

Sociální přidaná hodnota podnikání:

Jak ji identifikovat,
vymezit a využít

Příručka (o cestě)
k sociálnímu
auditingu



v sociálním
podnikání

Svaz českých a moravských výrobních družstev



evropský
sociální
fond v ČR



OPERAČNÍ PROGRAM
LIDSKÉ ZDROJE
A ZAMĚSTNANOST

PODPORUJEME
VAŠI BUDOUCNOST
www.esfcr.cz

Sociální přidaná hodnota podnikání:

Jak ji identifikovat, vymezit a využít

Ing. Lucie Brančíková
Svaz českých a moravských výrobních družstev

*Na cestě k úspěchu leží překážky.
Jak je překonat
vyhnout se jim
nebo je předvídat.....*

Projekt je financován z prostředků ESF prostřednictvím Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost a státního rozpočtu ČR.

Social added value: its definition, determination and potential utilisation by social entrepreneurs

English summary

The handbook's main goal is to introduce a relatively new term – “social added value” (SAD), other related expressions and possible implications connected with the identification of the SAD by social entrepreneurs and their stakeholders. The handbook was written within the project “Post start-up support in social entrepreneurship” based on the international co-operation of two partners: Union of Czech Production Co-operatives, from Prague, and PARTAS, based in Dublin; and financed from European Social Fund and the Czech national budget. The target readers are: Czech social entrepreneurs; co-operative representatives and their stakeholders; as well as the wider audience; and public authorities with the aim to help them recognize and better evaluate the activities and outcomes of the organizations they support; but also any business organization striving to prove the credibility of their CSR strategy. The aim of the handbook is to enhance their co-operation and stress the potential mutual (or multilateral) benefits. The practical outcome of this work are tips and suggestions on how to write an easy “Social impact report”, which the author calls “The report on achievements”. The handbook could also be considered as a part of an “awareness campaign”, the aim of which is to clarify the essence and potential of social entrepreneurship in the Czech Republic, the sector yet very young and unexplored.

Key words: social entrepreneur, stakeholder, social added value, triple-bottom line, co-operative

OBSAH

English summary	3
Předmluva – Proč tato publikace vznikla	5
Krátké představení partnerů projektu – PARTAS, SČMVD	6
Komu je tato publikace určena – na začátek malý test	7
Úvod – cíle publikace	8
1. kapitola: Společenský přínos sociálního podniku	9
“Zpráva o zásluhách”, mapa stakeholderů/zainteresovaných partnerů	10
Jak definovat sociální misi: “Proč dělám to, co dělám?”	12
“Jaký je váš sociální cíl/mise/poslání?”	13
“Vytvářím i já přidanou společenskou hodnotu?”	13
Shrnutí	14
2. kapitola: Pro zainteresované partnery	16
Kdo je tedy ten sociální podnikatel?	16
„Social“ není sociální, aneb sociální podnikatel není „charita“	17
Hodnota	18
Jak tedy hodnotit společenskou přidanou hodnotu sociálního podniku?	19
3. kapitola: Měřit, hodnotit? Kde vůbec začít?	20
Poznatky a poznámky – měření sociální přidané hodnoty	20
Jaký je tedy rozdíl mezi sociálním podnikem a podnikem hlásícím se k CSR?	22
4. kapitola: Synergie - propojení CSR nadnárodních společností se sociálními podnikateli a neziskovým sektorem	23
Příklady ze zahraničí: Fjällbete, Social Entrepreneurs Ireland, IB West, Danone a Grameen	23
Analýza příkladů ze zahraničí – jak číst mezi řádky	25
5. kapitola: Pracovně-integrační sociální podnik aneb tajný kód „WISE“	27
Zaměstnávání OZP	27
Triple-bottom line	28
Různé úrovně a „dimenze“ přístupu k zaměstnávání ZP:	29
Kvalita pracovního místa pro OZP a okruh možných měřítek pro sociální podnik typu WISE	30
Jak posuzovat přidanou hodnotu družstva?	30
Závěr	33
Slovník	35
Poděkování	37

