

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI

PEDAGOGICKÁ FAKULTA

Ústav pedagogiky a sociálních studií

**PETR GRÉZL**

II. ročník – prezenční studium

Obor: Pedagogika – veřejná správa

**SOCIÁLNÍ FIRMA – NOVÝ FENOMÉN  
V ZAMĚSTNÁVÁNÍ OSOB ZNEVÝHODNĚNÝCH NA  
TRHU PRÁCE V ČESKÉ REPUBLICE**

Diplomová práce

Vedoucí práce: PhDr. Helena Skarupská, Ph.D.

Olomouc 2014

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci vypracoval samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu použitých zdrojů.

V Milenově dne 6. června 2014

.....

Podpis

Velice děkuji vedoucí diplomové práce PhDr. Heleně Skarupské, Ph.D.  
za cenné rady, připomínky a odborné vedení mé práce.

## ANOTACE

<b>Jméno a příjmení:</b>	Petr Grézl
<b>Katedra:</b>	Ústav pedagogiky a sociálních studií
<b>Vedoucí práce:</b>	PhDr. Helena Skarupská, Ph.D.
<b>Rok obhajoby:</b>	2014

<b>Název práce:</b>	Sociální firma – nový fenomén v zaměstnávání osob znevýhodněných na trhu práce v České republice
<b>Název v angličtině:</b>	Social firm – a new phenomenon in the employment of disadvantaged people on the labour market in the Czech Republic.
<b>Anotace práce:</b>	Diplomová práce je zaměřena na sociální firmu, v České republice relativně mladý institut orientovaný na zaměstnávání osob znevýhodněných na trhu práce. Sociální firma je specifickým druhem sociálního podniku, přičemž sociální podnikání má svůj základ v konceptu sociální ekonomiky. V teoretické části práce jsou vysvětleny výše uvedené pojmy v evropském kontextu a následně je přiblížena situaci sociálních firem v naší republice. Empirická část přináší případovou studii, kdy je zkoumána míra naplnění standardů sociální firmy (zatím nejhlubší teoretické vymezení sociálních firem u nás) v rámci fungování

	reálné sociální firmy Ergones.
<b>Klíčová slova:</b>	Standardy sociální firmy, sociální firma, sociální podnikání, sociální podnik, sociální ekonomika, třetí sektor, osoby znevýhodněné na trhu práce
<b>Anotace v angličtině:</b>	This thesis focuses on the social firm which is a relatively young institute focused on an employment of disadvantaged people on the labour market in the Czech Republic. The social firm is a specific type of social enterprise which has its basis in the concept of social economy. Theoretical part explains the above concepts in the European context and is then brought closer to the social situation in our country. The empirical part presents a case study which examined the level of meeting the standards of social firm (the most profound theoretical definition of social firms in our country yet) in the operation of a real social firm Ergones.
<b>Klíčová slova v angličtině:</b>	Standards of social firm, social firm, social enterprise, social economy, third sector, people disadvantaged in the labor market
<b>Přílohy vázané v práci:</b>	Příloha č. 1: Organizační struktura sociální firmy Ergones Příloha č. 2: CD s nahrávkou rozhovoru se zástupcem sociální firmy Ergones
<b>Rozsah práce:</b>	95
<b>Jazyk práce:</b>	český jazyk

# OBSAH

ÚVOD.....	8
I. TEORETICKÁ ČÁST .....	11
1 NEZAMĚSTNANOST A OSOBY ZNEVÝHODNĚNÉ NA TRHU PRÁCE.....	11
1.1 Nezaměstnanost .....	11
1.2 Dopad nezaměstnanosti .....	13
1.3 Osoby znevýhodněné na trhu práce .....	14
2 TŘETÍ SEKTOR A SOCIÁLNÍ EKONOMIKA .....	16
2.1 Trojúhelník socio-ekonomického prostoru .....	16
2.2 Sociální ekonomika – historický exkurz.....	20
2.3 Přístupy k sociální ekonomice .....	24
2.4 Definice sociální ekonomiky .....	25
3 SOCIÁLNÍ PODNIKÁNÍ .....	28
3.1 Sociální podnik .....	28
4 SOCIÁLNÍ EKONOMIKA A SOCIÁLNÍ PODNIKÁNÍ V ČESKÉ REPUBLICE.....	33
4.1 Historický exkurz.....	33
4.2 Současná situace .....	37
4.3 Sociální firma.....	47
5 STANDARDY SOCIÁLNÍ FIRMY .....	50
II. EMPIRICKÁ ČÁST .....	62
6 CÍL A METODIKA .....	62
7 PŘÍPADOVÁ STUDIE SOCIÁLNÍ FIRMY ERGONES .....	65
7.1 Shmutí případové studie .....	83
ZÁVĚR.....	87
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....	89

SEZNAM PŘÍLOH .....	96
SEZNAM OBRÁZKŮ .....	98
SEZNAM TABULEK .....	99
SEZNAM ZKRATEK .....	100

## ÚVOD

Rád bych přiblížil důvody, které mě, mimo to, že jde o předpoklad řádného ukončení studia, vedly k napsání této diplomové práce.

Moje matka je již několik let zcela nevidomá, zrak se jí od mládí postupně horšil, až situace dospěla do stádia, kdy jí zůstal zachován pouze světlocit (což bylo přibližně v době, kdy jsem se narodil). Od mládí mám tedy bohaté zkušenosti s osobami se zdravotním handicapem. I z tohoto důvodu mě při vysokoškolském studiu zajímaly a bavily předměty věnované speciální pedagogice, sociální práci apod. Při výběru témat závěrečných prací (zahrnuji sem i bakalářskou práci) jsem tedy logicky chtěl psát o něčem, co je mi blízké a co je možné podřadit, alespoň částečně, pod studovaný obor. Proto jsem věnoval bakalářskou práci zkoumání zaměstnanosti zrakově postižených osob v olomouckém kraji. A na toto téma volně navazují také práce diplomovou. Opět se věnuji oblasti (ne)zaměstnanosti, tentokrát však z jiného pohledu.

Již před dvěma lety, kdy jsem dopisoval bakalářskou práci, jsem zaznamenal pojmy jako sociální podnikání, sociální ekonomika či sociální firma. Tehdy jsem jim nevěnoval větší pozornost, ale později, při volbě tématu diplomové práce, se mi opět vynořily v paměti a po jejich bližším prozkoumání jsem se rozhodl, že se výborně hodí k hlubšímu studiu a tedy i jako téma mé závěrečné práce.

Sociální ekonomika, z jejíchž principů vychází právě koncept sociálního podnikání a konkrétních sociálních firem, má sice relativně dlouhou historii, lze ji vysledovat až do počátků 19. století, ale ve svém moderním pojetí jde o vcelku mladou oblast, a to především u nás, v České republice. Sociální ekonomika pomáhá odstraňovat nedostatky v oblasti národního hospodářství, které nedokáže adekvátně řešit tržní ani veřejný sektor (např. nezaměstnanost).

Jedním ze subjektů sociální ekonomiky je sociální podnik, který v sobě snoubí dvě oblasti – sociální (založenou na filantropii a podpoře) a tržní, kdy obě jsou stejně významné. Jde o druh podniku, který provozuje tržní aktivity, přičemž ale sleduje především sociální či environmentální cíle. Ačkoli také usiluje o zisk, není tato položka jeho hlavní hnací silou. Specifickou formou sociálního podniku je potom sociální firma, která se zaměřuje především na zaměstnávání osob znevýhodněných na trhu práce. A v podmínkách České republiky pak jde hlavně o zaměstnávání osob se zdravotním handicapem.



Tyto teoretické pojmy se v posledních letech pomalu stávají součástí české reality a praxe, ovšem stále jde o dosti nové, nepřiliš známé fenomény. Jejich vymezování a zavádění do praxe přichází mnohdy „ze spoda“ od samotných sociálních podnikatelů, případně od akademiků – teoretiků. Vymezení legislativní chybí zcela. Zatím nejkonkrétnější vymezení sociálních firem vytvořila společnost Fokus a shrnula jej do tzv. standardů sociálních firem.

Vzhledem k relativní novosti tohoto konceptu jsem si stanovil následující cíle diplomové práce. V teoretické části chci **popsat sociální podnikání v České republice a konkrétně se zaměřit na sociální firmu, jako možnost zaměstnání pro osoby znevýhodněné na trhu práce.** V části empirické je mým cílem **porovnat fungování vybrané sociální firmy se standardy sociální firmy.** Budu zjišťovat, **do jaké míry vybraná sociální firma ony standardy naplňuje.**

Abych mohl těmto cílům adekvátně dostát, rozhodl jsem se pro následující strukturu práce. Práci rozdělím, jak je zvykem, na část teoretickou a empirickou. Každou část dále člením na kapitoly a podkapitoly.

V první kapitole se budu věnovat nezaměstnanosti, jejím druhům a dopadům na člověka. Dále přiblížím skupinu osob znevýhodněných na trhu práce a také to, v čem mohou mít při hledání zaměstnání problém.

Druhou kapitolu věnuji obecnému, snad lze i říct světovému (respektive evropskému), pojetí sociální ekonomiky. Přiblížím její postavení v rámci národního hospodářství, její historický vývoj a také ji budu za pomoci odborných textů definovat.

Ve třetí kapitole se již zaměřím na princip sociálního podnikání, taktéž v evropském měřítku. Poukážu na hlavní definiční znaky sociálních podniků a vysvětlím, jakou funkci mají tzv. sociální podniky pro pracovní integraci.

Předposlední, tedy čtvrtá kapitola teoretické části, je věnována sociální ekonomice a sociálním podnikům přímo v rámci České republiky. Opět se zaměřím na historické pozadí a vývoj těchto pojmů u nás a dále shrnu a rozeberu nejdůležitější definice těchto pojmů, které byly na našem území vytvořeny. V závěrečném oddíle této kapitoly pak zcela konkrétně vymezím pojem „sociální firma“.

V páté kapitole se budu věnovat standardům sociální firmy. Každý ze třinácti standardů doprovodím doplňujícím, vysvětlujícím komentářem.

V úvodní kapitole empirické části, tedy celkově kapitole šesté, přiblížím metodiku a postup realizovaného kvalitativního výzkumu. Chci vytvořit případovou studii, protože ta

dává příležitost podrobně se zaměřit na zkoumání jediného objektu, kterým v mém případě bude sociální firma Ergones (ve vztahu k standardům sociální firmy).

Sedmou kapitolu věnuji případové studii, jejímu rozboru a závěrům, které z výzkumu vyplynou.

Celkové shrnutí práce bude obsaženo v závěru.

# I. TEORETICKÁ ČÁST

## 1 NEZAMĚŠTNANOST A OSOBY ZNEVÝHODNĚNÉ NA TRHU PRÁCE

V úvodní kapitole své diplomové práce se chci věnovat vymezení několika pojmů, které s ústředním pojmem práce, kterým je sociální firma, přímo souvisí.

Klasický, tržně orientovaný, nabídkou a poptávkou řízený prostor, ve kterém se uchazeči o post „zaměstnaného člena společnosti“ pohybují, je s mírnou nadsázkou řízen podle darwinovského hesla „o přežití silnějšího“. V tomto specifickém případě „slabší“ (ve smyslu tržně znevýhodnění) nedostanou práci, jsou „hospodářsky mrtví“. Tato situace, tedy nezaměstnanost některých osob, je umocňována tím, že uchazečů o zaměstnání je mnohem více, než nabízených volných míst. Například dle *Statistické ročenky trhu práce v České republice 2013*, která byla vydána v dubnu 2014, bylo v průběhu celého roku evidováno v průměru více jak 14 uchazečů na jedno volné pracovní místo, přičemž tento ukazatel oproti loňskému roku (2012) vzrostl (MPSV.CZ [2014]). Zaměstnavatel si tedy může případného zaměstnance vybrat z široké nabídky a obvykle si vybere ty „silnější“ jedince. Nezaměstnanost je spojována s mnoha negativy, jimž chce společnost zabránit. A tak podobně jako mnoho myšlenek pana Charlese Darwina překonala moderní věda, překonává problém nezaměstnanosti osob znevýhodněných na trhu práce (nebo se o to alespoň snaží) svými zásahy stát a některé soukromé subjekty (mimo jiné v rámci konceptu tzv. sociální ekonomiky).

Tolik k hrubému nástinu situace a teď již konkrétně k zmiňovaným fenoménům.

### 1.1 Nezaměstnanost

Nezaměstnanost lze řadit mezi jevy, kterým je v rámci hospodářské politiky státu věnována velká pozornost. Především od třicátých let 20. století (Fuchs in Buchtová a kol.

2002), kdy se díky světové hospodářské krizi ukázaly brutální následky nezaměstnanosti prakticky v každém státě po celé zemi<sup>1</sup>.

Lakonicky řečeno, nezaměstnanost je stav, kdy člověk, který je schopen vykonávat povolání, tedy pracovat, práci nemá. Tato situace je v rámci trhu (který nikdy není a ani nemůže být, v reálném světě, dokonalý) normální, byť ne právě chtěná. V ekonomii jsou za nezaměstnané osoby považováni jedinci v produktivním věku (15 – 64 let), kteří:

- Nemají placené zaměstnání ani sebezaměstnání.
- Zaměstnání aktivně hledají.
- Jsou připraveni do zaměstnání nastoupit.

Stát bedlivě sleduje počet takových osob (nezaměstnaných) a statisticky je eviduje. Díky tomu pak může provádět případné zásahy (a také skrze toto působení „zvenčí“ nemůže být trh v ekonomickém smyslu dokonalý). Původní „míru nezaměstnanosti“ nahrazuje od ledna 2013 tzv. „podíl nezaměstnaných osob“. Tento údaj „vyjadřuje podíl dosažitelných uchazečů o zaměstnání ve věku 15 – 64 let ze všech obyvatel ve stejném věku“ (MPSV.CZ [2014]). V prosinci roku 2013 byla v rámci olomouckého kraje zjištěna hodnota podílu nezaměstnaných osob ve výši 9,79% (Český statistický úřad © 2014), což dělá z našeho kraje třetí nejhorší v republice (v tomto ohledu).

Mezi typy nezaměstnanosti se obvykle řadí následující: dobrovolná, nedobrovolná, strukturální, cyklická, sezónní a frikční.

**Dobrovolnou nezaměstnaností** rozumíme využití svobodné vůle jedince, který sice teoreticky může získat zaměstnání, ale protože preferuje např. svůj volný čas, nebo čeká na výhodnější místo (ve smyslu vyšší mzdy, lepších podmínek apod.), nabízenou práci dobrovolně odmítá. Jinak řečeno, jde o stav, kdy množství volných míst je rovno, či dokonce menší než počet uchazečů. **Frikční nezaměstnanost** je spjata s pohybem osob, s přechodem ze zaměstnání do zaměstnání, je krátkodobá a v zásadě bezproblémová, přirozená. **Strukturální nezaměstnanost** představuje tíživější problém, protože je spjata s útlumem určitého odvětví. Osoby pracující v rámci této části hospodářství přicházejí o práci a trvá delší dobu, než získají zaměstnání jiné, mnohdy je nutná rekvalifikace apod. **Cyklická nezaměstnanost** je spjata s celkovým pohybem v rámci ekonomického cyklu, ten je zobrazován jako sinusoida (jednou jsi nahoře, podruhé dole). I proto se nezaměstnanost

---

<sup>1</sup> V podstatě až na SSSR, který byl od světové ekonomiky poněkud izolován, ovšem tam to bylo „neideální“ i bez krize.

v průběhu roku mění a kolísá kolem průměrně stanovené konečné hodnoty. **Sezónní nezaměstnanost** souvisí s koloběhem ročních období. Některá zaměstnání nelze při nejlepší vůli v určité části roku vykonávat (vlekař v létě).

Jak je patrné z textu, cyklickou i strukturální nezaměstnanost je možno podřadit pojmu **nedobrovolná nezaměstnanost**. Ta je charakterizována převahou lidí bez práce nad volnými místy. V rámci ekonomických teorií by bylo možné na několika stránkách řešit, proč tato nezaměstnanost vzniká (např. nepružné mzdy, nechtěné negativní důsledky činnosti odborů apod.), ale to není předmětem této práce. Za dostačující považuji tvrzení, že nedobrovolná nezaměstnanost je jevem, kdy by lidé často byli ochotni vzít „jakoukoli“ práci, tedy i za mzdu, která by neodpovídala jejich představám (kontra dobrovolná nezaměstnanost, kdy člověk pod určitou částku nejde). Jak už jsem nastínil, v situaci nedobrovolné nezaměstnanosti se pohybujeme i my v rámci České republiky. A v této již tak nepříjemné situaci existuje určitá skupina osob, které jsou navíc pro klasické zaměstnavatele něčím znevýhodněné, limitované. O nich v jedné z následujících podkapitol.

## 1.2 Dopad nezaměstnanosti

Pokud opominu dobrovolnou nezaměstnanost minimálně se vyskytujícími šťastlivců – rentiérů, dědiců sympatického majetku či pro systém dnešní společnosti příliš svobodomyšlných „alternativců“ a jiných nonkonformních až deviantních individuí, dostanu se k nezaměstnanosti většinové („normální“) populace, tedy nedobrovolné, té, která je ve svém důsledku negativní. Práce, respektive zaměstnání, umožňuje člověku uspokojovat své potřeby v zásadě napříč celou pyramidou Abrahama Maslowa. Díky mzdě si člověk zajistí potravu, teplo, vodu, bydlení a relativní pocit bezpečí. Protože pracuje, je přijat společností jako její plnohodnotný člen, pravděpodobně se bude cítit užitečný, do jisté míry nezávislý. Mnohdy získá díky zaměstnání úctu okolí (nebo minimálně vzroste jeho vlastní sebeúcta) a v ideálním případě se díky zaměstnání může (sebe)realizovat, rozvíjet (ovšem ne vždy, např. lékařka x uklízečka). V rámci zaměstnání se člověk obvykle dostane i do určité sítě sociálních vztahů, známostí a snad i přátelství.

O tohle všechno nezaměstnaný přichází. Díky podpoře státu jsou samozřejmě zajištěny jeho základní potřeby, ale těch vyšších se mu obvykle nedostává. A právě uspokojování vyšších potřeb odlišuje žití od přežívání. Nechci samozřejmě tvrdit, že se ztrátou zaměstnání zcela končí kvalitní život, určitě ne, lidé se mohou realizovat a naplňovat

v mnoha jiných oblastech, ovšem práce - zaměstnanost, je opravdu výrazná veličina v lidském životě a její přítomnost nebo naopak absence má značný vliv na život. Buchtová (in Buchtová, Šmajš a Boleloucký 2013, s. 50) na toto téma poznamenává „*Nedobrovolné vyřazení práce z osobního života člověka má ... průkazné negativní sociální, psychologické, ale i zdravotní důsledky.*“ Nedobrovolný odchod z trhu práce, respektive nemožnost najít uplatnění, je také považován za jeden ze zásadních zdrojů sociální exkluze a dalších negativních jevů (srov. Buchtová a kol. 2002; Mareš, Horáková a Rákoczyová 2008).

### 1.3 Osoby znevýhodněné na trhu práce

Co se vymezení okruhu osob znevýhodněných na trhu práce týká, je naše legislativa přespříliš stručná a obecná. V zákoně č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti, ve znění pozdějších předpisů, se v § 33 hovoří pouze o zvýšené péči při zprostředkování zaměstnání u osob, které to „*pro svůj zdravotní stav, věk, péči o dítě nebo z jiných vážných důvodů potřebují*“. Ony „jiné vážné důvody“ sice ponechávají otevřené dveře mnoha možnostem, ovšem nejsou příliš názorné. A protože lidé znevýhodnění na trhu práce tvoří dosti pestrou a různorodou škálu, bude vhodné, pro lepší představu, zapátrat i v jiných zdrojích.

Komplexnější pohled na tuto problematiku přinášejí odborné publikace, zaměřené primárně na otázku nezaměstnanosti (ať již z pohledu ekonomického, psychologického nebo třeba sociologického). Srovnáním několika titulů jsem dospěl k následujícímu výčtu skupin znevýhodněných osob (srov. Buchtová a kol. 2002; Syrovátková 2010):

- osoby se zdravotním postižením,
- osoby do 20 let věku,
- absolventi (bez praxe),
- ženy (těhotné, s malými dětmi),
- osoby starší 50 let věku,
- dlouhodobě nezaměstnaní,
- osoby po výkonu trestu odnětí svobody,
- osoby ze socio-kulturně znevýhodněného prostředí,
- nekvalifikované osoby,
- etnické skupiny,
- cizinci,
- ostatní (náboženská, sexuální orientace...).

Vzhledem k závěrečnému tvrzení předcházející podkapitoly, že nezaměstnanost je možným „spouštěčem“ sociálního vyloučení, je pro zmiňované, tržně handicapované osoby o to nebezpečnější, neboť dotyční mají mnohdy k plné integraci do společnosti velmi daleko i bez nezaměstnanosti (problematika zdravotně postižených, cizího etnika, bývalých trestanců apod.).

V čem tkví znevýhodněnost těchto osob, je nasnadě. Zdravotně postižení nezvládnou práci v takovém rozsahu, rychlosti a mnohdy i kvalitě jako osoby intaktní (což samozřejmě neplatí absolutně). Některé druhy zaměstnání nemohou vykonávat vůbec, jejich možnost uplatnění je tedy ještě mizivější a navíc obvykle potřebují zvláštní podmínky, tudíž „přidělávají“ zaměstnavateli zařizování navíc.

Ženy jsou „rizikové“ především z důvodu mateřství, kdy hrozí jejich odchod z práce a následné opětovné hledání a zaučování nového pracovníka. Jedinci nad 50 již nejsou perspektivní a dostatečně flexibilní. Mladým bez praxe naopak schází zkušenost a potřebují nějaký čas, než budou dosahovat plného výkonu. Jiné etnikum nemá „na růžích ustláno“ v běžném životě, natož v pracovním a podobně jsou na tom i ostatní okrajové a „podezřelé“ skupiny s nějakým negativním stigmatem (propuštění vězni, homosexuálové...). Osoby bez dostatečné kvalifikace mohou zastávat pouze neodborná, obvykle špatně placená a společensky nikterak oslnivě hodnocená místa, mohou tedy ztrácet motivaci vůbec práci hledat (když stejně oproti dávkám o mnoho více nedostanou).

I přes tato negativa jsou práva na zaměstnání těchto občanů stejná jako u osob nikterak znevýhodněných a jak se vyplývá např. z rozhovoru, který vznikl v rámci empirické části této práce, znevýhodněné (v tomto konkrétním případě zrakově handicapované) osoby se mohou za určitých podmínek uplatnit stejně (ba někdy i lépe) než osoby bez jakéhokoli znevýhodnění. Mnohdy jde pouze o to, dát těmto lidem šanci. Právě tuto možnost uplatnit se poskytují, mimo jiné, právě sociální firmy.

## 2 TŘETÍ SEKTOR A SOCIÁLNÍ EKONOMIKA

Dříve než přejdu k avizované části ekonomického prostoru, tedy k sociální ekonomice, bude třeba přiblížit schéma národního hospodářství jako celku a vymezit jeho vlastnosti a specifika v jednotlivých oblastech fungování. Na tomto základě bude možné kvalitně určit zvláštnost, či lépe řečeno výjimečnost sociální ekonomiky a její přínos.

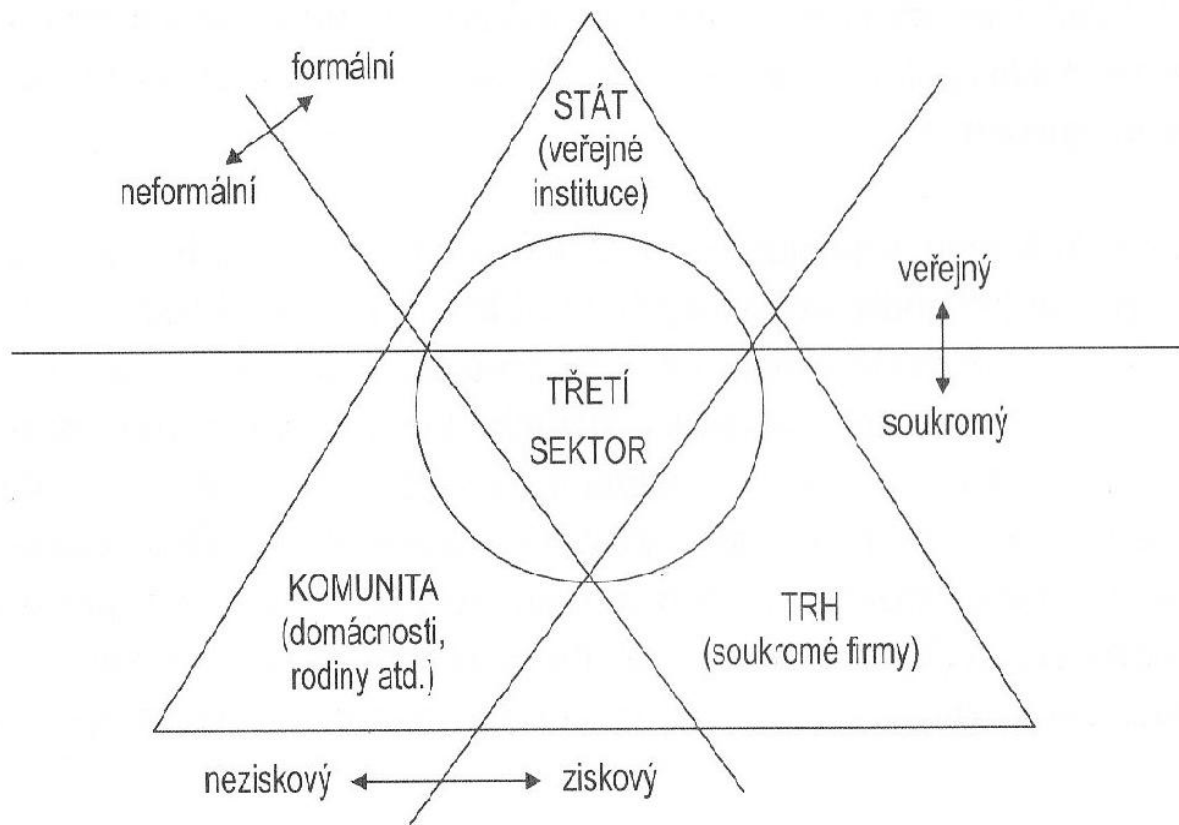
### 2.1 Trojúhelník socio-ekonomického prostoru

Klasické, běžně uznávané rozdělení ekonomiky v demokratických státech je následující: oblast zaměřená primárně na zisk, založená na produkci, případně distribuci zboží a služeb, probíhající na imaginárním místě, trhu, jenž se řídí zákonem nabídky a poptávky, je tzv. **tržní (ziskový) sektor**. Tento ekonomický prostor, byť je základem drtivé většiny dnešních států, je nedokonalý (ideálně funguje pouze v publikacích a úvahách ekonomů) a mnohdy zcela opomíjí člověka jako hodnotu. V rámci ziskového sektoru fungují především soukromé subjekty. Na opačné straně pomyslných pólů stojí **veřejný sektor**, který reprezentuje především stát (ve smyslu orgánů a institucí). Ten poskytuje veřejné služby, dochází zde tedy k redistribuci zboží a služeb na základě veřejné volby. Je financován z veřejných financí (na základě daní) a do jisté míry vyrovnává nedokonalost tržních mechanismů, snaží se předcházet, případně řešit tržní selhání. Pro názornost si dovolím možná mírně nadsazené, kontrastní srovnání. Pro tržní sektor je zásadní zisk a pro něj je někdy nutné přinášet velké oběti, případně se prosadit na úkor jiných. Tento sektor je „bojovný“ a postrádá místo pro filantropii. Naopak veřejný sektor má spíše charitativní charakter, má tendenci starat se o neúspěšné v rámci tržního systému a poskytuje služby, které by bylo nepraktické až takřka nemožné splňovat na čistě komerční bázi.

Vzhledem ke společnému fungování těchto sektorů pak hovoříme o tzv. smíšené ekonomice, pro kterou je charakteristické to, že vychází z tržního pojetí, ale počítá se státními plány a zásahy, které trh korigují a nastupují především při selhání mechanismů, podle nichž trh funguje.

Popisovanou problematiku názorně popisuje (a rozvádí) následující schéma (Pestoff 1998, 2005 cit. podle Dohnalová, Průša 2011).





