

Univerzita Palackého v Olomouci
Cyrlometodějská teologická fakulta

Katedra křesťanské sociální práce

Bakalářská práce

2009

Pavla Glogarová

**Univerzita Palackého v Olomouci
Cyrilometodějská teologická fakulta**

Katedra křesťanské sociální práce

Pavla Glogarová

**Sociální firma jako účelná podpora sociálního
začleňování matky v nepříznivé sociální situaci**

Bakalářská práce

Vedoucí práce: *Ing. Ester Danihelková*

2009

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracovala samostatně a použila jsem přitom jen uvedené prameny a literaturu.

V Ostravě dne 20. 10. 2009

Děkuji vedoucí práce Ing. Ester Danihelkové za odborné vedení práce a za poskytnuté rady. Její vedení mě velmi motivovalo a podpořilo.

Mé poděkování patří také realizační ředitelce Obecně prospěšné společnosti Dlaň životu, Bc. Marcele Holeňové, za odbornou pomoc a rady z praxe.

Obsah

Úvod.....	6
1 Sociální ekonomika, sociální podnikání, sociální firma	9
1.1 Koncept, vývoj a principy sociální ekonomiky.....	9
1.2 Hodnoty sociální ekonomiky.....	11
1.3 Cíle sociální ekonomiky	11
1.4 Další významné pojmy sociální ekonomiky	12
1.5 Sociální firma a její vedení.....	14
1.5.1 Projekt a jeho řízení	15
1.5.2 Standardy sociální firmy	18
1.5.3 Hodnotový rozměr sociálních firem	22
2 Projekt sociální firmy jako podpora matky v nepříznivé sociální situaci.....	23
2.1 Vize, východiska a motivy pro vznik firmy	24
2.2 Poslání a cíle sociální firmy	28
2.3 Cílová skupina projektu.....	29
2.4 Podnikání	31
2.5 Financování	32
2.6 Provoz sociální firmy	36
2.7 Organizační struktura a personální zajištění	36
2.7.1 Vedoucí pozice.....	37
2.7.2 Ostatní pracovní pozice.....	40
2.8 Informovanost a prezentace.....	42
2.9 Křesťanský rozměr sociální firmy, etika.....	43

2.10	Hodnocení projektu sociální firmy.....	45
2.11	Spolupráce sociální firmy.....	46
	Závěr.....	47
	Seznam bibliografie.....	49
	Seznam příloh	53

Úvod

Letos je to právě dvacet let od listopadových událostí roku 1989, které naznačily pootevřené dveře mimo jiné sociálně zaměřenému snažení jednotlivců i skupin občanů, které mělo v naší zemi již z dřívějších dob zapuštěno významné kořeny. Principy sociální solidarity, subsidiarity a spravedlnosti byly v naší společnosti po staletí neseny hodnotovým systémem, který byl rozvíjen především křesťanstvím. Sociální systém v naší zemi od počátku devadesátých let 20. století volal po změnách, které byly postupně naplňovány.

Naše země – a v ní i objekty a subjekty sociální politiky – zaznamenala významné změny v oblasti sociálního zabezpečení. Jmenujme alespoň systém státní sociální podpory, pojištění a sociální pomoci s důrazem na sociální služby. Hovoříme-li dnes o sociálních službách, nelze tuto velikou oblast oddělit od projektů neziskových organizací různých typů. Je to právě neziskový sektor, jehož činnost u nás dosáhla v období minulých dvaceti let velkého rozvoje i změn.

V sociální činnosti neziskových organizací jsou popisovány mimo jiné dva velké problematické okruhy, s nimiž se musí tyto organizace vyrovnávat. Na jedné straně je to zajištění vlastní existence, tj. zajištění zdrojů, které by jim umožnily provozovat činnost, a na straně druhé zajištění optimální podpory a tím i budoucnosti svých uživatelů.

V neziskovém sektoru je tak prakticky kladen důraz na efektivní samofinancování, suverenitu a samostatnost či finanční nezávislost neziskových organizací jako na prostředek k zachování jejich činnosti. Na druhé straně je (nejen zákonnými požadavky) kladen důraz na suverenitu, samostatnost či finanční nezávislost klientů, kterým jsou služby poskytovány. Oba tyto póly naší práce by měly být zohledňovány. V posledních letech se zdá, že by se oba tyto požadavky mohly efektivně rozvíjet prostřednictvím sociálního podnikání. Jedním z významných témat sociálního podnikání je problematika sociální firmy.

Sociální firma zohledňuje integraci klientů sociálních služeb a zároveň může být zdrojem finančních prostředků neziskové organizace.

Tato práce se zabývá tématem sociální firmy jako účelné podpory sociálního začleňování matky v nepříznivé sociální situaci. Název práce vznikl na základě reflexe

teoretických i praktických poznatků z oblasti sociální práce s matkou. Snad významnou poznámkou pro čtenáře může být zdůvodnění psaní práce právě na toto téma. Primárně bylo motivem, že sociální firma může pomoci znevýhodněné osobě – v tomto případě matce. Sekundárně bylo na projekt sociální firmy v této práci nahlíženo jako na jednu z možností vícezdrojového financování, které znamená moderní a efektivní cestu k zajišťování finančních toků neziskové organizace.

Pojem sociální firmy v neziskovém sektoru již zdaleka není neznámý. Mimo jiné o tom hovoří fakt, že v naší zemi sociální firmy existují, rozvíjejí se a stávají se zdrojem informací a zkušeností pro všechny, kdo tuto formu podnikání z různých důvodů zvažují. V letošním roce se v Praze také uskutečnila třídenní mezinárodní konference na téma Sociální firmy – nový rozměr podnikání. Aktuálnost tématu vyjadřuje i výzva pro předkládání grantových projektů Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost s názvem Sociální ekonomika. Téma sociální ekonomiky a tím i sociální firmy se čím dál častěji objevuje v článcích nejen se sociální tematikou. Angažovaní lidé i celé organizace jsou si vědomi, že rozvoj sociálních firem je krokem potřebným i užitečným, ale dosud mu mnohé chybí k plnému rozvoji. Zčásti je toho důkazem, že provoz sociální firmy není dosud řešen zákonem – na rozdíl např. od chráněných dílen, které mají podobné poslání.

Cílem této bakalářské práce je vytvořit ucelený základ informací k problematice sociální firmy zaměřené na podporu matky jako znevýhodněné osoby na trhu práce.

Dílními cíli bakalářské práce je seznámení s problematikou sociální ekonomiky, jehož je sociální firma součástí a dále se základy projektového managementu, bez něhož se projekt či organizace jen těžko obejde.

Významným dílním cílem je navržení projektu sociální firmy zaměstnávající matky s malými dětmi. Informace v projektu obsažené by zároveň vytvářely základy pro standardy dané sociální firmy. Dosažení tohoto cíle by zároveň zajistilo podklady pro projektovou dokumentaci v případě podání žádosti o dotaci na tuto aktivitu.

Pro dosažení těchto cílů byla práce členěna do dvou kapitol. První kapitola se zabývá nástinem problematiky sociální ekonomiky, aby v dalších částech práce bylo jasnější a konkrétnější, v jakém kontextu se o sociální firmě hovoří, jak si ve společnosti stojí.

Je rozvíjena tematika sociálního podnikání. Kapitola dále konkrétněji hovoří o sociální firmě a jejích standardech.

Druhá kapitola reaguje na problematiku cílové skupiny matek znevýhodněných na trhu práce a navrhuje projekt sociální firmy zaměstnávající matky s malými dětmi. V projektu sociální firmy je zdůrazněna oblast související s personálním zajištěním projektu.

Metodou při zpracovávání absolventské práce bylo především studium různých forem dokumentů, jejich analýza, syntéza a porovnávání informací z různých zdrojů. Druhá kapitola na tyto informace navazuje a využívá metody projektování.

Vzhledem k zaměření práce je vhodné na tomto místě uvést, že cenné informace pramenily z webových stránek sociálních firem, které v České republice svou činnost realizují – na tyto internetové stránky je v průběhu práce odkazováno.

Velice užitečným pro vypracování této práce bylo seznámení se s informacemi, zkušenostmi, ale i s postoji či hodnotovým zaměřením osobností, které v České republice sociální firmy již provozují. Jmenujme např. vedoucího první sociální firmy u nás, Junova statku, pana Jiřího Nováka nebo Janu Mayovou, manažerku sociální firmy Zahrada anebo také manažerku nedávno založené sociální firmy Rozmar, Simonu Bagarovou a další. S těmito lidmi je možno se seznámit mimo jiné např. prostřednictvím rozhovorů, které byly v minulé době zaznamenány a zveřejněny. V rámci problematiky lze na dále uvedených internetových odkazech nalézt také prezentace z různých konferencí, na kterých osobnosti managementu sociálních firem vystupují.

1 Sociální ekonomika, sociální podnikání, sociální firma

V této kapitole se zabýváme vymezením problematiky sociální ekonomiky a sociální firmy. Jedná se o téma, které má svou teoretickou i praktickou podobu a ukotvení. Jelikož se jedná o problematiku velice širokou, pro potřeby této práce bylo nutné popsat alespoň nejdůležitější termíny z dané oblasti v kontextu této práce – zaměstnávání matek malých dětí, které jsou znevýhodněné na trhu práce.

1.1 Koncept, vývoj a principy sociální ekonomiky

Sociální ekonomika je pojmem nadřazeným všemu, co se sociálním podnikáním a jejími záměry souvisí. Je to pojem nadřazený všem sociálně-ekonomickým aktivitám. Na podstatu sociální ekonomiky poukazuje již to, že se objevila v 70. letech 20. století jako „umění šťastného života“.¹ Sociální ekonomika se má stát výrazem solidarity, spravedlnosti i subsidiarity a má vést k modernizaci sociálního státu.² Sociální ekonomika má mnoho podob, význam pojmu postupně nacházel své vymezení.

Definovat sociální ekonomiku je v naší zemi diskutovaným a zdaleka ne uzavřeným tématem. V našich podmínkách hovoříme o sociální ekonomice v evropském kontextu. Pro zorientování uvádím ta vymezení pojmu, která byla přijata čtyřmi základními institucemi Evropské unie, jež se touto oblastí zabývají.³

FONDA hovoří o typu podnikání, které svým vlastním způsobem organizace a výroby efektivně reaguje na současná očekávání v podmínkách trvale udržitelného rozvoje a sociální odpovědnosti.

CEP – CMAF zdůrazňuje, že sociální ekonomika nemůže být poměřována výlučně v podmínkách ekonomických výkonů, což je potřebné pro dosažení jejich cílů jako vzájemných společností, ale především musí být poměřována přínosem v oblasti solidarity, sociální soudržnosti a teritoriálními svazky. Uvádí také, že subjekty v sociální ekonomice mají odlišný způsob podnikání s odlišnými specifickými rysy a se sociální odpovědností.

¹ Srov. DOHNALOVÁ, M. *Sociální ekonomika v evropském kontextu*, s. 21.

² Srov. HUNČOVÁ, M. Podstata a smysl sociální ekonomiky. In *Sociální ekonomika, sociální podnik, sociální kapitál*, s. 23.

³ Srov. DOHNALOVÁ, M. *Sociální ekonomika v evropském kontextu*, s. 26.

COR – Výbor regionů hodnotí sociální ekonomiku jako hybridní ekonomiku se sociálními cíli a požadavky. Reflektuje, že právní forma se liší v jednotlivých zemích, když samotný pojem pochází z Francie.

Evropská komise definovala letech 1989 – 1990 sociální ekonomiku jako součást ekonomiky činitelů, jejichž podniky jsou vytvářeny těmi a pro ty, kteří mají společné potřeby a jsou odpovědné těm, komu mají sloužit.

Prakticky orientovaná definice, která je již konkrétně použitelná i v prostředí naší republiky, je definice zveřejněná Obecně prospěšnou společností Nová ekonomika:⁴

*Jedná se o souhrn autonomních soukromých aktivit, uskutečňovaných různými typy organizací, jejichž cílem je služby členům nebo místní komunitě především prostřednictvím podnikání. Sociální ekonomika je orientovaná na řešení otázek zaměstnanosti, sociální soudržnosti a místního rozvoje. Vzniká a rozvíjí se na konceptu trojího prospěchu – ekonomického, sociálního a environmentálního.*⁵

Nová ekonomika, o. p. s. ve své definici navíc rozvíjí podmínky i principy podnikání, když uvádí, že sociální ekonomika umožňuje občanům aktivně se zapojit do rozvoje regionu. Vytváření zisku/přebytku sociálního podniku je žádoucí, není však primárním cílem. Případný zisk je přednostně užíván k rozvoji aktivit organizace a pro potřeby místní komunity. Vnitřní vztahy v sociálních podnicích směřují k maximálnímu zapojení členů/pracovníků do rozhodování a k samosprávě, vnější vztahy s okolím posilují sociální kapitál. Právní forma subjektů sociální ekonomiky není rozhodující, principiálním je sledování obecně prospěšných cílů uvedených ve stanovách. Subjekty sociální ekonomiky jsou sociální podniky a organizace podporující jejich činnost v oblasti vzdělávání, poradenství a financování.⁶

Definování subjektů sociální ekonomiky a společných hodnot má své kořeny ve Francii. V roce 1980 byla Národní radou pro vztahy mezi vzájemnými společnostmi, družstvy a asociacemi sepsána Charta sociální ekonomiky.

⁴ Více o organizaci Nová ekonomika na <http://www.socialni-ekonomika.cz/se-index.php>.

⁵ Nová ekonomika [online] [cit. 5. 10. 2009]

<http://www.socialni-ekonomika.cz/se-index.php?sekce=Slovník&oid=179>.

⁶ Srov. Nová naděje, o.p.s. [online] [cit. 3. 10. 2009] <http://www.socialni-ekonomika.cz/se-index.php?sekce=Slovník&oid=179>.

1.2 Hodnoty sociální ekonomiky

Charta definuje hlavní hodnoty, které mají být sdíleny subjekty sociální ekonomiky. Z těchto principů lze zřetelně vyčíst její hodnotové zakotvení ve vztahu ke společnosti a znevýhodněným občanům. Dává tak směr sociálním podnikatelům a vytváří prostor pro utváření jejich standardů.

Hlavními hodnotami sociální ekonomiky jsou:

- Demokratický princip je prosazován jako základní prvek řízení
- Princip jeden člověk – jeden hlas je pravidlo pro rozhodování
- Princip svobodného zapojení členů v organizaci
- Vzdělávání a informovanost je prostředkem posilování vztahů mezi členy
- Právo na rozvoj každého subjektu
- Právo pozitivního přebytku, tento přebytek však nesmí sloužit osobnímu zisku, ale společnému zájmu členů nebo organizace.⁷

Tento princip připomíná zásady pro doplňkovou ziskovou činnost neziskových organizací, který je navíc zakotven i v patřičných zákonech.⁸

1.3 Cíle sociální ekonomiky

Cíle sociální ekonomiky jsou částečně odvoditelné již z výše uvedeného. Pro upřesnění však ještě uvádím souhrnný obsah těchto cílů, které si stanovily zmíněné organizace. Lze z nich velmi konkrétně vyčíst snahu podpořit znevýhodněné osoby.