Předmluva

Proč tato publikace vznikla

V rámci projektu Aftercare v sociálním podnikání, financovaném z programu mezinárodní spolupráce ESF a rozpočtu České republiky, se jeho partneři SČMVD a irský PARTAS zaměřili na výměnu know-how a zkušeností v oblasti podpory sociálních podnikatelů a sociálních podniků. Dlouhodobé zkušenosti ukazují, že klíčovou podmínkou jsou vztahy a vazby organizace/sociálního podniku k jeho okolí. Při zahájení podnikání si musí stanovit nejen podnikatelské/finanční cíle, podnikatelský plán, ale i cíle sociální. Největším uměním je udržovat je v rovnováze a k tomu, minimálně na začátku své životní cesty, sociální podniky potřebují pomoc a podporu. Další potřeby, ale i překážky a problémy, se kterými se sociální podnikatelé setkávají, jsou popsány v Manuálu pro přežití sociálního podnikatele, který se s příručkou, kterou právě držíte v ruce či máte před sebou na obrazovce, částečně doplňuje.

Tato příručka by měla být jednoduchým průvodcem prvotními kroky a krůčky, které předcházejí velmi zajímavému procesu, který lze popsat jako evaluace/hodnocení pozitivního přínosu sociálních podniků a podnikatelů pro společnost. Hospodářské výsledky jsou důležité pro kontrolu toho, jak si stojíme ekonomicky, jestli máme na výplaty a jak budou vysoké daně. Společnost však mnohdy zajímají výsledky jiné – jaké hodnoty vytváříme v rámci dané obce či regionu, jaké přinášíme možnosti a služby, možnosti individuálního růstu pro zaměstnance, kvalita pracovního místa a čím dál více kvalita našich výrobků a jejich šetrnost k životnímu prostředí, dlouhá životnost i jednoduchá likvidace bez zátěže příštích generací, až výrobek doslouží.

Mnohdy však zákazníci, úředníci ani lidé z okolí netuší, co vše za vaším výrobkem stojí. Nejsou si vědomi a tudíž ani nemohou ocenit to, že např. investujete do kvalitního a přístupného pracovního prostředí, aby u vás mohli být zaměstnaní lidé s handicapem, že je vzděláváte, že tím vlastně i podporujete jejich rodiny a v širším měřítku obec či region, ve kterém působíte. Prostřednictvím zaměstnání a s tím souvisejícím vzděláváním a rostoucí mírou odpovědnosti, se původně „znevýhodnění“ stávají samostatnější a nezávislejší. Od toho se odvíjí mnoho pozitivních dopadů na jejich rodinu (minimalizace zátěže, extra příjem, ostatní členové, kteří o znevýhodněného pečovali, si mohou najít zaměstnání na částečný či plný úvazek, atd.), okolí (pozitivní příklad, motivace, osvěta), stát (daně, odvody, minimalizace výdajů na zdravotní péči) – příkladů je mnoho a každý je individuální. Je však potřeba právě ten váš pozitivní příklad a výsledky zveřejnit a přesvědčit zákazníky, že má smysl koupit si právě váš (samozřejmě) kvalitní, mnohdy ručně vyráběný a originální výrobek. Ukazuje se už dlouhou dobu, že tento popis, popis historie, vaší strategie v oblasti sociální a životního prostředí, toho, že i třeba vy osobně jste to díky svému handicapu neměli jednoduché, je tou nejlepší reklamou – a co teprve, pokud je to skutečně pravda!

Možnost prokázat tuto důvěryhodnost často přispívá nejen k loajalitě vašich zákazníků, ale vytváří dlouhodobé vztahy a neformální partnerství s jinými organizacemi, odborníky, nadšenci a dobrovolníky, kteří vám mohou a budou ochotni pomoci překonat různé překážky a těžké (i životní) křížovatky. Za takové nahlédnutí pod pokličku, za poodhalení některých informací o tom, co a jak děláte, ten přínos určitě stojí.