Obrázek č. 1: Rozdělení národního hospodářství dle sektorů

Zdroj: Pestoff 1998, 2005 cit. podle Dohnalová, Průša 2011

V jeho dvou rozích jsou umístěny soukromý a veřejný (ve smyslu státní) sektor. Poslední roh zaujímají komunity, tedy sektor domácnosti. Trojúhelník je prořat třemi přímkami, které rozdělují prostor na ziskový a neziskový, formální a neformální, soukromý a veřejný. V prostoru vymezeném přidanými osami se potom nachází **třetí sektor**, tedy neziskový soukromý ekonomický prostor. Hranice mezi sektory nejsou definitivní, je možné konstatovat, že se do určité míry ovlivňují a prolínají.

Pestoff dále identifikuje zbylé prostory (výřezy v trojúhelníku) národního hospodářství jako smíšené a hraniční (organizace)<sup>2</sup>. Pro třetí sektor bývá synonymicky používán pojem sociální ekonomika (jindy také neziskový nebo občanský sektor), respektive sociální ekonomika je identifikována jako podstatná součást tohoto sektoru (srov. Dohnalová a kol. 2012; Čepelka 2003). V případě těchto pojmenování však nejde o synonyma v pravém smyslu

<sup>2</sup> Příkladem smíšené organizace může být soukromá škola, která svým posláním směřuje k veřejnému sektoru (byť je privátní) a částečně získává finance z veřejných rozpočtů. Hraniční organizací pak může být penzijní fond, který funguje jako akciová společnost, ale ze zákona dostává určité finanční příspěvky a rozdělení zisku je dáno zákonem (Rektořík a kol. 2001).

tohoto slova<sup>3</sup>. Zatímco sektor státu a trhu je jednoznačně dán a vcelku ostře vymezen, ohraničen, třetí sektor je značně široký a do jisté míry zbytkový. Zahrnuje v sobě vše, co nelze „umístit“ do sousedních, pro ekonomiku významnějších sektorů (co se důležitosti týká, vycházím z objemu subjektů jednotlivých sektorů na hospodářském poli a také z pojmenování, které o významnosti napovídá – první, druhý...). Jak poznamenává Hunčová (2007), nelze na třetí sektor nahlížet černobíle (jednobarevně) jako na sektory sousední. Není totiž zdaleka tak čistý a jednoznačně daný. Pokud by v grafickém znázornění národního hospodářství byl první sektor černý a druhý bílý, pak by třetí sektor nebyl pouze šedý. Spíše by na jeho místě bylo vidět strakatou výseč, místy světle šedou, jinde více do tmava, občas s vyloženě černými, případně bílými „fleky“. Lze se tedy velmi dobře ztotožnit se Skovajskou (2010), který poznamenává, že třetí sektor není dosud řádně vymezen po obsahové stránce (píše o náročnosti přesné definice).

Z výše nastíněného plyne, že ani žádné konkrétní definování (skrze šíři obsahu a také díky z grafu plynoucích přesahů a tak dané neohraničenosti) třetího sektoru není prakticky možné. Zásadní ovšem je, že díky Pestoffovi jsou dané určité charakteristické vlastnosti popisovaného sektoru. Je neziskový, formální a soukromý a také (jak již bylo několikrát řečeno) není absolutně čistý, neboť zasahuje do jisté míry do oblasti ostatních sfér hospodářství.

Označovat tedy třetí sektor pouze za sociální ekonomiku, případně za neziskový případně občanský sektor je dle mého názoru příliš zjednodušující (a to zbytečně). Proč nepracovat s obecným, poněkud obsahově širším termínem, pod který lze zařadit množinu několika užších, jednoznačnějších, přesto příbuzných pojmů?

Některé práce a publikace věnují určitou část prostoru srovnávání konceptu neziskového sektoru (s nímž je třetí sektor obvykle ztotožňován v oblasti USA) a konceptu sociální ekonomiky (typičtější pro Evropu). I já stručně porovnám oba „protikladné“ koncepty (podmnožiny) třetího sektoru. Ačkoli mají více společného než rozdílného, jedna z odlišností je vcelku podstatná a pro následující stránky práce (připomínám, že ústředním tématem, ke kterému postupně spěji, je sociální firma) důležitá.

Jak v neziskovém, jinak také občanském, sektoru, tak v „zóně“ sociální ekonomiky je možno nalézt následující čtyři shodné, teoreticky vymezené, charakteristiky: v oblasti organizace mají subjekty třetího sektoru (ať již je řadíme pod kterékoli výše uvedené pojetí) vždy do určité míry institucionalizovanou podobu. Jsou tedy **formálně organizované**.

---

<sup>3</sup> Pokud již, tak jde o synonymum „zužující“.

Neformální, dočasné skupiny nelze považovat za organizace neziskové nebo „sociálně-ekonomické“. Dalším shodným bodem obou koncepcí je **soukromý**, tedy od vlády oddělený charakter<sup>4</sup> dotyčných organizací. Jde o izolovanost, či lépe řečeno nezávislost, ve smyslu vedení těchto subjektů. Tato izolovanost se však netýká financování, kdy dotace od státu mnohdy tvoří výraznou část příjmů, ze kterých dané organizace fungují. S tím souvisí další společný rys. Organizace jsou odděleny od státu také ve smyslu řízení. Usměrnování vlastní činnosti tedy probíhá formou správy z vlastních řad. Subjekty třetího sektoru (opět je jedno, dle kterého konceptu) jsou **samosprávné** a disponují vlastní vnitřní strukturou a v jejím rámci i vymezenými kompetencemi jednotlivců. Posledním ze společných znaků je prvek **dobrovolnosti**. Spatřován může být například v oblasti členství v organizaci, ve spoluúčasti a spolupráci s organizací či ve financování z dobrovolných příspěvků a darů (jako jedné z možností příjmů).

K odlišnostem se řadí především následující tři charakteristiky. Pokud jde o sociální ekonomiku, hlavní cíl subjektů, podřazených tomuto pojmu, je **služba členům**, komunitě, případně prostředí, ve kterém se organizace nachází. V rámci neziskového sektoru tento cíl takto přímo vyjádřen není (ačkoli onu zmiňovanou filantropii v mnoha subjektech neziskového sektoru<sup>5</sup> já osobně vidím). Druhý odlišující znak je formulován jako **demokratické rozhodování**, které je ústřední myšlenkou filozofie sociální ekonomiky. Podíl na řízení organizace tedy mají mít všichni členové, tím je dosaženo i takřka permanentní průběžné kontroly činnosti a směřování k cílům organizace. V neziskových organizacích není opět požadavek demokratické kontroly (vedení) explicitně stanoven. Osobně nepovažuji tyto rozdíly (nebo spíše „rozdíly“) za nějak extrémně podstatné. Jde spíše o určité teoretizování. O to významněji na mě působí poslední bod. Jedná se o **nakládání se ziskem**. U organizací neziskového sektoru je nepřipustné jakékoliv přerozdělování zisku mezi členy (zakladatele). Naopak u subjektů sociální ekonomiky k takovému zacházení se ziskem dochází, nebo jinak řečeno, je přípustné (srov. Sociální ekonomika a NNO v ČR 2005; Dohnalová, Průša 2011; Dohnalová a kol. 2012, Hunčová 2007).

Pro lepší představu ještě uvádím subjekty řazené do oblasti neziskového sektoru v rámci České republiky. Určitě bude také vhodné zmínit se o tom, že tato oblast je legislativně podchycena, na rozdíl od sociální ekonomiky. Aktuálně u nás figurují, dle nového občanského zákoníku (tedy od 1. ledna 2014), následující typy neziskových organizací: spolky (nahrazují dříve fungující občanská sdružení), ústavy, nadace, nadační fondy a obecně

---

<sup>4</sup> Jinak řečeno, dotyčné organizace jsou od státu a vlády institucionálně odděleny.

<sup>5</sup> Např. nadace a obecně prospěšná společnost v rámci České republiky.

prospěšné společnosti. Krom posledně jmenované formy se všechny druhy organizací řídí novým občanským zákoníkem, jim příslušné, dříve platící zákony, jsou zrušeny. Zákon 248/1995 Sb. o obecně prospěšných společnostech byl sice také od ledna 2014 zrušen, ovšem stávající obecně prospěšné společnosti podle něj mohou dále fungovat (nebo se dle § 3050 nového občanského zákoníku mohou transformovat na ústav, nadaci nebo nadační fond). Dále se k neziskovým organizacím řadí tzv. církevní neziskové organizace (evidované právnické osoby), které jsou řízeny stále dle zákona č. 3/2002 Sb., o církvích a náboženských společnostech. Mezi subjekty sociální ekonomiky jsou pak řazeny družstva, asociace, vzájemné společnosti, nadace (zde je vidět zmiňovaná příbuznost obou konceptů) a dále obchodní společnosti typické určitým sociálním či enviromentálním cílem a v neposlední řadě, pro tuto práci nejdůležitější, tzv. sociální podniky, jejichž konkrétní formy jsou dány národní legislativou, viz podrobněji dále (srov. Dohnalová, Průša 2011; NEZISKOVKY [2014]).

Pokud se vrátím ke grafickému znázornění, je možné sociální ekonomiku umístit do trojúhelníkového modelu do oblasti kolem osy rozdělující oblasti na ziskové a neziskové (Hunčová 2007). Na sociální ekonomiku lze pohlížet jako na spojovatelku prvního (tržní) a druhého (veřejný) sektoru. Sociální ekonomika vyvažuje slabiny těchto oblastí národního hospodářství a vyrovnává jejich rozdílné podmínky. V podstatě si bere „to nejlepší“ z obou. Subjektům sociální ekonomiky sice jde obvykle o zisk, ten ale není nejpodstatnější při jejich činnosti. Pozornost se upíná spíše na uspokojení potřeb jednotlivců, komunit či oblastí, v jejichž rámci (díky nimž) tyto subjekty, sociální podniky, fungují. Na druhou stranu nelze hovořit jen o charitativní činnosti či „nezasloužené“ podpoře. Vlastní aktivitou, prací, dosahují lidé změn a svých cílů (např. být samostatný, výdělečně činný, užitečný, integrovaný do většinové společnosti apod.). Subjekty sociální ekonomiky „pouze“ zajišťují kvalitní podmínky a případnou pomoc k realizaci.

Tolik tedy k základnímu nastínění popisované problematiky, nyní se zaměřím na sociální ekonomiku podrobněji z pohledu odborné literatury.

## **2.2 Sociální ekonomika – historický exkurz**

Ačkoli spolkový život, zaměřený na podporu svépomoci a ochranu svých členů před sociálními a existenčními potížemi, tedy jistý prekoncept sociální ekonomiky, existoval již v rámci starých (minimálně středověkých) civilizací, hovoří se o sociální ekonomice jako

takové (odborný termín) až od první třetiny 19. století. V roce 1830 s tímto pojmem přišel Francouz Charles Dunoyer v rámci svého díla *Nové pojednání o sociální ekonomice*<sup>6</sup> (Chaves, Monzóna 2007). V tomto období a také mnoho let poté, měl termín sociální ekonomika poněkud jiný a mnohem širší význam, než jaký je mu přikládán v dnešní době. Pro zařazení do oblasti sociální ekonomiky stačilo, aby ekonomická aktivita (subjekt) měla prakticky jakýkoli sociální prvek (efekt). Konkrétním a nejčastějším příkladem reálného fungování sociální ekonomiky té doby bylo zakládání družstev a vzájemně prospěšných sdružení. Ty do jisté míry řešily nebo alespoň mírnily negativní dopad rozvoje průmyslu (a kapitalismu vůbec) na sociálně nejslabší, především dělníky. V průběhu 19. století se postupně zformovaly zásadní principy moderního konceptu sociální ekonomiky, tedy demokratické, svobodné sdružování, spolupráce, podpora a vzájemnost (Dohnalová, Průša 2011). Vývoj myšlenek sociální ekonomiky pokračoval i v průběhu první poloviny 20. století. Dařilo se rozvoji určitých forem sociálních podniků (dnešním pojmoslovím), především již zmiňovaných družstev (pojišťovací, zemědělská, bytová, výrobní...) jejichž činnost v oblasti podpory zájmů znevýhodněných skupin obyvatel (sociálně, etnicky...) byla v té době významná. Například česká národní, hospodářská i kulturní identita v rámci Rakouska-Uherska byla do značné míry založena právě na dobrovolných aktivitách v rámci občanské společnosti (tehdy takto stále široce pojímané sociální ekonomice). Význam sociálně ekonomických subjektů ještě vzrostl v období předválečném, v časech celosvětové hospodářské krize. Žel druhá světová válka a následné rozdělení Evropy a s tím související politicko-ekonomické změny, učinily slibnému rozvoji tohoto konceptu na několik desetiletí přítrž. V západní Evropě se ke slovu dostává především sektor trhu a sektor státní, který si bere za cíl blahobyt občanů a zajištění jejich jistot (zjednodušeně). Do popředí se tedy dostává tzv. sociální stát, v jehož rámci byla sociální ekonomika upozaděna (a v podstatě fungováním a zásahy státu nahrazena). Východní Evropa pod vlivem centrálně řízeného hospodářství sociální ekonomice také nedala volný prostor k rozvoji (naopak své místo si našla tzv. šedá ekonomika...). V poslední čtvrtině dvacátého století se však sociální stát dostal do krize. Je kritizován pro svou nedostatečnou flexibilitu, podporu závislosti občanů na státu, neschopnost adekvátně reagovat na ekonomický vývoj a na různé problémy vznikající v rámci tržního hospodářství (nezaměstnanost, exkluze určitých skupin obyvatel apod.). A právě jako řešení některých z nastíněných problémů se ukázala vhodná sociální ekonomika. Východem nastolená „cesta k socialismu“ také nevedla ke kýženému cíli, žel držela se až do přelomu 80.

---

<sup>6</sup> *Nouveau traité d'économie sociale*

a 90 let (srov. Dohnalová, Průša 2011; Keller 2009; Chaves, Monzóna 2007; Bednáriková, Francová 2011).

Vymezování sociální ekonomiky v kontextu dnešní doby začalo v západní Evropě v 70. letech 20 století ve Francii. Byla zde vytvořena Národní rada pro vztahy mezi vzájemnými společnostmi, družstvy, a asociacemi<sup>7</sup> (CNLAMCA), tedy jedna z prvotních institucionálních základů pro sociální ekonomiku v Evropě. Koncem 70. let proběhla pod patronací Evropského hospodářského a sociálního výboru konference družstev a vzájemně prospěšných společností. Myšlenky obnovené a nové hospodářsko-společenské situaci vyhovující ekonomice (sociální) se tak začaly popularizovat napříč Evropou (zatím ovšem mimo „rudý“ blok). Roku 1980 vydává CNLAMCA Chartu sociální ekonomiky<sup>8</sup>, která v sedmi článcích shrnuje první novodobé vymezení sociální ekonomiky. Objevuje se zde např. požadavek na demokratické fungování subjektů sociální ekonomiky, na dobrovolnost, rovné zacházení, dále je zde pamatováno na nakládání se ziskem – má být využit pro lepší služby členům a také je zde zmíněno, že sociální ekonomika slouží především lidem, ne dosahování zisku (Economie Sociale et Solidaire [b.r.])<sup>9</sup>. Z tohoto základu v následujících letech vycházela značná část ekonomů, organizací, institucí a vládních činitelů, kteří se o problematiku sociální ekonomiky zajímali a nějakým způsobem se k ní vyjadřovali, či rozvíjeli její koncept.

Pojem (lépe řečeno koncept, myšlenku) sociální ekonomiky postupně začaly pozitivně vnímat další státy (mimo Francii) a také další orgány Evropské unie. Roku 1989 začíná s tímto termínem pracovat Evropská komise, která vydala několik dokumentů věnujících se subjektům sociální ekonomiky a také zaštitila konference věnující se této tematice. Také Evropský parlament nezůstal stranou a roku 1990 vytvořil meziskupinu Evropského parlamentu pro sociální podnikání.

Jednou z prvních zemí, která sociální ekonomiku „ošetřila“ v rámci vnitrostátní legislativy (alespoň do určité míry) byla Francie. Stalo se tak dekretem z roku 1981, kterým Francie sociální ekonomiku oficiálně uznala jako existující, funkční koncept. V roce 2002 vznikl další významný dokument v popisované oblasti, a to Charta zásad sociální ekonomiky (za podpory společnosti Social Economy Europe). Jsou zde např. vymezeny zásadní společné znaky subjektů sociální ekonomiky, nehledě na jejich právní formu (Social Economy Europe [b.r.]). V této době již proniká jak teorie, tak i praxe sociální ekonomiky do

---

<sup>7</sup> *Comité national de liaison des activités, mutualistes, coopératives et associatives*

<sup>8</sup> *La charte de l'économie sociale*

<sup>9</sup> Více na: <http://entreprendreautrement.lacub.fr/qu-est-ce-que-l-economie-sociale/charte-de-l-economie-sociale/>

postkomunistických států, leč rozvoj tohoto konceptu je zatím vůči „západu“ pomalejší. Na druhou stranu, nelze tvrdit, že se kompletní západní, jižní a severní Evropa, bez bývalých komunistických států, v oblasti sociální ekonomiky výrazně angažuje. Mezi státy, které tento pojem široce přijímají a sociální ekonomiku nejvíce rozvíjí (a uplatňují v praxi) patří určitě Francie, Španělsko (první zem, kde vznikl přímo zákon o sociální ekonomice, bylo to v roce 2011) a dále Řecko, Irsko a Belgie. V těchto zemích je sociální ekonomika uznávána jak ze strany státu (veřejných orgánů) tak i ekonomických autorit. Na poněkud nižší úrovni se nachází (bráno z pohledu zemí EU) státy jako Itálie, Dánsko, Finsko, Švédsko, Lotyšsko, Spojené království, Island a některé další. Nejméně je tento ekonomický přístup rozvinut v Rakousku, Německu, Estonsku, Maďarsku, Litvě, Slovensku, Slovinsku, Chorvatsku a také v České republice (Chaves, Monzóna 2007).

Nakonec ještě zmíním několik institucí (sítí), které v posledních letech významnou měrou přispěly k rozvoji, propagaci a vůbec poznání fungování sociální ekonomiky. Jsou jimi společnosti EMES a CIRIEC.

Jen krátce k přiblížení jmenovaných společností (bude o nich dále ještě řeč). Sít' vědeckých institucí pro studium vývoje sociální ekonomiky v Evropě EMES vznikla roku 1996. Je sponzorována Evropskou Unií. Jde o sít' výzkumných center, publikujících studie (na základě teoretických i empirických dat) o sociální ekonomice, porovnává odlišné zkušenosti různých zapojených zemí s tímto konceptem a vytváří evropskou databázi informací o sociální ekonomice. Jedním z čelných představitelů EMES je Jacques Defourny.

CIRIEC, celým názvem International Centre of Research and Information on the Public, Social and Cooperative Economy, je mezinárodní výzkumná sít', která podobně jako EMES realizuje výzkumy a vydává publikace zaměřené, mimo jiné na sociální ekonomiku (jak je patrné z názvu, sociální ekonomika je jednou ze tří klíčových oblastí zájmu CIRIEC). Byla založena již v roce 1947 a mezi osobnosti, které se pod hlavičkou této organizace zabývají sociální ekonomikou, patří např. Rafael Chaves Ávila a José Luis Monzon Campos (srov. CIRIEC International [b.r.]; Dohnalová, Průša 2011; EMES Network ©2014).

Z tohoto stručného historického souhrnu plyne, že přibližně od 70. -80. let minulého století na „západě“ a od 90. let (ale především až po roce 2000) v postkomunistickém bloku, opět vystupuje do popředí zájmu (a praktické realizace) koncepce sociální ekonomiky. Tento pojem (koncept) je zaváděn do praxe. Stává se předmětem zájmu politiků, odborníků (nejen ekonomického zaměření) a postupně se konceptualizuje a získává určitou ustálenou formu.

V následující podkapitole budu sociální ekonomiku definovat a následně se blíže zaměřím na sociální podnikání.

### 2.3 Přístupy k sociální ekonomice

V současné době se při snaze definovat sociální ekonomiku vychází ze dvou základních pojetí toho pojmu, jsou jimi tzv. právně-institucionální přístup a normativní přístup (srov. Dohnalová a kol. 2012; Hunčová 2007).

V rámci **právně-institucionálního přístupu** je sociální ekonomika definována na základě subjektů, které pod její hlavičku lze zařadit, vychází tedy z právních (či institucionálních) forem v jejichž rámci ony subjekty fungují. Mezi hlavní typy subjektů sociální ekonomiky potom patří (již zmiňovaná):

- družstva,
- vzájemně prospěšné společnosti,
- asociace,
- nadace.

K těmto tzv. „čtyřem základním pilířům“ (které jsou dány historickým vývojem) sociální ekonomiky (Dohnalová a kol. 2012) se potom přidávají různé formy nově vznikajících sociálních podniků. Dle legislativ a specifických podmínek jednotlivých států, lze mezi další subjekty sociální ekonomiky, mimo jmenované základní jádro, přidat i rozvojové agentury, integrační podniky, dobrovolná sdružení a organizace, podniky se sociálním zaměřením, střediska sociální integrace, sociálně zaměřená sdružení apod. (srov. Chaves, Monzóna 2007, s 69; Dohnalová, Průša 2011). Situace je tedy taková, že k základní čtyřce (respektive „pětce“, počítám-li k základním formám i sociální podnik) organizací (typů) v rámci sociální ekonomiky konkrétního státu se může, s přihlédnutím ke konkrétní situaci dané země, přidat i forma subjektu sociální ekonomiky, která v jiných státech nefunguje. Za vhodné považuji dodat, že ani ony čtyři pilíře nefigurují vždy v každém státě, ve kterém, alespoň částečně (třeba bez legislativního uchopení), je sociální ekonomika provozována.

**Normativní přístup** je zaměřen nikoli na subjekty (organizace), ale na souhrn obvykle společných vlastností, které jsou subjektům sociální ekonomiky vlastní (nebo alespoň blízké). Na základě těchto kolektivně přijímaných principů lze sociální ekonomiku definovat jako ekonomiku:



- Soukromou (privátní), ovšem nikoli ziskovou a pouze pro generování zisku určenou, přestože se její subjekty stávají účastníky trhu.
- Samostatnou, tedy autonomní na vládách i trhu, a to i ve smyslu financování (byť finance z jiných sektorů nevyklučuje).
- Demokratickou, členskou, založenou na konsenzu, principu „jeden člen = jeden hlas“.
- Otevřenou (zájemcům souhlasícím s cíli organizace či sdružení jsou dveře otevřeny).
- Dobrovolnou (jak v oblasti vstupu, výstupu členů, vzniku i zániku samotné organizace apod.).
- Solidárně a sociálně orientovanou (co se cílů a činnosti týká).
- Se vztahem k místu fungování, k regionu.
- Nezaměřenou na zisk, byť s možností dosahovat jej na klasickém trhu.
- Vysoce heterogenní v oblasti subjektů (již výše popsané množství forem organizací fungujících v rámci sociální ekonomiky) činností, vztahů apod.
- Vícezdrojově financovanou (vlastní činnost – prodej zboží a služeb, příspěvky, dary, dotace...), využívající finance (a případný zisk) převážně pro udržení rozvoje organizace, pro pomoc členům apod. (srov. Dohnalová a kol. 2012; Hunčová 2007, s. 27).

## 2.4 Definice sociální ekonomiky

Doposud jsem k sociální ekonomice jako pojmu přistupoval spíše široce, snažil jsem se vysvětlit její principy, vlastnosti, přiblížit její subjekty a stručně i historický vývoj a její prosazování se v rámci moderních dějin Evropy. Nyní si dovoluji shrnout předchozí rozsáhlejší pojednání do několika definic, které jsou v současné době v této oblasti obecně uznávány, byť nejsou považovány za absolutní (Dohnalová a kol. 2009). Využiji k tomu definice dvou předních výzkumných společností, a to EMES a CIRIEC, protože, jak uvádí Šloufová (2010), v těchto společnostech pracují jedni z nejvýznamnějších odborníků v oblasti sociální ekonomiky. Dalším důvodem je, že jde o definice relativně nové a přitom do jisté míry vycházející z dalších dokumentů (i dříve sepsaných)<sup>10</sup>, které se této problematice věnují. Navíc jsou uváděny v česky psané literatuře, věnující se otázkám sociální ekonomiky v rámci České republiky, a předpokládám, že jsou tedy naší odbornou veřejností kladně přijímány. Obě definice, které předložím, v sobě kombinují normativní a právně-institucionální přístup.

<sup>10</sup> A o kterých jsem se také zmiňoval v části 2.2

Defourney pro EMES definuje sociální ekonomiku následovně: „...sociální ekonomika zahrnuje podniky z družstevního sektoru, vzájemně prospěšné a pojišťovací společnosti, nadace a další typy neziskových organizací, které sdílejí společné principy a vytvářejí třetí sektor moderních ekonomik. Subjekty sociální ekonomiky se odlišují od soukromého ziskového sektoru, protože jejich hlavním cílem je sloužit potřebám uživatelů nebo širšímu veřejnému zájmu, nikoli maximalizovat a rozdělovat zisky akcionářům nebo společníkům. Jsou také zcela odlišné od organizací ve veřejném sektoru, i když mohou získávat veřejné dotace na plnění svého poslání: jsou to samosprávné soukromé organizace s pravidlem „jeden člen, jeden hlas“ ve svém rozhodování.“ (EMES Network ©2014).

Definice od CIRIEC zní následovně: „Sociální ekonomika je soubor soukromých, formálně založených společností, s rozhodovací samostatností a svobodou členství, jež byly založeny za účelem splnění potřeb jejich členů prostřednictvím trhu a výroby zboží a poskytování služeb, pojištění a finančních služeb, kde rozhodování a jakékoli rozdělování zisků nebo přebytků mezi členy není přímo svázáno s kapitálem nebo poplatky zaplacenými jednotlivými členy, kteří mají každý jeden hlas. Sociální ekonomika také zahrnuje soukromé a formálně založené organizace s rozhodovací samostatností a svobodou členství, které poskytují netržní služby pro domácnosti a jejichž případné přebytky není možné vyčlenit pro ekonomické agenty, kteří je vytvářejí, kontrolují nebo financují“ (srov. Chaves, Monzóna 2007, s. 20; Dohnalová, Průša 2011, s. 37).

Jak z definice do jisté míry plyne (a na dalších stránkách citovaného dokumentu to je rozvedeno) rozlišují Chavez a Monzóna (2007) v rámci sociální ekonomiky dva subsektory, a to podnikově (tržně) orientovaný sektor, kam patří především družstva a další subjekty zaměřené na produkci a více tržní fungování a dále netržní sektor, který reprezentují např. nadace.

Tato předložená vymezení sociální ekonomiky vytvářejí základní hranice a obsah tohoto pojmu, stále však jde o značně obecné pojetí, které má sloužit především jako vodítko pro stále se rozvíjející koncept. Vzhledem k odlišnému historickému, sociálnímu a hospodářskému vývoji v jednotlivých zemích, je současná situace států Evropy odlišná a „naroubování“ principů sociální ekonomiky do hospodářství jednotlivých států probíhá odlišným způsobem. V každé zemi, která (ať již více či méně, za podpory státu či bez ní) principy sociální ekonomiky uplatňuje, se tak rozvíjí určitá specifická sociální ekonomika, limitovaná minimálně právním rámcem daného státu a proto je dle mého názoru v současné době nemožné vytvořit nějakou jednotnou, definitivní definici zmiňovaného pojmu. Osobně

se přikláním k normativnímu přístupu k sociální ekonomice, protože podle mého názoru není až tak důležité to, jakou právní formu určitý subjekt má (může jít o takový typ organizace, který v jiném státě neexistuje a pak se tedy špatně hledá v rámci institucionálního pohledu na věc), ale to co vykonává. A právě normativní přístup poskytuje širokou škálu bodů, které (ovšem ne zcela nutně všechny) má subjekt sociální ekonomiky naplňovat.

