



Zdravotně  
sociální fakulta  
Faculty of Health  
and Social Sciences

Jihočeská univerzita  
v Českých Budějovicích  
University of South Bohemia  
in České Budějovice

**Význam sociálního podniku pro jeho účastníky**

## **BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

Studijní program:

**SOCIÁLNÍ POLITIKA a SOCIÁLNÍ PRÁCE**

**Autor:** Lenka Filipčíková

**Vedoucí práce:** Mgr. Hana Francová, Ph.D.

České Budějovice 2017

### **Prohlášení**

Prohlašuji, že svoji bakalářskou práci s názvem „*Význam sociálního podniku pro jeho účastníky*“ jsem vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své bakalářské/diplomové práce, a to v nezkrácené podobě elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby bakalářské/diplomové práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé bakalářské/diplomové práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Českých Budějovicích dne 14.8. 2017

.....

### **Poděkování**

Na tomto místě si dovoluji poděkovat Mgr. Haně Francové, PhD., za cenné, podnětné rady a připomínky při odborném vedení mé bakalářské práce a za obrovskou trpělivost a pochopení. Zvláštní poděkování patří mé rodině, mému muži a mým synům za jejich podporu a motivaci v průběhu celého studia.

## Význam sociálního podniku pro jeho účastníky

### Abstrakt

Bakalářská práce se zabývá problematikou vnímání přínosu konkrétního sociálního podniku jeho uživateli, pro které byl primárně zřízen. Cílem práce je zjistit, jak konkrétně ovlivnila aktivní účast vybrané skupiny uživatelů jejich další životní příležitosti po ukončení práce v tomto modelu sociálního podniku a je-li možné definovat případné rozdíly v jejich očekávání a faktickém přínosu sociálního podniku „Cukrárna 7“ ve Strakonících.

První část práce se zabývá teoretickými otázkami z oblasti sociálního podnikání a sociálních podniků v České republice, ale i v zahraničí. Obsahem je stručné vysvětlení pojmů týkajících se tématu práce a popsání současného stavu sociálního podnikání s náhledem do historie vzniku tohoto druhu podnikání.

V praktické části práce je proveden vlastní výzkum. Výběrový soubor byl tvořen osmi přímými účastníky zaměstnanými v konkrétním sociálním podniku. pro výzkum byla použita kvalitativní výzkumná strategie se sběrem dat provedeným prostřednictvím dotazování formou polostrukturovaného rozhovoru s předem připravenými více než dvaceti otázkami, jejichž pořadí se dle průběhu rozhovoru mohlo měnit a případně doplnit dalšími upřesňujícími otázkami. Výběrovým souborem jsou zaměstnanci sociálního podniku „Cukrárna 7“ ve Strakonících pro něž byla pracovní místa speciálně vytvořena a využila jsem účelový (záměrný) výběr. Výsledky výzkumu jsou zpracovány do přehledných tabulek, které jsou doplněny vlastními komentáři.

Cílová otázka výzkumu zněla: Jaké jsou rozdíly v očekávání a poslání této formy sociální pomoci z pohledu jejich uživatelů? Lze identifikovat rozdíly v očekávání a poslání této formy sociální pomoci z pohledu jejich uživatelů? Pokud ano, jaké?

Práce by mohla přispět k případnému dalšímu rozvoji, či podpoře tohoto způsobu sociální pomoci tím, že zprostředkuje zájemcům z řad širší odborné veřejnosti, ale i z řad případných nových zájemců o tento způsob pomoci spojené s podnikáním, aktuální informace o fungování a účelnosti modelu sociálního podniku a zároveň by tato práce mohla být využita jako zpětná vazba pro poskytovatele služeb a léčebných programů pro osoby, kterým je tento druh sociální pomoci primárně určen, tedy v tomto případě pro osoby se zkušeností se závislostí na návykových látkách.

**Klíčová slova**

sociální podnikání; sociální podnik; sociální ekonomika; sociální inovace

# **The Meaning of a Social Organization for its Participants**

## **Abstract**

This bachelor's thesis deals with issues in terms of perception of the contribution of a particular social business by its users, who the business was primarily established for. The aim of the work is to find out, how concretely the active participation of the selected group of users influenced their further opportunities in their lives after they finished working in such a model of a social business. Another aim is to answer the question: is it possible to define possible differences in their expectations and actual contribution of social business "Cukrárna 7" in Strakonice?

First part of the work deals with theoretical questions in the area of social enterprise and social businesses in the Czech Republic and abroad. The content is a brief explanation of the terms related to the theme of the work and a description of the current situation of social enterprise with a sight into the history of the establishment of this kind of business.

In the practical part, there is the research itself. The selective group consisted of 8 direct participants employed in a particular social business. For the research, qualitative research strategy was used. The data were collected by way of inquiry in the form of semi-structured interview with more than 20 questions prepared in advance. The order of the questions could change according to the course of the interview and other specifying questions could be added. The selective group are the employees of social business "Cukrárna 7" in Strakonice and the work positions were created specially for them. I used purposive (or convenience) selection. The results of the research are processed into well-organised tables, which are supplemented with my own comments.

The research question was: What are the differences in the expectations and task of this form of social help from the point of view of its users? Is it possible to identify the differences in the expectations and task of this form of social help from the point of view of its users? If so, what differences?

The work could contribute to a possible further development or support of this kind of social help by handing on up-to-date information about functioning and usefulness of the model of social business to professionals as well as persons interested in this kind

of help connected with enterprise. This work could also be used as a feedback for the providers of services and treatment programmes for persons, whom this kind of social help is primarily meant for, in this case for persons who were addicted to addictive substances.

**Keywords**

social business; social enterprise; social economy; social innovation

# Obsah

<b>Úvod.....</b>	<b>10</b>
<b>1. Teoretická část.....</b>	<b>12</b>
<b>1.1. Vymezení hlavních pojmů.....</b>	<b>12</b>
1.1.1. Sociální ekonomika.....	12
1.1.2. Význam sociální ekonomiky pro oblast zaměstnanosti.....	13
1.1.3. Potřeba a nutnost rozvoje sociální ekonomiky.....	16
1.1.4. Sociální a ekonomický rozměr sociální ekonomiky.....	16
<b>1.2. Evropské a americké přístupy k sociálnímu podnikání.....</b>	<b>22</b>
<b>1.3. Sociální přidaná hodnota a inovativnost v sociálním podnikání.....</b>	<b>26</b>
<b>1.4. Sociální podnik a jeho specifika.....</b>	<b>29</b>
1.4.1. Specifika sociálního podniku.....	32
<b>1.5. Možnosti aplikace evropského a amerického způsobu sociálního podnikání v českém kontextu.....</b>	<b>35</b>
<b>1.6. Sociální podniky v rámci ČR.....</b>	<b>38</b>
1.6.1. Principy sociálního podniku.....	40
1.6.2. Legislativní rámec sociálního podniku.....	40
1.6.3. Podpora sociálního podnikání v rámci ČR.....	44
1.6.4. Podpůrná infrastruktura pro sociální ekonomiku.....	45
<b>2. Praktická část.....</b>	<b>46</b>
<b>2.1. Zkoumané společnosti.....</b>	<b>46</b>
2.1.1. Cukrárna Sedmička Strakonice.....	46
2.1.2. SANANIM, z.ú.....	47
2.1.3. Terapeutická komunita Němčice.....	47
<b>2.2. Cíle a výzkumné otázky.....</b>	<b>48</b>
2.2.1. Cíle praktické části práce.....	48
2.2.2. Výzkumné otázky.....	49
<b>2.3. Metodika.....</b>	<b>49</b>



2.3.1.	Kvalitativní výzkum a jeho realizace.....	49
2.3.2.	Zkoumaný soubor respondentů.....	50
2.3.3.	Technika sběru dat .....	50
<b>2.4.</b>	<b>Výsledky výzkumu.....</b>	<b>50</b>
<b>2.5.</b>	<b>Vyhodnocení.....</b>	<b>60</b>
<b>3.</b>	<b>Diskuse .....</b>	<b>63</b>
<b>3.1.</b>	<b>Návrhy a doporučení pro budoucí praxi .....</b>	<b>63</b>
3.1.1.	Návrhy pro změny legislativního prostředí v ČR z hlediska sociálního podnikání.....	65
3.1.2.	Návrhy z hlediska finančních potřeb sociální ekonomiky.....	66
<b>4.</b>	<b>Závěr.....</b>	<b>68</b>
<b>5.</b>	<b>Seznam použitých zdrojů .....</b>	<b>71</b>
<b>6.</b>	<b>Seznam zkratk .....</b>	<b>75</b>
<b>7.</b>	<b>Přílohy .....</b>	<b>76</b>
<b>Přepisy rozhovorů .....</b>	<b>76</b>	
	Komunikační partner č. 1 .....	76
	Komunikační partner č. 2 .....	79
	Komunikační partner č. 3 .....	81
	Komunikační partner č. 4 .....	83
	Komunikační partner č. 5 .....	86
	Komunikační partner č. 6 .....	88
	Komunikační partner č. 7 .....	90
	Komunikační partner č. 8 .....	92

## Úvod

Výběr tématu bakalářské práce „**Význam sociálního podniku pro jeho účastníky**“ přirozeně vyplynul nejen z podstaty mého studia sociální práce, ale především ze skutečnosti, že jsem byla, po určitou dobu, zaměstnána v konkrétním sociálním podniku „Cukrárna 7“, který primárně zprostředkovává zaměstnání klientům terapeutické komunity Němčice pro dospělé klienty s diagnostikovanou závislostí na nelegálních návykových látkách, a byl za tímto účelem jeho majitelem zřízen za podpory Integrovaného operačního programu Evropské unie - Evropského fondu pro regionální rozvoj – Šance pro Váš rozvoj. Přímá osobní zkušenost s tímto druhem podnikání, ve kterém není prvotním posláním vytváření zisku, ale prospět společnosti, nebo specifické skupině lidí, ale především osobní kontakt s jeho uživateli mě nasměroval k hlavnímu cíli mé práce, kterým bylo zjistit, jaké životní příležitosti jim účast v tomto modelu podnikání přinesla, jak konkrétně je zaměstnání v sociálním podniku ovlivnilo, jaké jsou rozdíly v jejich očekávání a poslání tohoto druhu sociální pomoci, jestli tyto rozdíly mohou vůbec identifikovat.

Podpora různých forem sociálního podnikání je nedílnou součástí sociální politiky vedené Českou republikou v rámci Evropské unie. Díky zkušenostem a poznatkům získaných studiem teorie a praxe sociálního podnikání v zahraničí, kde je vlivem dlouholeté praxe na vyšší úrovni, a navazováním kontaktů se zahraničními institucemi a poskytovateli tohoto druhu sociální pomoci, se v posledních dvaceti letech daří i v České republice propagovat, rozvíjet a efektivněji podporovat sociální pomoc formou sociálního podnikání. Pokusím se prostřednictvím kvalitativního výzkumu, provedeného ve spolupráci s přímými účastníky konkrétního modelu sociálního podnikání, přispět k případnému dalšímu rozvoji, či podpoře tohoto způsobu sociální pomoci tím, že zprostředkuji zájemcům z řad širší odborné veřejnosti, ale i z řad případných nových zájemců o tento způsob pomoci spojené s podnikáním, aktuální informace o fungování a účelnosti modelu sociálního podniku a zároveň předpokládám, že by tato práce mohla být využita jako zpětná vazba pro poskytovatele služeb a léčebných programů pro osoby, kterým je tento druh sociální pomoci primárně určen, tedy v tomto případě pro osoby se zkušeností se závislostí na návykových látkách.

Cílem bakalářské práce je i vyhodnocení aktuálního stavu sociálního podnikání v českém, evropském i mezinárodním kontextu. Zaměřit se na aktuální trendy sociální

ekonomiky a zpracovat teoretický rámec řešení tématu práce pro následnou praktickou aplikaci v praktické části práce s vybranou skupinou respondentů a analýzou sociálních podniků působících v rámci ČR. K tomuto bude také použita metoda práce spočívající ve zpracování relevantní odborné literatury, která je uvedena v seznamu použité literatury.

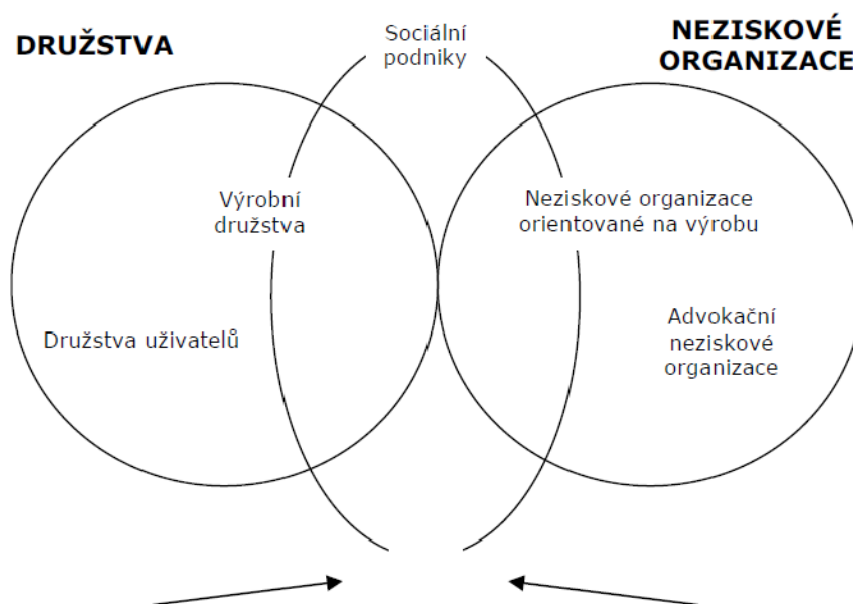
# 1. Teoretická část

## 1.1. Vymezení hlavních pojmů

### 1.1.1. Sociální ekonomika

Můžeme konstatovat, že jednotná a ustálená definice pojmu "sociální ekonomika" neexistuje, ale obecně však lze říci, že je to **sektor ekonomiky, který vykonává určitou podnikatelskou činnost, ale jeho hlavním posláním je naplňovat jistý společenský cíl, ne maximalizovat zisk pro vlastníky nebo další zainteresované strany.** Subjekty sociální ekonomiky tak nejsou ani součástí veřejného sektoru, ani běžného komerčního sektoru.

K tradičním aktérům sociální ekonomiky ve světě patří družstevní podniky, organizace vzájemné pomoci, asociace či nadace (obrázek 1), (DG EMPLOI 2013).



Obrázek 1 - Sociální podnik v sociální ekonomice

Zdroj: DEFOURNY, 2006

K těmto subjektům přibyly později další, které dostali časem pojmenování "*social enterprise*," v českém překladu "sociální podnik." je však nutné poznamenat, že evropské chápání neodpovídá "sociálnímu podniku", jak byl definován v rámci české legislativy v zákoně č. 90/2012 Sb., zákon o obchodních korporacích, ve znění

pozdějších předpisů. Zahrnuje ovšem společné právní principy a obecné předpoklady, které jsou v evropském kontextu formulovány.

Sociální ekonomika se spojuje především s cíli jako podpora zvyšování zaměstnanosti, sociální soudržnosti a rozvoje sociálních služeb, které se vyskytují zejména ve dvou hlavních oblastech veřejné politiky: sociální a pracovní začlenění, jakož i místní rozvoj a tvorba pracovních míst.

### ***1.1.2. Význam sociální ekonomiky pro oblast zaměstnanosti***

Sociální ekonomika jako společensky prospěšná oblast při řešení sociálních problémů a nezaměstnanosti si v mnoha zemích EU upevňuje své postavení v tradičních odvětvích, jako například zemědělství, služby, sociální služby, maloobchod, tradiční řemesla, ale i v bankovníctví a pojišťovnictví, což byly zejména v posledních letech segmenty, kde se sociální podnikání prosazovalo obtížněji. Podle analýzy sociální ekonomiky v Evropské unii, vypracované pro Evropský hospodářský a sociální výbor *"empirické údaje dokazují, že sociální ekonomika účinně přispívá ke snižování nezaměstnanosti, ke snižování nestability pracovních míst a sociální exkluzi ohrožených skupin obyvatelstva"* (EESC 2012).

Tato studie mimo jiné také ukazuje na empirické výzkumy, které potvrzují, že v dobách ekonomické a finanční krize, při všeobecném poklesu zaměstnanosti, byly subjekty sociální ekonomiky do značné míry imunní vůči krizi a dokázaly si udržet hospodářský růst. V rámci České republiky, ale také v ostatních zemích V4 však sociální ekonomika představuje dosud spíše málo využívanou možnost podpory zaměstnanosti. V Evropské unii jako celku zaměstnávala sociální ekonomika v letech 2009-2010 celkem asi 14,5 milionu placených zaměstnanců, tedy přibližně 6,5 % z celkového počtu zaměstnaných. Přitom tento podíl vzrostl z původní hodnoty 6 % v letech 2002-2003 (DG EMPLOI 2013). Naproti tomu ČR zaměstnávala v letech 2009-2010 sociální ekonomika pouze v rozsahu 2 % z celkového počtu zaměstnanců (EESC 2012).

Podle hodnocení a podílu celkové zaměstnanosti a sociální ekonomiky v jednotlivých zemích EU se ještě více potvrzuje, že tato oblast představuje v ČR dosud málo využitý potenciál tvorby pracovních míst: Uvedené údaje přitom vycházejí ze zaměstnanosti u zmíněných tradičních aktérů, tedy v družstvech, organizacích vzájemné pomoci, asociacích a nadacích. Zejména první kategorie však zcela přesně neodpovídá

tradičnímu konceptu družstva - alespoň co se týče družstev zemědělských. Výzkumy totiž naznačují, že transformace přiblížila zemědělská družstva dříve běžným akciovým společnostem, nebo také právní formě společností s ručením omezeným namísto původních JZD (Lindbloom 2012). V dalším textu proto pod slovem "družstvo", respektive "družstevní podnik" je třeba rozumět ne stávající zemědělská družstva, ale především podnik fungující podle družstevních principů, tedy podnik vlastněný zaměstnanci i demokraticky spravován.

Ačkoli je sociální ekonomika v rámci ČR spíše méně rozvinutá, tak určitá příznivá východiska pro její rozvoj už existují. Vyplývá to z konečné verze průběžné zprávy o přístupu malých a středních podniků k financím, kterou vypracovala firma Pricewaterhouse Coopers v rámci procesu ex ante možného využití finančních nástrojů v ČR v programovém období 2014-2020. (PwC 2014). Tato zpráva se v části o malých a středních podnicích zabývala i podniky, které naplňují některé ze znaků sociální ekonomiky. Konkrétně v rámci dotazníkového šetření mezi malými a středními podniky byla jednotlivým společnostem nabídnuta možnost identifikovat se podle charakteristik sociálního podnikání. Podle výsledků z celkového počtu 375 společností, které odpověděly na internetový dotazník, 32 % se přihlásilo alespoň k jedné z uvedených charakteristik. I když tyto charakteristiky nepokrývají pojem sociálního podnikání dostatečně, takže nelze hovořit o opravdu velkém rozšíření sociální ekonomiky v rámci ČR, přece jen naznačují, že potenciál pro rozvoj tohoto sektoru není tak malý, jak by se při prvotním pohledu mohlo zdát.

Příčiny malé rozvinutosti a celkové podpory sociální ekonomiky naznačuje samotná základní charakteristika sociální ekonomiky. Pokud hlavním cílem sociálního podnikání není dosahovat zisku, ale především naplňovat nějaký sociální cíl, jinými slovy to vlastně znamená, že jde o typ podnikání, při kterém vzniká nějaká pozitivní externalita, tedy tržně neocenený společenský prospěch. Z ekonomické teorie je přitom známo, že aktivity, které přinášejí takové pozitivní externality, budou trhem dodávány v nedostatečném množství, a že úroveň investic do takových aktivit bude ze společenského hlediska suboptimální. Z uvedeného vyplývá, že aby sociální ekonomika dosáhla svého plného potenciálu a umožnilo se tak naplňovat její sociální cíle, vyžaduje veřejnou podporu. Výhoda tohoto segmentu ekonomiky spočívá v tom, že společensky prospěšné cíle je možné dosahovat při použití mnohem menšího objemu veřejných prostředků. V zemích s rozvinutou sociální ekonomikou je taková veřejná

podpora mnohem rozšířenější, než v rámci ČR, kde prakticky neexistuje. Konkrétní podoby této podpory mají několik forem: **legislativní, finanční a infrastrukturní**. Tyto oblasti budou ještě dále specifikovány v dalších kapitolách práce. Specifickým problémem v této oblasti je i předcházející negativní zkušenost s projektem "pilotních sociálních podniků", která ve veřejnosti vyvolává averzi vůči samotnému pojmu sociální podnik. Vzhledem k rozšířenosti a funkčnosti sociální ekonomiky zejména ve starších členských státech EU je však zřejmé, že zmíněná zkušenost nebyla důsledkem podstaty sociálních podniků, ale problematického provádění tohoto konceptu. To by však nemělo být důvodem, proč sociální ekonomiku nepodpořit - minulá zkušenost může naznačit, kterým aspektům implementace se vyhnout, ale neměla by bránit v rozvoji jinde očividně životaschopné části ekonomiky. Je zřejmé, že v budoucnu při podpoře sociální ekonomiky bude nutné důsledně vycházet z relevantních nařízení o státní pomoci, zejména nařízení o obecných blokových výjimkách (Evropská komise, 2014) a nařízení de minimis (Evropská komise, 2013d).

Samotná Evropská unie přitom rozvoj sociální ekonomiky v posledních letech intenzivně podporuje. Akt o jednotném trhu definuje "sociální podnikání" jako jeden z *"dvanácti nástrojů k podnícení hospodářského růstu a posílení důvěry."* Evropská komise následně rozběhla iniciativu pro sociální podnikání, jejímž účelem bylo "vytvářet příznivé prostředí pro podporu sociálních podniků v rámci sociálního hospodářství a sociálních inovací (Evropská unie, 2011).

Praktickým výsledkem této iniciativy dosud bylo vydání nařízení o evropských fondech sociálního podnikání. Pod vedením komisaře pro zaměstnanost, sociální věci a začlenění László Andora prosazovalo Generální ředitelství pro zaměstnanost tuto agendu, kdy konkrétním výsledkem je i uváděný dokument Social Economy and Social Entrepreneurship (DG EMPLOI 2013). V novém nařízení o Evropském sociálním fondu se rovněž uvádí, že "ESF by měl podporovat inovativní sociální podniky a podnikatele i inovační projekty nevládních organizací a dalších subjektů v rámci sociálního hospodářství" (Evropská komise, 2013b, odst. 20) a podpora sociálních podniků je explicitně uvedena jako součást poslání ESF (Evropská komise, 2013b, článek 3, odst. a), odst. b) i ERDF (Evropská komise, 2013c, článek 5, odst. 9. c).

### ***1.1.3. Potřeba a nutnost rozvoje sociální ekonomiky***

Důvody, pro které je třeba podporovat rozvoj sociální ekonomiky, jsou poměrně zřejmé. Nezaměstnanost v rámci ČR se nyní vyvíjí poměrně stabilně a pozitivně na hranici mezi 4 – 5 %. Problémovou skupinou jsou pak dlouhodobě nezaměstnaní uchazeči o práci, zvláště segment populace jen se základní úrovní vzdělání nebo sociálně vyloučené osoby, apod. Při hodnocení je možné konstatovat, že při střední a vysoké úrovni vzdělání byly míry zaměstnanosti srovnatelné, ve většině věkových kategorií v rámci ČR při zaměstnávání nekvalifikovaných lidí zaostávalo za průměrem EU přibližně o dvacet až třicet procentních bodů. Můžeme konstatovat, že příčinou tohoto stavu je, že do jisté míry se jedná o neschopnost běžného trhu vyřešit problém vysoké dlouhodobé nezaměstnanosti důsledkem právě již zmíněného mechanismu pozitivních externalit. Jelikož podpora dlouhodobě nezaměstnaného člověka představuje pro společnost přímo i nepřímo významné náklady, jeho vstupem do zaměstnání naopak společnost výrazně získává. Tento společenský prospěch se však neodráží na výnosu jeho zaměstnavatele, konkrétně řečeno, představuje právě pozitivní externality. Jak již bylo uvedeno, tak trh z definice poskytuje aktivity, které s sebou nesou pozitivní externality, ve společensky suboptimální míře. Rozvoj sociální ekonomiky by proto mohl být jedním z důležitých prvků řešení tohoto problému. Stát by totiž mohl poskytnout počáteční podporu pro ten segment ekonomických aktivit, které jsou náročné na práci, nejsou ve střednědobém horizontu ztrátové, a tedy jsou udržitelné, ale které přitom zároveň nepřinášejí běžnou komerční úroveň zisku. Soukromí investoři nebudou mít velký zájem do tohoto segmentu ekonomických aktivit investovat. Příčinou nízké ziskovosti přitom zároveň alespoň v některých případech může být přítomnost zmíněných pozitivních externalit. Podporou tohoto udržitelného, ale nízko výnosového segmentu ekonomických aktivit může stát vytvořit dodatečnou poptávku po práci i tehdy, když už je existující poptávka v komerčním soukromém sektoru naplněna.