Nejedná se o úspěch, který se dostaví přes noc, ale o budování dlouhodobých, ale o to trvalejších vztahů. Je jasné, že jenom vy můžete přijít na ten správný recept jako variaci této, velmi základní, kuchařky pro začátečníky.

Tato publikace spolu s Manuálem pro přežití sociálního podnikatele je výstupem projektu Aftercare v sociálním podnikání. Pro obě publikace platí společné heslo: „Nechceme radit

podnikatelům, ale naučit je, aby si poradili sami.“ Ty, co ještě nezačali, chceme inspirovat a vybavit radami na cestu úspěšného sociálního podnikatele. Na tuto publikaci budou dále navazovat i výstupy pracovní skupiny „Měření“ (sociální/společensky prospěšné přidané hodnoty), projektu mezinárodní spolupráce TESSEA, financovaném z ESF a rozpočtu ČR. Tento projekt je zaměřen na podporu infrastruktury pro rozvoj sociální ekonomiky v ČR.

Autorka
Praha 30. 6. 2010

Krátké představení partnerů projektu

PARTAS

PARTAS

Organizace Partas je sociální podnik se sídlem v Dublinu (právní forma organizace - Guarantee company without a share capital). Jako první v Irsku začala rozvíjet a šířit myšlenky sociální ekonomiky a sociálního podnikání. Byla založena roku 1984 jako obecně prospěšná společnost na podporu vytváření pracovních míst a sociální inkluze. Od roku 1997, kdy zřídila sekci sociální ekonomiky, poskytuje podporu neziskovým organizacím a podnikům podnikajícím za účelem dosažení sociálních cílů, buduje kapacity, podporuje rozvoj komunit a ovlivňuje politiku na místní i národní úrovni. Realizovala a podílela se na realizaci mnoha národních i mezinárodních projektů. Jednou ze stěžejních činností organizace je poskytování mentoringu a výcviku manažerům sociálních podniků.

Partas je unikátním příkladem sociálního podniku, který úzce spolupracuje s řadou sociálních podniků, komunitních center a dalších iniciativ, občanských sdružení i škol v Irsku. Jeho zkušenosti vycházejí z odlišného prostředí a podmínek včetně legislativních. Přesto jsme v průběhu několika let spolupráce došli ke shodě ve většině příčin a problémů, které provázejí sociální družstva i podniky v Irsku a v České republice.

SČMVD



Svaz českých a moravských výrobních družstev je občanským sdružením právnických osob – výrobních družstev s novodobou tradicí od roku 1953, historie družstev a jejich sdružení sahá až do přelomu 19. a 20. století. Většina družstev je průmyslových a řemeslných, přibývá však i netradičních činností. Specifickým znakem svazu jsou desítky let tradice několika desítek družstev v oblasti zaměstnávání osob se zdravotním postižením. Většina jeho členů - družstev sociálního zaměření má tuto specifickou historii. Zřejmě vlivem účinných nástrojů podpory zaměstnávání osob se zdravotním postižením je tento sociálně – společenský cíl nejčastějším i u nově vznikajících sociálních družstev a podniků.

Forma družstva je jedním z typických pilířů sociální ekonomiky, také proto je logické, že již od roku 1996 se SČMVD zabývá širším pojetím sociálního podnikání. Spolupracuje nejen v rámci evropských a světových družstevních struktur, ale samozřejmě i v národní tematické síti ČR.

Svaz stál u řady projektů v rámci iniciativy EQUAL ESF, v rámci projektu „Sociální družstva a podniky“ (2005 – 8) přispěl ke vzniku nejméně 17 družstev a podniků, v rámci propagačního projektu „Podnikání v sociální ekonomice“ (2008) vytvořil propagační film a edici deseti publikací, působí dál v řadě projektů, kde spolupracuje s řadou partnerů, včetně neziskových organizací a vysokých škol.

Komu je tato publikace určena?