- vytváření nových forem podnikání a zaměstnanosti
- podpora solidarity a koheze
- přispívání k integraci ekonomik kandidátských zemí

⁷ Srov. DOHNALOVÁ, M. *Sociální ekonomika v evropském kontextu*, s. 21 – 22.

⁸ Srov. např. *Zákon č. 248/1995 Sb., o obecně prospěšných společnostech* a o změně a doplnění některých zákonů v platném znění.

- rovnováha teritorií a sociální soudržnost
- mír a bezpečnost
- využití zkušeností získaných subjekty sociální ekonomiky pro definici standardů a zhodnocení nástrojů struktury sblížení v záležitosti sociální odpovědnosti všech podniků v evropské úrovni
- uspokojování nových potřeb (zvláště tam, kde to nemůže učinit veřejný sektor nebo trh)
- vznik subjektů a nové podnikatelské kultury sociálního podnikatele orientované hlavně na zapojení marginalizovaných skupin lidí pomocí aktivní účasti a nového přístupu⁹

Podle výše uvedeného má tedy pojem sociální ekonomiky funkci zastřešování všech dalších aktivit, které se shodují s jejími principy a cíli. Neznamená to ovšem, že by neměla praktické dopady. Naopak, i v naší zemi má svou aplikaci. Zohledňuje především to, že v naší zemi jsou za jednu ze znevýhodněných skupin považovány osoby se zdravotním postižením. Sociální politika reflektuje na tuto skupinu osob a skrze aktivní politiku zaměstnanosti vytváří chráněná pracovní místa a chráněné pracovní dílny pro tyto osoby. Chráněné zaměstnání je pak vyhrazeno pro ty občany, kteří jsou na otevřeném trhu práce znevýhodněni.¹⁰ Vnímáme však, že problematika sociální firmy je zařazena ještě někde jinde, už jen proto, že matka v tísnivé sociální situaci takové možnosti využít nemůže.

1.4 Další významné pojmy sociální ekonomiky

V další části práce si přiblížíme jiné významné pojmy, které do zkoumané oblasti patří.

Sociální podnikání

Sociální podnikání řeší prostřednictvím samostatné podnikatelské aktivity a účasti na trhu otázky zaměstnanosti, sociální soudržnosti a místního rozvoje. Svou činností

⁹Srov. DOHNALOVÁ, M. *Sociální ekonomika v evropském kontextu*, s. 28.

¹⁰Srov. FRUHBAUEROVÁ, I. *Sociální ekonomika*.

podporuje solidární chování, sociální začleňování a růst sociálního kapitálu zejména na místní úrovni s maximálním respektováním trvale udržitelného rozvoje.¹¹

Sociální podnik

Sociálním podnikem se rozumí „subjekt sociálního podnikání“, tj. právnická osoba nebo její část nebo fyzická osoba, které splňují principy sociálního podniku; sociální podnik musí mít příslušné živnostenské oprávnění.¹²

Sociální podnik není definován právním typem, a proto sociálním podnikem jsou jen některé příspěvkové organizace, některé obecně prospěšné společnosti, některá družstva, některá občanská sdružení atd.¹³

O současném konceptu sociálního podnikání i sociálního podniku u nás pojednává např. práce L. Lankašové,¹⁴ která také uvádí výše citované formy sociálního podniku, ale nestátními neziskovými organizacemi se jako sociálními podniky zabývá zvlášť, odděleně. Tím jejich význam vyzdvihuje. Ve své studii¹⁵ dále popisuje šest organizací z naší republiky, které se sociálním podnikáním zabývají. V této práci je pro sociální firmu zvolena forma obecně prospěšné společnosti především z toho důvodu, že pro tuto formu má daná organizace¹⁶ již vytvořeny podmínky.

Sociální odpovědnost podniků

V souvislosti se sociální ekonomikou se dnes hodně hovoří o sociální (či společenské) odpovědnosti podniků (CSR – corporate social responsibility).¹⁷ *Sociální odpovědnost podniků je koncepce, podle které podniky začleňují sociální otázky a otázky týkající se životního prostředí do podnikatelské činnosti a do vztahů se zúčastněnými subjekty*

¹¹Nová ekonomika, o.p.s. *Sociální ekonomika*. [online] [cit. 28. 10. 2009] <http://www.socialni-ekonomika.cz/se-index.php?id=211>.

¹²Nová ekonomika, o.p.s. *Sociální ekonomika*. [online] [cit. 30. 10. 2009] <http://www.socialni-ekonomika.cz/se-index.php?sekce=Slovník&oid=179>

¹³Srov. ČEPELKA, O. *Sociální ekonomika: zahraniční koncepty a perspektivy v ČR*. In *Sociální ekonomika*, s. 51.

¹⁴LANKAŠOVÁ, L. *Uplatnění NNO v konceptu sociálního podnikání. Případové studie pražských NNO*. [online] [cit. 1. 11. 2009] Dostupné z: <http://www.socialnifirmy.cz/getdoc.php?id=467>.

¹⁵Srov. tamtéž.

¹⁶Jedná se o organizaci, o které je pojednáno dále - Viz Kapitola 2 této práce.

¹⁷Srov. např. *Ministerstvo práce a sociálních věcí*. [online] [cit. 28. 10. 2009] <http://www.mpsv.cz/cs/3893>.

(tj. zejména se zaměstnanci, spotřebiteli, akcionáři, investory, úřady veřejné správy, nevládními organizacemi, dodavateli) na bázi dobrovolnosti.¹⁸

Prakticky se může jednat o různé sociální výhody a péči ze strany zaměstnavatele, např. příspěvek na penzijní připojištění, stravenky, dovolená navíc, ale i vzdělávací aktivity či různé činnosti podporující zdraví a zdravý životní styl.¹⁹

Společensky odpovědné podniky doplňují své tradiční ekonomické cíle o cíle společensky prospěšné, což vede ke změnám v jejich orientaci z krátkodobých na dlouhodobé cíle a k preferování optimálního zisku nad maximálním. Podniky a zástupci různých společenských oblastí spolupracují, aby zlepšili stávající podmínky ve společnosti.²⁰

1.5 Sociální firma a její vedení²¹

Jak vyplývá z výše uvedeného, sociální firma je dílčí součástí sociální ekonomiky, dalo by se říci, že je spolu se sociálními podniky jedním z jejích aktérů. Vycházíme-li z odborné literatury, zdá se, že se sociální firma se postupně vyvíjela od myšlenky sociální ekonomiky obecně, nejprve přes sociální podnikání. Sociální firma tvoří podmnožinu celému tomuto velkému snažení.

Organizace Cefec zveřejňuje definici sociální firmy jako podnik, který:

- vydělává více než 50% příjmu prodejem výrobků nebo služeb
- zaměstnává významné množství (30%) lidí s postižením nebo duševními problémy
- platí minimální nebo vyšší mzdu
- personál managementu je školen v oblasti duševního zdraví

¹⁸ Ministerstvo práce a sociálních věcí. [online] [cit. 10. 10. 2009] <http://www.mpsv.cz/cs/3893>.

¹⁹ Více např. Otazníky podnikové sociální práce. In *Sociální práce: Časopis pro teorii, praxi a vzdělávání v sociální práci*. 3/2008. s. 23-24.

²⁰ <http://www.nova-ekonomika.cz/>

²¹ Právě v tyto dny by měly být na dále uvedených internetových stránkách zveřejněny informace z mezinárodní konference na téma Sociální firma – nový rozměr podnikání, která se uskutečnila letos v září v Praze. Pravděpodobně tyto informace již nebude možno zařadit do této práce. Více viz *XXII. conference. Social firms Europe*. [online] [cit. 6. 11. 2009] <http://cefec2009inprague.cz/?lang=cs>.

- všichni zaměstnanci získávají podporu při nalézání alternativního zaměstnání na pracovním trhu²²

Nutno říci, že výše zmíněná organizace se orientuje na specifickou cílovou skupinu, proto nemusí být definice vhodná pro všechny sociální firmy.

Britské standardy sociální firmy tuto definici dále rozvíjejí a dá se říci, že v příslušných internetových zdrojích se tyto informace prolínají. V českém prostředí zatím není sociální firma, která by splňovala všechna kritéria podle britských standardů, ale svým pojetím sociální firmy se tomuto modelu velmi blíží.²³

Definice sociální firmy, která je stanovena na základě zkušeností z provozu sociálních firem v České republice i zahraničí v rámci projektu Rozvoj sociální firmy, hovoří o tom, že *sociální firma je konkurenceschopným podnikatelským subjektem působícím na běžném trhu, jehož účelem je vytvářet pracovní příležitosti pro osoby znevýhodněné na trhu práce a k tomu jim poskytovat přiměřenou pracovní a psychosociální podporu.*²⁴

1.5.1 Projekt a jeho řízení

Hovoříme-li o sociální firmě a jejím zakládání, musíme mít na paměti, že se dostáváme do oblasti projektu a s tím do oblasti projektového řízení. Abychom mohli firmu nejen založit, ale i dobře řídit a hodnotit její výsledky, je významné seznámit se se základy projektové činnosti a jeho postupných kroků. Z tohoto důvodu zařazuji důležité termíny z této oblasti a jejich stručné vysvětlení. V další kapitole práce nebudu sice přímo reflektovat dále popsané fáze projektového cyklu, nicméně i tak bude patrné, že bez projektového řízení je realizace záměrů jakéhokoliv projektu minimálně velmi málo efektivní.

²² *Sociální firma – šance pro znevýhodněné na trhu práce.* [online] [cit. 3. 10. 2009] <http://www.socialnifirmy.cz/index.php?action=main&article=444&subject=14>.

²³ Nová ekonomika, o.p.s. *Sociální ekonomika.* [online] [cit. 3. 10. 2009] <http://www.socialni-ekonomika.cz/se-index.php?id=43>.

²⁴ Nová ekonomika, o.p.s. *Sociální ekonomika.* [online] [cit. 3. 10. 2009] <http://www.socialni-ekonomika.cz/se-index.php?id=154>.

Projekt

Velmi jednoduše řečeno, projektovým řízením rozumíme *řízení cesty od jednoho stavu k druhému*,²⁵ jak říká K. Poster ve své knize *Projektový management*. Podle něj existuje více důvodů, proč projekty vznikají. Pokud hovoří o projektovém řízení obecně, uvádí, že nové projekty jsou důsledkem konkurence a předcházení neúspěchu. Dále hovoří o nutnosti dostatku informací a pro podnik a pro zákazníka naopak nové produkty. Další příčinou vzniku nových projektů je myšlenkový a intelektuální kapitál, který vyvolává podmínky pro nové věci.²⁶

Dá se říci, že obdobně to platí ve všech oblastech života společnosti a neméně tomu tak je v oblasti sociálního podnikání. Je zkušeností, že sociální firma vzniká na základě potřeby, tzn. nutnosti změny. Projektovat znamená také navrhovat nebo plánovat, pohnout dopředu, posunout v představách apod. – a všechny tyto kroky musí být řízeny.

Jeden z nejvýznamnějších autorů, kteří se řízením projektů zabývali, je M. D. Rosenau.²⁷ Poukazuje na to, že v současné době se v mnoha organizacích provádí činnost prostřednictvím projektů. Stručně definuje to, co uvádí i jiní autoři: *projekt je organizované úsilí k dosažení určitého cíle*.²⁸

Jiná autorka, A. Svozilová uvádí, že projekt je jakýkoli jedinečný sled aktivit a úkolů, který má:

- dán specifický cíl, který má být jeho realizací splněn
- definováno datum začátku a konce uskutečnění
- stanoven rámec pro čerpání zdrojů potřebných pro jeho realizaci.²⁹

Podobně píše i P. Švrčinová,³⁰ která projekt definuje jako plánovanou a časově omezenou aktivitu, u které je jasně definován cíl a vymezeno časové trvání. Dále tuto definici rozvádí jako organizovanou činnost lidí směřující k předem definovaným cílům, která vyžaduje zdroje a úsilí. Je jedinečná (a proto riskantní), má svůj rozpočet, harmonogram a konec. Výsledky projektu je možno měřit. Projekt je jedinečný proces

²⁵ POSTER, K. – APLEGARTH, M. *Projektový management*, s. 8.

²⁶ Srov. tamtéž, s. 9.

²⁷ Srov. např. ROSENAU, M. D. *Řízení projektů*.

²⁸ Srov. tamtéž, s. 1.

²⁹ SVOZILOVÁ, A. *Projektový management*, s. 22.

³⁰ Srov. ŠVRČINOVÁ, P. *Řízení neziskových organizací I. Projektové řízení*.

se svým začátkem a koncem, řízen lidmi tak, aby dosáhl vytýčených cílů za daných nákladů, harmonogramu a kvality.³¹

Z těchto pohledů lze vyčíst, že projekt je klíčové slovo pro všechny druhy činností, které mají mít úspěch. Dále se alespoň krátce zmíníme o jeho řízení.

Projektové řízení

Již zmíněný M. D. Rosenau popisuje hlavní kroky řízení projektů.³² Prvním krokem je definice cílů, ke kterým projekt směřuje. Tento krok je nám srozumitelný mimo jiné z oblasti standardů kvality sociálních služeb a řeší jej i standardy kvality sociální firmy. Dalším krokem je plánování. Manažer musí mít na paměti zdroje i rizika, práci s časem. K tomuto kroku jsou mu dispozici různé metody a nástroje, které M. D. Rosenau popisuje. Velikou oblastí, na kterou odkazují i ve druhé kapitole této práce, je vedení lidí, kteří se na projektu podílejí. Autor se zabývá rolí manažera i typickými problémy, které musí řešit. Manažer by měl být dobrým znalcem lidí a měl by je umět motivovat a posilovat jejich pozitivní chování. Sledování projektu je dalším krokem a týká se především kontroly. Ta je vnímána jako nástroj k dosažení cílů, nikoliv jako něco pejorativního. Poslední fází projektu je jeho ukončení, které má také svá úskalí a výstupy.

P. Švrčinová uvádí,³³ že k tradičním projektovým postupům patří projektový cyklus, který dělíme na 5 fází:

- identifikace problémů znamená formulace idejí projektu v tom smyslu, jaké má projekt cíle, výsledky a aktivity
- plánování projektu je zaměřeno na všechny detaily proveditelnosti projektu, v této fázi se provádí různé analýzy skupin i rizik projektu, poté je tvořen logický rámec projektu
- zajištění financování znamená sestavení pracovního týmu, pracovního plánu s termíny, dále rozpočty, a pokud je třeba, pak vyplnění přihlášky projektu
- implementací rozumíme vlastní realizaci projektu v jeho časovém období

³¹ Srov. ŠVRČINOVÁ, P. *Řízení neziskových organizací I. Projektové řízení*, s. 8.

³² Srov. ROSENAU, M. D. *Řízení projektů*.

³³ ŠVRČINOVÁ, P. *Řízení neziskových organizací I. Projektové řízení*, s. 19-20.

