



EVROPSKÁ UNIE
Evropské strukturální a investiční fondy
Operační program Praha – pól růstu ČR



ZÁVĚREČNÁ EVALUACE AKTIVIT V RÁMCI PO3 SE ZAMĚŘENÍM NA SOCIÁLNÍ PODNIKÁNÍ

Verze č. 5
4.března 2022



Obsah

1 Shrnutí výsledků a závěrů evaluace	1
1.1 Shrnutí výsledků a závěrů evaluace v českém jazyce	1
1.2 Shrnutí výsledků a závěrů evaluace v anglickém jazyce	5
2 Úvod	9
2.1 Sociální podnikání v České republice	9
2.2 Cíle a struktura evaluační zprávy	11
2.3 Evaluační tým a jeho role	12
3 Metodologie a výzkumná šetření	14
3.1 Metodologie evaluačních otázek a zdroje jejich dat	14
3.2 Zdroje dat	15
3.3 Popis sběru a analýzy dat	17
4 Výsledky evaluace	22
4.1 Případ první: S láskou ke knihám a tisku	23
4.1.1 Charakteristika projektu	23
4.1.2 Charakteristika podpořených osob	28
4.1.3 Kvalita života zaměstnanců – podpořených osob	31
4.1.4 Udržitelnost sociálního podnikání	34
4.2 Případ druhý: Instituce dostupné i těm, co hůře slyší	37
4.2.1 Charakteristika projektu	37
4.2.2 Charakteristika podpořených osob	41
4.2.3 Kvalita života podpořených osob - zaměstnanců	44
4.2.4 Udržitelnost sociálního podnikání	47
4.3 Případ třetí: Udržitelné zahradničení	49



4.3.1 Charakteristika projektu	49
4.3.2 Charakteristika podpořených osob	53
4.3.3 Kvalita života podpořených osob – zaměstnanců	57
4.3.4 Udržitelnost sociálního podnikání.....	60
4.4. Příklad čtvrtý: Ekologicky udržitelné město	62
4.4.1 Charakteristika projektu	62
4.4.2 Charakteristika podpořených osob	66
4.4.3 Kvalita života podpořených osob – zaměstnanců	69
4.4.4 Udržitelnost sociálního podnikání.....	72
4.5 Příklad pátý: Čisté prádlo nejen pro firmy	74
4.5.1 Charakteristika projektu	74
4.5.2 Charakteristika podpořených osob	76
4.5.3 Kvalita života podpořených osob – zaměstnanců	78
4.5.4 Udržitelnost sociálního podnikání.....	80
4.6 Příklad šestý: Seniorem bez obav.....	81
4.6.1 Charakteristika projektu	81
4.6.2 Charakteristika podpořených osob	84
4.6.3 Kvalita života podpořených osob – zaměstnanců	85
4.6.4 Udržitelnost sociálního podnikání.....	87
4.7 Shrnutí – multipřípadová studie	89
4.7.1 Charakteristika sociálních podniků a podpořených projektů	89
4.7.2 Charakteristika podpořených osob	91
4.7.3 Změny v kvalitě života podpořených zaměstnanců	96
4.8 Faktory udržitelnosti a neudržitelnosti sociálního podnikání	99
4.8.1 Základní údaje o sociálních podnicích	100
4.8.2 Charakteristika udržitelných a neudržitelných podniků.....	103



4.8.3 Motivace k zapojení do sociálního podnikání	108
4.8.4 Naplnění očekávání sociálního podnikání.....	109
4.8.5 Změny v sociálním podnikání	112
4.8.6 Ekonomická soběstačnost sociálních podniků	114
4.8.7 Faktory podporující udržitelnost sociálního podnikání.....	115
4.8.8 Překážky pro udržení sociálního podnikání	118
5 Doporučení	122
6 Seznam zkratk.....	124
7 Použitá literatura	125
8 Přílohy – Abstrakty	126



1 Shrnutí výsledků a závěrů evaluace

1.1 Shrnutí výsledků a závěrů evaluace v českém jazyce

Účelem evaluace bylo zjistit dopady a přínosy sociálního podnikání, a to především prostřednictvím vypracování šesti případových studií. Případové studie jsou doplněny o shrnutí v podobě multipřípadové studie a analýzu faktorů podporujících či limitujících udržitelnost sociálního podnikání (po skončení finanční podpory).

Vzhledem k tomu, že evaluace se zaměřovala primárně na neinvestiční projekty sociálního podnikání, cílem podpořených projektů bylo ve většině případů buďto vytvořit nová pracovní místa, či celý nový provoz, který by zaměstnávání osob z cílové skupiny umožnil. Dle zástupců sociálních podniků nebylo přitom cílem „jen“ poskytnout zaměstnání, ale najít takový druh služby, produktu, o který budou mít zákazníci skutečný zájem, který si nebudou pořizovat jen jako odraz podpory, ale pro jeho kvalitu a využitelnost. To samozřejmě klade značné požadavky nejen na vedoucí pracovníky sociálního podniku, ale také na zaměstnance.

Podpořené sociální podniky měly různou zkušenost se zaměstnáváním osob znevýhodněných na trhu práce, lišil se také typ provozu, na který se v projektu zaměřovaly. Většina evaluovaných sociálních podniků se již před projektem věnovala aktivnímu zaměstnávání osob z vybraných cílových skupin, popřípadě došlo k mírnému rozšíření cílové skupiny (většinou o nezaměstnané osoby starší 50 let). Nejvíce podporovanou skupinou jsou osoby se zdravotním postižením, a to včetně osob s duševním onemocněním. To platí také u podniků, které nebyly zahrnuty do blíže zkoumaného vzorku.

Podpořené cílové skupiny se dle zástupců sociálních podniků setkávají s obtížnějším uplatněním na trhu práce. To je způsobeno omezením plynoucím z jejich zdravotního handicapu, ale také nastavením trhu, který je orientován především na rychlost, flexibilitu a jazykové a technologické znalosti. Pro osoby starší 50 let či osoby s nižším vzděláním se tak nezdá jednat o obtížně překonatelnou bariéru.

Zástupci cílové skupiny, kteří pracovat chtějí, se tudíž potýkají s řadou překážek způsobených předsudky či diskriminací, například na základě věku. Zaměstnavatelé se obávají zaměstnávat



osoby s duševním onemocněním, obávají se vyšší absence osob se zdravotním postižením obecně, nedůvěřují příliš schopnostem osob starších 50 let. Tyto osoby bývají skutečně často pomalejší, potřebují větší podporu, upravenou pracovní dobu. Celou řadu činností však dokáží odpovědně vykonávat, pokud je jim dána šance se zaučit a nejsou pod přílišným stresem. Zde se však objevují překážky na straně zákazníků, kteří většinou očekávají dostatečně rychlé a dostatečně kvalitní, ale zároveň levné výrobky a služby.

Zaměstnávání osob se zdravotním postižením zároveň klade na zaměstnavatele více nároků. Například v případě zaměstnávání osob se zdravotním postižením, které potřebují kratší pracovní dobu, je potřeba zaměstnat takovýchto osob více a dochází tak ke zvyšování nákladů na straně zaměstnavatele. Osoby se zrakovým postižením či pohybovým postižením potřebují speciálně upravené prostory, které jim umožní odpovědné a bezpečné vykonávání práce.

Informace o zaměstnání získávali zástupci CS především od svých známých či podpůrných organizací (například sociální služby), prostřednictvím inzerce a ojediněle také na úřadu práce. Dle zástupců sociálních podniků není spolupráce s úřady práce úplně ideální, respektive zájemci z úřadu práce málokdy splňovali potřebné požadavky. Výběr samotných zaměstnanců přitom nevycházel jen z příslušnosti k dané cílové skupině, bylo také nutné, aby zájemci disponovali specifickými dovednostmi (s ohledem na náplň práce v podniku), aby zapadali do pracovního kolektivu. Dle zkušeností zástupců sociálních podniků vede dlouhodobá nezaměstnanost k obtížnější adaptaci potenciálního zaměstnance na pracovní tempo a pravidelný řád. Někteří zástupci cílových skupin jsou málo motivováni k hledání a udržení si zaměstnání, přičemž příčinou může být opakované setkání s nezdarem, ale také schopnost dostatečně využít z podpory, např. invalidního důchodu

Většina podniků úžeji spolupracuje s odbornými organizacemi a sociálními službami, na něž v případě potřeby cílovou skupinu odkazují. Specifická podpora poskytovaná přímo podnikem se pak týká především úpravy pracovních míst, individuálním stanovováním úvazku, pracovní doby a náplně zaměstnání, popřípadě pravidelnou zpětnou vazbou o kvalitě odvedené práce.

Ačkoliv by jedním z cílů sociálního podniku mělo být zvyšování kompetencí vedoucích k lepšímu uplatnění na trhu práce, většina sociálních podniků se snaží vytvořit stálá pracovní místa s nízkou fluktuací zaměstnanců. Ostatně také samotní zaměstnanci často doufají, že v daném zaměstnání budou moci pracovat co nejdéle. Přesto, že se domnívají, že mají dostatek dovedností a znalostí proto, aby se mohli uplatnit také jinde, hledání práce je pro ně obtížné.



V mnoha případech jsou navíc v sociálním podniku velmi spokojeni, práce je baví a naplňuje, připadá jim užitečná a cítí se dobře v pracovním kolektivu. Jen část zaměstnanců, především těch, kteří sice mají nějaké omezení, ale jsou mladšího věku a jejich omezení vyžaduje spíše specifické úpravy prostoru, počítá do budoucna s tím, že si najde jiné zaměstnání. Také oni se domnívají, že jim zkušenost se zaměstnáním v konkrétním sociálním podniku umožní lépe se uplatnit.

Zaměstnanci z cílové skupiny se domnívají, že u nich díky zaměstnání v sociálním podniku došlo především ke zvýšení sebevědomí, protože se nezřídka jedná o jejich první stálější zaměstnání. Zároveň je pro ně důležité, že dostávají od vedení, kolegů a zákazníků pozitivní zpětnou vazbu. Dále došlo ke zvýšení komunikačních a (sebe)prezentačních kompetencí. Zástupci CS si pak zvýšili dovednosti v konkrétních oblastech, kterým se sociální podnik věnuje.

Zapojení do sociálního podniku, respektive nalezení zaměstnání některým ze zaměstnanců umožnilo, aby se osamostatnili a našli si vlastní bydlení. Domnívají se také, že se jim zlepšily vztahy s okolím a jejich blízkými, protože mít zaměstnání je pozitivně vnímanou hodnotou – jedinec již není jen příjemcem pomoci, ale také společností sám „něco vrací“.

Sociální podniky, které byly součástí případových studií se domnívají, že jejich udržitelnost je možná, ale není jednoduchá. Cílem je být co nejméně závislí na externím financování, což však často bývá obtížné – zákazníci většinou chtějí rychlost a kvalitu, příliš se neohlíží na celkový kontext, „příběh“.

Jedním z důležitých faktorů udržitelnosti sociálního podnikání je odpovídající podnikatelský plán, protože umožňuje dostatečné naplánování zamýšleného rozvoje a analyzuje možná rizika. Některé organizace jej vypracovávají pravidelně, respektive pokaždé, když se chystá nějaká změna. Sociální podniky plánují případné změny vždy s dostatečnou rozvahou. Pokud k nějaké změně dochází, zaměřují se většinou na zkvalitnění již existujících služeb, provozů či na navyšování pracovních míst. Jen v ojedinělých případech plánují, že by došlo k rozšíření o zcela novou službu. Změna se ale může týkat také omezení poskytování služeb, otevírací doby, aby se zachoval alespoň stávající počet pracovních míst.

Sociální podnikání naplnilo očekávání realizátorů projektu směrem k podpoře zástupců cílové skupiny. U nich došlo dle jejich sdělení k navýšení kompetencí. Mají větší možnost uchytit se v budoucnu na trhu práce. Mnohem méně jsou však zástupci sociálních podniků spokojeni



s ekonomickou udržitelností. Dle mnohých je obtížné udržet se na konkurenčním trhu, a to především kvůli specifickým potřebám cílové skupiny. Není to však bezpodmínečným pravidlem. Ačkoliv pro mnoho podniků bude udržitelnost vždy náročná, protože cílová skupina potřebuje vyšší míru podpory, mnohé sociální podniky naopak vytvořily ze specifických dovedností či zkušeností cílové skupiny konkurenční výhodu – například osoby se zrakovým postižením dokáží často psát velmi rychle (rychleji než běžná populace), osoby s tělesným postižením dokáží poradit seniorům v obtížných situacích, protože dokáží čerpat s vlastní zkušeností.

Obecně z evaluace vyplývá, že nejhůře se dlouhodobě udržují projekty, u nichž není na počátku jasné, zda bude cílová skupina mít o služby zájem – jedná se například o webové aplikace na sdílení, nákup či prodej výrobků individuálních uživatelů. Tyto podniky, dle analýzy dostupných dat, spolu s podniky z gastronomie, nejčastěji ukončily, změnily či přerušily svou činnost.

Mezi hlavní doporučení evaluace tak patří:

- Zaměřovat se již v průběhu projektu na dlouhodobou udržitelnost daného podniku, jasně si stanovit, zda je cílem podpořit inovativní podnikatelský plán, který se nemusí uchytit, anebo dlouhodobé pracovní pozice pro osoby z cílové skupiny.
- Zaměřovat se na cílenou podporu nejohroženějších cílových skupin, u nichž je z důvodu kombinace rizikových faktorů či závažného postižení předpoklad, že uplatněné na klasickém pracovním trhu pro ně bude vždy velice limitované.
- Podpora zaměstnavatelů při zaměstnávání osoby starších 50 let a osob se zdravotně postižením.



1.2 Shrnutí výsledků a závěrů evaluace v anglickém jazyce

The purpose of the evaluation was to identify the impacts and benefits of social entrepreneurship, primarily through the creation of six case studies. The case studies are complemented by a summary in a form of a multi-case study and an analysis of the factors supporting or limiting the sustainability of social entrepreneurship (after the termination of financial support).

Because the evaluation was primarily focused on non-investment social entrepreneurship projects, the goal of the supported projects was in most cases either to create new jobs or a whole new operation that would allow the employment of people from the target group. According to the representatives of social enterprises, the aim was not "just" to provide employment, but also to find a kind of service or a product that customers would be really interested in, which they would not buy just as a reflection of support, but because of its quality and usability. This places big demands not only on the managers of the social enterprise, but also on the employees.

The supported social enterprises had different experiences of employing people who were disadvantaged on the labour market. The type of operation they targeted in the project was also different every time. Most of the evaluated social enterprises were already actively employing people from selected target groups even before the project, in some cases there was a slight expansion of the target group (mostly by unemployed people over 50 years old). The most supported group are people with disabilities, this includes persons with mental illness. This is also true for enterprises that were not included in the sample which was examined in more detail.

According to the representatives of social enterprises, the supported target groups face more difficulties in the labour market. This is due to the limitations caused by their disabilities, but also because of the way the market is set-up. It is mainly oriented towards speed, flexibility and language and technological skills. This is often a barrier that is difficult to overcome for people over 50 years of age or for less educated individuals.

People in the target group who want to work therefore face a number of obstacles caused by prejudice and discrimination, for example because of their age. Employers are afraid to employ people with mental illnesses, they fear higher absence hours of people with disabilities in



general, they do not have much confidence in the abilities of people over 50 years of age. Indeed, these people are often slower, need more support or different working hours. However, they are able to do their job responsibly if they are given the chance to learn and are not under too much stress. Nevertheless, here they can encounter problems with the customers, who usually expect fast enough, quality and at the same time cheap products and services.

At the same time, employing people with disabilities places more demands on the employers. For example, when employing people with disabilities who need shorter working hours, employers need to employ more of them, so their costs increase. People with visual defects or mobility impairments need specially adapted facilities to help them work responsibly and safely.

The target group representatives obtained information about employment mainly from their friends or support organizations (e.g. social services), through advertising and occasionally at the employment office. According to the representatives of social enterprises, the cooperation with the employment office was not completely ideal, or more precisely, the candidates rarely met the necessary requirements. The selection of employees was not solely based on the target group that they belonged to, it was also necessary for the candidates to have specific skills (with regard to the job) for them to fit into the work team. According to the experience of the representatives of social enterprises, long-term unemployment leads to a more difficult adaptation of the potential employee to the work pace and schedule. Some representatives of the target groups are poorly motivated to seek and maintain employment, which may be due to repeated encounters with failure, but also to the ability to live sufficiently on the support such as disability pensions.

Most businesses work more closely with professional organizations and social services. When necessary, they refer the target group to these organizations. The specific support provided directly by the enterprise is then mainly related to job adjustments, individual determination of working hours, working time and the content of the job, or regular feedback on the quality of the finished work.

Although one of the goals of a social enterprise should be increasing competences leading to better employment on the labour market, most social enterprises try to create permanent jobs with low employee fluctuation. After all, the employees themselves often hope to be able to work the given job for as long as possible. Despite believing, they have sufficient skills and



knowledge to be able to find employment elsewhere, it is difficult for them to find do so. Moreover, in many cases they are very happy in social enterprises, they find working there enjoyable and fulfilling, what is more, they feel useful and comfortable in the work group. Only a part of the employees, especially those who have some limitations but are younger and their limitations require rather specific adjustments of the space, expect to find other employment in the future. They also believe that the experience of working in a specific social enterprise will enable them to find work better.

Employees from the target group think that thanks to their employment in a social enterprise, their self-esteem has increased, as it is often their first permanent job. At the same time, it is important to them that they receive positive feedback from management, colleagues and customers. Furthermore, their communication skills and (self-)presentation competences have also increased. The target group representatives then improved their skills in the specific areas that the social enterprise focuses on.

Joining the social enterprise or finding employment allowed some of the employees to become independent and find their own house. They also believe that their relationships with the neighbours and their relatives have improved, because having a job is a positively perceived value – the individual no longer just receives help, but is also giving something back to the society.

The social enterprises, which were part of the case studies, believe that their sustainability is possible but not easy. The goal is to be as independent on external funding as possible, which is often difficult – customers usually want speed and quality, they are not too concerned about the overall context, the story behind all of it.

One of the important factors for the sustainability of social entrepreneurship is an adequate business plan, as it allows sufficient planning of the intended development and analyses the possible risks. Some organizations prepared it regularly, whenever there was a change. Social enterprises always take possible changes in consideration. If there is any change, the focus is usually on improving already existing services, operations or on creating more job opportunities. Only in rare cases do they plan to expand and create a completely new service. However, the change may also involve a limitation of service provision and opening hours in order to maintain at least the existing number of jobs.



Social entrepreneurship has met the expectations of the project implementers in supporting the representatives of the target group. According to their statement, their competences have been increased. They have a better chance to find a job on the labour market in the future. However, the representatives of social enterprises are much less satisfied with the economic sustainability. According to many of them, it is difficult to stay in the competitive market, mainly because of the specific needs of the target group. However, this is not an unconditional rule. Even though sustainability will always be challenging for many organizations because the target group needs a higher level of support, many social entrepreneurship have instead made the specific skills and experience of the target group into a competitive advantage – for example, people with visual defects can often type very quickly (faster than the general population), people with mobility impairments can offer advice to seniors in difficult situations because they can draw from their own experience.

In general, the evaluation shows that projects where it is not clear from the beginning whether the target group will even be interested in the services are the most difficult to sustain in the long term – it concerns for example, web-based applications used for sharing, buying or selling users' products. According to the analysis of the available data, these organizations, together with organizations in the catering sector, have most often closed down or changed their orientation.

The main recommendations of the evaluation include:

- During the project it is important to focus on the long-term sustainability of the company, to clearly define whether the goal is to support an innovative business plan that may not be successful or create long-term jobs for people from the target group.
- Focusing on targeted support for the most vulnerable target groups, for whom it is expected that their employment in the conventional labour market will always be very limited, due to the combination of risk factors or severe disabilities.
- Supporting employers to employ people over 50 years of age and people with disabilities.



2 Úvod

Předmětem evaluace¹ bylo vypracování případových studií pro šest projektů sociálního podnikání, vybraných zadavatelem evaluace z celkového počtu 45 podpořených projektů. Projekty byly spolufinancovány v rámci **Operačního programu Praha – Pól růstu ČR** (dále jen OP PPR), v rámci prioritní osy 3 - Podpora sociálního začleňování a boj proti chudobě. V rámci prioritní osy byly k dispozici finance na projekty investiční, financované z Evropského fondu pro regionální rozvoj (EFRR) a na projekty „měkké“, neinvestiční, financované z Evropského sociálního fondu (ESF).

Případové studie a dotazníkové šetření získávali data jen od sociálních podniků podpořených v rámci neinvestičních projektů (výzvy 18 a 34, Specifický cíl 3.3 Posílené aktivity pro integraci, komunitní služby a prevenci), do realizace fokusních skupiny byly v průběhu evaluace zapojeny také investiční projekty podpořené v rámci výzev 6, 25 a 38 (Specifický cíl 3.2 Posílená infrastruktura pro sociální podnikání). To bylo dáno nízkou ochotou sociálních podniků z neinvestičních výzev účastnit se fokusních skupin, či obecně nedosažitelností některých sociálních podniků, které změnily vlastníka, záměr podnikání či přestaly fungovat/přerušily činnost.

Pro kontext evaluace je důležité, že neinvestiční projekty (ESF) se zaměřovali na provoz nově založených sociálních podniků a rozvoj stávajících. Hlavní cílovou skupinou výzev byly osoby sociálně vyloučené nebo sociálním vyloučením ohrožené.

2.1 Sociální podnikání v České republice

Sociální podnikání je takovým druhem podnikatelských aktivit, které svou charakteristikou napomáhají společnosti a zároveň životnímu prostředí, důraz je kladen také na lokálnost. Služby sociálního podniku by měly být nabízeny především místní komunitě a využívat lokálních zdrojů. Zisk sociálního podniku by měl být z větší části reinvestován zpět do chodu podniku.

¹ Předkládaná Závěrečná evaluační zpráva je součástí „Evaluace aktivit v rámci PO3 se zaměřením na sociální podnikání a sociální bydlení.“ Zakázka byla rozdělena do dvou evaluačních úkolů – *Evaluační úkol č. 1: Evaluace projektů sociálního podnikání* a *Evaluační úkol č. 2: Evaluace projektů bytů sociálního bydlení*. Oba evaluační úkoly byly řešeny současně, každý z nich má svou vlastní Závěrečnou evaluační zprávu. Tento dokument je výstupem Evaluačního úkolu č. 1.



Dle webové stránky České sociální podnikání (<https://ceske-socialni-podnikani.cz>) v České republice k prosinci 2021 fungovalo 177 registrovaných sociálních podniků a 310 provozoven sociálního podnikání, z toho 36 v Praze. Pro doplnění kontextu je potřeba uvést, že naprostá většina podpořených podniků, kterým se tato analýza věnuje, nejsou v registru webových stránek České sociální podnikání uvedeny. Ve skutečnosti se tak dá předpokládat, že konečné číslo sociálních podniků v České republice i v Praze tak bude vyšší.

Sociální podniky se většinou snaží zapojit do pracovního procesu osoby se specifickými potřebami nebo zkušenostmi, které jsou ohroženy dlouhodobou nezaměstnaností a vyhledávání odpovídající práce je pro ně náročné (potřebují specifickou podporu, uzpůsobení pracoviště, úvazky na míru, větší míru trpělivosti při osvojování pracovního postupu, setkávají se s diskriminací či nepochopením). Sociální podnik se tedy nechová diskriminačně, a naopak cíleně zaměstnává osoby zdravotně či sociálně znevýhodněné.

U sociálních podniků by rovněž měla být samozřejmostí participace zaměstnanců na chodu podniku, respektive by měli mít možnost zapojovat se do rozhodování a podílet se na vývoji a směřování podniku, přicházet s vlastními nápady a připomínkami ke zlepšení.

Sociální podnikání se v České republice potýká s celou řadou překážek. Mezi ně patří především nedůvěra v neziskový sektor a v sociální projekty obecně. S tím se pojí obtížnější vyhledávání dlouhodobých partnerů či zákazníků. Externí financování či dotace by přitom měly fungovat jen jako počáteční vklad, sociální podnik by měl směřovat k samostatnému fungování a generování dostatečného zisku.

Aktuálně, jak vyplývá také z realizovaných rozhovorů, může sociálnímu podniku finančně napomoci tzv. náhradní plnění. Dle zákona č. 435/2004 Sb., Zákon o zaměstnanosti má každá firma, která má více než 25 zaměstnanců, povinnost zaměstnávat 4 % osob se zdravotním postižením (OZP) z celkového počtu zaměstnanců. Pokud to z nějakého důvodu není možné, může si firma zvolit alternativu – buďto odvést do státního rozpočtu 2,5násobek průměrné mzdy za každou osobu se zdravotním postižením, kterou firma dle povinnosti nezaměstnává, nebo má možnost čerpat náhradní plnění. To znamená, že podnik nakoupí produkty nebo služby od dodavatelů, kteří zaměstnávají více než 50 % osob se zdravotním postižením.



2.2 Cíle a struktura evaluační zprávy

Cílem evaluace bylo zjistit dopady a přínosy sociálního podnikání, a to především prostřednictvím vypracování šesti případových studií. Případové studie jsou doplněny o shrnutí v podobě multipřípadové studie a analýzy faktorů podporujících či limitujících udržitelnost sociálního podnikání (po skončení finanční podpory).

V třetí kapitole (Použitá metodologie a provedená šetření) je popsána metodologie řešení, konkrétní průběh sběru dat a způsob jejich analýzy. Součástí kapitoly jsou také limity evaluace a rozbor potíží, se kterými se evaluační tým potýkal.

Cílem čtvrté kapitoly (Výsledky evaluace) je představit hlavní výstupy z šesti případových studií. Každá případová studie je rozdělena do čtyř podkapitol, které se postupně zaměřují na představení sociálního podniku a charakteristiku realizovaného projektu, charakteristiku podpořených osob, kvalitativní změny v životě podpořených osob a problematiku udržitelnosti konkrétního podniku. Součástí kapitoly je také shrnující multipřípadová studie. Kapitulu uzavírají zjištění o faktorech podporujících či limitujících udržitelnost sociálního podnikání, která vycházejí nejen z případových studií, ale také z dotazníkového šetření a fokusních skupin. Výstupy je však potřeba, z důvodu blíže popsanych níže (3.3 Popis sběru a analýza dat), interpretovat s určitou obezřetností.

Šest případových studií a mnohopřípadová studie analyzují tzv. příklady dobré praxe – vhodné organizace byly vytipovány samotnými zástupci Magistrátu hlavního města Prahy, kteří měli aktivity v rámci Prioritní osy 3 na starosti. Cílem případových studií bylo zjistit, jaká byla motivace jednotlivých podniků k sociálnímu podnikání a proč se rozhodly podpořit konkrétní cílovou skupinu. Díky tomu bylo možné lépe porozumět výzvám a příležitostem, kterým jednotlivé podniky čelily nejen během realizovaného projektu, ale také po jeho skončení. S tím úzce souvisí problematika udržitelnosti sociálního podnikání po ukončení finanční podpory. Případové studie se zabývaly také tím, jaké dopady má zaměstnání v sociálním podniku na zástupce z cílové skupiny, a to v kontextu jejich pracovních, ale také životních zkušeností.

Závěrečná kapitola se zaměřuje na doporučení, která evaluátoři na základě získaných dat navrhuje. Doporučení vycházejí z komparace zjištění a výstupů odborné literatury.



2.3 Evaluační tým a jeho role

Pro metodologicky správné vedení evaluace a zároveň efektivní komunikaci mezi Dodavatelem a Zadavatelem byly vedoucím evaluačního týmu jasně stanoveny úkoly a odpovědnosti jednotlivých členů týmu. V týmu zastávali pracovníci tyto odborné pozice: vedoucí týmu, expert metodologie a dva seniorní výzkumníci. Následuje popis činností jednotlivých pozic.

Vedoucí týmu - Mgr. Blanka Kissová

Vedoucí evaluačního týmu byl zároveň kontaktní osobou pro komunikaci se Zadavatelem, měl na starosti pravidelné čtrnáctidenní informační reporty pro Zadavatele. Zároveň měl na starosti koordinaci dalších členů evaluačního týmu a zodpovídal za všechny evaluační výstupy, které jsou uvedené ve smlouvě. Zároveň byl hlavním evaluátorem *Evaluačního úkolu č. 1: Evaluace projektů sociálního podnikání*. V rámci plnění tohoto evaluačního úkolu se společně se seniorním výzkumníkem 1 podílel na kontaktování komunikačních partnerů, sběru a analýze dat, tvorbě případových studií, psaní Závěrečné evaluační zprávy a návrhu doporučení. Při realizaci fokusních skupin byl hlavní moderátor č. 1. Zodpovídá rovněž za odprezentování výstupů v podobě powerpointové nebo odborné počítačové prezentace Zadavateli.

Expert metodologie - doc. PhDr. Daniel Topinka, Ph.D.

Expert metodologie zodpovídal za vypracování scénářů k polostrukturovaným rozhovorům a fokusním skupinám. Zodpovědnost nesl rovněž za přípravu a realizaci dotazníkového šetření, čímž se podílel na *Evaluačním úkolu č. 1*. Zároveň byl hlavním evaluátorem *Evaluačního úkolu č. 2: Evaluace projektů bytů sociálního bydlení*. V rámci plnění tohoto evaluačního úkolu se společně se seniorním výzkumníkem 2 podílel na kontaktování komunikačních partnerů, sběru a analýze dat, tvorbě případových studií, psaní Závěrečné evaluační zprávy a návrhu doporučení. Společně s vedoucím evaluačního týmu se zúčastní prezentace závěrečných výstupů.



Seniorní výzkumník 1 - Mgr. Helena Topinková

Seniorní výzkumník 1 se podílel zejména na *Evaluačním úkolu č. 1*, který řešil společně s vedoucím evaluačního týmu. Náplní jeho práce bylo Desk Research, realizace polostrukturovaných rozhovorů a účast na fokusních skupinách jako hlavní moderátor č. 2.

Seniorní výzkumník 2 - Mgr. Pavel Proksch

Seniorní výzkumník 2 se podílel zejména na *Evaluačním úkolu č. 2*, který řešil společně s expertem metodologie. V rámci evaluačního úkolu č. 2 bylo jeho náplní práce Desk Research a realizace polostrukturovaných rozhovorů. V rámci *Evaluačního úkolu č. 1* se účastnil fokusních skupin jako vedlejší moderátor a zároveň zpracovával data z dotazníkového šetření.



3 Metodologie a výzkumná šetření

Hlavními východisky pro zpracování evaluace byla teorie změny a evaluační přístupy Outcome Harvesting a Responsive Evaluation². Výstupy evaluace jsou založeny na kvalitativním a kvantitativním sběru dat.

3.1 Metodologie evaluačních otázek a zdroje jejich dat

- **EO1: Jaká je charakteristika zaměstnanců z cílové skupiny v podpořených sociálních podnicích?**
- **EO2: Jak se změnila situace cílové skupiny díky intervenci především z hlediska postavení na trhu práce a ve společnosti?**
- **EO3: Jaká je charakteristika podpořených sociálních podniků?**

Sběr dat probíhal prostřednictvím desk research a hloubkových polostrukturovaných rozhovorů. Zdrojem dat byly dokumenty poskytnuté Zadavatelem a rozhovor s členy realizačního týmu Zadavatele, se zaměstnanci cílové skupiny a s pracovníky, kteří měli/mají na starosti rozvoj zaměstnanců z cílové skupiny/provozovatelé sociálních podniků.

Evaluační otázky byly zpracovány pomocí kombinace evaluačních přístupů Outcome Harvesting a Responsive Evaluation.

- **EO4: Jsou podpořené sociální podniky udržitelné i po ukončení podpory?**

Nástrojem sběru dat byly hloubkové polostrukturované rozhovory, fokusní skupiny a dotazníkové šetření. Zdrojem dat byli pracovníci, kteří mají na starosti rozvoj zaměstnanců z cílové skupiny/provozovatelé sociálních podniků, kteří v sociálním podnikání nadále pokračují a provozovatelé, kteří sociální podnikání ukončili či jej plánují ukončit.

² Remr, J. 2015. Participativně založené evaluační přístupy. Evaluační teorie a praxe 3(2): 79–100
Wilson-Grau, R., Britt, H. 2012. Outcome Harvesting. Ford Foundation



3.2 Zdroje dat

Vybrané dokumenty poskytnuté Zadavatelem:

- Dokumenty přístupné v MS 2014 (např. Žádost o podporu, Žádost o změnu, Zpráva o realizaci, Podnikatelský plán apod.) jednotlivých podpořených projektů;
- dokumenty týkající se charakteristiky klientů (v anonymizované podobě) jednotlivých podpořených projektů;
- další relevantní dokumenty;
- odborná literatura – viz kapitola 7 Použitá literatura.

Kvalitativní rozhovory a fokusní skupiny:

Do případových studií byly zahrnuty tyto sociální podniky (neinvestiční projekty):

1. Realizátor: Ben Becalel, komunitní a výrobní družstvo

Název projektu: Sociální podnik Ben Becalel

Číslo projektu: CZ.07.3.63/0.0/0.0/17_051/0000721

Datum realizace: 01.01.2019 - 30.06.2020

2. Realizátor: Transkript online s.r.o

Název projektu: Pomozme si sami aneb "neslyšící tlumočníci/překladaelé" se sluchovým postižením

Číslo projektu: CZ.07.3.63/0.0/0.0/17_051/0000720

Datum realizace: 01.03.2019 - 28.02.2021

3. Realizátor: ENVIRA, o. p. s.

Název projektu: Rozšíření sociálního podniku ENVIRA, o.p.s., o nový provoz zahradnictví

Číslo projektu: CZ.07.3.63/0.0/0.0/16_031/0000174

Datum realizace: 01.02.2017 - 31.12.2018



4. Realizátor: KOKOZA, o.p.s.

Název projektu: Stabilizace a navýšení kapacity integrační dílny

Číslo projektu: CZ.07.3.63/0.0/0.0/17_051/0000766

Datum realizace: 01.11.2018 - 31.10.2020

5. Realizátor: DRUTĚVA, výrobní družstvo

Název projektu: Rozšíření činnosti výrobního družstva Drutěva

Číslo projektu: CZ.07.3.63/0.0/0.0/17_051/0000730

Datum realizace: 01.03.2019 - 31.10.2020

6. Realizátor: Feel Czech s.r.o.

Název projektu: Specializované dohledové centrum se zapojením osob znevýhodněných na trhu práce – provozní fáze

Číslo projektu: CZ.07.3.63/0.0/0.0/17_051/0000702

Datum realizace: 1.10.2018 – 31.1.2020

V rámci každé případové studie proběhlo celkem pět rozhovorů:

- jeden hloubkový polostrukturovaný rozhovor se zástupcem realizačního týmu projektu;
- jeden hloubkový polostrukturovaný rozhovor s pracovníkem, který má na starost rozvoj zaměstnanců z cílové skupiny;
- tři rozhovory se zaměstnanci z cílové skupiny.

Fokusní skupiny:

- jedna fokusní skupina s provozovateli sociálních podniků, kteří plánují pokračovat dále v režimu sociálního podnikání;



- jedna fokusní skupina s provozovateli sociálního podnikání, kteří svou činnost ukončili nebo ji plánují ukončit.
- Fokusní skupiny se konaly online, což byla s ohledem na probíhající protipandemická opatření vstřícnější forma. Fokusní skupiny složené ze sociálních podniků, které plánují ukončit podnikání, se účastnilo sedm zástupců. Fokusní skupiny, složené z podniků, které chtějí pokračovat, se účastnilo šest zástupců.

Dotazníkové šetření:

- V rámci dotazníkového šetření byly osloveny všechny podpořené podniky z výzev č. 18 a 34 OP PPR (celkem 45) – do dotazníkového šetření byly tedy zahrnuty jen neinvestiční projekty. Všechny sociální podniky byly obvolány s žádostí o poskytnutí platné e-mailové adresy a s prosbou o vyplnění dotazníku, a to i opakovaně. Již v průběhu prvního oslovování se však ukázalo, že přibližně 43 % podpořených podniků nefunguje, služby dále neposkytuje, došlo k jejich sloučení s jinými podniky, nepracuje v nich již nikdo, kdo se na projektu podílel, popřípadě není možné vůbec dohledat aktuální kontakt. Ze zbylých podniků je návratnost přibližně 65 %. Celkově bylo tak sesbíráno sedmnáct dotazníků.

3.3 Popis sběru a analýzy dat

Metodologická východiska

V rámci evaluace se pracovalo v první řadě s teorií změny, tedy s tím, jak jednotlivé aktivity a jejich provázanost ovlivňovaly dosahování stanovených cílů. Evaluační tým se soustředil především na to, zda a jak se podařilo a) vytvořit udržitelný sociální podnik, b) podpořit cílovou skupinu zaměstnaných osob. U druhého bodu je potřeba zmínit, že ačkoliv jedním z předpokládaných dopadů bylo zvyšování takových kompetencí, které povedou k lepšímu uplatnění na pracovním trhu, pro většinu sociálních podniků je cílem dlouhodobá udržitelnost jednotlivých pracovních míst a co nejmenší fluktuace. Důvodem je především jejich zkušenost s tím, že pro cílovou skupinu osob se zdravotním postižením a nezaměstnaných osob nad 50 let, které byly nejčastější cílovou skupinou evaluovaných projektů, je obtížné najít práci především z vnějších příčin, nikoliv pouze z důvodu nedostatku vlastních kompetencí. Odstraňování



vnějších příčin, jakými jsou například nedůvěra zaměstnavatelů, stereotypní nahlížení na osoby s duševním onemocněním či tlak na výkonnost však, není v silách jednotlivých podniků, ačkoliv se o to dílčími aktivitami snaží (například zapojování zaměstnanců do zakázek mimo prostory podniku).

Evaluátoři dále pracovali s přístupem *Outcome Harvesting*, který se používá k identifikaci, popisu, ověření a k analýze výsledků. Outcome Harvesting pracuje s opačnou logikou teorie změny – evaluátor se nejprve ptá, jakých výsledků bylo dosaženo. Až poté zjišťuje, jak bylo těchto výsledků dosaženo. V rámci evaluace tak byly nejprve pečlivě analyzovány výstupy jednotlivých projektů (poskytnuty Zadavatelem), webové stránky a další relevantní výstupy či dokumenty podniku. Následně byly realizovány rozhovory, které se sice opíraly o jasnou osnovu, evaluátor se však vhodně se doptávaly na dílčí zjištění ze sekundární analýzy dat.

Druhým evaluačním přístupem byla *responzivní evaluace (Responsive Evaluation)*, jejímž cílem je zohlednění zájmů zainteresovaných stran. Cílem evaluace tak bylo vnímat získaná data s ohledem na potřeby jednotlivých zapojených aktérů (zadavatele, realizátora projektu, cílové skupiny).

Sekundární analýza dat a polostrukturované rozhovory

Za účelem vypracování případových studií proběhla sekundární analýza dat, která pracovala s dostupnými dokumenty, dodanými zejména Zadavatelem, dále s webovými stránkami a vlastními výstupy jednotlivých sociálních podniků.

Následně byla sestavena osnova individuálních rozhovorů, která sestávala z otázek pro zástupce realizačního týmu, zaměstnance, který má na starosti rozvoj zaměstnanců a tři až čtyř zaměstnanců z cílové skupiny. Zadavatel evaluačnímu týmu poskytl seznam sociálních podniků vhodných pro vypracování případových studií, z tohoto seznamu bylo evaluátorem vybráno šest sociálních podniků, které byly osloveny s žádostí o zapojení do evaluace. Výběr podniků probíhal tak, aby v případových studiích byly zastoupeny různé cílové skupiny, obory podnikání a právní forma podniku. Poskytnutý seznam byl zadavatelem následně doplněn, jelikož ne všechny navržené podniky se do evaluace chtěly zapojit, popřípadě již nezaměstnávaly dostatečný počet pracovníků z cílové skupiny nutný pro realizaci rozhovorů.



Při oslovování vybraných sociálních podniků se ukázalo, že sběr dat nebude úplně jednoduchý, a to především z toho důvodu, že sociální podnikání bylo pozastaveno či došlo ke změně podnikání, případně v sociálním podniku již nepracovali zaměstnanci zapojeni do projektu. Při sběru dat se rovněž ukázalo, že pozice zaměstnance, který má na starosti rozvoj zaměstnanců z cílové skupiny je velmi fluidní, respektive není jasně definována a po skončení projektu má různou podobu – od personálního pracovníka, který poskytuje „jen“ informace o existujících sociálních službách, až po osobu, která cíleně podporuje zaměstnance a poskytuje jim specifickou oporu.