Malý test na začátek:

1. Je pro Vás důležité, aby osoby ve Vašem okolí, zákazníci či organizace, se kterými spolupracujete, porozuměli vašim záměrům, cílům, tomu, co, proč a hlavně jak děláte nad rámec Vaší podnikatelské činnosti a zákonných povinností? Aby rozuměli tzv. společenské přidané hodnotě, kterou vytváříte, včetně pozitivních dopadů na životní prostředí, život ve Vaší obci, na Vaše zaměstnance – ty původně sociálně znevýhodněné a nezaměstnatelné, zdravotně handicapované, ale i ty další, zdánlivě bez znevýhodnění, kteří pocházejí z regionů zasažených strukturálními změnami, ekologickými zátěžemi a sociopatickými jevy?

Stačí například to, že zaměstnáváte místní lidi, nabízíte specifické služby a péči svým klientům i zainteresovaným partnerům, že jim rozumíte, že probouzíte místní život, kulturu, vracíte se k tradicím, navracíte dané obci či regionu jeho hrdost, chováte se společensky odpovědně, a to i k životnímu prostředí, že nabízíte pracovní příležitosti co nejbližší lidem, a proto se za nimi nemusí stěhovat či dojíždět do velkých měst, že mají šanci na lepší a kvalitnější život – díky vám.

2. Uvědomujete si všechny souvislosti a dopady své podnikatelské činnosti na okolí – přínos i negativa?

3. Můžete všechny tyto pozitivní dopady prokázat?

4. Je pro vás podstatné být transparentní, otevření, komunikovat se svými partnery a zainteresovanými osobami či skupinami (stakeholdery)?¹

5. Uvědomujete si, jak důležité by pro vás bylo tyto jevy zachytit, ohodnotit, změřit a zlepšit tak jejich řízení, plánování a tudíž výkon?

6. Umíte přijmout zodpovědnost a opatření za možná negativa, která svým podnikáním způsobujete?

7. Máte dlouhodobou strategii, jak snižovat svůj negativní vliv a naopak posílit výkon podniku v oblasti společenského přínosu?

8. A jsou si Vašeho přínosu pro společnost Vaši zainteresovaní partneři vědomí?

Pokud se danými otázkami zabýváte pravidelně, již od založení svého podnikání, velmi pravděpodobně budete sociálním podnikatelem nebo podnikem sociálně odpovědným, pro které je tato publikace určena. Možná o zahájení sociálního podnikání zatím pouze uvažujete.²

Pokud jste si podobné otázky dosud nepoložili, ale odpověděli jste kladně kromě otázky číslo 3. a 8., je tato publikace vhodná právě pro Vás. Pokud se Vás tento test zdánlivě netýká, může to stále znamenat, že právě Vy možná patříte mezi tzv. stakeholdery/zainteresované partnery nějakého sociálního podniku nebo neziskové organizace. I Vy jste tedy vítaným členem.

¹ Otázky podle dokumentu Social Audit, Social Enterprise Magazine, <http://www.socialenterpriselive.com/>

² Abyste se vyhnuli případným chybám v začátcích svého společensky přínosného podnikání, přečtěte si i druhou publikaci, která v rámci projektu Aftercare v sociálním podnikání vznikla s trefným názvem "Manuál pro přežití sociálního podnikatele".

Publikace by Vám měla zprostředkovat informace, jak jste pro sociální podnik důležití, co od něj očekávat a jaké informace byste od něj mohli či měli vyžadovat na oplátku za Vaši podporu, aby byla vaše spolupráce přínosná pro obě strany a navíc vytvářela potřebnou synergii. V sociálním podnikání totiž mnohdy platí, že $1 + 1 = 3$. Toto není reference ke špatnému hospodaření, ale právě naopak. Při spojení vhodných partnerů je možné vytvořit prostřednictvím synergie nesmírnou společenskou přidanou hodnotu, která přispěje k pozitivním změnám ve společnosti a udržitelnému místnímu rozvoji.