### ***1.1.4. Sociální a ekonomický rozměr sociální ekonomiky***

Pro porozumění nové sociální ekonomice je významné uvědomit si, v čem spočívá sociální rozměr těchto forem. Je potřebné zdůraznit několik aspektů sociálnosti, zejména pak:

- **Sociální dimenze ekonomických aktivit** je především spojena s tím, že jsou zakotveny v sociálních potřebách lokálních společenství a jejich obyvatel.



Tyto sociální potřeby reprezentují širokou škálu životních podmínek a kvality života od životního prostředí a lokální infrastruktury až po nové sociální rizika spojená s nezaměstnaností, stárnutím populace a změn rodinného života. Sociální ekonomika tak transformuje do pracovních příležitostí neuspokojené sociální potřeby a otevírá tak na jedné straně nový prostor pro zaměstnávání, ale zároveň i pobídky pro lokální a regionální rozvoj a kvalitu života jeho obyvatel.

- **Druhý rozměr sociálnosti je spojen s tím, kdo je dominantně zapojen do těchto ekonomických aktivit.** Organizační formy sociální ekonomiky jsou prostředkem pracovního zapojení lidí znevýhodněných na trhu práce, se ztíženou kapacitou zaměstnanosti. Strategickým sociálním rozměrem sociálního podnikání je posilování sociálního začleňování obyvatel lokalit prostřednictvím zapojení do pracovní činnosti a vytváření pracovních příležitostí zvláště pro znevýhodněné a marginalizované sociální kategorie. Zejména v evropském prostoru mají organizační formy sociální ekonomiky velmi často podobu sociálních podniků pracovní integrace.

Pro tyto typy sociálních podniků jsou příznačné dva prvky:

- **cíl:** pracovní a jejím prostřednictvím i širší sociální integrace znevýhodněných na trhu práce,
- **prostředky:** nabízená pracovní činnost je propojena s rozvojem zaměstnatelnosti zapojených kategorií, jako je vzdělávání, trénink, pracovní asistence, supervize a další činnosti (Defourny, Nyssens 2008, s. 13).

Sociální podnik plní často funkci mezistupně na trhu práce, což znamená, že zaměstnání v sociálním podniku je zpravidla krátkodobé, aby po doplnění pracovní kvalifikace, pracovních dovedností a návyků mohli být jeho účastníci uplatnění na otevřeném trhu práce. Sociální podnik tedy plní funkci mezistupně, dočasného asistovaného zaměstnání, díky kterému se zvýší zaměstnatelnost jejích pracovníků a šance na lepší a stabilnější zaměstnání.

- **Třetím rozměrem sociálnosti je způsob organizování činností sociální ekonomiky.** Iniciativy sociální ekonomiky vycházejí z kolektivní sociální dynamiky, občanských iniciativ, a to na bázi třetího sektoru, ale jsou založeny i na budování sociálních lokálních partnerství, do nichž je zapojeno široké spektrum

aktérů od občanů a organizací třetího sektoru přes organizace veřejné správy po privátní sektor. Tato partnerství jsou platformou identifikace sociálních potřeb lokalit a podnikatelských příležitostí a spojování zdrojů pro jejich realizaci. V jejich organizačních formách se použije participativní model řízení a rozhodování. Jsou tak prostředkem rozvoje lokálního sociálního kapitálu, stimulace sociální odpovědnosti a solidarity, školou lokální demokracie a občanského étosu.

Ekonomická dimenze je zakotvena v produktivních aktivitách sociální ekonomiky. Produkuje výrobky a služby, kterými uspokojuje potřeby jiných lidí. Zejména v anglosaském prostředí se zdůrazňuje podnikatelský rozměr těchto aktivit. Jsou postaveny na regulérním podnikatelském záměru, na produkci komodit určených k prodeji. Konkurenceschopnost je založena na podnikatelském využití jedinečných lokálních specifik, na pokrývání potřeb, které absentují na trhu nebo jsou pro tradiční podnikatelské subjekty nerentabilní, na schopnosti produkovat malé série adresně přizpůsobeny požadavkům odběratelů a v neposlední řadě i na specifickém sociálním étosu, který produkt nabývá zapojením znevýhodněných skupin občanů v rámci pracovního trhu v ČR. Produkt nebo daná služba tedy musí přinášet osobitou přidanou hodnotu, pro kterou je schopen obstát na trhu a respektovat marketingové zásady prodeje. Právě tato schopnost odкрыtí podnikatelského rozměru v tradičně neziskových oblastech činnosti je zdrojem inovace a dodává sociální sfěře nový impuls ekonomické udržitelnosti. Sociální podnikání jako podnikatelská činnost může dosáhnout ekonomickou soběstačnost pro svou reprodukci díky dobře zvolenému podnikatelskému záměru. Ekonomicky je ale ohrožována dvěma riziky: **nízkou produktivitou práce zapojených osob a možnou insolventností svých potenciálních odběratelů**. Riziko nízké produktivity práce souvisí s tím, jaké pracovní činnosti zpravidla nabízí, konkrétně oblast podpůrných veřejných a sociálních služeb a jakou pracovní sílu zaměstnává, což jsou znevýhodněné kategorie, které si většinou vyžadují podobu asistovaného řádu. Sociální ekonomika tomuto riziku čelí vícezdrojovým způsobem financování svých aktivit a zpravidla potřebuje i podporu finančních mechanismů z veřejných a soukromých zdrojů. Identifikace potenciálních zdrojů je současně umožněna sociálním rozměrem, a to díky sociálnímu síťování a sociálním partnerstvím, na nichž se vyvíjí.

Ze zkušeností ze zahraničí, které jsou uvedeny v jednotlivých dalších kapitolách, může jít o kombinaci těchto finančních zdrojů:

- vládní programy podpory trhu práce, politiky zaměstnanosti a politiky sociální pomoci,
- grantové schéma zahrnující evropské fondy, nadační fondy a další oblasti,
- regionální a lokální veřejné zdroje jako přímé a nepřímé ekonomické nástroje,
- příspěvky z rozpočtů, zvýhodněné pronájmy a další,
- podpora podnikatelského lokálního prostředí zejména subdodávky, pronájem prostor, pracovních nástrojů a zařízení a další,
- vlastní zisk z nabízených výrobků a služeb,
- členské příspěvky,
- dary a sponzoring,
- půjčky, zahrnující zejména mikro půjčky a bankovní služby.

Přínos sociální ekonomiky k růstu HDP a zaměstnanosti našel zpodobnění ve zvláštní podpoře ze strany veřejných politik. V rámci veřejných zdrojů se vztahují zvláštní podpůrné nástroje na podporu založení a udržitelnosti sociálních podniků. Podle zkušeností ze zahraničí jde nejčastěji o (Spear, 2002, s. 256-262):

- poskytování dotací na zakládání podniků veřejných a sociálních služeb v lokalitě,
- dotace na získání kvalifikace (způsobilosti) těch, kteří najdou v sociální ekonomice práci (vzdělávání, zapracování, trénink, supervize apod.),
- pobídky na podporu nákupu služeb poskytovaných sociální ekonomikou (zejména nepřímé ekonomické nástroje – například možnosti odpočitatelných položek pro ty, kteří si služby zakoupí nebo přímé – například příspěvek sociální odkázaných na nákup sociální služby),
- doplňování pracovního příjmu zaměstnaných v sociálních podnicích sociální dávkou (jako podpora jejich aktivizace a ochoty pracovat a jako vyrovnání nízké produktivity práce).

Jako velmi frekventovaná forma veřejné podpory, a to na národní i regionální či lokální úrovni se uplatňuje systém veřejných zakázek a investičních pobídek. Do podmínek

veřejných zakázek kromě ekonomických kritérií patří i sociální kritéria, které posilují šance sociálních podniků pro získání odbytu. Pro sociální podniky působící v oblasti veřejných a sociálních služeb se uplatňuje tzv. kuponový systém (voucher system), který posiluje nákup poskytovaných služeb zejména ze strany solventně slabšího obyvatelstva. Je to osvědčený model zejména v oblasti sociálních služeb jednak na podporu jejich poskytování ze strany sociálních podniků tohoto typu, tak pro posílení dostupnosti služeb pro sociálně znevýhodněnou klientelu.

Vícezdrojová financování by ale neměla oslabovat podnikatelský rozměr sociální ekonomiky, který je zdrojem udržitelnosti sociální mise a je jádrem inovativnosti sociálního podnikání. Ekonomická udržitelnost přesto může být limitní v podmínkách zaostávajících regionů a omezených možností podpory z veřejných zdrojů. Zisk se v sociální ekonomice identifikuje přes přidanou sociální hodnotu, resp. jako "double bottom line", tedy finanční, ale zejména sociální návratnost investic.

Iniciativy sociální ekonomiky nabízejí tedy alternativní inovativní cestu pro podporu řešení aktuálních sociálních problémů zejména pak sociální exkluze. Jsou příkladem sociálních inovací, které se stávají v posledním období klíčovou formou společenských inovací (Goldsmith, 2010, s. 17). Reprezentují posun od orientace na technické a technologické inovace jako nástroje především ekonomického růstu, příznačné pro industriální etapu vývoje moderní společnosti. Sociální inovace orientují pozornost na novátorské řešení sociálních problémů lidí. Zdůrazňují aktivní účast sociálních aktérů, rozvíjení sociálního kapitálu a síťování, mobilizaci lokálních zdrojů a přestupování organizačních, sektorových a oborových hranic dosud používaných přístupů a aplikací. Strategická úloha sociálních inovací vyrůstá z reflektování limitů schopností trhu a státu reagovat na sociální problémy a potřeby lidí a potřebu změny institucionálních uspořádání na reflexivní a učící se struktury (Lubelcová, 2011, s. 29-34).

Ze zahraničních zkušeností můžeme konstatovat, že sociální podnikání se v současnosti rozvíjí na pozadí dvou procesů: jednak na základě iniciativ zdola, na pozadí individuální a kolektivní dynamiky angažovaných aktérů, zejména na lokální úrovni a na druhé straně na základě akceptace potenciálu sociální ekonomiky přispět k řešení sociálních problémů ze strany veřejného sektoru, konkrétně na makro, ale i regionální a lokální úrovni a vytváření institucionálních rámců na podporu sociálního podnikání zejména

jako nástroje podpory pracovního začlenění ohrožených kategorií obyvatelstva (Spear, 2002, s. 256-262).

Rozvojový potenciál sociální ekonomiky se tedy může naplnit pouze za určitých podmínek. Identifikace těchto podmínek je inspirativní pro posouzení předpokladů etablování sociální ekonomiky, což je možné formulovat i v českých podmínkách. Proto jim budeme věnovat pozornost. Podle zkušeností z Velké Británie lze za klíčové pro etablování úspěšných podniků sociální ekonomiky považovat následující faktory:

- vytvoření širokého sociálního partnerství na lokální úrovni,
- podpora ze strany rozhodujících lokálních autorit,
- vybudování funkční organizační infrastruktury,
- kvalitní management aktivit (Spear, 2002, s. 256-262).

Výsledky výzkumu předpokladů v Kanadě označují za základní podmínky pro úspěch rozvoje sociálního podnikání následující faktory (Spear, 2002, s. 256-262):

1. lokální obyvatelstvo s určitým stupněm soudržnosti, živé lokální společenství se sítí vazeb a schopné spolupráce,
2. aktivní třetí sektor jako strukturovanou síť organizací otevřených novým potřebám a příležitostem,
3. podnikatelský duch, jako zejména podnikatelská kultura a podnikatelské dovednosti, organizační a manažerské způsobilosti členů lokální veřejnosti,
4. podpora ze strany lokálních institucí, zejména lokální veřejná správa schopná meziodvětvového partnerství a podpory projektů,
5. státní podpora na makroúrovni, státní instituce otevřené experimentálním formám, schopné jejich podporovat a překračovat resortní omezení (Favreau, 2002, s. 85-86).

Rozvoj sociální ekonomiky je také prezentován jako alternativní přístup k ekonomické produkci a sociální organizaci. Úspěch tohoto hybridního modelu socioekonomického vývoje stojí na třech pilířích: občanské společnosti a její sociálním kapitálu, podpůrném politickém prostředí a nových modelech strategického řízení a správy. Politická podpora se v tomto případě nezužovala na tvorbu podpůrných ekonomických nástrojů a právního

rámce pro sociální podnikání, ale zahrnovala celou komplexnost procesu podpory: přes strategické dokumenty, trénink, mentoring, výzkum a síťování zainteresovaných aktérů.

Významnou součástí byla podpora vytváření institucí na státní, regionální a lokální úrovni, které síťovaly na bázi širokého partnerství všechny zapojené subjekty a staly se platformou pro demokratický proces vyjednávání a přenos požadavků a potřeb aktérů sociální ekonomiky přes všechny úrovně a utváření takových podpůrných nástrojů a služeb, které odpovídaly potřebám zainteresovaných aktérů. Nový typ institucí vedl nejen k podpoře ekonomického rozvoje a generování pracovních příležitostí, ale i ke komplexní sociální inovaci budováním integrovaného multi a meziodvětvového partnerství nových procesů politického rozhodování a nových, flexibilních forem správy označovaných jako deliberativní kultura institucionálního uspořádání (Mendell, 2009, s. 55-56).

## **1.2. Evropské a americké přístupy k sociálnímu podnikání**

Evropský počátek formování sociálního podnikání vznikal v kontextu společenského vývoje v 70. a 80. letech 20. století, zejména v důsledku růstu strukturální nezaměstnanosti, deficitu veřejných financí a limitů tradičních nástrojů sociální politiky vypořádat se se sociální exkluzí ohrožených kategorií. Základ pro vznik a formování sociálního podnikání současně vytvářela dlouhodobá tradice spolupráce mezi státem a dobrovolnickým (občanským) sektorem v poskytování sociálních služeb, vývoj programů sekundárního trhu práce a mezi trh práce, implementace prvků podnikání do činnosti organizací třetího sektoru. Tento obecný společenský kontext měl ale odlišné modifikace v rámci iniciativ sociální ekonomiky (Defourny, 2006).

Ve Velké Británii stimuloval vývoj sociální ekonomiky neoliberální kontext politické reprezentace uvedeného období. Do socioekonomické oblasti přinesl růst "kvazi tržní" logiky (v oblasti sociálních služeb – růst konkurence, možnost volby klienta, privátní sociální služby, apod.). V severských zemích se občanská sdružení tradičně více orientovala na oblast kulturních a volnočasových služeb, nakolik v oblasti poskytování sociálních služeb měl silnou tradici stát. Od 80. let se třetí sektor (sdružení, družstva) mnohem více začal orientovat na poskytování sociálních služeb (zejména na pomoc rodině a péči o děti).

V zemích evropského jihu byla silná tradice rodiny jako klíčového aktéra sociální péče, v propojení s působením církve a její charitativních organizací, kdy stát měl

v poskytování sociálních služeb slabou pozici. Specifickou zkušenost přinesla Itálie, kde se od konce 80. let 20. století dynamicky rozvíjely nové iniciativy sociálního podnikání na pozadí silné tradice družstevního hnutí. To vyústilo v roce 1991 do právní úpravy sociálních družstev, dvou základních typů. V USA počátky sociálního podnikání formoval také neoliberální kontext, který stimuloval přinášení podnikatelských principů a ducha do neziskového sektoru. Tento rozměr se etabloval zejména ve vzdělávacích programech manažerských škol orientovaných na třetí sektor, tento přístup označujeme jako tzv. public good entrepreneur school.

Diskusi o sociálním podnikání v USA rozproudily vzdělávací instituce v oblasti podnikání a managementu, zejména iniciativy Harvard Business School v roce 1993. Nejvlivnější se staly dvě myšlenkové školy:

- **"Enterprising Non Profit School"** (Boschee, Emerson, Twersky), zaměřená na posílení přidané hodnoty (zisku) a podnikatelských metod v neziskových organizacích,
- **"Public Good entrepreneur School"** (Dees), zaměřená na zavádění sociálních inovací prostřednictvím sociálního podnikání, od roku 2006 nazývaná **"Social Innovation School"** (Dees, Anderson), (Defourny, 2006, s. 17).

Společnými prvky je orientace na třetí sektor a jeho způsobilost, na základě inovativních, podnikatelských prvků reagovat na nové podoby sociálních potřeb a problémů, které nemůže efektivně řešit ani trh ani stát. Rozdíly jsou ve formách a rozsahu veřejné podpory. Americké iniciativy v sociálním podnikání jsou více propojeny na soukromé a tržní zdroje, zatímco evropské jsou více spojené s podporou z veřejného sektoru (silný podíl programů sekundárního trhu práce a mezi trh práce). Odlišnost je také v podobě nositele iniciativ, kdy v USA jsou to schopní, aktivní a podnikatelskými dovednostmi vybavení jednotlivci, zatímco v EU jsou nositeli kolektivní aktéři (organizace třetího sektoru).

Americké přístupy více vycházejí z podnikatelských iniciativ, v evropském prostoru je výraznější ukotvení sociálního podnikání do rámce veřejných politik. V americkém prostředí se zvyrazňuje inovativní rozměr podnikání, v evropském prostoru se spíše identifikují vhodné (nebo využívané) organizační formy sociálního podnikání. Tyto odlišnosti reflektují klíčové pojmy, které se v oblasti sociální ekonomiky

používají. Jsou to pojmy: **sociální podnikatel, sociální podnikání a sociální podnik.** Podle Defournyho a Nyssense lze na základě analýzy uplatňování přístupů a praktik specifikovat uvedené pojmy následovně:

- Termín "**sociální podnikatel**" je spojen s iniciativami založenými americkými manažerskými a obchodními školami v polovině 90. let 20. století, které se pokoušely o identifikaci a podporu nových individuálních podnikatelských aktivit orientovaných na řešení sociálních problémů. Naproti tomu v Evropě se zdůraznila kolektivní povaha sociálního podnikání, založená na aktivitách organizací třetího sektoru a družstevních forem.
- Termín "**sociální podnikání**" se konceptualizoval v druhé polovině 90. let 20. století a zahrnuje široké spektrum iniciativ od dobrovolnických aktivit po sociální odpovědnost podniků. Zatímco v americkém prostředí se zdůrazňovalo prolínání forem a vytváření nové přidané hodnoty sociálního podnikání (vedle zisku specifické sociální přínosy), v evropském prostředí se sociální podnikání výrazně spojovalo s třetím sektorem (důraz na jeho charakteristiku jako soukromého a neziskového sektoru) a jeho organizační formy.
- Koncept "**sociálního podniku**" jako organizačního aktéra sociálního podnikání se jako první zjevil v Evropě (především v Itálii, kde byl poprvé uzákoněn, a to ve formě sociálního družstva), kde nabyl konkrétní podoby právních úprav. Vystupuje jako hybridní forma mezi tržní ekonomikou, veřejnými politikami a občanskou společností (Defourny, J., Nyssens, M., 2008, s. 27-29).

Zakotvení sociálního podnikání v organizacích třetího sektoru v evropském prostoru a variabilita jeho forem ovlivněna specifickými podobami těchto organizací třetího sektoru v jednotlivých evropských zemích vedly k tomu, že výzkumné aktivity se zaměřovaly zejména na identifikaci těchto organizačních forem se snahou odhalit společné znaky, které by mohly fungovat jako definice kritéria pro vymezení sociálního podniku. Významným nositelem těchto výzkumných aktivit se stala evropská výzkumná síť EMES, založená v roce 1996 za účelem přezkoumání nárůstu sociálních podniků v Evropě. Koncepce sociálního podniku EMES vychází z jeho chápání jako nového fenoménu, zakotveného v historickém kontextu. Na základě komparace a analýzy definuje sociální podniky jako organizace s explicitním cílem podpory



komunity, iniciované skupinou občanů, přinášející socio-ekonomickou aktivitu, ve kterých je materiální zájem zisku omezen. Definice se snaží vystihnout podstatu sociálního podnikání, přičemž jde o ideální typ, který má v realitě rozsáhlé množství konkrétních forem (Defourny, Nyssens, 2006, s. 17).

Sociální mise sociálních podniků je velmi často spojena s tvorbou pracovních příležitostí pro na trhu práce znevýhodněné kategorie obyvatelstva. Jednou z frekventovaných forem sociálních podniků se proto staly sociální podniky pracovní integrace. V evropském prostoru dostaly označení Work Integration Social Enterprises. Podle zprávy Evropské sítě pro výzkum sociální ekonomiky EMES se uplatňují čtyři hlavní modely:

- **přechodná zaměstnání:** jejich cílem je poskytnout pracovní zkušenost a vstup pracovních dovedností cílovým skupinám se zhoršenou zaměstnatelností a zlepšit tak jejich způsobilost uplatnit se na otevřeném trhu práce. Jde zpravidla o dočasné zaměstnání, ve kterých je práce spojena se zaškolením, tréninkem a rekvalifikací, které umožní zlepšit jejich osobní, sociální a profesní kompetence, které zvýší jejich zaměstnatelnost. Označují se i jako instituce mezistupně na trhu práce a předpokládají, že po určitém čase se zaměstnanci přesunou na otevřený trh práce.
- **postupné vytváření stálých samofinancovaných zaměstnání:** sociální podniky tohoto typu vytvářejí stabilní a ekonomicky udržitelné pracovní příležitosti ve střednědobém horizontu pro znevýhodněné uchazeče o práci. V počáteční etapě jsou podporovány z veřejných zdrojů na vyrovnání snížené produktivity práce cílových skupin. Tyto podpůrné finanční zdroje jsou ale dočasné a předpokládají, že po určitém čase budou tyto podniky a jejich zaměstnanci způsobilí fungovat ze svých vlastních, především podnikatelských zdrojů.
- **pracovní integrace se stálou podporou z veřejných zdrojů:** jsou určeny pro cílové skupiny lidí, u kterých nemůžeme předpokládat výrazné zlepšení pracovního výkonu pro zdravotní, mentální nebo sociální handicap. Sociální podniky tohoto typu vytvářejí chráněná pracoviště, se stabilní podporou z veřejných zdrojů. Pracovní zařazení zde plní funkci pracovní rehabilitace, zvyšování kvality života a sociálního začlenění a jen v omezeném rozsahu předpokládá následné uplatnění na otevřeném trhu práce.

- **socializace prostřednictvím produktivní činnosti:** cílem tohoto typu sociálních podniků není dominantně pracovní integrace na otevřeném trhu práce, ale (re)socializace cílových skupin prostřednictvím sociálních kontaktů, učení se respektovat pravidla sociální normy a přiměřené struktury způsobu života. Cílovými skupinami jsou lidé se závažnými sociálními problémy, sociálně těžko přizpůsobiví, drogově závislí, lidé po výkonu trestu, apod. Nejde o pracovní nebo zaměstnanecký status v pravém slova smyslu, pracovní aktivity zde mají zpravidla poloformální charakter, jde spíše o resocializaci prací (Defourny, Nyssens, 2008, s. 22-23).

### **1.3. Sociální přidaná hodnota a inovativnost v sociálním podnikání**

V anglosaském prostředí je zájem orientován zejména na podnikatelský přínos a inovativnost sociálních podnikatelů. Inspirací pro Evropu je zejména adaptace přístupu sociálních inovací - zaměření na identifikaci příležitostí inovativním a podnikatelským způsobem odpovědět na sociální potřeby, které nejsou uspokojovány ani prostřednictvím trhu, ani prostřednictvím státu. Sociální podnikání se stává průsečíkem veřejných politik a soukromého, na zisk orientovaného sektoru.