Rozhovory byly v požadovaném počtu (celkem 5 rozhovorů na jeden podnik/případovou studii) nakonec uskutečněny. Navíc byly realizovány částečné rozhovory s dalšími dvěma podniky (celkem tedy 8 podniků). Data z těchto 2 rozhovorů nebyla využita v rámci samostatné případové studie, ale pracovalo se s nimi částečně v rámci multipřípadové studie a při zjišťování faktorů ne/udržitelnosti.

Rozhovory byly nahrávány a následně přepsány, z přepisů byla odstraněna jména osob a další identifikační údaje. K další, důkladnější anonymizaci došlo při sepisování samotných případových studií. Přepsané rozhovory a relevantní dokumenty byly analyzovány prostřednictvím programu Atlas.ti. Základem bylo kódování, tedy vyhledávání významných pasáží v textu, které jsou klíčovými pro pochopení kontextu, cest a výstupů projektu, ale také pro zodpovězení stanovených evaluačních otázek.

Fokusní skupiny

Zajistit účastníky fokusních skupin se ukázalo jako poměrně náročné. Nakonec se je podařilo uskutečnit po rozšíření vzorku o další podpořené projekty v dalších výzvách (výzvy č. 6, č. 25 a č. 38). Fokusní skupiny se zároveň přesunuly do online prostředí, a to především z důvodu epidemiologické situace a platných nařízení. Účastníkům a účastnicím zároveň bylo opakovaně přislíbeno zachování anonymity a anonymizace poskytnutých výstupů. Nakonec se tedy uskutečnily dvě fokusní skupiny. Ve skupině zaměřující se na pokračující sociální podniky bylo šest účastníků, ve fokusní skupině zaměřující se na nepokračující sociální podniky bylo sedm zástupců, z nichž se však jeden vůbec nezapojoval do probíhající diskuze. Moderátor se opakovaně, například cílenými otázkami, snažil zástupce do debaty zapojit, avšak případné odpovědi zněly většinou „souhlasím se vším již řečeným“/“nemám, co bych k tomu dodával“.



Fokusní skupiny (FG) byly přepsány dle struktury osnovy jednotlivých FG. Přepisy byly anonymizovány a následně zpracovány v programu Atlas.ti.

Dotazníkové šetření

Také zde se sběr dat potýkal s obtížemi, které byly rovněž dány především zjištěním, že cca 43 % podpořených sociálních podniků již nevyvíjí svou činnost, nevěnuje se sociálnímu podnikání, v ojedinělých případech (dvou) se zástupci odmítli do sběru dat zapojit, protože dle svých slov byly značně nespokojeni s poskytnutou podporou a její administrativní zátěží, která ve finále nenapomohla k vytvoření udržitelného podniku (data z těchto podniků by při tom byla pro Zadavatele jistě velmi cenná – evaluátoři proto zástupcům těchto podniků vysvětlili, že i takováto zpětná vazba je důležitá, to však k motivaci a zapojení se do fokusních skupin nestačilo). Výstupy z dotazníkového šetření je tak potřeba interpretovat obezřetně, protože se do něho zapojily jen dva nepokračující podniky³.

Data z dotazníkového šetření byla po zpracování kódována do statistického prostředí SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) a následně statisticky zpracována. Pro přehlednější zobrazení výsledků byly využity grafy. Veškerá grafická zobrazení výsledků byla doplněna o interpretace.

Anonymizace dat

Nejtěžší bylo samotné sepsání případových studií tak, aby byla zachována anonymita, na niž kladli samotní respondenti z řad zaměstnanců velký důraz a byli tudíž opakovaně ujišťováni, že zprávy budou sepsány tak, aby byla zachována jejich anonymita a nemožnost dohledatelnosti. V prvé řadě jsou tak zprávy řazeny jako případové studie 1 až 6, není uvedeno, o jaké konkrétní podniky se jedná. V celé zprávě je užíváno maskulinum, při interpretaci tedy není odlišováno, jaké pohlaví má daná osoba. Ze získaných dat vyplývá, že ani pohlaví, ani samotné zaměření podniku nemá zásadní vliv na udržitelnost či sledované dopady. Ani činnost

³ Pro zjištění informací o charakteru podniků, které již v sociálním podnikání nepokračují, došlo k jejich sloučení, změně podnikání apod. byly analyzovány dostupné projektové dokumenty, popřípadě informace dostupné na internetu. Tyto podklady posloužily k doplnění kapitoly o faktorech udržitelnosti a neudržitelnosti sociálního podnikání.



EVROPSKÁ UNIE
Evropské strukturální a investiční fondy
Operační program Praha – pól růstu ČR



podniku není tedy konkrétně uváděna, ačkoliv u některých podniků to z charakteru činnosti je možné vyčíst.



4 Výsledky evaluace

Tato kapitola se skládá s celkem osmi podkapitol. V první řadě se jedná o šest případových studií. Pro zajištění anonymity, především cílové skupiny, jsou původní názvy projektů nahrazeny vhodným zástupným názvem, zároveň není uveden přesný název organizace. V celém textu se pracuje s mužským vzorem a není tedy rozlišováno, zda byl rozhovor realizován s mužem či ženou.

Součástí této kapitoly je také souhrnná multipřípadová studie a zjištění o udržitelnosti sociálního podnikání.



4.1 Příklad první: S láskou ke knihám a tisku

První případová studie se zaměřuje na sociální podnik, který de facto vznikl „odštěpením“ od původní organizace, která se krom jiného věnuje cílené podpoře osob znevýhodněných na trhu práce.

4.1.1 Charakteristika projektu

Charakteristika sociálního podniku:

- Právní forma: družstvo
- Datum vzniku: 2017
- Datum realizace projektu: 1.1.2019 do 30.6.2020
- Projekt byl podpořen částkou: 4 830 600,- Kč
- Typ provozu: grafické a tiskové práce
- Počet zaměstnanců: 16; FTE = 9,5

Sociální podnik byl založen v roce 2017. Podnik je komunitním a výrobním družstvem, které se transformovalo ze sociální (chráněné) dílny zakladatele družstva. „Mateřská“⁴ organizace má již mnohaleté zkušenosti s podporou osob znevýhodněných (na trhu práce), a to mimo jiné prostřednictvím sociálních služeb či komunitní práce. Organizace má

také dostatek zkušeností s podnikáním. Rozvoj sociálního podnikání tak byl zajištěn odborníky s dlouholetou zkušeností s podporou osob se specifickými potřebami a s provozováním zodpovědného a udržitelného podnikání.

V rámci evaluovaného projektu mělo dojít k rozvoji nabízených služeb a k navýšení počtu zaměstnanců z cílové skupiny. Cílem bylo také rozšíření prodeje výrobků a služeb prostřednictvím on-line prodejních kanálů.

Při zakládání sociálního podniku se nabízely dvě možné právní formy: společnost s ručením omezeným (s.r.o.) nebo družstvo. V době, kdy sociální podnik vznikal, existovalo jen málo sociálních podniků, které by byly společnostmi s ručením omezeným. Chyběly tak větší zkušenosti, respektive příklady dobré praxe. Druhou překážkou pro zvolení právní formy s.r.o. byla nutnost vyššího kapitálu a obavy, že v oprávněných případech (porušení úlohy řádného

⁴ Mateřskou organizací se zde myslí subjekt, který původně provozoval chráněnou dílnu, která byla následně přeměněna na samostatně fungující sociální podnik. Vazby sociálního podniku k „mateřské“ organizaci jsou však stále silné, i nadále spolu organizace úzce spolupracují.



hospodáře) ručí jednatel svým vlastním majetkem. Zvolení právní formy tudíž proběhlo po diskuzích a konzultacích s dalšími relevantními odborníky. Vnímáním pozitivem u právní formy družstva není jen samotná právní definice a výhody z ní plynoucí, ale také poměrně dobrá historická zkušenost s družstvy jako takovými (na území České republiky tradičně působí bytová družstva, spotřební a výrobní družstva). Dle zástupců sociálního podniku vypadá také označení družstvo lépe při vyjednávání finanční podpory a pomoci u místní samosprávy či dalších organizací/institucí.

„A líp to vypadá, když se jdete ucházet o nějakou pomoc na místní samosprávu nebo když někoho žádáme, líp to vypadá, když žádá družstvo než s.r.o., kteé si má na sebe celé vydělat.“

Realizátoři měli již před realizací projektu bohaté zkušenosti s podporou osob zdravotně znevýhodněných a dlouhodobě nezaměstnaných. Ostatně před založením družstva provozovala „mateřská“ organizace sociální (chráněnou) dílnu. Coby nástroj cílené podpory se však sociální (chráněné) dílny zdály jako nedostačující. Chráněné dílny neposkytují zaměstnancům dostatečné zázemí pro rozvoj znalostí a dovedností, získání či prohloubení pracovních návyků, nezvyšují možnost uplatnění na trhu práce. Oproti tomu sociální podnik nabízí cílové skupině podporu ve formě zaměstnání, které se co nejvíce podobá zaměstnání běžnému, přičemž zaměstnancům je poskytována specifická podpora například ve formě zkrácené pracovní doby či větší benevolence k (opakované) nepřítomnosti.

K záměru zaměstnávat osoby znevýhodněné na trhu práce přistupovali realizátoři zodpovědně, s vědomím všech úskalí a rizik, které to může obnášet (např. vyšší absence, potřeba podpory při výkonu pracovní činnosti, nedostatečné či zcela chybějící pracovní návyky, vyšší nemocnost apod.). Zaměstnancům byla poskytována relevantní podpora také díky spolupráci s klíčovými partnery (např. Úřad práce ČR, sociální oddělení Židovské obce Praha, Fokus Praha, Člověk v tísni apod.). Díky „mateřské“ organizaci bylo rovněž možné vycházet z příkladů dobré praxe zahraničních subjektů.



Popis podpořeného projektu

Cíl projektu:

- Zvýšit pracovní uplatnění osob sociálně vyloučených a sociálním vyloučením ohrožených prostřednictvím aktivit nově vytvořeného sociálního podniku – **začlenění osob se zdravotním znevýhodněním či dlouhodobě nezaměstnaných osob na trh práce.**
- Zajistit větší autonomii a konkurenceschopnost sociálnímu družstvu.

Projekt navazuje na již dříve podpořený neinvestiční projekt (rovněž v rámci Operačního programu Praha – Pól růstu ČR), jehož cílem byla transformace sociální dílny v sociální podnik (tedy samostatný právnický subjekt, konkrétně družstvo). Tato transformace se zdařila, družstvo bylo založeno a započalo svou činnost.

Cílem projektu bylo podpořit zájemce o práci v nově vzniklém družstvu, jelikož zájem převyšoval dosavadní kapacity. Díky finanční podpoře mělo dojít také k větší autonomii družstva, zvýšení jeho nezávislosti na zakládajícím subjektu a zvýšení konkurenceschopnosti na trhu. Záměr projektu vycházel z pečlivého zmapování situace uvnitř družstva (zájem ze strany cílové skupiny) a analýzy trhu (zájem o výrobky a služby družstva). Avšak se samotným typem podnikání, respektive nabízenou službou, realizátor neměl mnoho zkušeností. Vycházel především z vlastního hodnocení (sebe-evaluace) a z pozitivní odezvy ze strany zákazníků.

Průběh projektu

Nezbytnou podmínkou pro fungování sociálního podniku bylo zakoupení základních strojů umožňujících výrobu a nabídku služeb družstva. Částečně již byly prostory vybaveny v rámci předchozího projektu, další zařízení bylo zakoupeno v prvních měsících realizace projektu navazujícího.

Oslovování a výběr zaměstnanců z řad osob se zdravotním postižením a osob dlouhodobě nezaměstnaných probíhali před začátkem projektu, ale také v průběhu realizace. Nejprve byli osloveni ti, kteří byli v evidenci zájemců o zaměstnání v organizaci. Informace o volném pracovním místě byly inzerovány také prostřednictvím spřátelených a spolupracujících organizací a institucí, které poskytují podporu osobám se zdravotním postižením.



Podmínkou pro získání zaměstnání v sociálním podniku bylo potvrzení úřadu práce či relevantní instituce, že se jedná o osobu se zdravotním postižením či dlouhodobě nezaměstnanou. Předpokladem byla také vlastní motivace k (dlouhodobému) zaměstnání a k profesnímu růstu (navyšování znalostí a dovedností). Kromě pracovní smlouvy byl s jednotlivými zaměstnanci z CS sepsán individuální plán, jehož součástí byl také plán vzdělávací. Cílem individuálního plánu byl především rozvoj znalostí a dovedností umožňujících uplatnění na pracovním trhu.

Konkrétní zaměstnanci z řad osob se zdravotním znevýhodněním byli vybíráni tak, aby byl výsledný kolektiv co nejvíce harmonický, respektive schopný vzájemné kooperace. I zde se odráželi praxí získané zkušenosti, a tak například nebyly zaměstnávány osoby s mentálním postižením.

„Pracuje se nám s nimi dobře, dá se to dát dohromady, lidi s hendikepem a lidi s duševním onemocněním, že to nevadí. Horší by bylo třeba lidi s mentálním postižením, ti se moc nemusí s těma duševníma, tak proto jsme to takto trochu cílili na tyto skupinky.“

V průběhu projektu probíhalo vzdělávání zaměstnanců. Školení byla rozdělená na interní a externí. Interní školení se zaměřovala především na obsluhu strojů a zařízení dílny a pracovní právo zaměstnanců. Externí školení byla zaměřena na komunikační dovednosti, obsluhu e-shopu a rozvoj týmové spolupráce.

Důležitou pozici v sociálním podniku měl také marketingový pracovník, tato pozice byla rovněž obsazena již v prvních měsících realizace projektu. Úkolem marketingového pracovníka bylo vypracovat detailní analýzu zaměřenou na rozvoj sociálního podnikání. Na základě této analýzy byl vytvořen marketingový plán. Marketingový pracovník pravidelně aktualizoval webové a facebookové stránky sociálního podniku, které byly vytvořeny již v rámci realizace projektu předchozího. Krom stránek družstva byly o aktivitách podniku napsány články do místních periodik.



Podnikatelský plán

Plánování a realizace sociálního podnikání se opíraly o **podnikatelský plán**. Podnikatelský plán vycházel z mapování potřeb potenciálních zájemců o služby sociálního podniku, mapování konkurence a příležitostí, avšak také z potřeb cílové skupiny.

„Na začátku si člověk říká, jak by to mohlo jít, ale pak nám praxe ukázala, že tak jednoduché to není, postupně jsme si museli dle možností upravovat, co se dalo zvládnout.“

V průběhu projektu byl podnikatelský plán měněn na základě zkušeností. Ukázalo se například, že plánování výroby je z důvodu častější absenci zaměstnanců z cílové skupiny náročné. Vhodnou strategií se tak ukázalo vytváření průběžných zásob, kterými se pokryly personální výpadky při zpracování zakázky.

„To, co nefungovalo, byl ten normativ. Zkoušeli jsme udělat nějaké normy, to nefungovalo, pak jsme to opustili, že to nebylo možné provést, některý den jim to šlo, ale jiný den byl horší a nešlo to a nebylo to efektivní.“

Protože důraz byl kladen především na pocit pohody zaměstnanců, ustoupilo se také od tlaku na denní normu. Tlak na dodržení norem vedl k tomu, že někteří zaměstnanci zůstali z obavy nedodržení stanovených norem raději doma. Pocit neúspěchu, nezdaru se přitom negativně odráží do zdravotního stavu zaměstnanců.



4.1.2 Charakteristika podpořených osob

Základní sociodemografické údaje podpořené cílové skupiny:

- Osoby se zdravotním postižením, osoby dlouhodobě nezaměstnané
- celkem podpořeno 12 osob z CS s pracovní smlouvou na 0,5 úvazku;
- 26 až 55 let;
- žen nepatrně více než mužů;
- samostatně žijící osoby či žijící s rodiči;
- převážně svobodní;
- převážně bezdětní.

Sociální podnik se zaměřuje na podporu osob se zdravotním postižením a osob dlouhodobě nezaměstnaných. Výběr cílové skupiny vycházel z dlouhodobých zkušeností s podporou cílové skupiny (CS). V rámci projektu byla uzavřena pracovní smlouva s celkem 12 zaměstnanci, a to na dobu určitou. Pracovní smlouvy byly uzavřeny na 0,5 úvazku, přičemž délka pracovních úvazků vycházela z potřeb zaměstnanců, pro něž by větší časová zátěž

mohla být obtížně zvládnutelná. Ti, kteří byli delší dobu bez práce či se pro ně jednalo o první zaměstnání, si díky zkrácené pracovní době mohli postupně osvojit návyky nutné k pravidelnému zapojení do pracovního procesu. Zároveň je dle zaměstnavatele jednodušší plánovat takto směny, protože jsou mezi sebou dobře kombinovatelné ranní a odpolední.

Poměr zaměstnanců z cílové skupiny sociálního podnikání je roven přibližně třem čtvrtinám všech zaměstnanců družstva.

„Většina zaměstnanců by nezvládla delší úvazek. Taky je to takové startovací, než se ten člověk rozjede, než trošku zjistí, jak to funguje ta práce, že musí přijít každý den do práce.“

Podpořená cílová skupina odpovídá skupině uvedené v žádosti o podporu. Co se týče věku, jednalo se o poměrně pestrhou skupinu v rozmezí od 26 do 55 let. Mírně převyšoval počet žen nad muži, což může být dle zaměstnavatele dáno nižšími výdělky. Až na jednu výjimku byli zaměstnanci z CS bezdětní. Velká část zaměstnanců z CS žila ještě u rodičů. V těchto případech probíhala také komunikace mezi odpovědnými pracovníky/pracovnicemi sociálního podniku a rodiči, například při hledání dalšího zaměstnání.

Informace o možnosti získání práce v sociálním podniku byly inzerovány především prostřednictvím úřadu práce, spřátelených organizací, byli také přímo oslovovaní zájemci, kteří již s družstvem spolupracovali v rámci jiných aktivit (především v předchozím projektu).



Oslovení vhodných zájemců bylo hodnoceno jako „spíše obtížné“, byl předpokládán větší zájem o získání zaměstnání. Zkušenosti však ukázaly, že úřad práce (ÚP) s danou cílovou skupinou vlastně nepracuje – jedinci s invaliditou třetího stupně nejsou registrováni na ÚP, ti s nižší invaliditou pak sice registrováni jsou, ale není jim příliš poskytována podpora vedoucí k nalezení zaměstnání. Zájemci se tak o sociálním podnikání dozvídali především od spolupracujících neziskových organizací, a také od známých. Podmínkou pro přijetí uchazeče o zaměstnání nebylo jen potvrzení, že spadá do cílové skupiny, zaměstnanci byli voleni také tak, aby společně utvářeli funkční kolektiv. V neposlední řadě museli mít skutečně zájem o práci, ochotu a snahu se posouvat, získávat nové dovednosti.

Zájemci měli možnost si práci vyzkoušet a zjistit, zda jim bude vyhovovat. Za dobu realizace projektu ukončili zaměstnání cca dva zaměstnanci, kterým daná práce nevyhovovala. Pro zaměstnance bylo nezřídka obtížné zvyknout si na pravidelné docházení do sociálního podniku, a to i přesto, že pracovní doba byla kratší a nabízená podpora vyšší než v běžném zaměstnání. Příčinou byla dle realizátorů projektu mimo jiné delší zkušenost s nezaměstnaností, která vedla k menší odolnosti a rychlejšímu vzdání se.

„To specifikum bylo i to, že lidi, co byli dlouho doma, tak ti to rychleji vzdávali než ti, co už někde před nějakou dobou pracovali, pro ně to nebylo tak těžké. Pro ty, co byli dlouho doma, pro ně bylo těžký začít pravidelně někam chodit, něco dělat, ještě tam být s ostatními lidmi, bylo toho hodně, i když jsme jim dávali čas. Je to komplikované, když jdou rovnou do práce, pracovní týden, pět dní v týdnu, je to pro ně náročné.“

Ze zkušeností zaměstnavatele vyplývá, že se osoby se zdravotním postižením potýkají s horším uplatněním na trhu práce, které je způsobeno především předsudky, ale také vyššími nároky na zajištění podpory a vhodnou úpravu pracovního prostředí. Osoby se zdravotním postižením a osoby dlouhodobě nezaměstnané mívají rovněž nižší sebedůvěru a s ohledem na své zkušenosti nezřídka rezignují na získání odpovídajícího zaměstnání. U mladých lidí bývá překážkou pro získání práce také malá či žádná praxe, u lidí vyššího věku (50 +) pak nedostatečná profesní mobilita. Obecně může být jednou z bariér pro nalezení si zaměstnání nižší kvalifikace či nižší komunikační kompetence.

Pro osoby se zdravotním postižením a osoby dlouhodobě nezaměstnané není obtížné jen získání zaměstnání, ale také **udržení si zaměstnání**. Pevně daná pracovní doba a vysoké nároky vyžadované v „klasickém zaměstnání“ pro ně mohou být značně problematické. Potýkají se



s výkyvy zdravotního stavu, mohou mít období, kdy je pro ně obtížné dojít do práce včas, či být v zaměstnání dlouho. Taktéž komunikace s vedením a dlouhodobý stres pro ně může být zátěžovým, pokud vedení neakceptuje specifika onemocnění či omezení. Z rozhovorů vyplývá, že zaměstnanci mohou například reagovat slovně agresivně, pokud se ocitnou v zátěžové situaci.

Součástí zaměstnání v sociálním podniku tudíž byly také vzdělávací kurzy zaměřené na získání specifických znalostí a dovedností spojených s výkonem zaměstnání, ale také posilování tzv. soft skills a obecného (pracovně-právního) rozhledu. Zaměstnanci se účastnili také deseti schůzek zaměřených na rozvoj a směřování sociálního podniku. Jak vyplývá z rozhovorů se zaměstnanci, kurzy byly přínosné a mohly dokonce vést ke zvýšení kvality života.

„Určitě nějaké kurzy, školení, což tady organizace nabízí a dělá, to mi taky hodně pomáhá, ta komunikace tady byla daná jako kurz, což je úžasné, (...) za to jsem strašně rád, že nám to umožnili. Už se nebojím, dřív jsem se bál hlavně na veřejnosti komunikovat s cizími lidmi, takže tahle ta bariéra odpadla.“

Zaměstnanci měli k dispozici **pracovního asistenta**, který jim pomáhal nejen s řešením pracovních záležitostí, ale také jim poskytoval podporu v oblastech, které přímo nesouvisely s pracovním procesem. Nejčastěji se jednalo o problematiku řešení dluhů a zvyšování dovedností v oblasti finanční gramotnosti. Jednotlivým zaměstnancům byla poskytnuta základní podpora, především v podobě odkázání na spolupracující odborné organizace. Zaměstnavatel a pracovní asistent se však snažili, aby byla co nejvíce oddělena pracovní a osobní (mimopracovní) rovina života CS. Pokud tedy měli zaměstnanci nějaké specifické potřeby, které přímo nezasahovaly do pracovního procesu, přenechávali jejich řešení odborné organizaci, se kterou zaměstnanec spolupracoval. Ve specifických případech byla spolupráce mezi pracovním asistentem a zástupcem další pomáhající organizace intenzivnější, a to například v případě nutnosti využití tlumočnicků do znakové řeči. Specifická metodika nebyla vypracována.



4.1.3 Kvalita života zaměstnanců – podpořených osob

Zaměstnanci potvrzovali, že jsou při hledání odpovídajícího zaměstnání omezeni. Znevýhodnění na trhu práce přitom nemusí znamenat absolutní nedosažitelnost vhodného pracovního uplatnění, možností je však méně, a to především z důvodu zdravotního stavu znemožňujícího vykonávání některých úkonů (například omezení při manipulaci s břemeny či penězi). S nižší možností pracovního uplatnění také souvisí malá praxe.

Zaměstnanci, se kterými byly realizovány rozhovory, měli jen kratší zkušenost s nezaměstnaností, přičemž rekvalifikační kurz neabsolvovali, ani nebyli zapojeni do jiného projektu v oblasti zaměstnanosti.

„(...) teďka jsou na to v dnešní době kladeny šílené nároky a nemám praxi, (...).“

„Jak jsem říkal, práci bych asi našel i jinde, ale pořád je to pro mě náročnější.“

„Mám problém tak trochu, je to součást mé osobnosti nebo osobnostního nastavení, psychického zdraví, nemám moc trpělivost (...) a tak radši upřednostňuji práci v malém kolektivu nebo v žádném. (...) to jsme byli v malém kolektivu, a to se dalo vydržet, ale že bych dělal někde v místnosti, kde je sto lidí, to bych nepřežil.“

Podmínkou pro získání zaměstnání v sociálním podniku nebyla praxe s výrobou konkrétních výrobků, čímž se snížil vstupní práh. Zaměstnanci byli postupně zaškolováni do celého procesu a osvojovali si specifické znalosti a dovednosti. Nabíduta jim byla rovněž řada vzdělávacích aktivit, které souvisely nejen s vykonávanou profesí, ale také s rozvojem dalších kompetencí. Získání nových dovedností mělo tudíž přesah do dalších sfér života – například rozvoj komunikačních dovedností vedl k odbourání dřívější nejistoty, což mělo za následek zvýšení sebevědomí při každodenní komunikaci nejen v práci, ale také v běžném životě. Zapojení do pracovního kolektivu mělo rovněž pozitivní dopad na vlastní sebehodnocení a je spojeno s nalezením přátel.

„Já jsem ze začátku, jak jsem měl ten hendikep, tak jsem byl víc do sebe zahleděný, moc jsem nekomunikoval, neměl jsem ani moc kamarády, přátele a díky tomu, jak jsem si odboural ten stres z toho, tak díky tomu jdu dopředu.“



Zaměstnanci z řad osob se zdravotním postižením rovněž potvrzují sdělení realizátorů projektu, že problematické není jen získání zaměstnání, ale také jeho udržení. I v případě, kdy zaměstnanci mají již zkušenost se zapojením na trhu práce, je nalezení a udržení vhodného pracovního místa vnímáno jako komplikované, především pokud se jedná o jedince s duševním onemocněním, které svým charakterem může přispívat ke vzniku nepříjemných situací. V první řadě se jedná o častější absenci, o jejichž příčinách nechce zaměstnanec v běžném pracovním kolektivu hovořit. Zároveň může duševní onemocnění způsobovat komunikační bariéry, sníženou schopnost přizpůsobovat se nařízením, či zvládat dlouhodobě práci pod stresem.

„Práce mně větší potíž nečiní, ale mně to vždy komplikovaly ty moje psychické problémy, (...) měl jsem nějaké depresivní výpadky, den, dvoudenní, to pak v očích zaměstnavatele toho člověka jako znevýhodňuje teda hodně.“

Motivací pro získání zaměstnání v sociálním podniku byla především potřeba naplnění volného času a osobního rozvoje, potřeba mít v životě „systém a řád.“ Informace o volném pracovním místě byly získávány především od známých či od sociálních pracovníků. Někteří zaměstnanci měli s družstvem zkušenosti již dříve.

„Když jsem měl ty hluchá místa, kdy jsem měl jen důchod a nic jsem nedělal, tak mi chyběl systém a nějaký řád, já jsem spíš sova než skřivan, ale když mám vstát tady do sociálního podniku mezi půl šestou – šestou, protože tady jsem od sedmi, tak absolutně s tím nemám problém, je to nějaký řád, systém, struktura, který se můžu držet.“

Zaměstnání v družstvu nemusí být zaměřené čistě na manuální práci či přímou tvorbu výrobků. Může se jednat také o odbornější činnost související s plánováním výroby či vyhledáváním nových možností rozvoje. V rámci sociálního podniku jsou tak využívány znalosti a dovednosti jednotlivců, náplň práce do značné míry odráží individuální kompetence a zájmy. Práce v sociálním podniku nemusí být také jen „nouzovka“, ale může se jednat o práci, která odpovídá vzdělání, zájmu a prohlubuje tak lásku k řemeslu. Zaměstnanci sdělovali, že samotná náplň práce je baví, přijde jim zajímavá a vesměs doufají, že budou moci v podniku ještě dlouho zůstat zaměstnání. V prvních dnech měli ostatně možnost si práci předem odzkoušet, byli postupně zaučováni do chodu podniku a výroby. Dle svých slov mají možnost rozvoje, začínají u jednodušší práce a individuálně přecházejí ke složitější výrobě. Na výrobu samotnou přitom dohlíží odborníci, kteří jsou ochotni vždy poradit nebo pomoci.



„A je to úžasné v tom, že na škole jsem se učil vázání knih a mělo by to (řemeslo) zůstat v oběhu (...).“

„Ano, ta práce je mým koníčkem, jak se říká, že člověk by nechtěl dělat nic jiného než to, co má rád.“

Obecně je velmi pozitivně hodnoceno pracovní zázemí a atmosféra na pracovišti. Zaměstnanci se do značné míry mohou zapojovat do plánování výroby, sdělovat své námítky a připomínky k rozvoji podniku. Také pracovní kolektiv je hodnocen kladně, ačkoliv jsou zmiňovány dílčí obtížnější situace, kdy si všichni v kolektivu úplně nesedli. Tyto situace byly zaměstnavatelem aktivně řešeny a došlo tak například k rozhodnutí, že do kolektivu není vhodné zapojovat osoby s mentálním postižením.

Zapojení do sociálního podniku, respektive možnost pravidelně chodit do práce a mít vlastní příjem, pozitivně ovlivnilo kvalitu života oslovených zaměstnanců. Za důležité považovali už jen to, že díky práci získali pravidelnost a řád. Změnily se také jejich vztahy s příbuznými, kteří jsou rádi, že jejich blízké osoby i přes své omezení nesedí jen doma, mají vlastní náplň volného času a nejsou tolik závislí na podpoře okolí.

„Rodiče jsou rádi, že něco dělám, protože kvůli tomu hendikepu nemůžu být zaměstnán těch osm hodin jako normální člověk, takže rodina i příbuzenstvo mě v tomhle tom podporuje a já jsem za to rád, že můžu aspoň takhle něco dělat a v oboru, který mě baví.“

Zlepšení finanční situace není zaměstnanci vnímáno jako nejzásadnější aspekt. Oslovené osoby se domnívaly, že se jejich finanční situace příliš nezměnila, anebo jen trochu. Bez invalidního důchodu by však finančně nevyšly.

„Je to sociální dílna, finančně je to stejně, ale jsem rád za tu práci, že ji děláme a že ji máme kde dělat.“

To potvrzují také zástupci družstva, kteří se domnívají, že nižší mzda je pro zaměstnance demotivující. Motivační pro ně je však pozitivní hodnocení a zvýšení sebevědomí, a to i prostřednictvím zjištění, že mohou pracovat, že práci zvládnou.

„Ale je to pořád složité – ta situace na tom trhu práce pro tyhle lidi, finance jsou malé, většinou je to minimální mzda, většina k tomu má teda invalidní důchod, ale i tak je to docela takové neveselé.“



A jaké mají zaměstnanci vyhlídky do budoucna? Pomohla jim praxe v sociálním podniku nabýt takových kompetencí, které zvyšují jejich uplatnitelnost na trhu práce? Jak vyplývá z rozhovorů, v případě, kdy si hledali po skončení projektu pracovní uplatnění jinde, byli většinou úspěšní. Otázkou je však především schopnost dlouhodobého udržení si práce a schopnost obstát v konkurenčním prostředí běžného pracovního trhu. Udržení si běžného zaměstnání bude i přes získané zkušenosti nadále obtížné, protože osoby se zdravotním postižením jsou „křehčí“ a

„Když se dostanou podmínek, kde je složitější prostředí, tak tam nevydrží tak dlouho nebo jsou první na řadě, když se redukuje tým. Protože nemají takovou výkonnost, spolehlivost, nemají ty aspekty toho správného zaměstnance.“

Osoby, se kterými byly realizovány rozhovory, nedovedli na otázku, zda budou schopni najít si práci i jinde, odpovědět. Doufají totiž, že budou moci být v sociálním podniku zaměstnání, jak nejdéle to půjde. Práce zde jim vyhovuje, do značné míry je naplňuje a cítí se v ní přijímaní a potřební.

„To, kdybych věděl, byl bych rád, ale to nikdo neví, co bude za pár let a jak to bude dál, já doufám, že budeme pokračovat a rozvíjet se dál.“

„Já doufám, že to neskončí a čistě hypoteticky, kdyby to skončilo, byl bych asi našťvaný a kdybych měl možnost najít něco obdobného, tak myslím, že bych měl nějakou šanci.“

4.1.4 Udržitelnost sociálního podnikání

Realizační tým projektu vstupoval do sociálního podnikání s rozmyslem, jasným plánem a byl si již předem vědom celé řady komplikací, které s sebou udržitelnost sociálního podnikání nese. Domnívají se, že se jim v rámci projektu podařilo, a také nadále daří dodržovat základní principy sociálního podnikání.

„My máme stanoveny všechny základní principy sociálního podnikání, tzn. zaměstnávat lidi se znevýhodněním, využívat komunitní prostředí, reinvestovat větší část zisku, ale všechny ty principy jsme naplňovali, my je máme ve stanovách a řídíme se jimi.“



Sociální podnikání považují za dlouhodobě udržitelné, ačkoliv se nebude nejspíše jednat o zcela výdělečný podnik. V případě, kdyby to bylo možné, by tudíž uvažovali o získání podpory prostřednictvím dalšího projektu, který by jim umožnil rozšířit služby. Domnívají se však, že oblast, ve které podnikají, je sama o sobě udržitelná, nabízené služby a výrobky nejsou „trendovou“ záležitostí, ale mají své praktické využití – družstvo se zaměřuje na výrobu dekoračních, upomínkových, ale také veskrze praktických předmětů.

„Je to udržitelné, ten podnik ale nebude ještě dlouho vydělávat, budeme rádi, když budeme dlouhodobě na nule a nebudeme muset něco omezovat. Říkali jsme si, že kdyby byl další projekt, tak bychom mohli zkusit se ještě něco naučit, po té době, kdy víme, co funguje a co ne.“

Sociální podnikání se dle realizátorů obecně potýká především se dvěma omezeními: první je dané specifickostí cílové skupiny, druhé je dané nastavením trhu, respektive potřebami a očekáváním potenciálních zákazníků.

Dle realizátorů je zaměstnávání osob z cílové skupiny obtížné. Krom toho, že zaměstnanci z CS mívají častější absence dané jejich onemocněním, je také komplikovanější nastavit pracovní kolektiv, tak aby byl funkční, a aby se vztahy v kolektivu negativně neodrážely do celého podnikání.

„Myslím, že velká výzva někdy je stmelit kolektiv, aby se toleroval s tím, jak každý má to svoje omezení a aby si to tolerovali navzájem, to je někdy těžké. Také jsme museli přehazovat směny, aby si lidi lépe sedli, někteří se pak třeba nemuseli, tak jsme to nějak řešili operativně.“

Není také zcela jednoduché uchytit se v konkurenčním prostředí trhu, a to i přesto, že analýza trhu probíhá pravidelně. Zástupci sociálního podniku aktivně získávají zpětnou vazbu od zákazníků, zjišťují, jaké jsou možnosti a potřeby trhu a dle toho upravují a rozvíjejí svou nabídku. Dle zkušeností realizátorů projektu však u českého zákazníka stále chybí větší orientace na „příběh v pozadí“, na vyšší zájem nakupovat výrobky, kterými zároveň podpoří potřebné občany. Z dosavadních zkušeností družstva rovněž vyplývá, že někdy je výhodnější vyrábět jednodušší výrobky, které jsou rychleji hotové, a tudíž můžou být levnější. Pro zástupce družstva je však zároveň důležité, aby výrobky byly kvalitní a nejednalo se o kusové zboží.

A co by pomohlo k tomu, aby byly sociální podniky obecně udržitelné? Především cílená podpora od státu, která by však odpovídala skutečným výdajům a nákladům (například



prostřednictvím cílené podpory zaměstnanců). Úřady práce nabízejí určitou míru podpory ve formě finančního příspěvku na zaměstnance, ale ze zkušeností vyplývá, že tato podpora není dostatečná. Což může vést k tomu, že zaměstnavatelé nebudou chtít zaměstnávat osoby znevýhodněné na trhu práce, tedy osoby se specifickými omezeními a potřebami, protože to pro ně bude ekonomicky nevýhodné. Takováto situace může vést nejen ke zvýšené nezaměstnanosti osob se specifickými potřebami, ale také k tomu, že budou dělat jen „podřadné, nekvalifikované práce.“



4.2 Příklad druhý: Instituce dostupné i těm, co hůře slyší

Sociální podnik má sociální dopad de facto dvojí – samotné služby podniku jsou poskytované osobám se sluchovým postižením, zároveň jsou v podniku zaměstnány převážně osoby se zrakovým postižením.

4.2.1 Charakteristika projektu

Charakteristika sociálního podniku:

- Právní forma: společnost s ručením omezením
- Datum vzniku: říjen 2012
- Datum realizace projektu: od 1. 3. 2019 do 28. 2. 2021
- Projekt byl podpořen částkou: 4 483 875,- Kč
- Typ provozu: služby online tlumočení
- Počet zaměstnanců: 11; FTE = 8,11

Sociální podnik je společností s ručením omezeným (s.r.o.), která byla založena v roce 2012. Společnost nebyla sociálním podnikem od samého založení, avšak od samého počátku její zástupci mluvili o „sociální firmě“. Služby sociálního podniku jsou určeny osobám se sluchovým postižením, konkrétně jde o simultánní přepis mluveného projevu.

Koncept záměru podniku vznikl původně jako projekt studentů vysoké školy ve Výzkumném a vývojovém centru pro mobilní aplikace na Českém vysokém učení technickém v Praze (ČVUT). Založení sociálního podniku předcházela důkladná analýza trhu, konkrétně potřeb osob se sluchovým postižením.

Konkrétní produkt – služba, je vyvíjena dlouhodobě. Původní prototyp byl podpořen nadací Vodafone. Později společnost navázala spolupráci s Československou obchodní bankou, která si zakoupila služby společnosti. Dobré reference vedly k postupnému rozšiřování spolupráce. Dlouhodobým cílem sociálního podniku je, aby lidé se sluchovým postižením nebyli vyloučení z telefonní komunikace a aby jim byly instituce a úřady více přístupné. Sociální podnik stále rozšiřuje své služby nejen po stránce technologické, ale také s ohledem na dostupnost klientům nejrozličnějších institucí (úřady, místa státní správy). Služby byly vyvíjeny (a jsou nadále zdokonalovány) v úzké spolupráci s cílovou skupinou zákazníků (osob se sluchovým postižením) a s odbornými organizacemi (Česká unie neslyšících).



Simultánní přepis je nabízen především korporátním klientům se službami obecného charakteru, u kterých je velký předpoklad, že jsou využívány také osobami se sluchovým postižením (například banky). Služba dostupná na 85 kontaktních místech dvou korporátních klientů po celé České republice a je dostupná osm hodin v pracovních dnech.

Sociální podnikání je utvářeno tak, aby nabízelo konkurenceschopný produkt, konkrétně přepis pro osoby se sluchovým postižením, a zároveň nabízelo zaměstnání pro osoby se zdravotním znevýhodněním, konkrétně osoby se zrakovým postižením. Specifikem sociálního podniku tak je, že nejen zaměstnává osoby znevýhodněné, ale také jeho služby jsou určeny pro osoby se zdravotním znevýhodněním.

Proč byla jako právní forma zvolena společnost s ručením omezeným (s.r.o.)? Ze zkušeností zástupců podniku vyplývá, že s.r.o. jsou pro korporátní zákazníky čitelnějším právním subjektem než subjekty evokující neziskový sektor. Domnívají se, že korporátní firmy fungují s neziskovým sektorem spíše na základě sponzorství než obchodního vztahu. Zástupci sociálního podniku přitom chtějí, aby byl jimi zřizovaný podnik vnímán jako de facto běžná firma, která nabízí standardní služby. Důvodem pro založení s.r.o. byla také skutečnost, že na počátku založení firmy stálo více lidí, kteří chtěli jasně dané podílnictví.

„Dřív, než jsme se přihlásili k principům sociálního podnikání, tak jsme založili s r.o., i když tehdy jsme si říkali sociální firma, ta terminologie ještě nebyla jako sociální podnik. Ona to byla nutnost směrem k těm korporátním klientům, protože pro ně je neziskový sektor neuchopitelný.“

Sociální podnikání obecně nemá dle zástupců podniku ve společnosti jednoznačné místo, pro byznysovou, ale také sociální sféru, se stále jedná o ambivalentní koncept. V byznys sféře může označení sociální evokovat spíše potřebu sponzorství a vyvolávat obavy o dostatečnou kvalitu služby. V neziskovém sektoru může být sociální podnik nahlížen jako firma, které jde primárně o vytváření zisku. Zástupci společnosti se domnívají, že jsou vlastně někde na pomezí, avšak chtějí, aby si na provoz a rozvoj služeb byly schopni vydělat především vlastní činností. Dlouhodobým cílem je tedy přibližovat se co nejvíce běžnému podnikání, což znamená zajištění dostatečného příjmu pro realizaci aktivit a udržení podnikání.