## 3 SOCIÁLNÍ PODNIKÁNÍ

Pojetí sociálního podnikání se vytváří od 90. let 20. století. Zatímco v Evropě je tento pojem spojen se sociální ekonomikou, která tvoří jeho výchozí základnu, za oceánem, konkrétně v USA, je v rámci tohoto konceptu myšleno především získávání finančních zdrojů pro sociální inovace ve společnosti (Dohnalová a kol. 2012). Ve své práci se chci postupně dostat k situaci v České republice, která vychází z evropského modelu sociální ekonomiky a tedy i sociálního podnikání. Proto se zaměřím pouze tímto směrem a americkému pojetí se blíže věnovat nebudu.

Pojem sociální podnikání, tedy činnost sociálních podniků, už ve svém názvu vykazuje jednu ze svých definičních charakteristik. Podnikání odkazuje k trhu, a pokud opět připomenu definici sociální ekonomiky od společnosti CIRIEC, respektive její doplnění o dva subsektory, pak sociální podniky spadají do již zmiňovaného tržně orientovaného subsektoru. Sociální podnik tedy představuje institucionální dimenzi sociální ekonomiky, je jedním z jejich subjektů. A jak uvádí Hunčová (2007, s. 35) nejde o firmy podnikající „...*například v sociálních službách za účelem zisku.*“ U sociálních podniků jde opravdu o něco jiného. Zjednodušeně, jde o podnikání (fungování na trhu), v jehož rámci dochází k naplňování sociálních cílů. V následujícím oddíle toto opravdu velmi zjednodušené přiblížení sociálních podniků rozvedu.

### 3.1 Sociální podnik

Nejdříve vymezím pojem sociální podnik z pohledu mezinárodního (evropského), v další části práce, kdy se budu věnovat konkrétně situaci v České republice, pak připojím některé lokální, v naší zemi přijímané, definice a specifická vymezení.

V důsledku společenských, ekonomických a dalších změn (např. vývoj legislativy apod.), probíhajících v Evropě, došlo také ke změnám v oblasti sociální ekonomiky. Začaly se objevovat nové organizace, jež bylo možno řadit k subjektům sociální ekonomiky a původní, tradiční pilíře se v některých ohledech proměňovaly, inovovaly a celkově se přizpůsobovaly novým společenským (a samozřejmě také právním) požadavkům. Na tento trend reagovala skupina EMES a provedla v 15 zemích EU výzkum, z jehož závěrů vyplynulo vymezení nového subjektu (vycházejícího z principů sociální ekonomiky) na poli třetího sektoru,

kterým byl právě sociální podnik. Odborníci ze společnosti EMES na základě vysledovaných charakteristik tohoto nového fenoménu sestavili pracovní definici, nebo spíše rámcové vymezení, tzv. ideálního sociálního podniku. Sociální podnik se objevuje jako přímá reakce na selhání sociálního státu, jeho činnost je tedy přednostně zaměřena na oblast zaměstnanosti (a to hlavně osob s určitým znevýhodněním pro trh práce), na omezení sociální exkluze, na zlepšení kvality života a zdraví, dále na zkvalitnění života v oblastech s určitým omezením, s limity (myšleno odlehlé venkovské oblasti, oblasti s nízkou pracovní nabídkou apod.) atd. Zaměřuje se tedy na sociální potřeby, které nejsou dostatečně zajištěny státem a také je nelze uspokojit v rámci tržního fungování služeb. To vše ale vykonává za dodržení určitých principů, specifických především pro tržní sektor, v rámci své činnosti se totiž sociální podnik zaměřuje na produkci služeb či zboží (čímž se liší od některých jiných subjektů sociální ekonomiky).

EMES staví svou definici sociálního podniku na dvou zásadních kritériích – ekonomickém a sociálním. Obě tato hlediska jsou vlastně implicitně obsažena v pojmu samotném. Oba tyto aspekty sociálního podniku jsou rozebrány do několika podbodů:

- **Ekonomické hledisko:**

1. Sociální podniky provozují trvalé aktivity, jež jsou zaměřeny na výrobu zboží nebo služeb (či obou). Na rozdíl od neziskových organizací, není cílem sociálních podniků dobročinnost nebo přerozdělování financí (jako u nadací). Tyto podniky jsou zaměřeny na ekonomickou činnost, ta je jedním ze základních důvodů jejich existence.
2. Sociální podniky jsou charakteristické vysokým stupněm autonomie, jsou vytvářeny skupinami lidí z jejich dobrovolné, samostatné iniciativy. Řízení je založeno na plánech stanovených zevnitř vlastních podniků. Sociální podniky nejsou v žádné míře řízeny jinými institucemi a organizacemi (ať již veřejnými nebo soukromými). Rozhodují „sami o sobě“.
3. Sociální podnik přijímá možnost ekonomických rizik. V důsledku fungování v rámci trhu se musí takový podnik při zabezpečování nutných zdrojů (pro pokračování fungování) spoléhat na úsilí a činnost svých členů.

4. Sociální podniky sice mohou využívat dobrovolnickou práci, ovšem v rámci jejich provozu musí být přítomen alespoň minimální podíl práce placené.

- **Sociální hledisko:**

1. Prioritním cílem sociálního podniku je pomoci určité specifické společenské skupině, či společnosti jako takové. Sociální podniky se snaží v lokálních podmínkách podpořit smysl pro sociální zodpovědnost.
2. Podnět ke vzniku sociálního podniku přichází z iniciativy určité skupiny občanů, která sdílí stejné zájmy, potřeby, cíle. Tento „kolektivní“ formát je zachován, i když podnik řídí volení jednotlivci.
3. Rozhodování v rámci řízení a směřování sociálního podniku není dáno výší vloženého kapitálu. Naopak, mělo by se řídit demokratickým principem, kdy všechny hlasy mají stejnou váhu.
4. Sociální podniky usilují o participativní charakter, kdy zapojují všechny zúčastněné aktéry. Významná je také spolupráce s klienty a zákazníky sociálního podniku.
5. Sociální podniky v omezené míře mohou přerozdělovat případný zisk, vytvořený vykonávanou ekonomickou aktivitou<sup>11</sup> (Borzaga, Defourny 2001).

Je samozřejmé, že oba okruhy nelze vnímat odděleně, při vytváření pomyslného „ideálního“ sociálního podniku by se zmiňované charakteristiky komplexně propojily a dotyčný podnik by je beze zbytku všechny vykazoval. V reálném prostředí však existují spíše organizace na periferii (v okolí) onoho ideálního typu. Ostatně, tyto jmenované vlastnosti ani nemají tvořit nějakou přesně danou hranici<sup>12</sup>, která určuje co ještě je a co už není sociální podnik. Spíše jde o „...nástroj, pomocí kterého je možné určit, nakolik se zkoumaný podnik přibližuje k onomu ideálnímu typu.“ (Dohnalová, Průša 2011, s. 34). Sociální podniky vykonávají sociálně prospěšné činnosti v různých oblastech, především je možné zmínit širokou škálu sociálních služeb, místní rozvoj a také pracovní integraci osob zdravotně, sociálně či jinak znevýhodněných. Především poslední oblast je se sociálními podniky v Evropě spojena nejvíce. EMES tuto specifickou část sociálních podniků označuje jako

---

<sup>11</sup> Osobně bych tento bod řadil spíše mezi ekonomická hlediska.

<sup>12</sup> Opět se ukazuje, že v rámci třetího sektoru prakticky „nic“ nemá absolutně danou mez.

Work Integration Social Enterprises (WISE), tedy v češtině jako sociální podniky pro pracovní integraci, kdy tyto podniky jsou autonomními ekonomickými subjekty, jejichž hlavní cíl je pracovní integrace nezaměstnaných osob, které mají problém (skrže určitý handicap) uplatnit se na otevřeném trhu práce (Davister, Defourny, Gregorio 2004).

Z tohoto úhlu pohledu nahlíží na sociální podniky také organizace CEFEC, která definuje v tzv. Linecké výzvě (Linz Appeal)<sup>13</sup> sociální podniky jako kterýkoli podnik, jež je primárně založen za účelem podpory sociální a ekonomické integrace postižených a znevýhodněných lidí, přičemž jeho aktivity zahrnují jak určitý nácvik a rehabilitaci, tak i ekonomické (komerční) aktivity. Konkrétně pak hovoří o sociálních firmách (jako typu sociálního podniku), které jsou dle CEFEC vytvořeny za účelem zaměstnání lidí se zdravotním handicapem, případně jiným znevýhodněním na trhu práce. Jde o podnik, který využívá svou vlastní tržně orientovanou produkci zboží a služeb k plnění sociální cílů. Výraznou část zaměstnanců pak tvoří osoby znevýhodněné na trhu práce (jakkoli), přičemž je dbáno na rovný přístup k intaktním i k znevýhodněným zaměstnancům. Každý ze zaměstnanců obdrží za práci tržní mzdu (Social Firms Europe CEFEC ©2014).

Je tedy možné konstatovat, že byt' mají sociální podniky širší záběr, než „pouhou“ pracovní integraci, je tato jejich vlastnost velmi významná a jak poukážu v následující podkapitole, jde také o vlastnost nejčastěji využívanou v rámci fungování (zavádění) pojmu sociální podnik (či sociální firma) do praxe i teorie v rámci českého prostředí.

Jako souhrn myšlenek z této kapitoly (a částečně i těch předchozích) uvedu na tomto místě závěrečné shrnutí.

Bývá obvyklým jevem, že definovaný pojem je svým vymezením ohraničen (jak již latinský význam „definice“ napovídá) a jednoznačně oddělen od jiných pojmů. Ostatně, proto se ve vědě, ale i jiných oblastech lidského konání definuje. Jak jsem již ukázal, i v mnou popisované problematice jsou vyvíjeny snahy o jasné vymezení pojmů, leč znovu musím připomenout „promíšenost“ třetího sektoru a z toho plynoucí příbuznost konceptů, které v rámci tohoto prostoru existují. Proto jde spíše o pracovní (ne absolutně platné) definice. Možná si čtenář pokládá otázku, proč tuto skutečnost opět připomínám. Z prostého důvodu. Sociální podnikání se totiž také neomezuje na určitou úzce vytyčenou oblast. Koncept sociálního podnikání vychází ze sociální ekonomiky, nejprimitivněji jej lze definovat jako činnost sociálních podniků (jako subjektů sociální ekonomiky), ale sociálně mohou podnikat i

---

<sup>13</sup> Více na <http://socialfirmseurope.org/wp-content/uploads/2011/12/Linz-Appeal-Part-A1.pdf>

jiné subjekty, např. některé organizace neziskového sektoru (což, jak jsem se již pokoušel vysvětlit, je sice příbuzná, ale nikoli stejná oblast třetího sektoru jako sociální ekonomika). Opět je zde vidět jistý průnik mezi definovanými sférami. Neziskové organizace obvykle sociálně podnikají v rámci své doplňkové činnosti a především podle modelu WISE, snahou je tedy především pracovní integrace „neperspektivních“ uchazečů o zaměstnání. K problematice vymezení sociálních podniků přispívá Defourny (2004) schématem, ve kterém umísťuje sociální podniky někde na půl cesty mezi družstvy a právě zmiňovanými neziskovými organizacemi (schéma opět předkládám v počestěné verzi od Dohnalové).



Obrázek č. 2: Grafické vymezení sociálních podniků

Zdroj: Dohnalová a kol. 2012

Připomenuli-li neexistenci ideálního sociálního podniku a také absenci instituce, která by kontrolovala, zda subjekt tvrdící o sobě, že je sociálním podnikem, splňuje navržená kritéria (pracovní definici), mohou konstatovat, že v různých státech Evropy (opět podle lokálních podmínek) sociálně podnikají různé organizace v různých právních formách. Koncept sociálního podnikání si každá země (respektive lidé a instituce zabývající se touto problematikou, protože ne vždy se v této oblasti angažují státní orgány) upravuje k obrazu<sup>14</sup> svému. Inspirací na této cestě jsou definice a doporučení mezinárodních organizací, které obvykle sdružují poznatky z více zemí a potom také zkušenosti a případné dokumenty států, ve kterých tento koncept úspěšně funguje (např. vzor Velké Británie aplikovaný na podmínky České republiky viz dále).

<sup>14</sup> Konkrétním podmínkám



## 4 SOCIÁLNÍ EKONOMIKA A SOCIÁLNÍ PODNIKÁNÍ V ČESKÉ REPUBLICE

Doposud jsem pojednával o zmiňovaných konceptech především z obecného, mezinárodně přijímaného pohledu, byť jsem samozřejmě občas zabrousil i do situace v naší republice. Protože se však chci věnovat české sociální firmě, mám za to, že je důležité řádně vymezit postavení sociálních podniků v České republice.

### 4.1 Historický exkurz

Následující podkapitolu chci věnovat pohledu do historie. Pravdou je, že do minulosti jsem se již jednou v této práci podíval, ovšem tentokrát se chci věnovat přímo českým zemím, potažmo České republice. Velmi stručně jsem již naznačil (podkapitola 2.2), že v našich končinách se prekoncept sociální ekonomiky velmi živě rozvíjel a nyní bych chtěl tuto myšlenku podrobněji rozvést. Zároveň si touto pasáží připravím určitý výchozí rámec, či pozadí, pro následnou kapitolu, věnovanou sociálním podnikům u nás v současnosti. A zároveň chci následujícím textem ukázat, že sice příslušíme zatím ke státům, které rozhodně nepatří k evropské špičce v zavádění sociální ekonomiky, potažmo sociálního podnikání do praxe, legislativy apod. (viz Chaves, Monzóna 2007), ale že z hlediska historie se máme o co opřít a z čeho vycházet. Toto tvrzení přímo potvrzují Dohnalová a Průša (2011, str. 42) následujícím vyjádřením o situaci České republiky ve vztahu k popisovanému tématu: „*Sociální podniky navazují ... na minulé tradice. Solidarita, vzájemnost, spolky, nadace a družstva u nás existují v nějaké formě už více než století, proto je v českých podmínkách pro přijetí sociální ekonomiky dostatek předpokladů.*“<sup>15</sup>

Ona tradice vzájemnosti, svépomoci a dobrovolnictví zapouští své kořeny v naší kultuře především od přelomu 18. a 19. století, podobně jak se tomu dělo ve většině zemí Evropy. V této době vznikaly učené společnosti (již v roce 1784 byla založena Královská česká společnost nauk, v zásadě předchůdce Československé akademie věd a následně Akademie věd České republiky), hospodářské a mecenášské spolky, také samozřejmě první družstva a vzájemné pojišťovny (první takovou institucí byla Moravsko-slezská vzájemná

---

<sup>15</sup> Za sebe pouze doplním, že ony předpoklady nejsou, žel, doposud zcela naplňovány.

pojišťovna v Brně, založená roku 1826). Rozvoji spolkového života výrazně napomohl legislativní zásah – zákon č. 134/1867, o právu spolčovacím, jinak také spolkový liberální zákon, který umožnil legalizaci a další zakládání spolků různých forem v nejrůznějších oblastech společenského života. Zajímavé přitom je, že dotyčný zákon se nevztahoval na spolky, které vznikaly za účelem dosažení zisku. Takové organizace se řídily odlišnou legislativou. Oblíbenost spolkové a družstevní činnosti dokládá i statistika. Koncem 60. let 19. století se v Čechách nacházela takřka polovina všech spolků v rámci celé monarchie. Určitě k tomu hodně dopomohla i výrazná průmyslová orientace českých zemí v rámci Rakouska-Uherska (Dohnalová, Průša 2011). Skovajsa (2010) k tomu přidává, že mimo rozvoj sdružování a svépomoci v rámci občanské společnosti se rozvíjelo taktéž kapitalistické hospodářství a postupně se utvořila třída majetných českých podnikatelů, z nichž mnozí zastávali ideály filantropismu a mecenášství. Mezi (některé z mnoha) přední osobnosti zastávající principy solidarity a z dnešního pohledu i sociální ekonomiky, patří např. Josef Hlávka, zřizovatel významné nadace (jde o nejstarší českou nadaci z roku 1904), jejímž posláním byla především podpora vzdělanosti, kdy nadace poskytovala možnost studovat i jinak nemajetným osobám, které by se jinak k vyššímu vzdělání (skrže své sociální znevýhodnění) těžko dostaly. Tato nadace přetrvala až do současnosti (Hlávková nadace [b.r.]). Dalším v řadě je František Cyril Kampelík, jehož jméno je spojeno se zakládáním spořitelních a úvěrních záložen (družstev) především na českém venkově. Činil tak dle vzoru „patrona“ všech družstevníků - Friedricha Wilhelma Raiffeisena<sup>16</sup>. Tyto záložny měly být podle Raiffeisenova vzoru také především pro menší lokální (venkovskou) komunitu, úvěry se měly poskytovat jen členům a ručení bylo taktéž neomezené. Ve své době tento nápad

---

<sup>16</sup> Raiffeisen, starosta a filantrop z německého Heddesdorfu, řešil v polovině 19. století problém lidí ze zemědělských oblastí. Přejel ze soběstačné zemědělské společnosti na průmyslovou valná část rolníků „nezachytila“ a začala chudnout, nedostatek financí museli řešit půjčkami, a to často na úrovni lichvy. Raiffeisen zužitkoval znalost prostředí a využil vysledované vlastnosti zemědělců – totiž soudržnosti a vzájemné pomoci v náročných časech. V podstatě jí dal „pouze“ systémový charakter. Začal zakládat tzv. Zápujční pokladní spolky (Darlehenskassenvereine), které sdružovaly občany obcí, tedy ne příliš velký počet osob (v řádu desítek, maximálně stovek). Tito lidé se navzájem znali, důvěřovali si a do spolku se i navzájem vybírali (schvalovali členství dle posouzení morálního kreditu žadatele). Členové si navzájem ručili za dluhy celým majetkem. Základní kapitál se vytvořil na základě darů, případně zisky se nerozdělovaly, ale sloužily jako rezerva. Výše vloženého majetku neměla vliv na rozhodování, každý člen měl pouze jeden hlas. Půjčky členům se poskytovaly na předem dané účely. Tímto způsobem svépomoci se pak také upevňovaly v komunitě, takže výsledek přinášel prospěch jak po ekonomické tak i sociální stránce (Profit – E15 ©2014).

(aplikace cizího modelu na místní podmínky) nedošel uznání, ale již za několik desítek let, koncem 19. století se začal úspěšně rozvíjet. Byť se za duchovního otce těchto záložendružstev musí považovat Raiffeisen, získaly v českém prostředí, především z nacionálních důvodů, název kumpeličky. Na povznesení především chudších vrstev se zaměřoval František Ladislav Chleborad, národohospodář, vlastenec a průkopník družstevnictví. Propagoval svépomoc dělníků a také jejich vzdělanost. V roce 1868 založil v Praze družstvo Oul.

Roku 1873 byl vydán zákon č. 70/1873, o v ýd ěl k ov ýc h a h o s p o d á ř s k ýc h d r u ž s t v e c h, čímž bylo družstevnictví opět více podpořeno. Družstva se vymezovala jako sdružení s neomezeným počtem členů, která jsou zřizována k hospodářské činnosti a která mají podporovat výdělek či hospodaření svých členů a tímto jejich celkový blahobyť. V roce 1908 vzniká institucionální základna družstevního života – Ústřední svaz československých konzumních, výrobních a hospodářských družstev. Družstevní svépomoc byla využita takřka ve všech možných oblastech podnikání (družstva výrobní, zpracovatelská, zemědělská, spotřební, nákupní, odbytová, ale i bytová a kulturní). Vrcholu dosáhlo české družstevnictví mezi světovými válkami (Němcová a kol. 2001).

Negativní společenské následky první světové války vyvolaly potřebu dobročinných a charitativních spolků, tyto organizace pak dále působily i v prostředí první republiky, kdy se uplatňovali především v období ekonomické krize (a vůbec v nelehkých časech stabilizace poválečné situace a hospodářství nově vzniklého státu). Spolkový život dosáhl vrcholu krátce před druhou světovou válkou, tehdy jím byla společnost přímo prodchnuta. Vznikalo množství sportovních, zájmových, studentských, menšinových atd. spolků. Na okraj stojí za připomenutí zakládání spolků (čtenářských klubů) skautem a spisovatelem Jaroslavem Foglarem, kdy tyto kluby byly vedeny skrze určité návody a ideály, které prezentoval časopis Mladý hlasatel a vedl své členy ke zdravému životnímu stylu, sociální ohleduplnosti, prospěšnosti svému okolí a ekologičnosti (z dnešního pohledu tzv. enviromentální principy), vzájemné ohleduplnosti a do jisté míry i k občanství. Všechny tyto tendence však pohřbil rok 1939, povolené spolky se museli podřídít nacistické doktríně a postupně upadaly (srov. Dohnalová, Průša 2011; Foglar 1990).

V poválečném období přerušil postupnou obnovu spolků a družstev rok 1948, kdy myšlenka občanské svépomoci přestala být v očích vládnoucí třídy populární, případně nabrala zcela jiný směr (viz družstva po roce 1948). Mnohé spolky a společnosti byly zrušeny (např. kulturní družstva, spořitelní družstva, skaut apod.), případně znárodněny. Svobodný spolkový život jako takový zanikl, vše bylo kontrolováno ze strany státu. Doposud fungující družstevní systém zanikl a byl nahrazen novým „družstevním“ systémem, kdy např.

zemědělská družstva sloužila k mnohdy násilné kolektivizaci a ostatní družstva byla zbavena možnosti svobodného rozhodování (výrobním družstvům bylo určeno co a v jakém množství produkovat apod.). Ze spotřebních družstev vznikly (znárodněním) doposud známé Jednoty (Dohnalová a kol. 2012).

Tyto zásahy, které narušily kvalitně se vyvíjející občanské aktivity a v podstatě i rozvoj sociální ekonomiky u nás, mají dosah až do dnešní, postkomunistické doby. A lze říci, že do jisté míry stojí za tím, že sociální ekonomika, respektive sociální podnikání, nemá u nás zdaleka takovou podporu, jakou by si, s přihlédnutím k historickému kontextu, zasloužila. Ostatně i Defourny (2004) vidí jako jednu z příčin pomalejšího prosazování principů sociálního podnikání v postkomunistických státech jako důsledek nedůvěry občanů v družstva, kdy tento pojem je vnímán jako něco negativního, patřícího dobám minulým.

Po roce 1989 se na našem území obnovuje svobodná, alespoň relativně, občanská společnost. Výrazný byl přechod z centrálně plánovaného hospodářství na tržní ekonomiku, jejíž principy se snad i mírně přeceňovaly<sup>17</sup>. České (nějaký čas tedy ještě československé) hospodářství a společnost vůbec se začali přizpůsobovat západnímu modelu. Brzy po revoluci je tedy i u nás možno identifikovat rozložení sektorů obdobné tomu, jak jsem uvedl v podkapitole 2.1. V rámci vznikajícího třetího sektoru se započalo s obnovou některých dříve zrušených, případně tvrdě totalitnímu režimu přizpůsobených institucí a organizací. Již v roce 1990 byl zákonem o sdružování občanů umožněn vznik různých svobodných<sup>18</sup> „spolků“ a sdružení (klubů, svazů apod.), které měli být prospěšné svým členům. Celá řada takto „nově“ vzniklých sdružení navazovala na bývalé tradice a případně na své dříve zrušené předchůdce. Postupně se začal formovat neziskový sektor, kdy jako první byly uzákoněny obecně prospěšné společnosti (zákon č. 248/1995 Sb.). Dále vznikly nadace a nadační fondy (zákon č. 227/1997 Sb.) a právní úpravu dostaly i církve a náboženské společnosti. V polovině devadesátých let byly činěny pokusy obnovit fungování záložen (úvěrových družstev) jako určité protiváhy velkých bankovních domů. Žel tato snaha přišla vniveč, především proto, že za obnovenými kampeličkami stáli mnohdy podvodníci (nebo amatéři) a nebylo nezvyklé, že nakonec byly ukončeny tunelem<sup>19</sup> (Peníze.cz ©2000 - 2014). Třebaže družstevní záložny v menší míře přetrvaly, pojem „kampelička“ získal pejorativní zabarvení.

---

<sup>17</sup> A pokud dříve byl člověk omezen státem, v dnešní době je omezován svými možnostmi prosadit se na trhu... Ale to je již poněkud jiné téma.

<sup>18</sup> Jak je uvedeno v § 1 tohoto zákona, občané disponují právem na svobodné sdružování bez státního povolení, tedy obrát o 180° oproti letem minulým.

<sup>19</sup> Tunneling, jedno z mála slov, kterým čeština obohatila mezinárodní slovník...

Proces politicko-hospodářsko-společenských změn po roce 1989 zasáhl samozřejmě také „sektor“ družstevní. V prvé řadě šlo při reformaci družstevnictví o návrat k původnímu konceptu družstev, o to, aby česká družstva začala vyhovovat (naplňovat) mezinárodní družstevní standardy a principy a aby ze sebe „smyla“ stigma negativního vnímání reliktu doby minulé<sup>20</sup>. Roku 1992 přijal parlament zákon č 42/1992 o úpravě majetkových vztahů a vypořádání majetkových nároků v družstvech. Tímto dokumentem bylo rozhodnuto, že se družstva přemění na subjekty vyhovující formám obchodního zákoníku. Čímž se družstvům dostalo zrovnoprávnění s dalšími podnikatelskými subjekty. O rok později, 1993, byl založen zajišťující orgán pro družstevní „sektor“ - Družstevní Asociace České republiky. Tato asociace vystupuje jako reprezentant směrem k vládě a také k mezinárodním organizacím, které mají k družstvům nějaký vztah. Poskytuje poradenství, osvětu, pomoc v oblasti legislativy, koordinuje aktivity družstev apod. Také se do určité míry zaměřuje na otázky sociální ekonomiky (Družstevní Asociace České republiky ©2002 – 2014).

## 4.2 Současná situace

Jak je z předchozího textu doufám patrné, v průběhu devadesátých let se postupně vytvořila oblast třetího sektoru, která byla reprezentována především neziskovými organizacemi a různými občanskými sdruženími. Dále existovala družstva, spíše pojímaná jako podnikatelské, tedy tržní, subjekty. Jednotlivé sektory byly vcelku výrazně ohraničeny – v tomto sektoru se generuje zisk, tento má „pod palcem stát“ a v tom dalším „pomáháme, o zisk se nestaráme“. O konceptu sociální ekonomiky, potažmo o sociálním podnikání se začíná na našem území více hovořit až koncem devadesátých let a za zlomový je pak považován rok 2002. V tomto roce totiž proběhla v Praze, jako v první postkomunistické zemi, konference o sociální ekonomice. Účastnilo se jí přes 600 zainteresovaných osob ze všech států EU a dokonce i několika mimoevropských zemí. V rámci této **Mezinárodní konference o šíření sociální ekonomiky** byla přijata deklaráce (tzv. Pražská deklaráce) o podpoře společenského rámce pro zavádění principů sociální ekonomiky v České republice a také v dalších zemích střední a východní Evropy.

---

<sup>20</sup> Abych byl upřímný, osobně jsem pojem „družstvo“ měl až někdy do dob gymnaziálních spojen pouze s minulým režimem a zemědělstvím, s „chudáky sedláky“, které soudruzi kolektivizovali a s tím, jak to nakonec v JZD stejně nefungovalo. Pravděpodobně za tento „názor“ mohla obrácená propaganda let devadesátých a třebaže je to pouze má zkušenost (tedy lze pochybovat o relevantnosti zobecnění) myslím si, že podobný „nádech“ má pojem „družstvo“ pro mnoho mých současníků a ostatně i osob o několik ročníků nade mnou.

Ačkoli se konference účastnili někteří čeští politici (jmenovitě např. tehdejší předseda vlády Vladimír Špidla, ministr zemědělství Jaroslav Palas nebo první náměstek MPSV Petr Šimerka) zájem reprezentantů parlamentu, tedy zákonodárského orgánu, byl mizivý, k účasti se přihlásil pouhý jeden poslanec (CECOP-EST [b.r.]).