Podnikání je činnost, která se obecně orientuje na vytváření hodnoty, která nejen reprodukuje investované vklady, ale přináší i zisk. Přidaná hodnota je klíčovou motivací pro podnikatelské subjekty. V komerční sféře se přidaná hodnota orientuje na finanční zisk, který je tradičním a rozhodujícím ukazatelem přínosu pro podnikatele. Sociální podnikání se orientuje na jiný rozměr přidané hodnoty podnikání, a tou je sociální hodnota. Její specifikace však není jednoduchá a jednoznačná. Rozvíjejí se nové přístupy k identifikaci sociální přidané hodnoty a sociální návratnosti investic, které využívají evaluační přístupy využívající nové metodologické postupy, konkrétně pak balanced scorecard, sociální audity, benchmarking, cost-benefit analýzy, zákaznický a na klienta orientované analýzy veřejného sektoru a další jakož i metodologie, zahrnující širší škálu ukazatelů, dotýkajících se kvality života, lidského rozvoje a ekologických souvislostí podnikání.

Youngová (2008) pokládá z perspektivy sociálního podnikání za důležité pět následujících klíčových charakteristik hodnoty:

- hodnota je subjektivní, je záležitostí lidské životní zkušenosti a diferencovaných sociálních potřeb lidí,
- sociální hodnota je výsledkem vyjednávání mezi zainteresovanými subjekty (zejména v podmínkách sociálních partnerství aktérů sociální ekonomiky),
- sociální hodnota je otevřená přehodnocení, v procesu podnikání se může měnit,
- sociální hodnota spojuje dohromady často nesourodé prvky, které nelze agregovat do jednoduché matice (např. problém hodnoty sociální rovnosti, udržitelnosti pro budoucí generace, apod.),
- sociální hodnoty jsou těžko oddělitelné od sociální aktivity, přes kterou se realizují, účast aktivit je často sama o sobě hodnotou (hodnota sociálního uznání a začlenění, apod.)

Za klíčové dimenze sociální hodnoty v souvislosti se sociálním podnikáním Youngová zdůrazňuje:

1. **Přidaná sociální hodnota.** Pro sociální podnikání je charakteristické, že tato dimenze není pouze výsledným produktem, ale zpravidla prochází všemi aktivitami sociálního podnikání. Přidaná sociální hodnota znamená, že sociální efekt a benefit z podnikání jsou vyšší než podnikatelské aktivity v jiných formách, které pracují se srovnatelnými zdroji. Přidaná sociální hodnota je často postavená na originální kombinaci diferencovaných zdrojů (personální, rodinné, komunitní zdroje, tržní a vládní nástroje, apod.)
2. **Zmocnění (empowerment) a sociální změna.** Vztahuje se na aktéry zapojených do sociálního podnikání, kterými jsou často znevýhodněné sociální kategorie. Sociální hodnota spočívá v posílení jejich způsobilosti individuální a kolektivní seberealizace (empowerment) a potenciálu pro sociální změny.
3. **Sociální inovace.** Mnohé ze sociálních podniků jsou výrazně inovativními iniciativami, jiné méně. Inovace v sociálním podnikání vytváří sociální hodnotu, pokud umožňuje dosáhnout lidem více s omezenými prostředky, nebo řeší problémy, které byly dosud neřešitelné. Inovace často spočívá v použití již existujících prvků a postupů, avšak v jiné kombinaci nebo jiným způsobem. Sociální hodnota inovace spočívá v důsledcích použití těchto prvků, v jejich

multiplikační efektech. Pro ohodnocení této sociální hodnoty je rozhodující kontext, ve kterém se řešení použije.

4. **Systémová změna.** Nejvýraznější sociální hodnota je se sociálním podnikáním spojená pokud přinese systémovou změnu ve společenských realitách a životních šancích lidí, zejména ohrožených kategorií (Young, 2008, s.57-58).

Orientace na inovaci jako klíčové definice kritérium sociálního podnikání profiluje přístup a pojetí sociálního podnikání centra pro sociální podnikání Said Business School při Oxfordské univerzitě a rozvíjí tak především americké obchodní a podnikatelské přístupy k tomuto tématu. Podle představitele této školy sociálního podnikání Nichollse, je definování sociálního podnikání problematické a nejasné, především pro dynamickou flexibilitu jeho forem, která je příznačná charakteristikou těchto iniciativ. Využívají širokou škálu organizačních forem, od charitativních, neziskových organizací a organizací třetího sektoru až po obchodní společnosti při maximalizaci přidané sociální hodnoty. Tento velmi široký a různorodý akční prostor způsobuje potíže při klasifikaci sociálních podniků. Podle uvedeného autora není klíčová forma, a proto upřednostňuje označení sociální podnikání před termínem sociální podnik. Sociální podnikání definuje prostřednictvím dvou konstitutivních elementů: prvním je strategické zaměření na sociální přínos podnikání a druhým je inovativní přístup k dosahování své mise. Právě kombinace sociální mise a sociální koncepce podnikání oproti ostatním formám privátního, veřejného a občanského sektoru. **Sociální podnikatelé jsou především agenti sociální změny**, kteří svými aktivitami překračují zaběhnuté institucionalizované a organizační formy a překračují hranice sektorů, tzv. edge-cutting strategies. Jako definice kritéria pro sociální podnikání vidí tři dimenze: sociality (sociální mise), tržní orientace a inovace (Nicholls, 2008, s. 14-15).

Pokud propojování sociálních cílů a podnikatelských aktivit figuruje ve většině definic sociálního podnikání, je třeba v této souvislosti upozornit na klíčovou roli inovativnosti při porozumění a etablování sociálního podnikání. Inovace v podnikání znamená vývoj a aplikaci nových modelů a technik podnikatelských aktivit a navozuje sociální změny. Inovativnost uvádí do diskuse o sociálním podnikání téma vztahu (napětí) mezi formou (strukturou) a aktivitou (procesem) podnikání. Jinými slovy, klade otázku vztahu mezi stabilitou organizační formy (sociální podnik) a flexibilitou překračující hranice forem podnikatelských aktivit. Flexibilita, originalita a diverze jsou hlavními nástroji

sociálního podnikání jako zdroje nových a inovativních řešení přetrvávajících sociálních problémů. Vzniká tak otázka jak lze udržet inovativnost a uchránit ji před procesy institucionálního izomorfizmu, homogenity organizačních forem a praktik, postihujících tradiční podnikatelské organizace, jakož i neziskové organizace (Nicholls, 2008, s. 17-18).

Tento problém se opírá o Weberem odhalenou tendenci organizací spadnout do "Železné klece" konformity a institucionálního izomorfizmu jako přirozené tendence vývoje organizací v procesu jejich institucionalizace. Jinými slovy, jak uchránit inovativnost podnikatelských aktivit před přirozeným procesem institucionalizace a rigidity organizačních forem, ve kterých se sociální podnikání realizuje (DiMaggio, Powell, 1983, s. 71). Sociálním podnikům se daří naplnit svou sociální misi a generovat multiplikační sociální efekty právě díky ukotvenosti k sociálním potřebám komunit a dynamické adaptaci na jejich změny, širokému sociálnímu partnerství a propojení zainteresovaných subjektů. Sociální podnikatelé proto většinou narušují etablované organizační struktury a efektivně pracují právě v hybridních formách, které překračují nebo inovují ustálené podnikatelské formy. V tom spočívá napětí mezi formou a procesem sociálního podnikání, které přináší praktické důsledky do podmínek etablování sociálního podnikání jako strategie, která může přinést pozitivní efekty v oblasti sociálního a lokálního rozvoje, rozvoje zaměstnanosti a sociálního začleňování.

#### **1.4. Sociální podnik a jeho specifika**

Předpoklady vzniku sociálních podniků jsou založeny na transformujících se ekonomikách států EU, které byly v minulosti součástí tzv. Východního bloku, ale i starší ekonomiky v Evropě procházejí vývojem a změnami. V rámci EU jsou to již výše uvedené země V4. Tento vývoj přináší s sebou některé nepřehlédnutelné trendy, které mají návaznost k existenci sociálních podniků, konkrétně pak (Mateides, 2006, s. 24-28):

- **Paradoxní růst chudoby**, nezaměstnanosti, negramotnosti a sociálního vyloučení. Existuje zjednodušený názor, že permanentně sociální vyloučení budou odstraněny automaticky při rozvoji ekonomiky. Je faktem, že ekonomický růst přispívá ke snižování nezaměstnanosti, ale transformace nezaměstnanost zvyšuje, protože je doprovázena přestavbou, modernizací a privatizací. Jedním

z nejzávažnějších faktorů, který způsobuje chudobu, je nezaměstnanost. Stojí však za zmínku, že chudoba může existovat i při zaměstnání.

- **Demografický vývoj**, který se vyhodnocuje jako negativní, nárůst populace v poproduktivním věku vůči populaci produktivního věku, klesání porodnosti, snižování četnosti dětí v rodinách. Ukazuje se, že zlepšování životní situace vede k nárůstu počtu dětí v rodinách. Přidruženým problémem je nedostatek bytů, což výrazně ovlivňuje pracovní mobilitu a flexibilitu při nabídce trhu práce. Zhoršuje nezaměstnanost i v těch odvětvích nebo oblastech, kde je dostatek práce a nedostatek pracovníků. Bytová otázka způsobuje úpadek morálky, a to hlavně u mladší generace. Problémem v současné době je novela zákona o ČNB ve vztahu k možnosti získávání hypoték, ceny bytů a domů obecně rostou z důvodu jejich nedostatku a potencionálně tak hrozí problém, že ani střední třída nebude schopna dosáhnout na vlastní bydlení financovaného hypotečním úvěrem, což ještě tuto oblast negativně ovlivní.
- **Zvyšování finančních toků do sociální sféry s problematickými pozitivními výsledky.** Přitom tlak na zvyšování veřejných výdajů stoupá v posledních letech, ale je nezbytně nutné transparentně přerozdělovat finanční prostředky, a to na základě jasných politických a legislativních koncepcí.
- **Vzdělanostní struktura obyvatelstva a struktura vzdělávání**, která nedostatečně reaguje na změny požadavků pracovních míst v regionu, problém je v absenci některých profesí, stejně jako nedostatečné finanční prostředky pro sociální sféru, stejně jako podpora malého a středního podnikání v rámci ČR.
- **Omezení přístupu ke klíčovým sociálním službám**, zejména pak ve zdravotnictví a vzdělání pro jisté sociální skupiny. Přístup k sociálním službám je důležitý hlavně pro skupiny, které se v blízké budoucnosti nemají šanci dostat z oblasti chudoby. Také pro děti je přístup k různým sociálním a společenským akcím velmi důležitým mechanismem ke zvýšení sociální mobility postižených skupin obyvatelstva. Problém vzdělávání sociálně vyloučených a chudých obyvatel je dlouhotrvajícím problémem, zejména pak je nedostatek finančních prostředků.

- **Nebezpečí regionální koncentrace** výše uvedených problémů je nejméně prozkoumaným jevem. Mnohé oblasti země jsou desítky let zanedbávány a trpí nedostatkem investic. Jiné byly rozvíjeny nesprávným směrem, trpí špatnou ekonomikou, strukturální nezaměstnaností, hrozbou jediného průmyslu v regionu. Obyvatelstvo bylo závislé na státních podnicích, nebo různých družstvech, které po privatizaci postihl bankrot. Některé oblasti jsou silně znečištěné, což vytváří tlak už i na tak nedostatečné zdravotní služby. Všechny tyto symptomy se znásobují nedostatkem bytů.
- **Tlak na změnu modelů sociálních států a jejich hospodářských a sociálních politik**, tento problém je dlouhodobý a řeší se v rámci EU od poloviny 20. století, s tlakem na změnu modelů sociálního státu a koncepce sociálních služeb je řešen také v rámci zemí V4.
- **Rozvíjení sociální ekonomiky a sociálního podnikání bez odpovídající teoretické základny.**

K tomu přistupují další prvky, které způsobují zásadní společenské změny, nebo jsou jejich důsledkem, nebo determinují nynější a budoucí působení subjektů sféry, kterou jsme začali nazývat sociální podnikání. Jedná se především o:

- a) pokračující proces transformace sociální sféry s dopadem na formy a obsahy řešení sociální a hmotné nouze obyvatel, rodinnou politiku a politiku zaměstnanosti.
- b) rozpad nebo posun tradičních funkcí rodiny, především ústup generační a reprodukční funkce rodiny.
- c) průnik organizovaného zločinu a drogové závislosti.
- d) postmoderna, která relativizuje dosud platné etické a společenské hodnoty, což má dopad i na otázky sociální spravedlnosti a na formulování teoretických východisek i pro sociální podnikání.
- e) nárůst deklarovaných práv marginalizovaných skupin obyvatelstva a zvýšený důraz na zajištění těchto práv.
- f) politická polarizace a konfrontace.

- g) společenská vrstva nově vznikající střední a vyšší třídy, která sice disponuje dostatečnými prostředky, ale má omezený zájem o celkový rozvoj sociokulturního prostředí a prostředí v místě svého působení, tedy i o vytvoření nebo revitalizaci pracovních návyků marginalizovaných skupin.
- h) křesťanství položené na tradici a její podíl na tvorbě společenských, politických ale i podnikatelských hodnot, postojů a přístupů, zejména pak například oblast jižní Moravy v rámci ČR (Korimová, 2007, s. 31-33).

#### ***1.4.1. Specifika sociálního podniku***

Kromě specifických atributů sociálního podniku, které jsem již uvedla, je významným specifikem, že se ujímá skupiny obyvatel, kteří jsou z různých důvodů znevýhodněni na volném trhu práce. **Jde přitom nejen o znevýhodnění pramenící ze zdravotních, ale i sociálních nebo osobnostních důvodů.** V podniku se tak ocitá skupina zaměstnanců, která vyžaduje jiný než obvyklý přístup. Odborným, ale i společenským záměrem podporování sociálního podniku pro tvorbu nových pracovních míst pro marginalizované skupiny, je především jejich postupná socializace a inkluze. Kromě jiného tedy jde také o vytváření nebo revitalizaci pracovních návyků a dovedností, odpovědnosti a dalších struktur osobnosti člověka. Sleduje realizaci kvalitativních změn v osobnosti. Vůči těmto zaměstnancům nelze přinejmenším na začátku procesu této socializace, revitalizace nebo inkluze naplno uplatňovat standardní postupy umožněné pracovním právem. Do hry vstupují prvky známé ze sociálních služeb, sociálního poradenství a sociální prevence. Pokud se na to podíváme z pohledu dokazování a zajišťování kvality, sociální podnik by měl umět exaktně prokázat progres v kvalitativních změnách u svých zaměstnanců - klientů, pomocí předchozího zajištění takových přístupů, které by k těmto změnám vedly. Pokud vycházíme z předpokladu, že nejde jen o mechanické zaměstnání těžko zaměstnatelné skupiny a tedy jen o jejich dočasné stažení ze statistik úřadů práce, pak i při takové "měkké" dikci jaká je v naší současné legislativě oproti atributům sociálního podniku ve zmíněných státech EU, by měl sociální podnik identifikovat formy a nástroje, které by očekávanou změnu zajistili. Přinejmenším ty, od nichž tuto změnu očekává. Měl by tedy vytvořit to, co některé modely managementu jakosti označují jako "předpoklady". Jedním z možných nástrojů nebo přístupů k vytvoření těchto předpokladů a na jejich změnu na výsledky, jsou procesy a procesní přístup. Z teorie



managementu jakosti je již dostatečně známo, že proces je jakákoliv činnost, která transformuje vstupy na výstupy a je vymezena vnitřními a vnějšími hranicemi. Procesní přístup je přítomen v systémech řízení kvality jako jeho nedílná součást, ale je možné jej aplikovat i samostatně, jako předstupeň pro systémové zajišťování a řízení kvality. Procesní přístup je založen na zkoumání zařízení z hlediska vykonávaných činností a z hlediska řídicích aktů. Snaží se přitom sladit veškeré činnosti do fungujícího celku, jehož jednotlivé části jsou identifikovány, propojeny a řízeny. Vyznačuje se vysokou orientací na klienta a vysokým stupněm flexibility. Vytváří také dodatečný tlak na kulturu v provozu, podporující změnu myšlení zaměstnanců z funkčního na procesní. Zásadní změnou v oblasti lidských zdrojů při procesním přístupu je nejen tento tlak na nový druh myšlení, ale i tlak na zvyšování kompetentnosti zaměstnanců. Procesní přístup je nástroj, se kterým manipulují konkrétní lidé a "spoléhá" také na aplikaci principu vůdcovství a angažovanost pracovníků, což je možné očekávat, nebo vyžadovat i od sociálního podniku, který se již svým názvem hlásí k sociální odpovědnosti. Zaměstnancem, tedy klientem sociálního podniku je **především občan, který se ocitl v nouzi**. Tento fakt zakládá významnou nerovnováhu mezi zaměstnavatelem, tedy pomocníkem v řešení této nouze a znevýhodněným občanem, který je v tomto vztahu zranitelný. Je to situace blízká vztahu mezi klientem sociální služby a jejím poskytovatelem. Toto znevýhodnění je posilované ještě:

- Nedostatkem jiných příležitostí ke svépomoci takového zaměstnance, tedy zanedbatelnou možností změnit zaměstnavatele v případě neshody mezi očekáváním a realitou.
- Nemožností nebo sníženou možností zaměstnance posoudit kvalitu a dopad pracovního procesu, ve kterém se ocitl na sebe, svůj rozvoj a kvalitu svého života z důvodu možné snížené schopnosti posuzování jako takové.
- Neznalostí svých práv a možnostmi jejich vymáhání.
- Vstupem dalších faktorů, které často modelují vztah mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem mnohem aktivněji a účinněji než zaměstnanec samotný. Může to být rodinné prostředí, sociální status, akutní psychiatrické nebo jiné recidivy a projevy, takže bude vznikat otázka, jaké okolnosti a vlivy se mají reflektovat.

- Zvýšená citlivost na svou aktuální situaci odkázanosti a z toho pocházející "nepřiměřené" reakce zaměstnance na poskytnutou práci (zatrpklost, odmítání, apatie, agresivita, nepřizpůsobivost apod.). I v sociálních službách vzniká často odborný problém, jak chránit klienta před jeho vlastními řízeními nebo rozhodnutími, které mohou ohrožovat bezpečí, zdraví nebo i život klienta nebo jiných klientů.

Procesní přístup v sociálním podniku jako jeden z nástrojů řízení kvality má v sobě významný potenciál eliminovat rizika nastíněná výše a zavést kromě popisu a řízení všech činností i jejich měření a tím rozhodování na základě faktů a kontinuální zlepšování služeb v přímé komunikaci se zaměstnancem - klientem. Obsahuje také významný prvek ochrany jak těchto zaměstnanců, tak i jiných zaměstnanců v procesech přímého výkonu činností sociálního podniku. Tento prvek je třeba brát také v úvahu. Pokud bychom tedy chápali sociální podnik jako nástroj k uskutečnění kvalitativních změn v lidech, kteří jsou marginalizováni a znevýhodněni na volném trhu práce a má-li mít jejich zaměstnávání v sociálním podniku i tento kvalitativní rozměr a nemá být jen nástrojem na dočasné vylepšení statistik aktivní politiky zaměstnanosti, bude muset reflektovat načrtnuté specifika nové kategorie zaměstnanců a zamyslet se nad postupy, které budou k této změně vést. Také, pokud budeme zároveň sociální podnik chápat jako podnik jednající společensky zodpovědně, nevyhneme se stejným nebo podobným úvahám. Pravděpodobně bude nutné co nejpřesněji definovat vztah k těmto zaměstnancům, který se bude, ať už to chceme nebo ne, prolínat se vztahem mezi příjemcem sociální pomoci a poskytovatelem této pomoci. Domníváme se, že veřejnost, která zprostředkovaně poskytuje i finanční podporu této formě, má právo vyžadovat od sociálních podniků plnění této klíčové úlohy. Předpoklad, že postačí pouhé zařazení do procesu zaměstnání a očekávat jakési automatické kvalitativní změny, se podle zkušeností dlouhodobě fungujících sociálních podniků v zahraničí, ukazuje jako naivní. Bez účinné kooperace s doplňkovými službami sociálně zdravotního charakteru a bez nástrojů kvality na optimalizaci činností, které zároveň obsahují i dokumentování, sledování, zajišťování opakovatelnosti dobrých výsledků a rozhodování na základě faktů, bude tato úloha sociálního podniku nesplnitelná (Mateides, 2006, s. 47-49).

## **1.5. Možnosti aplikace evropského a amerického způsobu sociálního podnikání v českém kontextu**

Zkušenosti z vývoje sociální ekonomiky a sociálního podnikání jsou výzvou také v našich podmínkách. Je možné konstatovat, že strategie rozvoje sociálního podnikání se odvíjí v zásadě od dvou cest: v americkém a anglosaském prostředí byl položen důraz na rozvoj podnikatelských schopností a podnikatelských iniciativ. V americkém spíše posilování sociální dimenze v podnikání a schopnosti sociální misi transformovat do podnikatelských příležitostí. Pro vývoj ve Velké Británii je příznačné, že rozvoj sociálního podnikání dostalo do gesce ministerstvo hospodářství, které připravilo koncepční a programové materiály pro porozumění smyslu a možností sociálního podnikání. Klíčovým prvkem byla podnikatelská dimenze a lokální partnerství, které mohly generovat příležitosti pro sociální podnikání. Následně byla vytvořena nová právní forma, kterou označujeme jako Community Interest Company, reprezentující hybridní organizaci mezi neziskovou a akciovou společností, jako reakce na potřebu organizační podpory rozvoje sociálního podnikání na lokální úrovni. V zemích kontinentální Evropy byl spíše položen důraz na etablování organizačního nositele sociálního podnikání - sociální podnik. Významnou otázkou se stala organizační forma podporující sociální podnikání, která navazovala na podhoubí organizací třetího sektoru a tradic ve sledované zemi. Typickým reprezentantem tohoto přístupu je Itálie, kde se sociální podnikání váže na právní definovanou formu sociálních družstev. V našich podmínkách můžeme počítat s limitními podmínkami v obou přístupech. Organizace třetího sektoru vytvořily určitý konkrétní organizační rámec, který má své zkušenosti se získáváním zdrojů i s prosazováním sociální mise a sociální vize. Je to však ambivalentní zkušenost, zejména v oblasti ekonomické udržitelnosti a stability zdrojů i budování společenské důvěry k organizacím tohoto typu. Etablování sociálního podnikání je významně spjato s rozvojem podnikatelského potenciálu a podnikatelských dovedností. Jde v něm v zásadě o to, umět najít podnikatelské příležitosti také v oblastech tradičně spíše orientovaných na veřejnou podporu, především pak zaměstnáváním znevýhodněných kategorií pracovní síly, reagovat na sociální potřeby dané lokality, apod. (Nyssens, 2006, s. 87-89). Podle výzkumu, který proběhl v Kanadě, jsou základní podmínky pro úspěch rozvoje sociálního podnikání následující faktory:

1. lokální obyvatelstvo s určitým stupněm soudržnosti jako živé lokální společenství se sítí vazeb a schopné spolupráce,
2. aktivní třetí sektor se strukturovanou sítí organizací, otevřených novým potřebám a příležitostem,
3. podnikatelský duch, zejména pak podnikatelská kultura a podnikatelské dovednosti, organizační a manažerské způsobilosti členů lokální veřejnosti,
4. podpora ze strany lokálních institucí, zejména lokální veřejná správa schopná meziodvětvového partnerství a podpory projektů (Nyssens, 2006, s. 87-89),
5. státní podpora na makro úrovni, státní instituce otevřené experimentálním formám, schopné podporovat je a překračovat resortní omezení (Favreau, 2002, s. 31-32).

Spear (2002) uvádí, že podle zkušeností z Velké Británie jsou klíčové faktory pro etablování úspěšných podniků sociální ekonomiky následující:

- vytvoření širokého sociálního partnerství na lokální úrovni,
- podpora ze strany rozhodujících lokálních autorit,
- vybudování funkční organizační infrastruktury,
- kvalitní management aktivit a procesních činností.

Z výše uváděných předpokladů máme limitní potenciál ve stavu lokálních společenství a jejich životaschopnosti reagovat na stávající potřeby a schopnosti kolektivní akce na spontánní i institucionální úrovni. Jako omezení můžeme identifikovat i stav podnikatelského ducha a podnikatelských dovedností lokální veřejnosti a lokální veřejné správy. Na druhé straně máme relativně rozvinutý třetí sektor se zkušenostmi inovací zejména v oblasti sociálních služeb. Jako velký potenciál můžeme chápat rozsah neuspokojených sociálních potřeb, vážících se zejména na infrastrukturu a kvalitu životních podmínek v lokalitách.