- zhodnocení představuje nejenom administrativní uzavření projektu, ale také vypracování závěrečné a hodnotící zprávy, dále sledování provozu průběžně a užívání výstupů³⁴

K. Poster zase hovoří o cyklu projektového managementu, který má čtyři základní fáze:

- popis projektu
- plánování projektu
- realizace projektu
- hodnocení projektu.³⁵

Toto vymezení si nijak neprotiřečí s ostatními – cykly a jejich názvy se různě prolínají. Tak jako se tyto fáze běžně aplikují na jakýkoliv jiný projekt neziskové organizace, tak se dají použít na projekt sociální firmy. Samozřejmě je nutné, aby reflektovaly postupy a parametry, které jsou pro sociální firmy v České republice dané. Nejedná se ani tak o zákonem dané normy, ale spíše o konsensus, jak byly sociální firmy v naší zemi pojaty a zakládány. Samozřejmě inovativnost a snaha obohatit praxi je vždy přínosem. Jedním z významných prvků, které byly v problematice sociálních firem přijaty, jsou tzv. standardy sociální firmy.

1.5.2 Standardy sociální firmy³⁶

Pro zajištění efektivity, kvality a dobrých výsledků se dnes nejen v sociálních službách hovoří o standardech. Také sociální firma má již stanoveny standardy, které je před zahájením činnosti nebo v jeho průběhu potřeba nastavovat i měnit. *Standardy sociální firmy vznikly z potřeby definovat a rozpoznat sociální firmu v podmínkách ČR. Vymezují sociální firmu jako jeden z modelů zaměstnávání znevýhodněných osob. Zároveň se snaží odlišit sociální firmu od dalších modelů, které se zaměstnáváním takovýchto osob zabývají.*³⁷

³⁴ Srov. ŠVRČINOVÁ, P. *Řízení neziskových organizací I. Projektové řízení*, s. 19-20.

³⁵ Srov. POSTER, K. – APPLGARTH, M. *Projektový management*, s. 12.

³⁶ Srov. Nová ekonomika, o.p.s. *Sociální ekonomika. Standardy sociální firmy*. [online] [cit. 3. 11. 2009] <http://www.socialni-ekonomika.cz/se-index.php?id=141>.

³⁷ Nová ekonomika, o.p.s. *Sociální ekonomika. Standardy sociální firmy*. [online] [cit. 20. 10. 2009] <http://www.socialni-ekonomika.cz/se-index.php?id=141>.

Standardy sociální firmy vznikly na základě britského modelu a jsou součástí příručky Sociální firma – výzva v podnikání 21. století. Vymežují sociální podnik a stanovují kritéria pro tři hlavní pilíře sociální firmy, jimiž jsou podnikání, zaměstnávání a podpora.³⁸

Ze standardů je zřejmá především nutnost podpořit zaměstnance – znevýhodněnou osobu s tím mu zajistit pracovní možnosti, které potřebuje pro výkon své práce. V tom je hlavní rozdíl mezi běžnou firmou či podnikem a firmou sociální. Sociální firma má vytvářet bezpečný a přitom plnohodnotný prostor pro uplatnění lidí, pro které jsou běžné podmínky zaměstnavatelů příliš náročné.

V dalším textu popisují vymezení těchto standardů.

Standard 1 – Poslání sociální firmy³⁹

Sociální firma veřejně deklaruje své poslání, které obsahuje závazek podnikat, vytvářet pracovní příležitost 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.

Standard 1 je uváděn mimo výše uvedené tři hlavní pilíře. Důležité je, že sociální firma reaguje na specifické potřeby svých zaměstnanců, neboť vnitřní postupy a způsob řízení je nastaven tak, aby této podpory byl schopen. Standardy v oblasti podpory se zabývají standardy 2 až 5.

Standard 2 – Podnikání

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

Standard 3 – Financování

Sociální firma má minimálně 50% příjmů zajištěno z vlastní produkce, tj. prodeje

³⁸ Srov. Nová ekonomika, o.p.s. *Sociální ekonomika. Standardy sociální firmy*. [online] [cit. 20. 10. 2009] <http://www.socialni-ekonomika.cz/se-index.php?id=141>.

³⁹ Veškeré přímé citace Standardů sociální firmy viz Nová ekonomika, o.p.s. *Sociální ekonomika. Standardy sociální firmy*. [online] [cit. 20. 10. 2009] <http://www.socialni-ekonomika.cz/se-index.php?id=141>.

zboží nebo služeb. Ekonomickým cílem je finančně stabilní, dlouhodobě udržitelná a prosperující firma, která je respektována obchodními partnery a bankami.

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.

Standard 5 – Informovanost a prezentace

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

Standarty v oblasti zaměstnávání jsou následující:

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.

Standard 7 – Pracovní smlouvy a mzdy

Všichni zaměstnanci jsou v pracovní-právním vztahu se sociální firmou a jsou za svoji práci finančně ohodnoceni.⁴⁰

Zde bych ráda uvedla, že tento standard mi připadá na základě zkušeností velice významný. Neziskové organizace, které pracují s osobami ohroženými sociálním vyloučením, si totiž mohou nalézt způsob, jak pomoci svým uživatelům, aby si „přivydělali“, ale jen málokdy je to možné způsobem, který respektuje tento standard.

⁴⁰ Veškeré přímé citace Standardů sociální firmy viz Nová ekonomika, o.p.s. *Sociální ekonomika. Standarty sociální firmy.* [online] [cit. 20. 10. 2009] <http://www.socialni-ekonomika.cz/se-index.php?id=141>.

Jedná se např. o finanční odměnu za práci, jejíž výkon není (a často ani nemůže být) podložena pracovní smlouvou.

Standard 8 – Etické principy a vnitřní komunikace

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

Standard 9 – Organizační struktura

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

Poslední čtyři standardy sociální firmy se zabývají oblastí podpory. Tato oblast má být dokladem toho, že sociální firma osoby nejen zaměstnává, ale také nabízí podporu, která má vést k tomu, aby si zaměstnanec práci udržel a profesně se rozvíjel.

Standard 10 – Adaptace

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

Standard 11 – Udržení

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

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.

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.

1.5.3 Hodnotový rozměr sociálních firem

Jak již vyplývá z výše uvedeného, myšlenka sociální firmy pramení z hodnotového systému, který má daná organizace vytvořen. Hodnotami, které sociální firma vyžaduje, jsou především respekt k člověku a jeho individuálním potřebám, akceptace těchto individuálních potřeb a podmínek vytvářených pro práci i rozvoj zaměstnanců. Sociální firma je tedy zaměřena na rovnoprávnost všech lidí ve vztahu k přístupu k práci, cílem není primárně zisk, ale sociální přínos. Jak říká manažerka sociální firmy Zahrada, Jana Mayová, *sociální firma je příjemným protikladem k téhle uspěchané době.*⁴¹

Ve vztahu k jedinci má přínos nejen finanční, ale působí i na jeho sebevědomí, seberealizaci a následně sebehodnocení zaměstnaného. Lidé, kteří jsou klienty či uživateli služeb, se najednou stávají zaměstnanci.⁴²

Hodnoty sociálních firem vycházejí ze sociální ekonomiky a jako takové respektují princip solidarity, subsidiarity a suverenity – a to jak k jednotlivci, tak společnosti. Sleduje sociální odpovědnost, autonomii a sociální soudržnost. Významné jsou i hodnoty demokracie, angažovanosti a zapojení všech lidí, kteří chtějí pracovat.⁴³

Každá firma si vytváří své hodnotové hledisko a jím se podílí na celkovém klimatu pracoviště. Ať se jedná o jakoukoliv cílovou skupinu potenciálních zaměstnanců, každý má určitou rizikovou oblast, kterou by měl zaměstnavatel zohlednit.

Zakladatel sociální firmy deklaruje veřejně své poslání, proto si dopředu musí být vědom, nejen jakými hodnotami chce firmu realizovat, ale také jaký je motiv jeho jednání.

⁴¹ Nová ekonomika, o.p.s. *Sociální firma je příjemným protikladem k téhle uspěchané době.* [online] [cit. 6. 11. 2009] <http://www.socialni-ekonomika.cz/se-index.php?id=154>.

⁴² Srov. ERBANOVA, R. Rozvoj sociální firmy. In *Sociální ekonomika. Sborník materiálů z mezinárodní konference projektu HEFAISTOS konaným pod záštitou pana Vladimíra Špidly, člena Evropské komise*, s. 137.

⁴³ Srov. DOHNALOVÁ, M. *Sociální ekonomika v evropském kontextu.*

2 Projekt sociální firmy jako podpora matky v nepříznivé sociální situaci

Práce zajišťuje každému člověku prostředky k obživě, naplňování potřeb spojených s plnohodnotným životem. Práci se realizujeme, práci i žijeme, vytváříme hodnoty a naplňujeme své sny. Pro osoby znevýhodněné je zaměstnání často jedinou možností spojení se světem a společností „normálních a zdravých“, zaměstnání je tedy klíčovým bodem při jejich integraci do běžného života.⁴⁴

V této kapitole se zabýváme projektem sociální firmy, která zaměstnává matky v nepříznivé sociální situaci. Kapitola byla zařazena jako návrh na optimalizaci pomáhající praxe v sociální práci s matkou v nepříznivé sociální situaci, neboť jen tak jí můžeme pomoci v jejím sociálním začleňování. Zohledňujeme jak pozitivní přínos sociální firmy obecně, tak vytváření pracovních příležitostí pro matky s malými dětmi.⁴⁵

Nakolik to bude možné, pokusíme se aplikovat kriteria, která jsou dána obecnými standardy sociálních firem.

V jednotlivých podkapitolách se bude prolínat reflexe těchto standardů se zákonitostmi projektového řízení a požadavky projektových žádostí, jak se s nimi setkáváme především v praxi. Za připomínku stojí, že jak o standardech sociální firmy, tak o projektovém řízení bylo teoreticky pojednáno v předchozí kapitole.

Projekt sociální firmy vychází se stávající situace a celkových podmínek, které má pro založení firmy k dispozici Obecně prospěšná společnost Dlaň životu.⁴⁶ Tyto podmínky se částečně staly motivačním východiskem celého plánu. Realizátorem projektu je tudíž tato nezisková organizace. Pro potřeby této práce byl projekt časově definován na období od 1. 1. 2011 do 31. 12. 2011, to znamená, že je časově omezen na dobu jednoho roku.

⁴⁴Fokus Praha, o. s. *Sociální firma – šance pro znevýhodněné na trhu práce* [online] [cit. 6. 11. 2009] <http://www.socialnifirmy.cz/>.

⁴⁵Srov. např. SLOBODNÍK, J. Úloha sociální ekonomiky ve zvyšování zaměstnanosti sociálně vyloučených skupin obyvatel a projekt HEFAISTOS. In *Sociální ekonomika. Sborník materiálů z mezinárodní konference projektu HEFAISTOS konaným pod záštitou pana Vladimíra Špidly, člena Evropské komise*, s. 16.

⁴⁶V této práci je využito podmínek pro založení sociální firmy, kterými disponuje tato společnost. Projekt by však za splnění daných podmínek mohl být využitelný i pro jiné neziskové organizace či jinou právnickou osobu.

2.1 Vize, východiska a motivy pro vznik firmy

Obecně prospěšná společnost Dlač životu provozuje především sociální služby (viz Příloha č. 1). Při poskytování služeb se společnost snaží reagovat na aktuální situace a potřeby uživatelů, kterým je služba poskytována. V rámci přípravy projektu sociální firmy bylo proto čerpáno především ze zkušeností dvouletého provozu azylového domu pro těhotné ženy v tísni. Hlavní východiska pro založení sociální firmy se objevovala v průběhu realizace stávajících projektů a na základě poznávání místních i sociálně-ekonomických podmínek, ve kterých matky žily a do nichž se mají do jisté míry vrátit. Na základě těchto poznatků byla tedy postupně nacházena a stanovována východiska, která níže uvádím.

Návaznost na statut obecně prospěšné společnosti⁴⁷

Toto východisko se stalo klíčovým a nosným nejen pro myšlenku sociální firmy. Statut obecně prospěšné společnosti Dlač životu hovoří o ochraně dítěte již v době před jeho narozením. Jestliže má organizace chránit dítě, musí podpořit matku v tom, aby jej zajistila – a to jak emocionálně, tak hmotně. V tomto případě se nejedná o to, že bude matka po příchodu do azylového domu ihned zaměstnána, ale že bude v průběhu pobytu vedena a motivována k tomu, aby měla o práci zájem a event. pracovní poměr vnímala jako šanci pro ni a její dítě. Zaměstnávání matky může vést ke spokojenosti dítěte. Sociální blaho dítěte nelze oddělit od jeho matky.

Vhodnost formy právnické osoby (o. p. s.) pro založení sociální firmy

Obecně prospěšnou společnost zákon uschopňuje k tomu, aby mohla podnikat. Limity stanovuje pouze v oblasti určení zisku. V tomto konkrétním případě to znamená, že zisky sociální firmy musí být použity k další činnosti neziskové organizace či její firmy. Jak píše např. L. Lankašová, obecně prospěšná společnost *je vhodná pro případný sociální podnik tím, že není omezeno čerpání podpory z veřejných zdrojů.*⁴⁸ Více o vhodnosti této právnické formy pro založení sociální firmy uvádíme také v kapitole 2. 4. s názvem Podnikání.

⁴⁷ Srov. Statut Obecně prospěšné společnosti Dlač životu. Viz Příloha č. 2

⁴⁸ LANKAŠOVÁ, L. Uplatnění NNO v konceptu sociálního podnikání. Případové studie pražských NNO. [online] [cit. 6. 11. 2009] <http://www.socialnifirmy.cz/getdoc.php?id=467>. s. 32.

Finanční status a chudoba matek

Zkušenosti a výzkumy ukazují, že již samotný statut svobodné matky předurčují její rodinu ke komplikovanější situacím, než jak je tomu v rodinách úplných.⁴⁹

Matky, které přicházejí do azylového domu, jsou osobami v hmotné nouzi nebo jsou nuceny řešit problémy pramenící z dluhů, které si vytvořily v minulosti. Mohou mít problémy s vymáháním výživného nebo s vlastní finanční gramotností. Dalo by se říci, že bez finančních prostředků jsou vlastně „neschopny sociální integrace“. Jednou z největších problémových oblastí, které se s matkami řeší, je oblast bydlení – a to je bez finančních prostředků prakticky nedostupné. Abychom tedy matku z azylového domu mohli začlenit do společnosti, je to nutně spojeno se zvýšením příjmů.

Znevýhodnění matek na trhu práce

Matky s malými dětmi patří do skupiny znevýhodněných na trhu práce.⁵⁰ Jsou limitovány péčí o děti, jejich zdravotním stavem, péčí o domácnost apod. Matky, které jsou samoživitelkami a navíc uživatelkami azylových domů, mají svou situaci ještě více ztíženu.

Nedostupnost zaměstnání (zvláště v dané lokalitě)

Významným bodem při založení firmy pro matky by byla i lokalita, kde se azylový dům nachází. Jedná se o malou obec s počtem 230 obyvatel,⁵¹ která nemá ani vlastní obchod, lékařskou pomoc nebo poštu. Nachází se asi 4km od nejbližšího města. V tomto městě je z posledních zveřejněných údajů registrováno nejvyšší procento nezaměstnanosti v celém okrese (13,54%).⁵² Také procentuální vyčíslení nezaměstnanosti v okrese patří v republice k těm vyšším (kolem 9%).⁵³ Tyto údaje dokreslují i zkušenosti, které mají matky v azylovém domě ubytované, a které si hledají práci v jeho blízkosti. Příznivé

⁴⁹ Srov. např. MATOUŠEK, O. *Rodina jako instituce a vztahová síť*.