K problematice zavádění konceptu sociální ekonomiky do států bývalého komunistického bloku se vyjadřuje Defourmy (2004). Situaci vnímá tak, že v západních státech, kde byl tento již relativně fungující (slibně se rozvíjející) koncept do značné míry upozaděn státní péčí (sociální stát) došlo „jen“ k jeho revitalizaci. Obnově principů sociální ekonomiky a novému zavádění sociálních podniků nestála, jako v případě postkomunistických států, v cestě dlouhá desetiletí, v jejichž rámci dříve fungující subjekty buď zcela vymizely z mapy hospodářství, nebo alespoň nabraly značně odlišný směr oproti svému původnímu poslání. Mezi hlavní problémy, které omezují nastoupení sociální ekonomiky v těchto státech, tedy i u nás, řadí tyto:

- Politika státu se příliš spoléhá na fungování volného trhu a nedoceňuje alternativní podniky, především v oblasti lokálního rozvoje;
- Některé subjekty sociální ekonomiky, např. družstva, jsou stále negativně vnímána jako organizace spojené s předchozím režimem;
- Přetrvávající vysoká závislost na státu v sociální oblasti;
- Nedostatečný (chybějící) legislativní rámec;
- Nedostatečná důvěra v solidární jednání (to je bráno především jako fenomén rodinného, přátelského vztahu);
- Ekonomické aktivity jsou vnímány jako přínosné pro vlastní cíle, nikoli jako přínosné pro společnost či okolí;
- Problém mobilizace zdrojů.

I takto je tedy možné shrnout důvody opožděného nástupu sociální ekonomiky v České republice. Ačkoli stále v naší zemi chybí legislativní uchopení tohoto pojetí třetího sektoru, čímž je tento koncept poněkud upozaděn za neziskovým sektorem (který legislativu má), se kterým se i díky jeho významnějšímu postavení dosti překrývá, není zdejší situace až tolik černá, jak by se z předchozího textu snad mohlo zdát. Díky zpřístupňování a postupnému překládání zahraničních teoretických textů a výzkumů, také díky zprostředkování zkušeností ze zahraniční praxe a především díky snaze místních organizací a institucí se myšlenky sociální ekonomiky postupně dostávají do širšího povědomí, vznikají české sociální podniky a také se tvoří specifické české pojetí této problematiky.

V roce 2010 vytvořilo Ministerstvo práce a sociálních věcí (MPSV), v rámci Výzvy pro předkládání grantových projektů OP LZZ „Sociální ekonomika“, několik principů, které mají napomoci charakterizovat sociální podnik:

- „Sociální podnik přispívá ke snižování nezaměstnanosti a k podpoře sociálního začleňování: min. 40 % zaměstnanců z celkového počtu zaměstnanců sociálního podniku musí pocházet z cílových skupin – započítávají se úvazky, přičemž minimální výše úvazku - pracovní smlouva, dohoda o pracovní činnosti - pro 1 zaměstnance z cílových skupin je 0,4. Žadatel musí písemně uzavřít se zaměstnanci pracovní právní vztah - akceptována je pracovní smlouva, nebo dohoda o pracovní činnosti, dohody o provedení práce nejsou pro zaměstnance z cílových skupin v této výzvě přípustné. Vztahy sociálního podniku směřují k maximálně možnému zapojení pracovníků do rozhodování a k posílení sociální soudržnosti.
- Případný zisk z účasti na trhu je použit pro rozvoj sociálního podniku a/nebo naplňování jeho obecně prospěšných cílů, nikoli pro přerozdělování zakladatelům/podílníkům/společníkům/akcionářům, přičemž min. 51 % zisku je povinen příjemce reinvestovat do sociálního podniku (přesné % si vydefinuje žadatel sám ve svých dokladech o právní subjektivitě). Zisk je možné reinvestovat průběžně podle potřeby daného podniku; reinvestice zisku je do zvyšování kvalifikace zaměstnanců, nákupu nových technologií souvisejících se zaváděním nových služeb a produktů firmy, do plnění obecně prospěšného cíle organizace, do vytvoření zázemí pro nové zaměstnance.
- Sociální podnik je orientován lokálně/ regionálně a environmentálně, tzn. uspokojuje místní potřeby a využívá místní zdroje, vstupuje do místních iniciativ a partnerství, přispívá místnímu rozvoji a zohledňuje environmentální aspekty.“  
(ESF v ČR ©2008)

Obdobně je sociální podnik vymezován v 8. Výzvě Integrovaného operačního programu, v jehož rámci mohou žadatelé získat investiční podporu pro své podnikatelské aktivity (MPSV.CZ [2014]). V těchto dokumentech jsou také specifikovány podporované cílové skupiny (totožné s vymezením osob znevýhodněných na trhu práce z kapitoly 1) a dále subjekty – formy sociálních podniků, které mohou podat žádost. Jde o **fyzické osoby (OSVČ)** a následující formy **podnikatelských právnických osob**: společnost s ručením omezeným, akciová společnost, družstvo, komanditní společnost, veřejná obchodní společnost a podnikatelské právní osoby podnikající na základě oprávnění podle zvláštních právních

předpisů. Žadatelé mohou být také **nestátní neziskové organizace**, a to obecně prospěšná společnost a evidovaná církevní právnická osoba.

Jak plyne ze studie, kterou zpracovaly Bednáriková a Francová (2011) pro skupinu TESSEA, je aktivita MPSV pro sociální ekonomiku v rámci české veřejné správy a vládních resortů největší. Navíc jako jediný představitel státu přichází MPSV i s určitou definicí, či alespoň vymezením sociálního podniku (jako zásadním subjektem sociální ekonomiky v českém prostředí, byť toto vymezení vychází hlavně z práce TESSEA, viz dále). Ostatní ministerstva, pokud lze hovořit o jejich zaměření na otázky sociální ekonomiky, se na podpoře tohoto konceptu podílejí spíše nepřímo. Sociální podniky mohou např. žádat o podporu v rámci výzev Ministerstva průmyslu a obchodu (MPO), kdy ovšem jsou tyto „pobídky“ pro podnikání zaměřeny na malé a střední podniky obecně, nikoli na sociální podnikání (např. výzvy v rámci Operačního programu Podnikání a Inovace). Ministerstvo pro místní rozvoj (MMR) má řídicí úlohu v Integrovaném operačním programu (finance z Evropského fondu pro regionální rozvoj) a i z něj mohou sociální podniky získat určitou investiční podporu pro svůj rozvoj. Opět ale jen jako jedni z mnoha. Lze konstatovat, že ze strany státu toho není v oblasti prosazování principů sociální ekonomiky v České republice vykonáno příliš mnoho.

Žel, chybějící legislativní uchopení a kompetenční nejasnost – „do jakého resortu sociální ekonomiku (podnikání) zařadit“, omezují větší státní podporu tohoto konceptu. Když se opět vrátím ke studii Bednárikové a Francové (2011), další zásadní potíž při zavádění sociální ekonomiky lze identifikovat jako neochotu jednotlivých rezortů přibrat si tuto novou „povinnost“ do své agendy. Jak je ve studii poznamenáno: „*Na mnoha jednáních jsme se setkali s přístupem, že se jedná o dobrou věc, která by obecně mohla pomoci, ale doporučili nám vždy obrátit se na jiný rezort.*“ (s. 26). Vyjádření velmi výstižné a smutné!

Pokud je tedy sociální ekonomika pro vládu spíše „horkým bramborem“ (a pro legislativní sbor pojmem, kterým nemá cenu se zatím vůbec zaobírat) zbývá více prostoru pro nevládní organizace, instituce, skupiny a sdružení. V oblasti prosazování principů sociální ekonomiky, zavádění sociálního podnikání do praxe, definování těchto pojmů v souladu s místními podmínkami a potřebami společnosti, se angažuje v rámci naší republiky celá řada „společností“<sup>21</sup>. A právě na základě jejich činnosti a jejich často písemných výstupů (článků, publikací apod.) se pokusím vytvořit obraz sociální ekonomiky a sociálního podniku „jak je

---

<sup>21</sup> Tímto pojmem (společnost) si dovoluji zahrnout veškeré různé formy subjektů a lidí, které na tomto poli u nás pracují.



vnímáme u nás“ (a jak u nás v praxi fungují). Samozřejmě vezmu v potaz výše uvedené hledisko MPSV.

Jako první uvedu pojetí sociální ekonomiky a sociálního podnikání od již zmiňované Tematické sítě pro rozvoj sociální ekonomiky (TESSEA), která funguje pod hlavičkou P3 - People, Planet, Profit, o.p.s. Nejdřív obecně k P3. Jde o společnost, která se zaměřuje na podporu sociálního a společensky prospěšného podnikání, na zavádění inovací do podnikání s pozitivním dopadem na společnost. Společnost provozuje web [www.ceske-socialni-podnikani.cz](http://www.ceske-socialni-podnikani.cz), na kterém zveřejňuje informace o sociální ekonomice a sociálním podnikání v České republice. Služby společnosti jsou zaměřeny na osvětu široké veřejnosti, dále fungují pro činovníky veřejné správy, vysokoškolské, vědecké a výzkumné instituce a také pro komerční i neziskové subjekty, které se snaží (chtějí) sociálně podnikat. P3 také koordinuje činnost TESSEA, samotná Tematická síť pro rozvoj sociální ekonomiky v ČR totiž není právnickou osobou (P3 ©2014).

Tematická síť pro rozvoj sociální ekonomiky sdružuje *„jednotlivce, podnikatele, nestátní neziskové organizace, vysoké školy a další instituce, které spojuje společný zájem – prosazovat sociální ekonomiku a sociální podnikání do povědomí laické i odborné veřejnosti.“* (České sociální podnikání ©2014). TESSEA se zaměřuje na podporu vzdělávání a osvěty českých sociálních podnikatelů, na poradenství a podporu ve financování. Dále monitoruje a přispívá k rozvoji infrastruktury sociálního podnikání u nás a spolupracuje s evropskými sítěmi a organizacemi s obdobnou orientací. Mezi orgány patří předseda (tím je ředitel P3), expertní výbor a výroční členská schůze.

TESSEA vznikla roku 2009 a navazuje ve svých aktivitách na Národní tematickou síť pro sociální ekonomiku (ta fungovala v rámci projektu Equal) a na expertní skupinu NESEA. Pro mou práci je velmi důležité, že v roce 2011 vyšla v rámci této sítě publikace pod názvem *„Studie infrastruktury sociální ekonomiky v ČR“*<sup>22</sup>. Z této práce vzešlo několik definic a principů, se kterými budu pracovat. Jak je uvedeno v publikaci, ona vymezení sice vycházejí z evropského pohledu na věc (tedy mimo jiné z prací a definic, které jsem uváděl v kapitole 2), ale zároveň jsou upraveny pro kontext české reality sociální ekonomiky a sociálního podnikání.

Sociální ekonomika je tedy vnímána jako: *„souhrn aktivit uskutečňovaných subjekty sociální ekonomiky, jejichž cílem je zvýšit zaměstnanost v místních podmínkách anebo*

---

<sup>22</sup> V práci citováno jako (Bednáriková, Francová 2011)

*uspokojit další potřeby a cíle komunity v oblasti ekonomického, sociálního, kulturního a environmentálního rozvoje.*“ (Bednářiková, Francová 2011, s. 14). Za nikoli nepodstatné považují upozornit na to, že v první řadě je v rámci této definice pamatováno na problematiku zaměstnanosti. Ostatní oblasti jsou uvedeny druhotně a nejsou tak přímo specifikovány. K subjektům sociální ekonomiky TESSEA řadí: *„...sociální podniky, podpůrné finanční, poradenské a vzdělávací instituce pro sociální podnikání a nestátní neziskové organizace, které vykonávají ekonomické aktivity za účelem pracovního uplatnění svých klientů ... Subjekty ... sdílí společné hodnoty, kterými jsou naplňování veřejně prospěšného cíle, demokratického rozhodování, podpora iniciativy občanů, nezávislost na veřejných či soukromých institucích, jiný způsob zacházení se ziskem, zohledňování environmentálních aspektů, uspokojování přednostně místních potřeb a využívání přednostně místních zdrojů.*“ (s. 14)

Za sociální podnikání jsou pak považovány: *„podnikatelské aktivity prospívající společnosti a životnímu prostředí. Sociální podnikání hraje důležitou roli v místním rozvoji a často vytváří pracovní příležitosti pro osoby se zdravotním, sociálním nebo kulturním znevýhodněním. Zisk je z větší části použitý pro další rozvoj sociálního podniku. Pro sociální podnik je stejně důležité dosahování zisku jako zvýšení veřejného prospěchu.*“ (s. 14) Značnou část sociálních podniků potom u nás reprezentují tzv. integrační sociální podniky, které lze ztotožnit s pojetím WISE. Takovým sociálním podnikem se dle TESSEA: *„...rozumí „subjekt sociálního podnikání“, tj. právnická osoba založená dle soukromého práva nebo fyzická osoba, které splňují principy integračního sociálního podniku. Integrační sociální podnik naplňuje veřejně prospěšný cíl, kterým je zaměstnávání a sociální začleňování osob znevýhodněných na trhu práce, a tento cíl je formulován v zakládacích dokumentech. Vzniká a rozvíjí se na konceptu tzv. trojího prospěchu – ekonomického, sociálního a environmentálního.*“ (s. 16)

TESSEA také vytvořila, na základě evropského pojetí, soupis principů sociálních podniků, které má takový subjekt splňovat, nebo k nim alespoň směřovat. Dovolím si je shrnout do následující tabulky (kolonky označené hvězdičkou \* nejsou tak podstatné, jako zbytek). V první části tabulky uvádím obecné požadavky na sociální podniky, v druhé části přidávám charakteristiky patřící specificky k integračním sociálním podnikům.

<b>Sociální prospěch</b>	<b>Ekonomický prospěch</b>	<b>Environmentální a místní prospěch</b>
SP provozuje aktivity přínosné společnosti, nebo specifické části společnosti (skupina znevýhodněných osob)	SP vykonává soustavně ekonomickou aktivitu	SP se přednostně zaměřuje na uspokojení potřeb místní komunity
Zaměstnanci a členové SP se podílejí na usměrňování jeho směřování	SP je nezávislý v rozhodování a řízení na externích zřizovatelích	SP využívá především lokální zdroje
Zisk je použit především pro rozvoj SP a/nebo pro plnění veřejně prospěšných cílů	Alespoň minimální podíl na výnosech pochází z prodeje zboží a/nebo služeb	SP uspokojuje přednostně místní poptávku*
	SP zvládá ekonomická rizika	SP bere ohled na environmentální aspekty při výrobě (a spotřebě) – bere v potaz šetrný přístup k životnímu prostředí
	Práce v SP je placená (trend směřuje k placené práci, možnost mají ovšem také dobrovolníci)	SP navazuje spolupráci s důležitými místními aktéry
		SP se snaží o inovativní postupy řešení*
***	***	***
SP zaměstnává a sociálně integruje osoby znevýhodněné na trhu práce	Zisk je použit především pro rozvoj SP a/nebo pro plnění veřejně prospěšných cílů	
SP klade důraz na pracovní růst svých zaměstnanců, podporuje rozvoj jejich kompetencí	SP podporuje své zaměstnance ve zvyšování produktivity práce (pokud to je v jejich možnostech)	
Snaží se o inovativní postupy a řešení problémů*		

Tabulka č. 1: Znaky sociálního podniku dle TESSEA

Zdroj: Bednáriková, Francová 2011

Obdobně jako tomu je při vymezení sociálního podniku v evropském kontextu (tzv. ideální sociální podnik), tak i v tomto případě je třeba zmínit, že principy (integračního) sociálního podniku, které uvádím, slouží především jako návod, jako vzor toho, jak by měl sociální podnik fungovat.

Z takto zpracovaných principů vycházelo MPSV při tvorbě výše uvedených charakteristik sociálních podniků. Kdy tedy k obecným „návodům“ přidalo určité konkrétní, řekněme statistické údaje a požadavky.

Výzkumu v oblasti sociální ekonomiky se věnují, či věnovaly, také osoby a skupiny z akademického prostředí. Například Fakulta humanitních studií Univerzity Karlovy v Praze (FHS UK) již několik let spolupracuje se zahraničními institucemi a celkově se v oblasti probírané problematiky angažuje. Ze spolupráce Katedry studií občanské společnosti FHS UK a Výzkumného ústavu práce a sociálních věcí vzešla publikace „Sociální ekonomika“ ze které, mimo jiné, ve své práci čerpám<sup>23</sup>. Práce vychází z evropského přístupu k sociální ekonomice a zaměřuje se na oba přístupy, jak normativní, tak právně-institucionální. Dle normativního přístupu jsou na oblast sociální ekonomiky kladeny požadavky trojího prospěchu: sociálního, ekonomického a environmentálního. Takové vymezení odpovídá již popsanému náhledu skupiny TESSEA (principy sociálních podniků). V rámci sociální ekonomiky se u nás (po evropském vzoru) mají subjekty sociální ekonomiky zakládat svobodně a s důrazem na vnitřní demokratické rozhodování. Obecně by měla být prosazována tendence k zapojení ideálně všech pracovníků (zaměstnanců) do procesu řízení a rozhodování o firmě (společnosti...jednoduše subjektu sociální ekonomiky). Subjekt sociální ekonomiky má přispívat k veřejnému prospěchu buď celé společnosti, nebo určité skupiny lidí (v tomto je spatřován tzv. sociální prospěch). Při vymezování ekonomického prospěchu jde především o zacházení se ziskem, kdy tento má být užíván k vlastnímu rozvoji a k plnění místních potřeb, přičemž zisk lze generovat jako výsledek vlastní činnosti, případně ho lze dosáhnout na základě přijetí daru, dotaci apod. Ekonomická činnost subjektu musí být soustavná, nikoli jednorázová. Za svou činnost nese plnou odpovědnost (zda obstojí či zkrachuje) a je autonomní samosprávnou jednotkou. V oblasti environmentálního a místního prospěchu jde o zaměřenost především na místní podmínky, místní zdroje a komunitu. Taktéž je zde zahrnut požadavek ekologického, šetrného chování.

Je zřejmé, že charakteristiky opravdu vycházejí z již dříve popsaného modelu obecně platného napříč Evropou. Snad jen lze říci, že u nás jsou některé body (charakteristiky) spíše

---

<sup>23</sup> Jde o citace „Dohnalová, Průša 2011“

doporučovány, než přímo vyžadovány, jak tomu je v zahraničních studiích. Je tomu proto, že v rámci České republiky se sociální ekonomika teprve pomalu usidluje. Je snaha její principy spíše aplikovat na již existující struktury a „nějak“ ji vměstnat do našeho třetího, spíše neziskového sektoru. Ostatně i vymezené subjekty (právně-institucionální přístup) patří z valné části do neziskového prostoru. Dle Dohnalové a Průši (2011) sem lze zařadit obecně prospěšné společnosti, občanská sdružení (nově nahrazeny spolky), evidované právnické osoby církve, nadace, nadační fondy, některá družstva, obchodní společnosti založené za jiným účelem než je podnikání, dále osoby samostatně výdělečně činné, pokud jsou ze skupiny sociálně znevýhodněné (a částečně na okraj jsou pak řazeny organizace podporující nějakým způsobem sociální ekonomiku, např. poradenstvím apod.)

Takto vymezovaná sociální ekonomika do jisté míry směřuje k určitému zúženému pohledu na tento koncept. Zjednodušeně řečeno, spíše než o sociální ekonomice se u nás zaměřujeme na konkrétní část tohoto konceptu, na sociální podnikání.

Tuto myšlenku podporuje další z organizací věnujících se propagaci sociální ekonomiky u nás. Jde o Centrum sociální ekonomiky – CSE, které vzniklo v roce 2012 jako projekt Centra sociálních služeb Praha (Dohnalová a kol. 2012). Toto informační centrum se zaměřuje na propagaci sociálního podnikání a na přiblížení principů sociální ekonomiky. Poskytuje poradenské služby stávajícím sociálním podnikům (podnikatelům) a samozřejmě také novým zájemcům o toto ekonomické odvětví. V rámci tohoto Centra probíhají workshopy, vzdělávací kurzy a přednášky, díky kterým dostávají podnikatelé i případní zaměstnanci možnost bezplatného proškolení v podnikatelské i sociální (sociálně-ekonomické) oblasti. Snahou těchto vzdělávacích aktivit a případných programů je zaměřit se především na konkrétní, praktické problémy. Centrum sociální ekonomiky také zprostředkovává příklady dobré praxe, což může být značně motivující a také napomáhá k navázání spolupráce mezi sociálními podniky (Dohnalová a kol. 2012).

I přes převládající praktické zaměření CSE přispěla i tato organizace svým dílem k definování sociální ekonomiky, respektive (jak jsem naznačil výše) sociálního podnikání v naší republice. Sociální ekonomiku CSE vymezuje jako „*alternativu k veřejnému sektoru a trhu*“, kdy subjekty tohoto konceptu jsou charakteristické tím, že cíle jejich podnikání jsou jiné, než cíle vyloženě komerčních subjektů. Dále se již hovoří přímo o sociálních podnicích, které dle CSE spojují ekonomickou činnost se sociálními a environmentálními cíli. Uvedené vymezení je tentokrát mnohem úspornější a obecnější, než tomu bylo dosud, ovšem v zásadě je shodné s již uvedenými pohledy.

Dále se CSE věnuje konkrétněji sociálním podnikům, či sociálním firmám (kdy tyto pojmy užívá synonymicky). Sociální firmou je konkurenceschopný podnik fungující na běžném trhu, jehož cílem je zaměstnávat osoby, které jsou z určitých (zdravotních či sociálních) důvodů na klasickém trhu znevýhodněny. Sociální podniky nejsou zakládány za účelem maximalizace zisku, naopak, především usilují o vyřešení nějakého společenského, případně environmentálního problému. Sociální podniky také důsledně zachovávají etické principy podnikání, včetně rovných příležitostí (Sociální ekonomika [b.r.]).

Opět je vidět, že pojetí subjektů sociální ekonomiky směřuje k vymezení sociálních integračních podniků (alá již několikrát zmiňovaný model WISE), kdy je kladen důraz především na zvýšení zaměstnanosti určitých znevýhodněných osob, přičemž ale je stále pamatováno, byť z mého pohledu spíše druhotně, i na další cíle (např. environmentální).

Poslední, nikoli však nejméně významnou, českou organizaci, kterou v této části práce uvedu, je společnost Fokus Praha. Jedná se o nestátní neziskovou organizaci (založena jako občanské sdružení), která byla primárně zakládána s cílem podporovat osoby (které žijí mimo ústavy) s dlouhodobými duševními onemocněními a hájit jejich zájmy a práva. Jedná se o jednu z „poboček“ celorepublikové sítě Fokusů, která funguje pod hlavičkou Sdružení pro péči o duševně nemocné. Tato hlavní činnost (podpora duševně nemocných osob), byť je určitě důležitá a zajímavá, není pro mou práci příliš podstatná, proto se bližšímu představování Fokusu vyhnu a zaměřím se na jeho dílčí projekt „Rozvoj sociální firmy“, který vznikl v rámci programu EQUAL, pod patronací (a za finanční podpory) Evropského sociálního fondu. Výsledkem tohoto projektu je publikace „Sociální firma – výzva v podnikání 21. století“, která obsahuje vymezení sociálního podnikání, sociálních firem a, což je pro mou práci velmi důležité, také přehled 13ti standardů sociálních firem, dle nichž je možné identifikovat sociální firmu v českém prostředí. Tyto standardy zároveň fungují jako vodítko a určitý mustr při zakládání nových sociálních firem u nás. O nich podrobněji dále.

### 4.3 Sociální firma

Čtenář jistě zaznamenal, že se v předchozím textu vyskytovalo několik příbuzných pojmů – sociální podnik, sociální firma, sociální integrační podnik (obdoba modelu WISE). Ne vždy mohlo být z textu patrné, zda se jedná o totožné (stejnou „věc“ označující) pojmy, či naopak pojmy rozdílné. Rád bych tento problém osvětlil (a i proto jsem si nechal Fokus Praha až na konec). Sociální podnikání je praktická činnost či koncept vycházející ze sociální ekonomiky a jeho subjekt, tedy sociální podnik, provádí ekonomickou aktivitu, většinu zisku reinvestuje „sám do sebe“ a dosahuje sociálních, veřejně prospěšných a environmentálních cílů (a samozřejmě ekonomických, které ovšem nejsou prvořadé). Určitým specifickým typem sociálního podniku je tzv. sociální firma, která je přednostně zaměřena na zaměstnávání osob znevýhodněných na trhu práce (ať již jde o handicap zdravotní či sociální). Co se české (snad odborné) „literatury“<sup>24</sup> týká, bývá někdy pojem sociální podnik a sociální firma uváděn jako synonymum, případně není v textu ona jemná rozdílnost, podřazenost specifitějšího, užšího pojmu „sociální firma“ pod širší, obecnější pojem „sociální podnik“ zcela zřejmá (případně se hovoří pouze o sociálním podniku a pojem sociální firma není zmiňován – viz vymezení od MPSV). Nejkonkrétněji, alespoň ze zdrojů, které uvádím a které na základě osobní rešerše považuji za nejzásadnější, s těmito termíny pracuje právě Fokus Praha, který se do značné míry inspiroval pojetím sociálního podnikání, jak jej praktikují ve Velké Británii. V této zemi, byť také nemají pro tuto oblast vytvořenou legislativu, funguje sociální podnikání déle a úspěšněji než u nás. Velkou inspirací pro Fokus Praha, potažmo pro celou naši republiku (tu část společnosti, které by se sociální podnikání mohlo týkat) jsou organizace podporující koncept sociálního podnikání v Británii, přičemž jde např. o Social Firms UK<sup>25</sup> nebo Social enterprise UK – SEUK<sup>26</sup> aj. A právě pod inspirací Social Firms UK, identifikuje Fokus Praha sociální firmu tak, jak jsem ji popsal výše. Ostatně, doložím toto tvrzení přímo citací ze stránek Social Firms UK: „*Social Firms are one type of social enterprise. Social enterprises are businesses that trade for a social or environmental purpose, and their profits are reinvested back into the company to help them achieve this purpose. The specific social purpose of Social Firms is to create jobs for people who find it hardest to get them*“ (Social Firms UK [b.r.]).

---

<sup>24</sup> Mnohdy nejde o publikace jako takové, ale jen webové stránky.

<sup>25</sup> Více na: <http://www.socialfirmsuk.co.uk/>

<sup>26</sup> Více na: <http://www.socialenterprise.org.uk/>

Pokud volně přeložím zásadní části této definice (podtržené), pak sociální firma je jedním z typů sociálního podniku, jehož specifickým účelem je vytvářet pracovní místa pro osoby, které je složité zaměstnat (osoby znevýhodněné).

Osobně se k tomuto dělení přikláním, neboť v zásadě koresponduje s pojetím WISE a umožňuje lépe konkretizovat a rozlišovat. Pokud tedy budu používat termín sociální podnik, myslím tím ono obecnější a širší pojetí tohoto termínu, použiji-li pojem sociální firma, mám na mysli specifický druh sociálního podniku, tedy tzv. Work Integration Social Enterprises, neboli sociální integrační podnik (jak o něm píše TESSEA), čili subjekt sociální ekonomiky, který se prioritně, při zachování obecných zásad sociálního podnikání a konceptu sociální ekonomiky vůbec, snaží zaměstnat a tedy i sociálně začlenit osoby buď zdravotně či sociálně znevýhodněné – jak na trhu práce tak společensky vůbec. Vyjádřeno „matematicky: sociální podnik > sociální firma a sociální firma = sociální integrační podnik. Tolik tedy k ujasnění pojmosloví, jak jej používám v této práci. Jelikož jsem do této chvíle překládal vymezení probíraných fenoménů od různých autorů, mohlo se uvádění těchto pojmů zdát mírně zmatečné, ovšem od teď, kdykoli uvedu pojem sociální firma, půjde opravdu o užší vymezení sociálního podniku (a sociální podnik bude používán jako obecnější, nadřazený pojem).

Ještě krátce zpět k vymezení sociální firmy dle Fokusu Praha. Ve zmiňované příručce „Sociální firma – výzva v podnikání 21. století“ (s. 20) je v závěrečném přehledu třetí kapitoly uvedeno stručné, ale velmi výstižné shrnutí hodnot a principů fungování sociálních firem. Sociální firma vstupuje se svými výrobky a službami do prostředí klasického trhu a tím vytváří takřka běžné pracovní prostředí. *„Společná práce lidí znevýhodněných a lidí bez tohoto znevýhodnění bourá předsudky a stigmata, které si většinou znevýhodnění lidé nesou s sebou. Delší doba adaptace při nástupu do zaměstnání a dále poskytovaná podpora v průběhu vykonávání pracovní činnosti umožňuje znevýhodněným si svou práci v sociální firmě dlouhodobě udržet, případně odejít na otevřený trh. Tato práce ... přináší nejen materiální prospěch, ale současně pocit seberealizace a společenské užitečnosti<sup>27</sup>. Vřazuje člověka do řádu sociálních vztahů, uspokojuje jeho potřeby ctižádosti, sebeuplatnění a sebeúcty.“* Dalším podstatným hlediskem je to, že zaměstnanci sociálních firem jsou za svou práci placeni, získávají ekonomickou soběstačnost a jejich závislost na finanční podpoře od státu se zmenšuje. Sociální firma také logicky přispívá ke snižování nezaměstnanosti. Prospěch mají tedy jak jednotlivci, tak v zásadě celá společnost.

