PŘÍPADOVÁ STUDIE: zhodnocení přínosů projektu „VÝROBNA ČERSTVÝCH TĚSTOVIN“

1 Identifikace případové studie

1.1 Identifikační údaje projektu	
Název projektu	**VÝROBNA ČERSTVÝCH TĚSTOVIN**
Číslo projektu	CZ.1.04/3.1.06/30.00453
Oblast podpory	Oblast podpory 3.1 Podpora sociální integrace a sociálních služeb
Zaměření projektu	Rozvoj sociálního podnikání
Cíl projektu	Vytvoření nových pracovních míst pro osoby znevýhodněné na trhu práce, respektive pro osoby se zdravotním postižením a pro dlouhodobě nezaměstnané.
Příjemce dotace	**Náruč, s r.o.**
Adresa	Nám. Krále Jiřího z Poděbrad 3, 252 30 Řevnice
Projektový manažer	Helena Cyrnerová, MBA
Partner projektu	Město Řevnice
Výše rozpočtu, % dotace	**2 425 932,- Kč; 100 %**
Termín realizace	1. března 2013 – 31. března 2015
Místo realizace a území dopadu	Mníšek pod Brdy; Středočeský kraj
Webová adresa	http://www.os-naruc.cz
1.2 Přehled terénního šetření	
Příjemce dotace	Individuální řízený rozhovor (11. 6. 2015) • **Helena Cyrnerová, MBA,** jednatel o.s. Náruč, projektový manažer
Cílová skupina	Individuální řízený rozhovor (11. 6. 2015), zástupkyně CS zdravotně postižení, vedoucí směny ve výrobně Pasta Fidli Dotazníkové šetření (23. 6. 2015), zástupce CS zdravotně postižení a dlouhodobě nezaměstnaní, vedoucí směny ve výrobně Pasta Fidli *Zástupci cílové skupiny poskytli rozhovor za podmínky, že zůstanou v anonymitě. Evaluátor nedisponuje jmény ani kontakty na cílovou skupinu. Kontaktování cílových skupin a zprostředkování rozhovorů proběhlo ze strany příjemce.*
Klíčoví aktéři	Individuální řízené telefonické rozhovory (19. 6. 2015) • **Lenka Burianová**, vedoucí Oddělení trhu práce, Úřad práce ČR - Praha-západ
Partner projektu	Individuální řízené telefonické rozhovory (19. 6. 2015) • **Mgr. Renata Henych**, tajemnice Městského úřadu Řevnice

ABSTRAKT: VÝSLEDKY EVALUAČNÍ PŘÍPADOVÉ STUDIE

Oblast podpory OP LZZ: 3.1 Podpora sociální integrace a sociálních služeb

PROJEKT: VÝROBNA ČERSTVÝCH TĚSTOVIN

Příjemce: Náruč s r. o.
Výše dotace: 2 425 932 Kč
Místo: Mníšek pod Brdy
Termín realizace: 1. 3. 2013 – 31. 3. 2015

CÍL PROJEKTU

Cílem projektu bylo vybudovat sociální podnik, trvale udržitelný na trhu, jenž poskytne nová pracovní místa osobám znevýhodněným na trhu práce. Přesněji pak:

- osobám zdravotně postiženým
- osobám dlouhodobě nezaměstnaným, evidovaným na Úřadu práce ČR déle než 1 rok

CO SE V PROJEKTU ODEHRÁLO?

S přispěním finanční podpory vznikla Výrobna čerstvých těstovin s prodejnou Pasta Fidli. Změna oproti původnímu plánu nastala v umístění podniku. Ten měl být původně situován v obci Řevnice, v budově bývalého nádraží, jež je ve vlastnictví o. s. Náruč. V důsledku selhání vstupních investic (neobdržena podpora z IOP) bylo nutno projekt situovat do náhradních prostor, a to v obci Mníšek pod Brdy.

Díky dobře nastavenému business plánu se povedlo navázat obchodní vztahy jak v oblasti malo/velkoobchodu, tak s renomovanými restauracemi (např. Alcron, Four Seasons, Potrefená husa, Malostranská beseda). Společnost Náruč s r.o. se tak dobře etablovala na trh a projekt má potenciál z hlediska dlouhodobé udržitelnosti.

CO PROJEKT PŘINESL LIDEM?

Přínos pro příjemce: Vybudování úspěšné firmy, spolu s budováním a rozvojem principů sociálního podnikání

V ČR nejsou sociální podniky nijak zvýhodněny oproti běžným podnikatelským subjektům a na svou činnost i platy zaměstnanců si musí vydělat.