⁵⁰ Srov. např. SLOBODNÍK, J. Úloha sociální ekonomiky ve zvyšování zaměstnanosti sociálně vyloučených skupin obyvatel a projekt HEFAISTOS. In *Sborník materiálů z mezinárodní konference projektu HEFAISTOS konaným pod záštitou pana Vladimíra Špidly, člena Evropské komise*, s. 16.

⁵¹ Přesný název a lokalitu obce neuvádím z důvodu statutu neveřejné adresy azylového domu.

⁵² *Statistiky trhu práce* [online] [cit. 3. 11. 2009] http://portal.mpsv.cz/sz/local/cr_info/statistiky.

⁵³ *Integrovaný portál MPSV. Statistiky nezaměstnanosti z územního hlediska* [online] [cit. 3. 11. 2009] <http://portal.mpsv.cz/sz/stat/nz/uzem/>.

není ani to, že dojíždění běžnou dopravou (autobusy) je nedostatečně zajištěno co do počtu denních spojů.

Absence přirozených mezilidských vazeb a vztahů matek

Matky v azylových domech mohou mít a často mívají nedostatky v přirozených vztazích, které jsou pro jiné skupiny lidí zcela běžné. Zmiňme např. nespolehlivost či neexistence partnera, rodičů, přátel či jiných osob, na které běžná žena – matka v této společnosti spoléhá a kteří jí vytváří přirozenou záchrannou sociální síť. Přestože to na první pohled nemusí být patrné, tyto vazby velice chybí a komplikují situaci i vzhledem k hledání zaměstnání.

Podpora samostatnosti matek

Praxe zařízení ukazuje na potřebu, či dokonce nutnost motivovat uživatelky – matky zvýšit si příjem vlastní prací. V jiném případě můžeme hovořit o vlastním zájmu matky pracovat, což jí může být znemožněno vzhledem k jejím vlastním možnostem a omezením, jako např. hlídání dětí ve věku do tří let, vysoké náklady ve vztahu k nástupu do práce apod. Suverenita, která je nabízena a podpořena formou zvýšení finančních příjmů rodiny této matky, je jistě nezanedbatelná.

Dílicí motivy pro založení sociální firmy

Hlavním motivem pro založení sociální firmy je podpora samostatnosti a svébytnosti matek, jak je popsáno výše. V další části plánování projektu je třeba zvážit, s čím vším – pozitivním i negativním – do projektu organizace vstupuje. Jak říká P. Drucker, *dobří vedoucí pracovníci se soustřeďují spíše na příležitosti než na problémy*,⁵⁴ nicméně při přípravě projektu je dobré prozkoumat relevantní fakta a předpoklady o tom, na co musíme soustředit a čemu věnovat pozornost.⁵⁵

Pro podchycení těchto skutečností byla zvolena přehledná SWOT analýza – viz níže. Je znatelné, že silné stránky a příležitosti převyšovaly co do počtu i významu slabé stránky a hrozby, které jsou odbouratelné a neohrožují projekt tak významně, že by se nedalo předejít jejich naplnění či je alespoň omezit. Ukázalo se tedy, že by projekt nejen mohl

⁵⁴ DRUCKER, P. F. *Efektivní vedoucí*, s. 17.

⁵⁵ Srov. POSTER, K. – APPLGARTH, M. *Projektový management*, s. 16.

být realizovatelný, ale závěry této analýzy byly také motivačním prvkem pro další projektovou činnost.

SWOT ANALÝZA PROJEKTU SOCIÁLNÍ FIRMY

<p>Silné stránky</p> <ul style="list-style-type: none"> - nadšení, inovativnost, zájem matek i pracovníků azylového domu - potřeba v rámci regionu - návaznost na úřad práce a jiné zúčastněné orgány státní správy - dobrá komunikace ze strany úřadů - již utvořené technické zázemí - soulad se současnými zájmy sociálního začleňování 	<p>Příležitosti</p> <ul style="list-style-type: none"> - prostory vybavené pro podnikatelský záměr - zájemci z řad potencialních zaměstnanců – matek - podpora ze strany vedení obecně prospěšné společnosti - objekt v příjemném prostředí – příroda Vysočiny - vytvoření nových pracovních míst pro matky - aktuální výzva pro předkládání grantových projektů OP LZZ „Sociální ekonomika“ do roku 2012
<p>Slabé stránky</p> <ul style="list-style-type: none"> - prozatím nedostatečná znalost zákonných norem pro celkové zajištění záměru - kvalifikační předpoklady potencialních zaměstnanců - nejistota finančních zdrojů 	<p>Hrozby</p> <ul style="list-style-type: none"> - nedostatečná odpovědnost potencialních zaměstnanců - finanční nesoběstačnost projektu - nepochopení ze strany zákazníků či nepřiměřené nároky - rivalita mezi stávajícími uživatelkami azylového domu - nepřijetí firmy místní komunitou (členy obce) - ekonomická krize a nestabilní politická situace

Navíc nám tato analýza jasněji představila, co můžeme do budoucna rozvíjet, na čem pracovat a ptát se, co je dobré pro firmu,⁵⁶ jak je to pro efektivní vedení organizace potřebné.

⁵⁶ DRUCKER, P. F. *Efektivní vedoucí*, s. 9.

2.2 Poslání a cíle sociální firmy

Posláním firmy je podnikání za účelem poskytování matkám v tísnivé životní situaci možnost pracovního uplatnění a tím zvýšení rodinného rozpočtu. Následně se má tato činnost stát pro matku účinnou formou podpory sociálního začleňování matky. Tyto cíle jsou sice obecné, ale i tak se dají poměrně dobře konkrétně aplikovat podle SMART testu⁵⁷. Cíle provozování sociální firmy jsou specifické, měřitelné a za předpokladů dobrého řízení jsou dosažitelné. O jejich užitečnosti pro všechny zúčastněné nemusí být pochyb a jsou také časově ohraničené – v tomto případě dobou trvání projektu. Cíle mohou být zcela jistě dále členěny a specifikovány.

Sekundárně má mít na matky pracovní uplatnění pozitivní vliv ve smyslu zvýšení sebevědomí, sebehodnocení, vědomí schopnosti zajistit rodinu dostatečně. Matky v tísní se mohou cítit nedocenené, nejsou schopny vyjít z bludného kruhu své finanční tísně, cítí se frustrovány a to má vliv na jejich péči o děti, náhled do budoucnosti jejich rodin. Zaměstnávání má za úkol rozvíjet schopnosti a dovednosti matky a zajistit jí důstojné podmínky pro zajištění rodiny. Má také efekt odměny, protože zaměstnancem se může stát jen za jistých podmínek, jak je uvedeno v definování cílové skupiny projektu.

Nemalý význam spočívá také v tom, že matka, které již je nebo byla obecně prospěšnou společností poskytována sociální služba, zůstává skrze zaměstnání ve spojení s pracovníky azylového domu. Může tak neformální cestou zůstat v kontaktu, konzultovat s pracovníky v sociálních službách své problémy, těžkosti, psychické záležitosti, výchovné problémy s dětmi apod. Je tak zajištěna kontinuita sociální podpory matce v době po ukončení pobytu v azylovém domě. Tato podpora se jeví jako potřebná. Neopomeneme ani profesionální podporu formou sociálního poradenství.

Finanční prostředky jsou pro matku v tísní významné také pro řešení problémů pramenících z minulosti, jako např. zadluženost, neexistence volných finančních prostředků k vybavení nové budoucí domácnosti apod.

Jak bude opakováno, popisovaná sociální firma je projektem obecně prospěšné společnosti. Tato společnost provozuje poradnu pro ženy v tísní a azylový dům pro těhotné ženy v tísní, který má statut neveřejné adresy. Sociální firma tedy může čerpat

⁵⁷ POSTER, K. – APPLGARTH, M. *Projektový management*, s. 18.

také z minulých zkušeností s poskytováním sociálních služeb, jak je ovšem u sociálních firem v ČR zvykem.

2.3 Cílová skupina projektu

Sociální firma zaměstnává osoby znevýhodněné. Matka v tísnivé či nějak nepříznivé sociální situaci je znevýhodněná na trhu práce. Již Zákoník práce⁵⁸ hovoří o tom, že matka, zvláště těhotná či kojící matka, je omezena ve výkonu své práce. Respektovat ji v jejím poslání mateřství, je stanoveno zákonem a chce-li se proto běžný zaměstnavatel bránit, může se zaměstnání matky raději vyhnout a vzít do práce někoho, kdo pro něj v budoucnosti či nyní nebude znamenat tato rizika. Přestože je takové chování diskriminující, může se objevit.

Sociální firma, která si klade za cíl zaměstnávat matky malých dětí, tedy samozřejmě musí respektovat podmínky matek ne jen jako zákonnou povinnost, ale jako jasně daný limit, se kterým počítá. Vedení firmy zkrátka musí být ztotožněno s tím, že dítě a jeho oprávněné požadavky jsou pro matku (a tedy i pro něj) prioritní. V souladu se standardy firmy dokonce nadřazený podporuje matku, aby primárně zajistila dítě svou přítomností, pokud je to potřeba.

Podmínky, ze kterých přicházejí matky, a které jsou tudíž při výběrovém řízení zohledňovány

- pracovní omezení související s mateřstvím (těhotenství, kojení, péče o dítě)
- absence podpory či hlídání dětí manželem, partnerem či blízkými osobami

Sociální firma má jasně definovanou cílovou skupinu projektu. Definování cílové skupiny se odehrálo na základě různých, v této práci popsanych, pozorovaných jevů a parametrů, proto bylo v konečné fázi definování úžeji specifikováno.

Matkou v nepříznivé sociální situaci, která by mohla být zaměstnancem dané sociální firmy, tedy rozumíme:

- matku coby uživatelku azylového domu či jiné pobytové sociální služby
- matku – samoživitelku, bez blízké naděje na (dlouhodobější) partnerský vztah

⁵⁸ Srov. Zákon č. 262/2006 Sb., Zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů, zvláště § 238 - § 242.

- matku, která nemá správně vypláceno výživné
- matku zadluženou, jejíž splácení se jeví dlouhodobé
- matku bez ukončeného vzdělání
- matku bez přirozených vztahových vazeb (s rodiči, známými, kamarády apod.)
- matku s osobnostními problémy, problémy ve vztahu k dětem apod., které narušují možnost stylu rodinného života, který je v naší společnosti považován za běžný. Upřednostněna může být matka, která jeví známky sociální nesoběstačnosti, která by mohla omezovat blaho dětí, ovšem za podmínky, že bude spolupracovat.

Jak již bylo uvedeno, cílovou skupinou projektu jsou matky v nepříznivé sociální situaci, kterým je či byla poskytována sociální služby v azylovém domě pro těhotné ženy v tísní.⁵⁹ Tím má být zajištěna návaznost na sociální službu a určitá záruka toho, že pracovní místo bude nabídnuto tomu, kdo již prokázal snahu a dobrou vůli. Nemělo by se tudíž stát, že pracovní místo bude nabídnuto někomu, kdo nebude schopen práci zodpovědně vykonávat.

V odůvodněných případech lze zaměstnat i matku, které dosud nebyla služba v azylovém domě poskytována, ale splňuje v maximální možné míře ostatní kritéria pro zaměstnání v projektu. V tomto případě se také přihlíží k personálnímu zajištění projektu, kdy platí, že přednost má zajištění projektu před striktním dodržením cílové skupiny – pokud to ovšem neznamena porušení veřejného závazku.

Další, druhořadá kritéria pro možnost zaměstnání matky

- časová a místní dostupnost zaměstnání pro matku
- je-li uživatelkou sociální služby, je zaměstnání ve shodě s individuálním plánováním uživatelky a posláním dané služby
- matka jeví známky snahy a spolupráce se zaměstnanci obecně prospěšné společnosti
- nerozhoduje počet dětí ani jejich věk, i když je brán zřetel na zachování jejich blaha

⁵⁹ Více o cílové skupině a sociální práci s ní viz např. i v mé absolventské práci *Mateřství v kontextu sociální práce*. 2009.

Uchazečka o zaměstnání a její situace je při výběru pracovníků posuzována individuálně.

2.4 Podnikání

Jak již bylo uvedeno výše, obecně prospěšná společnost může podnikat. L. Lankašová sice uvádí, že vhodnost jednotlivých právnických osob je předmětem diskuzí⁶⁰, nicméně *nejasnost a nepřítomnost příslušných zákonů ale neznamená, že není možné zakládat a provozovat sociální podniky.*⁶¹ Toto stanovisko je zcela jistě možné aplikovat i na obecně prospěšnou společnost. *Podle zákona⁶² je obecně prospěšná společnost právnickou osobou, která poskytuje veřejnosti obecně prospěšné služby za předem stanovených a pro všechny uživatele stejných podmínek a její hospodářský výsledek (zisk) nesmí být použit ve prospěch zakladatelů, členů jejích orgánů nebo zaměstnanců a musí být použit na poskytování obecně prospěšných služeb, pro které byla obecně prospěšná společnost založena. Kromě hlavních služeb může mít i činnost doplňkovou.*⁶³

Dále je nutno uvést, že podnikání společnosti musí být předem uvedeno v jejím statutu.⁶⁴

Vedení obecně prospěšné společnosti má v každém svém rozhodnutí zohledněnu základní, dá se říci principiální myšlenku: začínat v malém a postupně rozšiřovat spektrum nabízených služeb či pomáhajících projektů. Nejinak tomu je i při zakládání sociální firmy. Kapacita služby se zčásti odvíjí od relativně malé kapacity azylového domu (sedm pokojů), kde se v podstatě myšlenka sociální firmy zrodila.

Předmětem podnikání firmy je provozování rekreačních pobytových služeb ve dvou zařízených bytových jednotkách v suterénu azylového domu pro těhotné ženy v tísní. Dílčím předmětem podnikání je kompletní zajištění společenských akcí v prostoru společenského sálu azylového domu.

⁶⁰ Více o tématu viz LANKAŠOVÁ, L. *Uplatnění NNO v konceptu sociálního podnikání. Případové studie pražských NNO.* [online] [cit. 6. 11. 2009] <http://www.socialnifirmy.cz/getdoc.php?id=467>.

⁶¹ LANKAŠOVÁ, L. *Uplatnění NNO v konceptu sociálního podnikání. Případové studie pražských NNO.* [online] [cit. 6. 11. 2009] <http://www.socialnifirmy.cz/getdoc.php?id=467>. s. 30.

⁶² Zákon č. 248/1995 Sb., o obecně prospěšných společnostech, ve znění pozdějších předpisů.

⁶³ LANKAŠOVÁ, L. *Uplatnění NNO v konceptu sociálního podnikání. Případové studie pražských NNO.* [online] [cit. 6. 11. 2009] <http://www.socialnifirmy.cz/getdoc.php?id=467>. s. 31.