Ať už jsme v roli zaměstnance, člena družstva nebo nějakého spolku, podnikatele, občana, rodiče a k tomu všemu daňového poplatníka, všichni jsme svým způsobem v tom nejširším slova smyslu zainteresovaným partnerem. Náš život ovlivňuje legislativní prostředí, mezinárodní vztahy, stav životního prostředí, chování nadnárodních firem stejně tak, jako sousedů v okolí nebo místního zastupitelstva. Je naším právem, ale i povinností vyžadovat od nich (politiků, firem, místních zastupitelů, organizací) informace, co, jak a proč dělají, proč dospěli k určitým rozhodnutím, proč se v určité situaci nezachovali třeba jinak. Uvědomme si tuto naši roli lépe. Snad Vám tato brožurka zprostředkuje nové a podnětné informace.

Úvod

V předmluvě jsem se zmínila o důležitosti nechat pravidelně zákazníky a jiné důležité osoby z prostředí, ve kterém podnikáte, nahlédnout, co se skrývá "pod pokličkou". Mnohdy budou fascinováni, co všechno zvládáte a přitom třeba ještě sami působíte v místním občanském sdružení, studujete a vše kombinujete s aktivitami jiných sociálních podniků. Vytváříte výše zmíněné synergie, abyste si vzájemně pomohli a byli tak schopni poskytnout co nejvyšší služby pro co nejširší spektrum a počet zákazníků, kteří je nutně potřebují; nabídnout smysluplnou a naplňující práci znevýhodněným spoluobčanům, dětem známých a mnohdy i svým vlastním. Zákazníci, se kterými jste v úzkém kontaktu, se jistě stanou loajálnější, protože vás budou znát osobně a vy zase budete přesně vědět, co ocení.

Často však budete muset čelit různým nátlakům – např. budete muset být schopni odpovědět druhým sousedům na to, proč si zrovna nemůžete dovolit přijmout i jejich znevýhodněného člena rodiny do zaměstnání. Zrovna je bude mást název sociální podnik a budou si jej často plést se sociálními službami a možná ještě častěji - s charitou. V této situaci musíte být schopni vysvětlit, že přijmutí dalšího zaměstnance není opodstatněné, protože pro něj prostě nemáte práci, nevzdělá si na mzdu a potenciálně může jeho přijetí ohrozit všechny ostatní zaměstnance a plánované projekty – tedy, jak říkáme – udržitelnost vašeho podnikání. "Vždyť na něj přece berete ty dotace, ne?!", bude pravděpodobná reakce okolí.

V této situaci už není tak jednoduché najít argumenty, tím spíš, že nás nepříjemně zaskočí, že naše aktivity někdy okolí považuje za samozřejmé, protože za ty dotace, co dostáváme, přece „musíme odvádět nějakou práci.“ Tyto situace jsou také poměrně časté a opakované vysvětlování vám ubírá čas a energii soustředit se na to podstatné – na vaši práci. Nachystejte se tedy na ně. Připravte si informace o tom, co a jak děláte, a hlavně proč a čeho v dlouhodobém horizontu chcete dosáhnout. Možná se už dlouhodobě usilovně snažíte o nápravu nějaké nespravedlnosti ve společnosti, o nějakou pozitivní změnu, absolvovali jste vleklá jednání s různými partnery, místními zastupiteli, Úřady práce, ale výsledek (zatím) nikde. Sdělte vašim zákazníkům, o co se snažíte, o co dlouhodobě usilujete, jakého pokroku jste zatím dosáhli a jaké jsou důvody dosavadního neúspěchu. Můžete tak najít i vhodného spojence, který vám s tím pomůže, jen by ho to třeba jinak nenapadlo.

Většina ostatních podniků je orientována na okamžitý profit a jeho maximalizaci, využití zdrojů a nacházení nových příležitostí kdekoli je to momentálně výhodnější. Nemají vůbec žádnou vazbu ani pocit odpovědnosti vůči svému okolí a komunitě, ve které majitelé vlastně ani nežijí.