Cesta etablování sociálního podnikání v rámci České republiky nakonec šla přes legislativní ukotvení sociálního podniku jako nástroje aktivní politiky zaměstnanosti. Na makroekonomické úrovni můžeme konstatovat první krok k otevření prostoru pro sociální podnikání v českých podmínkách. Zejména pak v novele zákona

týkající se zaměstnanosti, kdy byla vytvořena zákonná možnost zakládání sociálních podniků v kontextu s následujícími přijatými právními předpisy ve vztahu k problematice sociálního podnikání.

Sociální podnik je uzákoněn jako nástroj politiky zaměstnanosti, který je definován jako právnická nebo fyzická osoba, která:

- a) zaměstnává zaměstnance, kteří před přijetím do pracovního poměru byli znevýhodněnými uchazeči o zaměstnání v počtu, který představuje nejméně 30 % z celkového počtu jeho zaměstnanců,
- b) poskytuje podporu a pomoc zaměstnancům, kteří před přijetím do pracovního poměru byli znevýhodněnými uchazeči o zaměstnání, při hledání zaměstnání na otevřeném trhu práce,
- c) nejméně 30 % z prostředků získaných z příjmu z předmětu činnosti, které zůstanou po úhradě všech výdajů na předmět činnosti za příslušné zdaňovací období podle daňového přiznání, každoročně použije na vytváření nových pracovních míst nebo na zlepšování pracovních podmínek,
- d) je zapsána v rejstříku sociálních podniků.

Postavení sociálního podniku přiznává ústředí rozhodnutím na základě písemné žádosti právnické nebo fyzické osoby na dobu neurčitou. Součástí žádosti o přiznání postavení sociálního podniku je mimo jiné podnikatelský plán včetně kalkulace předpokládaných příjmů, výdajů a zisku před rozdělením. Na podporu fungování sociálního podniku se z veřejných zdrojů poskytuje příspěvek. Jde o příspěvek na podporu vytváření a udržení pracovních míst v sociálním podniku pro zaměstnance, kteří před přijetím do pracovního poměru v sociálním podniku byli znevýhodněnými uchazeči o zaměstnání. Příspěvek poskytuje sociálnímu podniku úřad, v jehož územním obvodu sociální podnik provádí předmět své činnosti. Příspěvek se poskytuje během 12ti kalendářních měsíců nejvíce ve výši 50 % z celkové ceny práce, vypočtené z průměrné mzdy zaměstnance v národním hospodářství. Po uplynutí 12ti měsíců, pokud se zaměstnanec neumístil na otevřeném trhu práce, je možné pobírat nejdéle během dalších 12 měsíců příspěvek ve výši 40 % z celkové ceny práce. Jde tedy o typický příklad sociálního podniku jako nástroje pracovní integrace s funkcí mezistupně na trhu práce, za předpokladu, že prozatímní zaměstnání v sociálním podnikulepší způsobilost zaměstnance uplatnit se na otevřeném trhu práce.

I když sociální podnik pracovní integrace reprezentuje nejfrekventovanější podobu sociálního podnikání v mezinárodním měřítku, skrývá taková právní úprava riziko, že se prostor sociálního podnikání v povědomí široké a odborné veřejnosti zúží pouze na tuto oblast. Prostor pro rozvoj sociální ekonomiky má ale širší potenciál. Odborná veřejnost by si měla být tohoto rizika vědoma a prosazovat potenciál sociálních funkcí sociálního podnikání i do jiných oblastí veřejných a sociálních politik. Potenciál aplikace sociálního podnikání je možné vidět i v rozvoji sociálních služeb. Zvláštní prostor se otevírá v oblasti regionálního a lokálního sociálního rozvoje, kde v podmínkách decentralizované veřejné správy a za uplatnění principů participativního formování programů a plánů ekonomického a sociálního rozvoje by bylo vhodné podpořit vytváření obecních a komunálních sociálních podniků. První zkušenosti s možností vytváření obecních firem prokázaly i pilotní projekty v rámci iniciativy společenství EQUAL. Prostor pro rozvoj inovativních aktivit nabízejí i družstevní formy sociálních podniků. Zde by bylo vhodné navázat na historickou tradici družstevnictví v rámci České republiky, která již v polovině 19. století významně pomohla podpořit rozvoj drobných řemesel a rolnictva, prostřednictvím vzájemných úvěrových společenství. Družstevní formy vzájemné pomoci prokázaly svou životnost také v současném evropském prostoru, když představují významnou aktuální podobu sociálních podniků. Družstevní podnikatelská a organizační forma prokázala svou způsobilost využívat zásady tržního hospodářství a současně zmírnit jeho negativní dopady na sociálně slabší jednotlivce (Korimová, 2007, s. 21-24).

## **1.6. Sociální podniky v rámci ČR**

Sociálním podnikem se rozumí „subjekt sociálního podnikání“, tedy konkrétně právnická osoba založená dle soukromého práva (nebo její součást) nebo fyzická osoba, které splňují principy sociálního podniku. Sociální podniky hrají důležitou roli v místním rozvoji a často vytvářejí pracovní příležitosti pro osoby se zdravotním, sociálním nebo kulturním znevýhodněním. Pro sociální podnik je stejně důležité dosahování zisku. Můžeme konstatovat, že zisk je z větší části použit pro další rozvoj sociálního podniku, jako i zvýšení veřejného prospěchu (Dohnalová, 2012, s. 81).

Dále Dohnalová (2012) uvádí, že sociální podniky jsou úzce spjaty se solidární ekonomikou, prostřednictvím níž pomáhají inkluzí znevýhodněným skupinám k uplatnění na trhu práce. Veřejně prospěšný cíl vznikající a rozvíjející se na konceptu ekonomickém, sociálním a environmentálním je formulován v základacích

dokumentech sociálního podniku (Dohnalová, 2012, s. 83). Podle Dohnalové není v České republice v současné době možné vyjít z konkrétního legislativního rámce pro sociální podniky, a proto jsou východiskem jejich zahraniční definice, podle nichž sociální podniky vznikají „zdola“ zájmem a dobrovolným rozhodnutím občanů vytvářet nová pracovní místa pro osoby ze znevýhodněných sociálních skupin nebo jim poskytovat sociální služby. Například Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj uvádí, že sociální podnik vychází ze soukromých aktivit obecného zájmu organizovaných na základě podnikatelského konceptu, které nemají za hlavní důvod existence maximalizaci zisku, ale především uspokojení ekonomických a sociálních cílů, stejně jako schopnost vytvářet inovativní řešení problému exkluze a nezaměstnanosti prostřednictvím produkce výrobků nebo služeb (Dohnalová, 2012, s. 85).

Sociální podniky zahrnují širokou škálu podniků, které mají různé právní formy a poskytují sociální služby nebo zboží ohroženým, marginalizovaným, znevýhodněným nebo vyloučeným osobám. Takové služby zahrnují přístup k bydlení, zdravotní péči, pomoci starším osobám nebo osobám se zdravotním postižením, péči o děti, zaměstnání a odborné přípravě, jakož i řízení závislosti. Sociální podniky zahrnují také podniky, jejichž metoda produkce zboží nebo služeb reprezentuje jejich sociální cíl, ale jejich činnosti nemusí být omezeny na poskytování sociálních zboží nebo služeb. Tyto činnosti zahrnují sociální a profesní integraci prostřednictvím přístupu k zaměstnání pro osoby znevýhodněné zejména z důvodu nedostatečné kvalifikace nebo sociálních či profesních problémů vedoucích k vyloučení a marginalizaci. Tyto činnosti se mohou týkat i ochrany životního prostředí s vlivem na společnost, jako jsou opatření proti znečištění, recyklace a získávání energie z obnovitelných zdrojů (Evropská komise, 2014).

### 1.6.1. Principy sociálního podniku

Úprava principů z roku 2011 schválena expertním výborem TESSEA (tabulka 1).

**Tabulka 1 - Principy sociálního podniku**

Principy sociálního podniku	Sociální prospěch	Ekonomický prospěch	Environmentální a místní prospěch
Obecná definice: Veřejně prospěšný cíl formulován v zakládacích dokumentech a naplňován prostřednictvím konkrétních aktivit. Podtrženo = vyžadováno	a) Provozování aktivity prospívající společnosti či specifické skupině (znevýhodněné) lidí. b) Účast zaměstnanců a členů na směřování podniku.	a) Případný zisk používán přednostně pro rozvoj sociálního podniku nebo pro naplnění veřejně prospěšných cílů. b) Nezávislost (autonomie) v manažerském rozhodování a řízení na externích zakladatelích nebo zřizovatelích. c) Alespoň minimální podíl tržeb z prodeje výrobků a služeb na celkových výnosech. d) Schopnost zvládat ekonomická rizika. e) Omezení nakládání s majetkem. f) Vykonávání soustavné ekonomické aktivity. g) Trend směrem k placené práci.	a) Přednostní uspokojování potřeb místní komunity a místní poptávky. b) Využívání přednostně místních zdrojů. c) Zohledňování environmentálních aspektů výroby i spotřeby. d) Spolupráce sociálního podniku s místními aktéry.

### 1.6.2. Legislativní rámec sociálního podniku

Pokud se v ČR hovoří o sociálním podniku, jenž je chápán jako subjekt sociálního podnikání, nejedná se o legislativně zakotvenou zvláštní formu právnické osoby, ale o určitou kvalitu činnosti konkrétních typů právnických osob založených dle soukromého práva a to konkrétně dle zákona č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích nebo o fyzickou osobu, která splňuje principy sociálního podniku (Dohnalová 2012, s. 87).



V národních legislativách zemí EU se sociální ekonomika objevuje v různé podobě. Většina zemí EU má terminologii sociální ekonomiky rozptýlenou v různých právních předpisech, typicky například Německo, je to ekonomika obecného zájmu. Nejčastější terminologie, která se dotýká subjektů sociální ekonomiky, je v legislativním prostředí zemí EU definovaná v pojmech jako neziskový sektor, sdružení, nadace, družstva, spolky, obchodní společnosti, které nejsou založeny za účelem zisku, a můžeme nalézt také další definiční vymezení. Jak je patrné, podobná situace reálně existuje také v podmínkách České republiky. Jednoznačným trendem v posledních letech však je přijímat rámcové zákony, které se snaží postihnout sektor sociální ekonomiky komplexně a obecně.

Přehled zemí se specifickou legislativou o sociální ekonomice nebo sociálním podnikání je uveden v tabulce 2. Jsou zde uvedeny země EU, kde je legislativně definována podpora sociálního podnikání a sociálních podniků.

**Tabulka 2 - Země s legislativou o sociální ekonomice nebo sociálním podnikání**

<b>Země EU</b>	<b>Rok přijetí legislativy podporující sociální podniky</b>	<b>Název právních předpisů</b>
Finsko	2003	Zákon o sociálních podnicích
Litva	2004	Zákon o sociálních podnicích
Itálie	2005	Zákon o sociálních podnicích
Polsko	2006	Zákon o sociálních družstvech
Belgie (část Valonsko)	2008	Regionální dekret o sociální ekonomice
Španělsko	2011	Zákon o sociální ekonomice
Řecko	2011	Zákon o sociální ekonomice a sociálních podnicích
Slovinsko	2011	Zákon o sociálních podnicích
Portugalsko	2013	Zákon o sociální ekonomice
Francie	2014	Zákon o sociální

Země EU	Rok přijetí legislativy podporující sociální podniky	Název právních předpisů
		a solidární ekonomice
Rumunsko	2014	Zákon o sociální ekonomice
Dánsko	2015	Na přípravě specifického zákona se pracuje

*Zdroj: EESC, 2016, vlastní zpracování*

Jak je z tabulky výše patrné, tak všechny relevantní právní předpisy týkající se podpory sociální ekonomiky a sociálních podniků byly přijímány v rámci poslední dekády v zemích EU. Přičemž můžeme předpokládat, že v dalších zemích, jako je například ČR, která má problém sociálního podnikání fragmentován v několika právních předpisech a legislativních odkazech, bude následně zpracován do jednotného právního předpisu. Podobně to lze předpokládat v dalších zemích V4.

V rámci ČR přiměřená terminologie vymezující subjekty sociální ekonomiky v národní legislativě zatím absentuje, a to i přesto, že v národní legislativě, konkrétně v zákoně o zaměstnanosti nebo v již uvedeném zákoně o obchodních korporacích se kategorie "sociální podnik" již vyskytuje. Představuje jeden z nástrojů aktivní politiky trhu práce, s cílem integrace a inkluze sociálně znevýhodněných uchazečů o zaměstnání, případně marginalizovaných komunit. Tento právní rámec vymezuje charakteristické vlastnosti za právních podmínek, kterými musí zaměstnavatelský subjekt disponovat a dodržet je, aby získal status sociálního podniku podle platných právních předpisů., konkrétně je možné případné změny v ustanovení zákona definovat například takto:

Sociální podnik je ve smyslu platné legislativy zaměřen výhradně na tvorbu nových pracovních míst pro znevýhodněné uchazeče a na jejich udržení. Zavedením této právní konstrukce získala česká pracovněprávní legislativa právní nástroj podporovaného trhu práce. Postavení sociálního podniku při splnění podmínek stanovených příslušnými jednotnými zákony může získat jakýkoliv subjekt, ať už je právnickou osobou nebo fyzickou osobou. Základní filozofie tohoto řešení vycházela z cíle umožnit zaměstnanost co největšímu počtu znevýhodněných osob. Pro jeho naplnění je proto nezbytné umožnit zapojení co největšího počtu zaměstnavatelů, do budoucna však je nutné uvažovat o splnění kritérií (znaků) subjektů sociální ekonomiky, především v jejich účelu (cílech) založení a následném udržitelném fungování. Sociální podnik

je institut známý ve většině evropských zemí jako zaměstnavatelský subjekt, jehož činnost je primárně orientována na sociální cíle, na vytváření pracovních míst pro znevýhodněné skupiny uchazečů o zaměstnání a na udržování jejich zaměstnanosti, tj. na osoby postižené sociální exkluzí. Proto se v našich podmínkách sociální podniky orientují na podporu integrace znevýhodněného uchazeče o zaměstnání na otevřeném trhu práce. Vysoký počet dlouhodobě nezaměstnaných, kteří jsou specifickou skupinou znevýhodněných uchazečů o zaměstnání, je charakteristickým znakem trhu práce v České republice. Definovaný pojem je však v důsledku toho z hlediska právních požadavků širší, než evropský pojem zahrnutý konkrétně v Nařízení o evropských fondech sociálního podnikání. (Evropská komise, 2013) Nařízení totiž například specifikuje, že případný zisk se má používat "především na dosažení prvotního sociálního cíle" podniku (Evropská komise, 2013, článek 3, odst. 1 d).

Evropské pojetí sociálních podniků je širší, především v rovině cílů, pro které jsou subjekty založené. Analýza právního rámce ve vztahu k sociální ekonomice v rámci ČR rovněž poukazuje na zúžené vymezení sociální ekonomiky v pojetí sociálního podniku v tuzemské legislativě. Pro definování právního rámce, který vytváří podmínky pro fungování sociální ekonomiky v rámci ČR, se proto spíše opírá o charakteristiky – kritéria, která naplňují základní definované znaky subjektů sociální ekonomiky v evropském pojetí. Jsou mezi nimi především:

- Organizace samosprávná, autonomní a nezávislá na státu,
- Ekonomická aktivita, v rámci které dochází k výrobě nebo prodeji zboží a služeb na trh,
- Explicitní sociální cíl, přinášející užitek komunitě nebo specifické skupině lidí,
- Reinvestice většiny zisku nebo přebytku do dalšího naplňování společensky prospěšných cílů,
- Nezávislé rozhodování na kapitálovém vkladu (1 člen – 1 hlas),
- Tendence k placené práci,
- Významná míra ekonomického rizika,
- Iniciativa, založená občany, kolektivní, spolkové vlastnictví,

- Participace členů jako zaměstnanců, klientů a dalších osob na majetku, financování, rozhodování (Evropská komise, 2014).

Z dlouhodobého hlediska by pro rozvoj sociální ekonomiky v rámci ČR bylo prospěšné vytvoření samostatného zákona. Krátkodobě však na začátek postačuje právní úprava roztržštěná ve více právních předpisech v souladu s evropským chápáním pojmu sociální podnik. Inspirací při tvorbě legislativního rámce pro sociální ekonomiku v rámci ČR mohou být některé z dokumentů, které byly v práci zmíněné výše. Sociální podnik by měl být definován jako subjekt v sociálním hospodářství, jehož hlavním cílem není tvorba zisku pro jeho majitele, ale spíše dosažení pozitivního sociálního dopadu. Jeho činnost spočívá v poskytování zboží a služeb pro trhy, přičemž svůj zisk používá především k dosažení sociálních cílů. Je řízen zodpovědně a transparentně, k čemuž přispívá hlavně zapojování zaměstnanců, spotřebitelů a zúčastněných stran, kterých se jeho obchodní činnost týká (Evropská komise, 2014).

### ***1.6.3. Podpora sociálního podnikání v rámci ČR***

V současné době je pro sociální podnikání mnoho různých příležitostí získat nezbytnou finanční podporu pro svůj vznik, udržitelnost již existujících forem sociálních podniků, nebo jejich další rozvoj a inovace především prostřednictvím mnoha dotačních programů a grantů ze strukturálních fondů a projektů Evropské unie. Nejvýznamnějšími poskytovateli dotačních příležitostí jednotlivých fondů a projektů Evropské unie v České republice jsou Ministerstvo práce a sociálních věcí a Ministerstvo pro místní rozvoj ČR. Celá nabídka různých forem dotačních programů případně grantů je rozdělena nejen podle poskytovatele finanční podpory, ale i podle charakteru projektu na investiční a neinvestiční, nebo podle příjemce pro kterého je daný typ podpory určen, nebo specifikací typu sociálního podnikání konkrétního regionu, ve kterém lze finanční podporu získat, případně určitou cílovou skupinu osob, pro které je sociální podnik určen.

I přes fakt, že sociální podnikání a s ním spojená sociální ekonomie jsou v České republice pojmy poměrně mladé, a skutečnost, že primárním cílem sociálního podnikání není zisk, ale veřejná prospěšnost, dostávají se oba pojmy do čím dál větší povědomosti veřejnosti a sílí skupina zájemců o tento druh podnikání. Jednotlivý zájemci o dotace mohou v současné době v rámci programového dotačního období 2013 - 2020 čerpat prostředky například pro vlastní provoz, osvětové projekty v rámci širokého spektra

témat nebo i pro poradenské – informační služby z níže uvedených základních aktuálních programů (Práce a sociální politika 3/2015, s. 3-4).

#### **1.6.4. Podpůrná infrastruktura pro sociální ekonomiku**

Potřebu podpůrné infrastruktury podtrhuje i Průběžná zpráva PwC, vydaná v rámci hodnocení využití finančních nástrojů: v zájmu naplnění cílů politiky by bylo žádoucí vytvořit inkubátory sociálního podnikání, které by poskytovaly počáteční technickou a služební podporu pro sociální podniky, aby se předešlo očekávané vysoké míře neúspěšnosti nově vzniklých sociálních podniků (PwC 2014, s. 121).

Sociálně podnikatelské inkubátory podobného typu existují například ve Švédsku a ve Francii. Ve Švédsku jde o organizaci Coompanion (složenina ze slov "cooperative", tedy družstvo, a "companion", tedy společník), která poskytuje poradenství, koučink, trénink a provoz rozbíhajících se kooperativních projektů, včetně takových, které zahrnují "podnikatelů netradičního typu" - mládež, ženy, zaměstnance a uživatelů veřejného sektoru, či lidí vyloučených z pracovního trhu. Ve Francii je rozvinutý model sociálně podnikatelských inkubátorů Družstva podnikání a zaměstnanosti (Cooperatives d'activités et d'Emploi). Tento typ inkubátoru směřuje k nezaměstnaným, kteří mají potenciální podnikatelský záměr, a pomáhá jim rozvinout ho. Ve fázi úspěšného rozběhu tohoto záměru se pak nový podnikatel může rozhodnout, zda se od inkubátoru oddělí, nebo zůstane členem družstva a bude podnikat v rámci něj (PwC 2014).

Ze zemí podobných ČR se již od roku 2009 buduje potřebná infrastruktura v Polsku, pod jménem "*integrováný systém podpory sociální ekonomiky*". Záměrem projektu je podle polského ministerstva práce a sociální politiky vybudovat trvalé, institucionalizované mechanismy základní podpory pro subjekty sociální ekonomiky a prostředí, ve kterém fungují. Projekt podle informací ministerstva zahrnuje vytvoření Center sociální ekonomiky, které vykonávají síťovací aktivity a poskytují podporu prostřednictvím grantového fondu, ale i prostřednictvím vzdělávání, kurzů, stáží a poradenských služeb. My můžeme v této souvislosti hovořit o tom, že vytváření podnikatelských inkubátorů je žádoucí také pro podnikatelské plány sociálních podniků. Stačí již využít potenciál podnikatelských inkubátorů v Brně nebo Praze (PwC 2014).

## 2. Praktická část

### 2.1. Zkoumané společnosti

#### 2.1.1. *Cukrárna Sedmička Strakonice*

Projekt sociálního podniku - Cukrárna Sedmička Strakonice, jehož realizátorem je firma Hober s.r.o., byl spuštěn do provozu dne 1. 4. 2012 a obsahem podnikání je především pohostinská a výrobní činnost v oboru cukrárenství. Jedná se o obslužný prodej v prostorách provozovny a výrobu cukrárenských výrobků. Hlavní cíle projektu jsou definovány ve dvou úrovních, a to **umožnění sociálně znevýhodněným skupinám obyvatel najít trvalé plnohodnotné zaměstnání** a nabídnout jim společně s lidmi bez znevýhodnění rovné příležitosti v pracovním uplatnění, **zavést podnikatelskou činnost na principech sociální ekonomiky** a získat stabilní postavení na běžném trhu na základě ekonomické soběstačnosti firmy nezávislé na externích zdrojích.

Mezi dílčí cíle patří podpora dalšího prosazování a zavádění inovativních nástrojů sociální ekonomiky v Jihočeském regionu, zvýšení informovanosti o této problematice a podpora rozšiřování konceptu sociálního podnikání do povědomí veřejnosti i podnikatelské sféry. Spuštěním do provozu bylo zřízeno sedm nových pracovních míst, z nichž tři jsou určena pro cílovou skupinu zaměstnanců z řad osob se zdravotním postižením a osob se závislostí na návykových látkách. Partnerem projektu je SANANIM Charity Services, s.r.o. a SANANIM z.ú., konkrétně jím zřizovaná Terapeutická komunita Němčice, která sídlí v zájmovém regionu Jihočeského kraje a je pro její klienty v přijatelné dojezdové vzdálenosti do sídla provozovny.

Výsledkem celého projektu je nový podnik fungující na principech sociálního podnikání, který vytváří nejméně sedm pracovních míst, z toho minimálně tři pracovní místa, konkrétně dvě místa pro pomocnou pracovní sílu v rozsahu celého pracovního úvazku a jedno místo pro stálého administrativního pracovníka v rozsahu částečného pracovního úvazku, pro osoby z cílových skupin a čtyři pracovní místa, v rozsahu celého pracovního úvazku, na pozici servírky nebo číšníka, která nemusí být obsazena uchazeči z cílových skupin. Pracovní místa zřízená pro cílové skupiny obyvatel jsou prioritně obsazována klienty Terapeutické komunity Němčice, kteří přestoupili do třetí fáze léčebného procesu, ve kterém se v rámci resocializace, po dobu maximálně třech měsíců, pokouší o návrat k pracovním návykům, o začlenění se do pracovního

kolektivu. v případě, že se v terapeutické komunitě nikdo z klientů nenachází ve třetí fázi léčby, je pracovní místo obsazeno, po nezbytně nutnou dobu, uchazečem z řad osob s tělesným postižením ve spolupráci s Úřadem práce České republiky – krajské pobočky České Budějovice – kontaktního pracoviště Strakonice. Projekt „Sociální podnik – Cukrárna Sedmička Strakonice“ byl zřízen za podpory fondu Evropské unie, Integrovaného operačního programu – Evropského fondu pro regionální rozvoj pod registračním číslem projektu CZ.1.04/3.1.06/30.00166 z celkovou alokovanou částkou 2.290.410 Kč (<http://www.cukrarna7.cz/>).