Popis podpořeného projektu

Cíl projektu:

- Cílem bylo rozšířit služby sociálního podniku o online tlumočení, navýšit personální kapacity tlumočnických služeb a podpořit jejich udržitelnost pomocí finančních prostředků získaných díky zakázkám od komerčních zákazníků.

Podpořený projekt reagoval na nízkou personální kapacitu a dostupnost tlumočnických služeb pro osoby se sluchovým postižením.

Cílem bylo rozšířit činnost sociálního podnikání o nový obor online tlumočení a vytvořit tři místa obsazená online

tlumočníky se sluchovým postižením, dvě určená nevidomým online přepisovatelům mluvené řeči a jedno místo pro tzv. evangelistu služby⁵, který je rovněž osobou s postižením sluchu (celkem tedy šest nových pracovních míst). Nabízené služby měly reagovat na nízkou dostupnost tlumočnicků pro osoby se sluchovým postižením, které si tak v případě, kdy se potřebovaly obrátit na nějakou instituci, musely s dostatečným časovým předstihem zajistit tlumočení. To značně omezovalo jejich přístup k informacím a službám. Druhým problémem, na který projekt reagoval, jsou omezené možnosti odpovídajícího zaměstnání pro osoby se zrakovým postižením. Dodávání služeb probíhalo v režimu tzv. náhradního plnění, což umožňovalo přinášet do oblasti profesionální podpory pro osoby se sluchovým handicapem potřebné finanční prostředky z jiných zdrojů, než jsou státní dotace určené na poskytování sociálních služeb.

Cílovou skupinou projektu byly osoby se zrakovým a sluchovým postižením. Podmínkou pro zaměstnání nebyla jen příslušnost k definované cílové skupině. Osoby se sluchovým postižením musely mít dobrou úroveň komunikace v českém jazyce a v českém znakovém jazyce. Osoby se zrakovým postižením měly být schopny psát s rychlostí až 550 úhozů za minutu a měly výborně ovládat českou gramatiku. Další požadavky na cílovou skupinu zaměstnanců z řad osob se zrakovým postižením byly: schopnost koncentrace na mluvené slovo, kvalita sluchového vnímání a kapacita slovní paměti. **Inovativním aspektem** projektu bylo zaměstnávání osob se zrakovým postižením na pozicích přepisovatelů mluvené řeči a osob se sluchovým postižením jako online tlumočnicků znakového jazyka. V rámci projektu tedy bylo

⁵ V marketingovém jazyce je evangelistou služby jedinec, který je sám uživatelem služby či produktu a svou spokojenost se službou či produktem přenáší na další potenciální spotřebitele.



cílem vytvořit službu, jejímž pilířem bude dvojice složená z tlumočníka (osoba se sluchovým postižením) a přepisovatele (osoba se zrakovým postižením).

Zaměření sociálního podniku obecně a cíle podpořeného projektu vycházely z pečlivého zmapování potřeb cílové skupiny zaměstnanců i potenciálních zákazníků. Služby sociálního podniku vyplňují „slepé“ místo na trhu a podporují tak začlenění osob se sluchovým postižením do běžného života. Výstupem podpořeného projektu byla metodika práce online tlumočnicků se sluchovým postižením v součinnosti s nevidomými online přepisovateli mluvené řeči.

Průběh projektu

V úvodní fázi projektu byly nalezeny vhodné prostory pro poskytování služeb sociálního podniku. Rovněž byli osloveni zájemci z cílových skupin: cílem bylo zaměstnat šest osob – tři místa obsazená online tlumočnickými se sluchovým postižením, dvě určená nevidomým online přepisovatelům mluvené řeči a jedno místo pro tzv. evangelistu služby – na hlavní pracovní poměr. Podmínkou pro získání zaměstnání v sociálním podniku bylo kvalitní ovládání českého jazyka (tlumočníci a přepisovatelé) a schopnost rychlého psaní na počítači (přepisovatelé). Tlumočníci byli vybíráni z cílové skupiny osob se sluchovým postižením, přepisovatelé byli vybíráni z cílové skupiny osob se zrakovým postižením.

Nově vzniklá služba (online tlumočnické centrum) měla být dostupná každý den od 9:00 do 17:00. Pracovníci pracovali v tandemu: jeden se sluchovým postižením a jeden se zrakovým postižením. Jak však vyplývá z rozhovorů, takovýto způsob spolupráce se nakonec neosvědčil a ustoupilo se od něj. A to především z důvodu menší spolehlivosti zaměstnaných osob z cílové skupiny, konkrétně osob se sluchovým postižením.

„Bylo jasné, že kvalitativně to nebude nikdy srovnatelné se špičkovými tlumočníky, ale pro spoustu situací by to bylo dostatečné, ale my jsme pak narazili na hrozný problém s fluktuací těch lidí (se sluchovým postižením), s nespolehlivostí, (...)“.

Při nástupu do zaměstnání zaměstnanci absolvovali 20hodinové vstupní školení a intenzivní výcvik tlumočnicků ve spolupráci s přepisovateli při poskytování služby online tlumočení (30 vyučovacích hodin). Osoby se zrakovým postižením se účastnily také 40hodinového školení



přepisovatelů mluvené řeči pro osoby se sluchovým postižením realizovaného Českou unií neslyšících.

Podnikatelský plán

Podnikatelský plán sociální podnik vypracovává dlouhodobě, taktéž pro projekt byl vytvořen kvalitní podnikatelský plán opřený o důslednou analýzu trhu a možnosti cílové skupiny zaměstnanců. Plán je v rámci podniku utvářen/revidován pokaždé, když dochází k nějaké změně. Není tedy aktualizován pravidelně, ale reaguje na rozvoj společnosti a služeb. Vytvoření podnikatelského plánu v klíčových okamžicích, kdy je plánován rozvoj či změna, je dle zástupců sociálního podniku důležité mimo jiné proto, aby byly dobře analyzována všechna možná rizika a jasně stanoveny důležité kroky, které podpoří úspěšné zavedení změny. Nezbytné je také zamyslet se nad tím, jak bude vypadat „cash flow“ a zda je výstup projektu životaschopný po ukončení případné finanční podpory.

4.2.2 Charakteristika podpořených osob

Základní sociodemografické údaje podpořené cílové skupiny:

- osoby se zdravotním postižením (konkrétně osoby se sluchovým a zrakovým postižením);
- celkem 9 osob z cílové skupiny;
- 26 až 55 let;
- žen více než mužů;
- středoškoláci až vysokoškoláci;
- bydlící sami, s partnery (a dětmi) či rodiči;
- nejedná se o skupinu se specifickými demografickými charakteristikami.

Výběr cílové skupiny zaměstnanců projektu vycházel z dlouhodobé podpory daných osob, ať už jako zaměstnanců nebo zákazníků. Cílem projektu tak bylo rozšířit nabídku pracovních míst pro osoby se zrakovým postižením a zároveň vytvořit nová pracovní místa pro osoby z řad uživatelů služby, tedy osoby se sluchovým postižením. V průběhu projektu se však ukázalo, že zaměstnávání osob se sluchovým postižením je obzvláště obtížné a po ukončení projektu se v něm již

nepokračuje.



Zaměstnanci měli zkrácené úvazky. Z realizovaných rozhovorů vyplývá, že vykonávaná práce je pro ně obtížná především z důvodů vysokých nároků na soustředěnost a pamatování si delších řečených úseků, které musí rychle a bez gramatických a významových chyb převést do psané podoby.

Podpořená cílová skupina v průběhu projektu odpovídala předpokládané cílové skupině, avšak zaměstnávání osob se sluchovým postižením bylo komplikovanější, než se předpokládalo. V první řadě se ukázalo, že mnoho zástupců osob se sluchovým postižením nemá dostatečně dobrý řečový projev, který je v tandemu tlumočnick – přepisovatel nezbytnou podmínkou pro úspěšnou spolupráci. Zaměstnancům rovněž chyběly tlumočnické zkušenosti či formální vzdělání tlumočnicků, což bylo jimi samotnými vnímáno jako značný nedostatek pro kvalitně poskytované služby. Dalším problémem, se kterým se realizátor projektu potýkal, byla vysoká fluktuace zaměstnanců z řad osob se sluchovým postižením a jejich obecně nižší ochota k výkonu práce v sociálním podniku – vhodní zástupci již často pracovali na poloviční úvazek u zaměstnavatele s podporou příspěvku Úřadu práce České republiky (ÚP ČR). Jak však upozorňuje zástupce sociálního podniku, v tomto případě není možné generalizovat a dílčí zkušenost automaticky považovat za obecnou charakteristiku.

Oslovování a zaměstnávání vhodných zájemců z řad osob se zrakovým postižením bylo mnohem jednodušší. Výhodou byla dlouhodobá zkušenost s jejich zaměstnáváním a spolupráce s relevantními odbornými organizacemi.

Oslovování potenciálních zaměstnanců probíhalo především prostřednictvím partnerských organizací. Realizátoři projektu také čerpali z řad brigádníků/brigádnic. V neposlední řadě se potenciální zaměstnanci o sociálním podniku dozvěděli od svých známých.

„Dozívají se o ní jako o všech jiných, děláme klasickou pracovní poptávku, kterou uveřejňujeme na internetu. Ted' už to děláme, když naše požadavky jsou tak specifické a primárně hledáme lidi s hendikepem, tak dáváme inzerát na speciální místa, kam ti lidé chodí, specifické portály, distribuční konference, přes organizace, které poskytují sociální služby a vedle toho dělají podporu pracovního uplatnění. A daleko více přes tyto organizace najdeme kandidáty než přes ÚP.“

Pro osoby se zdravotním postižením je získání vhodného zaměstnání náročnější. Z rozhovorů vyplývá, že překážkou může být nedůvěra na straně zaměstnavatelů, a to nejen ke skupině osob se zrakovým postižením, která byla jednou z cílových skupin podpořeného



projektu, ale také k osobám s dalšími zdravotními omezeními, které jsou v sociálním podniku po skončení projektu také zaměstnány. Obtíže při hledání zaměstnání mohou narůstat spolu s věkem, nezřídka dochází také k diskriminaci z důvodu věku. Ideálně by tak měl výběr zaměstnanců vypadat tak, že se nejprve zjistí, zda dotyčná osoba disponuje požadovanými znalostmi a dovednostmi, a až následně by se mělo zjišťovat, zda má nějaké specifické potřeby. Zaměstnanci se domnívají, že častěji je důvodem pro neochotu zaměstnat osobu se specifickými potřebami nedostatek zkušeností a relevantních informací. Na druhou stranu například zaměstnávání osob se zrakovým postižením klade na zaměstnavatele specifické nároky například na zařízení pracovního prostoru a nutného technického zázemí (například zvětšovací softwaru, hlasové odečítače obrazovky).

„(...) daleko častěji jsou to ty iracionální důvody nebo důvody, které jsou závislé na tom, že jeden člověk, jeden personalista nemá zkušenost a nemá informace, a tak úplně se mu nechce s tím něco dělat, než aby to byly nějaké objektivnější důvody.“

Specifické dovednosti osob se zdravotním postižením však mohou být také benefitem, který je možné vhodně využít. Služby sociálního podniku například využívají schopnost osob se zrakovým postižením psát rychle a pamatovat si delší mluvený projev. Dle zástupců sociálního podniku byly osoby se zrakovým postižením ve škole vedeny k tomu, aby dokázaly rychle a dobře psát na klávesnici, protože se pro ně jednalo o způsob, jak si zaznamenávat poznámky z výuky.

„Ne abychom vytvořili jen prostředí, kde můžeme uplatnit ty lidi, ale snažíme se na to koukat tak, abychom ten jejich hendikep přetvořili na nějaký pracovní benefit, a to se nám povedlo a já jsem na to strašně hrdý.“

V době pandemických opatření zaměstnanci pracují především z domu (kvůli proti pandemickým opatřením), kontakt je udržován prostřednictvím pravidelných telefonických porad. Specifická technická podpora je poskytována ve chvíli, kdy je zahájena spolupráce s novým komerčním zákazníkem, nebo je do provozu uváděna nová služba. Osobní věci ale příliš řešeny nejsou, to však může být dáno také tím, že se aktuálně zaměstnanci nesetkávají v prostorách jedné kanceláře a práce je vykonávána především online. V případě, kdy zaměstnanec dochází do kanceláře, probíhá podpora především v počátku, kdy je mu poskytnuta pomoc při zmapování trasy vedoucí k pracovišti, tak aby mohl cestovat samostatně. Také interiér je zařízen jednoduše a účelně. Prostory pro kanceláře jsou vyhledávány tak, aby



nebyly daleko od centra a byly dobře dostupné i pro osoby se zrakovým postižením. Práci si zaměstnanci z CS mohou vyzkoušet v rámci klasické zkušební doby.

„Napadá mě takové specifikum, když hledáme ty kancelářské prostory, vždy máme podmínky, že chceme být na rozumném místě, ideálně co nejbliž centru, kde je to dobré na orientaci, dobré na přístup.“

V rámci projektu vznikla metodika práce online tlumočnicků se sluchovým postižením v součinnosti s nevidomými online přepisovateli mluvené řeči. Cílem metodiky bylo, aby všichni, tedy i ti, kteří nepatří do cílové skupiny, věděli, jak například doprovázet osoby se zrakovým postižením, anebo jaká jsou specifika práce s technikou, která se v podniku využívá. Aktuálně jsou vypracovány také metodiky pro jednotlivé služby či metodiky pro průběh pracovního pohovoru.

Obecně však zaměstnanci sociálního podniku potřebují především podporu v oblasti technického zajištění pracovních podmínek. Podporu v jiných oblastech tolik u zaměstnavatele nevyhledávají. Pokud podporu potřebují, spolupracují již s konkrétními organizacemi.

„Když to tady potřeba je, tak to ty lidi ani nenapadne to s námi řešit, že jsou zvyklí, že si tyhle věci řeší sami. Nebo si je jdou řešit do sociální služby.“

4.2.3 Kvalita života podpořených osob - zaměstnanců

Dotazovaní zaměstnanci mají již zkušenosti z více zaměstnání, jejich profesní kariéry byly poměrně pestré. Žádný z nich neabsolvoval rekvalifikační kurz, ani nebyl součástí jiného projektu podpory zaměstnanosti. Kurzy absolvovali jen v rámci vykonávaných zaměstnání.

Zaměstnanci se domnívají, že jsou určitým způsobem znevýhodněni na pracovním trhu, konkrétní zkušenosti se však liší s ohledem na to, zda se jedná o osoby se zrakovým nebo jiným zdravotním postižením, omezením. Osoby se zrakovým postižením mají především zúžený výběr zaměstnání, která mohou vykonávat. Domnívají se, že na straně zaměstnavatelů stále panují předsudky. Hledání vhodného zaměstnání může být o to obtížnější, oč se daná osoba potýká s více znevýhodněními, například odlišným mateřským jazykem.



„Na tom běžném trhu práce je to náročnější, ale jde to. Když člověk chce, tak tu práci sehnat dokáže, ale určitě to není tak jednoduché jako u běžné populace.“

„Já jsem potom nemohl najít práci, protože nevidomý učit? O tom nikdo nechtěl slyšet, na školách si to nedovedli představit.“

Pro osoby, které se se zdravotním omezením začaly potýkat až v pozdní dospělosti, je pak hlavní překážkou především věk a až poté omezení plynoucí z invalidity. Zaměstnanci v invalidním důchodu se přitom dle svých slov domnívali, že jejich invalidita bude pro zaměstnavatele především finanční výhodou, protože budou dostávat příspěvky z úřadu práce. Praxe však ukázala, že zaměstnavatelé měli naopak strach z vysoké absence. Je těžké přesvědčit potenciální zaměstnance, že i přes svůj věk mohou být osoby starší padesáti let pro firmu přínosem.

„Myslím si, že dají přednost někomu mladšímu a zdravému. Ještě jsem si říkal, že mám štěstí v tom, že mám zrovna tuhle praxi v oboru, kde se tolik nehledí na vzhled, na mládí nebo tak.“

Zaměstnanci se o sociálním podniku dozvěděli náhodně či od svých známých. Zaujala je většinou náplň práce, která hodně souvisí s rozvojem jazykových dovedností a možnost zdokonalení se v rychlopsaní. Motivace pro zaměstnání v sociálním podniku se lišily na základě zdravotního omezení a předchozích pracovních zkušeností. Motivací tak mohl být pocit vyhoření z práce v komerční sféře, který přišel ještě před zhoršením zdravotního stavu, ale také zkušenost se zaměstnáním v neziskovém sektoru, kde bylo nižší finanční ohodnocení.

Také zástupci sociálního podniku se domnívají, že nedůvěra k osobám se zrakovým postižením a zdravotním postižením obecně, která je na pracovním trhu přítomna, vede k tomu, že informace o vhodném zaměstnávání jsou získávány především od známých, kteří již mají s nějakou firmou pozitivní zkušenost.

„Přes kamarádku, která v tom úplně původním projektu pracovala, dostal jsem možnost se tam připojit.“

„Mizerný plat (v předchozím zaměstnání), dělal jsem strašně moc věcí za málo peněz, bylo to pro mě vyčerpávající.“



Náplň práce je hodnocena velmi kladně. Pro zaměstnance se jedná o práci, která je naplňuje, považují ji za užitečnou, smysluplnou. Každodenní činnost je pestrá, není stereotypní, zakázky ze strany klientů jsou různorodé.

„Je to užitečná práce, perfektní kolegové, opravdu si nemůžu na nic stěžovat.“

„Myslím si, že mě to baví, je to práce, která je zajímavá, je poměrně různorodá, někdy až se to nezdá, takže si myslím, že to není úplný stereotyp.“

Také podpora ze strany zaměstnavatele a odpovědných osob je hodnocena kladně. Z rozhovorů vyplývá, že se zaměstnanci cítí být součástí podniku, jednotlivé změny či rozvoj jsou s nimi konzultovány, je od nich zjišťována zpětná vazba. Pokud pracují v kanceláři podniku, vnímají pozitivně také atmosféru, která v kolektivu panuje. Sdělovali, že si cení otevřenosti, o případných problémech se v kolektivu hovoří a řeší se.

„Úžasné je tam ta domluva, že já si z toho nedělám holubník, ale nikdo mě nepranířuje za to, že mám rodinu.“

Změny v kvalitě života se liší dle celkového životního kontextu. Pozitivně je obecně vnímána skutečnost, že se jedná o práci, která je naplňující a nestresující. Přínosem je tedy už sama skutečnost nalezení „dobré práce“. Zaměstnanci, především ti se zkušeností z komerční sféry, si cení také volného času, který jim zůstává pro ně samé.

„Hlavně mám práci, která mě baví a nemám ten pocit ježišmarja už zase musím do práce.“

Zaměstnanci se v sociálním podniku naučili také mnoha novým dovednostem a zdokonalili se v českém jazyce (mívají například dvakrát do roka školení z českého jazyka pro pokročilé). A přestože požadavky na rychlopsání jsou vysoké již při výběru zaměstnanců, v průběhu zaměstnání dochází k jeho zkvalitnění. Digitální gramotnost je přitom obecně považována za velmi důležitý faktor pro uplatnění na pracovním trhu.

„Ta čeština je hodně zajímavá, máme dvakrát do roka školení opravdu od profesionála, tam si člověk určitě rozšíří svoje znalosti.“

Otázka finanční situace není vnímána jednoznačně. Pro některé zaměstnance se finanční situace zhoršila, pro jiné však finanční ohodnocení bylo jednou z motivací pro zaměstnání v sociálním



podniku. Hodnocení se tedy odvíjí především od předchozích pracovních zkušeností. Avšak i v případě, kdy je finanční situace vnímána jako horší, je toto negativum vyváжено smysluplností vykonávané práce.

„Ale jsem schopný se spokojit s méně penězi a dělat něco, co je mi mnohem příjemnější.“

„Neznám pro nevidomé zaměstnání, kde by se v současnosti dalo vydělat víc, když člověk není programátor nebo nedělá v IT, tam jsou ty výdělků trochu jiné.“

Zaměstnanci se shodují na tom, že by rádi zůstali v sociálním podniku zaměstnání, jak nejdéle to půjde. Pokud by však bylo potřeba si hledat nové zaměstnání, domnívají se, že se možnost jejich uplatnění na trhu práce zvýšila. Také zástupci sociálního podniku se ostatně domnívají, že rozvoj kompetencí umožňujících uplatnění na trhu práce, by měl být jedním ze základních cílů, principů každého sociálního podniku. S tím souvisí i míra podpory, kterou zástupci cílové skupiny od zaměstnavatele získávají. Ta by totiž dle nich neměla vést k tomu, že budou zaměstnanci více odkázáni, anebo budou sami více spoléhat, na vnější podporu.

„My se opravdu snažíme, abychom poskytovali podporu, ale takovou, která je opravdu potřebná, a ne takovou tu hyperprotektivní. (...) Snažíme se, aby mohli jít k dalším zaměstnavatelům, pokud budou chtít.“

„Zdokonalil jsem si to psaní, tak mám snad co nabídnout.“

„Pokud mě nezačnou ruce zlobit, tak bych to chtěl dělat, co možná nejdéle. Ono to není jen o tom, že člověk něco píše, ale i o té pomoci těm sluchově postiženým, protože to musí být šílené, být odkázán jenom na ten text.“

4.2.4 Udržitelnost sociálního podnikání

Realizovaný projekt vycházel z dlouhodobé zkušenosti zaměstnávání cílové skupiny osob se zrakovým postižením a nabízení služeb osobám se sluchovým postižením. V průběhu projektu se však ukázalo, že zaměstnání osob se sluchovým postižením je obtížné a aktuálně není tlumočení v tandemu sluchově postižený tlumočník – zrakově postižený přepisovatel realizováno. Sociální podnik pokračuje i nadále v poskytování služeb online přepisování a



aktuálně zaměstnává 13 osob se zdravotním postižením (většinou osob se zrakovým postižením). Zaměstnávání osob se zdravotním postižením (OZP) se přitom neobejde bez komplikací. Ze zkušeností zaměstnavatele vyplývá, že jsou zaměstnanci z řad OZP více náchylní ke stresu, výkyvům nálad. Déletrvající přepisování je pro ně vyčerpávající, je náročné na soustředění. Zaměstnavatel se tudíž snaží co nejvíce přizpůsobovat pracovní prostředí potřebám zaměstnanců, podporuje rovněž práci z domu.

Sociální podnik je dle zástupců společnosti dlouhodobě udržitelný. Nepřináší přitom prospěch jen zaměstnancům se zdravotním postižením, ale také cílové skupině zákazníků z řad osob se sluchovým postižením, pro které se tak stává dostupnější komunikace s důležitými institucemi. Rozvoj služeb je pečlivě promýšlen, stejně jako získávání dalších komerčních zákazníků. Pravidelně je analyzován trh a možnosti rozvoje. Případné nové služby jsou konzultovány s cílovou skupinou zákazníků, ale také se zaměstnanci. Zaměstnavatel vytváří pracovní prostředí, které reaguje na jejich specifické potřeby. Určitou překážkou finanční udržitelnosti a rozvoje může být dle zástupců sociálního podniku konkurence ze strany sociálních služeb, které poskytují obdobné služby, ale mnohem levněji.

Dlouhodobým problémem, který může ohrozit udržitelnost, je nedostatek profesionálních přepisovatelů. Příčinou je dle zástupců sociálního podniku především skutečnost, že se žáci se zrakovým postižením již neučí rychlopsaní na klávesnici, v běžných základních školách chybí pedagogové, kteří by je tomu mohli naučit. Vytvořili proto nový produkt – počítačem řízenou výuku psaní na klávesnici. Produkt bude nabízen do škol, tak aby došlo ke zvýšení digitální gramotnosti především u žáků nevidomých a slabozrakých.



4.3 Příklad třetí: Udržitelné zahradničení

Třetí případová studia popisuje vznik nového provozu, který je však součástí mnoho let fungující organizace. Organizace poskytuje podporu vybrané cílové skupině již dlouhodobě, díky tomu může vycházet z mnoha zkušeností. Výhodou je také možnost vzájemné podpory jednotlivých provozů v době, kdy se ekonomicky příliš nedaří (například aktuální průběh pandemie).

4.3.1 Charakteristika projektu

Charakteristika sociálního podniku:

- Právní forma: obecně prospěšná společnost
- Datum vzniku: říjen 2013
- Datum realizace projektu: od 1.2.2017 do 31.12.2018
- Projekt byl podpořen částkou: 5 110 812,14 Kč
- Typ provozu: potravinářská výroba (pěstitelství)
- Počet zaměstnanců: 54; FTE: 33

Sociální podnik je obecně prospěšnou společností, založenou v roce 2013. Podnik je členem dalších organizací, které se věnují problematice sociálního podnikání a zaměstnávání osob se zdravotním postižením či zhoršeným přístupem na trh práce. Realizátor projektu se tedy již před žádostí o podporu věnoval zaměstnávání osob se

zdravotním znevýhodněním, v roce 2018 uzavřel s Úřadem práce České republiky (ÚP ČR) dohodu o uznání za zaměstnavatele na chráněném trhu práce. Podíl zaměstnanců se zdravotním znevýhodněním dlouhodobě tvoří přibližně 75 % všech zaměstnanců. Chráněná pracovní místa jsou nabízena v několika provozech a podnik tudíž nabízí široké pracovní uplatnění (výroba a prodej potravin, správa přírodního areálu, rukodělné práce, zahradnické práce).

Sociální podnik je součástí prostoru, v němž sídlí také další organizace orientované na společensky přínosnou činnost, které do nabídky svých služeb a produktů cíleně promítají ekologický rozměr sociálního podnikání. Podílí se také na ekologickém vzdělávání a pořádání kulturních akcí především pro místní obyvatele a podnikatele. Jednotlivé organizace se při svých činnostech doplňují a podporují.



„Naši zaměstnanci pečují o celý tento areál, nepoužíváme absolutně žádnou chemii ani žádný stroje. V podstatě nepoužíváme žádný palmový olej v našich provozech, žádnou chemii, i čisticí prostředky máme ekologické, no snažíme se, recyklovatelný papír používáme většinou, jsme šetrní v jakékoli spotřebě.“

Nynější vedení podniku již neví, z jakého důvodu byla coby právní forma zvolena obecně prospěšná společnost. Výhodou o.p.s., potažmo neziskové organizace obecně, dle nich může být vstřícnější přístup některých zákazníků, větší ochota podpořit zaměstnance takovéto organizace. Na druhou stranu je dle nich v Česku na neziskový sektor nahlíženo mnoha stereotypy zatíženým pohledem. Domnívají se, že pro některé potenciální zákazníky tak může být sociální podnik vedený jako nezisková organizace považován za „vyžírku, která pouze čerpá peníze od státu“. Opak je přitom pravdou – sociální podnik musí být značně ekonomicky soběstačný. Což je při zaměstnávání osob se zdravotním postižením komplikované, protože jejich výkonnost je často nižší.

„Drtivá většina má tu výkonnost hodně sníženou. V komerční sféře by se neuplatnili v žádném případě a pak to i vidíme, když někteří odejdou a chtějí za lepším, tak se nám v mnoha případech stalo, že se k nám vrátí.“

Popis podpořeného projektu

Cíl projektu:

- Vznik nového provozu s cílem rozšířit možnost pracovního uplatnění pro cílovou skupinu OZP.
- Vznik nové pracovní pozice, pro kterou bude vymezeno 6 celých úvazků. Na nich bude zaměstnáno přibližně 12 OZP (v závislosti na velikostech úvazků). Realizátoři počítali s tím, že ne všem zaměstnancům bude práce vyhovovat a v průběhu projektu tak bude zaměstnáno celkem 20 osob.

Cílem projektu bylo vybudovat nový provoz a rozšířit tak možnosti pracovního uplatnění pro cílovou skupinu osob se zdravotním postižením (OZP). Plánovaný počet 12 (respektive 20) osob zaměstnaných v průběhu projektu byl překročen, což bylo dáno především vyšší fluktuací. S tím realizátoři projektu počítali již při plánování projektu – předpokládalo se, že část zaměstnanců v průběhu zjistí, že je

práce nebaví nebo je pro ně náročná, což se také potvrdilo.



Cílovou skupinou projektu byli lidé se zdravotním postižením, kteří byli zároveň nezaměstnaní, měli nevyhovující zaměstnání či jim hrozila ztráta zaměstnání. U těchto jedinců se dle zástupců sociálního podniku nezdá kumulace více rizikových faktorů, které mohou vést k sociálnímu vyloučení. Jde především o kombinaci zdravotního postižení, nízkého vzdělání a dlouhodobé nezaměstnanosti. Tyto faktory mohou vést k dalším sociálním a rodinným problémům. Sociální podnik proto zaměstnává také pracovního terapeuta, který zaměstnancům pomáhá nejen při zvládání každodenního pracovního zapojení, ale také při překonávání dalších potíží.

Záměr projektu reaguje především na nízkou zaměstnanost osob se zdravotním postižením, způsobenou mimo jiné nedostatečnou kvalifikací. Z dosavadních zkušeností realizátora vyplývá, že sociální podnik může lépe reagovat na individuální potřeby zaměstnanců z řad osob se zdravotním postižením, například častějšími a delšími pauzami, anebo variabilními typy úvazků. Žádosti o podporu tak předcházela podrobná analýza potřeb cílové skupiny vycházející mimo jiné ze zkušeností realizátora a z dostupných statistických dat (např. z ÚP ČR).

Dílčím cílem bylo, aby alespoň část zaměstnanců zůstala v sociálním podniku po dobu jednoho roku, což je doba umožňující osvojení základních dovedností potřebných k vykonávání dané profese. Samotný výkon práce byl v průběhu projektu doplněn o teoretické vzdělávání v rozsahu 88 vyučovací hodiny. Získání teoretických i praktických profesních dovedností by mělo napomoci, i přes stále existující překážky, nalézt osobám se zdravotním postižením odpovídající pracovní uplatnění. I přesto, že je cílem, aby zaměstnanci byli uplatnitelní i mimo sociální podnik, upřednostňují zaměstnavatelé vytváření dlouhodobých pracovních pozic pro jednu osobu.

„Hlavně se snažíme ty lidi zaměstnávat dlouhodobě, ta fluktuace je u nás opravdu malá, spíš se snažíme udržet to pracovní místo pro stálého zaměstnance, než abychom to pořád měnili. Přesně, my ho poměrně dlouho něco učíme a potom, když nám odejde, tak hodně ztrácíme.“

V rámci projektu vznikla rovněž metodika dlouhodobého zaměstnávání osob se zdravotním postižením (OZP). Jak však vyplývá z rozhovorů, při každodenní praxi vycházejí pracovní asistenti a další zaměstnanci podporující zaměstnance z řad OZP především z vlastních zkušeností a individuálních potřeb jednotlivých zaměstnanců.



„Do projektu jsme vypracovávali metodiku, ale jinak se prostě snažíme s nimi hodně individuálně pracovat, to je to jediné osvědčené, bavit se s nimi, jak jim je, jak se jim pracuje, co by potřebovali, to je nejzásadnější metoda, komunikovat s nimi, jak se jim pracuje, jak se jim daří.“

Průběh projektu

V prvních dvou měsících realizace projektu bylo především důležité sestavit realizační tým, oslovit potenciální zaměstnance a vybavit provozovnu nezbytným nářadím. Se zaměstnanci byla uzavírána smlouva na dobu trvání projektu s klasickou tříměsíční zkušební lhůtou, během níž mohli zaměstnanci zjistit, zda jim vykonávaná práce vyhovuje či nikoliv. Zaměstnancům byl po celou dobu projektu k dispozici pracovní terapeut, který ve spolupráci s vedoucími pracovníky a jednotlivými zaměstnanci vypracovával a vyhodnocoval individuální plány rozvoje.

Podmínkou pro získání zaměstnání nebyla odborná kvalifikace v oboru, a proto bylo součástí zaměstnání vzdělávání, a to v teoretické (88 vyučovacích hodin) a praktické (400 vyučovacích hodin) rovině. Vzdělávání probíhalo v rámci pracovní doby a obsah byl vázán na probíhající práce. Odborný garant dlouhodobě působil na učilišti, a spojoval tak dva důležité předpoklady – zkušenost s prací s cílovou skupinou a zkušenost s provozem.

V průběhu projektu bylo důležité se věnovat také udržitelnosti sociálního podnikání. To souvisí s marketingem, mapováním poptávky a trhu, což měl na starosti produktový manažer. Zájemem sociálního podniku bylo orientovat se především na lokální trh.

Podnikatelský plán

Podnikatelský plán odrážel dlouholeté zkušenosti se zaměstnáváním osob znevýhodněných na trhu práce a sociálním podnikáním obecně. Mapoval potřeby stakeholderů, zájem zákazníků o produkty, přesně popisoval, jakým způsobem bude podnik naplňovat svou činnost a na jaký typ výroby se na základě analýzy trhu zaměří. Podnikatelský plán vycházel také z předpokladu, že nový provoz bude propojen s již stávajícími provozy, se kterými bude spolupracovat a do nichž bude například dodávat suroviny k dalšímu zpracování.



I přesto se v průběhu realizace projektu ukázalo, že nabídka neodpovídala poptávce. Sociální podnik proto optimalizoval plánování, a to na základě požadavků zákazníků. Zástupci sociálního podniku se ostatně domnívají, že pro udržitelnost je nezbytné stále reagovat na potřeby trhu a udržovat či zvyšovat kvalitu služeb. Podnikatelský plán by měl být zároveň sestavován tak, aby bylo možné udržet stabilní počet zaměstnanců či jejich počet zvyšovat. Ukazatelem plnění podnikatelského plánu je udržitelnost pracovních míst (není nutné propouštět), stálí zákazníci sociálního podniku a zdokonalování se v jednotlivých provozech.

„Vždycky se snažíme podle ekonomické situace, nejsme zadlužení. Nemáme žádné závazky vůči nikomu, vůči státu. Snažíme se po každém roce zaměstnancům přidávat. Opravdu to reinvestujeme zpátky do společnosti.“

4.3.2 Charakteristika podpořených osob

Základní sociodemografické údaje podpořené cílové skupiny:

- osoby se zdravotním postižením;
- nejčastěji 0,5 úvazku;
- žen a mužů vyrovnaný počet;
- 20–57 let (průměrný věk 37 let);
- vzdělání: středoškolské, maturita či vyučení anebo pomaturitní studium

Cílovou skupinou (CS) zaměstnanců sociálního podniku jsou osoby se zdravotním postižením, což se nezměnilo ani po ukončení projektu, také pracovní pozice byly zachovány. Nejvíce jsou zastoupeny osoby s duševním onemocněním, ale také osoby s postižením mentálním. Aktuálně sociální podnik

zaměstnává 43 osob se zdravotním postižením a přibližně 14 zaměstnanců, kteří do CS nespadají. Počet zaměstnanců z řad osob se zdravotním postižením si zástupci sociálního podniku hlídají, protože podmínkou pro to, aby zůstali uznaným zaměstnavatelem, je mít více než 50 % zaměstnanců z řad osob se zdravotním postižením (aktuálně tvoří zaměstnanci z cílové skupiny 75 %).

Osoby se zdravotním postižením se potýkají s obtížemi při vyhledávání a udržení si vhodného zaměstnání, což je především dáno specifickými potřebami spojenými s jejich onemocněním, omezením (například častější návštěvy lékaře, potřeba častějších přestávek). V běžném zaměstnání pro ně může být problematická častější absence z důvodu vyšší nemoci, pomalejší přizpůsobování se pracovním nárokům, nižší pracovní tempo,



menší flexibilita a horší reakce na změny a stresové situace. Zdravotní stav osob se zdravotním postižením zároveň bývá proměnlivý.

„Ale na druhou stranu nás to limituje ve velkém, protože u nich je to takhle, oni jsou chvíli úplně v pohodě a pak spadnou dolů, je to takové nestabilní, a to je to, že si zasloužíme nějaký příspěvek od ÚP. Pro nás je největší problém nepředvídatelná nemocnost těch lidí, nikdy nevíme, zda druhý den přijdou do práce.“

Většina zaměstnavatelů také očekává takový výkon a kvalitu odvedené práce, kterou osoby se zdravotním postižením nezdídky nejsou schopny naplňovat. Překážkou pro udržení si zaměstnání může být také vysoká chybovost, která bývá způsobena medikací. Medikace může ovlivňovat také paměť, medikované osoby častěji zapomínají, je potřeba jim sdělení (stále) opakovat. V rámci sociálního podniku je sice také kladen důraz na kvalitu, ale zároveň se počítá s tím, že rychlost výroby a služeb bude mnohem pomalejší.

„Mám pocit, že když ráno přijdu do práce, tak jako kdybych začínal znova. Musím jim to ukázat, a ještě chvíličku nad nimi stát, abych věděl, že se zapracovali a že už jakoby dělají. Takže potřebují ještě někoho nad sebou, vedení, kdo je bude usměrňovat, navíc jsou si nejistí, jestli to dělají dobře nebo ne. Oni si něco dělají a vy jim musíte říct, ano takhle to dělat nebo ne takhle to nedělat.“

Potenciální zaměstnanci jsou oslovováni prostřednictvím webových stránek organizace a spolupracujících poskytovatelů sociálních služeb. Podnik je však mezi potenciálními zaměstnanci poměrně známý, a tak se na něj také obrazejí přímo.

„Když víme, že potřebujeme doplnit člověka s mentálním postižením, tak oslovíme organizaci, která řeší zaměstnávání lidí s postižením. Už jdeme za tím cílem. Někdy se stane, že nás sami oslovují z těch organizací, že zase někoho mají. Jestli pro něho nemáme práci. Nebo se ti lidu hlásí úplně sami.“

Spolupráce s úřadem práce (ÚP) za účelem oslovení zájemců o práci příliš neprobíhala a neprobíhá. Ze zkušeností zaměstnavatele vyplývá, že ÚP nechce příliš spolupracovat. Spolupráce je také obtížná po administrativní stránce. Nejlépe je hodnocena domluva s relevantními poskytovateli sociálních služeb, kteří se i díky stížím mohou se sociálním podnikem seznámit a následně už lépe vyhodnotit, jaké zaměstnání svému klientovi doporučit.



Oslovování potenciálních zaměstnanců tak není obtížné, náročnější je vybrat ty „správné“ kandidáty. Při výběru vhodných zaměstnanců se nepohlíží na jejich znalost oboru, vzdělání není při rozhodování o přijetí a nepřijetí vůbec důležitým faktorem. V rámci sociálního podniku jsou zaměstnanci vykonávány především pomocné práce, takže je možné je ve všem potřebném postupně zaučit. Rozhodujícím ukazatelem není ani druh zdravotního postižení, avšak práce v sociálním podniku nejsou příliš vhodné pro osoby s tělesným postižením (kvůli práci v terénu a bariérovosti) a zaměstnávání například osob se sluchovým postižením je limitováno tím, že podnik nedisponuje tlumočníkem.

„Oslovit není problém, ale vybrat ty správné už je horší, to je problém. V dubnu přišla jedna paní, ale ona nedala tu zimu, byla jinak strašně šikovná.“

Důležitým faktorem je tak především schopnost vykonávat fyzickou práci ve venkovním prostředí. Rovněž je důležité, aby nový zaměstnanec zapadl do kolektivu. Před uzavřením pracovní smlouvy proto probíhají tři dny stáže, v jejím průběhu je sledováno, jak se potenciální zaměstnanec na pracovišti cítí, zda mu práce vyhovuje a jak si rozumí s ostatními zaměstnanci. Zkušební doba funguje také jako určité síto, přibližně 50 % zaměstnanců se během ní rozhodne zaměstnání ukončit, zbylých 50 % vydrží v podniku pracovat dlouhodobě.

Také po nástupu jsou pravidelně kontrolovány nejen pracovní podmínky, ale také kondice zaměstnanců a vztahy v týmu. Pokud si zaměstnanci v týmu navzájem nesesdnou, může být řešením odlišné plánování směn, tak aby se konkrétní zaměstnanci nesetkávali, anebo může být jeden ze zaměstnanců přearozován do jiného provozu.