Pokud už jste se rozhodli pro ne zcela snadnou životní dráhu sociálního podnikatele (často je to osud! :-), využijte na první pohled „nevýhod“ tohoto odpovědného přístupu k podnikání jako svou zbraň. Přeměňte je ve svou konkurenční výhodu.

Tato malá příručka nemůže bohužel obsáhnout všechny detaily a souvislosti, ty jsou mnohdy velmi rozdílné a individuální, nenabízí ani jednoduché řešení či dokonce univerzální návod, jak čelit některým zkresleným názorům okolí a ignorantům,

pokusí se však:

- Vysvětlit vám základní – mnohdy matoucí - termíny a pojmy.
- Informovat vás o tom, co je přidaná (sociální, environmentální, společenská) hodnota, kterou sociální podnikatelé jako vy vytváří, a usnadnit vám tak práci při sestavování vlastní verze, která vám bude pasovat „na tělo“. Vašemu okolí by to mělo usnadnit pochopit souvislosti a snad i trochu jinak přemýšlet.
- Provést vás základními kroky k napsání vlastní rozšířené výroční zprávy nebo informačního letáku, kde zdůrazníte vaše zásluhy v oblasti sociální a ekologické, ale kde zároveň popíšete, jak jsou provázané s vaším podnikáním a jak jedno bez druhého nemůže existovat. Vždyť – jak byste jinak všechno to „dobro“ financovali? Cílem je čtenáře příjemně šokovat nebo minimálně překvapit a zaujmout. Při druhém čtení jej potom přimět k zamyšlení a přinejlepším – k akci.
- Představit vám základní literaturu, zdroje a odkazy na toto téma, v češtině jsou pouze minimálně – hlavní předností této brožurky tedy je, že vám dává příležitost z těchto dokumentů nepřímo čerpat (všechny za vás přečetla autorka).
- Pro ty, co se chtějí dozvědět více, a hlavně zkontrolovat ideální postup a možnosti jak na ... tu vaši první vlastní „zprávu o zásluhách“, je zde přímý kontakt:
brancikova@scmvd.cz

1. Společenský přínos sociálního podniku

Napsat kvalitní zprávu chce trochu sebevědomí, trochu kritického přístupu, deci dobrého vína a špetku „alchymie“. Můžete to zvládnout jen tak, chce to jen tu správnou inspiraci, kterou snad naleznete i dále na těchto stránkách, i když můžete být později obviněni ze zaujatosti a neobjektivitu. To prakticky vždy, pokud budou výsledky pozitivní. S tím je zapotřebí se smířit. Ale i zapracovat na „důkazech“, že máte pravdu – že vaše zpráva není další „klamavá reklama“, která je všude kolem nás.

Je těžké psát sami o sobě, hlavně v české společnosti je to považováno za nemístné vychloubání – vždyť přece „kvalitní produkt si svého zákazníka najde,“ a „každý přece ví, co dělám!“ Bohužel – neví. Zákazník se opravdu zřídka kdy rozhoduje na základě racionálního uvažování. Je potřeba mu pomoci si vytvořit nějaký názor a ve svém vlastním zájmu musíte zapracovat na osvětě.

Pro ty, co se nechtějí chválit, i když pro to mají mnoho důvodů a dobrých výsledků, přišli v zahraničí na vhodné řešení – **nechte vaše stakeholdery, ať zprávu napíší za vás!**

Míra vašeho přínosu přeci záleží na tom, jak jej vnímají oni. Co pro ně vy, vaše výsledky a existence vašeho sociálního podniku znamenají! Až potud to tedy vypadá jednoduše a jednoduché to určitě je. Míra rozsahu, komplexity a orientace na detail záleží pouze na vás, vašich potřebách a možnostech využití těchto informací. Nemá smysl začínat komplikovanými zprávami, hledat podklady a důkazy, měřit, co se změřit dá a často i nedá. Pokud nemáte pravidelný kontakt se svými stakeholdery, podobným komplexním zprávám pravděpodobně stejně neporozumí a nebudou motivováni je ani číst.