### **2.1.2. SANANIM, z.ú.**

SANANIM z.ú. se stal v roce 2005 zřizovatelem a také stoprocentním vlastníkem samostatného právního subjektu SANANIM Charity services, s.r.o., zejména pak sociálního podniku Café Therapy a chráněné keramické dílny Charity Shop. Oba tyto podniky poskytují možnost chráněného zaměstnávání klientů SANANIM z.ú., především pak klientům po ukončení léčebného programu terapeutických komunit jím zřizovaných. Veškerý zisk pocházející z činnosti restaurace a kavárny Café Therapy a chráněné keramické dílny Charity Shop jsou použity pro dobročinnou, léčebnou a preventivní činnost poskytovanou SANANIM z.ú.

(<http://www.sananim.cz/projekty/sananim-charity-services.html>).

### **2.1.3. Terapeutická komunita Němčice**

Terapeutická komunita Němčice je jedním ze zařízení zřízených nestátní neziskovou organizací SANANIM z.ú.. Založena byla roku 1991 jako první komunita zajišťující dlouhodobou pobytovou léčbu osob závislých na nealkoholových drogách v České republice. Současné zařízení je provozováno na základě zákona 379/2005 Sb., o opatřeních k ochraně před škodami působenými tabákovými výrobky, alkoholem a jinými návykovými látkami a o změně souvisejících zákonů, je registrovanou sociální službou dle zákona 108/2006 Sb., o sociálních službách a je držitelem certifikátu odborné způsobilosti pro poskytování rezidenční léčby v terapeutické komunitě, vydaného Radou vlády pro koordinaci protidrogové politiky. Hlavním cílem Terapeutické komunity Němčice, která je určena dospělým **osobám ohroženým závislostí nebo závislých na návykových látkách**, je poskytování pomoci, prostřednictvím zajištění dlouhodobé pobytové léčby a sociální rehabilitace, připravit se k plnohodnotnému a uspokojivému zapojení do běžného života ve společnosti

a podle individuálních potřeb dosáhnout zlepšení stavu v oblasti tělesné, duševní a sociální. Principy práce terapeutů jsou založeny na dodržování etického kodexu pracovníka respektujícího základní lidská práva klienta, jeho svobodnou vůli rozhodovat o vstupu do léčebného procesu a jeho postupu, dále pak zahrnují široké spektrum psychoterapeutických, zdravotnických a sociálních služeb pro klienty komunity, ale i jejich rodinné příslušníky a širší sociální okolí, individuální přístup k potřebám klientů bez rozdílu pohlaví, rasy, politického přesvědčení, náboženského vyznání, společenského postavení, psychického či fyzického stavu a socioekonomických možností, a to vše v podmínkách bezpečného prostředí umožňujícího růst a změnu. Klienti jsou přijímáni pouze prostřednictvím Kontaktního centra SANANIM z.ú. v Praze, kde je veden pořadník nástupů. Kapacita komunity je 20 klientů. Doba léčby je 10-15 měsíců, je rozdělena do 4 fází respektujících klientův růst a míru jeho změny a každý klient se částečně podílí na úhradě nákladů vzniklých pobytem v komunitě, a to denní úhrnnou částkou 103,- Kč za stravu a ubytování. Projekt Terapeutické komunity Němčice, je realizován za finanční podpory Úřadu vlády České republiky a Rady vlády pro koordinaci protidrogové politiky, Jihočeského kraje, Ministerstva práce a sociálních věcí a Magistrátu hlavního města Prahy ([http://www.sananim.cz/terapeuticka-komunita-nemcice-\(tkn\).html](http://www.sananim.cz/terapeuticka-komunita-nemcice-(tkn).html)).

## **2.2. Cíle a výzkumné otázky**

### **2.2.1. Cíle praktické části práce**

Hlavním cílem bakalářské práce je zjistit, jaké životní příležitosti mají účastníci modelu sociálního podniku, který jsem si zvolila. Dílčím cílem je zjistit, jak konkrétně ovlivnila jednotlivé účastníky možnost využití zaměstnání ve vybraném sociálním podniku. Přínos práce je v podání aktuálních informací o fungování a účelnosti modelu sociálního podniku nejen pro širší odbornou veřejnost, ale i případné nové zájemce o tento způsob sociální pomoci spojené s podnikáním, z řad zaměstnavatelů a v neposlední řadě by práce měla posloužit jako zpětná vazba pro poskytovatele služeb a léčebných programů pro osoby se zkušeností se závislostí na návykových látkách.



### **2.2.2. Výzkumné otázky**

Konkrétní podobu cílům práce a rámec pro zpracování závěrečné zprávy dávají výzkumné otázky. Byly stanoveny tyto výzkumné otázky: Jaké jsou rozdíly v očekávání a poslání této formy sociální pomoci z pohledu jejich uživatelů? Lze identifikovat rozdíly v očekávání a poslání této formy sociální pomoci z pohledu jejich uživatelů? Pokud ano, jaké?

## **2.3. Metodika**

### **2.3.1. Kvalitativní výzkum a jeho realizace**

Kvalitativní výzkumná strategie je provedena prostřednictvím dotazování formou polostrukturovaného rozhovoru. Výběrovým souborem jsou zaměstnanci sociálního podniku Cukrárna Sedmička Strakonice, pro něž byla pracovní místa speciálně vytvořena a využila jsem účelový (záměrný) výběr.

Kvalitativní metody se dnes uplatňují v nejrůznějších oborech, od psychologie, antropologie, sociologie a kriminologie přes pedagogické vědy, kulturologii nebo hospodářské vědy až po veřejné zdravotnictví či ošetrovatelství a vědy o sportu. v sociálních vědách neexistuje oblast, kde by se neprováděl kvalitativně orientovaný aplikovaný výzkum. Intenzivní zájem o kvalitativní přístupy vznikl jako reakce na jednostranný postoj, který za hodnotný výzkum považoval pouze statistické experimentální nebo observační studie hodnotící měřitelné vlastnosti. Kvalitativní výzkum je široké označení pro rozdílné přístupy bez existence jediného obecně uznávaného způsobu jak ho provádět. Obecně se kvalitativní výzkum provádí prostřednictvím intenzivního kontaktu výzkumníka s terénem nebo situací jedince nebo skupinou jedinců, tak aby zachytil jejich obvyklost, normálnost, reflektující jejich každodennost a objasnil jak se v daném prostředí a situaci chovají, proč jednají určitým způsobem a organizují své aktivity a interakce. Výzkumník, jenž je sám hlavním instrumentem výzkumu, získává data různého typu (přepis terénních poznámek z pozorování a rozhovorů, fotografie, audio a videozáznamy, deníky, osobní komentáře, poznámky, úřední dokumenty), které následně induktivně analyzuje a interpretuje, generuje hypotézy. Plán postupu výzkumu je pružný dle aktuálních potřeb a výsledků (Hendl, 2008, s. 23-25).

Podle Miovského (2006) je kvalitativní přístup v psychologických vědách přístupem využívajícím principů jedinečnosti a neopakovatelnosti, kontextuálnosti, procesuálnosti a dynamiky, v rámci něhož pracujeme s reflexivní povahou jakéhokoli psychologického zkoumání a pro popis, analýzu a interpretaci nekvantifikovatelných či nekvantifikovaných zkoumaných fenoménů vnitřní a vnější reality využívá kvalitativních metod.

### ***2.3.2. Zkoumaný soubor respondentů***

Výběrovým souborem jsou zaměstnanci sociálního podniku „Cukrárna 7“ Strakonice, pro něž byla pracovní místa speciálně vytvořena a využila jsem účelový (záměrný) výběr. Rozhovoru se zúčastnilo osm zaměstnanců sociálního podniku z Terapeutické komunity Němčice. Každý z účastníků rozhovoru byl seznámen s účelem vedeného rozhovoru a výzkumným cílem práce. Rozhovory byly vedeny s každým účastníkem jednotlivě v prostředí jejich domova nebo zaměstnání v časovém rozpětí 40 – 70 minut, byly zapisovány na záznamový arch a následně přepsány do elektronické podoby. Přepisy vedených rozhovorů jsou přílohou této bakalářské práce.

### ***2.3.3. Technika sběru dat***

Data byla získávána od účastníků výzkumu pomocí polostrukturovaného rozhovoru. Předem bylo připraveno více než 20 otázek, jejichž pořadí se podle vývoje jednotlivých rozhovorů upravovalo a dle potřeby a vhodnosti se v průběhu rozhovorů pokládaly otázky doplňujícího charakteru. Rozhovory měly za cíl získat subjektivní názory a informace o osobních zkušenostech přímých účastníků výzkumu. Výzkum byl prováděn v březnu roku 2015.

K analýze dat byla použita metoda trsů podle Miovského (2006), pomocí které byly výroky roztríděny do skupin na základě podobnosti. Z nashromážděných výroků v jednotlivých trsech pak vznikly podkategorie podle různých postojů respondentů k danému problému a ty pak byly dále analyzovány.

## **2.4. Výsledky výzkumu**

Pro výzkum bylo osloveno 8 komunikačních partnerů. Jednalo se o čtyři ženy a čtyři muže. Všichni byli klienty Terapeutické komunity Němčice a všichni byli po dobu třech měsíců zaměstnání v rámci léčby v sociálním podniku „Cukrárna 7“ ve Strakonících.

Věková hranice komunikačních partnerů se pohybovala v rozhraní 25 – 40 let. Tři ženy a dva muži byli účastníky této formy léčby závislosti prostřednictvím terapeutické komunity poprvé. U ostatních se jednalo o druhý pokus dokončení celého procesu léčby. U všech se jednalo o léčbu dlouhodobé závislosti na nealkoholových drogách. Tři z komunikačních partnerů mají ukončené středoškolské vzdělání s maturitou a pět je vyučeno v některém z učebních oborů. Jednou z podmínek rozhovoru byla anonymita, proto jsou komunikační partneři označeni číslem od 1 do 8 tak, aby byla anonymita plně zachována (tabulka 3).

**Tabulka 3 - Základní charakteristika komunikačních partnerů (KP)**

Komunikační partner	Délka závislosti	Vzdělání	Pořadí léčby
KP 1	5 let	vyučena	1
KP 2	12 let	vyučen	2
KP 3	5 let	vyučena	1
KP 4	8 let	vyučen	2
KP 5	11 let	ÚSO	2
KP 6	5 let	ÚSO	1
KP 7	8 let	vyučena	1
KP 8	10 let	ÚSO	1

*Zdroj: vlastní výzkum*

Názvy vytvořených tabulek byly odvozeny od tematického zaměření jednotlivě vzniklých trsů, které byly vytvořeny analýzou získaných kvalitativních dat. Výroky komunikačních partnerů (KP) byly analyzovány a rozděleny do šesti okruhů.

První okruh se týká zkušeností **KP se zaměstnáním** před léčbou i během léčby (tabulka 4). Výroky, se kterými KP souhlasí, jsou označeny křížkem.

**Tabulka 4 - Zaměstnání**

Otázka a výrok		KP 1	KP 2	KP 3	KP 4	KP 5	KP 6	KP 7	KP 8
Zaměstnán před léčbou	ano	X	X	X		X	X	X	X
	ne				X				
Zaměstnán v minulosti v sociálním podniku	ano								
	ne	X	X	X	X	X	X	X	X
Zaměstnán během léčby	ano	X	X	X	X	X	X	X	X
	ne								
Zvolil jste si sám zaměstnavatele v rámci léčby	ano	X	X	X	X	X	X	X	X
	ne								

*Zdroj: vlastní výzkum*

Téměř všichni komunikační partneři byly, již před nástupem do léčebného programu v terapeutické komunitě, někdy zaměstnání. Pouze komunikační partner č. 4 nebyl, před počátkem léčby v terapeutické komunitě, zaměstnán. Všichni komunikační partneři také shodně uvedli, že se zaměstnáním v sociálním podniku stejného nebo obdobného zaměření nemají z minulosti žádné zkušenosti a také shodně uvedli, že zaměstnání po určitou dobu (3 měsíce) a v určité fázi probíhající léčby mimo komunitu je povinnou součástí úspěšného dokončení celého procesu léčby v terapeutické komunitě, proto všichni byli během léčby zaměstnání. Někteří komunikační partneři věděli o možnosti vlastního výběru zaměstnání během léčby, ale většina shodně uvedla, že tento konkrétní sociální podnik a jeho nabídka zaměstnání, byla v době nedostatku krátkodobých pracovních příležitostí, nejjednodušší cestou jak naplnit požadavky celého léčebného programu v terapeutické komunitě a jinou pracovní příležitost ani nehledali.

Druhý okruh, na který byl rozhovor s komunikačními partnery zaměřen, se týkal **výhod a vhodnosti tohoto typu sociálního podniku (tabulka 5)**. Vzhledem k faktu, že každý z komunikačních partnerů má jiné vzdělání a pracovní praxi, někteří nemají žádné dosavadní pracovní zkušenosti, bylo předmětem zájmu především to, jak vnímali nové pracovní prostředí a fakt, že se jedná o sociální podnik.

**Tabulka 5 - Výhody a vhodnost sociálního podniku**

Otázka a výrok		KP 1	KP 2	KP 3	KP 4	KP 5	KP 6	KP 7	KP 8
Je pro Vás práce v sociálním podniku výhodou	ano	X	X	X	X	X	X	X	X
	ne								
Je konkrétně tento sociální podnik vhodný pro každého	ano			X	X	X	X	X	X
	ne	X							
Je tato forma sociální pomoci účinná	ano	X	X	X	X	X	X	X	X
	ne								
Je existence sociálních podniků důležitá	ano	X	X	X	X	X	X	X	X
	ne								
Provozoval/a byste sociální podnik	ano	X	X		X	X	X	X	X
	ne			X					

*Zdroj: vlastní výzkum*

KP u této série otázek odpovídali velmi podobně. Je možné konstatovat, že pro sledovanou skupinu KP je daná pracovní pozice v sociálním podniku výhodná s ohledem na předchozí životní nebo pracovní zkušenosti, již z toho ohledu, že KP získají vlastní pracovní zkušenosti i určité pracovní zkušenosti, které by následně mohly být uvedeny na CV při hledání dalšího zaměstnání, ale hlavní výhodnost je KP spatřována v jistotě zaměstnání v době kdy je potřebné nastoupit tuto fázi léčebného programu. Odpovědi ohledně vhodnosti zaměstnání v konkrétním sociálním podniku pro klienty terapeutické komunity, jsou téměř shodně kladné. Pouze KP číslo jedna se nedomnívá, že by konkrétní pracovní povinnosti byly vhodné a zvládnutelné každým a KP číslo dva neví a nemůže posoudit, zda-li pracovní vytížení je vhodné pro každého člena terapeutické komunity. V případě dotazu týkajícího se účinnosti tohoto typu sociální pomoci a důležitosti existence sociálních podniků byla odpověď všech KP naprosto shodně, kladná. Dle jejich vyjádření jsou právě oni důkazem účinnosti tohoto typu sociální pomoci a jsou přesvědčeni o potřebě existence takovýchto nebo obdobných sociálních podniků.

O významu sociálních podniků KP nepochybují. U otázky týkající se provozování vlastního sociálního podniku uvedl KP číslo tři zápornou odpověď. Ostatní komunikační partneři by za určitých podmínek sociální podnik provozovali. Limitující je pouze nedostatek potřebných finančních prostředků na start a provoz sociálního podniku a jisté obavy z nejistoty, a to i z důvodu náročnosti administrativní a právní pro založení sociálního podniku, což je v podmínkách ČR o to složitější, že platná právní úprava je diverzifikována do vícera platných právních předpisů. Většina KP by zvolila jiné zaměření sociálního podnikání. Chybí jim rozmanitost pracovního zařazení.

Třetí okruh otázek, na který byl rozhovor s komunikačními partnery zaměřen, se týkal **negativ sociálního podniku** z pohledu jednotlivých KP (tabulka 6). Vzhledem k faktu, že někteří z komunikačních partnerů nemají žádnou předchozí zkušenost s jakýmkoliv typem zaměstnání a polovina KP byli muži, kteří s největší pravděpodobností vykonávají pracovní činnosti související s pracovním zařazením v cukrárně ve velmi omezené míře, mnohdy úplně poprvé, bylo předmětem zájmu především to, zda-li někoho nepřekvapila např. nějaké nepříjemná pracovní činnost, a jestli se domnívají, že by bylo potřebné provedení některých změn v provozu podniku z jejich pohledu.

**Tabulka 6 - Negativa sociálního podniku**

Otázka a výrok		KP 1	KP 2	KP 3	KP 4	KP 5	KP 6	KP 7	KP 8
Překvapilo Vás něco neočekávaného	ano		X	X	X			X	X
	ne	X				X			
Setkal/a jste se s něčím pro Vás nepříjemným	ano								
	ne		X	X	X	X	X	X	X
Navrhoval/a byste změny v daném podniku	ano			X			X		
	ne	X	X		X	X		X	X

*Zdroj: vlastní výzkum*

Z hlediska hodnocení negativ ve vztahu k sociálnímu podniku ze strany KP je možné konstatovat, že nikdo z KP se v rámci pracovní pozice neseťkal s nějakým negativním vjemem nebo zážitkem, související s jeho pracovní pozicí, pokud nebudeme přihlížet

k faktu, že každého KP neoslovilo pracovní zařazení v sociálním podniku. Naopak byli KP ve většině případů příjemně překvapeni vřelým přijetím ostatními členy pracovního kolektivu a jejich příjemným chováním. Vyjma KP číslo jedna a KP číslo pět, které nic nepřekvapilo. Nicméně respondenti se k pracovní činnosti v sociálním podniku vyjadřují spíše pozitivně a jsem toho názoru, že konkrétní negativní zkušenosti jsou založeny na individuálních problémech. Z hlediska změn jsou návrhy respondentů minimální v tom ohledu, že respondenti neznají složité prostředí sociálního podnikání a sociální ekonomiky a ve většině případů ani potřeby této konkrétní cukrárny, a nedokážou proto tak účelně definovat konkrétní opatření, která by bylo vhodné přijmout pro případné zefektivnění činnosti tohoto konkrétního sociálního podniku. Možnou příčinou může být i fakt, že nastupují do tohoto zaměstnání s vědomím přechodné doby jejich účasti, proto z jejich pohledu nepotřebují cokoli v chodu cukrárny měnit. Opakující se zmínkou směrem k případným změnám v sociálním podniku, bylo snad jen zpřísnění režimu pro klienty terapeutické komunity. Někteří KP se domnívají, že méně pracovních úlev znamená lepší připravenost na „běžný“ pracovní režim v budoucím zaměstnání mimo sociální podnik.

Čtvrtý okruh otázek, na který byl rozhovor s komunikačními partnery zaměřen, se týkal zhodnocení **vlivu sociálního podniku na léčbu** (tabulka 7), součástí níž je i krátkodobé zaměstnání v uvedeném sociálním podniku a také, jestli zaměstnání ovlivňuje léčbu jednotlivce a je z jejich osobního pohledu uskutečňována v dostačujícím časovém rozsahu.

**Tabulka 7 – Vliv sociálního podniku na léčbu**

Otázka a výrok		KP 1	KP 2	KP 3	KP 4	KP 5	KP 6	KP 7	KP 8
Je délka pracovního poměru v rámci léčby dostačující	ano	X		X	X	X	X	X	X
	ne		X						
Ovlivnil tento sociální podnik Vaši léčbu	ano	X	X	X	X	X	X	X	X
	ne								
Ukončil/a jste léčbu	ano	X	X	X	X	X	X	X	X
	ne								

Otázka a výrok		KP 1	KP 2	KP 3	KP 4	KP 5	KP 6	KP 7	KP 8
Doporučil/a byste tento léčebný program	ano	X	X	X	X	X	X	X	X
	ne								

*Zdroj: vlastní výzkum*

U tohoto souboru otázek se KP vyjadřovali veskrze pozitivně ke své pracovní účasti v rámci sociálního podniku. Všichni KP shodně uvedli, že délka pracovního poměru během absolvování léčby v terapeutické komunitě je tříměsíční a dostačující a všichni by určitě tento léčebný program doporučily i ostatním osobám se stejnou nebo podobnou formou závislosti. KP číslo dvě se domnívá, že délka pracovního poměru v sociálním podniku v průběhu programu terapeutické komunity je nedostačující. Domnívá se, že by měla být rozhodně prodloužena. Nicméně zkušenosti respondentů ukazují na to, že jsou schopni efektivně zvládnout navržený léčebný proces, jehož je zaměstnání mimo komunitu nedílnou součástí, a samostatně jsou také schopni doporučit daný léčebný program i účast v sociálním podniku také dalším osobám, pro které by mohl být relevantní. Všichni komunikační partneři uvádějí, že jejich léčba byla vykonávanou prací ovlivněna, a to z důvodu její nevyhnutelnosti z programu celého procesu léčby v terapeutické komunitě. Při dostatečné podpoře ze strany státu i dalších institucí je pak možné přijmout pracovní příležitosti v sociálním podniku jeho relevantní formu léčebného procesu se zkušenostmi jak ze zahraniční, tak české praxe.

Pátý okruh rozhovoru, je zaměřen na zhodnocení vlivu získaných pracovních zkušeností v sociálním podniku na současné zaměstnání komunikačních partnerů a celkové srovnání **sociálního podniku se současným zaměstnáním** KP (tabulka 8), pokud nějaké zaměstnání vykonávají a mají tedy možnost srovnání.

**Tabulka 8 - Sociální podnik versus současné zaměstnání**

Otázka a výrok		KP 1	KP 2	KP 3	KP 4	KP 5	KP 6	KP 7	KP 8
Jste v současné době zaměstnán/a	ano	X		X	X	X	X	X	X
	ne		X						



Otázka a výrok		KP 1	KP 2	KP 3	KP 4	KP 5	KP 6	KP 7	KP 8
Ovlivnily Vás pracovní zkušenosti získané v sociálním podniku	ano	X		X	X	X		X	X
	ne								
Využil/a jste získané dovednosti a zkušenosti v současném zaměstnání	ano	X				X		X	X
	ne			X			X		
Je rozdíl mezi zaměstnání v sociálním podniku a Vaším současným zaměstnáním	ano	X		X	X	X	X	X	X
	ne								

*Zdroj: vlastní výzkum*

Jak vyplývá z odpovědí jednotlivých KP, tak zaměstnanost dotazovaných po ukončení léčebného programu v terapeutické komunitě je téměř sto procentní. Pouze komunikační partner číslo dvě uvedl, že není zaměstnán v pravém slova smyslu, jelikož po ukončení léčby nastoupil do zařízení poskytující pobytové sociální služby. V tomto zařízení provádí pouze práce nezbytné pro chod zařízení. Za práci není finančně ohodnocen, práce je součástí terapie. Zde se projevuje výsledek celého léčebného programu terapeutické komunity. Všichni KP uvádějí, že stálé zaměstnání je nutností. Bez stálého finančního příjmu, by jejich léčbou nabyté sebevědomí mohlo klesat. Z výše zaznamenaného výsledku vyhodnocení výzkumu je zřejmé, že účast komunikačních partnerů v systému sociálního podniku v rámci léčebného programu terapeutické komunity, téměř všechny jednotlivce ovlivnila. Většina se cítí ovlivněna pozitivně, a to především získáním nových, nebo obnovou již dříve existujících pracovních návyků. Dále pro KP zaměstnání v cukrárně znamenala změnu jakési rutiny související s dlouhodobým pobytem v terapeutické komunitě a podporu v podobě získání vyššího sebevědomí. V tomto smyslu se potvrdil hlavní účel provozování a zřízení tohoto sociálního podniku, a sice poskytnout zaměstnancům jakési zkušební nebo tréninkové prostředí, tedy mezistupeň na trhu práce a podpořit tím maximálně dosažení pozitivních výsledků v programu léčby v terapeutické komunitě. Odpovědi KP jsou zpětnou vazbou pro všechny zúčastněné na modelu sociálního podnikání. Většina oslovených se shoduje na faktu, že se cítí ovlivněni získanými zkušenostmi, návyky, posílením sebevědomí především v soukromém životě po ukončení léčby. Získané pracovní návyky sice

využijí v nových „civilních“ zaměstnání, ale pracovní zkušenosti a dovednosti získané během jejich působení na pracovní pozici v cukrárně nejsou pro většinu z nich využitelné v jejich současném zaměstnání, a to z důvodu zaměstnání v naprosto odlišném oboru, než je zaměření tohoto konkrétního sociálního podniku. Nicméně je možné hovořit o tom, že pro KP jsou získané pracovní zkušenosti v sociálním podniku přínosné. KP se shodují také na tom, že mezi zaměstnáním v sociálním podniku a na běžné pracovní pozici jsou poměrně velké rozdíly, a to zejména v přístupu zaměstnavatelů k zaměstnancům a k jejich vedení, v absenci jakýchkoliv pracovních úlev, které v sociálním podniku pociťovali v mnohdy neosobním přístupu ostatních spolupracovníků v pracovním kolektivu. Toto zjištění by mohlo signalizovat, že konkrétně v této modelové situaci sociálního podniku by bylo vhodné navodit podmínky více podobné běžnému zaměstnání i pro klienty terapeutické komunity. Tedy neposkytovat příliš pracovních úlev, ale zároveň zachovat individuální přístup ke každému jedinci, pro tyto zaměstnance z řad terapeutické komunity.