„Přátelští, nekonfliktní, pracovití, aby zapadli do kolektivu, samostatnost v rámci možností.“

„Ono je to strašně důležité, zvlášť u těch lidí, kteří mají nějakou duševní chorobu, tak jsou k něčemu citlivější a když já tady mám někoho s mentálním postižením a je třeba živější, je hlasitý, on za to samozřejmě nemůže, ale někdo s depresemi apod. to velice těžko snáší. I tohle my musíme zohlednit.“

Zaměstnanci z řad OZP mají nejčastěji poloviční úvazky či kratší (dle individuálních potřeb). Zaměstnanci častokrát požadují nižší úvazky, protože samotná práce je svou povahou fyzicky náročná a například k duševnímu onemocnění se může přidružovat onemocnění fyzické – s čímž se ostatně v průběhu projektu zaměstnavatel setkával. Krátce po nástupu do sociálního



podniku bývají úvazky ještě nižší a postupně případně dochází k jejich navyšování, pokud se ukáže, že zaměstnanec je schopen vyšší úvazek zvládat. Úvazek je možné v případě potřeby (opět) snížit. Nižší úvazky však mohou být zaměstnancům ponechávány i přes jejich žádost o navýšení, například proto, aby posudková komise na základě domnělé schopnosti vyššího pracovního výkonu nemohla rozhodnout o odebrání či snížení invalidního důchodu. Zaměstnanci docházejí do sociálního podniku povětšinou čtyři dny v týdnu. Důvodem pro zájem o nižší úvazek jsou také další závazky jako například studium, pravidelné terapie apod. Poloviční a kratší úvazky tudíž respektují individuální potřeby zaměstnanců.

„Hodně řešíme rozvržení pracovní doby v průběhu týdne, vycházíme vstříc jejich potřebám.“

Znalosti a dovednosti zaměstnanců jsou v rámci sociálního podniku využívány co nejvíce, zaměstnanci jsou vedeni k tomu, aby byli schopni vykonávat práci samostatně a jen s nejnutnější pomocí. Pro každého zaměstnance se hledá taková činnost, která mu nejlépe sedne a ze které bude mít také radost. Motivací pro zaměstnance je pravidelná a rychlá zpětná vazba, kterou zaměstnanci dostávají díky tomu, že jejich výrobky a služby jsou zákazníkům nabízeny přímo v areálu, kde podnik sídlí.

„Co je ještě bezva, že my tady máme zpětnou vazbu tím, že si ty naše výrobky sami prodáváme. Ti lidi taky prodávají, oni vidí přesně, co vyrobí, jestli se to prodá nebo neprodá. Tohle to je důležité. Ale i pro ně je to bezvadné, když je lidi pochválí, že se jim líbí ta dekorace, i pro ně je to pohlazení navíc.“

V sociálním podniku je specifická forma podpory zaměřena především na každodenní pomoc při vykonávání práce, k čemuž patří také přizpůsobování směn a výše úvazku. Zaměstnancům je rovněž vycházeno vstříc v situacích, kdy mívají setkání s psychology, terapeuty, lékaři a potřebují si vzít volno, odejít dřív. Možnost individuálního přístupu ke každému zaměstnanci je dána menším pracovním kolektivem. S jednotlivými zaměstnanci je vypracováván také individuální plán rozvoje, který se pravidelně aktualizuje a díky kterému zaměstnanec vidí svůj pokrok.

Sociální podnik realizuje také různé kurzy, které se zaměřují na rozvoj specifických dovedností. Zaměstnanci mají o kurzy velký zájem, a tak jsou stále vyhledávány nové možnosti vzdělávání. Pravidelně je také realizováno vzdělávání zaměřené na zvyšování finanční gramotnosti.



4.3.3 Kvalita života podpořených osob – zaměstnanců

Cílem projektu, stejně jako cílem sociálního podniku celkově je, aby se zástupcům cílové skupiny postupně zvyšovaly schopnosti samostatného zapojení na trh práce. Dlouhodobá nezaměstnanost má negativní vliv na život zástupců cílové skupiny, a to nejen v oblasti ekonomické, ale také v oblasti sociálních vztahů. Možnost pravidelné činnosti a určité finanční nezávislosti má naopak pozitivní vliv na pocit pohody a celkový zdravotní stav.

Zaměstnanci, s nimiž proběhly rozhovory, mají jen krátkodobé pracovní zkušenosti spíše brigádnického charakteru. Pracovali v kavárnách či klubech s chráněnými místy, malých obchůdků, popřípadě vykonávali různé pomocné práce.

Ne všichni se domnívají, že mají omezený přístup na trh práce kvůli svému zdravotnímu postižení. Velkou překážkou je také neznalost cizích jazyků, nedostatečná odborná kvalifikace či nevlastnění řidičského průkazu. Avšak možnost získat odpovídající vzdělání a možnost najít si zaměstnání jsou do značné míry limitovány právě zdravotním stavem. Hodnocení osobní situace souvisí také s obtížným vyrovnáním se s onemocněním, které se objeví v průběhu života.

„To jsem se cítil hodně znevýhodněný, ale bylo to, jak jsem onemocněl psychicky, tak člověk byl hodně vztahovačný, hodně unavený z těch prášků, hodně ospalý, ve škole nebo v práci to potom nebylo jednoduchý.“

Problematické není jen nalezení práce, ale také její udržení. Zaměstnanci zmiňovali, že je pro ně obtížné pracovat delší dobu, což je jednou z velkých překážek pro uplatnění na běžném pracovním trhu. Psychická diagnóza je také pro zaměstnance velmi osobní informací, se kterou se neradi v „běžném kolektivu“ svěřují. Zároveň však dodávají, že utajování diagnózy může prohlubovat neshody na pracovišti, plynoucí například z častější absence či požadavku nižšího úvazku. Práce v kolektivu lidí, kteří se potýkají s obdobnými zdravotními postiženími, tak může být vnímána úlevně, protože není potřeba předstírat:

„že je (zaměstnanec) úplně zdravý, člověk se tu cítí ve své kůži, nemusí se tu skrývat, jsme si tu rovni mezi rovnými.“



„Když ještě trošku nazpátek, nejhorší bylo, že lidi chtěli vědět, proč člověk nepracuje, proč chce pracovat na menší úvazek.“

O zaměstnání v sociálním podniku, kde nyní působí, buďto věděli už dříve, nebo jim o něm řekl známý. Ucházet se zde o zaměstnání je napadlo v době, kdy jim končila jiná pracovní smlouva, anebo v době, kdy pracovali v zaměstnání, které jim úplně nevyhovovalo. Zaujala je přitom nejen pracovní náplň, ale také areál, ve kterém sociální podnik sídlí. Motivovalo je rovněž, že se jednalo o možnost stabilního zaměstnání, anebo zaměstnání v oboru, který měl zaměstnanec vystudovaný a který má rád.

Práci si bylo možné během tří dnů vyzkoušet. Během této doby zaměstnance mimo jiné zaujalo, že se jedná o různorodou práci v dobrém kolektivu, a že je v podniku brán zřetel na jejich zdravotní postižení. Shodují se se zástupci sociálního podniku na tom, že důležitá je zpětná vazba a přímý důkaz odvedené práce. Motivací pro setrvání i po třídní stáži mohla být také podpora rodiny a partnerky. Ostatně také realizátoři projektu sociálního podniku se domnívají, že rodinné zázemí má velký vliv na vzdělanostní a pracovní dráhy osob se zdravotním postižením. Většina zaměstnanců má dle nich dobré a podpůrné rodinné zázemí, rodiče je vedou k tomu, aby se vzdělávali a našli si odpovídající zaměstnání. Zaměstnanci jsou tak již většinou zvyklí na nějaký pravidelný řád a sociální kontakt. Skutečnost, že nemohli najít zaměstnání, je frustrující pro ně i pro jejich příbuzné.

„Byl jsem tu tři dny na stáži a líbilo se mi tady. Přítelkyně i rodina mi drželi palce, aby se mi tady líbilo, abych tady z toho měl dobrý pocit, a to jsem měl.“

„Práce je různorodá, baví mě, je tu dobrý kolektiv taky i ohledy, že máme určité hendikepy, tak je to bráno na zřetel. Je dobré, jak tady děláme, že vidíme, že za námi je kus práce.“

Zaměstnanci si také velmi chválí pracovní prostředí, a to i přesto že samotnou práci hodnotí jako někdy fyzicky náročnou. Informace o pracovní náplni jsou pro ně také srozumitelné. Společně s nadřízenými si zaměstnanci rozdělí pracovní úkoly, které je však možné dle individuálních potřeb vyměnit, přehodit. Pokud něčemu přeci jen neporozumí, mají možnost se vždy doptat a přítomný nadřízený jim ochotně poradí. Zaměstnancům je také vycházeno vstříc, pokud potřebují volno či odejít dříve.



„Když potřebujete volno nebo odejít v pracovním čase, tak vás nechají, ten čas si potom nadpracujete.“

Zaměstnancům vyhovuje, že je pracovní doba kratší. Z důvodu svého zdravotního postižení nejsou většinou schopni vykonávat déletrvající práci, i čtyři hodiny denně pro ně mohou být náročné.

„Já jsem rád, ty čtyři hodiny jsou pro mě někdy moc, někdy akorát a někdy v pohodě. Ten můj stav je tak, že jsem rád, když ty čtyři hodiny zvládnou.“

Zaměstnanci nemají zkušenost s rekvalifikačními kurzy. V sociálním podniku však absolvovali vzdělávací kurzy spojené s výkonem profese. Kromě nových dovedností spojených s vykonávanou prací či prohloubení dovedností získaných při studiu na střední škole, se naučili také lépe komunikovat, respektive být otevřenější. Díky zaměstnání odbourali trému, za což dle svých slov vděčí především tomu, že se nachází v kolektivu lidí, kteří si díky sdílení obdobné životní zkušenosti mohou lépe porozumět. Díky tomu, že do sociálního podniku často docházejí zahraniční stážisté, mohou rozvíjet také aktivní užívání anglického jazyka.

Také dle zástupců sociálního podniku získávají zaměstnanci větší pocit sebedůvěry, více si sami věří. Díky nabytí nových dovedností a pozitivní zpětné vazbě se stávají více samostatnými. Pro zaměstnance se nezdá, že se jedná o první pracovní zkušenost, a tak pro ně zejména zpočátku může být náročné dodržovat pravidelný režim, díky především brigádnickým zkušenostem mohou být zvyklí, že je možné nepřijít do práce, pokud se jim nechce chodit. Díky zaměstnání, ve kterém jejich zapojení ovlivňuje dobře odvedenou práci celého kolektivu, se učí také zodpovědnosti a kolegiálnosti.

Možnost nalezení si zaměstnání mimo sociální podnik však dle nich bude pro osoby se zdravotním postižením vždycky obtížné, a to bez ohledu na nově nabyté zkušenosti a dovednosti. V první řadě je pro mnohé osoby se zdravotním postižením náročné se vůbec přizpůsobit jakékoliv změně, přičemž ne každý zaměstnavatel nabízí možnost postupného zapojování do provozu. Za druhé, většina zaměstnanců se zdravotním postižením potřebuje stálou asistenci a intenzivní podporu. Zástupci sociálního podniku se také domnívají, že vždy bude existovat určité procento osob se zdravotním postižením, kteří budou „chodit z práce do práce“, a to především z vlastní pohodlnosti a kvůli neochotě něco dělat.



Sami zaměstnanci většinou nemají žádné pracovní plány do budoucna. I přes získané dovednosti se domnívají, že nalézt práci mimo sféru sociálního podnikání bude s ohledem na jejich zdravotní postižení velmi obtížné. Jen jeden ze zaměstnanců sdělil, že si hledá nové zaměstnání. Nadále by však rád zůstal v oboru. Obecně platí, že pracovní kolektiv sociálního podniku je stabilní, fluktuace je velmi nízká a mnoho zaměstnanců zůstává v sociálním podniku pracovat dlouhodobě.

Kromě zvýšení dovedností doznala kvalita života zaměstnanců také řady dalších pozitivních změn. Přínosem je pravidelný režim a uspořádání času, což má dobrý dopad na psychiku. Někteří zaměstnanci se osamostatnili a navázali partnerský vztah. Pozitivní změny nastaly také v rodinných vztazích. Zaměstnanci se domnívají, že lidé obecně vnímají jinak jedince, který chodí do práce, a tak oni sami ze sebe mají lepší pocit. Díky odbourání stresu a nedůvěry v sebe samé se více zapojují také do chodu domácnosti a budování vztahu s blízkými. Domnívají se, že jim jejich blízké osoby více věří, nárůst důvěry je vzájemný. Nynější život považují za lehčí, protože se situace kolem nich uklidnila, vše má svůj řád. Taky finanční situace je lepší a umožňuje již zmíněné osamostatnění. Někteří zaměstnanci však i nadále chodí na příležitostné brigády, aby si finančně přilepšili.

„Pro mě je dobré, že mám uspořádání toho času, když člověk nemá program na den nebo na týden, potom by se v té psychice hodně utápěl a bylo by to hodně špatné.“

4.3.4 Udržitelnost sociálního podnikání

Sociální podnik je dle jeho zástupců i nadále udržitelný, ačkoliv to znamená neustálou analýzu trhu a přizpůsobování služeb případným změnám. Pravidelně proto zjišťují, o co je mezi zákazníky podniku zájem a čím je zaujmout.

„Pořád přemýšlíme, jak rozvíjet tu naši činnost, abychom ty lidi udrželi a udrželi ten provoz v plusových číslech.“

Výhodou sociálního podniku je jeho úzké propojení s dalšími organizacemi. To umožňuje nastavit vhodné strategie pro přečkání obtížných období, jakými je třeba aktuální pandemická situace. Výhodou je také více provozů, ve kterých je možné osoby se zdravotním postižením



zaměstnat, což také napomáhá zvládat pandemickou situaci, protože pro mnohé zaměstnance by mohlo být nesnadné zůstat delší dobu doma. Izolace a přerušení pravidelného harmonogramu by mohlo negativně ovlivnit jejich zdravotní stav.

Udržitelný je také provoz, který byl v rámci projektu zprovozněn. To přitom nebylo vůbec jednoduché. Udržení sociálního podniku po skončení finanční podpory je možné jedině za předpokladu, že je vytvořen kvalitní, promyšlený koncept – plán podnikání. Jak zajistit udržitelnost je potřeba promýšlet před podáním žádosti o podporu, plán je nezbytné na základě zkušeností a aktuální situace upravovat, rozvíjet další podpůrné služby a aktivity. Což však neznamená přímo expanzi podnikání, ale spíše hledání odbytišť a rozvoj již existujících provozů.

Při plánování a realizaci sociálního podnikání je zároveň důležité nezapomínat na specifika zaměstnanců. Ti bývají častěji nemocní, jejich pracovní výkon je nižší. Nezřídka potřebují speciální komunikaci, často opakovat již řečené a pečlivě volit formulace s ohledem na jejich duševní onemocnění. Naprostá většina zaměstnanců musí mít nižší úvazek, který je možné v případě potřeby individuálně upravit.

Největší překážkou sociálního podnikání jsou legislativní limity, ale také navyšování minimální mzdy, které nejde ruku v ruce s navýšením kompenzací a navyšováním příspěvku na zaměstnávání lidí s postižením. Dle zástupců sociálního podniku tak hrozí, že se zaměstnavatelům nevyplatí osoby se zdravotním postižením a jinak na trhu práce znevýhodněné zaměstnávat, protože jejich výkon je často velmi nízký a práce je pro ně spíše socializačním a terapeutickým prvkem, než že by byli ekonomickým přínosem pro podnik.

Je také žádoucí, aby se sociální podnik, jeho definice a podmínky fungování ukotvily v legislativě. To zatím chybí a je tak potřeba naplňovat „jen“ principy sociálního podnikání. Ale není jasně dané, jak by mělo sociální podnikání vypadat a co už sociální podnikání není. Pro zástupce je tak aktuálně mnohem důležitější, že je sociální podnik uznaným zaměstnavatelem osob se zdravotním postižením, což je finančně mnohem podstatnější podpora.



4.4. Případ čtvrtý: Ekologicky udržitelné město

Také čtvrtá případová studie se zaměřuje na podnik, který má již dlouholetou zkušenost se zaměstnáváním cílové skupiny, konkrétně osob s duševním onemocněním. Sociální podnik se krom toho zaměřuje na rozvoj komunity a ekologického města.

4.4.1 Charakteristika projektu

Charakteristika sociálního podniku:

- Právní forma: obecně prospěšná společnost
- Datum vzniku: duben 2012
- Datum realizace projektu: od 1. 11. 2018 do 31.10.2020
- Projekt byl podpořen částkou: 4 460 025 Kč
- Typ provozu: potravinářská výroba – zahrádnictví
- Počet zaměstnanců: 9; FTE: 2,7

Sociální podnik, který je obecně prospěšnou společností (o.p.s.), svými aktivitami směřuje k vytváření ekologicky udržitelného města, rozšiřuje povědomí o uvědomělé spotřebě a lokálním pěstitelství. Zároveň se zaměřuje na aktivní podporu osob s duševním onemocněním formou zaměstnávání „na míru“ jejich potřebám.

Společnost vznikla jako projekt dvou zakládajících osob, které chtěly dělat něco, co je baví a zároveň jim dává smysl – hledaly tudíž cesty, jak založit smysluplný podnik s přesahem. Při zakládání společnosti se inspirovaly obdobnými projekty v Anglii, ale také v Německu.

Proč byla jako právní forma zvolena o.p.s. si aktuální zaměstnanci již nevybavují, aktuálně však plánují založit také společnost s ručením omezeným (s.r.o.), aby došlo k oddělení ziskové části od části spíše sociální a edukační, pro řadu aktivit se navíc vyplatí mít možnost neplatit DPH. A například edukační aktivity se lépe pořádají pod hlavičkou obecně prospěšné společnosti. Nevýhodou o.p.s. je však častá nedůvěra firem k neziskovému sektoru a představa, že služby neziskovek jsou levnější. Sociální podnik chce však do budoucna nabízet své služby i firmám, a k tomu je lepší mít právní formu s.r.o., která je pro firmy více podnikatelsky partnerská.

Ostatně již od samého začátku je cílem společnosti, aby podnikání bylo co nejméně závislé na externím financování. Na druhou stranu se díky podpoře externího financování podařilo nastartovat sociální podnikání a zajistit optimální počet integračních (stabilních) a tréninkových (přechodných) pracovních míst pro osoby s duševním onemocněním. I přesto by však sociální



podnikání mělo být dle jeho provozovatelů co nejvíce samo udržitelné, nemělo by být závislé jen na ochotě lidí pomoci, ale skutečně nabízet výrobky a služby, za které si zákazníci chtějí zaplatit.

„Pro mě sociální podnikání je něco, co nemusí dělat neziskovka a není to jenom jakože děláme dobro a lidi se na nás skládají, ale že děláme něco, co ti lidi chtějí a něco, co je pro společnost hrozně dobrý. Ale zároveň prodáváme něco, co ti lidi chtějí.“

V průběhu své existence hledali provozovatelé podniku různé způsoby, jak zajistit uplatnění osob s duševním onemocněním. Zároveň se však zamýšlejí nad tím, zda by nemělo být zaměstnávání lidí s postižením normou, nikoliv něčím speciálním.

„Sociální podnikání by mělo být jako normální automatická věc, která se děje a nemuselo by se to nazývat sociální podnikání. Dát příležitost lidem, kteří nemají tu možnost jako my ostatní se někde začlenit, mělo by to být normální a doufám, že to tak bude běžný třeba za deset let, protože je tolik lidí, kteří mají nějaký problémy zdravotní, psychické.“

Popis podpořeného projektu

Cíl projektu:

- Hlavní cíl: Vytvoření pěti nových pracovních míst pro osoby s duševním onemocněním v již existující integrační dílně.

Cílem realizovaného projektu bylo vytvořit nová pracovní místa pro **osoby s duševním onemocněním** ve stávající integrační dílně sociálního podniku. Celkem mělo být vytvořeno pět nových pracovních míst, která jsou zachována i po skončení projektu.

Záměr projektu vycházel ze zjištění, že v Praze není dostatek odpovídajících pracovních míst pro osoby nejen s duševním onemocněním, ale s různým znevýhodněním obecně. Odpovídajícími pracovními místy se přitom nemyslí jen taková, která by reagovala na specifické potřeby, ale také taková pracovní místa, která „nejsou uměle vytvořena“ (nabídka jejich služeb odpovídá poptávce na straně zákazníků).

Sociální podnik kromě míst tréninkových nabízí dlouhodobá (integrační) pracovní místa. Dle zástupců sociálního podniku je totiž určitým paradoxem, že díky aktuální podobě zaměstnávání osob s duševním onemocněním dochází k jejich „opakovanému vytrénování“, avšak nedochází



k získání dlouhodobého stabilního zaměstnání. Přitom právě stabilita je pro osoby s duševním onemocněním velmi důležitá. Cílem projektu tak bylo vytvořit stabilní, dlouhodobé pracovní pozice.

Snaha o vytvoření stabilních pracovních míst však v praxi neznamená, že nedochází k fluktuaci zaměstnanců. Práce v sociálním podniku totiž nemusí svou náplní vyhovovat všem zájemcům, navíc se jedná o práci poměrně fyzicky náročnou. První tři směny jsou proto zkušební a je při nich přítomen pracovní konzultant. Během směn je ověřováno, zda je daná pracovní činnost pro konkrétního zaměstnance vhodná a zda ho baví. Společné konzultace následně probíhají vždy jednou měsíčně a jejich cílem je mimo jiné ověřit, zda je pracovní pozice pro zaměstnance i nadále příhodná.

„A už to takhle dokážeme nějak nastavit, dát jim práci, která jim jde, a tudíž je i baví a pak mají i lepší výkon. Ted' už mají pracovní smlouvy, před tím grantem to byly dohody.“

Zaměstnání není pro zaměstnance jen zdrojem příjmu (většina zaměstnanců pobírá invalidní důchod), ale také prostředkem sociálního začlenění, zapojení do společenského života. Práce v sociálním podniku neprobíhá v uzavřeném prostoru, dochází k pravidelnému setkávání osob s duševním onemocněním s osobami bez duševního onemocnění, což má pozitivní dopad na utváření vzájemného respektu a překonávání bariér, překonávání stereotypů. Projekt a celkové zaměření sociálního podniku tímto reaguje také na aktuální trend deinstitucionalizace, která je klíčovou aktivitou reformy psychiatrické péče.

Průběh projektu

V prvních měsících realizace projektu byl zajištěn pronájem a vybavení integrační dílny. Konkrétní zakoupené nástroje a další nezbytné vybavení reagovaly především na sezónnost poskytovaných služeb. Rovněž došlo k oslovení potenciálních zájemců a zaměstnání vhodných adeptů. Cílová skupina sociálního podniku byla oslovována zejména prostřednictvím organizací a institucí, které s ní spolupracují, dále prostřednictvím portálu nabídek práce či webových stránek podniku.

Podmínkou pro přijetí zaměstnance bylo diagnostikované duševní onemocnění z okruhu psychóz, stabilizovaný zdravotní stav, souhlas a doporučení ošetřujícího lékaře a také chuť na



sobě pracovat. V rámci integračního pracovního místa si zaměstnanec mohl ozkoušet jednotlivé pracovní činnosti a po dohodě s konzultantem se následně zaměřit na ty činnosti, které mu vyhovovaly nejvíce. V průběhu zaměstnání dostával zaměstnanec pravidelnou zpětnou vazbu o svém pracovním výkonu. Pracovní konzultant se při hodnocení zaměřoval na to, jak zaměstnanec rozumí technickým postupům, jak dlouho mu práce trvá a jak zvládá komunikaci s kolegy, nadřízenými a dalšími osobami, které při výkonu práce potkává. Schůzky s pracovním konzultantem probíhaly 1x za tři týdny až měsíc.

Provoz integrační dílny reagoval na sezónnost aktivit/nabízených služeb. V rámci letních měsíců se zaměstnanci podíleli na zakázkách s partnery sociálního podniku. Tyto pracovní aktivity probíhaly většinou mimo prostory sociálního podniku a byly do nich zapojeny také osoby bez duševního onemocnění, tedy „běžní zaměstnanci“. Díky tomu se mohly osoby s duševním onemocněním seznamovat s chodem zaměstnání, které nemá charakter chráněného pracovního místa, byla podporována jejich integrace do běžné komunity. Díky pomoci externího konzultanta – odborného profesionála docházelo k navýšení praktických dovedností, což zvyšuje šanci pro uplatnění na pracovním trhu. V zimních měsících pracovali zaměstnanci především v prostorách integrační dílny.

V rámci projektu vznikla také **pozice peer konzultanta** na 0,5 úvazku. Jedná se o osobu s vlastní zkušeností s duševním onemocněním, která podporuje zaměstnance z cílové skupiny při výkonu práce, ale také ve volnočasových aktivitách či v setkávání mimo pracovní prostředí. Obsazení pozice však nebylo jednoduché. Obecně platí, že v České republice je nedostatek peer konzultantů.

Podnikatelský plán

Podnikatelský plán analyzoval možnosti rozvoje integrační dílny, respektive sociálního podniku s důrazem na udržitelnost po skončení projektu. Jak z podnikatelského plánu vyplývá, konkrétní nabídka služeb a výrobků reaguje na aktuální poptávku. Podnikatelský plán vychází z inovativního prvku, kterým je především integrace zaměstnanců s duševním onemocněním do běžného pracovního kolektivu a vykonávání práce mimo prostory sociálního podniku. Jeho zaměření odpovídá aktuálním ekologickým trendům, důrazu na komunitní, lokální aktivity, udržitelnost a šetrnost. Nabídka sociálního podniku se orientuje především na místní zákazníky a firmy, popřípadě prostřednictvím e-shopu také na zákazníky z dalších měst.



Podnikatelský plán je aktualizován (případně dle potřeby utvářen) každý rok. Zástupci sociálního podniku pravidelně mapují trh, vyhodnocují, co se jim vyplatilo a co naopak bylo nevýhodné. Stále testují, co je funkční a jak funkční aspekty sociálního podniku zdokonalovat.

„Takže to měníme a testujeme, co je dobré a co ne a máme i hodně slepých kroků, ale víme, co umíme vyrábět. Jdou nám velké výrobky, naši zaměstnanci mají problémy s jemnou motorikou, takže nějaké drobné výrobky jsou pro nás velmi obtížné a velmi drahé, to třeba neděláme.“

4.4.2 Charakteristika podpořených osob

Základní sociodemografické údaje podpořené cílové skupiny:

- Osoby se zdravotním postižením, především duševním onemocněním;
- nejčastěji 0,3 úvazku;
- v rámci projektu převažovali muži nad ženami;
- věkově kolem 50 let;
- vzdělání maturita nebo učební obor;
- bydlí většinou s rodiči či s partnerem;
- v minimech případů mají děti (psychické onemocnění se objevilo až později).

V rámci projektu vzniklo pět nových pracovních míst v integrační dílně a bylo podpořeno devět osob z cílové skupiny osob s duševním onemocněním. Vyšší číslo podpořených osob, než vzniklých pracovních míst bylo dáno fluktuací zaměstnanců. Tato fluktuace byla dána třemi faktory: individuální nespokojeností s pracovní náplní, nalezením jiného pracovního místa, které více odpovídalo představám a potřebám zaměstnance a pandemii Covid -19.

V integrační dílně jsou zaměstnány jen osoby s duševním onemocněním. S cílovou skupinou osob se zdravotním postižením, a především osob duševně nemocných má sociální podnik již dlouholeté zkušenosti. Impulsem pro podporu těchto osob byla především snaha vylepšit životní prostor, ve kterém se pohybují a minimalizovat bariéry, na které při hledání zaměstnání narážejí.

Do dílny pravidelně docházejí také další zaměstnanci sociálního podniku. V podniku platí pravidlo, že každý zaměstnanec mimo cílovou skupinu by měl jít alespoň jednou za čas pracovat do dílny. Jeden zaměstnanec dílny z řad osob s duševním onemocněním pak chodí jednou za čas pomáhat při administrativě. Tím je naplňováno pravidlo co největší integrace. Místa v integrační dílně jsou dlouhodobě udržitelná a mnoho zaměstnanců v nich pracuje již několik let.



Ze zkušeností zástupců sociálního podniku vyplývá, že pro **osoby s duševním onemocněním je velmi obtížné najít pracovní uplatnění**. Příčinou je především jejich zdravotní postižení a z něho plynoucí specifické potřeby a omezení – potřebují častější pauzy, mívají vyšší nemocnost apod. Potenciální zaměstnavatelé mívají tudíž obavy z vysoké absence a nižšího pracovního výkonu, obávají se, že osoby se zdravotním postižením obecně pro ně nebudou ekonomickým přínosem. Překážkou pro nalezené zaměstnání jsou také stereotypy na straně zaměstnavatelů, společenské povědomí o osobách s duševním onemocněním je zatíženo mnoha negacemi spojenými s možností ohrožení. Překážkou pro uplatnění na trhu práce je však rovněž nižší kvalifikace. Osoby s duševním onemocněním zároveň nezřídka pobírají invalidní důchod, část jich však je závislá na dávkovém systému, a spadá tak do skupiny osob ohrožených dlouhodobou nezaměstnaností.

„Takové stigma toho, že má někdo psychiatrickou diagnózu. To je prostě špatně a myslím, že nikdo nechce lidi, který, no mají z nich strach.“

O sociálním podniku se zájemci dozvídají především od spřátelených organizací. Zájem přitom převyšuje nabídku, a proto došlo k vytvoření seznamu zájemců o zaměstnání. Nalezení vhodných zaměstnanců během projektu tudíž nebylo obtížné, především v prvních měsících byla místa obsazována především zájemci z tréninkových míst.

Pracovní úvazek většiny zaměstnanců je snížený na 0,3. Individuálně lze úvazek navýšit. O jeho navýšení rozhoduje vedoucí integrační dílny, který dokáže odhadnout, zda je vyšší úvazek pro konkrétního pracovníka zvládnutelný. Výjimečně mohou být pracovní smlouvy uzavřeny také na 0,2 úvazku. Taktéž počet pracovních dní je snížený, a to na dva až čtyři dny v týdnu dle možností konkrétního pracovníka a kapacity dílny. Zkrácený úvazek mají také pracovní asistenti, kteří sice nejsou sami zdravotně postižení, avšak jejich práce v sociálním podniku je natolik náročná, že je pro ně výhodnější mít ještě jinou, méně zatěžující.

„Ze strany jejich výkonnosti, je to i těmi léky, to i sami říkají, když přijdou z práce, musí si jít lehnout, jsou hrozně unavení, ta únava je tam ve vyšší míře než u nás ostatních, jo člověk přijde kolikrát unavený z práce, ale u nich je to extrémní.“

Zaměstnanci si mohou během prvních tří dnů ozkoušet, zda jim práce sedí. V tomto období také vedoucí a pracovní konzultant sleduje, jak se jim práce daří a jak zapadají do kolektivu.



Následně probíhá klasická tříměsíční zkušební doba. Během této doby je zaměstnanec průběžně hodnocen, dostává zpětnou vazbu o své práci. Zapojení do pracovního procesu probíhá postupně a přístup k novému zaměstnanci zahrnuje prvky přístupu v tréninkové fázi. Nově přichozí zaměstnance zaučují také zaměstnanci, kteří v podniku působí déle a fungují tedy jako neformální „peeri“. Pracovní kolektiv se tak dokáže do značné míry podporovat navzájem a předávat své dovednosti nově přichozím.

Při podpoře zaměstnanců z řad osob s duševním onemocněním je potřeba počítat především s tím, že jsou mnohem pomalejší a obtížnější, déle se zapojují do pracovního procesu. Především z počátku mohou mít také problém s dochvilností. Zaměstnancům se vychází co nejvíce vstříc a berou se ohledy na jejich specifické potřeby, zároveň je nutné zabývat se nejen individuálními potřebami, ale také celkovou atmosférou v kolektivu. V některých případech je tak nezbytné zaměstnanci vysvětlit, že zameškané hodiny je potřeba si nadpracovat, není možné všechny absence omlouvat. Důležité je také podporovat zdravé sebevědomí zaměstnanců, kteří nebývají zvyklí na pochvalu, na pozitivní zpětnou vazbu.

„Ze začátku jsme řešili nedochvilnost, zapomínání, pořád jim člověk musí připomínat věci v rámci té činnosti, co dělají, aby si to zafixovali.“

„Pořád opakujeme, ptejte se na všechno, je důležité, aby to věděli, aby se necítily nejistí. A pořád je to o tom ty informace dávat a připomínat, protože mají díky medikaci snížené vnímání, paměť a taky někdy komunikaci.“

Zaměstnanci mají každý měsíc individuální konzultace, na kterých jsou řešeny pracovní záležitosti a je zjišťováno, kam by se zaměstnanci rádi posunuli, co nového by se rádi naučili. Hlavně v počátcích jsou individuální cíle velmi obdobné a týkají se hlavně potřeby být mezi lidmi, naučit se komunikovat či odstranit komunikační bariéry a vzdělávat se ve výkonu konkrétní profese. Pro zaměstnance jsou také pořádány vzdělávací kurzy, například kurz finanční gramotnosti. Rovněž se mohou účastnit workshopů pro širší veřejnost, které organizace pořádá.

Zaměstnanci většinou spolupracují se sociální službou, mají svého sociálního pracovníka. Odpovědní pracovníci sociálního podniku jsou se sociálním pracovníkem v kontaktu především ve specifických situacích, jakými je například Milostivé léto (<https://milostiveleto.cz/>)⁶. V případě zájmu spolupracují také s rodinnými příslušníky zaměstnanců. Bývá velkou

⁶ Možnost řešení některých dluhů (například u pojišťovny, obcí apod.).



výhodou, pokud osoby s duševním onemocněním žijí s někým, kdo je dlouhodobě zná. Blízká osoba dokáže rozpoznat známky blížící se krize (zhoršení zdravotní situace) a včas tak zareagovat, díky čemuž je možné předcházet opakovaným hospitalizacím.

„Bylo vidět, že lidi, kteří mají nějaký zázemí a nějakou podporu a nějakou péči, tak se cítí líp a dokážou fungovat, kdo mu řekne, běž si odpočinout, lehni si a spí, že mají někoho, kdo jim takhle říká nebo je pozoruje nebo s něma mluví, komunikuje, když je člověk sám, tak je to hrozně náročný a těžký, nemáte tam prostě toho partnera, který vás z toho vytáhne nebo který vám pomůže.“

Sociální podnik má také vypracovanou metodiku, která je dobrým nástrojem podpory, především v nových situacích, či pro nové zaměstnance sociálního podniku.

4.4.3 Kvalita života podpořených osob – zaměstnanců

Zkušenost se zaměstnáním se u dotazovaných zaměstnanců liší především dle toho, zda se u nich duševní onemocnění objevilo až v pozdějším věku anebo již mnohem dříve, v mládí. Ti, u nichž se objevilo až později v dospělosti, pracovali dříve v běžném zaměstnání a nemají zkušenost s dlouhodobou nezaměstnaností. Ti, u nichž se duševní onemocnění objevilo již dříve, patří do skupiny dlouhodobě nezaměstnaných, s běžným zaměstnáním nemají vůbec zkušenost. Všichni však mají zkušenost s jiným druhem podporovaného zaměstnávání. Nikdo z oslovených zaměstnanců neabsolvoval rekvalifikační kurz.

Najít si zaměstnání nebylo pro osoby s duševním onemocněním jednoduché (poté, co se u nich duševní onemocnění objevilo). Dlouhodobá nezaměstnanost pak hledání práce ještě více ztížila. Překážkou pro nalezení zaměstnání bylo také rozhodnutí lékaře, který nedoporučil úvazek vyšší než 20 hodin týdně. Obtížné je vyhledávat si zaměstnání také v situaci, kdy jedinec dosáhne 50 let. U mnoha zaměstnanců se přitom jednotlivé bariéry kumulují. Delší doba nezaměstnanosti však vede k rozvoji dalších subjektivních překážek, jako je například strach z pracovního kolektivu.

„Na práci už to nejsou nejlepší léta, na otevřeném trhu vám řeknou, to už je nějakých deset, patnáct let do důchodu, to se jim moc nelíbí, vědí, že to tělo začíná pomalu vypovídat.“



„Co bylo nejtěžší? Asi se nějak vyhecovat na tu pracovní dobu, brzké vstávání a zapojení se do kolektivu.“

O sociálním podniku se dozvěděli od spolupracující organizace (sociální služby), protože zaměstnání sami aktivně sháněli. Chtěli mít přivýdělek k invalidnímu důchodu, popřípadě si uvědomili, že nemohou být doma, potřebují být mezi lidmi a mít nějaký řád, pravidelnost, smysluplnou náplň času.

„Dostal jsem invalidní důchod a musel jsem hledat nějaké náhradní řešení, zjistil jsem, že ke svému životu potřebuju nějakou soustavnou činnost a kontakt s lidmi.“

Hlavní motivací pro zapojení do sociálního podniku byla možnost zkrácené pracovní doby, rozmanitost práce a její vnímaná přínosnost. Někteří zaměstnanci by si sice přáli, aby se jim úvazek navýšil, avšak respektují negativní stanovisko lékaře. Motivací byl také poměrně slušný výdělek, který spolu s invalidním důchodem umožňuje odpovídající vyžití.

„Dobrá parta, slušný výdělek, a to je asi všechno. A práce mě baví samozřejmě.“

Zaměstnanci vítají také to, že nezůstávají doma a že se jedná o různorodou práci, při níž se mohou něco nového naučit. Jsou rádi, že jsou potřební, a že mohou společnosti něco vrátit nazpět. Dle jejich slov je paradoxem, že stát finančně podporuje osoby s duševním onemocněním, hradí jim léčbu, terapie, ale nedává jim moc příležitostí, jak by se mohli sami finančně zajistit a být pro společnost přínosem. To do značné míry koresponduje se sdělením zástupců sociálního podniku o opakovaném trénování osob se zdravotním postižením, které však jen ojediněle vede k zajištění stabilního pracovního místa.

„Oni nás zavřou na léčení, poskytují nám různé terapie, které jsou hrozně drahé, a kdyby si i vláda uvědomila, jak je to přínosné tady. Na jednu stranu do nás rvou peníze, ale pokud nám neumožní chodit do práce, tak veškerá ta péče, vše, co do nás narvali, pokud nemáme pevný režim, to nemluvím jen za sebe, ale za celý ten kolektiv a de facto za všechny lidi s duševním onemocněním, tak během měsíce, čtvrt roku je to tam, než jsme šli na tu hospitalizaci.“

Zaměstnanci chválí pracovní zázemí a atmosféru, která v kolektivu panuje. A i přesto, že s některými kolegy je dle nich domluva obtížná, do práce chodí rádi. Považují se za vcelku sehraný tým, v němž si navzájem vycházejí vstříc. Také samotná náplň práce je zajímavá



a vykonávají ji rádi. Po práci se však většinou moc nescházejí. Což odpovídá sdělení zástupců sociálního podniku, dle kterých se v tomto směru příliš neosvědčila ani pozice peer konzultanta – zaměstnanci bývají po práci unavení, mají rádi svůj klid a mají své zájmy mimo sociální podnik.

„Tady se to všechno parádně spojuje, tam děláte s lopatou, s vrtačkou, skoro všechny práce, to je pořád něco nového.“

Pravidelné, stabilní zaměstnání má pozitivní vliv na kvalitu života zaměstnanců. Kvalita života se zvýšila už jen díky tomu, že mají pravidelnou aktivitu, možnost určitého řádu, dostává se jim přijetí a pozitivního hodnocení. Díky tomu se jim zvyšuje sebevědomí, nebojí se již tolik komunikovat a nepodceňují se. Změnu, která u nich nastala hodnotí pozitivně. Pokud byli doma, měli tendence příliš se zabírat sami sebou, a to hlavně v případě, když se u nich duševní onemocnění objevilo v pozdějším věku. Po nástupu do práce se znovu začali starat sami o sebe a začali být celkově aktivnější a zodpovědnější. Také finanční situace se u většiny změnila k lepšímu, popřípadě nemají pocit, že jsou závislí na druhých. Což však neznamená, že do práce chodí především kvůli výdělkům. To hlavní pro ně je právě možnost sociálního kontaktu a pocit užitečnosti. Nalezení si zaměstnání a změna každodenních návyků se také pozitivně odrazila do rodinných vztahů.