- ✓ Náruč však překonala tento handicap díky ekonomické činnosti, založené na kvalitě a plně konkurenceschopných produktech. Firma má zajištěný dostatečný objem zakázek.

> *„Celý projekt je pojat jako naprosto komerční, sociálno se upozaďovalo. V podnikatelském plánu jsme měli nastavení, že musíme být konkurenceschopní a sociální aspekt je sice výhoda, ale nesmí na tom být založený celý business plán. Musíme mít kvalitní produkt a stejnou cenovou politiku jakou má konkurence,“* tvrdí jednatelka Helena Cyrnerová, MBA.

- ✓ Náruč s. r. o. momentálně zaměstnává 7 osob z řad OZP, z nichž jeden zároveň spadá do kategorie osob dlouhodobě nezaměstnaných. V plánu je rozšiřování výroby.
- ✓ Firma se aktivně zapojuje na regionálních akcích a festivalech (např. Prague Food Festival) a také na konferencích o sociálním podnikání.



1 Prague Food Festival, http://www.pastafidli.cz/fotogalerie

Přínos pro CS: Nalezení zaměstnání a uplatnění na trhu práce

Pro sociální podnik, který je nucen fungovat plně na tržních principech, je klíčovým faktorem reálná výkonnost zaměstnanců. Provoz výrobny těstovin je v tomto dosti náročný a klade vysoké nároky na zaměstnance, z čehož vyplývá, že zdejší práce „není pro každého“ a výběr zaměstnanců je dost omezený. Přesto se snaží firma v maximální míře vyjít specifickým potřebám CS vstříc.

- ✓ Pro OZP je nutné pracovní podmínky upravit jejich handicapům, například zkrácením pracovní doby.

> *„Primární pro mě bylo najít práci. Když máte totiž vzdělání bez maturity a navíc invalidní důchod, tak to jde těžko. Tady nám firma vychází vstříc.*
> *Před úrazem jsem dělala v tiskárně, tam se dřelo. Tady je to pohodové a navíc jsem se tu naučila dělat těstoviny a pracovat s nimi.*
> *Kolektiv je tu jinej, ale je to dobré. Jsem ráda, že jsem tu práci sehnala, že mi majitelé vychází vstříc a že se chová, tak jak se chová,“* zmiňuje vedoucí směny.

- ✓ Pro osoby dlouhodobě nezaměstnané je důležité vytvořit motivační a podpůrné pracovní prostředí, jež jim napomůže obnovit snížené sebevědomí, motivaci a schopnost pravidelného režimu.

> *„Byl jsem 5 let bez práce a nikdo mě nechtěl zaměstnat, až Pasta Fidli. Cítím se být konečně užitečný a taky jsem získal kamarády. Je tu sice velký stres, když vychystáváme ráno zboží nebo ho pro zákazníky dovyrábíme, ale kolektiv lidí je tu super a mám radost z toho, jak nám to jde a jak jsou zákazníci spokojení.*
> *Jediné, co bych tady chtěl jinak, je vyšší stůl, aby z něj neboleli záda, a jinak řešenou výšku podložky u stroje,“* tvrdí jeden ze zaměstnanců.

- ✓ Osoby z cílové skupiny se také podílí na zefektivnění výroby, učí se stylům řízení a stávají se z nich vedoucí směn. Slovy příjemce: *„Předtím neměli vůbec práci, teď jsou vedoucími. Je to pro ně nově nabytá zkušenost."*



2 Výrobna čerstvých těstovin v Mníšku pod Brdy, http://www.pastafidli.cz/fotogalerie

PŘEKÁŽKY

- ❖ Velikostně neodpovídající náhradní prostory, v nichž je firma umístěna z důvodu neobdržení investičního grantu z IOP.

> *Příjemce dotace: „Nevyšel nám investiční grant, tak jsme tuto skutečnost saturovali půjčkou. Nejsme však ve svých prostorech a výrobna je menší než jsme zamýšleli. Teď nás zatěžuje jak nájem, tak splácení úvěru. Má to na nás dlouhodobý dopad, protože my dojdeme k mantinelu a neposuneme se dál, dokud nebudou větší prostory.“*

- ❖ Vysoká nemocnost OZP, která sociální podnik limituje v provozu, neboť musí fungovat jako každý jiný soukromý podnikatelský subjekt, a na svoji činnost a platy zaměstnanců si vydělat. Toto snižuje potenciální přínosy podniku z hlediska počtu pracovních míst, které je schopen vytvořit a udržet.