Šestý a poslední okruh otázek, na který byl rozhovor s komunikačními partnery zaměřen, se týkal případných **obav a očekávání** komunikačních partnerů souvisejících s jejich nástupem do nového neznámého prostředí zaměstnání (tabulka 9). Vzhledem k faktu, že každý z komunikačních partnerů byl z důvodu své závislosti a následné léčbě dlouhodobě izolován od „reálného běžného životního rytmu“ a během léčby v terapeutické komunitě v jakémsi chráněném a z jejich pohledu bezpečném prostředí, bylo předmětem zájmu především to, zda-li se u nich objevily jakékoliv obavy nebo očekávání před nástupem do zaměstnání v sociálním podniku, pokud ano, tak zda-li se naplnily, a jestli našli rozdíl mezi jejich prvotními očekáváními a skutečným přínosem.

**Tabulka 9 - Obavy a očekávání**

Otázka a výrok		KP 1	KP 2	KP 3	KP 4	KP 5	KP 6	KP 7	KP 8
Měl/a jste obavy před nástupem	ano	X	X			X		X	X
	ne			X	X		X		
Potvrdily se Vaše obavy	ano								
	ne	X	X		X	X	X	X	X

Otázka a výrok		KP 1	KP 2	KP 3	KP 4	KP 5	KP 6	KP 7	KP 8
Jaká byla Vaše očekávání	žádná	X		X		X	X		
	Změna a zisk návyků		X		X			X	X
Splnila se Vaše očekávání	ano		X		X			X	X
	ne								
Naleznete rozdíl mezi očekáváním a skutečným přínosem	ano	X	X	X	X	X		X	X
	ne								

*Zdroj: vlastní výzkum*

U tohoto souboru otázek KP uváděli, že měli před nástupem na pracovní pozice v rámci sociálního podniku jisté obavy, což může být s ohledem na jejich životní zkušenosti a problémy celkem předvídatelné, protože obecně se jednalo o obavy z komunikace s neznámými lidmi mimo terapeutickou komunitu, obavy z nezvládnutí pracovní náplně, obavy z přijetí do pracovního kolektivu a tyto obavy přímo souvisí s dlouhodobou léčbou v rámci programu terapeutické komunity a také s dlouhodobým vyřazením KP z běžného života vlivem jejich závislostí. Projevila se jejich dlouhodobější izolace od „reálného běžného života,“ způsobená dlouhodobým procesem léčby jejich závislostí, a i způsobem života předcházejícího léčbě. Velmi pozitivním zjištěním je, že ani v jednom případě se prvotní obavy před nástupem do zaměstnání nepotvrdily. KP uvádějí, že byli sami velmi mile překvapeni, že v zaměstnání je velmi vstřícný pracovní kolektiv, ale především si byli schopni potvrdit, že jsou schopni stále zvládat pracovní nasazení a to i v oboru, který nikdy před tím nevyzkoušeli. I tento poznatek je dobrou zpětnou vazbou pro poskytovatele léčby v programu terapeutické komunity. Další hodnotnou a pozitivní zpětnou vazbou pro zřizovatele terapeutické komunity i sociálního podniku je zjištění, že pokud KP měli nějaká očekávání před nástupem do zaměstnání, jako např. změna prostředí, získání nebo obnova pracovních návyků apod., tak se je podařilo ve všech případech naplnit. V této otázce zůstala oslovená skupina komunikačních partnerů rozdělena na dvě poloviny. Polovina z KP neměla před nástupem do zaměstnání žádná očekávání, prostě jen postupovali do další fáze léčebného programu a druhá polovina KP si svá očekávání

splnila a považují tuto fázi léčebného programu terapeutické komunity za velmi přínosnou a motivační.

## **2.5. Vyhodnocení**

Jak bylo uvedeno v úvodu práce, tak jejím cílem je mj. identifikovat jaké životní příležitosti mají účastníci modelu sociálního podniku. Jedná se o zvolený sociální podnik. Po provedeném výzkumu a zjištěných závěrech je možné konstatovat, že účast na modelech sociálních podniků pro jeho účastníky je celkově pozitivní a přínosná. Účastníci získají během práce v sociálním podniku pocit větší jistoty, získají nebo si obnoví jisté pracovní návyky, většinou si uvědomí, že jejich současná životní situace je řešitelná a vyzkouší si jakýsi návrat do „reality“ před ukončením své léčby v terapeutické komunitě. Z výsledku práce je zjevné, že ačkoliv pro své další zaměstnání po ukončení léčby nemusí komunikační partneři využít konkrétní pracovní dovednosti získané při plnění svých pracovních povinností v sociálním podniku, získáním jiných zkušeností z „běžného života“, bývají jejich následné životní příležitosti lépe a snadněji využívány a přijímány. Sociální podnik jim poskytuje rozšíření stávající pracovní kvalifikace, kterou mohou následně implementovat do svých CV, dává jim možnost řešení jejich finančních závazků a možnost uvědomění si, že jejich reálnou další životní příležitostí je získání stálého zaměstnání a stálého finančního příjmu. Významně kladným a prospěšným prvkem sociálního podniku jsou i ostatní zaměstnanci, kteří se nepotýkají s tak složitou životní situací jako konkrétní komunikační partneři, nebo již stejnou nebo obdobnou životní etapu zvládli a mohou proto být pro klienty terapeutické komunity jakýmsi „příklady dobré praxe“, motivátory, případně mentory a pomoci jim vytvořit si alespoň částečný náhled na své další životní příležitosti. Na tomto vzoru sociálního podniku se projevuje v textu práce již zmíněné plnění funkce jakéhosi mezistupně na trhu práce a i podstata sociálního podniku nezaměřující se prioritně na finanční zisk, ale na zisk např. v podobě přispění k regionálnímu řešení problémů s drogově závislými a s tím související kriminalitou. Jak tyto své následující životní příležitosti jednotliví účastníci konceptu sociálního podniku využijí, ale ovlivňuje mnoho dalších faktorů, které nelze pouhou účastí v systému sociálního podniku ovlivnit. Domnívám se, že výsledky provedeného výzkumu mohou být výbornou zpětnou vazbou nejen pro zřizovatele tohoto konkrétního sociálního podniku, ale i pro poskytovatele léčebného programu v terapeutické komunitě tohoto typu a případně i vzorovou situací pro některé další

zájemce o tento druh sociální pomoci. Je zjevné, že prioritní funkce a účel vzniku sociálního podniku jsou plněny a je i patrné, že tato fáze léčebného programu v terapeutické komunitě, která má přímou souvislost se sociálním podnikem, je účelná a úspěšná. Proto je potřebné nadále podporovat sociální ekonomiku, sociální podnikání a jednotlivé zájemce o vedení obdobných sociálních podniků. Právě z tohoto důvodu je v textu práce formulováno několik následných doporučení a návrhů, které by mohly mít pozitivní dopad jak na odbornou veřejnost, tak na i na nové zájemce o modely sociálních podniků, a také by mohly být prakticky uplatnitelné pro zaměstnavatele a pro poskytovatele služeb a léčebných programů pro osoby se zkušeností se závislostí na návykových látkách.

Z hlediska jednotlivých stanovených otázek, které byly formulovány, můžeme vyhodnotit následující.

### **Jaké jsou rozdíly v očekávání a poslání této formy sociální pomoci z pohledu jejich uživatelů?**

Podle teoretického vymezení sociálního podnikání a sociálních podniků je možné konstatovat, že jejich účelem je podpora sociálně vyloučených osob nebo dalších osob s nízkým vzděláním či dalšími problémy pracovního uplatnění na trhu práce. Můžeme konstatovat, že sociální podniky jsou účelnou formou sociální pomoci pro tyto osoby. Po provedené analýze a po zhodnocení názorů komunikačních partnerů je možné konstatovat, že očekávání jednotlivých komunikačních partnerů jsou rozdílná, nebo absentují. Někteří spatřují v sociálním podniku a v začlenění do tohoto modelu v podstatě stejné očekávání, která korespondují s posláním sociálního podniku. Nicméně některé osoby vnímají účast v sociálním podniku jako řešení jejich životní situace a nijak konkrétně se neztotožňují s posláním nebo s obsahem konceptu sociálního podniku. I přes existující rozdíly v očekávání jednotlivých uživatelů této sociální pomoci a jejím posláním, je možné konstatovat, že poslání a účel poskytování této formy sociální pomoci s pohledu jejich uživatelů zůstává zachován a měl by být udržován a rozvíjen.

### **Lze identifikovat rozdíly v očekávání a poslání této formy sociální pomoci z pohledu jejich uživatelů? Pokud ano, jaké?**

Po vyhodnocení šetření mezi komunikačními partnery je možné uvést, že můžeme identifikovat rozdíly v očekávání a v posláním sociálních podniků ze strany jejich

uživatelů. Při hodnocení odpovědí komunikačních partnerů bylo zjištěno, že jejich očekávání a přístup k sociálnímu podniku a začlenění do jeho struktury jsou buď celkově absentující, nebo spíše menšího rozsahu. V mnoha případech je to dáno tím, že se zaměstnanci těchto podniků musí často vypořádat s vlastními dopady své závislosti a jejich následných projevů, což se projevuje na jejich psychické i fyzické stránce. Stejně tak jejich očekávání a předpoklady toho, že by našli skutečně stabilní prostředí, jsou poměrně nízké. Někteří z respondentů si uvědomují, že účast a zaměstnání v sociálním podniku je pro ně možností jak dále najít další pracovní uplatnění a všichni si shodně uvědomují, že zapojení se do pracovního procesu v rámci léčebného procesu terapeutické komunity je jeho neoddělitelnou a tedy povinnou částí. Můžeme hovořit o tom, že i takto zde existuje určitý soulad s posláním sociálních podniků v praxi. Účastníci na projektu sociálního podniku spíše očekávají, že jim pomůže v úspěšném dokončení jejich léčby a v dalších souvisejících osobních problémech, a že v novém prostředí a mezi novými lidmi, kteří mohou mít také podobné problémy, budou moci své osobní problémy s konečnou platností vyřešit a případně získat svou ztracenou sebedůvěru. Z hlediska této stanovené výzkumné otázky a v tomto výzkumném vzorku lze konstatovat odlišnosti v očekávání a poslání této formy sociální pomoci a koncepce sociálního podniku z pohledu jednotlivých komunikačních partnerů, avšak ve výsledku je existence tohoto sociálního podniku spíše přínosem pro jeho účastníky. Z tohoto výzkumu vyplývá, že pokud jsou dodrženy základní znaky a principy sociálního podnikání/ sociálního podniku, tak je naplňován smysl a účelnost existence tohoto konkrétního sociálního podniku a může být považován za příklad dobré praxe.

## 3. Diskuse

### 3.1. Návrhy a doporučení pro budoucí praxi

Z výše uvedeného vyplývá potřeba dalšího rozvoje sociálního podnikání a podpora sociálních podniků v prostředí České republiky. Tento fakt se například prokázal i v rámci provedeného šetření, které bylo zpracováno v předchozí kapitole této práce.

Řešení v sektoru sociální ekonomiky představují takzvané "**sociální podniky pracovní integrace**", v originálním označení work integration social enterprises. Tyto podniky jsou autonomními ekonomickými entitami, jejichž hlavním cílem je profesionální integrace, ať už v rámci samotného podniku, nebo v běžných podnicích, osob, které zažívají na trhu práce vážné potíže jak s hledáním práce, tak s jejím získáním a udržením. Tato integrace se dosahuje produktivní aktivitou a osobně zaměřenou podporou nebo pomocí vzdělávání směřujícího ke zvýšení kvalifikace pracovníků. Sociální podniky jsou aktivní v různých sektorech, ale v Evropě jsou nejběžnějšími manuální práce, například na stavbách, stavebně tesařství, řemeslné práce, sběr a recyklace odpadu, údržba veřejných nebo zelených prostorů a balírny zboží (Davister, Defourny, Gregoire 2004, s. 3-4).

Právě výše uvedení autoři, ale i dosavadní praxe sociálního podnikání v rámci EU, rozlišují dále mezi čtyřmi základními způsoby integrace, které lze doporučit, dále rozvíjet a zaměřovat se na ně, a to podle aktuálních potřeb a možností každé ekonomiky, což je možné vztáhnout také na českou ekonomiku, konkrétně:

- a) přechodné zaměstnávání,
- b) tvorba permanentních, samofinancovaných pracovních míst,
- c) profesionální integrace s permanentními dotacemi,
- d) socializace přes produktivní aktivity.

Z charakterizace těchto možností lze v daném kontextu vybrat jako relevantní následující konkrétní řešení a doporučení:

#### **a) přechodné zaměstnávání**

Záměrem je poskytnout cílové skupině pracovní zkušenost, můžeme hovořit o tzv. přechodném zaměstnání nebo kvalifikační praxi během práce směřující k integraci těchto znevýhodněných osob do otevřeného trhu práce.

#### **b) tvorba permanentních, samofinancovaných pracovních míst**

Tato vize má za cíl vytvořit pro znevýhodněné osoby na trhu práce pracovní místa, která jsou stabilní a ve střednědobém horizontu udržitelná. v počáteční fázi se poskytují veřejné dotace, které kompenzují nedostatek produktivity cílové skupiny. Tyto dotace jsou často dočasné a postupně klesají, až dokud nejsou pracující konkurenceschopní na běžném trhu práce.

#### **c) profesionální integrace s permanentními dotacemi**

Pro většinu znevýhodněných skupin, pro které by bylo ve střednědobém horizontu těžké dosáhnout integrace do otevřeného trhu práce, se nabízejí stabilní pracovní místa dotovaná veřejnými orgány, včetně podniků, které jsou „chráněny“ před otevřeným trhem. Na takovýchto místech jsou zaměstnávání zejména tělesně hendikepovaní lidé, ale i lidé s těžkým "sociálním hendikepem".

#### **d) socializace přes produktivní aktivitu**

V této poslední kategorii není cílem profesionální integrace do otevřeného trhu práce, ačkoli tato možnost se nevylučuje, ale spíše resocializace cílových skupin pomocí sociálního kontaktu, dodržování pravidel, strukturovanějšího způsobu života, apod. Aktivita má tedy jen "napůl formální" status, v tom smyslu, že není regulovaná skutečným právním postavením či pracovní smlouvou. Tito zaměstnavatelé pracují zejména s lidmi s vážnými sociálními problémy, alkoholiky, drogově závislými, bývalými vězni a lidmi s vážnými fyzickými nebo mentálními hendikepy (Davister, Defourny, Gregoire, 2004, s. 4-5).

V rámci ČR, mimo výše uvedené případy sociálních podniků, reálně existují příklady sociálních podniků pracovní integrace. Jsou to různé kavárenské podniky v podmínkách kategorie a), resp. kategorie b); přesné rozlišení není možné, jelikož hranice mezi těmito dvěma kategoriemi je v praxi neostrá. Kategorie c) je v ČR rozšířena ve formě chráněných dílen a chráněných pracovišť. Z uvedeného vyplývá, že v zájmu obecně zvýšené poptávky po práci, a vůbec z hlediska zvyšování celkové zaměstnanosti



je pro ČR důležité podporovat rozvoj sociální ekonomiky. Pokud jde konkrétně o skupinu dlouhodobě nezaměstnaných, kteří jsou zároveň znevýhodněni nejistotou o jejich pracovních schopnostech, je možné k vybudování jejich profesního životopisu podporovat zejména sociální podniky pracovní integrace - typu a). Potenciálně by mohly být takovými společnostmi například inkluzivní podniky navrhované na základě právní úpravy zákona o obchodních korporacích a zákona o zaměstnanosti (Oravcová, 2013, s. 22-23).

Rovněž však lze podporovat zakládání podniků typu b), například družstevních, při dlouhodobém i krátkodobém nezaměstnaní, u nichž nejsou o jejich pracovních schopnostech velké pochybnosti, respektive, kteří je znají u sebe navzájem i přesto, že posoudit otevřený trh práce nejsou schopni. Je třeba pokračovat také v podpoře chráněných dílen, tedy sociálních podniků pracovní integrace typu c), a nezanedbávat ani podporu typu d).

### ***3.1.1. Návrhy pro změny legislativního prostředí v ČR z hlediska sociálního podnikání***

Jednou z klíčových legislativních změn by mohlo být umožnění transformace zanikajících podniků na družstvo. Jde o způsob, jakým je možné takové společnosti zachránit, a tím i zachovat pracovní místa. Ve Španělsku například takovou přeměnu v roce 2013 podstoupilo 70 společností, což je o 50 % více, než v roce předchozím, a zachráněných tak bylo více než 700 pracovních míst (Valdecasas, 2014, s. 27).

Pokud jde o družstevní podniky, současná legislativní úprava jejich statusu v rámci zákona o obchodních korporacích jim sice poskytuje právní jistotu, ale nepředstavuje žádnou zvláštní podporu oproti jiným typům podnikání. Družstva přitom naplňováním sociálního cíle demokratické participace stojí před těžší úlohou, než běžný hierarchický podnik, protože jejich vnitřní postupy a pravidla jsou přinejmenším zpočátku složitější. Jelikož legislativa tuto zvýšenou náročnost nerozeznává, neposkytuje jim za to ani žádnou kompenzaci. Bylo by vhodné uvažovat o tom, zda demokratické spolurozhodování není pro společnost jako celek hodnotou, jíž by se mělo napomáhat mírně zvýhodněným postavením kolektivních podniků. V souvislosti s právním postavením družstevních podniků je třeba i poznamenat, že současné nastavení systému motivace k podnikání je k družstvům částečně diskriminační. Zatímco uchazeči o zaměstnání může Úřad práce ČR poskytnout po splnění zákonných podmínek

příspěvek na samostatnou výdělečnou činnost, pro skupinu lidí plánujících založit družstvo za stejných podmínek finanční motivace neexistuje. Z teoretického hlediska je tedy zjevné, že pokud by se i zájemci o práci do potenciálního družstva seskupili, finančně je bezprostředně pro ně výhodnější se rozejít a stát se jednotlivými živnostníky, a to i v případě, kdy by v důsledku úspor z rozsahu měl větší podnik výraznější šanci na úspěch. Zkušenosti sdružení výrobních družstev naznačují, že nejde pouze o čistě teoretickou úvahu, ale o reálný problém, který brání v zakládání nových družstev. Legislativní úprava by spočívala v možnosti, že současný příspěvek na samostatnou výdělečnou činnost by mohli nezaměstnaní dostat také v případě, že by se rozhodli založit podnik společný a z přijatých příspěvků udělat svůj vklad do něj. Z hlediska státu by nešlo o dodatečné finance, pouze o vyrovnání hrací plochy pro různé formy podnikání.

V této souvislosti uvedené náměty nepředstavují komplexní návrh změn ke zlepšení legislativního prostředí pro sociální podnikání. Na vypracování takového komplexního návrhu a uskutečnění legislativních změn, je nezbytná aktivní spolupráce představitelů tohoto sektoru i odborníky na oblast sociální ekonomiky.

### ***3.1.2. Návrhy z hlediska finančních potřeb sociální ekonomiky***

Podle průběžné zprávy z procesu ex ante možností využití finančních nástrojů v České republice existuje velmi výrazná finanční mezera mezi poptávkou po finančních produktech pro malé a střední podniky obecně, a to včetně mikro podniků a včetně poptávky po investicích do sociálního podnikání a nabídkou takových produktů. Můžeme konstatovat, že určitá právní úprava a možnosti financování jsou uvedeny také v zákoně o podpoře malého a středního podnikání, ale v kontextu s některými jinými právními úpravami v rámci EU není česká právní úprava stále dostačující, ale podobně jsou na tom také země V4.

Poptávka po mikro financování pokrývá stávající oblast malého a středního podnikání, jakož i lidské zdroje v současnosti nezaměstnaných osob nebo osob ohrožených chudobou, kteří se považují za potenciální tvůrce podniků, kdyby jim byl usnadněn přístup k financování, který můžeme nazývat sociálním začleněním. V případě České republiky se potenciální mezera ve financích pro stávající mikro podniky na rok 2014 – 2016 pohybuje v rozsahu 850 – 950 milionů eur v porovnání s jinými

ekonomikami EU. Pokud jde o mikrofinance na sociální začlenění, finanční mezera představuje odhadem 650 milionů eur (PwC statistiky 2014 - 2016, s. 139-143).

Jak je zjevné, na podporu sociálního podnikání ze strany státu existuje rozsáhlá společenská objednávka. Kromě podpory v podobě konkrétních finančních nástrojů, které by byly šité na míru sociálním podnikům (PwC 2016, s. 151-153). Průběžná zpráva zároveň doporučuje využívat v kombinaci s návratnou pomocí i granty (PwC 2016, s. 119-121). Návratná pomoc je obecně správným nástrojem na podporu podnikání, které by mělo být konec konců udržitelné a tedy generovat výnos na své vlastní financování. Vzhledem ke specifickým obtížím, které jsou často spojené se sociálním podnikáním, je důležité poskytnout společnostem v sociální ekonomice elementární jistotu přežití, a to zejména u začínajících podniků. Zároveň však při poskytování grantové pomoci postupovat velmi opatrně, protože ne ve všech případech by měla být taková pomoc časově neomezená. Podle průběžné zprávy v současnosti pro sociální ekonomiku v žádoucí míře neexistuje ani grantová ani návratná pomoc. Nejdůležitějším získaným poznatkem je však fakt, že tyto společnosti bez ohledu na svou velikost nehlásí, že by byly podporovány státem, nebo relevantními finančními nástroji. Naznačuje to, že stávající režimy podpory ať už ve formě grantů nebo finančních nástrojů nejsou pro tuto skupinu vhodné či relevantní, nebo nebyly přiměřeným způsobem marketingově propagovány (PwC 2014, s. 116). Průběžná zpráva se věnuje i navrhovanému řešení problémů financování v podobě návratné pomoci, které je rozpracované na Ministerstvu financí ČR v podobě Fondu sociálních fondů rozvojového kapitálu. V Průběžné zprávě k projektu se uvádí, že výzvou při budoucím financování sociálních podniků bude vytvořit schéma návratné pomoci zahrnující holdingový fond a jiných finančních zprostředkovatelů. Takový specializovaný sociální fond by mohl poskytnout impuls na rozběh dalšího rozvoje sektoru sociální ekonomiky v rámci ČR. Schéma by se mělo, jako na konečné příjemce, soustřeďovat na právnické osoby, jako jsou podniky, nevládní organizace a neziskové organizace, jakož i na fyzické osoby, které v sociální ekonomice pracují (PwC 2014, s. 121).

## 4. Závěr

V závěru bakalářské práce bych chtěla reflektovat stav politických a sociálních předpokladů pro etablování sociální ekonomiky v českém prostředí a poukázat na prostor aplikace jejích iniciativ, které vnímáme jako potenciální přínos pro sociální a ekonomický rozvoj zejména na lokální úrovni. Zahraniční zkušenosti ukazují, že politické předpoklady se vážou nejen k vytvoření podpůrného prostředí (právní a ekonomické nástroje), ale zejména na komplexní porozumění jejím možným funkcím v prostoru veřejných politik. Laville (2009) například upozorňuje na riziko zúženého pojetí sociálního podnikání politickými elitami, které v něm mohou vnímat pouze pragmatickou odpověď na selhání státu a trhu v boji s nezaměstnaností. Bez přiměřené podpory životodárných zdrojů sociální ekonomiky (budování sociálního kapitálu, podpora podnikatelských dovedností, pěstování schopností pro spolupráci a sociální partnerství apod.), může zavedení sociálního podnikání mezi nástroje politiky zaměstnanosti hrozit rizikem selhání jeho očekávaných sociálních efektů (Laville, 2009, s. 244-246).