⁶⁴ Prozatím podnikání není upraveno Statutem Obecně prospěšné společnosti Dlaň životu. Pokud by měl být projekt realizován, bude zapotřebí statut doplnit.

Technické podmínky místa podnikání

Sociální firma je provozována v části azylového domu pro těhotné ženy v tísni, který provozuje Obecně prospěšná společnost Dlaň životu. Objekt azylového domu s přílehlou zahradou o rozloze 100 x 120 m je majetkem nadačního fondu Betlém nenarozeným. Tento nadační fond uzavřel s obecně prospěšnou společností smlouvu o bezplatné výpůjčce. Společnost tento majetek spravuje za účelem plnění svých obecně prospěšných cílů.

Azylový dům – a tím i pokoje pro hosty – jsou umístěny v krásné přírodě u Vysočiny. Kraj je lákavý pro turisty, sportovce i jiné rekreanty k prožití dnů dovolené.

Prostory se skládají ze dvou oddělených prostor – pokojů, jejichž součástí je kuchyňský kout, v další místnosti se nachází sociální zařízení (koupelna, WC).

První pokoj má rozměry 380 x 300 cm, sociální zařízení 230 x 150 cm, součástí jsou 2 lůžka. Druhý pokoj má rozměry 280 x 680 cm, sociální zařízení 240 x 160 cm, součástí jsou 3 lůžka.

V obou pokojích je možnost navýšení počtu míst k přespaní formou přistýlek podle počtu požadovaného zákazníkem. V letním období není problémem použít k přespaní stany na přílehlé zahradě.

Je záměrem vedení firmy, aby se projekt rozvíjel od poměrně malých rozměrů k větším – ať už v oblasti technicko-materiální, tak personální. Bude-li efektivně zajištěn provoz malého projektu, který je schopen zajistit sám sebe, dá se uvažovat o jeho rozšíření, byť by to v tomto případě znamenalo na prvním místě zajištění dalších prostor.

2.5 Financování

Zvažování financování projektu je samozřejmě nedílnou součástí jeho přípravy i celého průběhu. Realizátor je vzhledem ke své odpovědnosti povinen promýšlet již dopředu finanční zdroje, které mají sloužit k jeho krytí. Projekt sociální firmy předpokládá vzhledem ke standardu financování, že bude mít k tomuto účelu určeno více zdrojů. Tímto postojem provozovatel respektuje základní principy financování neziskové organizace. Při stanovení rozpočtu jsou zohledňovány předpokládané náklady i zisky, přičemž, jak již bylo řečeno, má podle standardů sociální firma naplňovat stanovené

procento příjmů z vlastní produkce – v tomto případě prodeje služeb. Vedení firmy musí mít na paměti, že další zdroje (dary, příspěvky, dotace, práce dobrovolníků apod.) slouží pouze k doplnění příjmů, které má vyrovnat její znevýhodnění tím, že zaměstnává znevýhodněné osoby.

Firma musí mít takovou ekonomickou strategii, která vede k udržení či posílení konkurenceschopnosti, nutné jsou investice do rozvoje firmy.

Finanční toky jsou transparentní vůči všem fyzickým i právnickým osobám, management firmy klade důraz na odpovědné zacházení s prostředky a zdroji. Tříměsíční finanční rezerva ke krytí nákladů na realizaci projektu je připravena před zahájením provozu. Do jisté míry je tato finanční rezerva součástí krizového plánu, který je nutno vytvořit již v přípravné či plánovací fázi projektu. Definování krizového plánu je také jedním z kritérií standardů firmy.

Rozpočet je nastaven v níže uvedené tabulce.⁶⁵

⁶⁵ Tabulka je převzata jako vzor z internetových stránek *Sociální služby Pardubického kraje. Plánování a financování*. [online] [cit. 28. 10. 2009] Dostupné z: <http://www.sluzby-pardubickykraj.cz/individualni-projekt/dokumenty-ke-stazeni-individualni-projekt/>.

Rozpočet sociální firmy na rok 2011

Provozovatel:		Obecně prospěšná společnost DLAŇ ŽIVOTU
Nákladová položka		Předpokládané náklady v Kč na rok/období 1. 1. 2011 - 31. 12. 2011
1.	Provozní náklady celkem	196 900
1.1	Materiálové náklady celkem	81 800
z toho:	- potraviny	58 400
	- kancelářské potřeby	3 000
	- vybavení (DDHM)	10 000
	- pohonné hmoty	2 400
	- ostatní materiálové náklady	8 000
1.2	Nemateriálové náklady celkem	115 100
1.2.1	Energie	77 000
z toho:	- elektřina	36 000
	- plyn	29 000
	- vodné, stočné	12 000
	- jiné (upřesněte)	0
1.2.2	Opravy a udržování	8 000
z toho:	- opravy a udržování budov	5 000
	- opravy a udržování aut	3 000
	- ostatní	0
1.2.3	Cestovné	0
z toho:	- cestovné zaměstnanců	0
	- cestovné klientů	0
1.2.4	Ostatní služby	30 100
z toho:	- telefony	7 200
	- poštovné	500
	- internet	2 400
	- nájemné	0
	- právní a ekonomické služby	12 000
	- školení a vzdělávání	5 000
	- pořízení DDNM do Kč 60 tis.	0
	- jiné ostatní služby	3 000
1.3	Jiné provozní náklady - konkretizujte	0
z toho:	-	
	-	
	-	
2.	Osobní náklady celkem	388 500
2.1	Mzdové náklady	288 000
z toho:	- hrubé mzdy	285 000
	- OON na DPČ	0
	- OON na DPP	3 000
	- ostatní mzdové náklady	0
2.2	Odvody na sociální a zdravotní pojištění	96 900
2.3	Ostatní sociální náklady	3 600
Celkové náklady na realizaci služby		585 400

pozn.: DDHM - drobný dlouhodobý hmotný majetek do Kč 40 000

Předpokládané finanční zdroje jsou uvedeny v následující tabulce.

Předpokládané zdroje financování	předpokládané příjmy roku 2011
Pardubický kraj	30 000
Dotace MPSV	
Obec (není - li žadatelem)	15 000
Úhrady zákazníků (strava, ubytování, apod.)	530 000
Ostatní kraje	
Ostatní resorty státní správy	
Meziresortní rady vlády (komise a výbory)	
Úřady práce	20 000
Fondy zdravotních pojišťoven	
Nadace zahraniční i tuzemské	35 000
Sbírky a sponzorské dary	10 000
Prostředky Evropského sociálního fondu	270 000
Ostatní (uveďte jaké)	
Celkem	910 000

Rožpočet podle nákladových položek	rožpočet roku 2011	procentní vyjádření
Provozní náklady celkem	196 900	34%
Osobní náklady celkem (mzdové náklady* + odvody na sociální a zdravotní pojištění)	388 500	66%
Celkem	585 400	100%

Poznámka k finančnímu zajištění projektu

Vedení obecně prospěšné společnosti vnímá finanční zajištěnost projektu i jako osobní problém, na financování se aktivně podílí předem stanovenou formou (fundraisingovými aktivitami, P. R. apod.). Finanční zajištěnost projektu je především první rok provozu významně postavena na angažovanosti zakladatelů firmy a dárců.

Jelikož se jedná o projekt neziskové organizace (přestože má být ziskový), je žádoucí, aby lidé na všech úrovních (vedení, zaměstnanci, dobrovolníci) byli do záměrů a cílů sociální firmy v optimální míře uvedeni a mohli se stát dobrovolně angažovanými také v oblasti podpory fundraisingu.

2.6 Provoz sociální firmy

Zaměstnaná matka má svou pracovní činností zajistit provoz v oblastech:

- vaření
- praní prádla
- úklidu průběžného i celkového včetně zajištění hygienických potřeb a podmínek
- nákupy

Míra těchto služeb je odvislá přesně podle přání zákazníka, je předem stanovena dohodou mezi koordinátorem projektu a zákazníkem. Zaměstnaná matka má k dispozici všechny pomůcky nutné k dodržování bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, je zohledňován její zdravotní stav.

Podle vymezených pracovních činností je nutné zjistit stanovisko hygienické stanice (nejedná se však o veřejné stravování).

Nepřetržitost provozu a zároveň zajištění potřebného počtu pracovníků, které mají výše uvedené činnosti zajistit, by nemělo být problémem: v případě, že se matka z vážných důvodů nebude moci do práce dostavit, nahradí ji jiná pracovníce. Pracovní činnost této „náhradnice“ může být ošetřena např. dohodou o provedení práce s tím, že bude se svou úlohou předem srozuměna a bude s nimi souhlasit.

2.7 Organizační struktura a personální zajištění

*Projektový tým je hlavním výkonným článkem projektu.*⁶⁶

Jak je již na první pohled patrné, personálnímu zajištění se věnujeme poněkud více, než ostatním částem této kapitoly. Tato skutečnost vychází z myšlenky, že od osobností v projektu zaměstnaných se odvíjí jeho kvalita.⁶⁷

Při nastavování personálního zajištění sociální firmy musíme více než v jiných podnicích respektovat, že je důležité, aby všichni pracovníci byli dobře seznámeni

⁶⁶ SVOZILOVÁ, A. *Projektový management*, s. 33.

⁶⁷ Srov. např. BEDNÁŘ, M. Zvyšování kvality v sociálních službách. In *Spravedlnost a služba. Sborník vydaný k příležitosti 10. výročí činnosti CARITAS – Vyšší odborné školy sociální Olomouc*, s. 13.

s organizační strukturou, činnostmi jednotlivých zaměstnanců, vnitřními předpisy apod. Organizační řád musí znát všichni zaměstnanci. Také vztahy nadřízenosti a podřízenosti jsou významné pro optimální provoz. Každý zaměstnanec má vymezenou náplň práce, která zohledňuje jeho konkrétní znevýhodnění. Toto vše klade zvýšené nároky na vedoucí pracovníky. Také proto se budu v další části této oblasti více věnovat.

Personální zajištění projektu je vyjádřeno organizačním diagramem na konci této podkapitoly.

2.7.1 Vedoucí pozice

Vedení společnosti

Vedením a statutárním orgánem obecně prospěšné společnosti je správní rada.⁶⁸ Poslání sociální firmy musí být v souladu s posláním organizace, což sleduje a připomínkuje také dozorčí rada.⁶⁹

Předseda správní rady je pravidelně informován o záměrech a výsledcích sociálního podnikání společnosti a na činnosti a rozhodnutích se samozřejmě podílí.

Správní rada komunikuje s realizační ředitelkou obecně prospěšné společnosti, která svou činnost vykonává na základě plné moci. V tomto případě se jedná o jinou verzi funkce ředitele, než jak o ní hovoří zákon o obecně prospěšných společnostech, kde je ředitel jmenován.⁷⁰

Vedoucí sociální firmy

Realizační ředitelce je podřízen vedoucí sociální firmy. Jedná se o pracovníka, který je zodpovědný za praktickou realizaci podnikání, vede koordinátora a jednotlivé zaměstnance. V tomto případě se ještě nejedná o zaměstnání znevýhodněné osoby. Vedení obecně prospěšné společnosti klade na výběr svých pracovníků veliký důraz a má jasně stanovená kritéria výběru svých zaměstnanců. Má za to, že kvality je dosahováno právě prostřednictvím lidí, kteří jsou v organizaci zaměstnáni – i když

⁶⁸ Srov. DVOŘÁK, T. *Obecně prospěšná společnost*, s. 33.

⁶⁹ Srov. tamtéž, s. 40.

⁷⁰ Srov. tamtéž, s. 39.

nejen na vedoucích pozicích.⁷¹ Podobný názor má vedoucí první sociální firmy v České republice, Jiří Novák, který říká: *Podle mého je nejzásadnější při otevírání sociální firmy složení pracovního týmu, na jehož sestavení je třeba dát obrovský pozor.*⁷²

Z těchto důvodů je na tomto místě věnována pozornost kritériím, která jsou sledována při výběru, ale i v průběhu zkušební doby⁷³ pracovního poměru vedoucího sociální firmy. Uvádíme jak kriteria, tak jejich zdůvodnění. Pro vytvoření této části práce byla využita především kniha P. F. Druckera s názvem *Efektivní vedoucí*.⁷⁴ Druckerovy závěry jsou plně přijatelné a aplikovatelné pro personální zajištění sociální firmy a zdá se, že čím více budou naplňovány, tím lépe bude firma plnit cíle, které si stanovila. Tyto závěry zohledňují i hodnotové hledisko potřebné pro funkci vedoucího pracovníka. P. F. Drucker např. uvádí otázky typu: *Čím mohu přispět?*⁷⁵ jako klíčové otázky vedoucího pracovníka. Taková zamyšlení vedou k osobní angažovanosti nebo naopak angažovanost vede k aktivitě.

Hodnocení vedoucího pracovníka ve vztahu k organizaci

Jen těžko lze očekávat, že osobnost, která nebude schopna ztotožnit se s posláním a cíli organizace, bude efektivně naplňovat cíle sociální firmy, kterou tato organizace provozuje. Proto je nutné, aby vedoucí pracovník splňoval tyto požadavky:

- je loajální s posláním organizace a ztotožňuje se s rozhodnutími vedení, na kterých se v rámci své odpovědnosti podílí
- řídí se standardy kvality sociální služby azylového domu, které se činností sociální firmy dotýkají
- s vedením organizace vede otevřenou komunikaci, podílí se na pozitivním utváření vztahů
- prokazuje osobní angažovanost na efektivní činnosti sociální firmy

⁷¹ Srov. např. BEDNÁŘ, M. *Zvyšování kvality v sociálních službách*. In *Spravedlnost a služba. Sborník vydaný k příležitosti 10. výročí činnosti CARITAS – Vyšší odborné školy sociální Olomouc*, s. 13.

⁷² Tento příspěvek byl obdržán ve formátu pdf., bohužel bez jakýchkoliv dalších bibliografických údajů.

⁷³ Srov. *Zákon č. 262/2006 Sb., Zákoník práce*, ve znění pozdějších předpisů.

⁷⁴ DRUCKER, P. F. *Efektivní vedoucí*.

⁷⁵ DRUCKER, P. F. *Efektivní vedoucí*, s. 77.

Kompetence⁷⁶ vedoucího pracovníka

- je schopen vést pracovní tým, který se sestaven z matek v tísní, zná problematiku cílové skupiny
- je empatický a komunikativní
- zná problematiku sociálního podnikání a sociální firmy
- má schopnost plánovat, rozhodovat
- orientuje se v ekonomice a účetnictví neziskové organizace

Hodnotové zázemí vedoucího pracovníka

- prokazuje úctu k životu, k člověku, k matce
- respektuje psychologicky významné potřeby dětí zaměstnaných matek

Vedoucí sociální firmy je zaměstnán na 0,2 úvazku.

Firemní koordinátor

Koordinátor je zařazen mezi vedoucí pozice. Podílí se na rozvoji koncepce sociální firmy, je významný především v oblasti komunikace se zaměstnanci a zákazníky. Stává se také styčnou osobou mezi požadavky zákazníků, očekáváním ze strany vedení a životem matek, které ve firmě pracují. Má působit jako prvek podpory, neutralizace negativních jevů a problémů.