„Najel jsem takový pracovní režim a není mi to vůbec ke škodě. Finanční situace se mi zlepšila, není to nějak velký příjem, ale je to taky znát.“

„Asi spokojenost na duši, se člověk někam zapojí, podívá se mezi lidi.“

Cílem integračního místa je, aby se zaměstnanci co nejvíce zapojili do běžného života a do života komunity. Pracovní místo by tak mělo mít dlouhodobý, stabilní charakter a náplň práce by měla směřovat ke službě či výrobě produktu, o který je na trhu zájem a vede k co největší finanční soběstačnosti podniku. Proto je kladen důraz na zvyšování dovedností umožňujících kvalitní výkon povolání, zvyšování sebevědomí a zodpovědnosti. To vše zároveň umožňuje lepší uplatnění na trhu práce. I když u mnoha zástupců půjde vždy primárně o takové zaměstnání, které bude respektovat jejich specifické potřeby (například nižší pracovní úvazek či ohled k pomalejšímu pracovnímu tempu a větší zapomětivosti). V rámci projektu, i následně po něm, prošlo sociálním podnikem již mnoho lidí. Někteří z nich odešli, protože jim práce v tomto podniku nevyhovovala. Jiní však odešli vykonávat stejnou profesi, avšak na běžný



pracovní trh. Někteří zaměstnanci se vrátili ke své dřívější profesi na běžném pracovním trhu, do sociálního podniku odešli především proto, že si potřebovali odpočinout, načerpat znovu síly.

4.4.4 Udržitelnost sociálního podnikání

Integrační dílna funguje a zaměstnává osoby s duševním onemocněním i po skončení projektu. Sociální podnik působí v Praze již dlouho a podpora osob se zdravotním postižením a spolupráce s dalšími odbornými organizacemi je na vysoké úrovni – zájem o práci v podniku je vysoký, společnost má mezi osobami se zdravotním postižením i odborníky dobrou pověst.

Projekt přispěl ke vzniku nových pracovních míst prostřednictvím vzniku nového provozu, dílny. Jediná aktivita, která se v rámci projektu příliš neosvědčila, byla pozice peer konzultanta. Bylo obtížné někoho vhodného vůbec najít, tato pozice není v České republice zatím příliš využívána. V rámci pracovních kolektivů je však využívána v podstatě neformální peer podpora – zkušenější zaměstnanci zaučují a pomáhají zaměstnancům novým.

A co může podpořit udržitelnost sociálního podnikání? Důležitý je stálý rozvoj ve smyslu zkvalitňování služeb a výrobků. Sociální podnik rovněž oslovuje relevantní firmy, kterým své služby nabízí. Důvodem není jen finanční udržitelnost, ale také skutečnost, že díky těmto externím zakázkám dochází k většímu propojování osob s duševním onemocněním a širší komunity. Odpovědní zaměstnanci sociálního podniku již dlouhodobě usilují o co největší samostatnost a jakoukoliv externí finanční podporu tak vnímají hlavně jako možnost rozvoje.

Nezbytné je pravidelné získávání zpětné vazby od zákazníků a aktivní komunikace s komunitou. To se ostatně ukázalo u dříve realizovaných projektů, které neměly očekávanou úspěšnost. Následně se zjistilo, že je potřeba komunitu pravidelně informovat o aktivitách sociálního podniku a o cílech jednotlivých projektů. Zároveň je potřeba se komunity ptát na to, co by sama potřebovala, jak by nabízené služby a produkty vylepšila, v čem jim přijdou užitečné a v čem naopak příliš přínos nevidí.

„Před několika lety byl ten projekt neúspěšný, takže ta zpětná vazba je pro nás strašně důležitá a snažíme se to časem zlepšovat. A jak děláme hodně pro firmy nebo městské části, tak tam je to pro nás hodně cenný, protože chceme primárně budovat dlouhodobý spolupráce. Nechceme to ukončit,



EVROPSKÁ UNIE
Evropské strukturální a investiční fondy
Operační program Praha – pól růstu ČR



protože pro nás je celkem náročné sehnat toho nového klienta. Je pro nás lepší, ať je to každoročně opakovaný projekt, třeba i v menší míře.“



4.5 Příklad pátý: Čisté prádlo nejen pro firmy

Výrobní družstvo, které je popsáno v páté případové studii, působí na území města Prahy již několik desítek let a patří mezi první podniky, které se zaměřovaly na zaměstnávání osob zdravotně postižených. V rámci projektu došlo k rozšíření služeb o další provozovnu.

4.5.1 Charakteristika projektu

Charakteristika sociálního podniku:

- Právní forma: družstvo
- Datum vzniku: 1950
- Datum realizace projektu: od 1.3.2019 do 31.10.2020
- Projekt byl podpořen částkou: 5 193 267,5 Kč
- Typ provozu: prádelny

Výrobní družstvo bylo založeno v lednu 1950 a bylo prvním družstvem, které umožnilo získat zaměstnání také osobám s různým typem zdravotního postižení, které i dnes tvoří 85 % všech zaměstnanců. Část programů umožňující pracovní rehabilitaci poskytuje již od svého založení, což svědčí o mnohaleté zkušenosti s podporou osob znevýhodněných

na trhu práce.

Zástupci družstva stále hledají nové aktivity vhodné pro rozvoj podnikatelské činnosti družstva, cílem je zachovat již existující pracovní místa a nabídnout pracovní místa nová. Nápad založit sociální podnik vycházel z předpokladu, že nabízené služby budou přínosem pro komunitu zákazníků, a zároveň se budou tyto služby vhodně doplňovat s těmi, které již družstvo nabízí. Principy sociálního podnikání také korespondují s politikou družstva.

Popis podpořeného projektu

Záměrem projektu bylo rozšíření podnikatelské činnosti výrobního družstva o provozovnu nabízející nové služby. Služby byly nabízeny především firmám, ale také individuálním zákazníkům, kteří neměli možnost či čas se o své oděvy sami postarat. Provozovna byla umístěna v objektu, který je majetkem družstva, nové služby měly být plně integrovány do již



existující nabídky služeb. **Cílem bylo vytvoření celkem pěti pracovních míst pro cílové skupiny osob nezaměstnaných nad 50 let a osob se zdravotním postižením.**

Projekt reaguje na problematiku nezaměstnanosti osob starších 50 let a osob se zdravotním postižením, která má především u osob nad 50 let vzestupný trend. Příčinou obtížného uplatnění na trhu práce je větší flexibilita a výkonnost mladších uchazečů o zaměstnání, kteří jsou rovněž ochotnější trávit v práci více času, jsou více odolní vůči stresu. Pro osoby z cílových skupin je však obtížné držet s touto konkurencí tempo, jejich zdravotní stav jim často neumožňuje větší pracovní výkon, a tak jsou z pracovního trhu vytlačováni.

Průběh projektu

V prvních měsících došlo především k nákupu nezbytného vybavení provozovny. Zároveň byli osloveni potenciální zájemci o zaměstnání a byla obsazena pozice mentora. Předpoklad byl zaměstnat dvě osoby z cílové skupiny nezaměstnaných 50 let a tři zájemce z cílové skupiny osob se zdravotním postižením. Jeden ze zaměstnanců osob z kategorie 50+ se stal vedoucím služby a spolu s mentorem následně připravoval zaškolovací plán pro další zaměstnance. V rámci projektu byly pro zaměstnance realizovány také vzdělávací aktivity, které se zaměřovaly na navýšení specifických odborných znalostí, ale také tzv. soft skills (komunikační dovednosti, sebe prezentace) či základní orientaci ve finanční gramotnosti. Zvyšování kompetencí proběhlo také interním zácvikem formou rotace práce. Zaměstnancům byla poskytována podpora prostřednictvím pohovorů s psychosociálním pracovníkem.

Důležitým faktorem udržitelnosti sociálního podniku bylo zajištění odbytu služeb. Jednalo se především o navázání spolupráce (podepsání smlouvy) s nasmlouvanými zákazníky. O nové službě byli informováni také stávající zákazníci družstva.

Podnikatelský plán

Podnikatelský plán vycházel z analýzy trhu a poptávky. Služby sociálního podniku cílí na firmy, ale také zájemce z řad obyvatel. Ti služby vyhledávají méně, jejich využívání není v České republice ještě tolik zvykem. Naopak firmy vyhledávají nabízené služby opakovaně, podnik má své stálé zákazníky.



Před zahájením projektu zástupci podniku nasmlouvali spolupráci s několika firmami, takže měli přibližný přehled o možném měsíčním příjmu. Samotná realita provozu však byla ovlivněna především pandemií, během níž byla celá řada provozů, které využívaly služby sociálního podniku, uzavřena.

Podnikatelský plán analyzoval také konkurenci, která v Praze existuje. Za konkurenční výhodu je považováno poskytování náhradního plnění, na což oslovené firmy reagují pozitivně. Za konkurenční výhodu je možné považovat také poskytování nestandardních (například tzv. mokré čištění) a celé řady doplňkových služeb v rámci celého družstva.

Ačkoliv podnikatelský plán vycházel z analýzy odbytu, v průběhu projektu se ukázalo, že získat dostatek klientů a plně vytížit kapacitu provozu není tak jednoduché. Noví zákazníci přibývali pomalu, bylo také potřeba vylepšovat kvalitu nabízených služeb a mít tak lepší nabídku než konkurence. Udržitelnost provozu pomáhaly zajišťovat další služby družstva formou interních zakázek.

4.5.2 Charakteristika podpořených osob

Cílová skupina osob se zdravotním postižením (OZP) byla vybrána na základě dlouholeté zkušenosti družstva s jejím zaměstnáváním. Z důvodu aktuálního narůstání nezaměstnaných osob starších 50 let byla do projektu začleněna také tato cílová skupina.

Základní sociodemografické údaje podpořené cílové skupiny:

- osoby se zdravotním postižením a osoby starší 50 let;
- 1,0 úvazek a 0,5 úvazek;
- v rámci projektu byl počet podpořených mužů a žen vyrovnán;
- věkové rozpětí je 50–62 let;
- vzdělání základní, středoškolské, vysokoškolské.

Ani po skončení projektu se cílová skupina nezměnila, provoz tedy byl zachován a dále nabízí své služby.

Každá z cílových skupin má ztížený přístup na pracovní trh. U skupiny osob se zdravotním postižením hraje důležitou roli obecně nižší obeznámenost s tím, kde je možné najít uplatnění a na jakou podporu mají nárok. Kvůli dlouhodobé nezaměstnanosti, mimo jiné také z důvodu hospitalizace, ztrácejí pracovní návyky.

To má, společně s opakovaným nezdarem při shánění stabilního zaměstnání negativní dopad



na sebepojetí a sebevědomí. Problematickými mohou být také přílišná, nereálná očekávání a přeceňování možností. Osoby se zdravotním postižením mívají rovněž specifické potřeby, které se týkají především zajištění kratších úvazků či individuální podpory při výkonu práce. Díky medikaci je u nich častá vyšší unavenost a horší paměť.

Pro osoby starší 50 let je obtížnější se na trhu práce uplatnit především kvůli (předpokládané) horší výkonnosti, bariérou je také nedostatečná uživatelská znalost moderních technologií, nedostatečné jazykové znalosti a nižší fyzická zdatnost. Také osoby z této cílové skupiny mohou postupně ztrácet pracovní návyky a motivaci k hledání zaměstnání, což může vést k nižšímu sebevědomí, pocitu méněcennosti.

Oslovování zaměstnanců cílových skupin probíhalo dvojím způsobem. U osob se zdravotním postižením je výhodou, že je družstvo již známou organizací, na kterou se případní zájemci sami obracejí. Zástupci družstva také disponují seznamem zájemců na uvolněná pracovní místa. Při vyhledávání vhodných osob z CS nezaměstnaných nad 50 let spolupracoval sociální podnik s úřadem práce. Ten se sice nechtěl stát přímo partnerem projektu, ale přislíbil oslovení vhodných zájemců.

Všichni zaměstnanci dostali smlouvu na hlavní pracovní poměr. Osoby z řad nezaměstnaných starší 50 let byli zaměstnání na 1,0 úvazek. Ostatní pracovníci, zástupci CS osob se zdravotním postižením, měli úvazek 0,5. Výše úvazků odpovídá specifickým potřebám jednotlivých cílových skupin, osoby se zdravotním postižením většinou nejsou schopny zvládat delší úvazky, bývají častěji unaveny.

V prvních měsících realizace projektu se služba potýkala s fluktuací zaměstnanců, s některými zaměstnanci byl ukončen pracovní poměr (jednalo se o zaměstnance starší 50 let). Důvodem byla především nespolehlivost a porušování pracovních pravidel.

Zaměstnanci absolvovali v průběhu projektu podpůrné vzdělávací kurzy. K dispozici jim byl mentor a psychosociální pracovník. Psychosociální pracovník jim poskytoval individuální poradenství a měl na starosti jejich integraci do pracovního procesu. Vyhodnocoval také dosavadní pracovní výkon zaměstnance, ale také to, jak na něj působí pracovní prostředí. Psychosociální pracovník na základě svých zjištění nastavoval s mentorem a vedoucím dílny opatření provozního charakteru, tak aby byly odstraněny případné nežádoucí vlivy, které ovlivňují pocit pohody a pracovní výkonnost jednotlivých zaměstnanců z CS i celého kolektivu.



4.5.3 Kvalita života podpořených osob – zaměstnanců

Všichni dotazovaní zaměstnanci mají zkušenost se zaměstnáním na běžném pracovním trhu. Ze zaměstnání odešli kvůli potřebě změny, zhoršení onemocnění, ale také kvůli proměně pracovního trhu. Překážky pro nalezení zaměstnání spatřovali především v orientaci pracovního trhu na výkon, přičemž o osoby nad 50 let či osoby v invalidním důchodu zaměstnavatelé příliš nestojí. Zaměstnanci se domnívají, že se zaměstnavatelé příliš nezajímají o to, jaké má jedinec znalosti a zkušenosti, v prvé řadě vidí málo perspektivního jedince, který bude více chodit k lékaři než do zaměstnání. To platí jak u osob nad 50 let, tak u osob v invalidním důchodu, vůči nimž se tento předsudek z důvodu jejich věku ještě násobí. Pro zaměstnance bylo frustrující, že se jim zaměstnavatelé mnohdy ani neozvali zpět.

„Důvod mi neřekli, ale byl to věk a že nemám zkušenost v oboru, a pak mi řekli, že jsem překvalifikovaný. A ten věk teda hodně hraje roli. V dnešní době opravdu oni nechtěj takhle staré lidi.“

„Ono je to i věkem, když člověk stárne, tak člověk není tak výkonný, prostě v padesáti letech to už není takové.“

Zaměstnanci neprošli žádným rekvalifikačním kurzem. V jednom případě se na úřadu práce rovnou dozvěděli, že pro ně vlastně rekvalifikační kurzy nejsou přínosem, protože v jejich věku je již nikdo dlouhodobě nezaměstná. Zároveň si zaměstnanci nejsou jisti, zda by vůbec byli ještě schopni naučit se nějaké zcela nové profesi.

„Už jen ten věk, on by za vás zaplatili ÚP, ale vy byste musel mít podmínku, že vás do té práce musí vzít.“

O zaměstnání v sociálním podniku se dozvěděli buďto od známých, popřípadě na úřadě práce či v inzerci. Hlavní motivací pro oslovení sociálního podniku byla potřeba nalézt práci, a to nejen z důvodu finančního zajištění. Pro zaměstnance bylo důležité mít stabilní zaměstnání, byli zvyklí pracovat a nechtěli zůstat dlouhodobě na úřadu práce. Proto se ani příliš nerozmýšleli nad tím, zda je dané zaměstnání skutečně láká, co se náplně práce týče.

„Mě nezajímalo nic, mě zajímala práce, byl jsem rok na ÚP a v okamžiku jsem potřeboval práci, bylo jedno co.“

Přístup realizátorů sociálního podniku je však mile překvapil, také během pohovoru byli dle zaměstnanců velmi vstřícní, slušní, empatičtí. Pracovní pozici si následně mohli vyzkoušet



v rámci klasické tříměsíční pracovní doby. Zapracovat se bylo dle nich vcelku jednoduché, nejedná se o náročnou práci. Pomohla jim také odborná školení, která jim lépe osvětlila některé základní principy kvalitně prováděné služby. Za obohacující považují zaměstnanci možnost setkávat se v rámci celého družstva také například s osobami s duševním onemocněním. Je to pro ně možnost, jak se o lidech s tímto postižením dozvědět více. Služeb sociálního podniku přitom nevyužívají jen firmy, ale také individuální zákazníci. I tyto individuální příběhy jsou pro zaměstnance tím, co je na práci baví, a co ji dle nich dělá přínosnou pro komunitu.

Zaměstnanci hodnotí velmi pozitivně atmosféru na pracovišti. Jedná se o poměrně malý kolektiv, který si vzájemně vypomáhá, podporuje se. Pokud potřebují s něčím poradit, popřípadě něco upravit, změnit, vždy se mají na koho obrátit. Ve svém každodenním pracovním jednání jsou do značné míry velmi svobodní. Taktéž se mohou podílet na směřování podniku, jsou dobře obeznámeni s jeho chodem.

„Skvěle, nemůžu si na nic stěžovat. Kolegové jsou skvělí a přístup všech je tady velmi vstřícný. Můžeme tu hodně zasahovat do toho, co se děje, jak to tady chodí, jak to rozvíjet.“

Kvalita života se zaměstnancům díky nalezení práce mírně zlepšila. Především se pro ně jedná o důležitý návrat k „normálu“, protože život bez zaměstnání si zatím nedovedou představit. Pro některé z nich je navíc přínosem, že se jedná o poměrně poklidnou práci, mnohem méně hektickou, než jaká byla jejich dřívější. Po stránce finanční by se mohlo ještě mnohé zlepšit. Na druhou stranu jsou však rádi, že mají alespoň nějakou možnost stabilního příjmu.

Cílem projektu bylo zajistit optimální pracovní místo pro osoby z vybraných cílových skupin. Pro tyto osoby je obecně obtížnější uplatnit se na pracovním trhu, který je orientovaný především na výkon, flexibilitu a orientaci v aktuálních trendech (nové technologie, jazykové znalosti apod). Díky získání zaměstnání dochází k navýšení sebedůvěry, zaměstnanci nejsou již (tolik) závislí na svém okolí, mají pravidelný režim a neztrácejí pracovní návyky. A naopak u nich dochází k získání nových dovedností a zdokonalují se také v dalších oblastech jako je komunikace s okolím, pečlivost, svědomitost.

Uplatnění na trhu práce bude pro zaměstnance z řad osob se zdravotním postižením a starších 50 let vždy obtížnější, a to bez ohledu na to, jaké znalosti a dovednosti získají. Problémem je, že se kvůli svým specifickým či věku mohou jen obtížně zcela přizpůsobit požadavkům trhu, zaměstnavatelé však nejsou příliš motivováni k tomu, aby požadavky snížili.



Ostatně ani příliš nemohou, pokud chtějí uspět před konkurencí. Což neznamená, že díky zkušenosti zaměstnání v družstvu nemohou být úspěšní při hledání jiného zaměstnání. Už jen samotná skutečnost, že se jim podařilo nabýt sebejistoty, může být při hledání zaměstnání přínosná. Novou práci však zaměstnanci nehledají, ani hledat neplánují. V sociálním podniku jsou dle svých slov spokojeni. Navíc se domnívají, že i přes získané znalosti a dovednosti je skutečně šance, že by s ohledem na svůj věk získali ještě nějaké odpovídající zaměstnání, velmi nízká.

4.5.4 Udržitelnost sociálního podnikání

Sociální podnik je zatím stále udržitelný, ačkoliv probíhající pandemie a nižší počet zákazníků, kteří služby využívají, jsou jistým ohrožením do budoucna. Podnik má však výhodu, že je součástí většího celku, stabilního a již dlouhá léta fungujícího družstva s dobrou pověstí, které se od samého začátku své existence věnuje zaměstnávání lidí z cílové skupiny osob se zdravotním postižením.

Zástupci sociálního podniku stále hledají cesty, jak nabízet něco víc než konkurence, která je v hlavním městě nemalá. Je dle nich potřeba zaměřovat se především na kvalitu poskytovaných služeb. Což klade větší nároky na výběr vhodných zaměstnanců, kteří budou dostatečně zodpovědní a ochotní se dále vzdělávat.

Udržení sociálního podniku tak vyžaduje neustálou analýzu trhu a mapování potřeb zákazníků. Zároveň jsou však sociální podniky vždy oproti konkurenci limitovány právě specifiky cílové skupiny zaměstnanců. Ti již s ohledem na svůj věk či zdravotní postižení nejsou schopni takového pracovního zapojení či flexibility. Schází jim také některé znalosti a dovednosti, které jsou pro mladou generaci přirozené – jedná se především o aktivní užívání cizích jazyků či uživatelskou znalost nových technologií. S ohledem na ztrátu pracovních návyků u části cílové skupiny hrozí vyšší fluktuace těch zaměstnanců, kterým práce nevyhovuje, nejsou schopni respektovat pracovní pravidla, nebo nejsou dostatečně spolehliví.



4.6 Příklad šestý: Seniorem bez obav

Šestá případová studie přináší informace o projektu zaměřeném nejen na podporu cílové skupiny zaměstnanců, ale také na podporu cílové skupiny klientů. Základním východiskem podnikatelského plánu je, že osoby se zdravotním postižením mohou na základě svých zkušeností poskytovat kvalitní služby především pro skupinu seniorů.

4.6.1 Charakteristika projektu

Charakteristika sociálního podniku:

- Právní forma: společnost s ručením omezeným
- Datum vzniku: 2011
- Datum realizace projektu: od 1.10.2018 do 31.1.2020
- Projekt byl podpořen částkou: 1 899 940 Kč
- Typ provozu: služby pro seniory a osoby zdravotně postižené
- Počet zaměstnanců: 7; FTE:4,5

Sociální podnikání je realizováno společnostmi s ručením omezeným (s.r.o.), která ve spolupráci s dceřinými společnostmi působí na trhu zdravotní a sociální péče. Společnost vznikla v roce 2011 původně jako cestovní kancelář zaměřující se hlavně na klientelu, která do Česka přijížděla za účelem

zdravotního pobytu. V průběhu let společnost rozšířila své služby o zajišťování a organizaci zdravotní péče. Od roku 2015 poskytuje prostřednictvím dceřiné společnosti službu vzdálené péče o seniory a osoby se zdravotním omezením. Dlouhodobým cílem společnosti je poskytovat podporu vedoucí k co nejdelšímu setrvání v domácím prostředí (senioři tedy nemusí odcházet do domovů pro seniory).

Právní formu s.r.o. měla společnost již před tím, než se rozhodla pustit do sociálního podnikání. Zástupcům přišlo logické používat ji i nadále, protože je to dle nich jednodušší při komunikaci s partnery. Ve zvolené právní formě nevnímají žádné nevýhody. Domnívají se, že svým charakterem sociální podniky spadají de facto pod „neziskovky“, ať už mají jakoukoliv právní formu, protože vše reinvestují zpět do chodu podniku.

Nápad poskytovat asistenční podporu seniorům vychází ze zahraničních zkušeností zakladatelů podniku. Získané know-how si přáli přenést do českého prostředí, ve kterém takovéto služby



stále ještě nejsou příliš dostupné. Kvůli české legislativě však není možné přenést úplně všechny zahraniční příklady dobré praxe, a to především z důvodu nízké kompatibility pravidel zdravotních pojišťoven a zákona o sociálních službách.

Na zaměstnance jsou kvůli charakteru poskytovaných služeb kladeny poměrně vysoké nároky zahrnující především psychickou odolnost, dobrou komunikaci, schopnost rychlého rozhodování. V době pandemie můžou zaměstnanci vykonávat práci z domova, i nadále jim je poskytována relevantní podpora ze strany zástupců sociálního podniku. Díky specifickému charakteru služby, která je v Česku ojedinělá, má sociální podnik dobrou predikci udržitelnosti. Během realizace projektu poskytovalo centrum podporu skoro 700 klientům a vyřídilo okolo 100 požadavků denně.

Popis podpořeného projektu

Cíl projektu:

- Cílem předkládaného projektu je vytvoření životaschopného sociálního podniku, v podobě specializovaného centra se zapojením seniorů, osob se zdravotním postižením a obětí trestné činnosti a domácího násilí.

Záměr projektu navazuje na již dříve podpořený investiční projekt, jehož cílem byla rekonstrukce prostor a jejich vybavení pro účely centra poskytujícího podporu seniorům a osobám s tělesným postižením. Cílem navazujícího projektu bylo již přímé poskytování podpory. Dílčím cílem bylo navýšení kompetencí zaměstnanců, které umožní vyšší uplatnění na pracovním trhu.

Posláním centra je zlepšování kvality života seniorů a osob s tělesným postižením, a to prostřednictvím podpory při řešení obtížných každodenních situací, včetně situací krizových. Zkušení asistenti – pracovníci sociálního podniku poskytují klientům podporu 24 hodin po sedm dní v týdnu. Centrum se zaměřuje především na podporu seniorů, kteří chtějí být co nejdéle samostatní a zůstat ve svém přirozeném (domácím) prostředí. Cílem je také aktivizace seniorů prostřednictvím pravidelné komunikace, důležitá je rovněž komunikace s jejich blízkým okolím. Centrum poskytuje také krizovou pomoc, například při pádu (prostřednictvím chytrých hodinek či jiného asistenčního zařízení) a včasného zavolání rychlé záchranné služby.



Cílovou skupinou projektu byly osoby se zdravotním postižením, nezaměstnané osoby starší 50 let a oběti trestné činnosti. Zástupce sociálního podniku má navázanou dlouholetou spolupráci s organizacemi, které podporují zdravotně znevýhodněné a seniory. U nich také ověřoval případný zájem o zaměstnání. V rámci projektu vzniklo pracovní místo pro pět zaměstnanců. Sociální rozměr podniku není dán jen zaměstnáváním osob znevýhodněných na trhu práce, ale také tím, že se jedná o službu telefonické asistence a individuální podpory seniorů a osob zdravotně postižených. Inovativním prvkem projektu je tedy zaměstnávání osob, které díky vlastní zkušenosti dokážou porozumět situacím, v nichž se zákazníci nacházejí a nabídnout jim tudíž relevantní podporu.

Průběh projektu

Prostory pro centrum vznikly a byly vybaveny již v předchozím investičním projektu. V prvních měsících realizace neinvestičního projektu proběhl především nábor zaměstnanců. Součástí výběrového řízení byl test dovedností, díky kterému bylo možné ověřit, zda je pozice pro uchazeče vhodná. Konkrétní úvazky byly stanoveny dle individuálních potřeb a domluvy, tak aby došlo k zajištění 12hodinové dostupnosti služeb 5 dnů v týdnu ((prvních pět měsíců realizace), následně byl provoz navýšen na 24 hodin po celý týden.

Provoz centra byl tedy zajišťován důkladně vybranými zaměstnanci. V rámci centra byla poskytována asistence seniorům a osob s handicapem, kteří byli vybaveni nositelnými mobilními komunikátory. Zaměstnanci centra jim prostřednictvím nástrojů pro příjem a zpracování žádostí klientů poskytovali podporu, rovněž je aktivně kontaktovali.

Podnikatelský plán

Podnikatelský plán vycházel z dlouhodobého poskytování služeb vzdálené asistence. Záměr založit sociální podnik vycházel z předpokladu, že efektivitu nabízené služby zvyšuje vlastní životní zkušenost, která asistentovi umožňuje lépe porozumět potřebám cílové skupiny. Tato hypotéza se, jak vyplývá z rozhovorů, potvrdila. Za konkurenční výhodu je považována schopnost oslovit a nabídnout služby přímo koncovému uživateli, popřípadě jeho nejbližším – rodině či přátelům. Výhodou je také úzká spolupráce s odbornými společnostmi, které rovněž



nabízejí služby klientské skupině seniorů. Podnikatelský plán nebylo potřeba měnit a společnost se jím i po skončení projektu řídí.

4.6.2 Charakteristika podpořených osob

Základní sociodemografické údaje podpořené cílové skupiny:

- Osoby se zdravotním postižením a osoby nezaměstnané starší 50 let;
- 1,0 úvazku a 0,5 úvazek;
- v rámci projektu byl počet podpořených mužů a žen vyrovnán;
- věkové rozpětí 25-61 let;
- vzdělání středoškolské, vysokoškolské.

V rámci projektu byly zaměstnány osoby se zdravotním postižením a osoby starší 50 let. Pracovní místa pro CS zaměstnanců byla udržena i po skončení projektu. Zaměstnanci z CS přitom tvoří přibližně 75 % všech zaměstnanců podniku.

Výběr cílové skupiny vycházel z hypotézy, že asistenční služba je přijímána lépe v případě, kdy je poskytována lidmi

s obdobnými zkušenostmi. Takovíto zaměstnanci dokáží také lépe porozumět potřebám klientů a dokáží je tudíž lépe podpořit.

„V tomhle tom směru si myslíme, že to umožní nejenom pomoc té cílové skupině, ale i zapojení na té druhé straně, aby sami pomáhali těm druhým, protože tam je i ten efekt, že ty lidi svým způsobem, co si zažili, mají větší pochopení pro tu druhou stranu, o kterou se starají.“

Pro cílovou skupinu zaměstnanců nad 50 let je obtížnější najít si zaměstnání především vzhledem k jejich věku a s ním spojenými stereotypy. Lidé nad 50 let se také většinou hůře přizpůsobují novým podmínkám, jsou méně flexibilní a častěji se potýkají se zdravotními problémy, které omezují jejich výkonnost.

Cílová skupina osob se zdravotním postižením se obecně potýká s omezenou nabídkou vhodných pracovních míst. Při vstupu na trh práce je omezuje nižší efektivita, menší výkonnost, snížené pracovní kompetence a v některých případech také nutnost pracovní asistence.

„Ta naše služba je primárně založena na telefonickém kontaktu a komunikaci s klientem, se seniorem a tady ve chvíli, kdy máte schopnost komunikovat a jste empatický, tak bariéry, který se týkají tělesného, fyzického nebo věkového hendikepu neexistují.“



O možnosti zaměstnání byli zájemci informováni prostřednictvím inzerátu na pracovních webech, nebo personálními agenturami. Spolupráce s úřadem práce se příliš neosvědčila, z úřadu práce chodili „zájemci“ spíše jen pro „razítko“ jako ověření, že si hledali práci.

Zájemci o zaměstnání v sociálním podniku museli splňovat základní předpoklady, které byly ověřovány testováním v průběhu výběrového řízení. Součástí výběrového řízení byl dotazník zaměřený na hlavní oblasti práce centra, test komunikačních schopností, ověření schopnosti práce na PC a s technologiemi užívanými v centru a test základních duševních předpokladů jako je empatie, trpělivost, stresová odolnost. Další fáze pohovoru probíhala prostřednictvím tzv. assestment centra, kde si uchazeči vyzkoušeli práci v simulaci možných případů, se kterými se mohou setkat. Podmínky pro přijetí tak byly a jsou vcelku náročné. Což však odpovídá charakteru poskytovaných služeb, které nejsou vhodné pro každého. Zaměstnancům musí být dobře rozumět, musí se jednat o jedince, kteří dokáží klientům poskytnout relevantní oporu (například rozhodnout o tom, zda zavolat zdravotnickou pomoc), musí jim být s to naslouchat, a tudíž mít poměrně velkou odolnost vůči stresu. Výše úvazku se vyjednávala individuálně, dle možností jednotlivých zaměstnanců.

Sociální podnik nedisponuje specifickou metodikou zaměřenou na podporu zaměstnanců. Požadavky na ně jsou již při výběrovém řízení poměrně vysoké a zaměstnanci tudíž nepotřebují výrazně odlišnou formu podpory než „běžní zaměstnanci“. Prostory pro výkon práce jsou však bezbariérové, což umožňuje zaměstnávat osoby se sníženou hybností.

„Není specifická, protože tu práci, co vykonávají, tak je úplně stejně vykonávána jimi jako lidmi, kteří nemají žádný hendikep. Tam není rozdíl.“

4.6.3 Kvalita života podpořených osob – zaměstnanců

Zkušenost zaměstnanců s prací se lišila především na základě věku, někteří ještě dokončovali studia či měli krátce po jejich ukončení. V případě zaměstnance vyššího věku bylo důvodem pro hledání nové práce především přání profesní změny a nalezení zaměstnání v pomáhajících profesích. Tento zaměstnanec měl rovněž zkušenosti s rekvalifikačním kurzem, jehož výběr byl cílený a souvisel s potřebou změny profese. Zaměstnanci mladší 30 let měli zkušenosti především s brigádami, práce v sociálním podniku je jejich první „skutečným“ zaměstnáním.



Zaměstnanci se většinou necítí nijak zvlášť znevýhodněni na trhu práce. Paradoxně však může být bariérou, že v případě druhého zaměstnání na ně druhý zaměstnavatel nedostane příspěvek.

„Zaměstnání jsem si získal bez ohledu na věk; myslím si, že to dneska až tak strašně vyhraněný není.“

„Velkou bariérou, kterou de facto na tom vidím, že já jako handicapovaný můžu mít jen jedno zaměstnání. Kdybych chtěl druhé, tak zaměstnavatel mě může zaměstnat, ale vzhledem k tomu, že by na mě už nepobíral příspěvky, tak je otázkou, zda by do toho chtěl.“

O zaměstnání se dozvěděli buďto z inzerátu, od známých anebo přes Nadaci Konta bariéry, která o volné pozici informovala. Zaujala je především náplň práce, která jim přišla přínosná a užitečná. Pro některé zaměstnance se jednalo také o profesní oblast, které se věnovali v rámci studia či rekvalifikačního kurzu. Náplň práce byla jasně osvětlena již na přijímacím pohovoru. Jelikož v sociálním podniku působili většinou již od začátku, rozvíjeli své pracovní dovednosti synchronně s rozvojem podniku.

„První měsíce byly náročné, ale princip jsem rychle pochopil, tohle je druh práce, kde se člověk pořád vzdělává, pořád přicházejí nové zkušenosti, znalosti.“

Atmosféra na pracovišti, stejně jako pracovní prostory jsou hodnoceny pozitivně. Prostory se vylepšují, reagují na počet zaměstnanců a na to, aby měli zaměstnanci dostatek prostoru a soukromí při jednání s klienty. Pro snazší fungování služeb probíhají také pravidelné porady, a to i v případě práce z domu.

Zaměstnanci také vítají, že se stále učí novým věcem. Práce každý den přináší něco nového, požadavky klientů jsou variabilní. Nabízené služby se také postupně zkvalitňují a reagují na potřeby klientů. Vzdělávání probíhá nejen neformální cestou (například praxí), ale také navazujícími vzdělávacími aktivitami.

„Mám možnost se stále rozvíjet s tím, jak firma roste.“

S učením se novým věcem se pojí také osobní rozvoj a schopnost většího uplatnění na trhu práce. Především pro mladší zaměstnance se nejedná o zaměstnání, ve kterém by zůstali napořád, a to i přesto, že je velmi baví a naplňuje. Práci však považují za mimořádně náročnou, protože klienti volají s požadavky, které si vyžadují spoustu energie, potřebují podporu



asistentů, jejich empatii. Zaměstnanci věří, že díky získaným dovednostem pro ně nebude obtížné najít si jiné zaměstnání.

„Je toho fakt hodně, myslím, že určitě trpělivosti, určitě komunikace, protože mi dělalo strašný problém ze začátku komunikovat, teď už mi to nepříjde, ale ze začátku jo, když mě někdo poslouchal nebo když byli kolem mě lidi. Ale teď už mi to ani nevadí a přijde mi to jako normální věc.“

„Tohle je prostor, kde člověk získá hrozně moc informací a dost zkušeností.“

Dle zástupců sociálního podniku je pro zaměstnance největší překážkou pro přechod na běžný pracovní trh malá praxe – buďto se jedná o jejich první zaměstnání, anebo mají jen několik málo pracovních zkušeností. Díky praxi v sociálním podniku tak získávají sebedůvěru a pracovní dovednosti a mají tudíž vyšší šanci najít si zaměstnání mimo sociální podnik. Zástupci sociálního podniku však doufají, že u nich zaměstnanci zůstanou dlouho a fluktuace bude nízká.

Co se týče kvality života, také zde zaměstnanci zaznamenali pozitivní změny. Díky práci se zlepšila jejich finanční situace. Cení si toho, že už nejsou finančně závislí na druhých, což umožňuje osamostatnit se a najít si vlastní bydlení. Kvalita života se změnila i díky nalezení smysluplného zaměstnání, které se „stalo koníčkem“. Také vztahy s osobami blízkými se zlepšily. Dle zaměstnanců je totiž na člověka vždy nahlíženo lépe, když má zaměstnání a jen nepřijímá podporu okolí.

4.6.4 Udržitelnost sociálního podnikání

Sociální podnik funguje i po ukončení projektu a dle jeho zakladatelů je i nadále udržitelný. Důležitou konkurenční výhodou je jeho jedinečnost a kvalita poskytovaných služeb.

Zpětná vazba, jako ukazatel kvality i možnost získání návrhu pro relevantní rozvoj, probíhá pravidelně, a to buď cíleným dotazováním, anebo přímo od klientů, kteří službu navštíví.

„Určitě, jednak si děláme zpětnou vazbu, jednak nás tady klienti navštěvují, občas nám donesou nějakou upečenou bábovku atd.“

Základem pro udržitelnost podniku je však důraz na výběr zaměstnanců, kteří budou s to poskytovat kvalitní podporu klientům, budou spolehliví a ochotni se učit novým věcem.



EVROPSKÁ UNIE
Evropské strukturální a investiční fondy
Operační program Praha – pól růstu ČR



Překážkou pro udržení sociálního podniku jsou především případné ekonomické nesnáze. Provozování služby je finančně náročné, stále se musí obnovovat či zkvalitňovat technické vybavení. Překážkou může být i neochota či nemožnost platit si služby pro cílovou skupinu. Přestože se jedná o služby důležité a využívané, přeci jen se v rámci Česka jedná o určitý nadstandard.



4.7 Shrnutí – multipřípadová studie

4.7.1 Charakteristika sociálních podniků a podpořených projektů

Sociální podniky, které byly zahrnuty do evaluace a slouží tedy jako příklady dobré praxe, **splňují všechny základní principy sociálního podnikání**, a to bez ohledu na to, jaká je jejich právní forma, jaké cílové skupině osob znevýhodněných na pracovním trhu se věnují či jak dlouho působí. Podniky i po skončení projektu zaměstnávají převážně osoby, které byly v rámci podpořeného projektu určeny za cílovou skupinou – osoby se zdravotním postižením, osoby starší 50 let či osoby dlouhodobě nezaměstnané. U dvou podniků byl **sociální aspekt** prohlouben skutečností, že také nabízené služby byly určeny pro seniory či osoby se zdravotním postižením.

Společensky prospěšný cíl je tedy naplněn tím, že v rámci podniků je zaměstnáno minimálně 30 % osob znevýhodněných na trhu práce. Zaměstnanci z cílové skupiny se mohou podílet na rozvoji služeb, jsou aktivními členy pracovního kolektivu a dochází k navyšování jejich kompetencí, a to mimo jiné prostřednictvím vzdělávacích aktivit. Tímto je tedy naplněn **sociální prospěch**. **Ekonomický princip** je dodržován už jen z podstaty podnikání, jehož ziskovost není vždy úplně jednoduchá (to se do značné míry odvíjí od podporované skupiny zaměstnanců a nabízených služeb či výrobků). Většina zisku je tedy reinvestována zpět do podniku. Nabízené služby a výrobky plní také **ekologický princip**, v rámci možností je užíváno lokálních zdrojů, v případě pěstování a prodeje potravin nejsou užívána například chemická hnojiva. V neposlední řadě přinášejí výrobky a služby **místní prospěch**, i když ne vždy čistě na lokální bázi. To se týká především služeb nabízených online či telefonicky (online tlumočení či podpora seniorů a osob se zdravotním postižením).

Z případových studií je možné vyvozovat, že **délka sociálního podnikání** není základním předpokladem jeho udržitelnosti po skončení projektové podpory. Jednotlivé podniky byly založeny většinou v rozmezí let 2012–2017, jeden z nich také v roce 1950. Zaměstnávání osob znevýhodněných na trhu práce se však všechny, až na jeden, věnují již od samého začátku, tedy často ještě před tím, než se staly sociálním podnikem.

Motivací pro založení sociálního podniku bylo především vytvořit stabilní pracovní místa pro osoby znevýhodněné na trhu práce. Zástupci všech podniků mají dlouhodobou zkušenost



s podporou osob znevýhodněných na trhu práce. Do projektu tudíž nevstupovali jako „začátečníci“, měli minimálně přibližnou představu, s jakými potížemi se mohou při zaměstnávání těchto osob setkat a jakou míru podpory budou zaměstnanci potřebovat. To však neznamená, že se při samotném zaměstnávání nesetkávali s dílčími překážkami, které spočívali především v nižším zájmu o zaměstnání, než s jakým počítali, popřípadě s vyšší fluktuací a nespolehlivostí některých zaměstnanců. Tato problematika bude více popsána v následující podkapitole.