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 vysoký*** Projekt nebyl přímo zaměřen na rekvalifikaci, účastníci však získali odborné dovednosti v oblasti gastronomie (výroba těstovin), pracovní praxi a soft-skills.
Dopad na zaměstnatelnost účastníků jiný než kvalifikační	***Spíše vysoký*** U osob dlouhodobě nezaměstnaných došlo k získání pracovních návyků a pracovní zkušenosti v oblasti gastronomie, což může přispívat k vyšší prostupnosti na otevřený trh práce.
Dopad na ekonomickou situaci účastníků	***Spíše vysoký*** U OZP i osob dlouhodobě nezaměstnaných dochází ke zvýšení příjmů.
Dopad na sociální statut účastníků	***Vysoký*** Zapojení do sociálního podniku přináší pocit potřebnosti, užitečnosti, pomáhá řešit psychické potíže spojené s nezaměstnaností.
Dopad na další klíčové aktéry	***Spíše vysoký*** Navázání úzké spolupráce s klíčovými aktéry (Úřad práce ČR, Česká spořitelna, Vodafone, Nadace Avast 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*** Díky kvalitně nastavenému podnikatelskému plánu jsou nastaveny předpoklady pro vysokou udržitelnost výsledků projektu.
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	Náruč 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. Dlouhodobá zkušenost s chráněnou dílnou pro zapojení osob se zdravotním postižením (investiční projekt vybudování sociální firmy Modrý domeček v roce 2007).
2.2 Přístup ke zpracování žádosti	
Zapojení externího dodavatele pro zpracování žádosti	Ne

2.3 Cíle projektu

Globální cíl projektu:

Vytvoření nových pracovních míst pro osoby znevýhodněné na trhu práce, respektive pro osoby se zdravotním postižením a pro dlouhodobě nezaměstnané.

Hlavní cíle projektu:

- Vytvořit 4 nová místa pro osoby znevýhodněné na trhu práce, a to osobám se zdravotním postižením a lidem dlouhodobě nezaměstnaným ve výrobně čerstvých těstovin.
- Uplatňovat rovné příležitosti a férový přístup ke znevýhodněným skupinám obyvatelstva jejich zapojováním do rozhodovacích procesů sociálního podniku.
- Vybudovat silnou regionální značku "Řevnické čerstvé těstoviny" a podpořit tak regionální podnikání.
- Zisk používat na další rozvoj sociálního podniku a pro naplnění veřejně prospěšných cílů, konkrétně spolufinancování sociálních služeb vlastníka OS Náruč.

2.4 Cílová skupina

Specifikace cílové skupiny	• osoby s fyzickým postižením

3 Realizace projektu

3.1 Aktivity

POPIS AKTIVIT REALIZOVANÝCH V RÁMCI PROJEKTU

V projektu byla vytvořena pracovní místa pro CS i ostatní zaměstnance. Vznikla 4 nová místa pro osoby znevýhodněné na pracovním trhu – obsluha stroje, balič, kuchař přípravář, pomocné práce/úklid. Nábor probíhal ve spolupráci s ÚP a o.s. Náruč. Dále byla vytvořena 4 místa pro vedoucí a odborné zaměstnance, a to manažer firmy, vedoucí cílové skupiny gastro, marketingový pracovník, metodik pro práci s cílovou skupinou. V době terénního šetření podnik Náruč s r.o. zaměstnával 7 lidí, z důvodu neustálého navyšování výroby.

V rámci aktivity Tvorba a implementace principů sociálního podnikání vznikla Metodika práce s CS zaměstnanců, která popisuje pracovní proces, charakteristiky jednotlivých pracovních pozic pro znevýhodněné zaměstnance, specifika a rizikové faktory pracovních postupů. Dále popisuje vytváření Hodnocení výkonů a plánů profesního rozvoje zaměstnance a individuální pracovní plány, či průběh psychosociální podpory znevýhodněných zaměstnanců. Zmíněný Plán profesního rozvoje poukazuje na silné i slabé stránky, v nichž by se měl zaměstnanec zlepšit. Jeho vzdělávání probíhá buď formou interního školení, stáže v restauracích, absolvováním odborných kurzů nebo formou návštěvy externího školitele.

Proběhlo vybudování prostor výrobny Pasta Fidli a nákup potřebného vybavení (technologie, nábytek, drobné kuchyňské a kancelářské vybavení). Následná výroba a prodej těstovin je ze 70 % založena na distribuci přes gastro velkoobchody a formou přímé spolupráce s odběrateli (restaurace, maloobchodní prodejny se zdravou výživou).