---

<sup>27</sup> Zde si dovoluji odkázat na svou bakalářskou práci, ve které jsem potřebu užitečnosti identifikoval jako jednu z nejzásadnějších potřeb zdravotně (zrakově) handicapovaných osob.



O tom, že nejde o pouhá teoretická prohlášení zakládající se na zahraničních dokumentech, případně příkladech, svědčí skutečnost, že Fokus stojí za jednou z prvních sociálních firem v České republice. Již v roce 1999 zahájil provoz Jůnův statek, penzion a restaurace. V současné době má tato sociální firma celkem 60 zaměstnanců, z toho 42 s duševním onemocněním, 10 s jiným znevýhodněním. Zbylých 8 zaměstnanců jsou osoby intaktní (Jůnův statek ©2013). Pod patronací Fokusu vzniklo v průběhu let více sociálních firem, takže informace a data, které tato společnost publikuje, vychází nejen z teorie, ale také z vlastní praxe. Proto je považuji za zvlášť cenná. A právě na základě propojení teoretických vědomostí (zejména na základě britských příkladů a modelů) a vlastních praktických poznatků, vznikly ony zmiňované standardy sociální firmy. V následující kapitole je řádně přiblížím.

## 5 STANDARDY SOCIÁLNÍ FIRMY

Přístupy k sociální ekonomice v českém prostředí, které jsem uváděl na předchozích stránkách, obvykle směřovaly k nějakému pojetí sociálního podnikání. Při vymezování sociálních podniků pak byl kladen důraz na integraci a zaměstnávání znevýhodněných osob, z čehož plyne, že nejsilněji se projevujícím praktickým projevem konceptu sociální ekonomiky v České republice je sociální firma. Třebaže sociální ekonomika zahrnuje více oblastí, u nás se prosadila především myšlenka podpory zaměstnanosti. Proto je také logické, že právě sociální firmě se dostalo zatím nejkonkrétnějšího vymezení. Tímto vymezením jsou právě popisované standardy.

Standardy sociální firmy byly vytvořeny za účelem definovat sociální firmu v prostředí České republiky a tím ji odlišit od ostatních modelů zaměstnávání osob znevýhodněných na trhu práce (např. od chráněné pracovní dílny). Cílem standardů je představit základní vlastnosti, charakteristiky a hodnoty sociální firmy a poskytnout tak určitý návod pro zakládání nových sociálních firem, dále mají zajišťovat transparentnost sociálních firem vůči zákazníkům, zaměstnancům, veřejným institucím (poukázat na přínos sociálních firem a zvýšit zájem ze strany státu), případným investorům a donátorům a poskytovatelům služeb v oblasti zaměstnanosti (aby mohli svým klientům doporučit sociální firmu jako jednu z možností zaměstnání). Mohou být také podkladem pro (snad) v budoucnu vytvořený certifikační systém sociálních firem. Standardy vznikly za spolupráce Fokus Praha a SANANIM (tehdy občanské sdružení) v rámci programu EQUAL a projektu Rozvoj sociální firmy.

**Standardy sociální firmy** jsou tvořeny úvodní definicí poslání těchto firem a dále třemi základními pilíři, kterými jsou **podnikání, zaměstnávání a podpora**. V rámci každého pilíře pak figuruje několik konkrétních standardů rozvedených na několik podbodů, respektive kritérií (celkem 13 standardů a 43 kritérií). Jde tedy o vcelku konkrétní a zevrubné vymezení. Standardy začínají definicí sociální firmy, kterou již nebudu kvůli znovuopakování uvádět, ostatně volně je tato definice shrnuta i v následujícím prvním standardu. Znění sstandardů a jednotlivých kritérií přebírám z publikace Sociální firma – výzva v podnikání 21. století (2007)

## Standard 1 – Poslání sociální firmy.

*„Sociální firma veřejně deklaruje své poslání, které obsahuje závazek podnikat, vytvářet pracovní příležitosti pro osoby znevýhodněné na trhu práce a k tomu jim poskytovat přiměřenou pracovní a psychosociální podporu. Tomu jsou uzpůsobeny vnitřní postupy a způsob řízení sociální firmy.“*

Podobně jako u jiných firem, poslání určuje základní hodnoty a směřování daného subjektu, jinak řečeno smysl jeho existence. V podstatě jde o stručné vyjádření dlouhodobé strategie takové firmy. Z poslání firmy vychází firemní kultura, jednání se zaměstnanci, způsob práce, plánované cíle apod. (BusinessVize © 2010 – 2011).

Dále následují konkrétní kritéria tohoto standardu, rozpracovaná do 4 bodů:

- „1. Sociální firma má písemně deklarované poslání a zveřejňuje ho.*
- 2. Poslání je v souladu s definicí sociální firmy.*
- 3. Sociální firma má vnitřní postupy a systém řízení, které umožňují plnit poslání.*
- 4. Existuje způsob hodnocení plnění poslání a na základě výsledků tohoto hodnocení existují přijatá opatření změny.“<sup>28</sup>*

## **Pilíř č. 1 – Podnikání**

### Standard 2 – Podnikání

*„Sociální firma podniká a je schopna obstát na běžném trhu. Podnikání sociální firmy je etické a v souladu s platnými právními předpisy.“*

Kritéria tohoto standardu jsou rozpracována do 3 bodů:

- „1. Sociální firma má zpracovaný podnikatelský plán, který je alespoň 2x ročně vyhodnocován. Součástí podnikatelského plánu je marketingový plán, strategie řízení ekonomických rizik firmy a postup, jakým budou zaměstnanci o případné krizové situaci a jejím řešení informováni.*
- 2. Sociální firma má oprávnění podnikat.*
- 3. Sociální firma má zpracovaný soubor vnitřních pravidel, která upravují chování zaměstnanců sociální firmy k zákazníkům, dodavatelům, investorům a konkurentům. Všichni zaměstnanci jsou s těmito pravidly seznámeni a řídí se jimi.“*

V rámci tohoto standardu jsou i pro sociální firmu požadovány klasické podnikatelské pravidla a dokumenty, které nejsou nijak výjimečné oproti klasickým tržním subjektům. Sociální firma musí fungovat dle stávající legislativy a musí mít vypracovaný podnikatelský

---

<sup>28</sup> Kritéria, byť jsou obsažena ve standardu, uvádím proto, že vymezují konkrétně oblasti, které budu následně zkoumat v empirické části, kde se zaměřím na praktické naplňování standardů ve fungující sociální firmě.

plán. Tento plán je písemný dokument, který obsahuje veškeré podstatné informace, dotýkající se podnikání. Zahrnuje různé vnější i vnitřní faktory působící na podnik, cíle podnikatele, silné a slabé stránky podnikatele i případné konkurence, slouží k lepší orientaci (může podpořit či naopak vyvrátit reálnost případného fungování firmy) a může být také využit při jednání s institucemi, které jsou potenciálními investory do podnikání. Kvalitně vytvořený podnikatelský plán sociální firmy také bere v úvahu specifika svých zaměstnanců, bere v potaz možná rizika a připravuje strategii jejich řešení (srov. Veber a kol. 2012; Podnikatel.cz © 2007 – 2014).

Třetí kritérium tohoto standardu hovoří o zakotvení podnikové kultury v rámci sociální firmy, kdy nastavené zásady jak pro chování uvnitř i vně firmy (k zákazníkům, dodavatelům, investorům, konkurenci apod.) je třeba zaměstnancům kvalitně předat a vytvořit takové prostředí a podmínky, kde budou tato pravidla sdílena.

### Standard 3 – Financování

*„Sociální firma má minimálně 50 % příjmů zajištěno z vlastní produkce, tj. prodeje zboží nebo služeb. Ekonomickým cílem je finančně stabilní, dlouhodobě udržitelná a prosperující firma, která je respektována obchodními partnery a bankami.“*

Kritéria tohoto standardu jsou rozpracována do 3 bodů:

*„1. Sociální firma naplňuje stanovené procento příjmů z vlastní produkce. Případné další zdroje financování (dary, dobrovolnická práce, dotace a granty z prostředků veřejných rozpočtů na provoz) jsou doplněním příjmů, které vyrovnává znevýhodnění firmy vyplývající ze zaměstnávání znevýhodněných osob na trhu práce.*

*2. Ekonomická strategie firmy vede k udržení či posílení konkurenceschopnosti, a to i formou investic do rozvoje firmy.*

*3. Má zpracovaný krizový plán pro případ platební neschopnosti.“*

Ideálního stavu, kdy by se sociální firma zcela sebefinancovala, není snadné, skrze zmiňované znevýhodnění vůči klasickým tržním subjektům, dosáhnout. Požadavek na samostatné financování je tedy zmírněn na polovinu z celkových příjmů. Zbylé příjmy může sociální firma získat díky dotacím, grantům a sponzorům, kdy přichází do popředí předchozí standard a kvalitně zpracovaný podnikatelský plán. Dalším kritériem sociální firmy je nakládání s příjmy (zisky), kdy je dán požadavek reinvestice, z kterého plyne mimo jiné i zvýšení možnosti udržitelnosti sociální firmy na trhu. Tvorba krizového plánu do jisté míry také souvisí s předešlým standardem, neboť krizový plán pro platební neschopnost by měla

mít každá firma de facto od svého počátku a průběžně jej aktualizovat (Podnikatel.cz © 2007 – 2014).

#### Standard 4 – Provoz sociální firmy

*„Provoz sociální firmy je bezpečný. Zohledňuje specifické potřeby svých znevýhodněných zaměstnanců. Pro tento účel má zpracované provozní postupy, včetně řešení nouzových a havarijních situací. Tyto postupy jsou všem zaměstnancům srozumitelné a dostupné.“*

Kritéria tohoto standardu jsou rozpracována do 4 bodů:

*„1. Sociální firma má zpracované základní provozní postupy.*

*2. Sociální firma má vytipována možná pravděpodobná i méně pravděpodobná nebezpečí a vypracovaná pravidla, jak jim předcházet a jak postupovat, pokud nastanou.*

*3. Každý zaměstnanec je seznámen s provozními postupy; postupy jsou všem zaměstnancům dostupné a jsou používány v praxi.*

*4. Každý zaměstnanec je proškolen v oblasti bezpečnosti práce a ochrany zdraví při práci.“*

Třebaže bezpečnost práce musí zohledňovat každý podnikatelský subjekt, v situaci sociální firmy je tento požadavek o to důležitější, neboť do pracovního procesu se zde dostávají lidé s nějakým, často zdravotním, handicapem. Bezpečnostní podmínky tak musí být mnohdy jednotlivým zaměstnancům „ušity přímo na míru“. V rámci tohoto standardu je kladen důraz na předjímání možných nebezpečí, tedy na kvalitní prevenci a také na důkladné proškolení zaměstnanců v oblasti ochrany zdraví. Sociální firma musí na případná omezení svých zaměstnanců pamatovat již od počátku svého fungování (opět připomínám důležitost plánování), protože pro osoby s určitým konkrétním omezením (např. osoby nevidomé či odkázané na nějakou pomůcku, např. invalidní vozík) je důležité kvalitně upravit podmínky ještě před jejich nástupem do zaměstnání (např. pro osoby se zrakovým postižením je důležitá jistá stálost prostředí, jinak se jejich orientace a pohyb výrazně omezí a naopak se zvyšuje riziko úrazu, „vozičkáři“ potřebují bezbariérový přístup apod.).

#### Standard 5 – Informovanost a prezentace

*„Sociální firma otevřeně a pravdivě informuje veřejnost, zejména ostatní podnikatelské subjekty, potenciální zákazníky, veřejné instituce a zájemce o zaměstnání o svém poslání a činnosti. Prezentace sociální firmy nevede ke stigmatizaci zaměstnaných znevýhodněných osob.“*

Kritéria tohoto standardu jsou rozpracována do 2 bodů:

*„1. Presentace sociální firmy je veřejně dostupná; obsahuje základní informace o firmě, produktech či službách, které nabízí, pracovních podmínkách, možnostech zaměstnání, adresu a kontakty*

*2. Presentace sociální firmy není primárně postavena na tématu znevýhodnění zaměstnanců.“*

Tento standard přináší požadavek určité transparentnosti sociální firmy. Informace pro veřejnost (možná i určitá reklama, či sebepropagace) je důležitá jednak proto, že sociální firma potřebuje získat zaměstnance, klienty, případné donátory a celkově dát „o sobě vědět“, aby se vůbec mohla uchytit na trhu. Dále může být fungování sociálních firem z části financováno z veřejných zdrojů, případně darů apod., takže je dobré prezentovat činnost, která je těmito penězi podpořena (a jakoby dokázat, že nebyly vynaloženy nadarmo). Dalším důvodem sebe prezentace je boj se stigmatizací<sup>29</sup> znevýhodněných osob. Sociální firma jasně deklaruje, že určitý počet zaměstnanců je znevýhodněný a že tato skutečnost nečiní firmu (a tedy i zaměstnance) podřadnými – firma se za své zaměstnance nestydí, naopak, poskytuje jim oporu a rovné podmínky. Na druhou stranu, ono znevýhodnění není při propagaci firmy zneužíváno (třeba jako apel na lidské emoce – „potřebujeme pomoc, nakupujte u nás“), protože tím by se zmiňovaná stigmatizace naopak posilovala.

## **Pilíř č. 2 – Zaměstnávání**

### Standard 6 – Znevýhodnění zaměstnanci

*„Sociální firma zaměstnává minimálně 25 % znevýhodněných na trhu práce v přepočtu na plné úvazky, maximálně však 55 %. Sociální firma zaměstnává ty znevýhodněné, kteří potřebují delší dobu adaptace při nástupu do zaměstnání a dlouhodobou, popř. opakovanou pracovní a psychosociální podporu nutnou pro jeho udržení.“*

Kritéria tohoto standardu jsou rozpracována do 3 bodů:

*„1. Sociální firma zaměstnává stanovené procento osob, které mají ztížený vstup na běžný trh práce.*

*2. Do stanoveného procenta jsou započítáni pouze zaměstnanci, kteří vzhledem ke svému znevýhodnění čerpají dlouhodobou nebo opakující se pracovní a psychosociální podporu.*

*3. Sociální firma má stanovená kritéria a způsoby výběru zaměstnance.“*

Tento standard nastavuje pravidla pro výběr a poměr zaměstnanců sociální firmy. Je zde jasně patrná inspirace britským modelem, neboť ten také počítá s tím, že minimálně ¼ všech zaměstnanců bude z řad osob znevýhodněných na trhu práce (Social Firms UK [b.r.]).

---

<sup>29</sup> Není to tak, že by firma musela např. kvůli nějaké vyhlášce zaměstnat postiženého člověka, ale protože je „divný“ raději by se s ním při prezentaci firmy „nechlubila“ protože by to mohlo odradit zákazníky.

Horní hranice počtu (poměru) znevýhodněných zaměstnanců stanovil Fokus Praha na 55%. Důvody tohoto vymezení lze spatřovat především v těchto dvou ohledech – v době tvorby těchto standardů ještě existoval institut chráněné pracovní dílny (z legislativního pohledu zrušen novelou zákona o zaměstnanosti s účinností od 1. ledna 2012) a jedním z jeho kritérií bylo naplnění min 60% zdravotně handicapovaných zaměstnanců (ze všech) v průměrném ročním přepočtu. Odlišný poměr měl být jedním z odlišovacích znaků sociální firmy a chráněné pracovní dílny. Mezi další rozdíly patřily např. tyto: chráněné dílny na rozdíl od sociálních firem byly službou, nikoli prioritně podnikajícím subjektem, sociální firma se zaměřuje na všechny znevýhodněné osoby, ne pouze primárně na zdravotně znevýhodněné jak tomu bylo u chráněných dílen, sociální firma představuje vyloženě reálné zaměstnání, chráněné dílny poskytovaly spíše pracovní rehabilitaci, z toho plyne, že „zaměstnanci“ byli spíše klienty, než opravdovými účastníky trhu práce, také plat v případě pracovních dílen nedosahoval tržní hodnoty vynaložené práce, ale byl obvykle menší – na rozdíl od sociálních firem (Sociální firma – výzva v podnikání 21. století, 2007). Chráněné pracovní dílny byly nahrazeny institutem chráněného pracovního místa, to zřizuje zaměstnavatel pro zdravotně postiženou osobu na základě písemné dohody s úřadem práce, chráněné dílny tedy teoreticky neexistují, ovšem v praxi dále pokračují v činnosti, jen zaměstnavatel již nedostává příspěvek na zřízení dílny, ale na zřízení určitého počtu chráněných míst (plus další možné příspěvky plynoucí ze zákona, např. na částečnou úhradu provozních nákladů chráněného pracovního místa apod.), které v podstatě onu chráněnou dílnu reálně tvoří (zákon č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti). Druhým důvodem pro omezení počtu znevýhodněných zaměstnanců je snaha o naplňování inkluzivního poslání sociální firmy (ke kterému přispívá kontakt s „normálními“ zaměstnanci), teoreticky by k tomu nemohlo docházet, pokud by v extrémním případě byli všichni zaměstnanci znevýhodnění. Praxe je ovšem taková, že ona horní hranice se překračuje (viz Jůnův statek, kde počet intaktních zaměstnanců přesahuje pouze 13% ze všech, ačkoli by teoreticky měl dosahovat alespoň 45%). Zde je ovšem nutné podotknout, že zaměstnanci se nestýkají pouze s dalšími pracovníky sociální firmy, ale i s okolním světem – zákazníky, klienty, dodavateli, snad i konkurencí, a to také působí inkluzivně. V překročení tohoto limitu tedy osobně nespatřuji výrazný problém (navíc v britském vymezení žádný horní limit dán není a české standardy jsou zatím pouhým „pokusným“ návodem, nikoli závazným dokumentem).

## Standard 7 – Pracovní smlouvy a mzdy

*„Všichni zaměstnanci jsou v pracovněprávním vztahu se sociální firmou a jsou za svoji práci finančně ohodnoceni.“*

Kritéria tohoto standardu jsou rozpracována do 3 bodů:

- „1. Všichni zaměstnanci mají písemně uzavřenou pracovní smlouvu nebo dohodu.*
- 2. Všichni zaměstnanci mají stanovenou základní mzdu, která odpovídá jimi zastávané pozici, výši pracovního úvazku a druhu práce v daném regionu.*
- 3. Sociální firma má vypracovaný přehledný mzdový předpis (základní mzda, pohyblivé složky, zaměstnanecké výhody).“*

Do jisté míry jsem již tento standard komentoval výše v rámci ostatních standardů, proto jej shrnu jen velmi stručně. Zaměstnanci v sociální firmě, ať již s nějakým handicapem či bez něj, pracují na základě písemné smlouvy či dohody (což je v právním státě samozřejmé). Stejně jako v běžných firmách a podnikatelských subjektech má sociální firma vypracovanou mzdovou dokumentaci a mzdy odpovídají vynaložené práci (respektive tomu, jaká hodnota je oné práci v daném regionu přisouzena) a pracovní pozici, jde tedy o tržně dané ohodnocení. Dle tohoto standardu nesmí nastat situace, kdy by znevýhodněný zaměstnanec na základě svého handicapu pobíral menší mzdu, než jaká mu dle vytvořených hodnot náleží.

## Standard 8 – Etické principy a vnitřní komunikace

*„Sociální firma má stanovené etické principy a pravidla vnitřní komunikace a dbá na informovanost svých zaměstnanců.“*

Kritéria tohoto standardu jsou rozpracována do 4 bodů:

- „1. Etické principy sociální firmy zahrnují zejména respekt k důstojnosti a ochraně soukromí zaměstnanců, deklaraci a uplatňování principu rovných příležitostí a principu solidarity. Tyto principy jsou obsaženy v pravidlech vnitřní komunikace.*
- 2. Zaměstnanci jsou při nástupu do práce seznámeni s etickými principy a pravidly vnitřní komunikace sociální firmy.*
- 3. Sociální firma má zaveden a využívá přehledný systém předávání informací.*
- 4. Sociální firma pravidelně informuje zaměstnance o výsledcích hospodaření a dalším jejím směřování.“*

Určité etické principy shrnuté v etický kodex by měla mít a uplatňovat každá firma. Žel ne vždy je na tuto stránku podnikání plně myšleno. Ostatně etika, respektive morálka, je dána především společenskou, nepsanou úmluvou, takže názor na to, co je ještě etické a co již



ne, může být do jisté míry odlišný. Především v oblasti konkurenčního boje, v reklamě apod. se firmy mnohdy dopouštějí „etických poklesků“ (iPodnikatel.cz ©2011 – 2014). Sociální firma má mít zpracován etický kodex, a protože jde o subjekt, kterému nejde v první řadě o zisk a který vychází z hodnot filantropie, vzájemnosti, pomoci atd., může být pro ni snazší dodržovat jej. Například nemusí natolik řešit konkurenční boj, protože úspěchem firmy není ani tak dosažený zisk (ideálně na úkor jiné firmy), ale zaměstnání určitých osob a udržení firmy v chodu. U sociální firmy je vzhledem ke skladbě zaměstnanců předpoklad silného akcentu na principy solidarity, rovnosti atd., a protože jedním ze znaků sociálních podniků (a tedy i firem) je demokratičnost, musí mít sociální firma zpracován i kvalitní a funkční systém komunikace a předávání informací, aby mohl každý ze zaměstnanců („členů“) firmy mít kvalitní podíl na rozhodování a ovlivňování vývoje firmy.

#### Standard 9 – Organizační struktura

*„Sociální firma má jasně stanovenou organizační strukturu a systém řízení, který je popsán a je srozumitelný.“*

Kritéria tohoto standardu jsou rozpracována do 5 bodů:

- „1. Sociální firma má zpracovaný organizační řád, který obsahuje vymezení pravomocí a odpovědností, které se vztahují k jednotlivým pracovním pozicím, a vztahy nadřízenosti a podřízenosti.*
- 2. Všichni zaměstnanci jsou s organizačním řádem seznámeni, znají své povinnosti a odpovědnosti.*
- 3. Sociální firma má zpracovaný popis jednotlivých pozic, včetně požadované kvalifikace a dalších požadavků pro danou pracovní pozici.*
- 4. Ke každé pracovní pozici je vypracována náplň práce, která může být upravena na základě konkrétního znevýhodnění zaměstnance přijatého na tuto pozici.*
- 5. Systém řízení zohledňuje rozlišenosti ve výkonu pracovní činnosti jednotlivých zaměstnanců.“*

Devátý standard vychází z obecné teorie managementu, kdy druhým dílčím krokem po plánování je organizování<sup>30</sup>, jehož výsledkem je organizační struktura, díky které zná každý zaměstnanec své místo a funkci. Základními typy organizačních struktur jsou liniové, štábní a kombinované struktury (Cejthamr, Dědina 2010, s. 203). Sociální firmy jsou zpravidla menšími subjekty, lze tedy předpokládat, že obvykle se u nich bude objevovat jednodušší

---

<sup>30</sup> Tedy uspořádání a koordinace prvků v subjektu tak, aby bylo možné v co nejvyšší míře dosáhnout cílů onoho subjektu.

liniová organizační struktura. V dotazníkovém šetření týmu P3 – People, Planet, Profit, o.p.s. z ledna 2014, které bylo zaměřeno na subjekty hlásící se k sociálnímu podnikání<sup>31</sup>, je uvedeno, že „řízení podniku má na starosti většinou jeden nebo dva lidé“ (Vyhodnocení dotazníkového šetření sociálních podniků v ČR 2014, s. 21), což myšlenku jednoduché organizační struktury podporuje. Jednotlivé pozice v rámci sociální firmy mají jasně definovanou náplň práce, přičemž je samozřejmě nutné brát v potaz případná omezení konkrétních zaměstnanců. Z toho vyplývá, že organizační řád sociální firmy se v průběhu doby upravuje a přizpůsobuje individuálním potřebám (možnostem) konkrétních pracovníků přijatých na konkrétní místa. Je možné konstatovat, že zatímco v klasické firmě se zaměstnanec musí přizpůsobit (vyhovovat) vytvořené pozici, v sociální firmě tento proces do jisté míry probíhá opačným způsobem a pracovní místo (a povinnosti s ním spojené) se přizpůsobí možnostem pracovníka (tedy alespoň by to tak mělo být). S tím souvisí následující standard pojednávající o adaptaci zaměstnanců.

### **Pilíř č. 3 – Podpora**

#### Standard 10 – Adaptace

*„Sociální firma zohledňuje potřeby svých zaměstnanců a vytváří podmínky pro jejich úspěšnou adaptaci a výkon kvalitní práce.“*

Kritéria tohoto standardu jsou rozpracována do 3 bodů:

*„1. Existuje a je používán systém zaškolování a pracovní a psychosociální podpory, který umožňuje zohlednit individuální potřeby zaměstnance tak, aby se po zaškolení orientoval v novém prostředí a rozuměl své pracovní činnosti.*

*2. Jsou provedeny nezbytné úpravy pracovního prostředí v souladu s potřebami znevýhodněných zaměstnanců.*

*3. Všichni zaměstnanci jsou informováni o specifikách dané sociální firmy.“*

Určitý prostor na adaptaci v novém zaměstnání dostává snad každý nově přijatý pracovník i v běžné firmě. Musí se seznámit s reálným pracovištěm, s firemní kulturou, dále poznat kolegy a nadřízené, musí projít nutným školením (např. bezpečnosti práce apod.) a postupně se zapracovat plněním prvních úkolů. Obvykle má pro tento adaptační proces přiděleného nějakého kolegu – mentora. V rámci sociální firmy musí existovat propracovaný systém zaškolování nových zaměstnanců, který počítá s jejich handicapem. V běžné firmě je důležité, aby se nový zaměstnanec co nejdříve „zapracoval“ a mohl být svému zaměstnavateli

---

<sup>31</sup> Jsou vedeny v adresáři sociálních podniků (více na: <http://www.ceske-socialni-podnikani.cz/cz/adresar-socialnich-podniku>)

užitečný, v sociální firmě jde o to, aby zaměstnanec vůbec byl schopný pracovat, adaptační proces bývá tedy delší a hutnější, než je tomu v běžné firmě (Sociální firma – výzva v podnikání 21. století, 2007). Lze to očekávat především u osob se zdravotním handicapem nebo lidí sociálně vyloučených, zaměstnanci „neperspektivní“ pro klasickou firmu pouze z důvodu vyššího věku apod. pravděpodobně nebudou potřebovat až tolik podpory „navíc“. Ze zmiňovaného šetření společnosti P3 – People, Planet, Profit, o.p.s. plyne, že výrazná většina zaměstnanců dotazovaných sociálních podniků však tvoří ony „náročněji adaptovatelné“ skupiny osob: 67% zdravotně postižení, 12% jiná etnika – nejčastěji Romové a 9% lidé po výkonu trestu odnětí svobody (s. 5). Sociální firma tedy v rámci adaptace nových pracovníků zohledňuje jejich konkrétní potřeby, schopnosti a možnosti, dle toho přizpůsobuje jednak přístup k nim a také podmínky v rámci dané pracovní pozice (viz minulý standard).