Toto riziko lze považovat za aktuální i u nás, pokud nedojde k přípravným veřejným a odborným diskusím k problematice sociální ekonomiky, jejího smyslu, potenciálu a možnostem ukotvit sociální podnik do našeho právního rámce, a to jako nástroj politiky zaměstnanosti, kde je nyní formulován jako nástroj pracovní integrace (klíčovým kritériem je zaměstnávání stanoveného procenta znevýhodněných uchazečů o zaměstnání spolu s poskytováním podpory a pomoci najít zaměstnání na otevřeném trhu práce) s funkcí mezistupně trhu práce (předpokládá se dočasné zaměstnání v sociálním podniku a zlepšení způsobilosti znevýhodněných uchazečů o zaměstnání uplatnit se na otevřeném trhu práce). Předností právní úpravy je, že neváže sociální podnik na žádnou konkrétní právní a organizační formu (je definován jako právnická nebo fyzická osoba), čímž otevírá prostor pro širokou škálu angažování podnikatelských, ale i veřejných a občanských organizací. Avšak bez cílené přípravy sociálních a podnikatelských předpokladů na lokální úrovni se může jen těžko stát udržitelným a efektivním nástrojem podpory místní zaměstnanosti. V podmínkách relativně vysoké nezaměstnanosti s její výraznou regionální koncentrací a stagnující tvorbou nových pracovních příležitostí je její funkce jako mezistupeň trhu práce limitní.

Pojem sociální podnik navíc získal v české veřejnosti negativní konotaci, protože absentovala široká odborná diskuse k dané problematice a současně se objevily nedostatky v jejich pilotních projektech, podpořených ministerstvem práce a sociálních věcí za předchozí vlády. Namítaný nepřiměřený rozsah podpory z veřejných zdrojů v případě těchto pilotních projektů můžeme pokládat spíše za "technický" problém. Domnívám se, že za neúspěchem pilotních sociálních podniků je zejména nedostatečné porozumění smyslu sociálního podnikání a nepřipravenost sociálních a podnikatelských předpokladů, kteří by reflektovali uvedené zahraniční zkušenosti. Tento neúspěch však vedl k politické diskreditaci tohoto pojmu, který bohužel může mít za následek skepticismus k tématu sociálního podnikání a sociální ekonomiky a jeho podpoře v našich podmínkách. I přes tuto negativní zkušenosti je však možné pokládat koncept sociálního podnikání a širší sociální ekonomiky za hodný pozornosti také v našich podmínkách. Za vhodnější než právní definování sociálního podniku však pokládám otevírání prostoru sociálnímu podnikání jako iniciativy, která umožňuje širší potenciál uplatnění na úrovni lokálního rozvoje, a to konkrétně například v podobě veřejně prospěšných či aktivačních prací. Jejich aplikace jako aktivit sociálního podnikání by znamenala napojení na rozvojové potřeby lokalit za uplatnění podnikatelských modelů, které by posílily jejich udržitelnost, smysluplnost a podpořily lokální rozvoj. Tento potenciál je však možné využít pouze při cíleném budování výzkumně identifikovaných klíčových sociálních a podnikatelských předpokladů. Pokud bychom chtěli rámcově vyhodnotit jejich stav v našich podmínkách, můžeme konstatovat, že z uváděných předpokladů máme limitní potenciál ve stavu lokálních společenství a jejich životaschopnosti reagovat na stávající potřeby a schopnost kolektivní akce na spontánní i institucionální úrovni. Výzkumné zjištění z relevantních sociologických výzkumů naznačují, že česká společnost je ovlivněna procesem individualizace, a to i v menších lokalitách, kde fungovala tradice sounáležitosti a vzájemné pomoci. Sociabilita lidí se orientuje spíše do neformálních sociálních sítí. Výzkumně je u nás potvrzena nízká a klesající úroveň všeobecné důvěry mezi lidmi a důvěry ke klíčovým společenským institucím. Sociální kapitál zakotven v mezilidských vazbách a sítích má tedy spíše individuální a úzce skupinovou funkčnost, což může požadavku budování lokálních partnerství jako inkubátoru sociálních inovací bránit. V zahraničí se organizují vzdělávací a tréninkové aktivity na podporu dovedností všech zúčastněných sociálních aktérů, které bychom přivítali také v našich podmínkách i s ohledem na výsledky výzkumné části bakalářské práce.

Za potenciální efekty sociální ekonomiky do budoucna v našich podmínkách je možné pokládat:

**Rozvoj zaměstnanosti** - umožňuje stimulaci nabídky pracovních příležitostí na lokální úrovni podle lokálních potřeb a na úrovni lokálních zdrojů.

**Rozvoj sektoru služeb** - tento není v českých podmínkách stále dostatečně přiměřeně rozvinutý, ani pokud jde o rozsah, ani pokud jde o strukturu, a to ve srovnání se zahraničím. Reprezentuje tak v mnoha lokalitách sníženou úroveň infrastruktury prostoru a civilizační zaostávání, které je limitní pro další rozvojové aktivity a příležitosti.

**Rozvoj sociálních služeb** - jejich rozsah a struktura jsou dlouhodobě nedostatečné a neumožňují plnohodnotný výkon sociální pomoci, která by se měla (podle koncepčních záměrů) více orientovat na výkon individualizované sociální práce s klienty v sociálním ohrožení. V současnosti dochází pod vlivem decentralizace spíše ke snižování počtu sociálních služeb, jejich kapacita je na efektivní výkon sociální pomoci nedostatečná. Sociální ekonomika by mohla pomoci zajistit méně profesionálně náročné sociální potřeby svépomocí aktivitami a laickou pomocí pod supervizním vedením.

**Posilování sociální inkluze a nová strategie sociální pomoci potřebným** - sociální ekonomika může nabízet pracovní příležitosti pro dlouhodobě nezaměstnané, lidi těžko zaměstnatelné s nízkou úrovní dosaženého vzdělání. Umožňovat pracovní začlenění a smysluplnost této práce pro konkrétní osoby pro konkrétní obec nebo komunitu. Zpravidla si takovou práci nelze zcela zajistit dostatečný finanční příjem postačující na pokrytí nákladů spojených s živobytím a bydlením, ale je možné nabídnout a poskytnout těmto zaměstnaným lidem zapojeným do programů sociální ekonomiky kombinaci příjmu ze zaměstnání a sociálních dávek. Sociální dávky by tak plnily motivační a reciproční funkci a minimalizovaly počet lidí v hmotné nouzi.

## 5. Seznam použitých zdrojů

DEFOURNY, J., 2006: *Économie sociale*. In: Laville, J.-L. – Cattani, D., 2006. Dictionnaire de l'autre économie. Paris: Gallimard, pp. 279-289.

DEFOURNY, J. – FAVREAU, L. – LAVILLE, J.-L., 2002: *Introduction to an International Evaluation*. In: Spear, R. – Defourny, J. – Favreau, L. – Laville, J.-L., 2002. Tackling Social Exclusion in Europe: The Contribution of The Social Economy. Aldershot: Ashgate, pp. 3-28.

DEFOURNY, J. – NYSSSENS, M., 2008: *Social Enterprise in Europe: Recent Trends and Developments*. WP no.08/01, EMES.

DEFOURNY, J. – NYSSSENS, M., 2006: *Defining Social Enterprise*. In: *Social Enterprise – At the crossroads of market, public policies and civil society*. London and New York: Routledge, pp. 3-26.

DOHNALOVÁ, M., 2006. *Sociální ekonomika v europeizaci českého hospodářství*. Studie 9/2006. Praha: NÚ JH.

DOHNALOVÁ, M. 2003. *Sociální podnikání v občanském sektoru ČR*. In: *Determinanty sociálního rozvoje – Sociálne podnikanie*. EU MB, Banská Bystrica 2003.

FAVREAU, L., 2002: *Canada: Social Mobilization, Insertion and Local Development in Canada (Québec)*. In: Spear, R. – Defourny, J. – Favreau, L. – Laville, J.-L., 2002. Tackling Social Exclusion in Europe: The Contribution of The Social Economy. Aldershot: Ashgate, pp. 71-92.

GOLDSMITH, S., 2010: *The Power of Social Innovation: how Civic Entrepreneurs Ignite Community Networks for Good*. San Francisco: Jossey-Bass.

HENDL, J., 2008. *Kvalitativní výzkum. Základní metody a aplikace*. Praha: Portál. 408 s. ISBN 80-7367-040-2.

HUNČOVÁ, M., 2010: *Ekonomický rozměr občanské společnosti*. Praha: Wolters Kluwer.

KORIMOVÁ, G. 2007a: *Predpoklady rozvoja sociálnej ekonomiky*. Banská Bystrica: UMB.

KORIMOVÁ, G. a kol., 2008: *Sociálne podnikanie a sociálny podnik*. Banská Bystrica: OZ Kopernikus.

DEFOURNY, J., NYSSSENS, M.: *Social Enterprise in Europe: Recent Trends and Developments*. WP no.08/01, EMES 2008.

DiMAGGIO, P., POWELL, W. 1983. *The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields*. In: *American Sociological Review*, vol.48, s.147-160.

KORIMOVÁ, G. 2007. *Predpoklady rozvoja sociálnej ekonomiky*. Banská Bystrica: UMB 2007. ISBN 978-80-8083-399-2.

KORIMOVÁ, G. a kol. 2007. *Sociálne podnikanie*. Banská Bystrica: OZ Kopernikus. 2007. ISBN 978-80-89288-14-4.

MIOVSKÝ, M., 2006. *Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu*. Praha: Grada. ISBN 80-247-1362-4.

*Social Enterprise. At the Crossroads of Market, Public Policies and Civil Society*. NICHOLLS, A. (ed.). 2008. Oxford: Oxford University Press 2006. ISBN-13: 978-0-19-928387-3.

*Social Enterprise. At the Crossroads of Market, Public Policies and Civil Society*. NYSSSENS, M. (ed.). 2006. London and New York: Routledge 2006. ISBN 0-415-37879-6.

*Tackling Social Exclusion in Europe*. (ed. SPEAR, R. a kol.) 2002. Aldershot, Ashgate 2002. ISBN 0 7546 1383 6.

YOUNG, R. 2008. *Social value and the Future of Social Entrepreneurship*. In: *Social Entrepreneurship. New Models of Sustainable Social Change*. Oxford: Oxford University Press 2008. ISBN-13: 978-0-19-928387-3, s. 56-73.



LUBELCOVÁ, G., 2011: *Sociálne inovácie – problematika vymedzenia a funkcií. In: Inovácie v sociálnych a verejných politikách (problémy konceptualizácie a nových nástrojov)* (ed. Lubelcová, G.). Bratislava: UK.

MAREŠ, P., 1998: *Nezaměstnanost jako sociální problém*. Praha: Slon.

MENDELL, M., 2009: *The Three Pillars of the Social Economy: the Quebec Experience. In: The Social Economy. International Perspectives on Economic Solidarity* (ed. Ash, A.). London: Zed Books, pp. 176-207.

*Social Entrepreneurship. New Models of Sustainable Social Change* (ed. Nicholls, A.), 2008. Oxford: Oxford University Press.

*Social Enterprise – At the crossroads of market, public policies and civil society* (ed. Nyssens, M.), 2006. London and New York: Routledge.

SPEAR, R., 2002. *United Kingdom: Labour Market Integration and Employment Creation*. In: SPEAR, R. – DEFOURNY, J. – FAVREAU, L. – LAVILLE, J.-L., 2002. *Tackling Social Exclusion in Europe: The Contribution of The Social Economy*. Aldershot: Ashgate, pp. 243-263.

SPEAR, R. – DEFOURNY, J. – FAVREAU, L. – LAVILLE, J.-L., 2002. *Tackling Social Exclusion in Europe: The Contribution of The Social Economy*. Aldershot: Ashgate.

PRÁCE a SOCIÁLNÍ POLITIKA, 2015. *Láká Vás sociální podnikání? Využijte bezplatnou odbornou pomoc!*. Press Publishing Group. 12(3),5. ISSN 0049-0962.

MONRÓZA, José Luise a Rafaela CHAVESE. *Sociální ekonomika v Evropské unii* [online]. 2012. Evropská komise: Evropská komise, 2012 [cit. 2017-07-25]. ISBN Evropská komise. Dostupné z: [http://www.eesc.europa.eu/resources/docs/a\\_ces11042-2012\\_00\\_00\\_tra\\_etu\\_cs.pdf](http://www.eesc.europa.eu/resources/docs/a_ces11042-2012_00_00_tra_etu_cs.pdf) .

DG EMPLOI (2013): *Social economy and social entrepreneurship - Social Europe guide, Volume 4*, <http://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=10027&langId=en> .

EESC (2012): *Sociálna ekonomika v Európskej únii: Zhrnutie správy, ktorú pre Európsky hospodársky a sociálny výbor vypracovalo Medzinárodné centrum pre výskum a informácie o verejnej, sociálnej a družstevnej ekonomike (CIRIEC)*, [http://www.eesc.europa.eu/resources/docs/a\\_ces11042-2012\\_00\\_00\\_tra\\_etu\\_sk.pdf](http://www.eesc.europa.eu/resources/docs/a_ces11042-2012_00_00_tra_etu_sk.pdf) .

PwC (2014): *SME Access to Finance: Market Assessment for the Czech Republic: Final Interim Report*, EIF.

Zákon č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti, 2004. In: Sbíрка zákonů České republiky, částka 143, s. 8270-8271.

Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích), 2012. In: Sbíрка zákonů České republiky, částka 34.

## 6. Seznam zkratk

- apod. - a podobně
- CV - akademický nebo profesní životopis (latinsky curriculum vitae)
- ČR - Česká republika
- ČNB - Česká národní banka
- EU - Evropská unie
- ERDF - Evropský fond pro regionální rozvoj (European Regional Development Fund)
- ESF - Evropský sociální fond
- HDP - hrubý domácí produkt
- JZD - Jednotné zemědělské družstvo
- KP - komunikační partner
- mj. - mimo jiné
- např. - například
- PwC - PricewaterhouseCoopers
- s. - strana
- tj. - to je
- V4 - Visegrádská čtyřka (Visegrádská skupina)

## 7. Přílohy

### Přepisy rozhovorů

#### Komunikační partner č. 1

**Byla jste zaměstnána před nástupem do terapeutické komunity?**

*Ano, většinou stále. Z něčeho jsem musela žít.*

**Byla jste již někdy dříve zaměstnána v podobném podniku zaměřeným na pomoc formou sociálního podnikání?**

*Ne, nikdy jsem se takhle neléčila.*

**Je povinnou součástí léčby v terapeutické komunitě zaměstnání mimo komunitu?**

*Ano, je to součást léčby.*

**Měla jste i jiné možnosti výběru mezi zaměstnavateli mimo komunitu kromě konkrétního sociálního podniku?**

*Měla, mohla jsem jít kamkoliv, kam by mě vzali, ale snadnější a rychlejší byla volba jistoty v cukrárně.*

**Považujete možnost zaměstnání v sociálním podniku, zřízeném na základě vzájemné dohody terapeutické komunity a provozovatele, za výhodu?**

*Ano, je to jednodušší a výhodnější. i v Praze, na doléčováku, je kafe Therapy a je to fajn.*

**Jaká je délka pracovního poměru v sociálním podniku během léčby?**

*3 měsíce*

**Jak tuto délku pracovního poměru v sociálním podniku hodnotíte?**

*Myslím, že je to akorát dostačující.*

**Obávala jste se něčeho před nástupem do zaměstnání v cukrárně?**

*Bála jsem se nového prostředí, lidí, a jestli budu po letech naprosto odlišné práce a hlavně dlouhodobé závislosti, schopná práci zvládnout.*

**Potvrdila se některá z Vašich obav?**

*Jsem ráda, že ne. Byla jsem moc spokojená.*

**Jaká byla Vaše očekávání v souvislosti se zaměstnáním v cukrárně?**

*Vůbec žádná, pokud si vzpomínám.*

**A co případná očekávání v souvislosti s léčbou?**

*K tomu to patří a tak to беру a moc o tom nepřemýšlím.*

**Jak konkrétně Vás práce v sociálním podniku ovlivnila?**

*Určitě jen pozitivně. Zjistila jsem, že jsem šikovná, že zvládám práci a našla jsem si kamarádku, spolupracovnici.*

**Překvapilo Vás něco, co jste neočekávala?**

*Ne, nebo možná jak to dobře šlo.*

**Domníváte se, že je tato forma sociální pomoci účinná?**

*Ano, když chcete, dostanete prostřednictvím takovéto pomoci šanci znovu začínat. Výhodou je, že ostatní ze zaměstnanců, tě mohou podpořit a inspirovat.*

**Nalezla byste nějaký rozdíl mezi Vaším očekáváním před nástupem do zaměstnání v cukrárně a skutečným přínosem po ukončení pracovního poměru?**

*Je zajímavé, že vzhledem k tomu, že jsem žádná očekávání neměla, tak asi ten podstatný rozdíl je ve skutečnosti, že to byla pro mě fakt dobrá zkušenost a přinesla mi samé dobré věci.*

**Domníváte se, že je práce v cukrárně vhodná pro každého klienta terapeutické komunity?**

*Ne, myslím, že každý by to nezvládl. Nemyslím jen fyzicky, ale hlavně psychicky. Zvládnout tenhle druh práce s egem, nebo nepřizpůsobivostí některých klientů komunity může být problém.*

**Ukončila jste léčbu v terapeutické komunitě?**

*Ano, a je to pro mě úspěch.*

**Přispělo nějakým způsobem k dokončení Vaší léčby zaměstnání v uvedeném sociálním podniku?**

*Ano, protože je to povinná součást a když jsem ji splnila, mohla jsem absolvovat ukončovací rituál a nastoupit další fázi na doléčováku v Praze.*

**Jste v současné době zaměstnána?**

*Ano. v Praze to nebyl problém.*

**Využila jste některé ze získaných zkušeností, znalostí, dovedností ze zaměstnání v sociálním podniku ve Vašem současném zaměstnání?**

*Ano, pracuji v podobném oboru. Předtím jsem pracovala v továrně, nebo obsluha čerpací stanice, takže cukrárna byla úplně nová zkušenost.*

**Myslíte, že Vám práce v sociálním podniku pomohla v dalším uplatnění po skončení léčby?**

*Určitě. Přinesla mi nejen zkušenosti, ale i sebevědomí pro další život.*

**Pocitujete nějaký rozdíl mezi zaměstnáním v sociálním podniku a současným zaměstnáním?**

*Asi několik úlev a ohledů v cukrárně. Ty teď v současném zaměstnání nemám. Nikdo neví, že jsem byla v léčbě a neberou na mě žádné ohledy.*

**Co byste navrhoval/a změnit v provozu tohoto konkrétního sociálního podniku?**

*Podle mě nic. Vše je OK, je to dobře nastavené.*

**Doporučila byste absolvování kompletního programu léčby v terapeutické komunitě osobě se stejnou nebo podobnou formou závislosti jako byla ta Vaše?**

*Určitě, je sice celkově dlouhá, ale má to svůj účel. po detoxu v psychiatrické léčebně, po měsíci, déle být nemůže, jsem si vybrala TK Němčice a nastoupila jsem. Rok a měsíc jsem byla v komunitě a potom jsem na půl roku musela na doléčovák, kde je zajištěno ubytování a terapeutické skupiny. Celou dobu musíme pracovat a platit nájem.*

**Myslíte, že je důležitá existence sociální pomoci formou provozování takovýchto sociálních podniků?**

*Určitě ano, je to většinou jediná šance přípravy a získání nějakých pracovních i osobních zkušeností pro další život.*

**Provozovala byste obdobný sociální podnik vy sama?**

*Klidně, pokud bych byla schopná zajistit si věci potřebné k provozu.*

**A jaké zaměření by ten Váš sociální podnik měl?**

*Je to jedno, nemám žádnou konkrétní představu, nepřemýšlela jsem o tom, ale vím, jak je potřebné pomáhat.*

## Komunikační partner č. 2

**Byl jste zaměstnán před nástupem do terapeutické komunity?**

*Ano, skoro pořád.*

**Byl jste již někdy dříve zaměstnán v podobném podniku zaměřeným na pomoc formou sociálního podnikání?**

*Ne, ale v komunitě jsem už byl, jen jsem nedokončil léčbu.*

**Je povinnou součástí léčby v terapeutické komunitě zaměstnání mimo komunitu?**

*Ano, a je to vítaná změna.*

**Měl jste i jiné možnosti výběru mezi zaměstnavateli mimo komunitu kromě konkrétního sociálního podniku?**

*Možnost byla, ale já nic nehledal, věděl jsem o cukrárně a nezaměstnanost byla dost velká.*

**Považujete možnost zaměstnání v sociálním podniku, zřízeném na základě vzájemné dohody terapeutické komunity a provozovatele, za výhodu?**

*Určitě, když je práce povinná, tak je alespoň možnost. Ale pro mě, který jsem nikdy v podobném oboru nepracoval, to nebylo úplně ideální. Trochu jsem bojoval.*

**Jaká je délka pracovního poměru v sociálním podniku během léčby?**

*3 měsíce.*

**Jak tuto délku pracovního poměru v sociálním podniku hodnotíte?**

*Klidně by mohla být delší, je to chráněné zázemí bez větších starostí, teď je to horší.*

**Obával/a jste se něčeho před nástupem do zaměstnání v cukrárně?**

*Asi ano. Jestli to budu zvládat, nevěděl jsem, do čeho jdu.*

**Potvrdila se některá z Vašich obav?**

*Ne, zvládnul jsem všechno a příjemně mě to překvapilo.*

**Jaká byla Vaše očekávání v souvislosti se zaměstnáním v cukrárně?**

*Čekal jsem změnu prostředí a lidí kolem sebe, očekával jsem změnu i u sebe. Měl jsem moc velké cíle.*

**Která Vaše očekávání se splnila?**

*Jen ta změna prostředí.*

**Jak konkrétně Vás práce v sociálním podniku ovlivnila?**

*No, mě ani nezměnila, jen mám teď několik spřízněných duší, dokážu být mezi normálními lidmi.*

**Překvapilo Vás něco, co jste neočekával?**

*Že jsem to zvládnul a příjemný kolektiv a dobrá komunikace.*

**Domníváte se, že je tato forma sociální pomoci účinná?**

*Určitě je, jen by jí mělo být víc.*

**Nalezl byste nějaký rozdíl mezi Vaším očekáváním před nástupem do zaměstnání v cukrárně a skutečným přínosem po ukončení pracovního poměru?**

*Zjistil jsem, že se to dá a to jsem si nemyslel.*

**Domníváte se, že je práce v cukrárně vhodná pro každého klienta terapeutické komunity?**

*Nevím, těžko říct, neuvažuju jako ostatní.*

**Ukončil jste léčbu v terapeutické komunitě?**

*Ano, tentokrát celou.*

**Přispělo nějakým způsobem k dokončení Vaší léčby zaměstnání v uvedeném sociálním podniku?**

*Ano. Splnil jsem si povinná část léčby, finančně jsem si polepšil a výborná byla podpora kolektivu.*

**Jste v současné době zaměstnán?**

*Ne, alespoň ne v normálním zaměstnání. Pracuju pro ústav, ve kterém bydlím.*

**Co byste navrhoval změnit v provozu tohoto konkrétního sociálního podniku?**

*Vůbec nic, já byl spokojený.*

**Setkal jste se během Vašeho působení v cukrárně s něčím pro Vás nepříjemným?**

*Nikdy a jsem za to rád.*



**Doporučil byste absolvování kompletního programu léčby v terapeutické komunitě osobě se stejnou nebo podobnou formou závislosti jako byla ta Vaše?**

*Určitě, je to šance.*

**Myslíte, že je důležitá existence sociální pomoci formou provozování takovýchto sociálních podniků?**

*Já jsem o tom přesvědčený, že je určitě důležitá.*

**Provozoval byste obdobný sociální podnik vy sám?**

*Určitě, kdybych vyhrál sportku, tak bych ho provozoval. Víc druhů specializace, aby byl možný výběr i v jiných oborech.*

### **Komunikační partner č. 3**

**Byla jste zaměstnána před nástupem do terapeutické komunity?**

*Ano, od vyučení téměř stále.*

**Byla jste již někdy dříve zaměstnána v podobném podniku zaměřeným na pomoc formou sociálního podnikání?**

*Ne, nikdy nebyl důvod.*

**Je povinnou součástí léčby v terapeutické komunitě zaměstnání mimo komunitu?**

*Ano, a já se na to těšila.*

**Měla jste i jiné možnosti výběru mezi zaměstnavateli mimo komunitu kromě konkrétního sociálního podniku?**

*Mohla jsem hledat kdekoliv, ale cukrárna byla jistota.*

**Považujete možnost zaměstnání v sociálním podniku, zřízeném na základě vzájemné dohody terapeutické komunity a provozovatele, za výhodu?**