O veškerých aktivitách je informováno prostřednictvím marketingové aktivity sociálního podniku. Informovanost gastro segmentu probíhá formou produktového katalogu, prezentací na webových stránkách odběratelů a Pražského kulinářského institutu, dále pak prostřednictvím letáků, poutačů a regálových upoutávek cílících přímo na zákazníka. Co největší informovanost u obyvatelstva zajišťují reklamy jak v regionálním, tak celorepublikovém tisku (např. Apetit). V místě prodejny jsou pak umístěny plakáty, poutače apod. Součástí informační kampaně je kampaň s-klik.

3.2 Realizace výběrových řízení

Počet realizovaných výběrových řízení	1

3.3 Realizační tým projektu

Velikost projektového týmu	5 pozic
Úvazky	2,1 (přepočtený měsíční úvazek) po dobu 25 měsíců Složení projektového týmu: Vedoucí projektu/manažer podniku (1,0/měsíc, 21 měsíců) Vedoucí projektu pro oblast gastro/vedoucí cílové skupiny - gastro (1,0/měsíc, 11 měsíců) Odborný garant pro implementaci know how o.s. Náruč (0,2/měsíc, 21 měsíců) Metodik pro práci s cílovou skupinou (0,19/měsíc, 17 měsíců) Marketingový pracovník (1,0/měsíc, 12 měsíců)

4 Zhodnocení přínosů a úspěšnosti projektu (účelnost, užitečnost)

4.1 Hlavní monitorovací indikátory

	cílová hodnota	dosažená hodnota	dosažená h. v %
Počet podpořených osob - celkem	4	6	150
Počet nově vytvořených/inovovaných produktů	2	1	50
Počet nově vytvořených PM pro znevýhodněné skupiny -celkem	4	6	150
Počet podpořených organizací - celkem	2	2	100
Zdravotně znevýhodnění	---	5	
Dlouhodobě nezaměstnaní	---	1	
Počet podpořených organizací – MSP	---	1	
Počet podpořených organizací – Veřejná správa	---	1	
Počet podpořených osob - muži	---	2	
Počet podpořených osob - ženy	---	4	