Začátek celého procesu tedy záleží na dvou zásadních věcech:

1) vaši motivaci, proč jste se stali sociálním podnikatelem a čeho tak chcete dosáhnout – tedy vaše cíle. V zahraniční literatuře používají termín „sociální poslání/mise“. Jak jsem již zmínila výše, být sociálním podnikatelem je často osud, motivace je často velmi individuální, osobní a díky tomu silná. Při zahájení podnikání byste si tuto misi měli definovat, dále uvidíte jak.

2) zda máte jasnou představu o tom, kdo je pro vás klíčový zainteresovaný partner. Nejlepší je udělat si „mapu“, tedy přehled, kde si zaznamenáte veškeré aktéry ve svém okolí, se kterými na sebe vzájemně působíte a bez kterých se neobejdete – včetně zaměstnanců, členů, konkurence, obecních zastupitelů. Potom se na tuto „mapu“, která může mít podle vašeho osobního založení podobu chaotických pospojovaných barevných bublin, které budou vyjadřovat různé provázanosti a vztahy (můj vlastní přístup) nebo pomocí spořádané tabulky, která následuje dále, podíváte z jiného úhlu. Položíte si otázky:

- Kdo z těchto stakeholderů, má zásadní vliv na to, jak naplňuji svou sociální misi a své cíle v této společensky prospěšné oblasti?

- Kterí z nich jsou důležití z mého pohledu jako hlavní cílová skupina příjemců mé pomoci?

Těmito stakeholdery/zainteresovanými partnery se začneme zabývat podrobně a „zprávu o zásluhách“ budeme dávat dohromady spolu s nimi.

Vybráním pouze klíčových zainteresovaných partnerů, kteří mají přímý vliv na vás a vy na ně ve vztahu k naplnění vašich sociálních (ekologický, i ekonomických) cílů si usnadníte práci. Když se podíváte na následující tabulku, která je pouhým vybraným příkladem, zjistíte, že zájmy mnohých zainteresovaných partnerů se jinak vzájemně liší a bývají i v konfliktu. Musíte si tedy jejich postavení k vám vždy vyložit z nějakého konkrétního pohledu – a tím je právě: sociální mise.

Stakeholder	Strategie/vztah k sociální misi / poslání	Finance/ Zdroje	Trh/ podnikatelské prostředí
Zákazníci	■		
Občané	■		
Členové družstva	■	■	
Zaměstnanci	■		
Dobrovolníci	■	■	
Investoři/ dárci/sponzoři		■	■
Klíčový/i dodavatel/é	■		■
Státní správa - daně		■	
Místní samospráva/ Obec	■		
MPSV/Úřad práce		■	
Jiná ministerstva		■	■

V rámci projektu „Aftercare“ byli družstvy a sociálními podniky vybráni následující klíčoví zainteresovaní partneři:

- Firmy, výrobní závody, podnikatelé
- Místní samospráva a státní správa, zaměstnanci
- Úřady práce
- Pečovatelské služby
- Svazy vozíčkářů, rehabilitační centra, školy pro postižené děti.
- Dodavatelé a odběratelé
- Městský úřad

Potom si zkuste odpovědět na následující otázky a nejlépe je rovnou položte svým klíčovým zainteresovaným partnerům.

- Jaké informace od nás očekávají a proč?
- Jaký je nejlepší způsob vzájemné komunikace?

Také je možné rozdělit si zainteresované partnery ve vztahu k jejich roli a moci ovlivnit určité specifické procesy a rozhodnutí na různých úrovních – finance, legislativa, zaměstnávání osob se ZP, atd. Podle tohoto rozdělení určíme i obsah a rozsah informací, které jim o vlastní organizaci chceme a budeme sdělovat, stejně tak jako vhodnou formu, rozsah a frekvenci tohoto sdělení.

Je tedy každopádně vhodné a žádoucí se zainteresovanými partnery, aspoň s těmi klíčovými, udržovat pravidelné styky – přinejmenším zdvořilostní. V mnoha případech jsou však tyto vztahy více než profesionální, časem se stávají i přátelské až vřelé. Celý proces může být příjemnou společenskou událostí, příležitostí, jak si popovídat a neformálně probrat život.