Díky podpořeným projektům došlo k vytvoření nových pracovních míst, které se svým charakterem měly co nejvíce přibližovat „klasickým pracovním místům“ – mělo se jednat o smysluplnou práci, o jejichž výstupy či služby mají zákazníci skutečně zájem. Řada organizací měla již zkušenost s provozem chráněných či tréninkových míst. Na základě zkušeností se domnívají, že existence těchto míst není dostatečná, protože díky nim nedochází k dostatečnému navyšování kompetencí a samostatnosti, zaměstnanci při nich nezískávají zkušenosti a dovednosti, které umožní uchycení se na trhu práce. Může docházet také k neustálému „trénování“ – zaměstnanec opakovaně nastupuje na tréninkové místo, učí se novým věcem, je stále trénován, ale nenachází stabilní zaměstnání. Realizátoři evaluovaných projektů se shodují v cíli vytvářet stabilní, dlouhodobé pracovní pozice, na nichž může být (nebo by dokonce ideálně měl být) zaměstnanec zaměstnán po dobu minimálně jednoho roku, v případě zájmu i několik let.

Právní forma byla většinou zvolena na základě důkladné analýzy rizik a výhod. Zakladatelé vycházeli také z odborných právních stanovisek a doporučení. Pohled na to, zda je lepší být společností s ručením omezeným (s.r.o.), obecně prospěšnou společností (o.p.s.) či družstvem se však liší.

Do případových studií byly zahrnuty dva podniky, které jsou družstvem. Jeden podnik funguje již od 60. let minulého století a realizátorům projektu nejsou známy důvody pro zvolení takovéto právní formy. Druhý vznikl v roce 2017, přičemž jedním z hlavních důvodů, proč se zakladatelé rozhodli pro právní formu družstva byla předpokládaná důvěra, která se v Česku s družstvy pojí. Družstva mají v Česku dlouhou tradici a pro případné zákazníky se tak může jednat o srozumitelnou formu.

Všechny právní formy jsou vnímány jako výhodné při komunikaci se zákazníkem, místní samosprávou či dalšími institucemi. Nevýhodou o.p.s. však může být, že zákazník může



očekávat spíše méně kvalitní výrobky. Firmy jsou dle zkušeností zástupců sociálních podniků zvyklé o.p.s. spíše podporovat, neberou je jako rovnocenné partnery v podnikání. V neposlední řadě panují vůči neziskovému sektoru, kam o.p.s. patří, značné stereotypy či předsudky.

Pro s.r.o. tak může být jednodušší jednat a spolupracovat s firmami a korporacemi, které je vnímají jako rovné partnery bez ohledu na to, zda zaměstnávají specifickou skupinu zaměstnanců. Avšak také s.r.o. se mohou potýkat s negativním přijetím, a to především ze strany neziskového sektoru, který s.r.o. vnímá jako primárně ziskové subjekty. Zástupci sociálních podniků se však domnívají, že sociální podniky jsou neziskovými organizacemi bez ohledu na právní formu, protože zisk vždy zpět reinvestují do podniku. Sociální podniky jsou však dle některých dotazovaných obecně přijímány ambivalentně kvůli své specifické ekonomice. Nevýhodou s.r.o. je také nutnost vyššího kapitálu při jejich zakládání a fakt, že v oprávněných případech ručí jednatel svým vlastním majetkem.

Podnikatelský plán byl součástí plánování projektů. Pro sociální podniky se však nejednalo o nový dokument. Podnikatelské plány vypracovávají, bez nich, a především bez jejich pravidelné aktualizace vycházející z analýzy trhu, přání zákazníků a potřeb zaměstnanců, by bylo sociální podnikání jen velmi obtížně udržitelné. Při vytváření podnikatelského plánu je vždy potřeba počítat s udržitelností – u každého nového nápadu je nezbytné zjistit, zda je o něj zájem a zda bude služba či výroba ekonomicky dostatečně výhodná, zisková. Podnikatelský plán by měl vycházet z předpokladu co největší ekonomické samostatnosti sociálního podniku.

4.7.2 Charakteristika podpořených osob

Výběr konkrétní cílové skupiny vycházel především ze zkušeností zaměstnavatele – realizátoři projektu měli již dříve zkušenost s jejím zaměstnáváním či (sociální) podporou. Nejčastěji byly zaměstnávány osoby se zdravotním postižením, nezaměstnané osoby starší 50 let a osoby dlouhodobě nezaměstnané. Některé podniky se cíleně zaměřovaly na osoby s konkrétním zdravotním postižením.

Ve dvou případech byly osoby se zdravotním postižením (konkrétně osoby s tělesným postižením a osoby se zrakovým postižením) zaměstnány cíleně, protože bylo využíváno jejich specifických zkušeností či dovedností. U osob s tělesným postižením je výhodou jejich osobní zkušenost s obtížnými situacemi, díky které mohou lépe porozumět klientům služby – seniorům



a jiným osobám s tělesným postižením – a nabídnout jim adekvátní oporu. U osob se zrakovým postižením se při sociálním podnikání využívá jejich dovednost rychlopsaní a schopnost pamatovat si delší mluvené úseky.

Ve většině sociálních podniků byla zaměstnána jedna konkrétní cílová skupina osob, v některých docházelo k zaměstnávání osob s různými druhy znevýhodnění. V praxi se však ukázalo, že ne všechny heterogenní pracovní kolektivy jsou ideální. Ze zkušeností realizátorů například vyplývá, že osoby s duševním onemocněním můžou hůře snášet spolupráci s osobami s mentálním postižením – je pro ně obtížné akceptovat je, porozumět jim. Obecně bylo velmi důležité sladit kolektiv tak, aby si v něm zaměstnanci rozuměli, což bylo důležité především u osob s duševním onemocněním, na jejichž zdravotní stav může mít nepohoda v kolektivu značný negativní dopad. Zaměstnávání osob s konkrétním postižením (například pohybovým, zrakovým, sluchovým) je limitováno také možnostmi konkrétních podniků, například bezbariérovostí či znalostí znakové řeči.

Předpokládané a skutečné charakteristiky cílové skupiny se v rámci projektu v zásadních aspektech nelišily. Překvapivým zjištěním, které mohlo vést až ke změně podnikatelského plánu (po ukončení projektu), byl nižší zájem konkrétní cílové skupiny (především osoby se sluchovým postižením, nezaměstnané osoby starší 50 let) o zaměstnání a jejich vyšší fluktuace.

Osoby se zdravotním postižením a nezaměstnané osoby starší 50 let se při hledání zaměstnání potýkají s různými komplikacemi, které vycházejí především z orientace firem na rychlost, flexibilitu, preciznost, psychickou odolnost. Což neznamená, že by obdobné kvality nevyžadovaly také některé sociální podniky – například v sociálním podniku zaměřujícím se na podporu seniorů je psychická odolnost zcela nezbytná, v sociálním podniku zaměřujícím se na online tlumočení je kromě psychické odolnosti potřeba velmi dobrá znalost českého jazyka a rychlé psaní. Také v tiskařské dílně je vyžadována preciznost. Ve všech podnicích požadují také spolehlivost a pravidelnou docházku. A přesto, že většinu požadavků je konkrétní cílová skupina schopna zvládnout a její postižení ji nijak nebrání v odvádění velmi kvalitní práce, neobejde se sociální podnik bez úprav (například bezbariérovost), nákupu specifického zařízení (pro potřeby osob se zrakovým postižením) a nezdírá také možnosti nabízet nižší úvazky či pracovního asistenta. Pro běžného zaměstnavatele mohou být tyto podmínky překážkou, kterou není schopen (či ochoten) řešit a zaměstnance, i přesto že splňuje kvalifikační předpoklady, zaměstnat.



Velmi obtížná je situace pro osoby s duševním onemocněním. Ty se potýkají s řadou předsudků, které jim brání v nalezení odpovídajícího zaměstnání. Díky medikaci jsou zároveň více zapomnětliví, je potřeba jim činnosti opakovat, bývají pomalejší, zvládají menší pracovní zátěž, kvůli rychle se měnícímu zdravotnímu stavu mohou mít častější absence.

Řada osob se zdravotním postižením mívá dle realizátorů projektů také nižší vzdělání a méně pracovních zkušeností. Dlouhodobá nezaměstnanost vede ke zhoršení situace – jedinci ztrácejí návyky, obávají se práce v kolektivu, je pro ně obtížné dodržovat (alespoň z počátku) pravidelný pracovní režim.

Osoby nezaměstnané starší 50 let se také potýkají s obtížemi při hledání zaměstnání. U nich je bariérou především nižší flexibilita a výkonnost, ale také menší znalost práce s výpočetní technikou. Nejohroženější skupinou jsou pak osoby, u nichž se kumuluje více znevýhodnění – například vysoký věk a tělesné postižení.

Z rozhovorů se samotnými zaměstnanci však vyplývá, že situace není černobílá. Většina z dotazovaných již měla zkušenost se zaměstnáním, mnozí se necítili zvláště znevýhodnění při hledání zaměstnání, a to ani v kontextu postižení, ani v kontextu věku.

Konkrétní **sociodemografické charakteristiky** se mezi jednotlivými podniky mírně liší. Počet žen či mužů je ovlivněn především druhem práce. Pro ženy může být obtížnější pracovat ve venkovním prostoru či vykonávat fyzicky náročnou práci. Také věkové rozpětí bylo různorodé, popřípadě odráželo to, zda se podnik zaměřuje na podporu nezaměstnaných osob starších 50 let. V sociálním podniku byli zaměstnání minimálně rok. Klíčové charakteristiky se od ostatních zaměstnanců (osob bez zdravotního postižení, osob mladších 50 let) liší především v kategorii věku a rodinného stavu. Mnoho osob s duševním onemocněním je bezdětných, žije s rodiči (širší rodinou), ve sdíleném bydlení či samostatně.

Zaměstnanci z řad osob znevýhodněných na trhu práce tvoří minimálně tři čtvrtiny všech zaměstnanců, počty se mohou v průběhu roku mírně lišit. Sociální podniky tak zaměstnávají převážně osoby z vybrané cílové skupiny, což platilo během projektu i po něm. U většiny podniků jsou **úvazky** 0,5 či menší, v ojedinělých případech mají zaměstnanci celý úvazek (jedná se o většinou osoby starší 50 let bez dalšího omezení, ale také o osoby s tělesným postižením). Úvazky jsou nastavovány individuálně, dle potřeb konkrétního zaměstnance. Zaměstnanci vítají zkrácené úvazky, delší pracovní zapojení je pro ně fyzicky či psychicky náročné. V některých případech zaměstnanci nedochází do práce po celý týden, ale jen v určité



dny. Zkrácené úvazky jsou v některých podnicích výhodou také při plánování směn, kdy je možné dobře sladit ranní a odpolední směny. Výše úvazku je většinou možné v průběhu zaměstnání měnit.

Potenciální zájemci byli oslovováni především prostřednictvím webové inzerce či spolupracujících (odborných) organizací. V případě, kdy sociální podnik projektem navazoval již na dřívější aktivity či je součástí větší organizace, byly oslovovány ty osoby, které již dříve vyslovily přání v organizaci pracovat, ale z kapacitních důvodů nemohly. Sociální podniky příliš nespolupracovaly na oslovování zájemců s úřady práce. V první řadě z toho důvodu, že úřady práce s některými klienty cíleně nepracovaly a informaci o volném pracovním místě jim tak předat de facto nemohly. V druhé řadě pak měli sociální podniky často negativní zkušenost s osobami, které z úřadu práce přišly na pohovor. Dle jejich zkušeností si uchazeči o zaměstnání většinou přišli jen pro „razítko“ jako důkaz, že si hledají zaměstnání. Sami zaměstnanci pak sdělovali, že se o zaměstnání velmi často dozvěděli od svých známých či sociálních pracovníků.

Podmínkou pro získání zaměstnání nebyla jen samotná příslušnost ke konkrétní cílové skupině. Zájemci o zaměstnání museli mít minimálně ochotu na sobě dále pracovat, učit se novým věcem a chodit do zaměstnání pravidelně, muselo na ně být v kolektivu spolehnutí. U některých podniků byla výběrová řízení méně nízkoprahová, a ačkoliv většinou nebyla potřeba specifického vzdělání, bylo potřebou mít specifické dovednosti – například dobrý jazykový projev a znalost spisovné češtiny, umět rychlopsaní, mít vysokou psychickou odolnost.

Práci si zaměstnanci mohli vždy vyzkoušet. Buďto formou klasické tříměsíční zkušební doby, anebo například třídní práci „na zkoušku“. Během tohoto období se zaměstnanec mohl rozhodnout, zda mu vykonávaná práce vyhovuje a zda chce v zaměstnání zůstat. Zpětnou vazbu dostával také od zaměstnavatele či pracovního asistenta. Ten sledoval, jak zaměstnanci práce jde, jak se učí jednotlivé úkony a jak si rozumí v kolektivu. Zpětná vazba byla následně podávána také v průběhu celého zaměstnání – nejen prostřednictvím individuálního plánování, ale také pravidelných osobních rozhovorů či během práce samotné. Hodnocení mělo především podpůrný charakter. V prvních dnech zaměstnání bylo v některých podnicích rovněž zjišťováno, jaká práce zaměstnanci nejvíce sedí, která činnost je pro něj nejvhodnější. Počet osob, které během práce na zkoušku či zkušební doby zaměstnání ukončili se v rámci podniků mírně liší, v některých případech se ale dle zástupců podniku jedná až o polovinu zájemců o práci. Zbylá polovina však zůstane v podniku zaměstnána dlouhodobě, práce ji vyhovuje.



Míra a forma podpory cílové skupiny se liší především s ohledem na její charakteristiky. Většina sociálních podniků má sice vypracovanou metodiku, ale v každodenní praxi se řídí hlavně zkušenostmi. Metodika je tak důležitá hlavně pro nové zaměstnance.

Řada podniků poskytuje zaměstnancům především specifickou materiální a technickou podporu týkající se úpravy pracovního místa. Jedná se například o nákup specifických přístrojů pro osoby se zrakovým postižením či úpravu prostor tak, aby byly bezbariérovými. Formou podpory jsou také zkrácené úvazky a větší tolerance absence. Zástupci sociálních podniků, v nichž jsou zaměstnány osoby se zrakovým či pohybovým postižením a osoby starší 50 let se na základě zkušeností domnívají, že zaměstnanci nepotřebují specifickou formu (sociální) podpory, v životě jsou jinak samostatní, popřípadě již spolupracují s odbornými organizacemi.

Odlíšná je situace u osob s duševním onemocněním, které většinou potřebují vyšší míru podpory. Ale také zde se zaměstnavatel snaží oddělit sféru soukromou a pracovní, navíc mnozí zaměstnanci mají rovněž navázanou dlouhodobou spolupráci se specializovanou službou. V konkrétních případech navazuje sociální podnik užší spolupráci se sociálním pracovníkem, pokud je to potřeba, i v těchto případech je však spolupráce jasně ohraničena. Pokud zaměstnanec žije s rodinnou, může sociální podnik komunikovat také s nimi, ale nebývá to pravidlem. V ojedinělých případech se se zaměstnanci pracovalo intenzivněji za účelem vyřešení jejich dluhové situace.

Zaměstnancům s duševním onemocněním je také častěji po ruce asistence při každodenním výkonu zaměstnání. Asistence je potřeba především proto, že zaměstnanci často berou léky, které ovlivňují jejich paměť, je potřeba jim úkony stále vysvětlovat. Častěji potřebují pomoc, ale také je pro ně motivující pochvala, pozitivní zpětná vazba.

Jako neúčinné se ukázalo především plánování norem, kterých by mělo být v rámci zaměstnání dosaženo. Pro zaměstnance s duševním onemocněním se jednalo o stresující prvek, který mohl vést ke zvýšené absenci.

Individuální plány se tak zaměřovaly především na navýšení znalostí a dovedností, které by zaměstnanci umožnily uchytit se na běžném trhu práce. S tím souviselo také zvyšování sebevědomí, které bývá u osob znevýhodněných na trhu práce často nízké z důvodu řady negativních zkušeností a odmítnutí ze strany zaměstnavatelů. Proto je pro ně v rámci pracovního procesu důležitá pozitivní zpětná vazba, viditelný výsledek, zájem a spokojenost na straně zákazníků.



A daří se dle zástupců sociálního podniku zaměstnancům lépe uplatnit na trhu práce? Ze zkušenosti vyplývá, že ti, kteří po nějaké době zaměstnání ukončili a práci si hledali jinde, byli úspěšní. Někteří zaměstnanci s duševním onemocněním se vrátili do předchozího zaměstnání, potřebovali si především na chvíli odpočinout. Jiní zaměstnanci našli uplatnění v jiném sociálním podniku či na klasickém pracovním trhu. Získané dovednosti a také lepší komunikace a zvýšené sebevědomí zvyšují jejich uplatnitelnost. Na druhou stranu budou vždy osoby, pro které bude z důvodu jejich postižení či věku obtížné si nalézt pracovní uplatnění, především pokud nedojde ke změně v nastavení trhu a myšlení zákazníků obecně. Většina podniků navíc preferuje dlouhodobou zaměstnanost, která je výhodná nejen pro zaměstnavatele (není nutné nového zaměstnance zaučovat), ale také pro zaměstnance, především z řad osob s duševním onemocněním, pro které je každá změna náročná, a naopak stabilita přínosná.

4.7.3 Změny v kvalitě života podpořených zaměstnanců

Většina zaměstnanců, s kterými byly realizovány rozhovory, má již dřívější zkušenost se zaměstnáním. To neplatí především pro osoby, které nedávno ukončily vzdělávání či se ještě vzdělávají a také pro některé osoby s duševním onemocněním, které se u nich projevilo již v mládí. Především osoby s duševním onemocněním, které se objevilo až v dospělosti, osoby starší 50 let a osoby s pohybovým a zrakovým postižením mají zkušenost s „běžným zaměstnáním“. Zaměstnanci mají také zkušenost s prací v jiných sociálních podnicích či na tréninkových místech. Až na výjimky neabsolvovali žádný rekvalifikační kurz, ani nebyli zapojeni do žádného projektu na podporu zaměstnanosti. Ve většině případů se nepotýkali s dlouhodobou nezaměstnaností.

Mnozí zaměstnanci se domnívají, že jsou omezeni na trhu práce, ne vždy je to však dáno jejich postižením. Důvodem je také menší znalost cizích jazyků, nižší vzdělání či nedostatečná pracovní praxe, která však do značné míry souvisí s tím, že pro ně není dostatečný počet odpovídajících pracovních míst. Osoby starší 50 let se pak domnívají, že zaměstnanci nejsou s to dostatečně ohodnotit roky nasbírané dovednosti a dávají přednost flexibilitě a schopnosti učit se novým věcem. Obtížnější, než samotné nalezení zaměstnání je nezřídka jeho udržení. Zaměstnanci bývají častěji nemocní, neradi přitom mluví o svém duševním onemocnění



s dalšími zaměstnanci či s vedením. I proto pro ně bývá úlevné, když začnou pracovat v kolektivu lidí s obdobnými zkušenostmi.

Překážkou pro nalezení zaměstnání je ze zkušenosti zaměstnanců především nedostatečná kvalifikace, nedostatečná znalost informačních technologií, potřeba nižšího pracovního úvazku, potřeba individuálního přístupu a respektování vyšší absence.

O volné pozici v sociálním podniku se dozvěděli většinou od svých známých, sociálních pracovníků, popřípadě již dříve s podnikem spolupracovali. Často je zaujala samotná vykonávaná činnost, velmi pozitivně vnímali, pokud se jednalo o obor, který měli vystudovaný či o profesi, kterou již dříve vykonávali. Zaujala je také možnost kratších úvazků. Pro mnohé zaměstnance však nebyla ani tak důležitá samotná náplň práce. Byli rádi, že našli jakékoliv zaměstnání, potřebovali se vrátit do práce či získat stabilitu, řád, pravidelnost.

I ti, kterým bylo zpočátku jedno, o jakou práci se bude jednat, hodnotí vykonávanou profesi pozitivně. Práce je baví, ve většině případech jim přijde přínosná, užitečná. Jsou rádi, že se mohou naučit něčemu novému či rozvíjet své znalosti. Kladně hodnotí také prostory sociálního podniku, jeho vybavení a atmosféru v kolektivu. To neznamena, že si vždy sedli se všemi kolegy. Kolektiv však hodnotili jako spolupracující a v případě, kdy se vyskytly nějaké potíže či konflikty, byly ihned řešeny.

Protože podmínkou pro získání zaměstnání nebyla specifická kvalifikace, probíhalo vždy v prvních měsících zaškolování. Zaměstnanci měli možnost si také práce ozkoušet, do pracovního procesu byli zapojováni postupně. Během projektu absolvovali také celou řadu školení, v některých podnicích vzdělávání i nadále dle individuálního zájmu pokračuje. Kromě profesních dovedností se zaměstnanci také zlepšili v komunikaci, získali větší sebevědomí při jednání s lidmi.

Zaměstnanci mají možnost se dílčím způsobem podílet na chodu podniku, jeho rozvoji a zdokonalování jednotlivých služeb či nabízených výrobků. Zaměstnavatelé cíleně zjišťují zpětnou vazbu, ověřují, jakou podporu zaměstnanci potřebují, co by vylepšili a jak hodnotí nabízené služby a výrobky.

Zaměstnanci se většinou domnívají, že získané dovednosti spolu s rozvojem komunikačních dovedností a zvýšení sebevědomí, by jim pomohly při hledání jiného odpovídajícího zaměstnání. Ne všichni však plánují změnit zaměstnání. Především mladší osoby s tělesným či



zrakovým postižením uvažují o tom, že si v budoucnu naleznou jinou práci. Důvodem je velká psychická zátěž vykonávané profese, ale také nižší příjem. Naopak osoby s duševním onemocněním a osoby starší 50 let však neuvažují o tom, že by zaměstnání měnili, doufají, že budou moci v sociálním podniku zůstat co nejdéle. Důvodem je spokojenost s pracovní náplní a kolektivem, ale také obava, že vzhledem k jejich specifickým (potřeba nižšího úvazku a individuálního přístupu, vysoký věk) bude nalezení si jiného zaměstnání velmi obtížné.

A jak se změnila životní situace klientů? Většina klientů se domnívá, že už samotná skutečnost, že „chodí do práce“ je pozitivním prvkem v jejich životě. Získali pravidelnost, řád, pocit potřeby. Osoby s duševním onemocněním také zmiňovaly, že přestaly mít tolik času zabývat se samy sebou, což se pozitivně podepsalo na jejich psychické pohodě a celkovém zdravotním stavu.

Obecně platí, že „být zaměstnaný“ je důležitou hodnotou. A to jak pro samotné zaměstnance, tak pro jejich blízké okolí, a tím opět zpětně pro zaměstnance – domnívají se totiž, že je jejich blízké okolí vnímá lépe. Nejsou již jen těmi, kdo podporu přijímají, ale také těmi, kdo společnosti něco dávají nazpět. Jeden zaměstnanec uvedl, že mu přijde líto, že společnost věnuje tolik prostředků na péči o osoby se zdravotním postižením, ale už se tolik nezabývá tím, jak jim umožnit, aby mohli něco vrátit společnosti zpět.

Díky zaměstnání se u řad osob pozitivně změnila také finanční situace. Někteří zaměstnanci se však domnívají, že bez invalidního důchodu by příjem nebyl dostatečný. V ojedinělých případech si zaměstnanci finančně pohoršili, jsou však rádi, že mají alespoň nějaký stabilní příjem. Finanční stabilita a stálé pracovní místo umožnilo některým zaměstnancům se osamostatnit a začít žít sami.

Zaměstnání v sociálním podniku má pro zaměstnance z řad osob znevýhodněných na trhu práce celou řadu pozitivních benefitů. Na druhou stranu se však stále jedná o speciální místo, přičemž část zaměstnanců nepotřebuje specifickou sociální podporu či podporu při výkonu práce, je samostatná a dostatečně kompetentní, avšak většina firem není materiálně přizpůsobena jejich potřebám (například bezbariérovost), popřípadě raději zaměstnají osoby mladší, flexibilnější. Také provozovatelé sociálního podnikání se shodují na tom, že by zaměstnávání osoby se specifickými potřebami a osob starších 50 let nemělo být něčím speciálním, ale zcela normálním.



4.8 Faktory udržitelnosti a neudržitelnosti sociálního podnikání

Udržitelnost sociálního podnikání byla nad rámec případových studií blíže zkoumána skrz dotazníkové šetření na projektech z výzev č. 18 a 34 OP PPR (neinvestiční výzvy) a v rámci skupinových rozhovorů se zástupci sociálních podniků podpořených v rámci OP PPR (neinvestiční výzvy č. 18 a 34 OP PPR i investiční výzvy č. 6, 25 a 38 OP PPR). Cílem bylo především zjistit, jaké faktory podporují či naopak limitují udržitelnost sociálního podniku. Při interpretaci je přitom potřeba počítat s limity, které jsou dány skutečností, že podniky, které již svou činnost ukončily, bylo obtížné oslovit a do evaluačního výzkumu zapojit (konkrétní překážky jsou popsány dále). Zároveň je možné předpokládat, že důležitým faktorem, který udržitelnost ovlivňoval, byla probíhající pandemie a především omezení, která během pandemie platila. Podniky, které byly součástí větší organizace či mohly využívat podporu ze strany organizace, z níž se vydělily, a podniky, které nabízely například podporu seniorům, prodej výrobků apod., měly větší šanci pandemii překonat (sic to mohlo znamenat omezení služeb či snížení počtu pracovních míst). Oproti tomu pro podniky, které vznikly nově, nemohly využívat podpory ze strany větší organizace anebo se zaměřovaly na prodej a výrobu potravin, mohla být (a nezřídka byla) pandemická opatření, která znamenala pozastavení provozu, likvidační.

V rámci dotazníkového šetření se nepodařilo získat data od všech podpořených sociálních podniků ve výzvách č. 18 a 34 OP PPR (celkem 45). Všechny sociální podniky byly obvolány s žádostí o poskytnutí platné e-mailové adresy a s prosbou o vyplnění dotazníku, a to i opakovaně. Již v průběhu prvního oslovování se však ukázalo, že přibližně 43 % podpořených podniků již nefunguje, služby dále neposkytuje, došlo k jejich sloučení s jinými podniky, nepracuje v nich již nikdo, kdo se na projektu podílel, popřípadě není možné vůbec dohledat aktuální kontakt. Ze zbylých podniků je návratnost přibližně 65 %. Celkově bylo tak sesbíráno sedmnáct dotazníků.

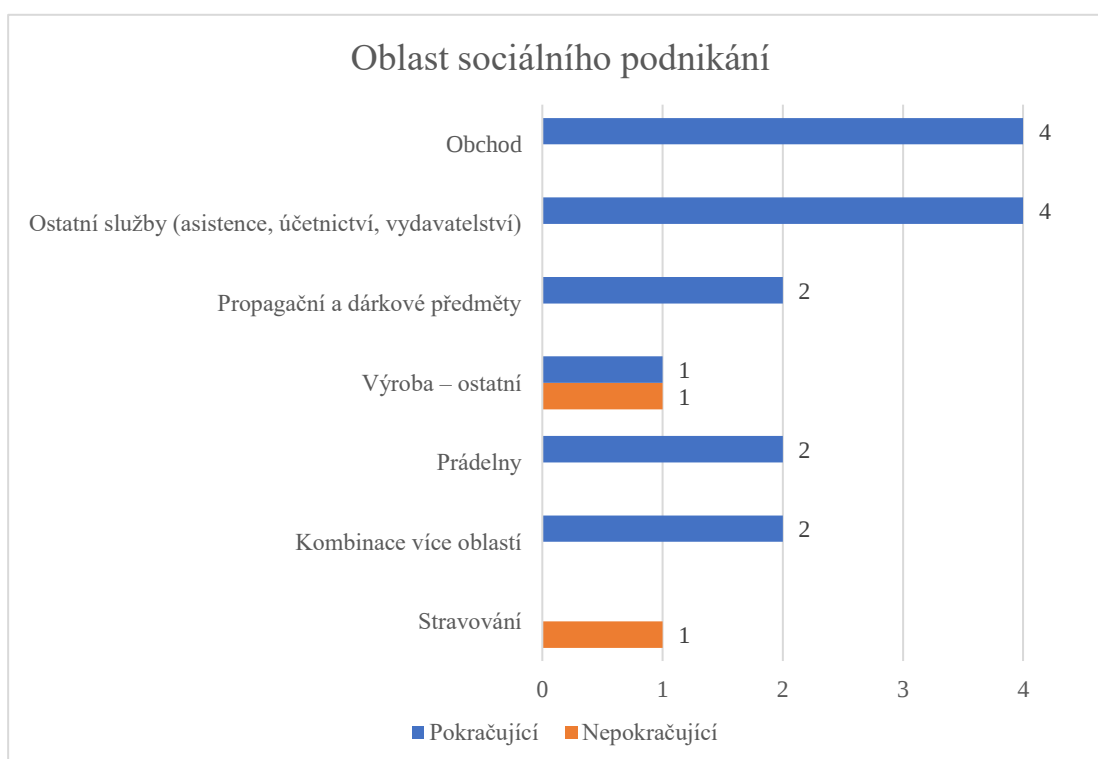


4.8.1 Základní údaje o sociálních podnicích

Následující data se týkají výstupů z dotazníkového šetření (projekty z výzev č. 18 a 34 OP PPR), které jsou doplněny o zjištění z fokusních skupin (neinvestiční pvýzvy č. 18 a 34 OP PPR i investiční výzvy č. 6, 25 a 38 OP PPR).

Dotazníkového šetření se účastnilo celkem 17 sociálních podniků (z celkového počtu 45 neinvestiční projektů z výzev č. 18 a 34 OP PPR), z nichž dva byly rozhodnuty podnikání ukončit. Následující grafy ukazují hlavní charakteristiky těchto podniků – oblast podnikání v době vyplňování dotazníků.

Graf 1 Oblast sociálního podnikání (N = 17)

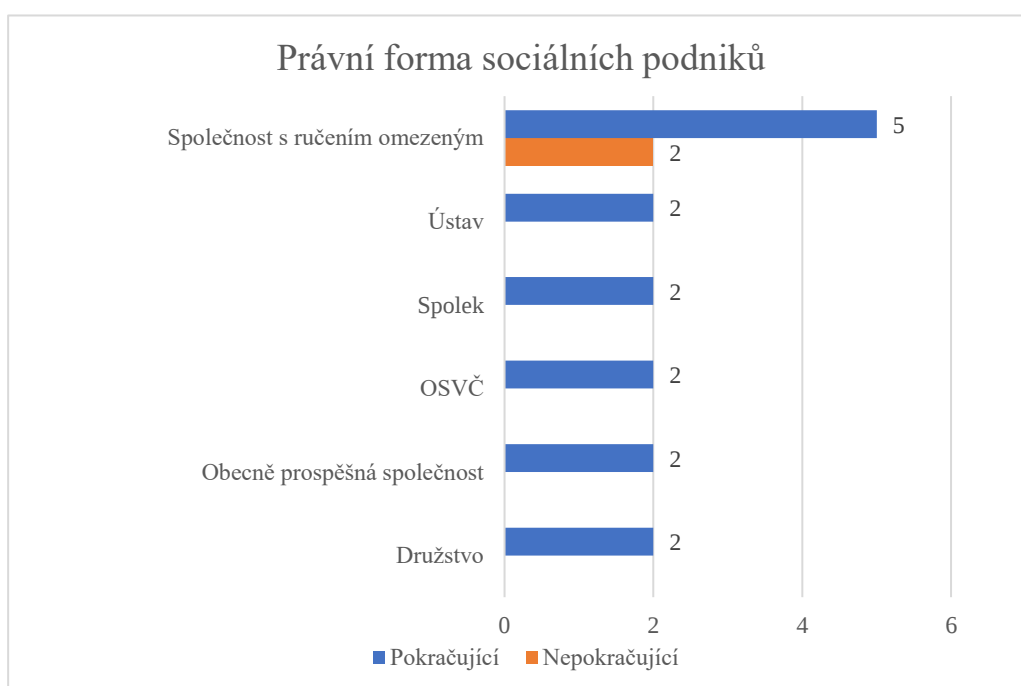


Nejčastější oblastí podnikání byl obchod (23,5 %) a ostatní služby jako asistence, účetnictví či vydavatelství (23,5 %), nejméně zastoupené byly služby stravování (5,9 %). Také v případových studiích se nejčastěji objevovaly podniky, které podnikaly v oblasti obchodu, asistence, výroby, prádelen. To odpovídá rovněž zastoupení ve fokusních skupinách. Obecně stravovací služby patřily mezi ty, na něž pandemická omezení dopadala nejvíce. Ostatně také zástupci sociálních podniků, které se sice nechtěly účastnit fokusních skupin, ale alespoň



poskytly informaci o tom, proč již nepokračují sdělili, že například zprovoznění kavárny v době začínající a probíhající pandemie bylo ekonomicky zcela neudržitelné, a to i přes finanční podporu. Pouze z těchto dat však nelze vyvozovat jednoznačné závěry. Z analýzy dalších sociálních podniků, jejichž zástupci sdělili, že již dále nepokračují, došlo zcela k ukončení podnikání, sloučení podniků či změně v podnikání, vyplývá, že mnoho obtížně udržitelných podniků se zaměřovalo na nabídku produktů přes internet (půjčovna, prodej, sdílení apod.). Také toto odvětví se tudíž zdá jako poměrně rizikové – jedná se často o zcela nový typ služeb, jehož úspěšnost se na základě analýzy trhu sice předpokládá, je však obtížné dopředu skutečně vědět, že o ně budou mít zákazníci zájem.

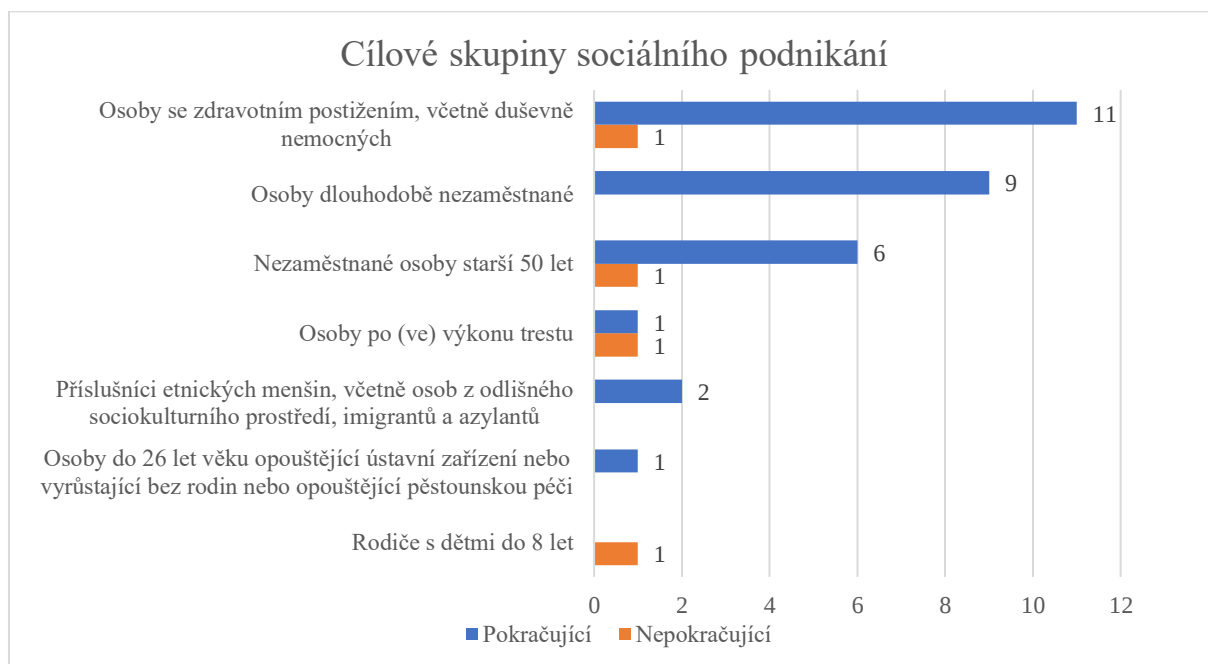
Graf 2 Právní forma sociálních podniků (N = 17)



Nejčastěji se dotazníkového šetření zúčastnily podniky, které byly společnostmi s ručením omezeným (s.r.o.), ostatní právní formy byly rozděleny rovnoměrně. V případových studiích byly rovnoměrně (po dvou případech) zastoupeny společnosti s ručením omezeným, obecně prospěšné společnosti (o.p.s.) a družstva. Ani z fokusních skupin nevyplývá, že by právní forma měla vliv na udržitelnost sociálního podnikání.



Graf 3 Cílové skupiny sociálního podnikání (N = 15 pokračující, N = 2 nepokračující), respondenti mohli zvolit více možností



Nejčastěji podporovanou cílovou skupinou byly osoby se zdravotním postižením, včetně osob s duševním onemocněním, což platí nejen o podnicích zapojených do dotazníkového šetření, ale také o podnicích popisovaných v rámci případových studií a účastnících se fokusních skupin. Nejméně byly v rámci projektu podpořených podniků podporovány osoby příslušící k etnickým menšinám, osoby do 26 let věku opouštějících ústavní výchovu⁷. Výběr cílové skupiny nepatří k faktorům, který by ovlivňoval udržitelnost, každá skupina má svá specifika. Z případových studií je však možné usuzovat, že osoby s duševním onemocněním patří k zaměstnancům vyžadujícím nejvyšší podporu a individuální přístup. Jejich specifické charakteristiky dány onemocněním a s ním související medikací ovlivňují chod podniku – výroba je často pomalejší, menší, je potřeba při plánování výroby a nabídky služeb počítat s vyšší absencí zaměstnanců.

⁷ Jeden dotazovaný také zmínil cílovou skupinu rodiče s dětmi do osmi let, ale tato cílová skupina nebyla v projektech OP PPR podporována.



Graf 4 Důvody zaměření sociálního podnikání na konkrétní cílovou skupinu (N = 15 pokračujících, N = 2 nepokračujících)



Zjištění z dotazníkového šetření o důvodu zaměření se na podporu konkrétní cílové skupiny odpovídá poznatkům z případových studií a fokusních skupin. Sociální podniky měly většinou se zvolenou skupinou osob zkušenosti, zaměstnávali je již dříve v rámci podniku anebo s nimi spolupracovaly v rámci jiných aktivit základající/původní organizace. Výběr cílové skupiny také vycházel z analýzy trhu či osobní zkušenosti zakladatele sociálního podniku s tím, že osoby s konkrétním znevýhodněním získávají obtížně vhodné pracovní místo.

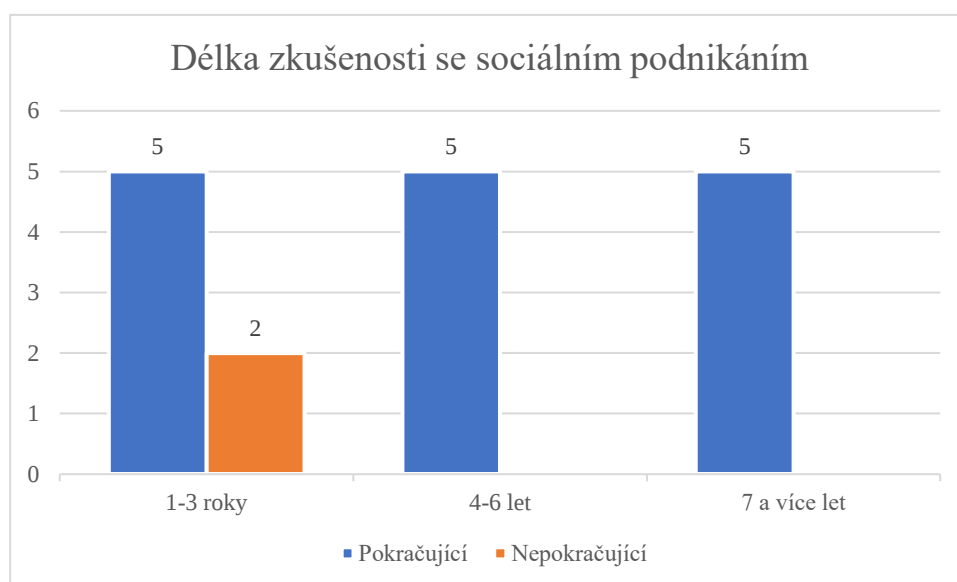
4.8.2 Charakteristika udržitelných a neudržitelných podniků

Na začátku je opět potřeba upozornit, že charakteristiky je potřeba brát se značnou mírou opatrnosti – většina dat z dotazníkového šetření, stejně jako data z případových studií se týkají podniků, které nadále pokračují. Data o nepokračujících podnicích tak vycházejí především z fokusních skupin (sedm sociálních podniků) a ze sekundární analýzy dostupných dat. Zároveň není možné jednoznačně zhodnotit, jak silnou proměnnou byla probíhající pandemie a s ní související restriktce. Je zcela jednoznačné, že pandemie se odrazila do fungování všech podniků, tedy i těch, kterým se podařilo udržet a nadále fungují a zaměstnávají osoby ohrožené na pracovním trhu. Na druhou stranu není možné jednoznačně potvrdit, zda by podniky, které



i třeba deklarují, že je pandemie zásadně ovlivnila, byly úspěšné v situaci, kdy by pandemická omezení neplatila. Z analýzy dostupných dat jako jsou například Zprávy o realizaci vyplývá, že obtížně udržitelné jsou také podniky zaměřující se na vývoj webových aplikací pro různé typy služeb (prodej, výměna, sdílení) a úklidové služby. U úklidových služeb je možné přepokládat, že úspěch podnikání byl také ovlivněn pandemií. U webových aplikací se pak jedná o nový typ služby, u kterého je obtížné předpokládat úspěšnost.