Požadavky na něj jsou stejně náročné jako u vedoucího firmy. Vzdělání není rozhodující, ale je nutná znalost problematiky neziskových organizací, sociálních služeb a podnikání.

Firemní koordinátor je zaměstnán na 0,5 úvazku.

⁷⁶ Pojmem kompetence se rozumí schopnost, způsobilost nebo oprávnění, i když je v praxi často zaměňováno s odpovědností. Srov. např. *Wikipedie. Otevřená encyklopedie*. [online] [cit. 10. 10. 2009] <http://cs.wikipedia.org/wiki/Kompetence>.

2.7.2 Ostatní pracovní pozice

Znevýhodněné osoby

Znevýhodněné osoby pracují na pozicích zaměstnanců, kteří zajišťují běžný chod firmy, služby zákazníkům. Jejich pracovní činnost je jasně vymezená, flexibilní je pracovní doba a výše úvazku. Pracovní doba se přizpůsobuje především celkovým potřebám dětí a možnostem matek. Zásadou je, že se postupuje od nižší časové náročnosti k vyšší. Pokud je zaměstnána matka, která do firmy dojíždí a nedá se zajistit, že práce bude odvedena, přistupuje se k dohodě s náhradníkem z řad uživatelky azylového domu. Uživatelky azylového domu se tak podílejí na zajištění krizového plánu firmy a jsou vedeny mimo jiné k tomu, aby si vzájemně vypomáhaly. Problémem bývá nemocnost dětí, především dětí předškolního věku.

Zaměstnankyně je předem důkladně seznámena se zněním pracovní smlouvy či dohody. Stanovení pracovní činnosti a individuálních podmínek pro výkon její práce je sepsán v příloze smlouvy a na jejím znění se uchazečka o zaměstnání může do jisté míry podílet. Je tak zajištěno, že pracovní poměr bude individuálně zohledňovat právě její podmínky pro výkon práce. Toto opatření má vést k tomu, aby svou práci matka mohla vykonávat dobře. Jedná se o eliminaci překážek v práci, které jí vystavilo její mateřství a podmínky s ním spojené.

Předpokládá se, že množství a výše pracovních úvazků se bude pružně měnit podle zakázky a možností matek, ovšem s ohledem na znění standardů. V začátku provozu sociální firmy budou zaměstnány čtyři matky na 0,25 úvazku. Při podávání projektových žádostí je zohledňováno, že tento údaj bude nutno nastavit přesně.

Sociální pracovnice

V rámci podpory, na kterou mají zaměstnankyně nárok, se na projektu podílí sociální pracovnice. Svou činnost na celý pracovní úvazek vykonává v projektu azylový dům a v rámci 0,1 úvazku poskytuje odborné sociální poradenství i zaměstnankyním firmy.

Vzdělání i další vzdělávání sociální pracovníce odpovídá požadavkům zákona o sociálních službách.⁷⁷

Účetní

Účetní služby jsou zajištěny nákupem služeb. S touto formou zajištění činnosti již má obecně prospěšná společnost dobrou zkušenost.

Údržba technických podmínek

Provozní a technické zázemí projektu zajišťuje údržbář. Vzhledem k počátečním minimálním rozměrům projektu není nutné, aby na této pracovní pozici pracoval stálý zaměstnanec na plný pracovní úvazek. Zčásti lze počítat s pomocí muže – dobrovolníka, postupem času by se dalo uvažovat o přijetí muže patřícího do skupiny znevýhodněných na trhu práce⁷⁸ na částečný pracovní úvazek, na dohodu o provedení práce či o pracovní činnosti podle zákoníku práce.

Co se týká lidských zdrojů na všech možných úrovních, z dosavadní zkušenosti obecně prospěšné společnosti lze spoléhat také na nasazení a pomoc dobrovolníků.

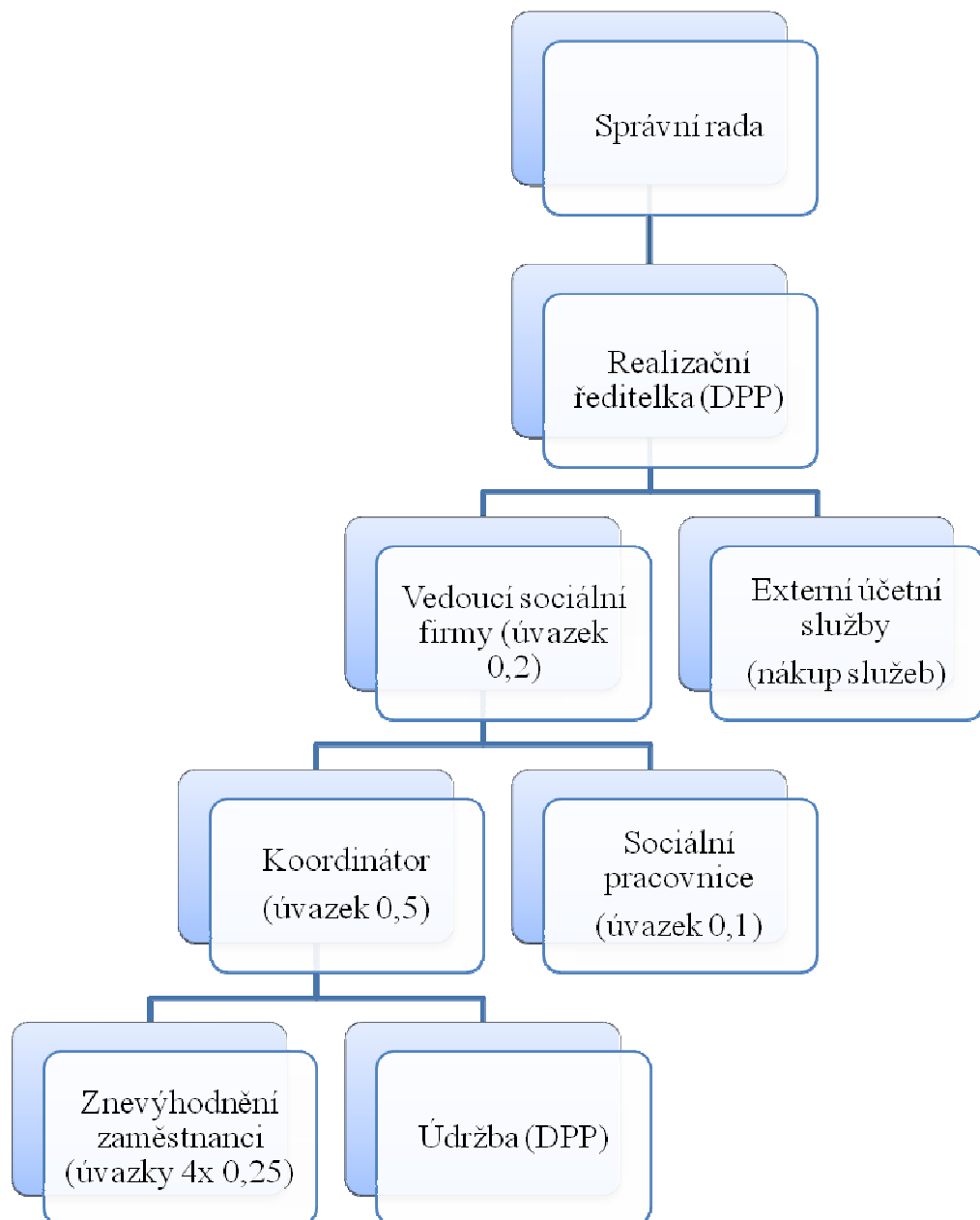
Podpora znevýhodněných osob

Podpora osob zaměstnaných v rámci projektu prakticky znamená poskytování odborného sociálního poradenství včetně podpory při řešení dluhové problematiky, dále podpora při kontaktech s různými úřady a práce na celkovém zlepšení životních podmínek matky a jejích dětí. Zde můžeme zmínit účast na veškerých (vzdělávacích a volnočasových) aktivitách azylového domu, komunikace s organizacemi zprostředkovávající další pomoc (např. nadace a nadační fondy). Každá zaměstnankyně má v příloze pracovní smlouvy vypsán okruh této podpory a pomoci, o kterou může v rámci svého zaměstnání požádat. Minimálně jednou za měsíc má individuální pohovor s vedoucím firmy, který je písemně zaznamenán. Tento pohovor má za úkol mapovat situaci zaměstnankyně, její požadavky, zpětnou vazbu na zaměstnavatele, potřeby vzdělávání apod. Vedoucí firmy je povinen na požadavky matky optimálně reagovat.

⁷⁷ Srov. Zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, ve znění pozdějších předpisů.

⁷⁸ Např. muž ve věku nad 50 let

ORGANIZAČNÍ DIAGRAM PERSONÁLNÍHO ZAJIŠTĚNÍ SOCIÁLNÍ FIRMY



2.8 Informovanost a prezentace

Jako každý obecně prospěšný projekt, tak také sociální firma potřebuje své public relation a přísun informací, které bude pravidelně a systematicky zveřejňovat. Sociální firma je zčásti postavena na myšlence, že rekreant, kterému firma nabízí své služby, je člověk přátelsky nakloněn myšlence a dílu obecně prospěšné společnosti a je mu sympatické, že prožitím své dovolené či rekreace pomůže matce v její nepříznivé situaci, zkrátka smí prožít „dovolenou s dobrým pocitem“.

Zákazník je podle svého zájmu obecně a za respektování soukromí zaměstnanců, seznámen se sociální situací matek, které jsou v rámci projektu zaměstnány a má možnost spolupodílet se na stanovení odměny za práci – pokud se týká odměny v nadstandardní míře.

Profil zákazníka firmy je podle záměrů firmy člověk, který je loajální s vizí, posláním i cíli projektu. Může to být dobrovolník obecně prospěšné společnosti, známý zaměstnanec společnosti apod. Především v prvním – zkušebním – roku provozu firmy by se měli hosté více profilovat a vedoucí projektu má za úkol sledovat, zda hosté jsou schopni akceptovat poslání firmy a osobnosti zaměstnanců.

Sociální firma má aktuální výroční zprávu o své činnosti, v prvním roce činnosti předkládá plánovaný rozpočet a host může mít přehled o plánovaných finančních tocích. Samozřejmostí je předání informací o sociální firmě v tištěné podobě a odkaz na webovou stránku firmy.

Pokud host projeví své přání, je vedoucí firmy hostu k dispozici v rámci informační schůzky. Host má ovšem také nárok trávit čas bez kontaktu se zaměstnanci, pouze je nucen splnit formální náležitosti, které ke každému rekreačnímu pobytu podobného typu patří.

2.9 Křesťanský rozměr sociální firmy, etika

Při uvážení křesťanského hlediska provozu sociální firmy bylo čerpáno především ze Statutu obecně prospěšné společnosti (viz Příloha č. 2), která firmu provozuje. Již zde je jasně deklarováno, jakými hodnotami se organizace řídí.

Při projektování sociální firmy mě však oslovily také myšlenky jedné z největších křesťansky pomáhajících osobností – Matky Terezy. Říká, že největším ničitelem míru je potrat.⁷⁹ Tímto je statut a jeho nasměrování v pomáhajícím světě určitým způsobem podtržen a vysvětlen. Pomocí (těhotné) matce, která je v tísní, a následnou péčí o její sociální blaho, se pomáhající organizace – firma – podílí na ochraně dětského života již před tím, než se narodí. Poskytuje-li matce psychickou a finanční podporu tím, že ji zaměstnává, poskytuje tuto podporu i jejímu dítěti.

⁷⁹ Srov. např. Kolodiejchuk, B. *Matka Tereza. Pojd', buď mým světlem*, s. 358.

V této práci se podrobněji věnujeme (co do obsahu) personálním záležitostem projektu. Opakuji, že je to proto, že od lidí se odvíjí kvalita služeb – firmy. Považovala jsem tedy za vhodné zařadit ještě jednu citaci Matky Terezy, která mě oslovila především ve vztahu k promyšlenému personálnímu obsazení firmy. Matka Tereza totiž svým sestram říká:

*Nejsme sociální pracovnice. Jsme kontemplativní osoby v srdci světa. Jsme 24 hodin denně s Ježíšem.*⁸⁰

Nehodnotím tyto věty, napadlo mě však, že pokud je – nebo může být – sociální práce křesťansky hodnotově orientovaná,⁸¹ pak by nemuselo být v rozporu to, jak vykonává svou práci Misionářka lásky a sociální pracovnice. Možná by se dalo polemizovat o tom, do jaké míry pomáhají tyto osoby (v tom je jistě rozdíl), ale ne o tom, v jaké kvalitě (ta by měla být srovnatelná).

Hodnotové zázemí je dnes již běžně (i když ne přímo) začleňováno do pomáhajících sociálních projektů. Konkrétně lze hovořit např. o principech sociálních služeb, jejichž definování je dokonce požadováno zákonem.⁸²

Sociální firma má definovány etické zásady, které jsou dodržovány a průběžně hodnoceny vedením firmy. Těmito principy jsou:

- zaměření se na podporu mezilidských vztahů
- zaměření se na podporu účelné komunikace mezi lidmi
- čestné a pravdivé jednání
- respekt k zaměstnanci a jeho individualitě
- individuálně nastavená forma a míra podpory zaměstnance
- vědomí odpovědnosti za svěřenou práci

Principy mohou být průběžně doplňovány. V případě, že se v rámci provozu firmy objeví etické dilema, je vhodné na něj zareagovat jeho uvážením, definováním.

⁸⁰Kolodiejchuk, B. *Matka Tereza. Pojď, buď mým světlem.* 2008, s. 352.

⁸¹Srov. Doležel, J. Bůh na straně chudých a slabých – biblické inspirace pro sociální práci. In *Spravedlnost a služba. Sborník vydaný k příležitosti 10. výročí činnosti CARITAS – Vyšší odborné školy sociální Olomouc.* s. 73.

⁸²Srov. *Zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách*, ve znění pozdějších předpisů.

Abychom dosáhli omezení tohoto dilemata, můžeme z něj vytvořit princip, který budeme dodržovat.

2.10 Hodnocení projektu sociální firmy

Pro kvalitní a účinnou činnost sociální firmy je významné, aby hodnocení probíhalo průběžně. Toto opatření je běžně doporučováno u všech typů projektů.⁸³ Pro průběžné hodnocení provozu sociální firmy by se dal použít např. McKinseyův model 7 S, který aplikuji podle zaměření sociální firmy, která má sloužit podpoře matek znevýhodněných na trhu práce.

Strategie (strategy) – vedení sociální firmy se ptá, zda nepotřebuje strategii a podnikatelský plán nějak upravit, zda je použitelný pro matku-samoživitelku. Významná by mohla být i otázka, jestli není potřebné změnit pracovní činnosti a způsob zajištění provozu. Jistě by bylo užitečné ptát se na hodnocení samotných zaměstnanců a hodnocení vypracovávat na základě poznatků a zjištění týmu.

Systemy (systémy) – ptáme se, zda systém činností a provozní postupy jsou efektivní a zda mají hladký průběh. Mohlo by např. hrozit, že přílišné zohledňování individuálních nároků zaměstnanců omezí výkonnost celého systému.