*Určitě, jinak bych, možná, nemohla splnit poslední fázi léčby.*

**Jaká je délka pracovního poměru v sociálním podniku během léčby?**

*3 měsíce*

**Jak tuto délku pracovního poměru v sociálním podniku hodnotíte?**

*Jako dostatečně dlouhou.*

**Obávala jste se něčeho před nástupem do zaměstnání v cukrárně?**

*Ne, já už toho zažila.*

**Jaká byla Vaše očekávání v souvislosti se zaměstnáním v cukrárně?**

*Žádná, kromě splnění povinnosti v léčbě.*

**Jak konkrétně Vás práce v sociálním podniku ovlivnila?**

*Pozitivně, chtěla jsem pokračovat dál v léčbě a neselhat. to se podařilo.*

**Překvapilo Vás něco, co jste neočekávala?**

*Ano kolektiv, který byl bezvadný.*

**Domníváte se, že je tato forma sociální pomoci účinná?**

*Ano, jsem toho důkazem a doufám, že to tak zůstane.*

**Nalezla byste nějaký rozdíl mezi Vaším očekáváním před nástupem do zaměstnání v cukrárně a skutečným přínosem po ukončení pracovního poměru?**

*Určitě, vše bylo v klidu a v pohodě, a to jsem nečekala.*

**Domníváte se, že je práce v cukrárně vhodná pro každého klienta terapeutické komunity?**

*Asi ano.*

**Ukončila jste léčbu v terapeutické komunitě?**

*Ano a vážím si toho.*

**Přispělo nějakým způsobem k dokončení Vaší léčby zaměstnání v uvedeném sociálním podniku?**

*Ano, obrovská motivace pro další postup.*

**Jste v současné době zaměstnána?**

*Ano, to je nutnost.*

**Využila jste některé ze získaných zkušeností, znalostí, dovedností ze zaměstnání v sociálním podniku ve Vašem současném zaměstnání?**

*Ne, jsem v úplně jiném oboru.*

**Myslíte, že Vám práce v sociálním podniku pomohla v dalším uplatnění po skončení léčby?**

*Ano, ne v zaměstnání, ale v životě určitě.*

**Pocítujete nějaký rozdíl mezi zaměstnáním v sociálním podniku a současným zaměstnáním?**

*Určitě, a je obrovský. Žádné slitování.*

**Co byste navrhovala změnit v provozu tohoto konkrétního sociálního podniku?**

*Přiblížit se více reálnému zaměstnání, možná odbourání úlev pro klienty, neposkytovat je automaticky.*

**Setkala jste se během Vašeho působení v cukrárně s něčím pro Vás nepříjemným?**

*Vůbec s ničím.*

**Doporučila byste absolvování kompletního programu léčby v terapeutické komunitě osobě se stejnou nebo podobnou formou závislosti jako byla ta Vaše?**

*Stoprocentně. Jen chtít.*

**Myslíte, že je důležitá existence sociální pomoci formou provozování takovýchto sociálních podniků?**

*Jsem o tom přesvědčená.*

**Provozovala byste obdobný sociální podnik vy sama?**

*Ne, neměla bych chuť převzít odpovědnost za podnik i lidi.*

#### **Komunikační partner č. 4**

**Byl jste zaměstnán před nástupem do terapeutické komunity?**

*Ne nikdy.*

**Je povinnou součástí léčby v terapeutické komunitě zaměstnání mimo komunitu?**

*Ano pro každého kdo chce léčbu dokončit.*

**Měl jste i jiné možnosti výběru mezi zaměstnavateli mimo komunitu, kromě konkrétního sociálního podniku?**

*Nic jsem nehledal.*

**Považujete možnost zaměstnání v sociálním podniku, zřízeném na základě vzájemné dohody terapeutické komunity a provozovatele, za výhodu?**

*Pro mě určitě výhodou byla.*

**Jaká je délka pracovního poměru v sociálním podniku během léčby?**

*3 měsíce*

**Jak tuto délku pracovního poměru v sociálním podniku hodnotíte?**

*Úplně dostačující.*

**Obával jste se něčeho před nástupem do zaměstnání v cukrárně?**

*Ani ne, možná jaký tam bude kolektiv.*

**Potvrdila se některá z Vašich obav?**

*Ne, kolektiv byl moc dobrý.*

**Jaká byla Vaše očekávání v souvislosti se zaměstnáním v cukrárně?**

*Že konečně změním prostředí, poznám jiné lidi a snad mě to bude bavit.*

**Která Vaše očekávání se splnila?**

*První dvě, tedy změna prostředí a poznání jiných lidí, ano, ale bohužel práce mě nebavila.*

**Jak konkrétně Vás práce v sociálním podniku ovlivnila?**

*Byla to dobrá škola pro start do budoucí práce.*

**Překvapilo Vás něco, co jste neočekával?**

*Příjemně mě překvapilo přijetí zaměstnanců cukrárny.*

**Domníváte se, že je tato forma sociální pomoci účinná?**

*Rozhodně ano!*

**Nalezl byste nějaký rozdíl mezi Vaším očekáváním nástupem do zaměstnání v cukrárně a skutečným přínosem po ukončení pracovního poměru?**

*Nedělej práci, o které víš, že Tě bavit nebude, nemá to efekt, jaký si chtěl.*

**Domníváte se, že je práce v cukrárně vhodná pro každého klienta terapeutické komunity?**

*Ano, ale podle vlastní zkušenosti se asi každému nebude práce líbit.*

**Ukončil jste léčbu v terapeutické komunitě?**

*Ano. To bylo pro mě důležité.*

**Přispělo nějakým způsobem k dokončení Vaší léčby zaměstnání v uvedeném sociálním podniku?**

*Nevím, možná trochu pracovních návyků.*

**Jste v současné době zaměstnán?**

*Ano, ale v jiném oboru.*

**Myslíte, že Vám práce v sociálním podniku pomohla v dalším uplatnění po skončení léčby?**

*Ano, protože jsem zjistil, že to tak nemožné není, chodit do práce, a zvykl jsem si na finanční příjem.*

**Pocítujete nějaký rozdíl mezi zaměstnáním v sociálním podniku a současným zaměstnáním?**

*Rozhodně to, že práce, kterou teď dělám, mě opravdu baví a mám ji dobře zaplacenou. Určitě mám méně úlev v současné práci.*

**Co byste navrhoval změnit v provozu tohoto konkrétního sociálního podniku?**

*Ve vztahu ke mně jako klientovi terapeutické komunity a člověku ohroženým sociálním vyloučením, vůbec nic.*

**Setkal/a jste se během Vašeho působení v cukrárně s něčím pro Vás nepříjemným?**

*Ne, to nikdy.*

**Doporučil/a byste absolvování kompletního programu léčby v terapeutické komunitě osobě se stejnou nebo podobnou formou závislosti jako byla ta Vaše?**

*Rozhodně, ale musí hodně chtít.*

**Myslíte, že je důležitá existence sociální pomoci formou provozování takovýchto sociálních podniků?**

*Rozhodně. Jen by byl dobrý větší výběr v zaměření podniku.*

**Provozoval byste obdobný sociální podnik vy sám?**

*Za určitých okolností ano, jen s jiným cílovým zaměřením.*

### Komunikační partner č. 5

**Byla jste zaměstnána před nástupem do terapeutické komunity?**

*Ano, v muzeu, ale jen krátce. Později už nikdy.*

**Je povinnou součástí léčby v terapeutické komunitě zaměstnání mimo komunitu?**

*Ano, jedná se o poslední fázi.*

**Měla jste i jiné možnosti výběru mezi zaměstnavateli mimo komunitu kromě konkrétního sociálního podniku?**

*Ano, ale využila jsem cukrárnu.*

**Považujete možnost zaměstnání v sociálním podniku, zřízeném na základě vzájemné dohody terapeutické komunity a provozovatele, za výhodu?**

*Určitě, znamená pro klienty méně problémů při hledání zaměstnání.*

**Jaká je délka pracovního poměru v sociálním podniku během léčby?**

*3 měsíce*

**Jak tuto délku pracovního poměru v sociálním podniku hodnotíte?**

*Jako dostatečně dlouhou na rozkoukání.*

**Obávala jste se něčeho před nástupem do zaměstnání v cukrárně?**

*Ano. Hlavně jestli to stihnu a zvládnu, všechno mě děsilo i kolektiv, neměla jsem žádné pracovní návyky.*

**Potvrdila se některá z Vašich obav?**

*Ani ne, bylo to fajn.*

**Jaká byla Vaše očekávání v souvislosti se zaměstnáním v cukrárně?**

*Asi jsem ani žádné neměla.*

**Jak konkrétně Vás práce v sociálním podniku ovlivnila?**

*Vyzkoušela jsem si, že to můžu zvládnout bez drog, a jde to.*

**Překvapilo Vás něco, co jste neočekávala?**

*Vůbec nic. Vlastně možná příjemný kolektiv zaměstnanců.*

**Domníváte se, že je tato forma sociální pomoci účinná?**

*Jsem o tom přesvědčená.*

**Nalezla byste nějaký rozdíl mezi Vaším očekáváním před nástupem do zaměstnání v cukrárně a skutečným přínosem po ukončení pracovního poměru?**

*Očekávání nebyla, ale přínos byl především v pozitivní podpoře mého sebevědomí.*

**Domníváte se, že je práce v cukrárně vhodná pro každého klienta terapeutické komunity?**

*Ano, je to výzva, není to náročná práce.*

**Ukončila jste léčbu v terapeutické komunitě?**

*Ano a jsem na to hrdá.*

**Přispělo nějakým způsobem k dokončení Vaší léčby zaměstnání v uvedeném sociálním podniku?**

*Ano, protože je to povinná součást léčby a já tímto splnila.*

**Jste v současné době zaměstnána?**

*Ano, ale v úplně jiném oboru.*

**Využila jste některé ze získaných zkušeností, znalostí, dovedností ze zaměstnání v sociálním podniku ve Vašem současném zaměstnání?**

*Asi jen získané pracovní návyky, které jsem neměla.*

**Myslíte, že Vám práce v sociálním podniku pomohla v dalším uplatnění po skončení léčby?**

*Možná v mé jistotě, jít se ucházet o pracovní místo, jakékoliv.*

**Pocítujete nějaký rozdíl mezi zaměstnáním v sociálním podniku a současným zaměstnáním?**

*Ano velký, kolektiv v cukrárně na mě bral ohledy a šetřil mě. v současném zaměstnání je to těžší, tvrdá realita.*

**Co byste navrhovala změnit v provozu tohoto konkrétního sociálního podniku?**

*Ani nic, nastavený je to dobře.*

**Setkala jste se během Vašeho působení v cukrárně s něčím pro Vás nepříjemným?**

*Nikdy. Velmi příjemná spolupráce se stálým kolektivem pracovníků.*

**Doporučila byste absolvování kompletního programu léčby v terapeutické komunitě osobě se stejnou nebo podobnou formou závislosti jako byla ta Vaše?**

*Ano určitě, stačí chtít.*

**Myslíte, že je důležitá existence sociální pomoci formou provozování takovýchto sociálních podniků?**

*Určitě, má to smysl.*

**Provozovala byste obdobný sociální podnik vy sama?**

*Klidně, pokud bych měla k tomu podmínky, hlavně finanční podporu.*

### **Komunikační partner č. 6**

**Byl jste zaměstnán před nástupem do terapeutické komunity?**

*Ano, téměř stále. S menšími pauzami.*

**Byl jste již někdy dříve zaměstnán v podobném podniku zaměřeným na pomoc formou sociálního podnikání?**

*Ne, vůbec nikdy. Nebyla potřeba.*

**Je povinnou součástí léčby v terapeutické komunitě zaměstnání mimo komunitu?**

*Ano, v poslední fázi.*

**Měl jste i jiné možnosti výběru mezi zaměstnavateli mimo komunitu kromě konkrétního sociálního podniku?**

*Ano, ale nehledal jsem. Využil jsem jistotu cukrárny.*

**Považujete možnost zaměstnání v sociálním podniku, zřízeném na základě vzájemné dohody terapeutické komunity a provozovatele, za výhodu?**

*Rozhodně to usnadní dokončení léčby.*

**Jaká je délka pracovního poměru v sociálním podniku během léčby?**

*3 měsíce.*

**Jak tuto délku pracovního poměru v sociálním podniku hodnotíte?**

*Ideální délka. Plně dostačující.*

**Obával jste se něčeho před nástupem do zaměstnání v cukrárně?**

*Nebyl důvod, takže neobával.*



**Jaká byla Vaše očekávání v souvislosti se zaměstnáním v cukrárně?**

*Očekával jsem práci v kuchyni, nic víc.*

**Jak konkrétně Vás práce v sociálním podniku ovlivnila?**

*Nemám pocit, že by mě ovlivnila.*

**Domníváte se, že je tato forma sociální pomoci účinná?**

*Jsem přesvědčen, že je účinná.*

**Domníváte se, že je práce v cukrárně vhodná pro každého klienta terapeutické komunity?**

*Rozhodně ano. Je to výzva.*

**Ukončil jste léčbu v terapeutické komunitě?**

*Ano a moc mě to těší.*

**Přispělo nějakým způsobem k dokončení Vaší léčby zaměstnání v uvedeném sociálním podniku?**

*Především tím, že jsem splnil podmínku léčby.*

**Jste v současné době zaměstnán?**

*Ano, ale v úplně jiném oboru.*

**Využil jste některé ze získaných zkušeností, znalostí, dovedností ze zaměstnání v sociálním podniku ve Vašem současném zaměstnání?**

*Určitě ne. Nebylo co.*

**Pocítujete nějaký rozdíl mezi zaměstnáním v sociálním podniku a současným zaměstnáním?**

*Ano a obrovský. Nejen, že je to jiný obor, ale realita je mnohem tvrdší než cvičná cukrárna.*

**Co byste navrhoval/a změnit v provozu tohoto konkrétního sociálního podniku?**

*Určitě zmírnit úlevy pro klienty komunity. Realita je drsnější.*

**Setkal jste se během Vašeho působení v cukrárně s něčím pro Vás nepříjemným?**

*Vůbec s ničím.*

**Doporučil byste absolvování kompletního programu léčby v terapeutické komunitě osobě se stejnou nebo podobnou formou závislosti jako byla ta Vaše?**

*Rozhodně doporučil. Musí jen chtít začít.*

**Myslíte, že je důležitá existence sociální pomoci formou provozování takovýchto sociálních podniků?**

*Ano. Mnohdy bychom totiž neměli šanci si ověřit své schopnosti v chráněném prostředí.*

**Provozoval byste obdobný sociální podnik vy sám?**

*Ano, ale rozhodně v jiném oboru. Možná, že to někdy zkusím.*

### **Komunikační partner č. 7**

**Byla jste zaměstnána před nástupem do terapeutické komunity?**

*Ano, skoro pořád.*

**Byla jste již někdy dříve zaměstnána v podobném podniku zaměřeným na pomoc formou sociálního podnikání?**

*Ne, nikdy jsem to nepotřebovala.*

**Je povinnou součástí léčby v terapeutické komunitě zaměstnání mimo komunitu?**

*Ano je a je to dobře.*

**Měla jste i jiné možnosti výběru mezi zaměstnavateli mimo komunitu kromě konkrétního sociálního podniku?**

*Ne, protože jsem žádné nehledala.*

**Považujete možnost zaměstnání v sociálním podniku, zřízeném na základě vzájemné dohody terapeutické komunity a provozovatele, za výhodu?**

*Bez diskuse ano.*

**Jaká je délka pracovního poměru v sociálním podniku během léčby?**

*3 měsíce.*

**Jak tuto délku pracovního poměru v sociálním podniku hodnotíte?**

*Jako naprosto dostačující.*

**Obávala jste se něčeho před nástupem do zaměstnání v cukrárně?**

*Intenzivního kontaktu (v rámci denní pracovní doby) s lidmi mimo komunitu po dlouhé době v léčbě a jak budu zvládat práci a jak mě bude tato práce bavit.*

**Potvrdila se některá z Vašich obav?**

*Ne, všechno překvapivě klapalo dobře.*

**Jaká byla Vaše očekávání v souvislosti se zaměstnáním v cukrárně?**

*Očekávala jsem opětovné osvojení návyků: ráno vstát, jít do práce, pracovat a večer se „v pořádku“ vrátit domů (do komunity), poctivě pracovat, být za práci odměněn.*

**Která Vaše očekávání se splnila?**

*Úplně všechna.*

**Jak konkrétně Vás práce v sociálním podniku ovlivnila?**

*Upevnění sebevědomí v souvislosti se schopností komunikovat, to samé v souvislosti s očekáváními.*

**Překvapilo Vás něco, co jste neočekávala?**

*Příjemně mě překvapilo přijetí zaměstnanců cukrárny.*

**Domníváte se, že je tato forma sociální pomoci účinná?**

*Rozhodně!*

**Nalezla byste nějaký rozdíl mezi Vaším očekáváním nástupem do zaměstnání v cukrárně a skutečným přínosem po ukončení pracovního poměru?**

*Před nástupem jsem si ani zdaleka neuvědomovala, jak výraznou pomocí do dalšího života pro mne práce v cukrárně může být.*

**Domníváte se, že je práce v cukrárně vhodná pro každého klienta terapeutické komunity?**

*Myslím, že je.*

**Ukončila jste léčbu v terapeutické komunitě?**

*Ano, celou i s doléčovací fází.*

**Přispělo nějakým způsobem k dokončení Vaší léčby zaměstnání v uvedeném sociálním podniku?**

*Přímou souvislost vnímám spíše s životem po ukončení léčby.*

**Jste v současné době zaměstnána?**

*Ano, ale dělám něco úplně jiného.*

**Využila jste některé ze získaných zkušeností, znalostí, dovedností ze zaměstnání v sociálním podniku ve Vašem současném zaměstnání?**

*Ano, ale jen zkušenosti na úrovni komunikace v zaměstnání.*

**Myslíte, že Vám práce v sociálním podniku pomohla v dalším uplatnění po skončení léčby?**

*Ano, určitě. v životě ano.*

**Pocítujete nějaký rozdíl mezi zaměstnáním v sociálním podniku a současným zaměstnáním?**

*Pocítuji ohromný rozdíl mezi zaměstnáním v cukrárně a svým aktuálním zaměstnáním. Nemyslím si ale, že by bylo díky tomu, že cukrárna je sociální podnik a současný zaměstnavatel komerční firma. je to lidmi v kolektivu.*

**Co byste navrhovala změnit v provozu tohoto konkrétního sociálního podniku?**

*Ve vztahu ke mně jako klientovi terapeutické komunity a člověku, který by měl být za pomoc vděčný, nic.*

**Setkala jste se během Vašeho působení v cukrárně s něčím pro Vás nepříjemným?**

*Ne, nikdy a s ničím.*

**Doporučila byste absolvování kompletního programu léčby v terapeutické komunitě osobě se stejnou nebo podobnou formou závislosti jako byla ta Vaše?**

*Rozhodně ano, ale není to nic lehkého.*

**Myslíte, že je důležitá existence sociální pomoci formou provozování takovýchto sociálních podniků?**

*Rozhodně, jsme toho důkazem.*

**Provozovala byste obdobný sociální podnik vy sama?**

*Za určitých okolností ano, jen s jiným cílovým zaměřením.*

### **Komunikační partner č. 8**

**Byl jste zaměstnán před nástupem do terapeutické komunity?**

*Ano. s menšími pauzami skoro pořád do nástupu na léčbu.*

**Byl jste již někdy dříve zaměstnán v podobném podniku zaměřeným na pomoc formou sociálního podnikání?**

*Nikdy, nebyl jsem na podobném léčení, takže nebyla potřeba, nebo příležitost.*

**Je povinnou součástí léčby v terapeutické komunitě zaměstnání mimo komunitu?**

*Ano, v poslední fázi, před nástupem na doléčovák.*

**Měl jste i jiné možnosti výběru mezi zaměstnavateli mimo komunitu kromě konkrétního sociálního podniku?**

*Kdybych hledal tak si myslím, že ano.*

**Považujete možnost zaměstnání v sociálním podniku, zřízeném na základě vzájemné dohody terapeutické komunity a provozovatele, za výhodu?**

*Ano, právě proto, že máte jistou práci pro poslední fázi léčby. je to bez stresu.*

**Jaká je délka pracovního poměru v sociálním podniku během léčby?**

*3 měsíce.*

**Jak tuto délku pracovního poměru v sociálním podniku hodnotíte?**

*Podle mého, jako naprosto dostačující.*

**Obával jste se něčeho před nástupem do zaměstnání v cukrárně?**

*Každodenního kontaktu s lidmi mimo komunitu po dlouhé době v léčbě a jak budu zvládat práci a jestli mě to v ní bude alespoň trochu bavit.*

**Potvrdila se některá z Vašich obav?**

*Jsem rád, že ne. Všechno šlo dobře.*

**Jaká byla Vaše očekávání v souvislosti se zaměstnáním v cukrárně?**

*Opětovné osvojení návyků, ráno vstát, jít do práce, pracovat a večer se „v pořádku“ vrátit domů, myslím do komunity, poctivě pracovat, být za práci odměněn.*

**Která Vaše očekávání se splnila?**

*Úplně všechna.*

**Jak konkrétně Vás práce v sociálním podniku ovlivnila?**

*Upevnil jsem si sebevědomí v souvislosti se schopností komunikovat, a to samé i v souvislosti s mými očekáváními.*

**Překvapilo Vás něco, co jste neočekával?**

*Příjemně mě překvapilo hezké přijetí od zaměstnanců cukrárny.*

**Domníváte se, že je tato forma sociální pomoci účinná?**

*Rozhodně a určitě to mohou potvrdit všichni z komunity, kteří zvládli celou léčbu.*

**Nalezl byste nějaký rozdíl mezi Vaším očekáváním nástupem do zaměstnání v cukrárně a skutečným přínosem po ukončení pracovního poměru?**

*Asi největším je zjištění, že jsem si před nástupem do práce ani zdaleka neuvědomoval, jak výraznou pomocí do dalšího života pro mne práce v cukrárně může být.*

**Domníváte se, že je práce v cukrárně vhodná pro každého klienta terapeutické komunity?**

*Určitě ano, ale není jí úplně jednoduché zvládnout.*

**Ukončil jste léčbu v terapeutické komunitě?**

*Ano a celou a mám z toho dobrý pocit.*

**Přispělo nějakým způsobem k dokončení Vaší léčby zaměstnání v uvedeném sociálním podniku?**

*Ano, protože bylo nutné ji absolvovat k ukončení léčby, ale přímou souvislost vnímám spíše s životem po ukončení léčby.*

**Jste v současné době zaměstnán?**

*Jsem, ale v jiném oboru než během léčby.*

**Využil jste některé ze získaných zkušeností, znalostí, dovedností ze zaměstnání v sociálním podniku ve Vašem současném zaměstnání?**

*Přesně ty co jsem očekával, tedy hlavně získané pracovní zkušenosti a návyk, které pro mě před závislostí byly běžné.*

**Myslíte, že Vám práce v sociálním podniku pomohla v dalším uplatnění po skončení léčby?**

*Jistě, je lepší nastoupit do „normálního“ zaměstnání s předchozím tréninkem.*

**Pocitujete nějaký rozdíl mezi zaměstnáním v sociálním podniku a současným zaměstnáním?**

*Pocituji ohromný rozdíl mezi zaměstnáním v cukrárně a svým aktuálním zaměstnáním, a to nejen v zaměření, ale i v přísnějším režimu.*

**Co byste navrhol změnit v provozu tohoto konkrétního sociálního podniku?**

*Ve vztahu ke mně, jako klientovi terapeutické komunity, vůbec nic.*

**Setkal jste se během Vašeho působení v cukrárně s něčím pro Vás nepříjemným?**

*Nikdy s ničím.*

**Doporučil byste absolvování kompletního programu léčby v terapeutické komunitě osobě se stejnou nebo podobnou formou závislosti jako byla ta Vaše?**

*Rozhodně ano a držel bych mu palce, ať mu to vyjde.*

**Myslíte, že je důležitá existence sociální pomoci formou provozování takovýchto sociálních podniků?**

*Samozřejmě ano. Naše zkušenosti to potvrzují.*

**Provozoval byste obdobný sociální podnik vy sám?**

*Za určitých okolností ano, jen s jiným výrobním zaměřením.*