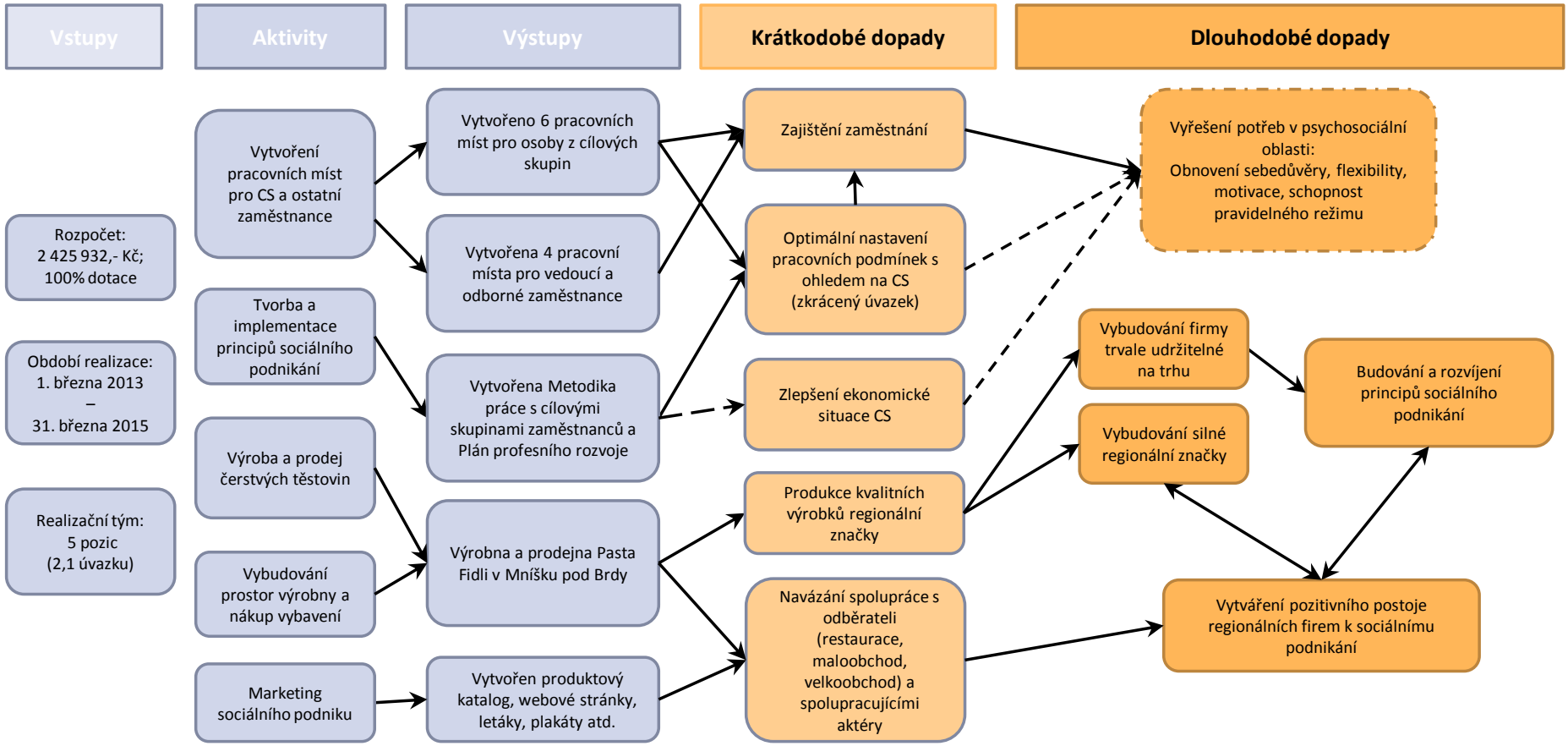
4.2 Zhodnocení přínosů projektu

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.

o.p. 3.1 Výrobna čerstvých těstovin



Síla vazby (příspěvek projektu):
- silná vazba (bezprostřední příspěvek)
- středně silná vazba (částečný příspěvek)
- slabá vazba (okrajový příspěvek)

Zamýšlené, nezamýšlené a negativní dopady:

Zamýšlené dopady (dle cílů projektu)	Očekávané dopady (nad rámec cílů projektu)	Neočekávané dopady	Negativní dopady

Překážky realizace a dosažení vyšších dopadů:
- selhání vstupních investic – náhradní prostory s neodpovídající velikostí pro rozšiřování provozu a rozvoj firmy
- vysoká nemocnost OZP

4.2.2 Strukturované zhodnocení dopadů (taxonomie)

Dopad na kvalifikační úroveň účastníků (vzdělání)	**Spíše vysoký**	
	Projekt nebyl přímo zaměřen na rekvalifikaci, účastníci však získali odborné dovednosti v oblasti gastronomie (výroba těstovin), pracovní praxi a soft-skills.	
Dopad na zaměstnanost účastníků	**Vysoký**	
	V rámci projektu byla přímo zřízena pracovní místa pro CS.	
Dopad na zaměstnatelnost účastníků jiný než kvalifikační	**Spíše vysoký**	
	U osob dlouhodobě nezaměstnaných došlo k získání pracovních návyků a pracovní zkušenosti v oblasti gastronomie, což může přispívat k vyšší prostupnosti na otevřený trh práce.	
Dopad na ekonomickou situaci účastníků	**Spíše vysoký**	
	U OZP i osob dlouhodobě nezaměstnaných dochází ke zvýšení příjmů.	
Dopad na sociální statut účastníků	**Vysoký**	
	Zapojení do sociálního podniku přináší pocit potřebnosti, užitečnosti, pomáhá řešit psychické potíže spojené s nezaměstnaností.	
Dopad na rovné příležitosti	**Spíše nízký**	
	Řešení problémů v oblasti rovných příležitostí nebylo cílem projektu.	
Dopad na další klíčové aktéry	**Spíše vysoký**	
	Navázání úzké spolupráce s klíčovými aktéry (Úřad práce ČR, Česká spořitelna, Vodafone, Nadace Avast atd.)	
Systémové dopady	**Nerelevantní**	
	Projekt nebyl zaměřen na řešení systémových otázek.	
Efekty ovlivňující přínosy projektu	Potvrzeno / nepotvrzeno	Komentář
Creaming-off	*částečně potvrzeno*	Do sociálního podniku byly, v souladu se zaměřením intervence, vybíráni pouze uchazeči schopní zvládnout nápor a stres spojený s prací ve výrobně. Sociální podnik si nemůže dovolit zaměstnávat osoby, které buď nemají primární zájem pracovat (tento problém se objevoval u osob dlouhodobě nezaměstnaných) nebo osoby, jež by daný nápor nezvládly (problém u OZP).
Lock-in efekt	*nepotvrzeno*	Pro OZP je přirozené zůstat pracovat v sociálním podniku.
Alternativní atribuce	*nepotvrzeno*	Aktivity projektu byly klíčovým faktorem pro dosažení přínosů.