Pracovníci (staff) – velmi důležitá oblast, protože se jedná vlastně o lidi, na které by měl být projekt zaměřen již ve svém poslání. V sociální firmě se musíme ptát nejen na spokojenost zákazníka, ale sledovat zaměstnance, abychom jim mohli podle standardů nabízet přiměřenou podporu.

Schopnosti, dovednosti (skills) – ptáme se, zda zaměstnanci svou práci zvládají, zda nepotřebují nějaké další vzdělávání či informace, zda je zákazník s kvalitou jejich práce spokojen.

Styl (style) – ptáme se, zda je styl práce a komunikace vhodný a přiměřený, sledujeme komunikační bariéry a počet nedorozumění v oblasti komunikace. Rozumí zaměstnanec našim požadavkům?

⁸³ Srov. např. POSTER, K. a APPELGARTH, M. *Projektový management*, s. 94-97.

Sdílené hodnoty (Shared values) – sledujeme, zda jsme se nevzdálili od svého původního poslání a cílů. Je podpora zaměstnance jednou z našich priorit? Nedostává se do popředí spíše samotný zisk, než znevýhodněná osoba? Naplňujeme standardy firmy?

Struktura (structure) – ptáme se, zda není nutná změna v personálním složení, od vedení až po nejmladšího zaměstnance. Není potřeba přehodnotit odpovědnosti a přerozdělit pracovní činnosti mezi jednotlivými zaměstnanci?

Hodnocení je písemně zaznamenáváno a je stanoven termín, do kterého budou provedena opatření změny či nápravy.

Může se objevit i jiná oblast, ve které se objeví otázky či problémy. Především vedoucí sociální firmy by měl být vnímavý pro nutnost změny a přehodnocování. Znovu je proto kladen důraz na osobnost vedoucího firmy.

2.11 Spolupráce sociální firmy

Jak již bylo naznačeno, sociální firma nikdy nemůže stát ve společnosti sama o sobě, vždy bude součástí mezilidských vztahů. Jak říká P. F. Drucker, *žádná z našich institucí nežije v izolaci a není sama o sobě cílem své existence.*⁸⁴ Pomineme-li fakt nutnosti podpory zaměstnanců, jak o tom hovoříme výše, provoz firmy se dotýká především místní komunity, úřadu práce v daném regionu, dozoru hygienické stanice, finančního úřadu, správy sociálního zabezpečení apod. Další významnou část spolupráce tvoří kontakty se všemi organizacemi a institucemi, které se sice přímo nedotýkají činnosti sociální firmy, ale spolupracují s matkou – zaměstnankyní, která se zpětně v rámci podpory obrací na pracovníky v oblasti sociálního poradenství, na které má nárok. Předpokládá se, že činnost sociální firmy plynule naváže na spolupráci, kterou dosud intenzivně rozvíjí obecně prospěšná společnost Dlaň životu.

⁸⁴ DRUCKER, P. F. *To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku*, s. 25-26.

Závěr

Tato bakalářská práce se zabývá tématem sociální firmy jako účelné podpory sociálního začleňování matky v nepříznivé sociální situaci. Téma práce bylo zvoleno jako reflexe na skutečnost pomáhající praxe v azylovém domě pro těhotné ženy v tísní.

Cílem této bakalářské práce bylo vytvořit ucelený základ informací k problematice sociální firmy zaměřené na podporu matky jako znevýhodněné osoby na trhu práce, k čemuž měly směřovat dílčí cíle v této práci stanovené.

Metodou při zpracovávání absolventské práce bylo především studium různých forem dokumentů, jejich analýza, syntéza a porovnávání informací z různých zdrojů. Druhá kapitola na tyto informace navazuje a využívá metody projektování.

Na začátku práce bylo nutné alespoň základní seznámení s problematikou sociální ekonomiky, jehož je sociální firma součástí a dále se základy projektového řízení. Tato témata se tedy stala náplní první kapitoly.

Obsahem druhé kapitoly je návrh projektu konkrétní sociální firmy zaměstnávající matky malých dětí, které jsou v nepříznivé sociální situaci. Tato kapitola byla zařazena jako reflexe na pomáhající praxi s matkami v tísní a reaguje na skutečnosti i zkušenosti, které s životem těchto matek souvisí. Jako model projektu sociální firmy byly použity podmínky neziskové organizace – Obecně prospěšné společnosti Dlaň životu, která čerpá téměř dva roky ze svých zkušeností sociální práce s matkami v azylovém domě.

V průběhu práce a na základě informací ze zdrojů v této práci uvedených byl v projektové části kladen důraz na personální obsazení projektu a definování požadavků na jeho osobnosti. Při plánování projektu byly zohledňovány standardy sociální firmy, které jsou v naší zemi nedílnou součástí již fungujících sociálních firem.

Sociální podnikání dnes zdaleka není neznámou oblastí. Hovoří se o něm v nejrůznějším kontextu – ať už se jedná o sociální ekonomiku obecně, sociální podniky či samotné sociální firmy. Problematika skrývá mnoho příležitostí i úskalí. Zaměstnávání znevýhodněných osob navíc nemusí (a ani nemá) být primárně zaměřeno na zisk, ale spíše na podporu zaměstnaných osob – proto se výsledky činnosti mohou objevovat jen pozvolna. Zkušenosti lidí, kteří v naší zemi dosud své úsilí do sociálních

firem vložili, tato úskalí nepopírají, ale zároveň věří v dobrý vývoj okolností ve prospěch sociálních firem.

Také závěry této práce a v ní popsaný projekt hovoří o možnostech sociálně-podnikatelských aktivit slibně. Matka s dětmi předškolního věku, která je v nepříznivé sociální situaci, často nemá mnoho variant pracovního uplatnění. Sociální firma, která jí nabízí individuální podporu a zohlednění jejích podmínek, je příležitostí najít své místo na trhu práce.

S informacemi o sociálních firmách a jejich praxi se v českém prostředí můžeme nejnadhěji setkat prostřednictvím internetových zdrojů. Zdá se, že informace zde jsou dostačující, především proto, že jsou plné nasazení a nadšení lidí, kteří se myšlenkou sociální firmy zabývají. Přesto sociálním firmám chybí především zákonné normy, které by jejich fungování definovaly přesněji. Při psaní této práce jsem však zároveň vnímala určitou volnost, která tato skutečnost sociálním firmám v jejich začátku nabízí.

Současná doba nám nabízí nové pohledy na svět, společnost a její hodnoty. Hovoří se o ekonomické krizi, která se snad má projevit ve všech oblastech lidského života. Rozvoj sociálních firem se spolu s dalšími aktivitami neziskového, sociálně zaměřeného sektoru může stát jedním ze způsobů, jak najít cestu, kudy z krize ven. Nemyslím tím především finanční zajištěnost, kterou může sociální firma cílovým skupinám nabízet, ale především stabilní hodnotový systém, který již nejednu krizi pomohl překonat. Sociální firma svůj hodnotový rozměr jistě musí mít.

Zdá se, že stále platí, že společnost je taková, jací jsou lidé v ní. Lidé jsou různí. Někteří jsou štedří, jiní lakomí, jedni vydělávají, druzí žijí ze sociálních dávek, někteří sociální služby poskytují, jiní je přijímají... A nic není tak černobílé, jak se o tom často mluví. Jako lidé nemáme daleko k hodnocení – k hodnocení jak druhých lidí, tak společnosti. Domnívám se, že je potřeba stále znovu dělat kroky, kterými nebudeme jen soudit, ale spíše nabízet podporu těm, kdo třeba dosud neměli tolik příležitostí jako my. Je dobře, že sociální firmy fungují jako mosty mezi jedněmi i druhými a tím pomáhá všem v jejich integraci. Proto se dá očekávat, že sociální firma se může stát oporou matce v jejím sociálním začleňování.

Seznam bibliografie

BOLDIŠ, Petr. *Bibliografické citace dokumentu podle ČSN ISO 690 a CSN ISO 690-2: Část 1 – Citace: metodika a obecná pravidla*. Verze 3. 3. ©1999–2004, poslední aktualizace 11. 11. 2004.

URL: <<http://www.boldis.cz/citace/citace1.ps>>.

<<http://www.boldis.cz/citace/citace1.pdf>>.

BOLDIŠ, Petr. *Bibliografické citace dokumentu podle ČSN ISO 690 a ČSN ISO 690-2: Část 2 – Modely a příklady citací u jednotlivých typů dokumentů*. Verze 3.0 (2004). © 1999–2004, poslední aktualizace 11. 11. 2004.

<<http://www.boldis.cz/citace/citace2.ps>>.

<<http://www.boldis.cz/citace/citace2.pdf>>.

DRUCKER, Peter, F. *To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2007. 300 s. ISBN 978-80-7261-066-2.

DRUCKER, Peter, F. *Efektivní vedoucí*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2008. 205 s. ISBN 978-80-7261-189-8.

DOHNALOVÁ, Marie. *Sociální ekonomika v evropském kontextu*. Brno: Akademické nakladatelství Cerm, 2006. 314 s. ISBN 80-7204-428-1.

DVOŘÁK, Tomáš. *Obecně prospěšná společnost*. 1. vyd. Praha: ASPI Publishing, 2004. 76 s. ISBN 80-86395-92-8.

FILKA, Jaroslav. *Metodika tvorby diplomové práce*. 1. vyd. Brno: Knihař, 2002. 223 s. ISBN 80-86292-05-3.

FRUHBAUEROVÁ, Ivana. *Sociální ekonomika*. Bakalářská práce na Univerzitě Pardubice, Fakultě ekonomicko-správní, Ústav ekonomie. Vedoucí práce Jan Šolta. 2007. 74 s.

GLOGAROVÁ, Pavla. *Mateřství v kontextu sociální práce*. Absolventská práce na Caritas – Vyšší odborné škole sociální. Vedoucí práce Helena Ptáčnicková. 2009. 42 s.

KOLODIEJCHUK, B. *Matka Tereza. Pojd', bud' mým světlem*. Kostelní Vydří: Karmelitánské nakladatelství, 2008. 479 s. ISBN 978-80-7195-228-2.

POSTER, Keith, APPLGARTH, Mike. *Projektový management*. Praha: Portál, 2006. 111 s. ISBN 80-7367-141-7.

PRAŽÁK, Martin. *Budování nového charitního zařízení služeb sociální péče – denního centra pro osoby se sníženou orientací*. Absolventská práce na Caritas – Vyšší odborné škole sociální. Vedoucí práce Ester Danihelková. 2009. 55 s.

ROSENAU, Milton, D. *Řízení projektů*. 2. vyd. Brno: Computer Press, 2003. 344 s. ISBN 80-7226-218-1.

RŮŽIČKOVÁ, Růžena. *Neziskové organizace. Vznik, účetnictví, daně*. 1. vyd. Ostrava: Anag, 2006. ISBN 80-7263-343-0.

SIROVÁTKA, Tomáš. *Rodina, zaměstnání a sociální politika*. 1. vyd. Brno: Albert, 2006. 280 s. ISBN 80-7326-104-9.

Sociální ekonomika. Praha: Občanské sdružení ORFEUS, 2006. Sborník materiálů z mezinárodní konference projektu HEFAISTOS konaným pod záštitou pana Vladimíra Špidly, člena Evropské komise. ISBN 80-903519-3-X.

Sociální ekonomika, sociální podnik a sociální kapitál. Soupis anotací z mezinárodní konference. Ústí nad Labem. 2007. ISBN 978-80-7044-954-7.

Sociální podnikání. 10 úspěšných příkladů z Evropy. Praha: Nový prostor. 2008. 264 s. ISBN 978-80-903990-1-3.

Sociální práce: Časopis pro teorii, praxi a vzdělávání v sociální práci. České Budějovice: Asociace vzdělavatelů v sociální práci, 2008–. Vychází čtvrtletně. ISSN 1213-6204.

Spravedlnost a služba. Sborník vydaný k příležitosti 10. Výročí činnosti CARITAS – Vyšší odborné školy sociální Olomouc. Olomouc: Caritas – VOŠ sociální Olomouc. 2006. 112 s. ISBN 80-239-7697-4.

SVOZILOVÁ, A. *Projektový management*. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-1501-5.

ŠVRČINOVÁ, Petra. *Řízení neziskových organizací I. Projektové řízení*. Ostrava: Ostravská univerzita. 2007. 67 s. ISBN 978-80-7368-364-1.

Legislativní zdroje:

Zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, ve znění pozdějších předpisů.

Zákon č. 262/2006 Sb., Zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů.

Seriálové publikace:

Svět neziskovek. Zpravodaj pro neziskové organizace. Praha: Neziskovky.cz, o. p. s. 2009-. Vychází měsíčně. ISSN 1803-8824.

Sociální práce. Časopis pro teorii, praxi a vzdělávání v sociální práci. České Budějovice: Asociace vzdělavatelů v sociální práci. 2008-. Vychází čtvrtletně. ISSN 1213-6204.

Internetové zdroje:

Lankašová, Lucie. *Uplatnění NNO v konceptu sociálního podnikání. Případové studie pražských NNO*. Postupová práce na Univerzitě Karlově v Praze, Fakulta filozofická, katedra sociální práce. Vedoucí práce Jaroslava Šťastná. 2006. 60 s.
<http://www.socialnifirmy.cz/getdoc.php?id=467>

Internetové stránky Nadácia Integra

<http://www.integra.sk/index.html>

Internetové stránky Nadace Via –podpora sociálního podnikání podnikání

<http://via.ecn.cz/cz/granty-a-podpora/rozvoj-nno/akcelerator-akademie-socialniho-podnikani-2009>

