vyšších přínosů a negativní faktory, které bylo třeba při realizaci projektu řešit/překonat:

- Neexistující legislativní zakotvení sociálního podniku – sociální podnik nemá oproti jiným podnikatelským subjektům žádné výhody. Musí si tak vydělat na sebe i na platy zaměstnanců.
- Obtížnost udržitelné práce pro osoby po propuštění z výkonu trestu kvůli neexistenci podpůrných nástrojů – na zaměstnance této cílové skupiny není, oproti například osobám se zdravotním postižením, poskytována žádná finanční dotace, která by podpořila zaměstnávání těchto osob.
- Předsudky vůči zaměstnancům sociálního podniku – bylo nutné investovat do budování důvěry u zákazníků (místních firem) a předsudky postupně překonávat.
- Nedostatek sociálního bydlení – osoby z cílových skupin jen těžko hledají ubytování za dostupné náklady.

III. Potenciál šíření dobré praxe / aplikovatelnosti projektu

Aplikovatelnost a potenciál pro šíření dobré praxe jsou u tohoto projektu velmi vysoké. Semitám určitě může být inspirací a návodným příkladem pro další sociální podniky.