#### Standard 11 – Udržení

*„Sociální firma přiměřeně přizpůsobuje pracovní podmínky a prostředí potřebám svých zaměstnanců a zajišťuje jejich odborné vedení a pracovní rozvoj.“*

Kritéria tohoto standardu jsou rozpracována do 5 bodů:

- „1. V sociální firmě je zajištěno odborné vedení zaměstnanců v oblasti podnikání firmy.*
- 2. Sociální firma průběžně vyhodnocuje a případně upravuje pracovní podmínky a míru potřebné pracovní a psychosociální podpory svých zaměstnanců.*
- 3. Sociální firma předchází nadměrnému stresu na pracovišti a uplatňuje zásady prevence vyhoření.*
- 4. Každý zaměstnanec sociální firmy ví, jak získat pracovní či psychosociální podporu, pokud se dostane do obtížné situace.*
- 5. Každý zaměstnanec sociální firmy má právo na pravidelné hodnocení výkonu své práce.“*

Dle hesla „vše pro zaměstnance“ se postupuje i po přijetí nového pracovníka. Sociální firma se nespokojuje s „pouhým“ zaměstnáním osoby znevýhodněné na trhu práce, ale usiluje v rámci odborného vedení také o určitý růst a rozvoj daného člověka. Poskytuje mu zpětnou vazbu – hodnocení a také co nejméně stresující prostředí. S tím souvisí i to, že sociální firma flexibilně reaguje na případné měnící se okolnosti svých zaměstnanců a přizpůsobuje jim podmínky i v průběhu zaměstnaneckého poměru (mnohdy totiž až samotná praxe ukáže, co dotyčný opravdu potřebuje). V rámci seznámení zaměstnance se sociální firmou mu musí být sděleno, kam se může obrátit pro pomoc při řešení problémů (ať již jde o problémy pracovní či psychosociální).

## Standard 12 – Profesní rozvoj

*„Sociální firma usiluje o profesní rozvoj svých zaměstnanců zejména v oblasti podnikání sociální firmy a dále o rozvoj dovedností a schopností, které mají vliv na pracovní výkonnost a zvyšují konkurenceschopnost a možnost uplatnit se na trhu práce.“*

Tento standard má pouze jedno kritérium:

*„1. Sociální firma má zpracován plán dalšího vzdělávání zaměstnanců, včetně finančního, časového a provozního hlediska a řídí se jím. Všichni zaměstnanci jsou s tímto plánem seznámeni.“*

Rozvoj zaměstnanců sociální firmy není zaměřen jen úzce (profesně) na oblast jejich zaměstnání, měl by zahrnovat celkový rozvoj dovedností a kompetencí, které může dotyčný uplatnit na trhu práce. Takový rozvoj zaměstnanců by měl v ideálním případě snižovat rozdíl oproti lidem na běžném trhu práce (čehož lze samozřejmě dosáhnout jen do určité míry, některé handicapy sice lze zmírnit, či něčím kompenzovat, nikoli však odstranit úplně).

## Standard 13 – Spolupráce sociální firmy

*„Sociální firma spolupracuje s organizacemi a institucemi, které se zabývají problematikou zaměstnávání osob znevýhodněných na trhu práce či jejich podporou.“*

Kritéria tohoto standardu jsou rozpracována do 3 bodů:

*„1. Sociální firma využívá služeb organizací, které poskytují pracovní asistenční podporu při vstupu do sociální firmy, při výkonu práce a v problémových a krizových situacích znevýhodněného zaměstnance nebo konzultační služby, např. při výběru uchazečů o práci v sociální firmě.*

*2. Zaměstnanci jsou o případné spolupráci sociální firmy s organizacemi poskytujícími pracovní asistenční podporu předem seznámeni.*

*3. Sociální firma je napojena na síť služeb zaměstnávání znevýhodněných osob v daném regionu.“*

Stejně jako je důležitá spolupráce uvnitř sociální firmy, je zásadní i navenek se subjekty podobného (příbuzného) zaměření. Díky tomu se může sociální firma dále rozvíjet, získávat užitečné informace a zkušenosti či praktické rady jiných (např. díky členství v Klubu sociálních podnikatelů) a dostávat podporu jak při získávání zaměstnanců, tak při samotném svém chodu.

## **Závěrečné shrnutí**

*Celou teoretickou část své diplomové práce jsem směřoval k definování sociální firmy v prostředí České republiky a k přiblížení standardů sociální firmy, které tvoří doposud nejpodrobnější náhled, či lépe řečeno popis daného fenoménu. Zmiňované standardy byly tvořeny na základě inspirace zahraničními modely a jsou tedy jakousi teorií českých sociálních firem, případně návodem k jejich zakládání. Ovšem teoretická, byť sebelépe promyšlená idea a její aplikace v praxi, to jsou často dvě naprosto odlišné věci. Logicky tak vyvstává otázka, jak doopravdy fungují, respektive jak jsou ve skutečné praxi českého sociálně-ekonomického prostředí uplatnitelné, splnitelné a vůbec přínosné standardy sociální firmy?*

## II. EMPIRICKÁ ČÁST

### 6 CÍL A METODIKA

Alespoň částečnému řešení problematiky, kterou jsem nastínil v závěrečném shrnutí „teorie“, zasvěťím empirickou část této práce. V ideálním případě bych si představoval vytvořit rozsáhlou studii, ve které by se zkoumalo několik desítek sociálních firem (ve vztahu ke standardům). Ideálně všechny subjekty, které se k této formě podnikání hlásí (viz Adresář sociálních podniků) a opravdu splňují definici sociální firmy (která je uvedena výše v příslušné podkapitole). Taková komplexní výzkumná práce by dle mého názoru přinesla opravdu relevantní obraz dané situace a na jejím základu by bylo možné provést případné úpravy některých standardů, či jejich kritérií, aby více odpovídali současnému stavu, možnostem a skutečné realitě českých sociálních firem. Předpokládám, že některá z kritérií by se ukázala jako zbytečná a některá by naopak mohla případně přibýt a současné standardy obohatit.

Žel takto pojatý výzkum by byl extrémně časově i finančně náročný, v navrhovaném rozsahu by šlo spíše o práci výzkumného týmu (či celé instituce) a já jakožto samostatná jednotka nejsem schopen jej zrealizovat.

Z tohoto důvodu jsem se rozhodl zaměřit se pouze na jeden případ, jednu sociální firmu a v rámci případové studie řešit výše nastíněnou problematiku pouze takto úzce (leč pro mě proveditelně). Výsledek mé práce však může být i tak využitelný. Jednak může posloužit jako zpětná vazba oné samotné sociální firmě, dále může být tato práce případným návodem či impulzem pro rozsáhlejší studii (jak ji nastiňuji výše). Vzhledem k rostoucímu zájmu o sociální podnikání lze očekávat, že prací na obdobné téma bude přibývat a tak může postupně vzniknout více podobných případových studií z různých sociálních firem, kdy by snad bylo možné dojít k nějakému obecnému závěru po vyhodnocení jednotlivých výsledků (z případného souboru prací, včetně té mé).

Ostatně již z tohoto jediného případu, který je dále konkrétně rozveden, vyplynulo, že některé ze standardů jsou pro fungování sociální firmy v České republice nesplnitelné, případně neprávě důležité. O tom však podrobněji dále.

Konkrétním cílem, který jsem si tedy pro empirickou část diplomové práce vytyčil, je „Porovnat fungování vybrané sociální firmy se standardy sociální firmy“. Z tohoto cíle pak

plyne výzkumná otázka: „Do jaké míry naplňuje vybraná sociální firma standardy sociální firmy?“

Rád bych objasnil výběr firmy. Při tvorbě své bakalářské práce, která se týkala zaměstnávání zrakově postižených osob, jsem spolupracoval s TyfloCentrem Olomouc o.p.s. Tato společnost založila v roce 2011 v rámci své doplňkové činnosti sociální firmu Ergones. Do jisté míry tedy navazuji, byť tedy poněkud jiným směrem, na to, co jsem začal již bakalářskou prací.

Několik informací obecně k výzkumu. Zvolil jsem si variantu kvalitativního výzkumu a design případové studie, protože ta umožňuje důkladně se zaměřit na jeden konkrétní problém, subjekt, fenomén (Hendl 2005).

Mezi metody, které jsem při práci použil, patří především polostrukturovaný rozhovor a dále obsahová analýza dokumentů.

Rozhovor je jedním z nejdůležitějších a informačně velmi bohatých způsobů práce v rámci kvalitativního výzkumu. Typ polostrukturovaného rozhovoru jsem volil proto, že určitá kostra dialogu byla předem dána – odvíjela se od standardů sociálních firem, ovšem to byl pouze must, ze kterého jsem vycházel. Konkrétní otázky jsem připraveny neměl, vyplynuly postupně z diskuze o standardech. Při rozhovoru se zástupcem sociální firmy Ergones jsme postupovali po jednotlivých kritériích a rozhovor se do značné míry odvíjel podle toho, co sděloval právě představitel Ergonesu, přičemž já se snažil rozhovor „pouze“ korigovat, abych získal potřebné informace o všech oblastech, které mě zajímaly.

Co se analýzy dokumentů týká, šlo v mém případě pouze o doplňkovou metodu, kdy jsem především z internetových stránek, volně dostupných prezentací, propagačních materiálů, některých směrnic, organizační struktury (a podobných dokumentů) získal několik buď zcela základních informací (např. jaké je poslání firmy), případně jsem si zpětně konkretizoval některá obecnější vyjádření z rozhovoru (přesná organizační struktura).

Při vytváření rešerše k této práci jsem narazil pouze na jednu práci s podobným zaměřením (tedy na výzkum orientovaný na naplňování standardů v praxi). Čechová (2012) k této problematice přistoupila prostým hodnocením „splnil x nesplnil“ kdy výsledek zveřejnila formou tabulky. Dle mého názoru tento postup nebyl zcela ideální, protože v konečném důsledku došla autorka ke zjištění, že daná sociální firma naplňuje všechny standardy, ačkoli podle stručného komentáře k jednotlivým kritériím vyplynulo, že tomu tak ve skutečnosti nebylo. Já se rozhodl postupovat poněkud odlišným způsobem. Ke každému

z kritérií jsem vytvořil pětímístnou škálu<sup>32</sup>, která umožňuje jemněji rozlišovat, zda byl či nebyl, či spíše do jaké míry byl daný standard (kritérium) naplněn. Škály samozřejmě doprovázím vysvětlujícím komentářem. Ačkoli při kvalitativním výzkumu nejde o statistické vyjadřování výsledků výzkumu, škály přece jen do jisté míry tuto kvantifikaci jevu dovolují (byť jen přibližně) a osobně si myslím, že toto procentuální vyjádření k jednotlivým standardům, pilířům a standardům jako celku (ačkoli ono umístování na škálu se dělo na základě mého subjektivního hodnocení) má větší vypovídající hodnotu, než pouhé konstatování „ano x ne“. Ona procenta jsou navíc doplněná komentářem, čtenář si tedy může udělat dosti konkrétní představu o stavu věci.

U každého standardu uvádím celkovou míru jeho naplnění. Dále jsou pak rozvedena jednotlivá kritéria, přičemž značné množství informací jsem získal z rozhovoru s Ing. Vratislavem Muzikantem (viz příloha č. 2).

---

<sup>32</sup> Inspirací mi byla publikace Úvod do pedagogického výzkumu (Gavora 2010)



## 7 PŘÍPADOVÁ STUDIE SOCIÁLNÍ FIRMY ERGONES

Sociální firma Ergones vznikla v roce 2011 jako doplňková činnost TyfloCentra Olomouc o.p.s. Prostory sociální firmy se nacházejí v Olomouci na ulici Heyrovského 35. V současné době je ve firmě zaměstnáno 14 osob, z nichž 13 má určitý druh zdravotního postižení, kdy nejčastěji jde o zrakový handicap. Co se zaměření činnosti týká, Ergones nabízí grafické služby, výuku cizích jazyků, dále se angažuje v prodeji tyflopomůcek a keramických výrobků. V neposlední řadě nabízí také úklidové a přepravní (pro zdravotně handicapované osoby) služby (Sociální firma Ergones ©2013).

Dále následuje rozbor standardů a jejich jednotlivých kritérií.

### Standard 1 – Poslání sociální firmy – 93,75%

*„Sociální firma veřejně deklaruje své poslání, které obsahuje závazek podnikat, vytvářet pracovní příležitosti pro osoby znevýhodněné na trhu práce a k tomu jim poskytovat přiměřenou pracovní a psychosociální podporu. Tomu jsou uzpůsobeny vnitřní postupy a způsob řízení sociální firmy.“*

#### *1. Sociální firma má písemně deklarované poslání a zveřejňuje ho.*

První kritérium je naplněno zcela. Poslání firmy Ergones je zveřejněno přímo na webu firmy a zní následovně: *„Posláním je především přispět ke snížení nezaměstnanosti osob s těžkým zrakovým postižením v olomouckém regionu.“* (Ergones 2014). Prioritou pro firmu Ergones je nabídnout nevidomým a slabozrakým pracovní (to především, vzhledem k tomu, že tato firma „vzešla“ z TyfloCentra Olomouc, přijímání jsou ale i lidé s jiným zdravotním handicapem) uplatnění v zajímavých a pro konkrétní zaměstnance zvládnutelných (a také uplatnitelných, tedy nikoli „pro formu“ vytvořených) profesích.

100%	75%	50%	25%	0%
ZCELA	SPÍŠE	SPLŇUJE	SPÍŠE	NESPLŇUJE
SPLŇUJE	SPLŇUJE	POUZE	NESPLŇUJE	
		ČÁSTEČNĚ		

## 2. Poslání je v souladu s definicí sociální firmy.

Opět je kritérium naplněno zcela. Definice sociální firmy, kterou jsem v této práci uváděl, v sobě zahrnuje především myšlenku zaměstnávání osob znevýhodněných na trhu práce. Ergones zaměstnává osoby se zdravotním handicapem, tedy vyhovuje definici (ačkoli je výběr zaměstnanců ohraničen zdravotním handicapem, tedy sociálně znevýhodnění lidé nejsou cílovou skupinou případných zaměstnanců, vůbec to nevádí, protože definice sociální firmy neříká, že sociální firmy musí zaměstnávat všechny „druhy“ znevýhodněných osob).

100%	75%	50%	25%	0%
ZCELA	SPÍŠE	SPLŇUJE	SPÍŠE	NESPLŇUJE
SPLŇUJE	SPLŇUJE	POUZE	NESPLŇUJE	
		ČÁSTEČNĚ		

## 3. Sociální firma má vnitřní postupy a systém řízení, které umožňují plnit poslání.

V rámci firmy Ergones byly vytvořeny tzv. sekce (viz organizační struktura v příloze) podle typu činnosti (zaměstnání). Jednotlivé sekce mají své vedoucí, kteří se účastní pravidelných porad (kde zastupují ostatní zaměstnance ze své sekce) a přejímají do jisté míry některé organizační a manažerské funkce, které měl dříve „na starosti“ přímo zástupce ředitele pro sociální firmu (dalo by se zjednodušeně říci, že ředitel TyfloCentra Olomouc je „top manager“, zástupce pro Ergones pak střední manažer a vedoucí sekcí jsou liniový manažeři). Firma má vypracovaný strategický plán (tedy jakési vyjádření dalšího směřování) na kterém se podíleli zaměstnanci (v tomto lze spatřovat prvek demokratičnosti, který mají subjekty sociální ekonomiky mít) a který je v souladu s posláním firmy. Toto kritérium je tedy také splněno.

100%	75%	50%	25%	0%
ZCELA	SPÍŠE	SPLŇUJE	SPÍŠE	NESPLŇUJE
SPLŇUJE	SPLŇUJE	POUZE	NESPLŇUJE	
		ČÁSTEČNĚ		

## 4. Existuje způsob hodnocení plnění poslání a na základě výsledků tohoto hodnocení existují přijatá opatření změny.

Ergones patří „pod hlavičku“ TyfloCentra, takže co se hodnocení týká, to je zahrnuto v závěrečné výroční zprávě. V této zprávě je shrnuta činnost Ergones za minulý rok – jaké druhy práce se vykonávaly, kolik zaměstnanců bylo zaměstnáno... apod., což nepřímo vypovídá o plnění poslání firmy, ale přímo vyjádřeno není. Ovšem poslání sociální firmy

vychází z definice sociálních firem a de facto je plněno průběžně a neustále už jen tím, že firma má stále mezi zaměstnanci osoby znevýhodněné na trhu práce. Více určující a pro případné úpravy a změny při fungování firmy podstatnější je hodnocení vlastní činnosti z hlediska financí. Nově se ve firmě Ergones provádí čtvrtletní účetní závěrky a na jejich základě (kdy s výsledky budou seznámeni všichni zaměstnanci) se pak bude provoz firmy usměrňovat.

Toto kritérium je spíše splněno.

100%	75%	50%	25%	0%
ZCELA	SPÍŠE	SPLŇUJE	SPÍŠE	NESPLŇUJE
SPLŇUJE	SPLŇUJE	POUZE	NESPLŇUJE	
		ČÁSTEČNĚ		

### **Pilíř č. 1 – Podnikání**

#### Standard 2 – Podnikání – 91,66%

*„Sociální firma podniká a je schopna obstát na běžném trhu. Podnikání sociální firmy je etické a v souladu s platnými právními předpisy.“*

*1. Sociální firma má zpracovaný podnikatelský plán, který je alespoň 2x ročně vyhodnocován. Součástí podnikatelského plánu je marketingový plán, strategie řízení ekonomických rizik firmy a postup, jakým budou zaměstnanci o případné krizové situaci a jejím řešení informováni.*

Ergones má vypracovaný podnikatelský plán včetně strategie cílů. Konkrétní strategii řízení ekonomických rizik firma nemá, doposud se případné finanční nedostatky řešili „dofinancováním“ od TyfloCentra. Podle nově zavedené strategie firmy (viz výše) by se měl Ergones finančně více osamostatnit a předpokládá se, že by se mohl dostat na vyrovnaný rozpočet (ze ztrátového). Co se požadované informovanosti zaměstnanců týká (o komunikaci ještě dále), funguje ve firmě obecný model komunikace, kterým by pracovníci získali potřebné informace.

Z tohoto pohledu hodnotím toto kritérium jako spíše splněné.

100%	75%	50%	25%	0%
ZCELA	SPÍŠE	SPLŇUJE	SPÍŠE	NESPLŇUJE
SPLŇUJE	SPLŇUJE	POUZE	NESPLŇUJE	
		ČÁSTEČNĚ		

## 2. Sociální firma má oprávnění podnikat.

Tento standard je dán legislativou, bez jeho splnění by firma nemohla prakticky fungovat. Spolu se zástupcem sociální firmy Ergones jej považují za nadbytečný.

Ale jinak je samozřejmě splněn, Ergones má živnostenské oprávnění.

100%	75%	50%	25%	0%
ZCELA	SPÍŠE	SPLŇUJE	SPÍŠE	NESPLŇUJE
SPLŇUJE	SPLŇUJE	POUZE	NESPLŇUJE	
		ČÁSTEČNĚ		

## 3. Sociální firma má zpracovaný soubor vnitřních pravidel, která upravují chování zaměstnanců sociální firmy k zákazníkům, dodavatelům, investorům a konkurentům. Všichni zaměstnanci jsou s těmito pravidly seznámeni a řídí se jimi.

Ergones má zpracovaný etický kodex, který nastavuje pravidla chování jak uvnitř firmy, tak směrem ven. Přijetí zaměstnanci jsou s kodexem seznámeni při nástupu do zaměstnání (do jisté míry i před – firma provádí výběrová řízení, na kterých prezentuje zásadní informace o firmě a o jejím fungování).

Kriterium je zcela naplněno.

100%	75%	50%	25%	0%
ZCELA	SPÍŠE	SPLŇUJE	SPÍŠE	NESPLŇUJE
SPLŇUJE	SPLŇUJE	POUZE	NESPLŇUJE	
		ČÁSTEČNĚ		

## Standard 3 – Financování – 66,66%

*„Sociální firma má minimálně 50 % příjmů zajištěno z vlastní produkce, tj. prodeje zboží nebo služeb. Ekonomickým cílem je finančně stabilní, dlouhodobě udržitelná a prosperující firma, která je respektována obchodními partnery a bankami.“*

1. Sociální firma naplňuje stanovené procento příjmů z vlastní produkce. Případné další zdroje financování (dary, dobrovolnická práce, dotace a granty z prostředků veřejných rozpočtů na provoz) jsou doplněním příjmů, které vyrovnává znevýhodnění firmy vyplývající ze zaměstnávání znevýhodněných osob na trhu práce.

Sociální firma Ergones nedosahuje požadovaného limitu 50% příjmů z vlastní produkce. Dle posledního zjišťování tvoří příjem z vlastní činnosti maximálně 30% veškerých příjmů. Zbytek je dán příspěvky od pracovního úřadu, dotacemi, granty apod.

Toto kritérium je nesplněno.

100%	75%	50%	25%	0%
ZCELA	SPÍŠE	SPLŇUJE	SPÍŠE	NESPLŇUJE
SPLŇUJE	SPLŇUJE	POUZE	NESPLŇUJE	
		ČÁSTEČNĚ		

2. *Ekonomická strategie firmy vede k udržení či posílení konkurenceschopnosti, a to i formou investic do rozvoje firmy.*

Ergones se snaží dostat i druhému jmenovateli ve svém označení (sociální firma – tedy subjekt tržní, podnikatelský) a proto posiluje svou konkurenceschopnost. Jednak je prakticky veškerý případný zisk investován zpět do firmy (případně je v podobě prémie rozdělen zaměstnancům) a dále je dbáno i na kvalitu práce a zaměstnanců. Například bylo zrušeno jedno místo (hodinový manžel), protože nebylo řádně využíváno. V podstatě nebylo pro firmu přínosné a nemělo smysl udržovat jej.

Při „náboru“ zaměstnanců probíhá výběrové řízení. Místo tedy nedostane úplně každý a to také přispívá k vyšší konkurenceschopnosti firmy (zaměstnání jsou lidé s nějakým přínosem pro firmu). Toto kritérium je tedy zcela naplněno.

100%	75%	50%	25%	0%
ZCELA	SPÍŠE	SPLŇUJE	SPÍŠE	NESPLŇUJE
SPLŇUJE	SPLŇUJE	POUZE	NESPLŇUJE	
		ČÁSTEČNĚ		

3. *Má zpracovaný krizový plán pro případ platební neschopnosti.*

Krizový plán je součástí podnikatelského plánu.

100%	75%	50%	25%	0%
ZCELA	SPÍŠE	SPLŇUJE	SPÍŠE	NESPLŇUJE
SPLŇUJE	SPLŇUJE	POUZE	NESPLŇUJE	
		ČÁSTEČNĚ		

#### Standard 4 – Provoz sociální firmy – 100%

*„Provoz sociální firmy je bezpečný. Zohledňuje specifické potřeby svých znevýhodněných zaměstnanců. Pro tento účel má zpracované provozní postupy, včetně řešení nouzových a havarijních situací. Tyto postupy jsou všem zaměstnancům srozumitelné a dostupné.“*

### 1. Sociální firma má zpracované základní provozní postupy.

Provozní postupy vycházejí v obecné rovině (jsou přejaty) z dokumentace TyfloCentra Olomouc. Ovšem Ergones má i některé vlastní směrnice, které jsou „šity na míru“ právě podmínkám, ve kterých firma funguje.

100%	75%	50%	25%	0%
ZCELA	SPÍŠE	SPLŇUJE	SPÍŠE	NESPLŇUJE
SPLŇUJE	SPLŇUJE	POUZE	NESPLŇUJE	
		ČÁSTEČNĚ		

### 2. Sociální firma má vytipována možná pravděpodobná i méně pravděpodobná nebezpečí a vypracovaná pravidla, jak jim předcházet a jak postupovat, pokud nastanou.

Technik z „vlastních řad“ (jinak pracující pro TyfloCentrum jako odborník na odstraňování bariér ve městě) hodnotil možná nebezpečí a vypracoval příslušná opatření a směrnice. I toto kritérium je tedy zcela naplněno.

100%	75%	50%	25%	0%
ZCELA	SPÍŠE	SPLŇUJE	SPÍŠE	NESPLŇUJE
SPLŇUJE	SPLŇUJE	POUZE	NESPLŇUJE	
		ČÁSTEČNĚ		

### 3. Každý zaměstnanec je seznámen s provozními postupy; postupy jsou všem zaměstnancům dostupné a jsou používány v praxi.

Zaměstnanci jsou seznamováni s chodem a fungováním firmy ještě před nástupem (viz zmiňovaná prezentace při výběrových řízeních) a samozřejmě také (podrobněji) i po nástupu. Výše zmiňovaný technik stojí i za bezpečnostním školením zaměstnanců, takže tito mají přístup k opravdu praktickým informacím, neboť je dostávají od člověka „zevnitř“. Směrnice jsou dostupné na nástěnce, což pro nevidomé osoby nemá až takový význam, ale pro osoby slabozraké, případně postižené jinak není problém přečíst si je (jsou psány velkým písmem, takže i slabozrací lidé by měli mít šanci číst je). Dále jsem si všiml, že na stolku v kuchyňce (na veřejném, všem přístupném místě) leží také bezpečnostní příručka města Olomouc. Toto kritérium je tedy také zcela naplňováno.

100%	75%	50%	25%	0%
ZCELA	SPÍŠE	SPLŇUJE	SPÍŠE	NESPLŇUJE
SPLŇUJE	SPLŇUJE	POUZE	NESPLŇUJE	
		ČÁSTEČNĚ		

#### 4. Každý zaměstnanec je proškolen v oblasti bezpečnosti práce a ochrany zdraví při práci.

Mírně nadbytečné kritérium, implicitně je zahrnuto v ostatních kritériích tohoto standardu. Ale jak plyne z předchozího popisu, je zcela naplňováno.

100%	75%	50%	25%	0%
ZCELA	SPÍŠE	SPLŇUJE	SPÍŠE	NESPLŇUJE
SPLŇUJE	SPLŇUJE	POUZE	NESPLŇUJE	
		ČÁSTEČNĚ		

#### Standard 5 – Informovanost a prezentace – 100%

*„Sociální firma otevřeně a pravdivě informuje veřejnost, zejména ostatní podnikatelské subjekty, potenciální zákazníky, veřejné instituce a zájemce o zaměstnání o svém poslání a činnosti. Prezentace sociální firmy nevede ke stigmatizaci zaměstnaných znevýhodněných osob.“*

1. *Prezentace sociální firmy je veřejně dostupná; obsahuje základní informace o firmě, produktech či službách, které nabízí, pracovních podmínkách, možnostech zaměstnání, adresu a kontakty.*

Sociální firma Ergones se veřejně prezentuje především prostřednictvím svých internetových stránek, kde jsou uvedeny všechny požadované záležitosti. Z mého pohledu jsou stránky vytvořeny kvalitně a přehledně, je snadné se na nich orientovat.

100%	75%	50%	25%	0%
ZCELA	SPÍŠE	SPLŇUJE	SPÍŠE	NESPLŇUJE
SPLŇUJE	SPLŇUJE	POUZE	NESPLŇUJE	
		ČÁSTEČNĚ		

2. *Prezentace sociální firmy není primárně postavena na tématu znevýhodnění zaměstnanců.*

Při prezentaci firmy je samozřejmě zmíněno, že drtivá většina zaměstnanců jsou lidé se zdravotním postižením (což je logické a nezbytné, jde přece o sociální firmu), ale primárně je sebepropagace orientována na nabídku služeb a produktů. I toto kritérium je tedy splněno.