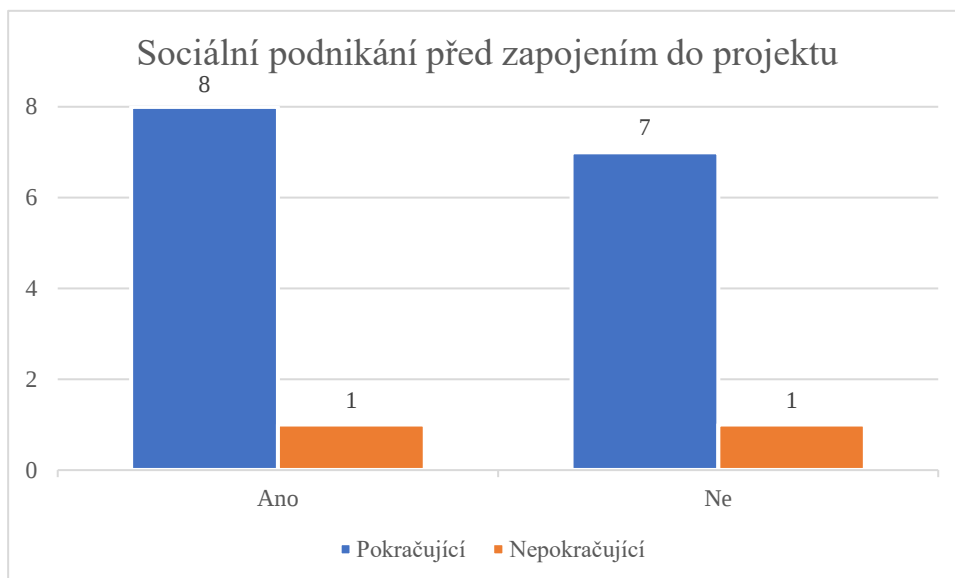
Graf 5 Délka zkušenosti se sociálním podnikáním (N = 15 pokračující, N = 2 nepokračující)



Délka zkušenosti se sociálním podnikáním u podniků zapojených do dotazníkového šetření se nejčastěji pohybuje od jednoho do tří let (7 podniků), z toho dva podniky již nepokračují. Dvě pětiny podniků tak byly sociálními podniky začínajícími. U interpretace tohoto zjištění je potřeba zmínit poznatky z případových studií. Řada sociálních podniků sice vznikla nově, ale měla již před tím zkušenost s podporou osob omezených na trhu práce, popřípadě se oddělily a osamostanily od mateřské organizace, která se sociálním podnikáním či podporou vybrané cílové skupiny zaměstnanců měla již mnohaleté zkušenosti. Jak také vyplývá z fokusních skupin a z případových studií, samotná délka podnikání nemá zásadní vliv na udržitelnost. To ostatně potvrzují také následující grafy.

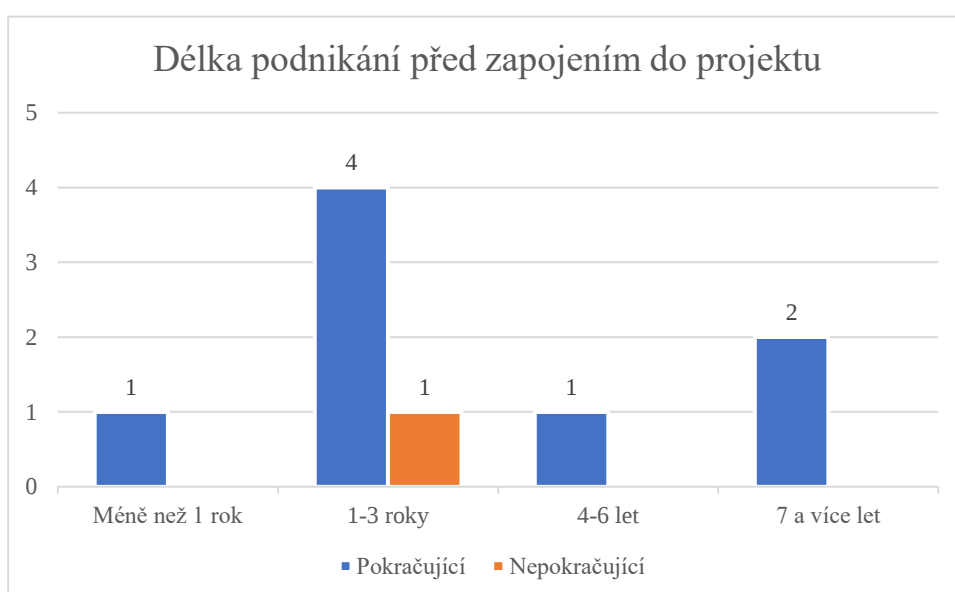


Graf 6 Sociální podnikání před zapojením do projektu (N = 15 pokračující, N = 2 nepokračující)



Do dotazníkového šetření byl zapojen přibližně stejný počet podniků, které se sociálnímu podnikání věnovaly již před realizací projektu jako těch, které se sociálním podnikáním začaly až díky projektu.

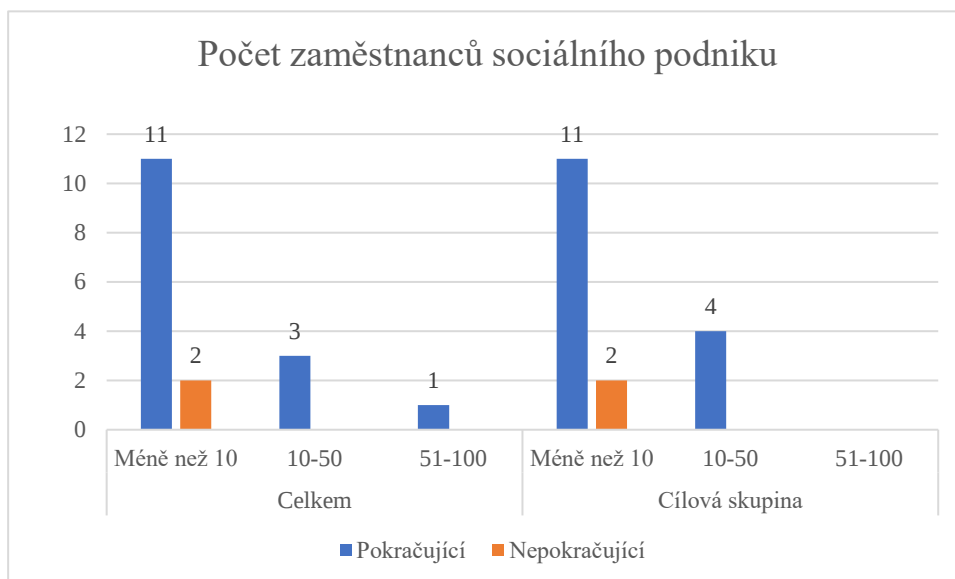
Graf 7 Délka sociálního podnikání před zapojením do projektu (N = 8 pokračující, N = 1 nepokračující)



Nejčastější délka sociálního podnikání u těch podniků zapojených do dotazníkového šetření, které se mu věnovaly již před projektem, se pohybovala mezi jedním rokem až třemi lety.



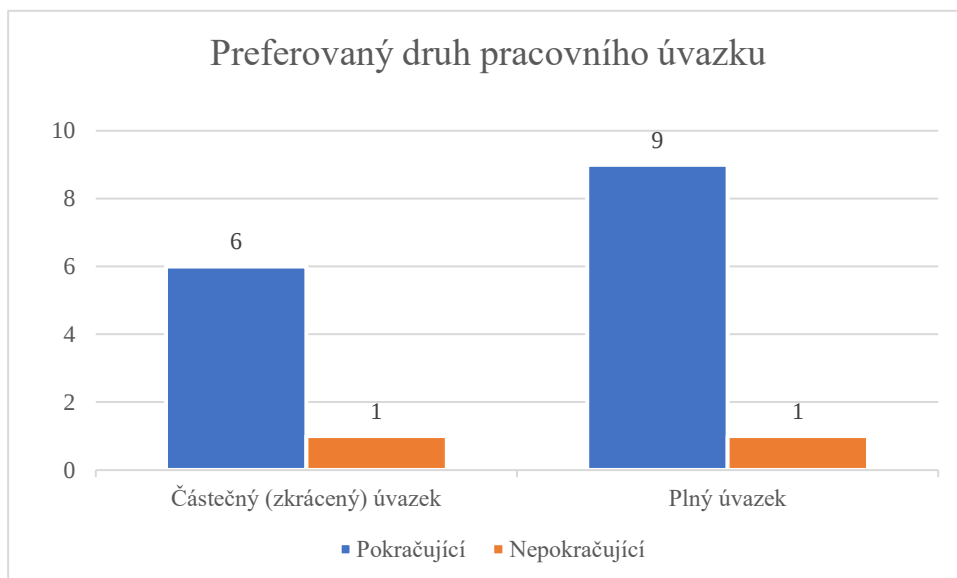
Graf 8 Počet zaměstnanců sociálního podniku (N = 15 pokračujících, N = 2 nepokračujících)



Sociální podniky, které se zapojily do sběru dat, spadaly většinou mezi drobné (méně než deset zaměstnanců), popřípadě malé podniky (10 až 50 zaměstnanců). Jen jeden podnik zaměstnával více než 50 zaměstnanců z cílové skupiny osob znevýhodněných na trhu práce. Nejčastěji byl počet zaměstnanců z cílové skupiny do 10 osob. Nepokračující podniky patřily mezi drobné podniky (do 10 zaměstnanců). Avšak vzhledem k tomu, že většina podniků, ať už pokračujících nebo nepokračujících, patří mezi drobné podniky, není možné tvrdit, že drobné podniky jsou hůře udržitelné. Ukazuje se však, že větší sociální podniky nemívají většinou problém s udržitelností, což může být dáno také tím, že podniky s vyšším počtem zaměstnanců patří většinou mezi podniky s delší historií, nabízející své služby či výrobky již mnoho let.



Graf 9 Preferovaný druh pracovního úvazku (N = 15 pokračujících, N = 2 nepokračujících)



Graf 10 Preferovaný druh pracovního úvazku u cílové skupiny (N = 15 pokračujících, N = 2 nepokračujících)



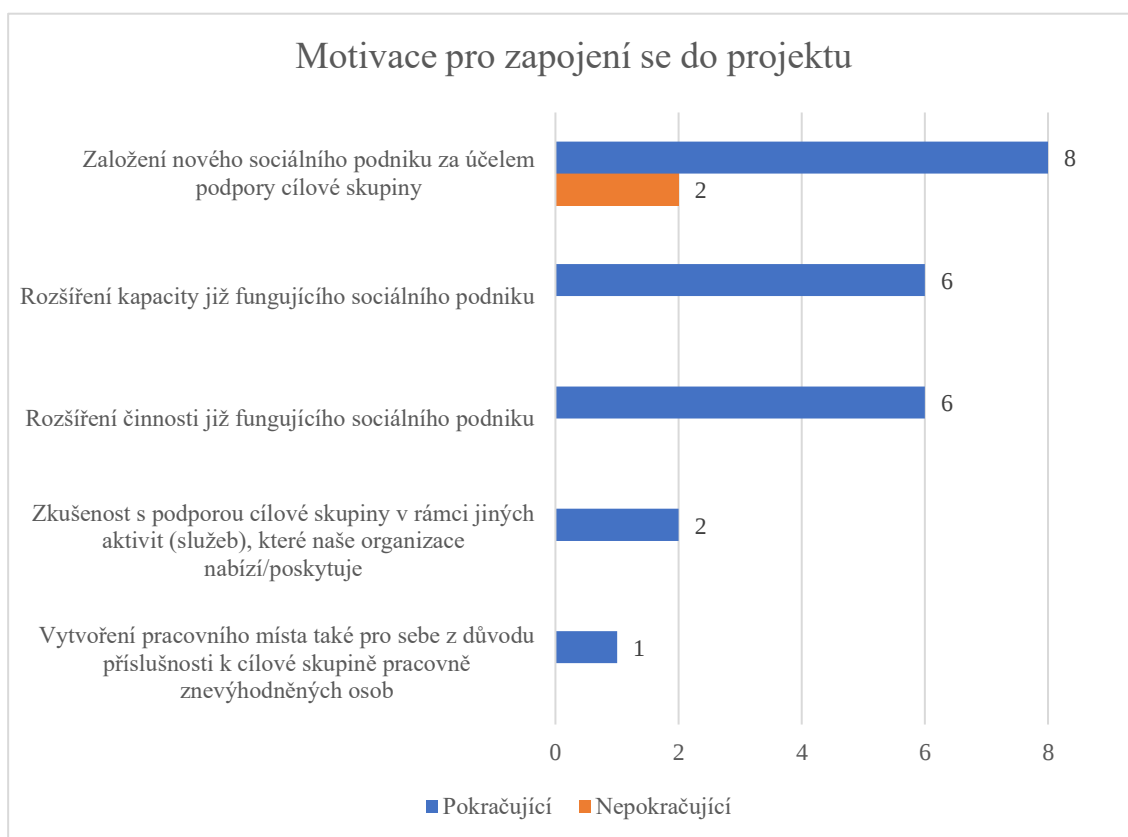
Obecně je preferovaným druhem úvazku plný úvazek, u cílové skupiny osob znevýhodněných na trhu práce podniky většinou preferují úvazek částečný. To potvrzují také data získaná z případových studií a z fokusních skupin. Zkrácený úvazek je volen především jako reakce na potřeby cílové skupiny. Nejčastěji podporovanou cílovou skupinou jsou osoby se zdravotním postižením, které sami většinou vítají kratší úvazky.



4.8.3 Motivace k zapojení do sociálního podnikání

Nejčastějším důvodem pro sociální podnikání byla snaha podpořit vybranou cílovou skupinu či cílové skupiny. Snaha o pracovní podporu konkrétní cílové skupiny často vycházela také z osobní zkušenosti, ať už v rámci rodiny či dříve vykonávaného povolání.

Graf 11 Motivace pro zapojení se do projektu (N = 15 pokračující, N = 2 nepokračující)



Jak ukazuje také Graf 11, nejčastějším důvodem pro založení sociálního podniku byla snaha podpořit cílovou skupinou. Pro mnohé organizace se jednalo o způsob, jak rozšířit kapacity již existujícího podniku, anebo portfolio služeb, které se už dříve, byť jen okrajově snažily o naplnění jednoho z principů sociálního podnikání – například ekologický či sociální princip. Popřípadě hledaly další cestu k integraci znevýhodněných osob.

Zástupci většiny subjektů již také od samého začátku chtěli docílit ekonomické soběstačnosti. Nechtěli, aby byl sociální podnik jen „nouzovkou“, ale skutečným zaměstnáním, které pomůže zvyšovat kompetence a pocit sebedůvěry u cílové skupiny.

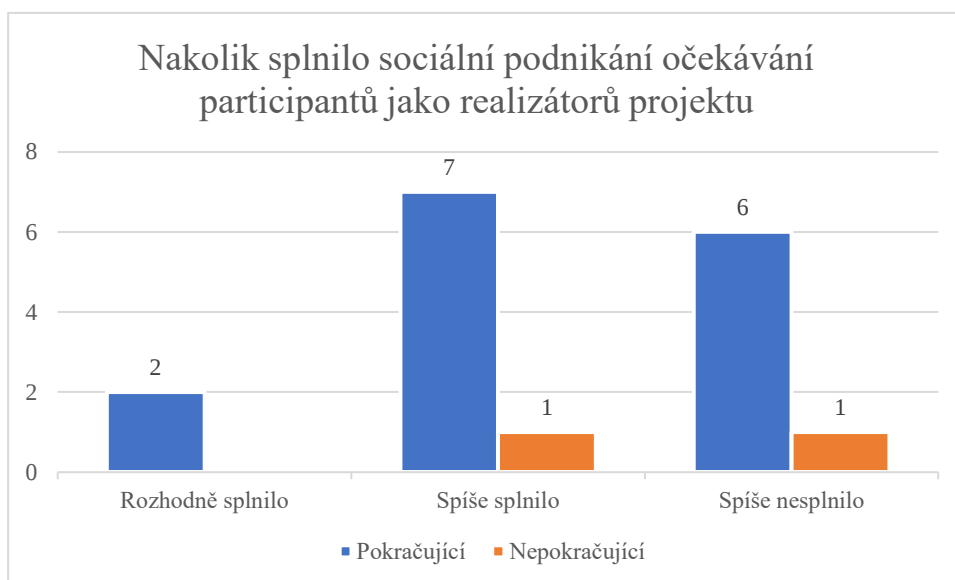


Oproti fokusním skupinám a případovým studiím se v dotazníkovém šetření objevily jen dva podniky, které měly zkušenost s podporou cílové skupiny také v rámci jiných aktivit či služeb (například sociální služby, chráněné dílny). Z dat je možné vyvozovat, že udržitelné sociální podniky měly již před zahájením sociálního podnikání nemalé odborné zkušenosti s podporou cílové skupiny. Podnikatelský záměr se tak opíral o znalosti a zkušenosti, které mohly hrát důležitou roli při analýze možných rizik a jejich předcházení.

4.8.4 Naplnění očekávání sociálního podnikání

Ochota pokračovat dále v sociálním podnikání se do značné míry odvíjí od toho, zda byla naplněna očekávání, s kterými byl podnik zakládán.

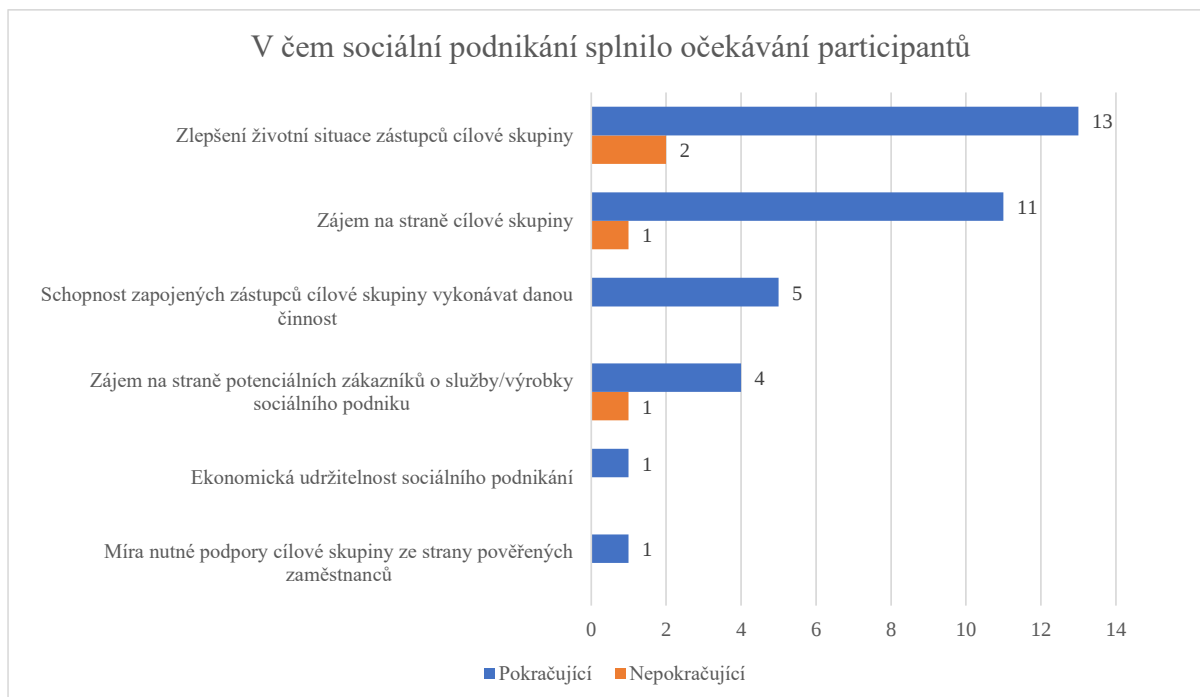
Graf 12 Nakolik splnilo sociální podnikání očekávání participantů jako realizátorů projektu (N = 15 pokračujících, N = 2 nepokračujících)



Není příliš překvapivé, že podniky, které již dále nepokračují, hodnotí, že sociální podnikání splnilo jejich představy jen částečně, anebo vůbec. Zástupci všech podniků se shodují na tom, že udržení sociálního podnikání je obtížné. U celkově dvou pětín sociálních podniků zahrnutých do dotazníkového šetření se nenaplnila očekávání. Dá se předpokládat, že celkové číslo s ohledem na počet podniků, které již dále jako sociální nefungují, popřípadě nefungují vůbec, bude vyšší.



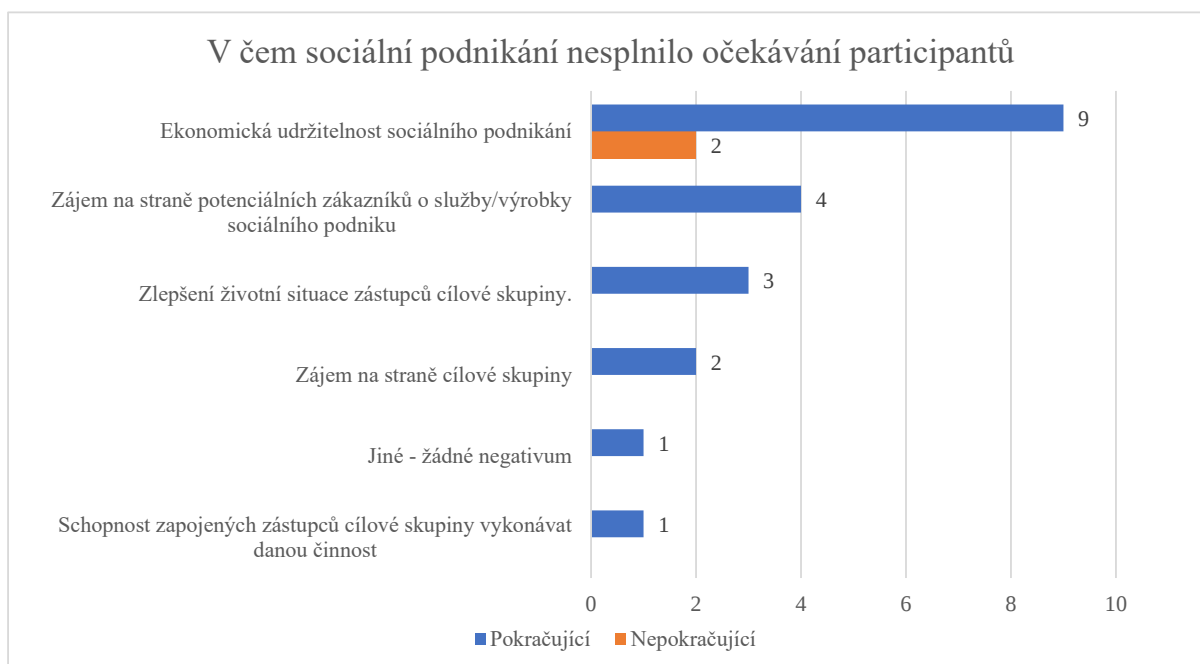
Graf 13 V čem sociální podnikání splnilo očekávání participantů (N = 15 pokračujících, N = 2 nepokračujících), respondenti mohli zvolit více možností



Z dotazníkového šetření vyplývá, že dle zástupců sociálního podniku se naplnilo očekávání zlepšení životní situace u cílové skupiny zaměstnanců. Dle 70,6 % měli zástupci cílové skupiny o zaměstnání zájem. Většinou se tedy naplnil předpoklad zájmu o nabízenou pracovní pozici/pozice, ačkoliv z rozhovorů (individuálních i skupinových) vyplývá, že vyhledávání některých zaměstnanců se neobešlo bez komplikací, v některých případech byla překvapením poměrně vysoká fluktuace či nespolehlivost zaměstnanců.



Graf 14 V čem sociální podnikání nesplnilo očekávání participantů (N = 15 pokračující, N = 2 nepokračující), respondenti mohli zvolit více možností



Nejméně se naplnil předpoklad ekonomické udržitelnosti, na čemž se shodují pokračující i nepokračující podniky. Zajištění ekonomické stability je dle zástupců podniků velmi náročné, a to především pokud jsou v podniku převážně zaměstnávány osoby s duševním onemocněním – bývají pomalejší, zapomnětlivější (kvůli medikaci), mají potřebu větší individuální podpory, mají větší absenci. Pro zaměstnavatele bývá taky finančně náročnější zaměstnávat více osob na zkrácené úvazky, osoby se zdravotním postižením přitom mnohdy nemohou pracovat na celý úvazek.

Zástupci pokračujících podniků se domnívají, že sociální podnikání splnilo jejich očekávání především v tom, že se podařilo zaměstnat zástupce cílové skupiny, i oni však dodávali, že následné udržení pracovních pozic není jednoduché. Zástupci končících podniků jsou zklamáni například z toho, že s cílovou skupinou je obtížnější spolupráce, než očekávali. Dle jejich sdělení je podpora ze strany státu velmi malá a obstát na konkurenčním trhu je tak velmi obtížné – cílová skupina má nižší výkonnost a dochází k tak odlivu zakázek, zákazníků. Neočekávanou překážkou je dle nich také nízký zájem na straně individuálních zákazníků, kteří příliš nedocení sociální služby.



4.8.5 Změny v sociálním podnikání

V průběhu realizovaného projektu, ale také po jeho ukončení se sociální podniky musely potýkat s řadou změn, které ovlivňovaly jejich provoz, ekonomickou situaci a stabilitu.

Změny, se kterými se sociální podniky při svém provozu setkaly, souvisely především s:

- ukončením projektu, a tudíž hledáním cest, jak sociální podnikání nadále udržet;
- probíhající pandemií a s ní souvisejícím omezením služeb, provozu;
- navýšením či snížením počtu zaměstnanců z CS;
- založením dalšího nového provozu;
- změnami prostor podnikání;
- úpravou webových stránek;
- příchodem nových zákazníků;
- nezískáním podpory od ÚP.

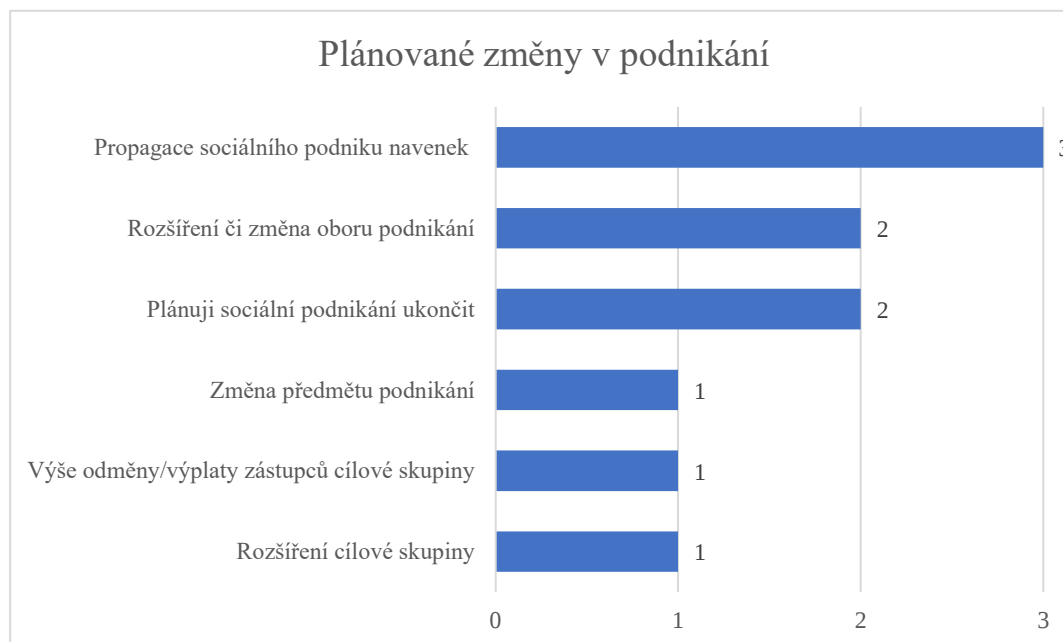
Změnou je také rozhodnutí o ukončení sociálního podnikání, či dokonce podnikání obecně.

Cílová skupina se v průběhu projektu nezměnila, a to ani u pokračujících, ani u nepokračujících podniků. Důvodem pro zachování cílové skupiny je především její znalost, a tudíž dostatek dovedností k její podpoře. V některých případech došlo k rozšíření cílové skupiny, například o cílovou skupinu nezaměstnaných osob starších 50 let. Důvodem byla zjištěná potřebnost podpory této skupiny, zároveň se předpokládalo, že si zaměstnanci z řad osob se zdravotním postižením a nezaměstnaných osob starších 50 let budou v pracovním kolektivu schopny porozumět.

Dle pokračujících sociálních podniků není udržitelnost možná bez pravidelné analýzy trhu, poptávky a spokojenosti zákazníků, ale také bez analýzy potřeb zaměstnanců. Podniky tak uvažují o rozvoji, přičemž se nemusí jednat jen o zřizování nových služeb či provozů, jako spíše o zdokonalování již existující nabídky. Dle zástupců podniků je snaha o stálý kvalitativní posun, společně s analýzou trhu a potřeb klientů základním předpokladem dlouhodobé udržitelnosti sociálního podnikání.



Graf 15 Plánované změny v podnikání (N = 7), respondenti mohli zvolit více možností



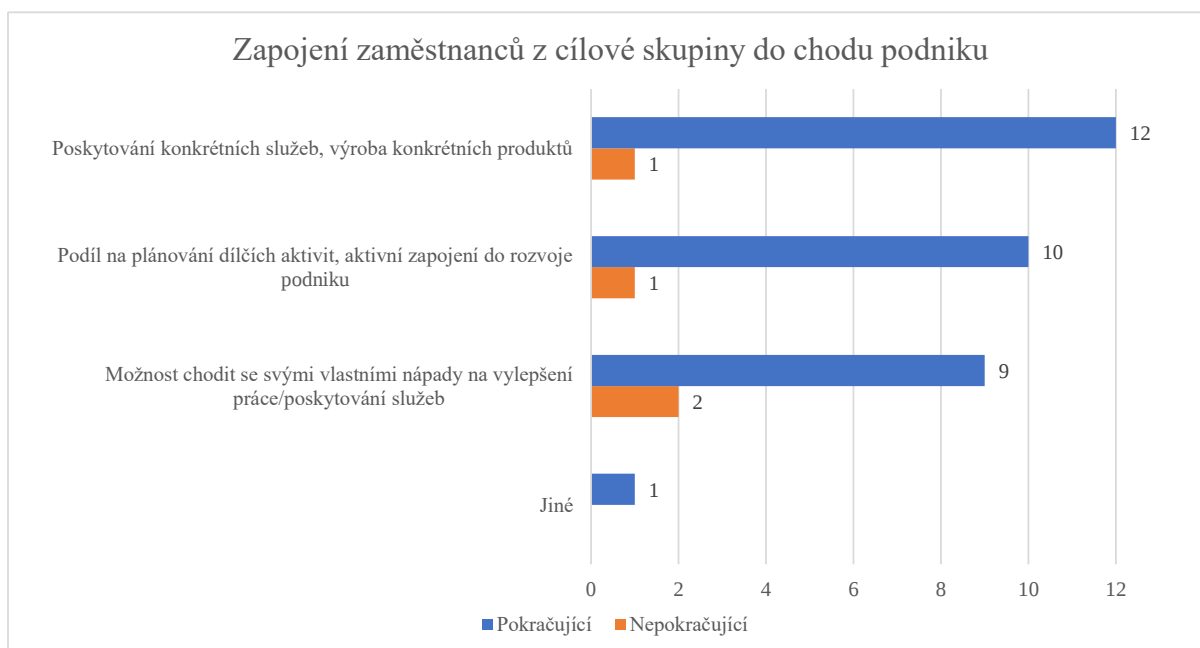
Z dotazníkového šetření vyplývá že plánované změny se nejčastěji týkají propagace sociálního podnikání navenek, tak aby byli osloveni noví zákazníci a navázána nová spolupráce. Podniky také plánují rozšířit či změnit obor podnikání, tak aby lépe vyhovoval situaci na trhu a měl větší šanci na udržitelnost.

Změny ale mohou reagovat také na nižší poptávku, kdy je potřeba omezit provoz, aby se podařilo udržet konkrétní počet zaměstnanců a nemuselo docházet k jejich propouštění. To je však zároveň vnímáno jako začarovaný kruh, protože bez možnosti plného poskytování služeb nemůže dojít k nárůstu počtu klientů. Další změnou, spíše v rovině plánování, je přesunutí prostor provozu někam blíže centru, popřípadě do lokality, která bude umožňovat větší oslovení „kolemdoucích“.

Pro sociální podniky je však důležité, aby jakýkoliv případný rozvoj dobře ekonomicky zvažovaly, zástupci musí vycházet z reálné situace na trhu, ale také být schopni dostatečné predikce vývoje, včas na změny reagovat a pravidelně zjišťovat zpětnou vazbu od zákazníků. Avšak jen necelá pětina podniků zjišťuje od zákazníků zpětnou vazbu strukturovaně, například prostřednictvím jasně strukturovaných rozhovorů či anonymních dotazníků.



Graf 16 Zapojení zaměstnanců z cílové skupiny do chodu podniku (N = 15 pokračujících, N = 2 nepokračujících), respondenti mohli zvolit více možností



Všechny případné změny by dle rozhovorů se zástupci podniku v případových studiích měly reagovat také na potřeby cílové skupiny zaměstnanců – zaměstnanci by měli být součástí podniku, měli by participovat na jeho rozvoji. Také u dotazníkového šetření se ukázalo, že zaměstnanci mají možnost podílet se na plánování dalších aktivit či chodit s vlastními nápady na zlepšení. Zástupci sociálních podniků se většinou domnívají, že v úspěšném podnikání je potřeba investovat do rozvoje zaměstnanců, kteří se tím stávají schopnějšími a kompetentnějšími, dochází u nich k osobnímu růstu.

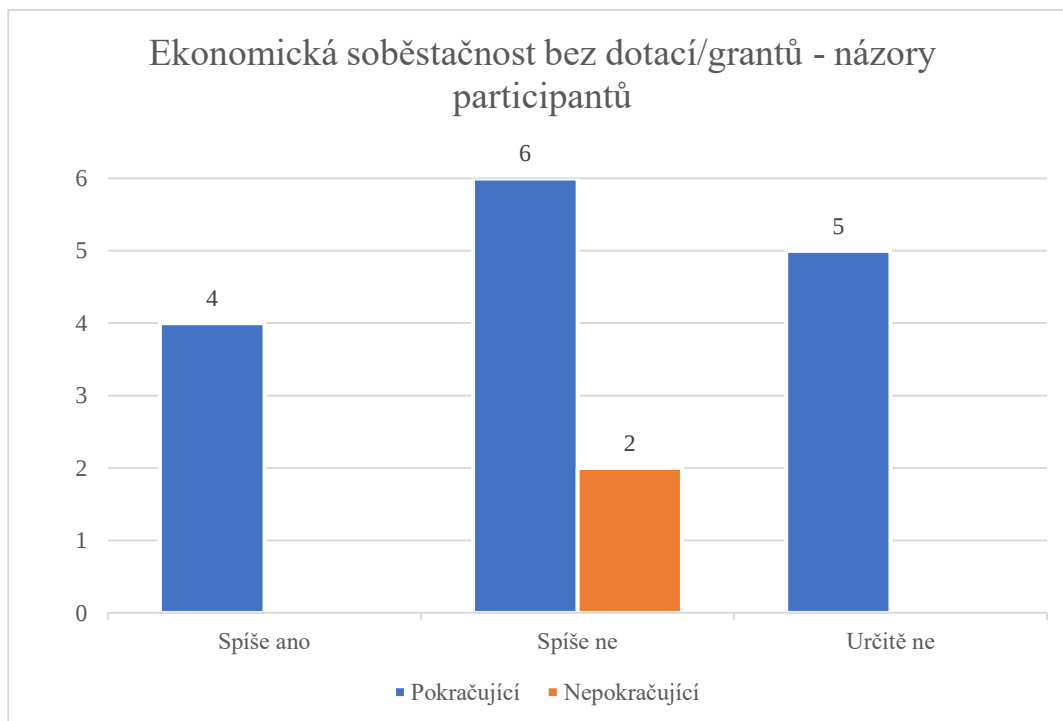
4.8.6 Ekonomická soběstačnost sociálních podniků

Zástupci sociálních podniků se shodují na tom, že ekonomická soběstačnost je cílem, není ji však lehké dosáhnout. Části podniků se však daří a dlouhodobá udržitelnost je dle nich v jejich případě reálná. Mají stále zákazníky, jejich oslovování a udržení ale stojí hodně úsilí. Aktuálně udržitelnosti napomáhá možnost náhradního plnění, které řada firem využívá. Stále však platí, že zástupci sociálních podniků musí bedlivě dohlížet na finanční stránku a vývoj podniku.



Také je potřeba pravidelně analyzovat trh a zjišťovat, jaké jsou potřeby zákazníků. Většina sociálních podniků i přesto zatím není dle svých slov schopna fungovat bez menších dotací, grantů, příspěvků od ÚP či individuálních dárců. Pozice fundraisera je velmi důležitá.

Graf 17 Ekonomická soběstačnost bez dotací/grantů – názory participantů (N = 15 pokračujících, N = 2 nepokračujících)



Skoro 3/4 odpovídajících se domnívalo, že sociální podniky spíše nebo určitě nejsou ekonomicky soběstačné bez dotací nebo grantů. Z případových studií však vyplývá, že sociální podnikání může být ekonomicky soběstačné. Je však potřeba brát zřetel na to, že do případových studií byly zařazeny vytipované příklady dobré praxe. Předpokladem je dobrý podnikatelský plán reagující na potřeby trhu, ale také zázemí větší, stabilní organizace, nabídka unikátních služeb (na českém trhu jedinečných), jejichž využitelnost vyplývá z analýzy trhu a v neposlední řadě zaměstnávání takové cílové skupiny, která i přes svůj handicap zvládá poměrně profesně a kompetenčně náročnou práci.