Substituce	*nepotvrzeno*	Efektů nebylo dosaženo na úkor jiných osob ve srovnatelném postavení.
Mrtvá váha[1]	*nepotvrzeno*	Bez poskytnuté dotace by nedošlo k realizovanému rozvoji sociálního podniku.
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	Velký zájem ze strany zákazníků, včetně odborné gastroveřejnosti - Four Season, Potrefená Husa, Alcron.	
4.2.5 Negativní dopady		
Existence negativních dopadů projektu	Ne	
Negativní dopady	---	
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 – aplikace inovativního řešení z hlediska organizace sociálního podniku	
	Ačkoli se jedná o sociální podnik, je sociálno upozaděno a celý projekt je nastaven jako naprosto komerční. Sociální aspekt je dle příjemce výhodou, ale nesmí být na tom založen celý business plán, neboť z hlediska konkurenceschopnosti i očekávání odběratelů, je prioritou Výrobny čerstvých těstovin poskytovat především kvalitní produkt.	
4.5 Způsob zjišťování výsledků projektu ze strany samotného příjemce		
Zjišťování výsledků u podpořených osob (tj. zaměstnanců) zajišťuje metodik pro práci s cílovou skupinou, a to každého čtvrt roku, prostřednictvím osobního kontaktu. S klíčovými aktéry podnik Pasta Fidli udržuje stálý kontakt jednak v rámci nastavených obchodních vazeb (odběratelé), tak vazeb pracovních/komunitních (obec, úřad práce).		
Ověření přínosů projektu u účastníků ze strany příjemce	• Osobní rozhovory či diskuse	

[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.

Ověření přínosů projektu příjemcem u klíčových aktérů, kteří se projektu nezúčastnili	• Nahodilé zjišťování přínosů u všech/většiny klíčových aktérů

I. ZHODNOCENÍ DOPADŮ A PŘÍNOSŮ REALIZACE PROJEKTU

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

- Dopady pro příjemce dotace: Vybudování úspěšné firmy trvale udržitelné na trhu, spolu s budováním a rozvojem principů sociálního podnikání.
- Dopady pro cílovou skupinu: Nalezení zaměstnání a pracovního uplatnění, zlepšení sociálního postavení

1) Dopady pro příjemce dotace: Vybudování úspěšné 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 Náruč s.r.o. (dále jen Náruč) vybudovat Výrobnu čerstvých těstovin Pasta Fidli (blíže viz aktivity projektu). Nastavení projektu se jeví jako optimální a firmě se daří i čtvrt roku po ukončení projektu. V době terénního šetření firma zaměstnávala 7 OZP, z nichž jeden spadal i do CS dlouhodobě nezaměstnaní, v tomto případě po dobu 5 let. Počet zaměstnanců není dle příjemce rozhodně konečný, neboť firma má v plánu rozšiřování výroby.

Původním záměrem bylo vybudovat výrobnu v obci Řevnice v budově bývalého nádraží, které o.s. Náruč vlastní. Projekt však neobdržel investiční grant z IOP a byl nucen nalézt náhradní řešení. Vhodné prostory Náruč nalezla v Mníšku pod Brdy, nedostatek financí byl saturován půjčkou České spořitelny se zvýhodněným úrokem na podporu sociálního podnikání a nadací Avast, která pomohla při nákupu vybavení. Náhradní prostory jsou však pouze pronajaté a velikostně neodpovídají původnímu záměru, což limituje zamýšlené rozšiřování výroby a rozvoj firmy. Náruč je také nyní finančně zatěžována nájmem i splácením úvěru.

Firma dále 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. Na celonárodní úrovni se pak jedná zejména o účast na konferencích o sociálním podnikání (např. ČSOB), kde příjemce přednáší o svém komerčně laděném pojetí business plánu a podnik tak slouží jako příklad dobré praxe.

Faktory ovlivňující dopady projektu:

Hlavním faktorem úspěchu podnikatelského záměru 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. Dokladem toho, že firma svou ekonomickou činnost založila na kvalitě a plně konkurenceschopných produktech, je spolupráce s renomovanými partnery jako restaurace hotelu Radisson Blu Alcron, Four Seasons, Malostranská beseda či sítí restaurací Potrefená husa.

Důležitým aspektem je také skutečnost, že **oblast výroby čerstvých těstovin je ojedinělá** v celé České republice, což jistě napomohlo společnosti Náruč s r.o. s proniknutím na trh.