100%	75%	50%	25%	0%
ZCELA	SPÍŠE	SPLŇUJE	SPÍŠE	NESPLŇUJE
SPLŇUJE	SPLŇUJE	POUZE	NESPLŇUJE	
		ČÁSTEČNĚ		

## **Pilíř č. 2 – Zaměstnávání**

### Standard 6 – Znevýhodnění zaměstnanci – 66,66%

*„Sociální firma zaměstnává minimálně 25 % znevýhodněných na trhu práce v přepočtu na plné úvazky, maximálně však 55 %. Sociální firma zaměstnává ty znevýhodněné, kteří potřebují delší dobu adaptace při nástupu do zaměstnání a dlouhodobou, popř. opakovanou pracovní a psychosociální podporu nutnou pro jeho udržení.“*

*1. Sociální firma zaměstnává stanovené procento osob, které mají ztížený vstup na běžný trh práce.*

Sociální firma Ergones výrazně překračuje dané rozpětí počtu (poměru) znevýhodněných osob. Z aktuálního počtu zaměstnanců je zcela intaktní pouze jediná osoba, a to zástupce ředitele TyfloCentra pro sociální firmu Ergones, tedy zjednodušeně vedoucí (manager). Vyjádřeno čísly, ze 14 osob je 13 zdravotně, především zrakově (3 lidé jsou zcela nevidomí), handicapováno, zaměstnáno je tedy přes 90% osob znevýhodněných na trhu práce. Otázkou je, zda je tato „nadměrečnost“ chybou, či ne? Zcela jistě je důležité individuální posouzení situace. Základním posláním sociální firmy je zaměstnat člověka, který má ztížené podmínky pro pracovní uplatnění. Mimo to ale má taková firma přispět k integraci takového člověka do společnosti, k zlepšení jeho sociálního statusu, návyků apod. Pokud by teoreticky fungovala nějaká sociální firma tak, že by zaměstnala např. 20 osob se sluchovým handicapem (a nikoho jiného), tyto jedinci by byli „zavřeni“ celou pracovní dobu u šicích strojů a po práci by šli domů, určitě by smysl sociální firmy nebyl do značné míry naplňován. V takové situaci bych považoval za důležité zaměstnat určitý počet intaktních osob, už jen kvůli oné integraci. Na druhou stranu, pokud služby nabízené sociální firmou zavedou její zaměstnance mezi běžnou populaci (sociální firma typu restaurace, minipivovar, úklidové služby, výuka cizích jazyků apod.) pak nevidím důvod, proč by nemohla být stanovená čísla překračována, protože postižení se do styku s intaktní populací dostanou právě díky výkonu zaměstnání a v podstatě nepotřebují „zdravé“ kolegy, aby měli tento kontakt zajištěn. Navíc konkrétně u zrakově postižených osob je zásadní, že se vůbec odhodlají „něco dělat“ a jsou ochotní aktivně se zapojit do nějaké činnosti, dokonce do pracovního procesu. Pro tyto osoby má význam tedy už jen to, že se nechají zaměstnat, skladba kolegů už není natolik zásadní (na druhou stranu u bývalých vězňů bude určitě vhodné, aby se dostali do kolektivu především lidí „z venku“ – ovšem sociální firmy v České republice se zaměřují především na osoby se zdravotním handicapem, takže popisovaný případ nebude příliš frekventovaný). Osobně bych v rámci tohoto standardu ponechal pouze spodní hranici a horní by zůstala pro individuální



posouzení. Ovšem podle toho, jak je v současné době standard nastaven, musím toto kritérium hodnotit jako nesplněné.

100%	75%	50%	25%	0%
ZCELA	SPÍŠE	SPLŇUJE	SPÍŠE	NESPLŇUJE
SPLŇUJE	SPLŇUJE	POUZE	NESPLŇUJE	
		ČÁSTEČNĚ		

2. Do stanoveného procenta jsou započítáni pouze zaměstnanci, kteří vzhledem ke svému znevýhodnění čerpají dlouhodobou nebo opakující se pracovní a psychosociální podporu.

Zdravotně, respektive zrakově postižení lidé potřebují mnohdy celoživotní oporu, takže toto kritérium je naplněno zcela.

100%	75%	50%	25%	0%
ZCELA	SPÍŠE	SPLŇUJE	SPÍŠE	NESPLŇUJE
SPLŇUJE	SPLŇUJE	POUZE	NESPLŇUJE	
		ČÁSTEČNĚ		

3. Sociální firma má stanovená kritéria a způsoby výběru zaměstnance.

Kritéria jsou stanovena jednak obecně – kdy je pro firmu důležitá motivovanost adepta na pracovní pozici (ve smyslu touhy po práci, uplatnění, po aktivitě a případně objevení „něčeho nového“, ve smyslu nejen profesního růstu). A dále jsou dána určitá kritéria, konkrétně ke každému vzniklému pracovnímu místu (kdy logicky např. sebevíc motivovaný člověk nemůže získat post lektora cizího jazyka, když takový jazyk neovládá). Výběr zaměstnanců probíhá v rámci výběrového řízení, kdy je požadováno, aby se o post ucházeli alespoň tři uchazeči. Dbáno je sice na dovednosti a vzdělání, ale pokud se prokáže člověk s nižší kvalifikací jako přínosnější (má opravdu zájem o práci apod.) pro firmu, jde Ergones raději cestou delšího výcviku nového zaměstnance (což je ostatně jeden ze znaků sociálních firem – delší pracovní podpora).

100%	75%	50%	25%	0%
ZCELA	SPÍŠE	SPLŇUJE	SPÍŠE	NESPLŇUJE
SPLŇUJE	SPLŇUJE	POUZE	NESPLŇUJE	
		ČÁSTEČNĚ		

## Standard 7 – Pracovní smlouvy a mzdy – 100%

„Všichni zaměstnanci jsou v pracovněprávním vztahu se sociální firmou a jsou za svoji práci finančně ohodnoceni.“

### *1. Všichni zaměstnanci mají písemně uzavřenou pracovní smlouvu nebo dohodu.*

Tato záležitost vyplývá z legislativy a u legálně fungujícího subjektu je toto kritérium zcela logicky dodržováno. Proto vidím tento bod jako nadbytečný (již dříve se jedno kritérium týkalo oprávnění podnikat, pokud ho firma má, funguje podle zákona a smlouvy či dohody jsou pro takový subjekt nutné). Zaměstnanci v sociální firmě Ergones mají v drtivé většině případů poloviční úvazky.

<b>100%</b>	75%	50%	25%	0%
ZCELA	SPÍŠE	SPLŇUJE	SPÍŠE	NESPLŇUJE
SPLŇUJE	SPLŇUJE	POUZE	NESPLŇUJE	
		ČÁSTEČNĚ		

### *2. Všichni zaměstnanci mají stanovenou základní mzdu, která odpovídá jimi zastávané pozici, výši pracovního úvazku a druhu práce v daném regionu.*

S přihlédnutím k druhu práce a úvazku, je mzda zaměstnanců firmy Ergones relativně srovnatelná s obdobnými poměry v komerční sféře. Určité vylepšení mzdy pak tvoří prémie (kdy o nich se jedná na základě účetních závěrek, zaměstnanci jsou informováni o finanční situaci a také o tom, zda a případně v jaké výši, lze ony peníze „navíc“ očekávat)

<b>100%</b>	75%	50%	25%	0%
ZCELA	SPÍŠE	SPLŇUJE	SPÍŠE	NESPLŇUJE
SPLŇUJE	SPLŇUJE	POUZE	NESPLŇUJE	
		ČÁSTEČNĚ		

### *3. Sociální firma má vypracovaný přehledný mzdový předpis (základní mzda, pohyblivé složky, zaměstnanecké výhody).*

Ergones má vypracovaný mzdový předpis. Do jisté míry toto kritérium plyne z předchozího. Osobně bych je spojil v jedno.

<b>100%</b>	75%	50%	25%	0%
ZCELA	SPÍŠE	SPLŇUJE	SPÍŠE	NESPLŇUJE
SPLŇUJE	SPLŇUJE	POUZE	NESPLŇUJE	
		ČÁSTEČNĚ		

## Standard 8 – Etické principy a vnitřní komunikace – 100%

*„Sociální firma má stanovené etické principy a pravidla vnitřní komunikace a dbá na informovanost svých zaměstnanců.“*

*1. Etické principy sociální firmy zahrnují zejména respekt k důstojnosti a ochraně soukromí zaměstnanců, deklaraci a uplatňování principu rovných příležitostí a principu solidarity. Tyto principy jsou obsaženy v pravidlech vnitřní komunikace.*

Ergones má etický kodex. Navíc jde o subjekt vycházející z TyfloCentra Olomouc, takže sociální kultura, solidarita, rovný přístup bez ohledu na postižení apod. jsou této firmě vlastní. I přestože pravidla pro komunikaci nemají nějaký „papírový“ podklad, je tato stránka firemního života podchycena velmi dobře, viz kritérium č. 3.

100%	75%	50%	25%	0%
ZCELA	SPÍŠE	SPLŇUJE	SPÍŠE	NESPLŇUJE
SPLŇUJE	SPLŇUJE	POUZE	NESPLŇUJE	
		ČÁSTEČNĚ		

*2. Zaměstnanci jsou při nástupu do práce seznámeni s etickými principy a pravidly vnitřní komunikace sociální firmy.*

V rámci výběrového řízení je firma představena a po nástupu dostává zaměstnanec podrobnější informace. Navíc doba na zapracování do firmy je delší než u klasických komerčních firem, je tedy možné k jednotlivým zaměstnancům přistupovat osobněji a věnovat jim více času (jak na zácvik, tak na obecné informace o postupech, pravidlech a zvycích firmy).

100%	75%	50%	25%	0%
ZCELA	SPÍŠE	SPLŇUJE	SPÍŠE	NESPLŇUJE
SPLŇUJE	SPLŇUJE	POUZE	NESPLŇUJE	
		ČÁSTEČNĚ		

*3. Sociální firma má zaveden a využívá přehledný systém předávání informací.*

Formálně probíhají pravidelné porady, další informace jsou rozesílány mailem, doplňkově funguje nástěnka (byť ne všem zaměstnancům je dostupná – nevidomý člověk si ji nepřechte). Vzhledem k relativně malým prostorám, ve kterých Ergones působí, a také díky nevelkému počtu zaměstnanců, funguje úspěšně i neformální (okamžitá) komunikace. Vedení

firmy zastává názor, že otevřená komunikace mezi pracovníky je základem kvalitních vztahů a práce vůbec.

100%	75%	50%	25%	0%
ZCELA	SPÍŠE	SPLŇUJE	SPÍŠE	NESPLŇUJE
SPLŇUJE	SPLŇUJE	POUZE	NESPLŇUJE	
		ČÁSTEČNĚ		

4. Sociální firma pravidelně informuje zaměstnance o výsledcích hospodaření a dalším jejím směřování.

Ano, viz komentář k jednomu z předchozích kritérií. Ve zkratce – po čtvrtletních účetních závěrkách se na poradě hodnotí uplynulé období a řeší se budoucí vývoj.

100%	75%	50%	25%	0%
ZCELA	SPÍŠE	SPLŇUJE	SPÍŠE	NESPLŇUJE
SPLŇUJE	SPLŇUJE	POUZE	NESPLŇUJE	
		ČÁSTEČNĚ		

#### Standard 9 – Organizační struktura – 100%

„Sociální firma má jasně stanovenou organizační strukturu a systém řízení, který je popsán a je srozumitelný.“

1. Sociální firma má zpracovaný organizační řád, který obsahuje vymezení pravomocí a odpovědností, které se vztahují k jednotlivým pracovním pozicím, a vztahy nadřízenosti a podřízenosti.

Dle přiložené organizační struktury (příloha č. 1) je vidět, že Ergones toto kritérium naplňuje. Firma má svého vedoucího pracovníka<sup>33</sup> a dále „pod ním“ vedoucí jednotlivých sekcí (dle pracovní náplně). Zaměstnanci jednotlivých sekcí se primárně obracejí na své vedoucí a ti pak řeší případné záležitosti sami, nebo ve spolupráci se zástupcem ředitele. Jak však vyplynulo z rozhovoru, takové uspořádání (ve stylu komerčních subjektů) bylo zavedeno relativně nedávno a zaměstnanci si na něj teprve zvykají. Především osoby na nových vedoucích pozicích se teprve zapracovávají, coby manažeři. I přesto lze říci, že toto kritérium je naplněno.

<sup>33</sup> Zástupce ředitele TyfloCentra pro sociální firmu Ergones

100%	75%	50%	25%	0%
ZCELA	SPÍŠE	SPLŇUJE	SPÍŠE	NESPLŇUJE
SPLŇUJE	SPLŇUJE	POUZE	NESPLŇUJE	
		ČÁSTEČNĚ		

2. *Všichni zaměstnanci jsou s organizačním řádem seznámeni, znají své povinnosti a odpovědnosti.*

Opět kritérium poněkud nadbytečné, vyplývá z části o komunikaci. Organizační řád a struktura (a jednoduše řečeno „to, kdo komu šéfuje, a naopak“) patří mezi zásadní informace o firmě, o konkrétním pracovním místě a pokud má firma kvalitně nastaven systém komunikace, jsou tyto informace logicky každému zaměstnanci dobře známy.

100%	75%	50%	25%	0%
ZCELA	SPÍŠE	SPLŇUJE	SPÍŠE	NESPLŇUJE
SPLŇUJE	SPLŇUJE	POUZE	NESPLŇUJE	
		ČÁSTEČNĚ		

3. *Sociální firma má zpracovaný popis jednotlivých pozic, včetně požadované kvalifikace a dalších požadavků pro danou pracovní pozici.*

Vždy, když se vytváří nové místo, je vypracován jeho popis, už jen pro informaci případným uchazečům.

100%	75%	50%	25%	0%
ZCELA	SPÍŠE	SPLŇUJE	SPÍŠE	NESPLŇUJE
SPLŇUJE	SPLŇUJE	POUZE	NESPLŇUJE	
		ČÁSTEČNĚ		

4. *Ke každé pracovní pozici je vypracována náplň práce, která může být upravena na základě konkrétního znevýhodnění zaměstnance přijatého na tuto pozici.*

Náplň práce je stanovena v pracovní smlouvě uzavřené s přijatým uchazečem. Přičemž je možné ji, dle individuálních schopností zaměstnance, v průběhu zaměstnaneckého poměru obměnit. Kritéria 3 a 4 do jisté míry popisují obdobnou záležitost, spojil bych je do jednoho.

100%	75%	50%	25%	0%
ZCELA	SPÍŠE	SPLŇUJE	SPÍŠE	NESPLŇUJE
SPLŇUJE	SPLŇUJE	POUZE	NESPLŇUJE	
		ČÁSTEČNĚ		

### 5. Systém řízení zohledňuje rozlišnosti ve výkonu pracovní činnosti jednotlivých zaměstnanců.

Co se týká individuálních schopností jednotlivých zaměstnanců, vychází jim Ergones vstřícně (funguje to tedy tak, jak by mělo). Pokud se zjistí, že dotyčný zaměstnanec v rámci své funkce na zadané pracovní úkoly nestačí, primárně nastupuje snaha o úpravu práce (tedy „ušít“ úkoly na splnitelnou míru). Samozřejmě, že zaměstnanec nemůže být naprosto neschopný, přece jen sociální firma není charita, musí do jisté míry bojovat s konkurencí, ale na rozdíl od vyloženě komerčních podniků, jde především o člověka, ne o „čísla“ která pro firmu jedinec vykáže.

100%	75%	50%	25%	0%
ZCELA	SPÍŠE	SPLŇUJE	SPÍŠE	NESPLŇUJE
SPLŇUJE	SPLŇUJE	POUZE ČÁSTEČNĚ	NESPLŇUJE	

### Pilíř č. 3 – Podpora

#### Standard 10 – Adaptace – 91,66%

*„Sociální firma zohledňuje potřeby svých zaměstnanců a vytváří podmínky pro jejich úspěšnou adaptaci a výkon kvalitní práce.“*

1. Existuje a je používán systém zaškolování a pracovní a psychosociální podpory, který umožňuje zohlednit individuální potřeby zaměstnance tak, aby se po zaškolení orientoval v novém prostředí a rozuměl své pracovní činnosti.

Zaměstnanci jsou důkladně proškoleni po vstupu do zaměstnání a dostává se jim také silné podpory (i proto, že Ergones patří pod TyfloCentrum). O zaškolení do konkrétní pozice se starají především vedoucí sekcí, navíc probíhají i školení externí, která zvyšují úroveň odváděné práce (pracovní rozvoj viz dále).

100%	75%	50%	25%	0%
ZCELA	SPÍŠE	SPLŇUJE	SPÍŠE	NESPLŇUJE
SPLŇUJE	SPLŇUJE	POUZE ČÁSTEČNĚ	NESPLŇUJE	

2. Jsou provedeny nezbytné úpravy pracovního prostředí v souladu s potřebami znevýhodněných zaměstnanců.

Vzhledem k převažujícímu druhu postižení u zaměstnanců firmy Ergones nebylo až tolik třeba přizpůsobovat pracoviště, spíše bylo důležité získat adekvátní pracovní pomůcky

(ozvučené počítače, větší monitory apod.) což je věc finančně dosti náročná (především software – „mluvící“ programy). Na druhou stranu, při zařizování prostor mohlo být více pamatováno na problémy, se kterými se zrakově postižení lidé potýkají, a tudíž mohly být lépe promyšleny některé detaily zařízení (kulaté hrany stolů místo klasických „rohů“, dvířka linky otevírající se nahoru místo do prostoru obličejů apod.). Ovšem nově je pamatováno i na tyto detaily a např. pořízené vybavení je kupováno s ohledem na své uživatele.

100%	75%	50%	25%	0%
ZCELA	SPÍŠE	SPLŇUJE	SPÍŠE	NESPLŇUJE
SPLŇUJE	SPLŇUJE	POUZE	NESPLŇUJE	
		ČÁSTEČNĚ		

### 3. Všichni zaměstnanci jsou informováni o specifikách dané sociální firmy.

Nadbytečné kritérium. Pokud je zaměstnanec přijímán, logicky je také seznámen s firmou, do které nastupuje.

100%	75%	50%	25%	0%
ZCELA	SPÍŠE	SPLŇUJE	SPÍŠE	NESPLŇUJE
SPLŇUJE	SPLŇUJE	POUZE	NESPLŇUJE	
		ČÁSTEČNĚ		

### Standard 11 – Udržení – 100%

*„Sociální firma přiměřeně přizpůsobuje pracovní podmínky a prostředí potřebám svých zaměstnanců a zajišťuje jejich odborné vedení a pracovní rozvoj.“*

#### 1. V sociální firmě je zajištěno odborné vedení zaměstnanců v oblasti podnikání firmy.

Tuto stránku chodu firmy má na starosti zástupce ředitele, který na svou pozici přišel z komerčního subjektu, kde měl obdobnou pozici. Odbornost vedení v oblasti podnikání je tímto zajištěna.

100%	75%	50%	25%	0%
ZCELA	SPÍŠE	SPLŇUJE	SPÍŠE	NESPLŇUJE
SPLŇUJE	SPLŇUJE	POUZE	NESPLŇUJE	
		ČÁSTEČNĚ		

#### 2. Sociální firma průběžně vyhodnocuje a případně upravuje pracovní podmínky a míru potřebné pracovní a psychosociální podpory svých zaměstnanců.

I toto kritérium naplňuje firma Ergones zcela. Ilustrativní příklad: Byl přijat zaměstnanec do keramické dílny, žel se zjistilo, že pracovní náplň, kterou měl vykonávat, převyšuje jeho možnosti (ačkoli dostal výrazný prostor i podporu k překonání prvotních problémů, které se nakonec ukázaly jako přetrvávající). Jeho pracovní náplň byla následně upravena s ohledem na jeho reálné možnosti. Vykonává tedy poněkud odlišnou, ovšem stejně potřebnou, práci, stále v keramické sekci. Jeho pracovní výsledky jsou pro firmu přínosem a on sám je zaměstnán, navíc činností, kterou zvládá.

100%	75%	50%	25%	0%
ZCELA	SPÍŠE	SPLŇUJE	SPÍŠE	NESPLŇUJE
SPLŇUJE	SPLŇUJE	POUZE	NESPLŇUJE	
		ČÁSTEČNĚ		

### 3. Sociální firma předchází nadměrnému stresu na pracovišti a uplatňuje zásady prevence vyhoření.

Ano, děje se tak. Především v rámci průběžné neformální komunikace a kontroly práce. Pokud je zaznamenán vznikající problém, je snaha řešit jej okamžitě, v zárodku. Tomuto postupu napomáhá menší rozsah firmy (jak prostorově, tak personálně), díky kterému je možné dosahovat (samozřejmě s nadsázkou) rodinného prostředí. V rámci udržení dobrých vztahů na pracovišti byl v minulosti „odejit“ pracovník, který, byť s výbornými profesními předpoklady, stál za množstvím konfliktních a tedy stresových situací.

100%	75%	50%	25%	0%
ZCELA	SPÍŠE	SPLŇUJE	SPÍŠE	NESPLŇUJE
SPLŇUJE	SPLŇUJE	POUZE	NESPLŇUJE	
		ČÁSTEČNĚ		

### 4. Každý zaměstnanec sociální firmy ví, jak získat pracovní či psychosociální podporu, pokud se dostane do obtížné situace.

Lze konstatovat, že ano. V rámci podřazení pod TyfloCentrum Olomouc jsou převzaty, respektive dodržovány, určité obecné dokumenty. Oblast podpory tedy teoreticky vychází ze Standardů sociální péče. V praxi je zvykem, že zaměstnanec se obrací na vedoucího své sekce, případně přímo na zástupce ředitele pro sociální firmu Ergones, který se při své činnosti snaží na případné problémy reagovat sám, co nejdříve. Viz přímá citace z rozhovoru: „Když se mi zdá, že někdo nestíhá, tak se to snažím řešit hned.“ (Osobní



rozhovor s Ing. Vratislavem Muzikantem, zástupcem ředitele TyfloCentra Olomouc pro sociální firmu Ergones, Olomouc, 20.5.2014)

100%	75%	50%	25%	0%
ZCELA	SPÍŠE	SPLŇUJE	SPÍŠE	NESPLŇUJE
SPLŇUJE	SPLŇUJE	POUZE	NESPLŇUJE	
		ČÁSTEČNĚ		

5. Každý zaměstnanec sociální firmy má právo na pravidelné hodnocení výkonu své práce.

K požadovanému hodnocení pravidelně dochází. A to minimálně jednou ročně při závěrečném shrnutí „života“ firmy za uplynulou dobu. Zpětnou vazbu dostávají zaměstnanci i méně oficiální cestou při pravidelných poradách a i v rámci „běžné“ komunikace.

100%	75%	50%	25%	0%
ZCELA	SPÍŠE	SPLŇUJE	SPÍŠE	NESPLŇUJE
SPLŇUJE	SPLŇUJE	POUZE	NESPLŇUJE	
		ČÁSTEČNĚ		

Standard 12 – Profesionální rozvoj – 75%

„Sociální firma usiluje o profesní rozvoj svých zaměstnanců zejména v oblasti podnikání sociální firmy a dále o rozvoj dovedností a schopností, které mají vliv na pracovní výkonnost a zvyšují konkurenceschopnost a možnost uplatnit se na trhu práce.“

1. Sociální firma má zpracován plán dalšího vzdělávání zaměstnanců, včetně finančního, časového a provozního hlediska, a řídí se jím. Všichni zaměstnanci jsou s tímto plánem seznámeni.

Na profesní rozvoj se dbá, ovšem vyloženě konkrétní plán, v podobě nějakého dokumentu, vypracován není. Zaměstnanci jsou posíláni na různá školení a semináře dle svého zaměření (tedy pokud jim dané školení má co dát, je snaha aby se ho zaměstnanec účastnil) ovšem to vše závisí především na vypsáních projektech, tedy nabídce zvenčí (a samozřejmě finanční dostupnosti, případně na dotacích). Probíhají také interní školení, kdy např. ve věcech podnikání a obchodu je provádí vedoucí Ergonesu. Vedoucí jednotlivých sekcí mají na starosti zapracování a případná další školení svých podřízených. Zaměstnanci jsou navíc motivováni k samostatnému informálnímu dozdělávání.

100%	75%	50%	25%	0%
ZCELA	SPÍŠE	SPLŇUJE	SPÍŠE	NESPLŇUJE

SPLŇUJE      SPLŇUJE      POUZE      NESPLŇUJE  
 ČÁSTEČNĚ

Standard 13 – Spolupráce sociální firmy – 83,33%

*„Sociální firma spolupracuje s organizacemi a institucemi, které se zabývají problematikou zaměstnávání osob znevýhodněných na trhu práce či jejich podporou.“*

*„1. Sociální firma využívá služeb organizací, které poskytují pracovní asistenční podporu při vstupu do sociální firmy, při výkonu práce a v problémových a krizových situacích znevýhodněného zaměstnance nebo konzultační služby, např. při výběru uchazečů o práci v sociální firmě.“*

Ergones spolupracuje samozřejmě s TyfloCentrem Olomouc, které se „stará“ o osoby se zrakovým handicapem komplexně, ve všech možných oblastech. Dále je navázána spolupráce s InternetPoradnou, která poskytuje poradenství znevýhodněným (nejen tělesně) osobám v mnoha oblastech, nejen při hledání zaměstnání. Dále je Ergonas v kontaktu s úřadem práce a navíc si vytváří svou vlastní databázi případných klientů (což je usnadněno tím, že patří pod TyfloCentrum).

100%      75%      50%      25%      0%  
 ZCELA      SPÍŠE      SPLŇUJE      SPÍŠE      NESPLŇUJE  
 SPLŇUJE      SPLŇUJE      POUZE      NESPLŇUJE  
 ČÁSTEČNĚ

*2. Zaměstnanci jsou o případné spolupráci sociální firmy s organizacemi poskytujícími pracovní asistenční podporu předem seznámeni.*

Opět kritérium navíc. Díky fungující komunikaci jsou zaměstnanci informováni o všem důležitém, tedy i o spolupráci s jinými subjekty.

100%      75%      50%      25%      0%  
 ZCELA      SPÍŠE      SPLŇUJE      SPÍŠE      NESPLŇUJE  
 SPLŇUJE      SPLŇUJE      POUZE      NESPLŇUJE  
 ČÁSTEČNĚ

3. *Sociální firma je napojena na síť služeb zaměstnávání znevýhodněných osob v daném regionu.*

Do budoucna figuruje v plánech zástupce ředitele pro Ergones myšlenka vytvoření klastru sociálních firem na Olomoucku. Tím by v regionu vznikla koordinovaná síť, která by poskytovala služby znevýhodněným občanům a navíc by měla i větší váhu (např. při jednání s úřady) než jednotlivé subjekty sami za sebe. Momentálně Ergones spolupracuje s výše uvedenými institucemi, plus nabízí možnost dalším sociálním firmám využít prostory výstavy Neviditelná Olomouc (kde je možné mimo jiné i prodávat své výrobky). Jde však o neformální spojení, o nějaké propracované „síť“ zatím nelze hovořit. Toto kritérium je naplněno jen z části, byť se na jeho zlepšení začíná pracovat.

100%	75%	50%	25%	0%
ZCELA	SPÍŠE	SPLŇUJE	SPÍŠE	NESPLŇUJE
SPLŇUJE	SPLŇUJE	POUZE	NESPLŇUJE	
		ČÁSTEČNĚ		

## 7.1 Shrnutí případové studie

Z případové studie plyne, že sociální firma Ergones naplňuje alespoň z části všechny standardy sociální firmy. Žádný ze standardů není při chodu firmy zcela opomenut. Celkem šest standardů je potom naplněno zcela. Ostatní standardy, jak plyne z pomocného kvantitativního vyjádření, patří většinou do oblasti „spíše splněných“ standardů. Z takto podaného pohledu by se stav firmy Ergones ve vztahu ke standardům sociální firmy mohl zdát takřka ideální. Při bližším pohledu, zaměřím-li se na jednotlivá kritéria, však je vidět, že v určitých oblastech má Ergones ještě mezery.

Z nastudovaných materiálů<sup>34</sup> jsem si udělal obrázek o klasických problematických bodech fungování sociálních firem ve vztahu ke standardům (ale i obecně). V první řadě jde o potíže s financemi. Dle již zmiňovaného Vyhodnocení dotazníkového šetření sociálních podniků v ČR, se s problémy v oblasti finančního řízení potýká polovina manažerů.

Dalším bodem, který lze označit (dle úhlu pohledu) za „problematický“, je zaměstnávání většího než standardy doporučeného (požadovaného) počtu znevýhodněných

<sup>34</sup> Vyhodnocení dotazníkového šetření sociálních podniků v ČR a uváděné webové stránky týkající se sociálních firem.

zaměstnanců. V obou těchto případech<sup>35</sup> se ukázalo, že i sociální firma Ergones standardům (spíše konkrétním kritériím z této oblasti) nevyhovuje.

K otázce počtu znevýhodněných zaměstnanců jsem již stanovisko zaujal a v předchozí části práce ho vysvětlil. Přínos požadované kvóty „normálních“ osob v oblasti integrace a socializace znevýhodněných zaměstnanců je nahraditelný kontaktem zaměstnanců s okolím – se zákazníky. Pokud by se s neznevýhodněnými zaměstnanci počítalo jako s hlavní hnací silou sociální firmy v oblasti podnikání a případného konkurenčního „boje“ (příčemž takové pojetí by snižovalo hodnotu zaměstnanců s nějakým handicapem, a to jistě není cílem standardů sociální firmy) pak lze argumentovat parafrázovaným vyjádřením zástupce ředitele pro firmu Ergones, který (ze zkušenosti) tvrdí, že mnohdy je postižený člověk kvalitnějším zaměstnancem, než osoba jinak zdravá, intaktní. Navíc konkrétně firma Ergones nevykazuje potřebu intaktních zaměstnanců. I na pozice, které vyžadují kvalitní zrak, je možné přijímat osoby zdravotně znevýhodněné<sup>36</sup> a chod firmy to nijak negativně neovlivní. Znovu tedy opakuji, že ačkoli Ergones toto kritérium nespĺňuje, není to chyba. V rámci případné oficiální standardizace by se toto kritérium mělo posuzovat individuálně, případně by měla být horní hranice posunuta, či úplně zrušena.