Internetové stránky Standard odpovědná firma

<http://www.standard-lbg.org/>

Internetové stránky Fórum dárců

<http://www.donorsforum.cz/cz/Home>

Oficiální portál pro podnikání a export

<http://www.businessinfo.cz/cz/>

Internetové stránky Jůnův statek

<http://junuvstatek.cz/index.php?page=detailclanky&article=29>

Internetové stránky Sociální firma – šance pro znevýhodněné na trhu práce

<http://www.socialnifirmy.cz/>

Internetové stránky Občanského sdružení Sananim

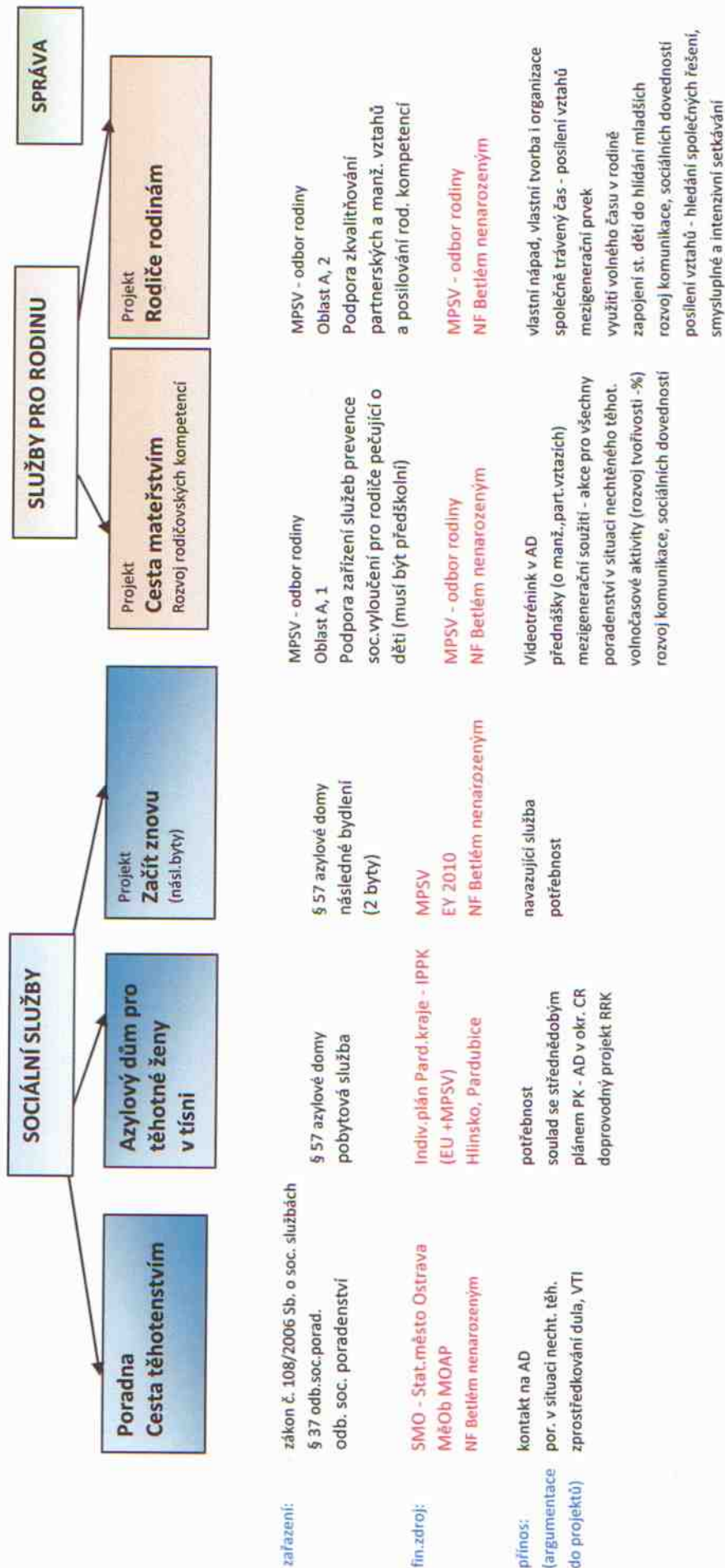
[http://www.sananim.cz/zarizeni-20-Poradna-pro-rodice-\(PPR\)/info.html](http://www.sananim.cz/zarizeni-20-Poradna-pro-rodice-(PPR)/info.html)

Seznam příloh

Příloha č. 1 Projekty Obecně prospěšné společnosti Dlaň životu

Příloha č. 2 Statut Obecně prospěšné společnosti Dlaň životu

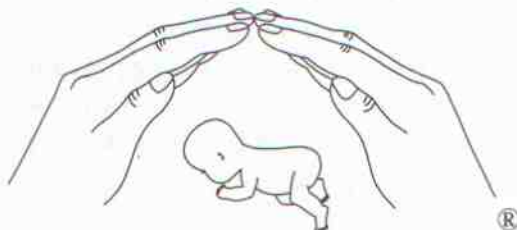
PLÁN – PROJEKTY OBECNĚ PROSPĚŠNÉ SPOLEČNOSTI DLAŇ ŽIVOTU V ROCE 2010





STATUT

Obecně prospěšné společnosti



DLAŇ ŽIVOTU

Úplné znění

I.

Název a sídlo

1. Název obecně prospěšné společnosti je
Obecně prospěšná společnost DLAŇ ŽIVOTU (dále jen „společnost“).
2. Sídlem společnosti je
Českobratrská 1229/13, Ostrava – Moravská Ostrava, PSČ 702 00.
3. IČ: 268 06 541

II.

Druh obecně prospěšných služeb a podmínky jejich poskytování

1. S vědomím, že každý má právo na život a lidský život je hoden ochrany již před narozením, nabízí společnost pomoc a ubytování těm matkám, kterým se přijetí počatého života tak zkomplikovalo, že přemýšlejí nad jeho ukončením.
2. V rámci uvedených obecně prospěšných služeb bude společnost poskytovat také tyto služby:
 - 2.1. sociální služby těhotným ženám a matkám s dětmi v tísní:
 - a) odborné sociální poradenství
 - b) azylové domy
 - 2.2. služby v oblasti podpory rodiny, zvláště:
 - a) poradenství pro ženy a dívky v situaci nechtěného těhotenství
 - b) posilování rodičovských kompetencí
 - c) podpora zkvalitňování partnerských a manželských vztahů.

3. Obecně prospěšné služby uvedené v odst. 2.1. budou poskytovány v souladu s rozhodnutím Krajského úřadu Moravskoslezského kraje o registraci sociálních služeb. Obecně prospěšné služby uvedené v odst. 2.2 budou poskytovány jednotlivcům, rodinám, partnerům podle charakteru služby. Všechny obecně prospěšné služby budou poskytovány v pořadí předložených požadavků v rámci disponibilní kapacity společnosti.
4. Odborné sociální poradenství je poskytováno v souladu se zákonem č. 108/2006 Sb., o sociálních službách bezúplatně. Sociální služba Azylové domy je poskytována za úplaty, stanovenou vyhláškou č. 505/2006 Sb., kterou se provádějí některá ustanovení zákona o sociálních službách. Ostatní obecně prospěšné služby mohou být poskytovány i za úplaty v případě, že prostředky získané z dotací, darů a jiných příspěvků nepostačí k úhradě nákladů na poskytnutí obecně prospěšné služby. Výše úplaty se stanoví tak, aby pokryla tu část nákladů, která není pokryta z jiných zdrojů. Každý klient bude v případě úplatného poskytování služby informován o výši úplaty při objednávání poskytnutí obecně prospěšné služby.

III. Zakladatelé

- Zakladatel č. 1 **Nadační fond Betlém nenarozeným**
Se sídlem Českobratrská 1229/13, 702 00 Ostrava
IČ: 658 92 399
- Zakladatel č. 2 **Marie Beková**
r. č. 74 59 05/5857
trvale bytem Kelč 75, 756 43
- Zakladatel č. 3 **Jana Benešová**
r. č. 46 55 07/441
trvale bytem Dvořákova 6, 741 01 Nový Jičín
- Zakladatel č. 4 **Miroslava Glogarová**
r. č. 79 57 24/5285
trvale bytem Ženkla 74, 742 67
- Zakladatel č. 5 **Ing. Veronika Bučová**
r. č. 62 59 25/1636
trvale bytem Žižkova 45, 741 01 Nový Jičín
- Zakladatel č. 6 **Dagmar Gilligová**
r. č. 74 51 31/5553
trvale bytem Hlubočická 518, 742 85 Vřesina
- Zakladatel č. 7 **Jiří Glogar**
r. č. 52 06 29/040
trvale bytem U Hřiště 472, 741 01 Nový Jičín
- Zakladatel č. 8 **Ing. Jiří Glogar**
r. č. 79 03 29/5290
trvale bytem Ženkla 74, 742 67

- Zakladatel č. 9 **Marie Glogarová**
r. č. 56 62 11/1862
trvale bytem U Hřiště 472, 741 01 Nový Jičín
- Zakladatel č. 10 **Marie Glogarová**
r. č. 76 58 04/5582
trvale bytem U Hřiště 472, 741 01 Nový Jičín
- Zakladatel č. 11 **Ing. Antonín Gryžboň**
r. č. 61 03 23/0342
trvale bytem Dobrá 699, 739 51
- Zakladatel č. 12 **Antonie Hanzelková**
r. č. 56 61 16/6918
trvale bytem Libhošť 444, 742 57
- Zakladatel č. 13 **Ing. Hana Heryánová**
r. č. 63 51 13/0302
trvale bytem Na Lani 266, 741 03 Nový Jičín – Loučka
- Zakladatel č. 14 **Dušan Hopp**
r. č. 63 11 21/1170
trvale bytem Bernartice nad Odrou 203, 742 41
- Zakladatel č. 15 **Felicitas Hoppová**
r. č. 74 51 29/5247
trvale bytem Bernartice nad Odrou 203, 742 41
- Zakladatel č. 16 **Ing. Jiří Hutyra**
r. č. 62 11 21/0115
trvale bytem Hodslavice 537, 742 71
- Zakladatel č. 17 **Ing. František Indra**
r. č. 79 02 06/5534
trvale bytem Slepá 365, 742 85 Vřesina
- Zakladatel č. 18 **Ing. Magdaléna Indrová**
r. č. 79 54 02/5629
trvale bytem Slepá 365, 742 85 Vřesina
- Zakladatel č. 19 **Barbora Děcká**
r. č. 84 56 13/5556
trvale bytem Přecechtělova 2427/39, 155 00 Praha 5
- Zakladatel č. 20 **Bc. Magdaléna Králová, Dis.**
r. č. 73 60 09/5237
trvale bytem Pavlouskova 4431, 708 00 Ostrava – Poruba
- Zakladatel č. 21 **Mgr. Iva Křenková**
r. č. 77 60 02/4943
trvale bytem Dobratice 329, 739 51

- Zakladatel č. 22 **Petr Lorenc**
r. č. 77 01 03/5650
trvale bytem Mňukova 3022/24, 700 30 Ostrava – Zábřeh
- Zakladatel č. 23 **Eva Marková**
r. č. 40 61 29/426
trvale bytem Nábřežní 26, 741 01 Nový Jičín
- Zakladatel č. 24 **Ludmila Novobilská**
r. č. 44 53 29/486
trvale bytem Beskydská 433, 741 01 Nový Jičín
- Zakladatel č. 25 **Mgr. Alena Vyoralová**
r. č. 77 54 09/5580
trvale bytem Hvozdná 132, 763 11
- Zakladatel č. 26 **Vladislava Šnajdrová**
r. č. 75 55 09/4943
trvale bytem M. Majerové 1915, 738 02 Frýdek – Místek
- Zakladatel č. 27 **MUDr. Petronela Vahalíková**
r. č. 69 62 21/5546
trvale bytem Zborovská 400/11, 741 01 Nový Jičín

IV. Orgány společnosti

Orgány společnosti jsou:

- a) správní rada
- b) dozorčí rada

1. Správní rada

- 1.1. Správní rada je statutárním orgánem společnosti, který rozhoduje o všech základních otázkách týkajících se společnosti a poskytování obecně prospěšných služeb, případně doplňkové činnosti, když do její působnosti patří veškeré záležitosti specifikované v §13 zákona č. 248/1995, o obecně prospěšných společnostech a o změně a doplnění některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů (dále jen zákon č. 248/1995 Sb.).
- 1.2. Správní rada společnosti je tříčlenná.
- 1.3. Funkční období členů správní rady je tříleté.
- 1.4. Člen správní rady nemůže být na jednání správní rady zastoupen. Je povinen se zúčastnit jednání osobně.
- 1.5. Správní rada je usnášeníschopná, jsou-li přítomny alespoň 2/3 jejích členů.

- 1.6. K rozhodnutí správní rady o sloučení společnosti s jinou obecně prospěšnou společností je třeba souhlasu všech členů správní rady. V ostatních případech je k rozhodnutí správní rady nutný souhlas nadpoloviční většiny přítomných hlasů. Hlasovací právo všech členů správní rady je rovné. Při rovnosti hlasů rozhoduje hlas předsedajícího.
- 1.7. V případě zániku členství ve správní radě z důvodů uvedených v §12 odst. 3 zákona č. 248/1995 Sb. bude nový člen jmenován zakladatelem č. 1 – Nadačním fondem Betlém nenarozeným na návrh správní rady společnosti.
- 1.8. Správní rada volí za svého středu předsedu a místopředsedu správní rady. Předseda správní rady svolává a řídí zasedání správní rady nejméně dvakrát ročně. Předseda je povinen svolat správní radu vždy, požádá-li o to nejméně třetina členů správní rady nebo dozorčí rada.
- 1.9. Správní rada jedná jménem společnosti takto:
 - a) v běžných záležitostech zastupují členové správní rady společnost navenek samostatně a podepisují se tak, že k napsanému nebo vytištěnému jménu společnosti připojí svůj podpis,
 - b) v případě, že jde o dispozici s majetkem nebo uzavíráním smluv s plněním nad 20.000,- Kč, jednájí společně předseda nebo místopředseda správní rady a jeden další člen správní rady. K nadepsanému nebo vytištěnému jménu společnosti připojí své podpisy.

2. Dozorčí rada

- 2.1. Dozorčí rada je kontrolním orgánem společnosti, jejíž rozsah činnosti je vymezen v §16 zákona č. 248/1995 Sb.
- 2.2. Dozorčí rada společnosti je tříčlenná.
- 2.3. Členové dozorčí rady budou voleni správní radou společnosti.

V.

Majetkové vklady zakladatelů

1. Zakladatel č. 1 – Nadační fond Betlém nenarozeným vkládá do společnosti vklad v celkové výši 50.000,- Kč (slovy: padesát tisíc korun českých).
2. Zakladatel splatí 100% svého upsaného vkladu do 30 dnů, ode dne vzniku společnosti, bezhotovostně na účet společnosti.

VI.

Způsob zveřejňování výroční zprávy

1. Společnost vypracovává výroční zprávu za každý kalendářní rok vždy do 30. června následujícího kalendářního roku.
2. Výroční zpráva bude uložena u rejstříkového soudu. Zpřístupněna bude též v sídle společnosti.

VII. Závěrečná ustanovení



1. Tento statut nabývá účinnosti dnem 8. 9. 2009. Tímto statutem se ruší a nahrazuje původní statut ze dne 28. 01. 2004 ve znění dodatku č. 1 ze dne 03. 11. 2004 a dodatku č. 2 ze dne 23. 07. 2008.
2. Tento statut může být měněn a doplňován písemnými vzestupně číslovanými dodatky.
3. O vydání tohoto statutu rozhodla správní rada dne 5. 9. 2009.

V Ostravě dne 8. 9. 2009

.....
za Obecně prospěšnou společnost Dlaň životu
Ing. Jiří Hutýra
předseda správní rady



OVĚŘOVACÍ DOLOŽKA PRO LEGALIZACI
Podle ověřovací knihy Magistrátu města Ostrava
poř. č. legalizace 17504 / 1 / 2009
vlastnoručně podepsal* - ~~uznal podpis na listině za vlastní~~ *
Ing. Jiří Hutýra 21.11.1962 Nový Jičín
jméno/a, příjmení, datum a místo narození žadatele
Hodslavice 537 okr. Nový Jičín
adresa místa trvalého pobytu žadatele* - ~~adresa místa pobytu na území České republiky~~ *
- ~~adresa bydliště mimo území České republiky~~ *
OP 110987668
druh a číslo dokladu, na základě kterého byly zjištěny osobní údaje, uvedené v této ověřovací doložce

V Ostravě dne 08.09.2009

Šárka Molová
Jméno a příjmení ověřující osoby, která legalizaci provedla
* Nehodící se škrtněte