2) Dopady pro cílovou skupinu: Nalezení zaměstnání a uplatnění

Pomoc cílovým skupinám je de facto (nikoli de iure) základním posláním sociálního podniku. Problémy a potřeby cílové skupiny OZP a osob dlouhodobě nezaměstnaných se liší a z toho důvodu se také liší cíl, kterého by mělo být dosaženo pro tyto skupiny. U OZP se jedná o nalezení trvalého (podporovaného) pracovního místa. U osob dlouhodobě nezaměstnaných je pak cílem vytvořit motivační a podpůrné pracovní prostředí, jež napomůže u těchto osob obnovit snížené sebevědomí, motivaci a schopnost pravidelného režimu.

Cílová skupina se také podílí na zefektivnění výroby, učí se stylům řízení a stávají se z nich vedoucí směn. Slovy příjemce: **"Předtím měli stěží práci, teď jsou i vedoucími. Je to pro ně nově nabytá zkušenost."** S tímto tvrzením se ztotožňují i zástupci CS.

Sociální podnik Pasta Fidli, potažmo jeho zaměstnanci si musí být schopni na sebe vydělat a častokrát musí "opravdu zabrat". Jsou tak konfrontováni se svou reálnou výkonností a přínosem pro firmu. Negativním faktorem je pak častá nemocnost OZP, která bývá umocněna právě např. stresem v práci. Provoz výrobny těstovin je v tomto dosti náročný, neboť dodací lhůta výrobku činí 24 hodin a podnik tak funguje na směny. Výběr zaměstnanců je z toho důvodu dost omezující, neboť práci zde nemůže dělat každý. Na druhou stranu přístup k zaměstnancům v sociálním podniku musí být citlivější a je třeba respektovat jejich omezení.

Osoby se zdravotním postižením

Pro OZP je problematické nalézt zaměstnání na zkrácený pracovní úvazek a zaměstnavatele, který by dokázal respektovat omezení spojená s postižením. Tyto osoby pak nalézají uplatnění odpovídající jejich schopnostem a dovednostem ve firmě Náruč s r.o. Sociální podnik tak zajišťuje hlavní potřebu OZP, kterou je pracovní příležitost. Z hlediska ekonomického přínosu je pro OZP výdělek velmi důležitý. Stejně tak ale tito lidé chtějí být k něčemu platní, užiteční a být mezi lidmi. V jednom z rozhovorů zaměstnankyně přínosy svého zapojení do projektu shrnuje slovy: „**Člověk je rád, že má práci, že firma funguje a je rád za ten kolektiv tady. Jedno s druhým."**

Osoby dlouhodobě nezaměstnané

Jedná se o osoby, jež jsou na Úřadu práce evidovány déle než 1 rok. Obecně vzato má tato CS potřeby spíše v oblasti psychosociální, neboť dlouhodobý neúspěch v nalezení zaměstnání se projevuje na psychice jedince. Dochází u něj k poklesu sebevědomí, ztráty flexibility, schopnosti pravidelného režimu atd. Na druhou stranu se příjemce dotace - dle svých vlastních slov - setkával u této CS s menší chutí do práce v Pasta Fidli, než u OZP.

Faktory ovlivňující dopady projektu:

Zásadním faktorem, který ovlivnil dopady projektu je, že projekt přímo nabídl cílovým skupinám **pracovní příležitost**. S tím souvisí nastavení projektu směřující k **navýšení sebevědomí CS**, které vyplývá jednak z poskytnuté psychosociální podpory a dále ze schopnosti se uživit (zajištění práce/příjmu). Toto platí pro obě cílové skupiny.

Pro celkové nastavení projektu byla klíčovým faktorem samozřejmě **znalost problematiky cílové skupiny OZP**. Občanské sdružení Náruč se na tuto CS zaměřuje již od svého vzniku v roce 2000.

II. Přínosy projektu z hlediska rovnosti mužů a žen

Projekt nebyl primárně zaměřen na zvyšování rovnoprávnosti žen a mužů, do projektových aktivit byla zapojována obě pohlaví bez rozdílu. Přesto však v počtu podpořených osob převažují ženy, a to počtem 5 (muži 2), což ovšem nebylo v žádném směru záměrem příjemce.

III. Překážky při realizaci projektu a způsoby jejich řešení

1) Výskyt a řešení očekávaných rizik

Z rizik očekávaných před realizací projektu se potvrdilo finanční riziko, a to selhání vstupních investic. Projekt neobdržel investiční grant IOP a byl nucen nalézt náhradní řešení při hledání vhodných prostor pro výrobnu (blíže viz popis dopadů a přínosů projektu).