V případě kritéria týkajícího se financí již nelze nedodržení nastaveného požadavku přejít tak lehce. Oblast financí je velice důležitá a může mít značný vliv na celkové udržení sociální firmy na trhu (a tedy i na zachování příslušných pracovních míst). Předpokládám, že pro sociální firmy, které podnikají v některém z „lukrativnějších“ odvětví našeho trhu (např. pohostinství) nemusí být dosažení požadovaného procenta příjmů z vlastní produkce až takový problém. Pokud se ale sociální firma zaměřuje spíše na okrajové, ne tolik výnosné oblasti (případně oblasti, které ovládají jinak komerční, konkurenčně většinou silnější subjekty), je otázka vlastních příjmů dosti problémová. V takové situaci se nachází také firma Ergones. Prodej speciálních pomůcek je značně okrajová záležitost, podobně i výroba keramiky. Výuka cizích jazyků, či grafické práce jsou zase oblasti, které ovládají větší a tržní firmy. Je tedy logické, že většina příjmů firmy Ergones pochází z dotací, grantů apod.

Podobnou situaci lze předpokládat i u dalších, podobně zaměřených sociálních firem. V rámci „ideálního“ rozsáhlého šetření by bylo možné zjistit, kolik procent (v průměru) jsou

---

<sup>35</sup> Požadavek 50% příjmů z vlastní produkce a dodržení minimálního procentuálního zastoupení intaktních zaměstnanců (tedy min. 45% neznevýhodněných osob)

<sup>36</sup> Např. osoby, které jsou sice zdravotně handicapované, ale nejsou vůbec (nebo alespoň tolik jako zrakově postižení lidé) „jiní“ než většinová společnost. Jsou tedy součástí většinové společnosti a integrace zrakově handicapovaných osob v rámci firmy Ergones mohou napomoci stejně jako jinak intaktní zaměstnanci.

schopny české sociální firmy získat vlastní produkcí ze svých celkových příjmů. Na tomto základě by bylo možné upravit rozebíraný standard do reálnější podoby.

Co se naplňování ostatních kritérií týká, v drtivé většině případů byla naplněna „zcela“ nebo „spíše“ (tedy splněna, až na nějaké ne příliš podstatné drobnosti). Pouze u jednoho bodu (mimo již zmiňované nenaplněné kritéria) jsem určil nižší stupeň splnění. Jde o kritérium požadující napojení sociální firmy na síť služeb zaměstnávání znevýhodněných osob. Co se oné sítě týká, Ergones spolupracuje s úřadem práce, což je zásadní instituce v této oblasti. Ovšem jak plyne z vyjádření zástupce ředitele pro sociální firmu Ergones, nějaká síť v pravém slova smyslu na Olomoucku zatím neexistuje. Cílem standardu, pod který je zařazeno toto kritérium, je, aby sociální firma nebyla izolovaná. To Ergones určitě není a proto neshledávám nedostatečné naplnění tohoto kritéria jako problematické. Navíc právě z iniciativy firmy Ergones, by měla vzniknout požadovaná síť<sup>37</sup> tudíž „problém“ bude snad v budoucnu vyřešen.

K celkovému pohledu na otázku „Do jaké míry naplňuje sociální firma Ergones standardy sociální firmy?“ mohu na základě pomocného kvantitativního zjišťování určit, že se tak děje na 89,9%. Lze tedy prohlásit, že sociální firma Ergones výrazně směřuje k podobě ideálního typu české sociální firmy. Nebýt kontroverzní otázky počtu zaměstnaných znevýhodněných osob, byl by výsledek ještě vyšší (lepší). Zásadní a z mého pohledu jediný opravdový problém sociální firmy Ergones je v oblasti (sebe)financování. Jak jsem však již napsal, tento problém není u českých sociálních firem neobvyklý.

Dále bych chtěl uvést několik poznatků ke standardům sociální firmy obecně, již bez vztahu k firmě Ergones.

Některá kritéria se ukázala jako nepotřebná. Jiným způsobem požadovala tu samou věc, případně vyplývala z jiných bodů. Konkrétně jde o kritéria, která jasně plynou z legislativy České republiky. Vyžadovat, aby firma měla oprávnění podnikat a zaměstnanci nepracovali „na černo“ je u legálně fungujících subjektů nadbytečné. Případná sociální firma, podnikající mimo zákonná ustanovení by stejně dlouho nevydržela. Klidně bych tyto kritéria zrušil, případně nahradil obecným kritériem „sociální firma funguje ve všech oblastech dle platné legislativy“.

Kritéria požadující, aby byl zaměstnanec seznámen s etickými principy, s pravidly komunikace, aby znal organizační řád a věděl, s jakými dalšími subjekty firma spolupracuje,

---

<sup>37</sup> Klastř sociálních firem.

lze podle mého názoru podřadit pod již existující kritérium „*Všichni zaměstnanci jsou informováni o specifikách dané sociální firmy*“, které patří do standardu pojednávajícím o adaptaci zaměstnance. Případně by bylo možné toto kritérium rozšířit a doplnit v tom smyslu, že „zaměstnanci jsou informováni o specifikách dané firmy a také o všech podstatných záležitostech (zde by mohl být uveden ilustrativní výčet), které se týkají chodu firmy nebo jich samotných“. Ostatně, jiné kritérium klade důraz na kvalitní systém komunikace, díky kterému je informovanost zaměstnanců také zajištěna.

Celkově z případové studie vyplývá, že standardy sociální firmy nejsou pouhou teorií, naopak, jsou v drtivé většině případů<sup>38</sup> splnitelné (a navíc uplatňované) v praxi (alespoň do určité míry).

Na druhou stranu některá konkrétní kritéria jednotlivých standardů se prokázala jako zbytečná, „nadbytková“ nebo implicitně obsažená v jiných kritériích. Z tohoto pohledu bych osobně zastával názor, že před případnou definitivní (třeba i legislativně podloženou) standardizací by měly standardy sociální firmy projít revizí<sup>39</sup>.

---

<sup>38</sup> Samozřejmě až na kritérium o povinných příjmech z vlastní produkce.

<sup>39</sup> Ideálně podloženou výzkumem ve stylu, jaký jsem navrhoval v kapitole 6.

## ZÁVĚR

V diplomové práci jsem se zabýval relativně novým fenoménem na poli zaměstnávání osob znevýhodněných na trhu práce – sociální firmou. Mým cílem pro teoretickou část práce bylo přiblížit problematiku sociálního podnikání, tedy obecnějšího konceptu sociální ekonomiky, ze kterého sociální firmy vycházejí, a následně se zaměřit přímo na sociální firmy v České republice. Při zpracování vymezeného tématu jsem vycházel nejprve z evropského pojetí těchto pojmů a následně jsem poukázal na jejich uplatnění v našich lokálních podmínkách. Značný prostor jsem také věnoval vymezení standardů sociální firmy, které v naší zemi zatím podávají nejobširnější a nejdetailejší vymezení „ideálního“ typu sociální firmy. Standardy jsem si dovolil doplnit rozvíjejícími komentáři, díky kterým jsou jednotlivá kritéria tohoto dokumentu názornější. Předpokládám, že případný čtenář by po prostudování teoretické části této práce byl s problematikou sociálních firem kvalitně obeznámen.

V části empirické jsem v rámci kvalitativního výzkumu porovnal fungování sociální firmy Ergones se standardy sociální firmy a následně jsem hodnotil, jak jsou standardy (a jejich jednotlivá kritéria) v dané firmě dodržovány. Cílem tedy bylo zjistit, do jaké míry je naplňována ona představa ideální sociální firmy v praxi reálné sociální firmy. Z výzkumu vyplynulo, že sociální firma Ergones se do značné míry blíží ideálnímu typu, který vymezují standardy. Odhalil jsem pouze dvě problematická místa. Ergones překračuje doporučený počet znevýhodněných zaměstnanců v poměru k osobám bez znevýhodnění, ovšem jak jsem vysvětlil ve shrnutí výzkumu, není tato odchylka od standardu negativem. Osobně se pak přikláním k přehodnocení tohoto kritéria.

Výraznějším problémem je oblast příjmů z vlastní produkce, zde sociální firma Ergones značně zaostává za požadovaným limitem. Vysvětlení tohoto stavu je prosté, sociální firma získává spíše „zbytkové“ zakázky na trhu a celkově není konkurenčně tak silná, jako ostatní čistě komerční subjekty podnikající v obdobné oblasti. Ostatně finance obecně jsou v České republice jedním ze zásadních problémů většiny sociálních firem.

V rámci realizované případové studie jsem také odhalil několik slabín vlastních standardů sociální firmy. Určitá pomocná kriteria vymezující fungování sociálních firem jsou zcela nadbytečná. Jejich zobecněním, případně úplným vypuštěním by se celý dokument zjednodušil.

Cíle diplomové práce tedy považuji za splněné.

Pokud by se mělo na tuto práci navazovat, určitě bych považoval za přínosné zaměřit se detailně na financování sociálních firem. Tuto oblast jsem v práci identifikoval jako problematickou jak v rámci konkrétní firmy Ergones, tak obecně, takže jsem přesvědčen, že by byla vhodným tématem jiné bakalářské či diplomové práce. Dále bych doporučil provést výzkum podobný tomu mému, ovšem v celorepublikovém měřítku. Šlo by samozřejmě o práci většího týmu. Výsledky by ale byly zobecnitelné a dávaly by relevantní podklad pro eventuální revizi standardů sociálních firem. Výzkum tohoto měřítka by také mohl být vodítkem pro případnou budoucí legislativní úpravu sociálního podnikání a sociálních firem v České republice.



# SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

## Literatura

BEDNÁRIKOVÁ, Daniela a FRANCOVÁ, Petra. *Studie infrastruktury sociální ekonomiky v ČR: plná verze*. Vyd. 1. Praha: Nová ekonomika, 2011. 63 s. ISBN 978-80-260-0934-4.

BORZAGA, Carlo a DEFOURNY, Jacques. *The Emergence of Social Enterprise*. [online]. London and New York : Routledge, 2001. 383 s. ISBN 0-203-16467-9.

Dostupné z: <<http://f3.tiera.ru/1/genesis/580-584/581000/08548653614c1042f39e60602c554f7b>>.

BUCHTOVÁ, Božena a kol. *Nezaměstnanost: psychologický, ekonomický a sociální problém*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2002. 236 s. Psyché. ISBN 80-247-9006-8.

BUCHTOVÁ, Božena, ŠMAJS, Josef a BOLELOUCKÝ, Zdeněk. *Nezaměstnanost*. 2., přeprac. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2013. 187 s. Psyché. ISBN 978-80-247-4282-3.

CEJTHAMR, Václav a DĚDINA, Jiří. *Management a organizační chování*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, ©2010. 344 s. Expert. ISBN 978-80-247-3348-7.

ČECHOVÁ, J. *Možnosti zaměstnávání v sociální firmě s ohledem na specifika osob se zdravotním postižením*. 2012. Bakalářská práce. Jihočeská Univerzita v Českých Budějovicích. Pedagogická fakulta. Katedra pedagogiky a psychologie. 83 stran. Vedoucí bakalářské práce: Mgr. Lucie Maliňáková

ČEPELKA, Oldřich. *Průvodce neziskovým sektorem Evropské unie*. Vyd. 1. Liberec: Omega, 2003- . sv. ISBN 80-902376-3-0.

DAVISTER, Catherine, DEFOURNY, Jacques a GREGOIRE Olivier, *Work Integration Social Enterprises in the European Union: an Overview of Existing Models*. [online]. EMES Working Papers no. 04/04, 2004. 29 s.

Dostupné z: < [http://www.emes.net/uploads/media/PERSE\\_04\\_04\\_Trans-ENG.pdf](http://www.emes.net/uploads/media/PERSE_04_04_Trans-ENG.pdf)>.

DEFOURNY, Jacques. Social Enterprise in an Enlarged Europe: Concept and Realities. *Second Conference on Social Economy in the Central and Eastern European Countries "Social Entrepreneurship & Economic Efficiency"*. [online]. Krakow (Poland), 27.-28. October, 2004. Dostupné z:

<[http://www.ces.ulg.ac.be/uploads/Defourny\\_J\\_\\_2004\\_\\_Social\\_enterprise\\_in\\_a\\_enlarged\\_Europe\\_\\_concepts\\_and\\_realities.pdf](http://www.ces.ulg.ac.be/uploads/Defourny_J__2004__Social_enterprise_in_a_enlarged_Europe__concepts_and_realities.pdf)>.

DOHNALOVÁ, Marie a kol. *Sociální ekonomika - vybrané otázky*. 1. vyd. Praha: VÚPSV, 2009. 92, 8 s. ISBN 978-80-7416-052-3.

DOHNALOVÁ, Marie a PRŮŠA, Ladislav. *Sociální ekonomika*. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2011. 175 s. ISBN 978-80-7357-573-1.

DOHNALOVÁ, Marie a kol. *Sociální ekonomika, sociální podnikání: podnikání pro každého*. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012. 131 s. ISBN 978-80-7357-269-3.

FOGLAR, Jaroslav. *Po stopách Rychlých šípů*. Praha: Magnet-Press, 1990. 127 s. ISBN 80-85110-53-9.

GAVORA, Peter. *Úvod do pedagogického výzkumu*. 2., rozš. české vyd. Brno: Paido, 2010. 261 s. ISBN 978-80-7315-185-0.

HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2005. 407 s. ISBN 80-7367-040-2.

HUNČOVÁ, Magdalena. *Sociální ekonomika a sociální podnik*. Vyd. 1. Ústí nad Labem: Univerzita Jana Evangelisty Purkyně v Ústí nad Labem, 2007. 181 s. Acta Universitatis Purkynianae; 134. Studia oeconomica. ISBN 978-80-7044-946-2.

CHAVES, Rafael a MONZÓNA, José. CIRIEC. *The Social Economy in the European Union*. [online]. The European Economic and Social Committee, 2007, 125 s. Dostupné z: <[http://www.ciriec.ulg.ac.be/en/pages/6\\_louvrages\\_rapports.htm](http://www.ciriec.ulg.ac.be/en/pages/6_louvrages_rapports.htm)>.

KELLER, Jan. *Soumrak sociálního státu*. 2. vyd. Praha: Sociologické nakladatelství (SLON), 2009. ii, 158 s. Studie; sv. 40. ISBN 978-80-7419-017-9.

MAREŠ, Petr, HORÁKOVÁ, Markéta a RÁKOCZYOVÁ, Miroslava. *Sociální exkluze na lokální úrovni*. 1. vyd. Praha: VÚPSV, 2008. 75, 10 s. ISBN 978-80-7416-014-1.

NĚMCOVÁ, Lidmila a kol. *Vybrané kapitoly z českého družstevnictví*. Praha: Družstevní asociace ČR, 2001. 166 s. ISBN 80-238-7912-X.

PESTOFF, Victor, 1998, 2005 cit. podle DOHNALOVÁ, Marie a PRŮŠA, Ladislav. *Sociální ekonomika*. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2011. 175 s. ISBN 978-80-7357-573-1.

REKTOŘÍK, Jaroslav, ed. a kol. *Organizace neziskového sektoru: základy ekonomiky, teorie a řízení*. Vyd. 1. Praha: Ekopress, 2001. 177 s. ISBN 80-86119-41-6.

SKOVAJSA, Marek a kol. *Občanský sektor: organizovaná občanská společnost v České republice*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2010. 372 s. ISBN 978-80-7367-681-0.

SYROVÁTKOVÁ, Jaroslava. *Sociální podnikání*. Vyd. 1. V Liberci: Technická univerzita, 2010. 117 s. ISBN 978-80-7372-683-6.

ŠLOUFOVÁ, Romana a kol. *Sociální podniky v ČR*. 1. vyd. Praha: Pro Fakultu humanitních studií Univerzity Karlovy vydal Výzkumný ústav práce a sociálních věcí, 2010. 132 s. ISBN 978-80-7416-077-6.

VEBER, Jaromír a kol. *Podnikání malé a střední firmy*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. 332 s. Expert. ISBN 978-80-247-4520-6.

## Internetové zdroje

*Beta – EMES Network* [online]. © 2014 [cit. 2014-03-25].

Dostupné z: <<http://www.emes.net/about-us/focus-areas/social-economy/>>.

*BusinessVize.cz* [online]. © 2010 – 2011 [cit. 2014-05-05].

Dostupné z: <<http://www.businessvize.cz/planovani/proc-je-dulezite-aby-firma-mela-poslani>>.

*CECOP-EST* [online]. [cit. 2014-04-04].

Dostupné z: <[http://www.cecop-est.cz/conference\\_cz.html](http://www.cecop-est.cz/conference_cz.html)>.

*Centrum pro výzkum neziskového sektoru. Sociální ekonomika a NNO v ČR* [online]. © 2006 – 2014 [cit. 2014-03-20]. Dostupné z: <<http://cvns.econ.muni.cz/publikace#r2005>>.

*CIRIEC International* [online]. [cit. 2014-03-25].

Dostupné z: <[http://www.ciriec.ulg.ac.be/en/pages/1\\_2historique.htm](http://www.ciriec.ulg.ac.be/en/pages/1_2historique.htm)>.

*České sociální podnikání. Vyhodnocení dotazníkového šetření sociálních podniků v ČR* [online]. © 2014 [cit. 2014-05-12]. Dostupné z: <[http://www.ceske-socialni-podnikani.cz/images/pdf/P3\\_setreni\\_SP.pdf](http://www.ceske-socialni-podnikani.cz/images/pdf/P3_setreni_SP.pdf)>.

*České sociální podnikání* [online]. © 2014 [cit. 2014-05-06].

Dostupné z: <<http://www.ceske-socialni-podnikani.cz/cz/tessea/tessea-2>>.

*Český statistický úřad* [online]. © 2014 [cit. 2014-03-25]. Dostupné z:

<[http://www.czso.cz/x/redakce.nsf/i/animovana\\_mapa\\_podil\\_nezam\\_kraje](http://www.czso.cz/x/redakce.nsf/i/animovana_mapa_podil_nezam_kraje)>.

*Družstevní Asociace České republiky* [online]. © 2002 - 2014 [cit. 2014-04-04].

Dostupné z: <<http://www.dacr.cz/dacr.php>>.

*Economie Sociale et Solidaire* [online]. [cit. 2014-04-04].

Dostupné z: <<http://entreprenreaurement.lacub.fr/qu-est-ce-que-l-economie-sociale/charte-de-l-economie-sociale/>>.

*ESF v ČR* [online]. © 2008 [cit. 2014-04-04].

Dostupné z: <<http://www.esfcr.cz/file/7884/>>.

*Hlávková nadace* [online]. [cit. 2014-04-04].

Dostupné z: <[http://www.hlavkovanadace.cz/o\\_nadaci.php](http://www.hlavkovanadace.cz/o_nadaci.php)>.

*iPodnikatel.cz* [online]. © 2011 – 2014 [cit. 2014-05-05].

Dostupné z: <<http://www.ipodnikatel.cz/O-podnikani/etika-v-podnikani-ma-jeste-vubec-sve-misto-pod-sluncem.html>>.

*Jůnův statek* [online]. © 2013 [cit. 2014-05-04].

Dostupné z: <<http://www.junuvstatek.cz/>>.

*MPSV.CZ: Ministerstvo práce a sociálních věcí* [online]. [cit. 2014-04-04].

Dostupné z: <<http://www.mpsv.cz/cs/11137>>.

*MPSV.CZ: Ministerstvo práce a sociálních věcí* [online]. [cit. 2014-04-04].

Dostupné z: <[http://www.mpsv.cz/files/clanky/17702/rocenka\\_2013\\_03.pdf](http://www.mpsv.cz/files/clanky/17702/rocenka_2013_03.pdf)>.

*NEZISKOVKY* [online]. [cit. 2014-03-25].

Dostupné z: <[http://www.neziskovky.cz/clanky/511\\_538/fakta\\_neziskovky-v/](http://www.neziskovky.cz/clanky/511_538/fakta_neziskovky-v/)>.

*P3 – People, Planet, Profit, o.p.s.* [online]. © 20014 [cit. 2014-04-04].

Dostupné z: <<http://www.p-p-p.cz/cz/uvod-home>>.

*Peníze.cz* [online]. © 2000 - 2014 [cit. 2014-04-04].

Dostupné z: <<http://www.penize.cz/druzstevni-zalozny/257741-petr-teply-kampelicky-bomba-porad-tika>>.

*Podnikatel.cz* [online]. © 2007 – 2014 [cit. 2014-05-04].

Dostupné z: <<http://www.podnikatel.cz/clanky/hrozi-vam-bankrot-poradime-jak-z-toho-ven/>>.

*Podnikatel.cz* [online]. © 2007 – 2014 [cit. 2014-05-04].

Dostupné z: <<http://www.podnikatel.cz/clanky/podnikatelsky-plan-jeden-z-piliru-podniku/>>.

*Profit – E15.cz/euro* [online]. © 2014 [cit. 2014-04-04].

Dostupné z: <<http://euro.e15.cz/profit/friedrich-wilhelm-raiffeisen-patron-vsech-druzstevniku-861696>>.

*Social Economy Europe* [online]. [cit. 2014-05-01].

Dostupné z: <<http://www.socialeconomy.eu.org/spip.php?article263>>.

*Sociální ekonomika* [online]. [cit. 2014-05-01].

Dostupné z: <<http://www.seprojekt.cz/informace/co-je-socialni-ekonomika/>>.

*Sociální firma Ergones* [online]. © 2013 [cit. 2014-05-20].

Dostupné z: <<http://www.ergones.cz/>>.

*Sociální firma – výzva v podnikání 21. století* [online]. Praha: Fokus Praha, o. s. 2007. 60 s.

Dostupné z: < [http://www.socialnifirmy.cz/images/publikace\\_fokus\\_6.pdf](http://www.socialnifirmy.cz/images/publikace_fokus_6.pdf) >.

*Social Firms Europe CEFEC* [online]. © 2014 [cit. 2014-04-06]. Dostupné z:

<<http://socialfirmseurope.org/wp-content/uploads/2011/12/Linz-Appeal-Part-A1.pdf>>.

*Social Firms UK* [online]. [cit. 2014-05-01].

Dostupné z: <<http://www.socialfirmsuk.co.uk/about-social-firms/what-social-firm>>.

*Středisko pro církevní právo* [online]. 20. března 2014 [cit. 2014-04-03].

Dostupné z: <<http://specp.prf.cuni.cz/lex/134-1867.htm>>.

## **Legislativa**

ČESKO. *Občanský zákoník; Zákon o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích); Zákon o mezinárodním právu soukromém: a prováděcí a související zvláštní právní předpisy: 2014: úplná znění*. 3. vyd. Olomouc: ANAG, ©2014. 911 s. Právo. ISBN 978-80-7263-855-0.

ČESKO. *Zákon č. 3/2002 Sb., o svobodě náboženského vyznání a postavení církví a náboženských společností a o změně některých zákonů* [online]. [cit. 2014-04-04]. Dostupné z: <<http://portal.gov.cz/app/zakony/zakon.jsp?page=0&nr=3~2F2002&rpp=15#seznam>>.

ČESKO. *Zákon č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti, ve znění pozdějších předpisů* [online]. [cit. 2014-04-04]. Dostupné z: <[http://portal.mpsv.cz/sz/obecne/prav\\_predpisy/akt\\_zneni/zoz\\_1.5.2014.pdf](http://portal.mpsv.cz/sz/obecne/prav_predpisy/akt_zneni/zoz_1.5.2014.pdf)>.

ČESKO. *Zákon č. 83/1990 Sb., o sdružování občanů* [online]. [cit. 2014-04-04]. Dostupné z: <[http://www.mpsv.cz/files/clanky/1505/z83\\_1990.pdf](http://www.mpsv.cz/files/clanky/1505/z83_1990.pdf)>.

ČESKO. *Zákon č. 137/1867 Sb., o právě spolčovacím* [online]. [cit. 2014-04-03]. Dostupné z: <<http://spcp.prf.cuni.cz/lex/134-1867.htm>>.

## **Ostatní**

*Osobní rozhovor s Ing. Vratislavem Muzikantem, zástupcem ředitele TyfloCentra Olomouc pro sociální firmu Ergones, Olomouc, 20.5.2014*

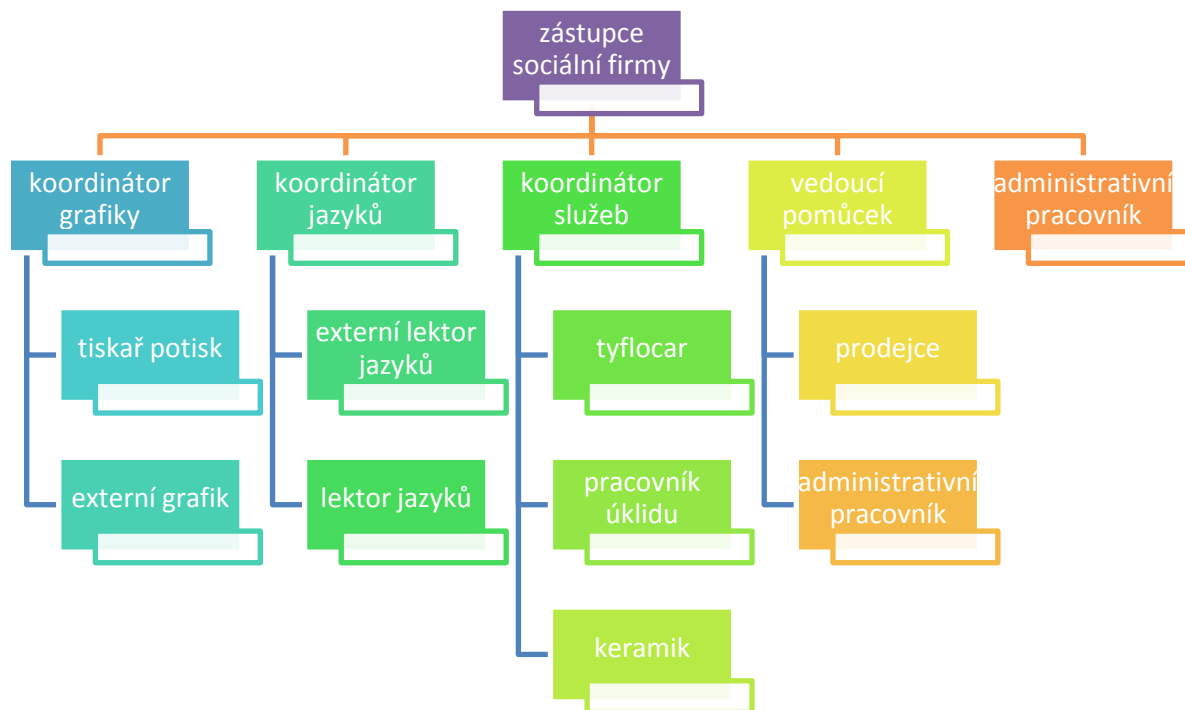
## **SEZNAM PŘÍLOH**

Příloha č. 1: Organizační struktura sociální firmy Ergones

Příloha č. 2: CD s nahrávkou rozhovoru se zástupcem sociální firmy Ergones



Příloha č. 1: Organizační struktura sociální firmy Ergones



## **SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obrázek č. 1: Rozdělení národního hospodářství dle sektorů

Obrázek č. 2: Grafické vymezení sociálních podniků

## **SEZNAM TABULEK**

Tabulka č. 1: Znaky sociálního podniku dle TESSEA

## **SEZNAM ZKRATEK**

CIRIEC – Centre of Research and Information on the Public, Social and Cooperative Economy

CNLAMCA – Comité national de liaison des activités, mutualistes, coopératives et associatives

CSE – Centrum sociální ekonomiky

ČR – Česká republika

EMES – The Emergence of social enterprises in Europe

FHS UK – Fakulta humanitních studií Univerzity Karlovi

MPSV – Ministerstvo práce a sociálních věcí

TESSEA – Tematická síť pro rozvoj sociální ekonomiky

WISE – Work Integration Social Enterprises