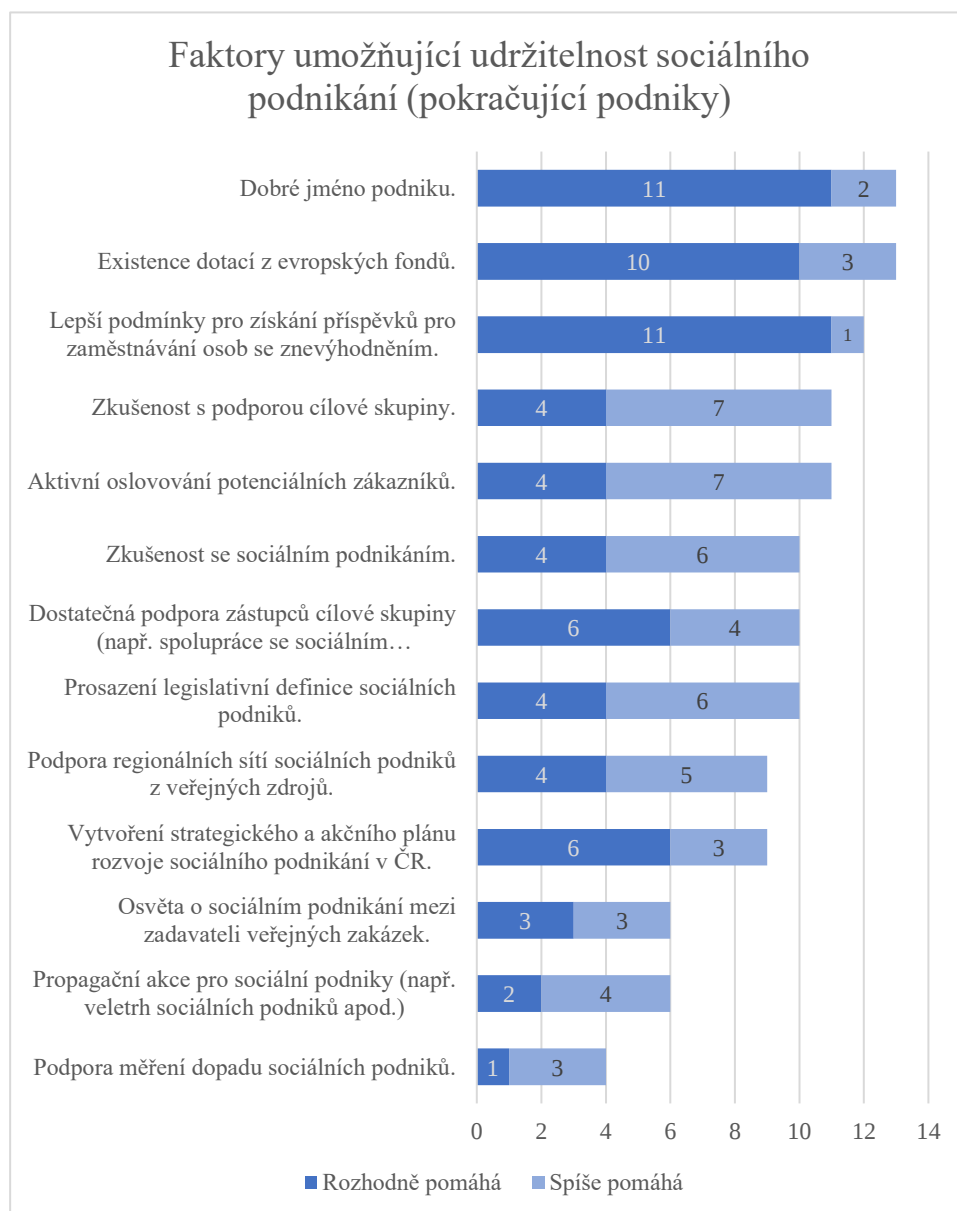
4.8.7 Faktory podporující udržitelnost sociálního podnikání

Z fokusních skupin vyplývá, že udržitelnost podporuje hlavně dobré plánování, mapování trhu, orientace na zákazníka a jeho potřeby. Důležité je se zákazníky komunikovat a zjišťovat od



nich zpětnou vazbu a se zpětnou vazbou následně pracovat. Což znamená poskytovat zaměstnancům z cílové skupiny takovou formu individuální podpory, která povede ke zkvalitnění práce.

Graf 18 Faktory umožňující udržitelnost úspěšného sociálního podnikání (N = 15 pokračující, N = 2 nepokračující)



Značnou roli při udržitelnosti sociálního podniku má jeho dobré jméno. Dobré jméno odráží kvalitu poskytovaných služeb či nabízených výrobků a spokojenost zákazníků, což do značné míry odpovídá zjištěním z fokusních skupin, protože základem pro dobré jméno je orientace na zákazníka a na trh. Mít dobré jméno však souvisí také se spolehlivostí, což může být někdy obtížné. Zaměstnanci z řad osob se zdravotním postižením či dlouhodobou zkušeností



s nezaměstnaností v kombinaci s další řadou existenčních problémů (např. nevhodné bydlení), či osoby opouštějící ústavní výchovu mohou být především z počátku problém s pravidelnou docházkou, což komplikuje plnění dohodnutých zakázek (časově, množstevně, dodržení otevírací doby apod.).

Pro sociální podniky, které se zapojily do dotazníkového šetření, je také důležitým faktorem udržitelnosti existence dotací z evropských fondů či lepší podmínky pro získání příspěvků pro zaměstnávání osob se znevýhodněním.

Také zástupci pokračujících organizací, které se účastnili fokusních skupin, by uvítali hlavně pravidelnou a cílenou podporu. Je pro ně důležité, aby mohli pracovat s dlouhodobým finančním plánem, věděli, jakou formu podpory mohou dlouhodobě očekávat. Uvítali by také, kdyby jim byla poskytnuta sleva na prostory, ve kterých působí. V neposlední řadě by pomohla větší ochota potenciálních zákazníků nakupovat služby „s příběhem“, zajímali se nejen o cenu, ale také o další aspekty jako je ekologie, lokálnost či udržitelnost.

Podniky zapojené do případových studií oproti tomu vnímaly dotační podporu či podporu ze strany úřadu práce jako velmi přínosnou především při zakládání nového provozu, kladli však velký důraz na ekonomickou samostatnost, jejich cílem bylo, aby mohly podnikat bez pravidelné finanční podpory zvenčí. I oni se však často shodovali v tom, že by finanční podpora měla odrážet charakteristiky a potřeby podporované cílové skupiny a měla by být dlouhodobá – nejasnost ve financování limituje možnost vytváření dlouhodobých finančních plánů.

Důležitá je taky zkušenost s podporou cílové skupiny, což umožňuje nastavit podnikání tak, aby byla očekávání reálná a odpovídala možnostem zaměstnancům – například nepočítala s dosahováním nereálných norem výroby. Pro udržitelnost se pak jeví zásadní také aktivní oslovování zákazníků, komunikace s nimi. To potvrzují také zjištění z případových studií – dle zkušeností realizátorů sociálního podnikání se více daří projektům, které jsou pravidelně komunikovány s komunitou.

Méně důležitá pro udržitelnost je evaluace (měření dopadů), realizace propagačních akcí a osvěta mezi zadavateli veřejných zakázek.



4.8.8 Překážky pro udržení sociálního podnikání

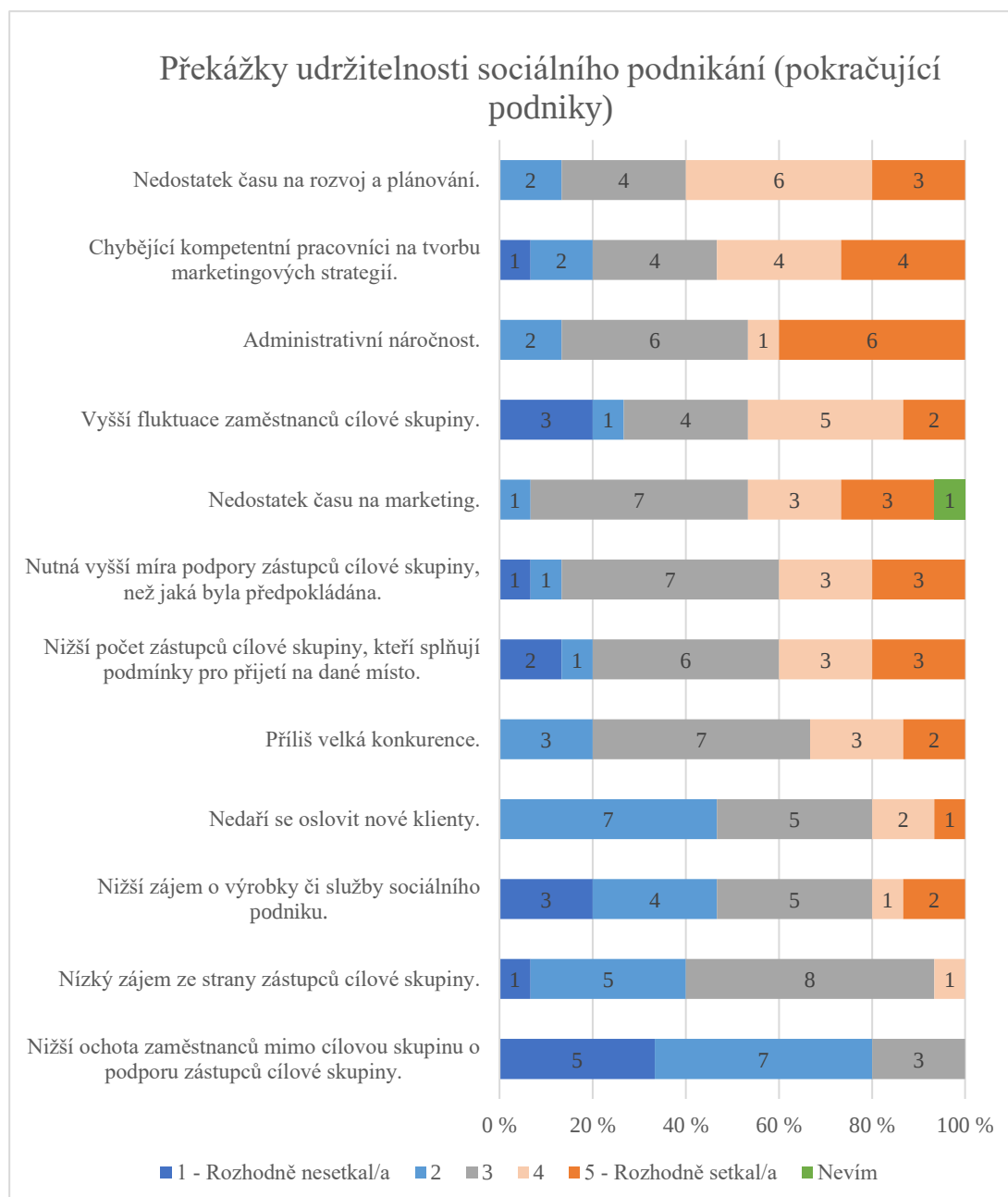
Z fokusních skupin vyplývá, že hlavními překážkami dle nepokračujících podniků jsou:

- probíhající pandemie a s ní související omezení;
- nedostatek zájemců z cílové skupiny;
- fluktuace zaměstnanců z cílové skupiny;
- nespolehlivost zaměstnanců z cílové skupiny;
- nižší kvalita odvedené práce zaměstnanců z cílové skupiny;
- nízký zájem zákazníků;
- nedostatečná podpora ze strany státu.

Výše uvedené překážky spolu úzce souvisí, nejzásadnější přitom dle zástupců podniků je právě nedostatečná podpora ze strany státu, která by mohla jiná rizika mírnit. Zde je vidět rozdíl mezi nepokračujícími podniky a podniky zahrnutými do příkladů dobré praxe. Podniky, kterým se daří i nadále pokračovat, sice považují cílenou podporu za podstatnou (v počátcích projektu anebo v případě zaměstnávání zvláště ohrožených osob po celou dobu podnikání), za mnohem důležitější však považují takový rozvoj podniku, který povede k ekonomické soběstačnosti.



Graf 19 Překážky udržitelnosti sociálního podnikání (N = 15 pokračující)



Na rozvoj plánování by však podniky měly mít dostatek času, což odráží zjištění z dotazníkového šetření. S nedostatkem času na plánování úzce souvisí chybějící kompetence na tvorbu marketingových strategií, v podnicích mohou však také zcela chybět kompetentní pracovní vytvářející PR strategii. Značnou překážkou pro udržitelnost sociálního podnikání je také administrativní náročnost (která se může odrážet v nedostatku času na další aktivity) či fluktuace zaměstnanců z CS. Dle zástupců sociálních podniků, které již nepokračují, je velkým



problémem vysoká a neplánovaná absence zaměstnanců, kvůli které není možné včas splnit zakázku. Negativní zkušenost a nízká míra spolehlivosti přitom může vést k tomu, že zákazníci ztratí o služby podniku zájem a přejdou ke spolehlivější konkurenci.

Jako velká překážka byla nahlížena také probíhající pandemie, kvůli které musel být utlumen či přerušen provoz mnoha podniků krátce po zahájení. Což bez dostatečné podpory státu neumožňovalo situaci zvládnout.

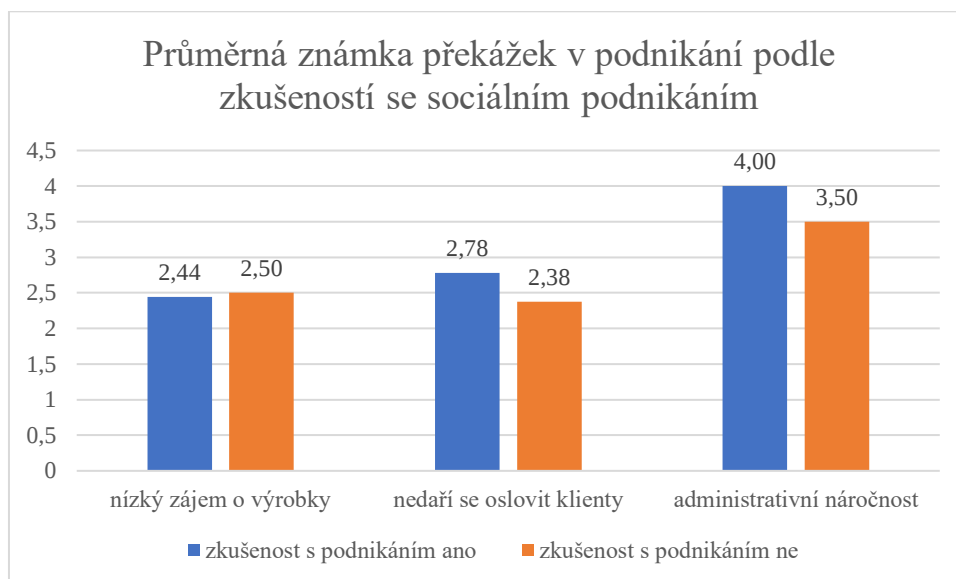
Dle zástupců končících sociálních podniků by bylo možné podnikání udržet právě jen pokud by podpora státu byla vyšší. Také však zaznělo, že by měla být více podporována motivace zástupců z cílové skupiny k nalezení, a především udržení si zaměstnání. Pomohla by rovněž větší uvědomělost zákazníků, kteří by respektovali specifickou cílovou skupinu a nedostatky by převažovala ochota podpořit smysluplné podniky.

Dle zástupců podniků, které pokračují, je hlavní překážkou udržitelnosti nejistota. Nejistota plyne z nesystémové podpory, ale také ze specifíků cílové skupiny, která potřebuje vyšší míru podpory, ale také má větší absenci, zaměstnanci často řeší více potíží. Překážkou je také vysoká konkurence v některých oblastech podnikání. Řešením by byl pravidelný zdroj podpory, avšak nejen formou dotací, ale také prostřednictvím vzájemné podpory sociálních podniků mezi sebou.

Pro doplnění přikládáme ještě graf s průměrnými známkami překážek v podnikání podle zkušenosti se sociálním podnikáním.



Graf 20 Průměrná známka překážek v podnikání podle zkušeností se sociálním podnikáním (N = 17)



Zde můžeme vidět, že nejvíce akcentovanou překážkou v sociálním podnikání je administrativa. O půl bodu více ji vnímají podniky s předchozí zkušeností se sociálním podnikáním. Dalšími problémy jsou vedle malého zájmu o výrobky, či služby i neúspěšné oslovování nových klientů. Zatímco u prvního zmíněného problému je závažnost u obou kategorií vnímána takřka stejně, problém oslovování klientů více bolí podniky se zkušeností s podnikáním.



5 Doporučení

V případě externí finanční podpory více zjišťovat možnosti a limity udržitelného podnikání

Důvod doporučení: Z dostupných dat vyplývá, že u některých podniků došlo k opakované podpoře obdobného druhu podniku, jehož realizátorem je stejná osoba, avšak jiný právní subjekt. Je obtížné z dostupných dat zjistit, z jakého důvodu k takovému jednání došlo. Několik z těchto subjektů již dále nepokračuje, jejich podnikání není udržitelné, a to i přesto, že jejich aktivity byly opakovaně podporovány – vždy za účele vzniku nového sociálního podniku. V rámci evaluovaných projektů však nebyla udržitelnost podmínkou a podniky naplnily indikátory, co se počtu zaměstnanců týče.

Nositelé doporučení:

- Magistrát hlavního města Prahy – kontrola vlastníků společností, které podávají žádost o podporu s důrazem na zjištění dříve získané finanční podpory a podnikatelské historie.

Cílená, dlouhodobá podpora sociálních podniků zaměřených na nejohroženější skupiny osob

Důvod doporučení: Z dostupných dat vyplývá, že řada osob především osoby s duševním nemocněním či kombinací rizikových faktorů (věk, zdravotní postižení, nízké vzdělání) se bude i nadále potýkat s limity při hledání zaměstnání. V případě těchto skupin je potřeba hledat stabilní zdroje podpory, které by zároveň umožňovaly dlouhodobé plánování rozvoje služeb.

Nositelé doporučení:

- Úřad práce České republiky, Ministerstvo práce a sociálních věcí – zajišťování pravidelné finanční podpory zaměstnavatelům nabízejícím smysluplné zaměstnání osob z nejohroženějších cílových skupin.

Podpora zaměstnavatelů při zaměstnávání osoby starších 50 let a osob se zdravotně postiženým

Důvod doporučení: Z dostupných dat vyplývá, že především pro osoby starší 50 let a osoby pohybově či zrakově postižené nejsou komplikací jejich vlastní nízké kompetence, ale překážky na trhu práce. Sociální zaměstnávání je v tom případě řešením, které by však nemělo vést k vyčlenění této skupiny z „klasického“ pracovního trhu. Je potřeba cíleně podporovat zaměstnanost této skupiny (například podpora při nákupu specifických pomůcek).



EVROPSKÁ UNIE
Evropské strukturální a investiční fondy
Operační program Praha – pól růstu ČR



Nositelé doporučení:

- Úřad práce České republiky, Ministerstvo práce a sociálních věcí – vhodná motivační podpora (finanční, materiální). Důležitá je také osvěta informující o přínosech zaměstnávání cílových skupin.



6 Seznam zkratek

CS	cílová skupina
ČVUT	České vysoké učení technické v Praze
EFRR	Evropský fond pro regionální rozvoj
ESF	Evropský sociální fond
FG	fokus group – fokusní skupiny
FTE	full time equivalent (ekvivalent pracovního úvazku)
OP PPR	Operačního programu Praha – Pól růstu ČR
o.p.s.	obecně prospěšná společnost
OZP	osoba se zdravotním postižením
s.r.o.	společnost s ručením omezeným
ÚP ČR	Úřad práce České republiky



7 Použitá literatura

BEDNÁRIKOVÁ, Daniela. *Příklady dobré praxe, aneb, Sociální podnikání v České republice i zahraničí*. Praha: P3 – People, Planet, Profit, 2012. ISBN 978-80-260-4043-9.

České sociální podnikání [online]. Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2021 [cit. 2021-12-02]. Dostupné z: <https://ceske-socialni-podnikani.cz/>

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

DOHNALOVÁ, Marie, Lenka DEVEROVÁ, Kateřina LEGNEROVÁ a Tereza POSPÍŠILOVÁ. *Lidské zdroje v sociálních podnicích*. Praha: Wolters Kluwer, 2015. ISBN 978-80-7552-060-9.

DOŘIČÁKOVÁ, Šárka a René PASTRŇÁK. *Aktuální otázky sociálního podnikání v České republice*. Ostrava: Ostravská univerzita, 2017. ISBN 978-80-7464-969-1.

DYTRT, Zdeněk. *Odpovědný management*. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-348-9.

FRANCOVÁ, PhDr. Ing. Petra a Mgr. Eva FRAŇKOVÁ, PHD. *Vyhodnocení dotazníkového šetření sociálních podniků v ČR 2019* [online]. Praha, 2018 [cit. 2021-12-02]. Dostupné z: https://ceske-socialni-podnikani.cz/images/pdf/Vyhodnoceni_dotaznikove_setreni_2019.pdf

KURKOVÁ, Gabriela, Monika DOBROVODSKÁ a Petra INGEROVÁ. *Podpora sociálních podniků prostřednictvím veřejných zakázek*. Praha: MPSV, 2018. ISBN 978-80-7421-153-9.

REMR, J. 2015. Participativně založené evaluační přístupy. *Evaluační teorie a praxe* 3(2): 79–100

WILSON-GRAU, R. a BRITT, H. 2012. Outcome Harvesting. Ford Foundation



EVROPSKÁ UNIE
Evropské strukturální a investiční fondy
Operační program Praha – pól růstu ČR



8 Přílohy – Abstrakty

S láskou ke knihám a tisku

Cílem projektu bylo podpořit zájemce o práci v nově vzniklém družstvu. Cílovou skupinou zaměstnanců byly osoby se zdravotním znevýhodněním a osoby dlouhodobě nezaměstnané. Finanční podpora rovněž umožnila větší autonomii sociálního podniku na „mateřské“ organizaci.

- Sociální podnik byl založen v roce **2017**.
- Právní forma: **družstvo**.
- Datum realizace projektu: **1. 1. 2019 – 30. 6. 2020**.
- Projekt byl podpořen částkou: **4 830 600 Kč**.
- Typ provozu: **grafické a tiskové práce**.
- Počet zaměstnanců organizace: **16**, počet přepočtených úvazků: **9,5**.
- Počet podpořených osob z cílové skupiny: **16**, výše úvazku: **0,5**.

Sociální podnik navazuje na zkušenosti „mateřské“ organizace, z níž se transformoval. Realizátoři projektu mají dlouholeté zkušenosti s podporou osob znevýhodněných. Vznik a rozvoj sociálního podniku tak byl zajištěn zkušenými lidmi, kteří se již orientovali v problematice podpory jednotlivců se specifickými potřebami, ale také v provozování udržitelného podnikání.

Zaměstnancům byla poskytována podpora při výkonu pracovní činnosti, sociální podporu měli zajištěnu ze strany odborné organizace.

Klíčové aktivity projektu:



- výběr zaměstnanců, vytvoření a zachování pracovních míst pro cílové skupiny;
- provoz dílny;
- marketing sociálního podniku;
- řízení projektu.



Přínosy zaměstnání v sociálním podniku



- zvýšení sebedůvěry, komunikačních dovedností;
- získání nových dovedností a denního režimu;
- nalezení si nových přátel;
- pro zaměstnance nejsou důležité finance získané zaměstnáním, finanční situace se příliš nezměnila a zásadním zdrojem příjmu byl i nadále invalidní důchod.

Hodnocení sociálního podniku ze strany zaměstnanců



- zajímavá náplň práce, která umožňuje rozvoj individuálních dovedností (odpovídajících například studovanému oboru);
- konkrétní náplň práce odpovídá možnostem jednotlivce;
- dobré pracovní zázemí a příjemná pracovní atmosféra.

Možnost nalézt si zaměstnání mimo sociální podnik



- většina zaměstnanců, kteří ukončili pracovní poměr v sociálním podniku, si našla práci jinde;
- získání zaměstnání a jeho udržení bude vždy obtížné, protože lidé se zdravotním a především duševním onemocněním hůře zvládají stres, změny;
- zaměstnanci doufají, že budou moci v sociálním podniku pracovat co nejdéle.

Specifické potřeby zaměstnanců



- vyšší absence zaměstnanců (návštěvy lékařů, zhoršení zdravotního stavu);
- zkrácené pracovní úvazky (0,5);
- podpora při výkonu práce;
- postupné zaučování;
- individuální přístup;
- dobrý kolektiv.

Udržitelnost sociálního podnikání



- sociální podnik funguje i po skončení projektu, dlouhodobá udržitelnost však není jednoduchá;
- nabízené služby a výrobky nejsou „trendovou“ záležitostí, mají své praktické využití – družstvo se zaměřuje na výrobu dekorativních, upomínkových, praktických předmětů;
- udržitelnost umožňuje důkladné plánování a pravidelná analýza trhu – je potřeba stále zjišťovat, jaké výrobky si zákazníci přejí, s jakými jsou spokojeni.



EVROPSKÁ UNIE
Evropské strukturální a investiční fondy
Operační program Praha – pól růstu ČR



socio.factor

sociální firma | výzkum a vzdělávání | služby

Instituce dostupné i těm, co hůře slyší

Cílem projektu bylo rozšířit činnost sociálního podnikání o nový obor online tlumočení. Dále vytvořit tři místa obsazená online tlumočníky se sluchovým postižením, dvě nevidomými online přepisovateli mluvené řeči a jedno místo pro tzv. evangelistu služby, který je rovněž osobou s postižením sluchu (celkem tedy šest nových pracovních míst).

- Sociální podnik byl založen v roce **2012**.
- Právní forma: **společnost s ručením omezeným**.
- Datum realizace projektu: **1. 3. 2019 – 28. 2. 2021**.
- Projekt byl podpořen částkou: **4 483 875 Kč**.
- Typ provozu: **služby online přepisu a tlumočení**.
- Počet zaměstnanců organizace: **11**, počet přepočtených úvazků: **8,1**.
- Počet podpořených osob z cílové skupiny: **9**, výše úvazku: **0,5**.

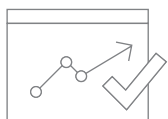
Sociální podnikání je utvářeno tak, aby nabízelo konkurenceschopný produkt, konkrétně přepis pro osoby se sluchovým postižením, zároveň aby nabízelo zaměstnání pro osoby se zdravotním znevýhodněním, konkrétně osoby se zrakovým postižením. Specifikem sociálního podniku je zaměstnávání osob znevýhodněných a jeho služby určené pro osoby se zdravotním omezením, Zaměstnavatel má již dlouhodobé zkušenosti s podporou cílové skupiny i sociálním podnikáním. Zaměstnanci potřebují především materiální a technickou podporu.

Klíčové aktivity projektu:



- vytvoření a zachování pracovních míst pro zaměstnance z cílových skupin;
- vzdělávání zaměstnanců;
- marketing;
- provozování sociálního podnikání;
- řízení projektu.

Přínosy zaměstnání v sociálním podniku



- přínosem je nalezení naplňujícího a nestresujícího zaměstnání;
- navýšení dovedností: pravidla českého jazyka, rychlopsaní;
- finanční přínos závisí na tom, jakou práci zaměstnanec před tím vykonával – pro některé se jednalo o finanční zhoršení, pro jiné o finanční zlepšení.

Hodnocení sociálního podniku ze strany zaměstnanců



- náplň práce je považována za užitečnou, smysluplnou;
- každodenní činnost je pestrá, zakázky jsou různorodé;
- odpovídající podpora ze strany zaměstnavatele;
- zaměstnanci se cítí být součástí podniku.

Možnost nalézt si zaměstnání mimo sociální podnik



- zaměstnanci by rádi v podniku zůstali i nadále;
- v případě hledání zaměstnání se jejich šance na uplatnění zvýšila.



Specifické potřeby zaměstnanců



- specifické technické a materiální vybavení;
- zkrácené pracovní úvazky (0,5);
- dobře přístupné kanceláře.

Udržitelnost sociálního podnikání



- dlouhodobá zkušenost se zaměstnáváním osob se zrakovým postižením;
- nabízí služby na míru, které jsou rozvíjeny a zdokonalovány;
- dlouhodobě udržitelný, což vyžaduje zdokonalování služeb a aktivní nabízení.



EVROPSKÁ UNIE
Evropské strukturální a investiční fondy
Operační program Praha – pól růstu ČR



socio.factor
sociální firma | výzkum a vzdělávání | služby

Udržitelné zahradničení

Cílem projektu bylo vybudovat nový provoz a rozšířit možnosti pracovního uplatnění osob se zdravotním postižením (OZP). Záměr reagoval na nízkou zaměstnanost OZP, která je zapříčiněna nedostatečnou kvalifikací a stereotypy ve společnosti. Dílčím cílem bylo podpořit zaměstnance alespoň po dobu jednoho roku tak, aby si osvojili dovednosti potřebné k vykonávání profese.

- Sociální podnik byl založen v roce **2013**.
- Právní forma: **obecně prospěšná společnost**.
- Datum realizace projektu: **1. 1. 2017 – 31. 12. 2018**
- Projekt byl podpořen částkou: **5 110 812,14 Kč**.
- Typ provozu: **potravinářská výroba (pěstitelství)**.
- Počet zaměstnanců organizace: **54**, počet přepočtených úvazků: **33**.
- Počet podpořených osob z cílové skupiny: **23**, výše úvazku: nejčastěji **0,5**.

Podíl zaměstnanců z řad osob se zdravotním postižením tvoří přibližně 75 % všech zaměstnanců. Chráněná pracovní místa jsou nabízena v několika provozech: výroba a prodej potravin, správa přírodního areálu, rukodělné práce, zahradnické práce. Sociální podnik je součástí prostoru, v němž sídlí další organizace orientované na společensky přínosnou činnost, které do své nabídky cíleně promítají ekologický rozměr sociálního podnikání. Podílí se na ekologickém vzdělávání a pořádání kulturních akcí.

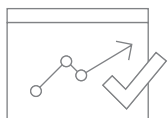


Klíčové aktivity projektu:



- zahájení realizace a vytvoření provozu zahradnictví;
- provoz zahradnictví – zaměstnávání cílové skupiny;
- vzdělávání cílové skupiny;
- zajištění marketingových aktivit;
- koordinace řízení projektu, zajištění publicity.

Přínosy zaměstnání v sociálním podniku



- zvyšování znalostí a dovedností;
- navýšení komunikačních dovedností;
- odbourání trémy, zvýšení sebedůvěry a samostatnosti;
- zodpovědnost, spolupráce v týmu;
- zlepšení finanční situace.

Hodnocení sociálního podniku ze strany zaměstnanců



- fyzicky náročná práce vykonávaná v podpůrném a přátelském prostředí;
- pracovní náplň na míru konkrétních zaměstnanců;
- individuální přístup – možnost odejít z práce dřív, zkrácené úvazky;
- zaměstnanci se cítí být součástí podniku.

Možnost nalézt si zaměstnání mimo sociální podnik



- pro osoby se zdravotním postižením bude vždy obtížné najít si práci;
- upřednostňování dlouhodobých pracovních míst – obtížná adaptace na změny;
- mnoho zaměstnanců potřebuje stálou asistenci.

Specifické potřeby zaměstnanců



- zkrácené úvazky dle individuálních potřeb;
- pracovní asistent;
- akceptace vyšší absence;
- časté opakování pracovních postupů – zaměstnanci mívají kvůli medikaci horší paměť;
- menší pracovní kolektiv.

Udržitelnost sociálního podnikání



- sociální podnik je i nadále udržitelný;
- základem je pravidelná analýza trhu a přizpůsobování služeb potřebám zákazníků;
- při sestavování podnikatelského plánu je potřeba počítat se specifickými zaměstnanci;
- výhodou je spolupráce s dalšími organizacemi, vzájemná výpomoc a podpora.



EVROPSKÁ UNIE
Evropské strukturální a investiční fondy
Operační program Praha – pól růstu ČR



socio.factor
sociální firma | výzkum a vzdělávání | služby

Ekologicky udržitelné město

Cílem projektu bylo vytvořit pracovní místa pro osoby s duševním onemocněním v integrační dílně sociálního podniku. Záměr vycházel ze zjištění, že v Praze není dostatek odpovídajících pracovních míst pro znevýhodněné osoby.



- Sociální podnik byl založen v roce 2012.
- Právní forma: **obecně prospěšná společnost**.
- Datum realizace projektu: **1. 11. 2018 – 31. 10. 2020**
- Projekt byl podpořen částkou: **4 460 025 Kč**.
- Typ provozu: **potravinářská výroba (zahradnictví)**.
- Počet zaměstnanců organizace: **9**, počet přepočtených úvazků: **2,7**.
- Počet podpořených osob z cílové skupiny: **9**, výše úvazku: **nejčastěji 0,3**.

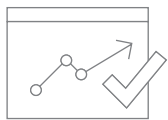
Sociální podnik svými aktivitami směřuje k vytváření ekologicky udržitelného města, rozšiřuje povědomí o uvědomělé spotřebě a lokálním pěstitelství. Zároveň se zaměřuje na aktivní podporu osob s duševním onemocněním formou zaměstnávání „na míru“ jejich potřebám. Práce v sociálním podniku je nastavena tak, aby docházelo k setkávání osob s duševním onemocněním s osobami bez duševního onemocnění, což má pozitivní dopad na utváření vzájemného respektu a překonávání bariér, stereotypů. Cílem podniku je podnikání co nejméně závislé na externím financování.

Klíčové aktivity projektu:



- pronájem a vybavení integrační dílny;
- vyhledávání a příjem osob z cílové skupiny;
- integrační pracovní místa;
- provoz integrační dílny s ohledem na sezónnost provozu;
- konzultace s odborníky z oblasti zahradnických realizací a truhlářských prací;
- řízení projektu a sledování kvality.

Přínosy zaměstnání v sociálním podniku



- pravidelná aktivita a řád má pozitivní dopad na kvalitu života;
- pocit přijetí a pozitivního hodnocení vede ke zvyšování sebevědomí, nepodceňování se;
- navýšení komunikačních dovedností;

- aktivnější a zodpovědnější přístup k životu, péče o sebe samé;
- zlepšení rodinných vztahů;
- zlepšení finanční situace.

Hodnocení sociálního podniku ze strany zaměstnanců



- dobré pracovní zázemí a příjemná atmosféra v kolektivu;
- sebraný tým, problémy se ihned řeší;
- zajímavá pracovní náplň;
- možnost naučit se něco nového.

Možnost nalézt si zaměstnání mimo sociální podnik



- většina zaměstnanců bude mít uplatnění v zaměstnání, které bude respektovat jejich specifické potřeby;
- pracovní místo má dlouhodobý charakter;
- zaměstnanci si našli práci jinde (jednalo se o sociální podnik);

- zaměstnání může mít charakter přechodného zaměstnání za účelem odpočinutí, nabrání nových sil.

Specifické potřeby zaměstnanců



- zkrácené úvazky dle individuálních potřeb;
- pracovní asistence;
- akceptace vyšší absence;
- akceptace pomalejšího pracovního tempa, potřeba delší doby zaučení.

Udržitelnost sociálního podnikání



- integrační dílna zaměstnává osoby s duševním onemocněním i po skončení projektu;
- dobrá pověst mezi odbornými organizacemi i cílovou skupinou zaměstnanců;
- stálý rozvoj vycházející z potřeb zákazníků, základem je pravidelné získávání zpětné vazby.



EVROPSKÁ UNIE
Evropské strukturální a investiční fondy
Operační program Praha – pól růstu ČR



socio.factor
sociální firma | výzkum a vzdělávání | služby

Čisté prádlo nejen pro firmy

Cílem projektu bylo rozšíření podnikatelské činnosti družstva, které dlouhodobě zaměstnává osoby znevýhodněné na trhu práce. Nová provozovna byla umístěna v objektu, který je majetkem družstva, nové služby měly být plně integrovány do existující nabídky služeb. Cílovou skupiny byly osoby nezaměstnané nad 50 let a osoby se zdravotním postižením.

- Sociální podnik byl založen v roce **1950**.
- Právní forma: **družstvo**.
- Datum realizace projektu: **1. 3. 2019 – 31. 10. 2020**.
- Projekt byl podpořen částkou: **5 193 267,5 Kč**.
- Typ provozu: **prádelny**.
- Počet zaměstnanců organizace: **5**, počet přepočtených úvazků: **3,5**.
- Počet podpořených osob z cílové skupiny: **8**, výše úvazku: **0,3 a 1,0**.

Sociální podnik je součástí družstva, které funguje více než 70 let a dnes je 85 % všech zaměstnanců osobami se zdravotním postižením. Zástupci družstva stále hledají nové aktivity vhodné pro rozvoj podnikatelské činnosti družstva. Cílem je zachovat již existující pracovní místa a nabídnout pracovní místa nová. Nápad založit sociální podnik vycházel z předpokladu, že nabízené služby budou přínosem pro komunitu zákazníků, a zároveň se budou tyto služby vhodně doplňovat s těmi, které již družstvo nabízí.

Klíčové aktivity projektu:



- vybavení provozovny;
- zaměstnání osob z cílové skupiny a mentora cílové skupiny;
- poskytování podpory cílovým skupinám;
- zajištění odbytu služeb;
- evaluace projektu.

Přínosy zaměstnání v sociálním podniku



- návrat k „normálu“ – zaměstnanci byli zvyklí pracovat, ovšem nedařilo se jim najít zaměstnání;
- poklidná práce, bez přílišného stresu;
- finanční situace se zlepšila, ovšem celkově výdělek není hodnocen jako dostatečný;
- učení se novým dovednostem.

Hodnocení sociálního podniku ze strany zaměstnanců



- dobrá atmosféra na pracovišti;
- malý kolektiv, dobré vztahy uvnitř kolektivu;
- samostatnost při výkonu práce;
- možnost podílet se na rozvoji podniku.

Možnost nalézt si zaměstnání mimo sociální podnik



- pracovní uplatnění bude s ohledem na věk a nastavení pracovního trhu vždy obtížné a omezené;
- zaměstnanci sami novou práci nehledají, věří, že budou moci v podniku pracovat co nejdéle.

Specifické potřeby zaměstnanců



- menší tlak na výkon a flexibilitu;
- pracovníci nemají příliš specifické potřeby, jejich omezené pracovní uplatnění je dáno nastavením trhu, který příliš zohledňuje flexibilitu na úkor zkušeností.

Udržitelnost sociálního podnikání



- sociální podnik je zatím stále v provozu, ačkoliv pandemie a nižší počet zákazníků, jsou jistým ohrožením do budoucna;
- podnik spadá pod větší organizaci, která jej může v obtížných měsících podpořit;
- důležité je hledat způsoby rozvoje a nabízet něco víc než konkurence.



EVROPSKÁ UNIE
Evropské strukturální a investiční fondy
Operační program Praha – pól růstu ČR



socio.factor
sociální firma | výzkum a vzdělávání | služby

Seniorem bez obav

Cílem projektu bylo zahájit provoz specializovaného centra poskytujícího podporu seniorům a osobám se zdravotním postižením. Posláním centra je zlepšování kvality života klientů při řešení obtížných každodenních situací, včetně situací krizových. Zkušení asistenti – pracovníci sociálního podniku poskytují klientům podporu 24 hodin po sedm dní v týdnu.

- Sociální podnik byl založen v roce **2011**.
- Právní forma: **společnost s ručením omezeným**.
- Datum realizace projektu: **1. 10. 2018 – 31. 1. 2020**.
- Projekt byl podpořen částkou: **1 899 940 Kč**.
- Typ provozu: **služby pro seniory a osoby zdravotně postižené**.
- Počet zaměstnanců organizace: **7**, počet přepočtených úvazků: **4,5**.

Dlouhodobým cílem společnosti, je poskytovat podporu vedoucí k co nejdelšímu setrvání v domácím prostředí (senioři tedy nemusí odcházet do domovů pro seniory). Nápad poskytovat asistenční podporu seniorům vychází ze zahraničních zkušeností zakladatelů podniku. Získané know-how si přáli přenést do českého prostředí, ve kterém takovéto služby stále ještě nejsou příliš dostupné. Na zaměstnance jsou kladeny poměrně vysoké nároky zahrnující především psychickou odolnost, dobrou komunikaci, schopnost rychlého rozhodování.



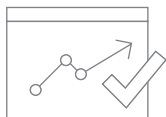
Klíčové aktivity projektu:

- řízení projektu;
- nábor a vytvoření pracovních míst;
- zajištění provozu dohledového centra.



Přínosy zaměstnání v sociálním podniku

- zlepšení finanční situace;
- možnost osamostatnit se, najít si například vlastní bydlení;
- smysluplné zaměstnání, které se „stalo koníčkem“;
- zlepšení vztahů s osobami blízkými.



Hodnocení sociálního podniku ze strany zaměstnanců

- dobrá atmosféra na pracovišti, příjemné pracovní prostředí;
- prostory přizpůsobené potřebám zaměstnanců;
- učení se novým věcem;
- zajímavá práce, požadavky klientů jsou různorodé.



Možnost nalézt si zaměstnání mimo sociální podnik

- získání potřebné praxe a zvýšení sebedůvěry podporuje nalezení si zaměstnání také mimo pracovní podnik;
- mimořádně náročná práce, která však zaměstnancům poskytne prostor pro získání dovedností, které jsou dobře využitelné na trhu práce.



Specifické potřeby zaměstnanců

- bezbariérový prostor;
- pracovníci nemají příliš specifické potřeby, je pro ně důležité najít zaměstnání, ve kterém nebude jejich zdravotní postižení překážkou z důvodu obav na straně zaměstnavatele.



Udržitelnost sociálního podnikání

- sociální podnik je i nadále udržitelný, konkurenční výhodou je jedinečnost a kvalita poskytovaných služeb;
- důležité je získávání zpětné vazby, která je ukazatelem kvality i možností rozvoje;
- základem pro udržitelnost podniku je důraz na výběr zaměstnanců, kteří budou poskytovat kvalitní podporu klientům, budou spolehliví a ochotní se učit novým věcem.



EVROPSKÁ UNIE
Evropské strukturální a investiční fondy
Operační program Praha – pól růstu ČR



socio.factor
sociální firma | výzkum a vzdělávání | služby