Rizika spojená s fluktuací zaměstnanců byla řešena důkladnějším výběrem kandidátů. Jak již bylo uvedeno výše, provoz výrobny je velmi náročný a není tedy pro každého. Dle slov příjemce je **„proto výběr lidí dost omezující.“**

2) Překážky bránící dosažení vyšších přínosů projektu a jeho udržitelnosti

Dosažení vyšších přínosů stojí v cestě – již zmíněný – **externí faktor**, a to selhání vstupních investic. Samotný příjemce dotace tuto překážku hodnotí jako dlouhodobý dopad pro výrobnu a popisuje ji slovy: „**Zatěžuje nás nájem, protože nejsme ve svých prostorech. Výrobna je také menší než jsme mysleli. My tedy dojdeme k mantinelu a neposuneme se dál, dokud nebudou větší prostory.“** Přesun do vlastního a většího je naplánován výhledově a s pomocí dotací.

Interním faktorem, je poté **vysoká nemocnost OZP**, která sociální podnik limituje v provozu, neboť musí fungovat jako každý jiný soukromý podnikatelský subjekt, a na svoji činnost a platy zaměstnanců si musí vydělat. Toto snižuje potenciální přínosy podniku **z hlediska počtu pracovních míst**, které je schopen vytvořit a udržet. Výrobna těstovin má navíc opravdu náročný provoz a na zdejší zaměstnance jsou tak kladeny vysoké nároky. Tuto práci tedy nemůže dělat každý a výběr lidí je dost omezující.

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[2]	404 tis. Kč
Jednotkové náklady na vytvořené pracovní místo[3]	404 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	2,9 podpořených osob
Počet vytvořených pracovních míst na jeden úvazek projektového týmu	2,9 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 maximální 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 jedno vytvořené pracovní místo pro osoby z CS (celkem 6) činily 404 tis. Kč. Výše podpory na jednu podpořenou osobu (celkem 6 osob) pak dosáhla 404 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.

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.

V rámci projektu bylo na jeden úvazek projektového týmu podpořeno 2,9 osob (podpořených osob celkem 6, počet členů projektového týmu 5). Počet vytvořených pracovních míst na jeden úvazek projektového týmu činil 2,9.

Příjemce pak náklady spojené s administrací projektu označil za poměrně vysoké. Jedná se zejména o složitost a rozsah monitorovacích zpráv. **„Ubíralo mi to čas, který jsem mohla věnovat lidem a businessu.“**

[2] K interpretaci blíže viz text níže.
[3] K interpretaci blíže viz text níže.

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 dlouhodobě nezaměstnané lze výsledky a dopady projektu označit za udržitelné, pokud se jim podaří posléze nalézt práci na otevřeném pracovním trhu. 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
účelnost projektu *(váha 35 %)*	100
užitečnost projektu ze strany cílových skupin *(váha 5 %)*	100
užitečnost projektu ze strany dalších klíčových aktérů *(váha 5 %)*	100
účinnost projektu *(váha 15 %)*	100
hospodárnost projektu *(váha 15 %)*	100
udržitelnost projektu *(váha 20 %)*	100
inovativnost řešení *(váha 5 %)*	100

I. Identifikace nejlepší, dobré a neosvědčené praxe

Projekt Výrobna čerstvých těstovin, jehož předmětem bylo vytvoření sociálního podniku a tím nových pracovních míst pro osoby se zdravotním postižením a osoby dlouhodobě nezaměstnané, lze celkově označit za vhodný příklad dobré 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 zaměstnance (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.

II. Doporučení dle faktorů úspěchu a překážek při realizaci projektu

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

- **příprava business plánu, komerční pojetí a analýza konkurence**
  specifikace: klíčové pro úspěšnost podnikatelského záměru
- **vhodně nastavený přístup k práci s CS**
  specifikace: z hlediska náročnosti provozu sociálních podniků podobného typu je klíčové promyslet přístup především k práci s OZP

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. Tím pádem si nemůže dovolit větší počet zaměstnanců, který by vzhledem k charakteru CS potřeboval (častá nemocnost apod.)
- Finanční překážka typu selhání vstupních investic, která v důsledku vedla k umístění výrobny jinam oproti původnímu plánu – menší prostory, pronajatý a nikoli vlastní prostor.

III. Potenciál šíření dobré praxe / aplikovatelnosti projektu

Aplikovatelnost a potenciál pro šíření dobré praxe jsou u tohoto projektu velmi vysoké. Náruč s.r.o. jednoznačně může být inspirací a vhodným příkladem pro další sociální podniky.