Potom pro vás nebude problém umět odpovědět i na následující otázky – budete znát názor svých zaměstnanců, inspirujete se odpověďmi vašich zákazníků a poučíte se doporučením např. kolegy ze spřátelené neziskové organizace, se kterým jste začali spolupracovat a vzájemně si pomáháte, protože máte v podstatě společnou sociální misi – i když ekonomické a jiné cíle jsou rozdílné.

- Jaký finanční a citový/emocionální zájem mají na výsledcích naší práce? Je pozitivní či negativní?
- Jaký je jejich největší motiv s námi spolupracovat?
- Jaký je jejich současný názor na naši práci, výsledky? Je tento názor založen na správných/pravdivých informacích?
- Kdo nejvíce ovlivňuje jejich názor všeobecně, a kdo ovlivňuje jejich pohled na naši organizaci? Nejsou náhodou i tyto osoby vlastně zainteresovaným partnerem organizace?
- Pokud jejich názor a vztah k naší organizaci není pozitivní, co by pomohlo tento názor změnit?
- Pokud si myslíte, že je nepřesvědčíte změnit názor, jakým způsobem jste připraveni této opozici/konkurenci čelit? Jaké informace a podklady k tomu potřebujete?
- Koho ještě mohou ovlivnit ve vztahu k vám? Jak přesvědčit tyto osoby/organizace nebo vlastně zainteresované osoby? ⁴

Bude vás především zajímat, zda existují rozdíly v jejich a vašem vnímání vašich výsledků a jejich potřeb, úrovně služeb/výrobků, prostředí, toho, co souvisí s vaší sociální misí. Hlavním důvodem je nalézt příčiny tohoto rozdílu a možnosti nápravy. Nalézání řešení, hledání odpovědí na otázky v souvislosti s vytvářením „zprávy o zásluhách“ tedy přispívá i k **zefektivnění vašich aktivit a procesů uvnitř sociálního podniku, k lepšímu řízení, k odbourání zbytečných aktivit, které považujete za důležité pouze vy sami a které zainteresovaní partneři ani po vaší intenzivní osvětové kampani prostě nepřijmou.**

Výsledek těchto jednání by měl vést k lepšímu a užitečnějšímu zaměření a funkci celého sociálního podniku. Nejde přece o to vytvářet zbytečné organizační struktury bez tahu na branku, chceme vidět nějaké hmatatelné výsledky naší činnosti, které nás povzbudí k další práci (je to mnohdy jediná odměna za to, co děláme). Lepší informace o tom, co se kde šustne, a co si o nás a našich výrobcích myslí, zase logicky povede k úspěchům v podnikání. **Tuhle cestu si ale každý podnikatel musí vyšlapat sám, vytvořit si kontakty a udržovat je.** Dobrá zpráva je, že časem se pro své okolí stanete prakticky nepostradatelnými a konkurence vám je jednoduše neodloupí.

⁴ Podle http://www.mindtools.com/pages/article/newPPM_07.htm

Jak definovat sociální misi?

Ne každý zahajuje své aktivity v oblasti sociálního podnikání spořádaně a uvědoměle, jak doporučují příručky a zahraniční a tuzemská literatura. 99 % začíná právě naopak – mnohdy překotně a chaoticky, při prvotním nadšení a pohlčení sociálním podnikáním a vizí svých možností a výsledků. Jiní naopak začínají opatrně, ale opět ne organizovaně a podle příruček. Rázi spíše zásadu: Pokus – omyl. Mnohdy začínají několikrát, než se jim podaří podnikání dostatečně rozjet.

Ať už patříte k jednomu či druhému, ale i v případě, kdy postupujete spořádaně a účelově – např. podle projektové či grantové výzvy - uvědomte si, čeho chcete dosáhnout, jak a co vás k tomu motivuje. Bude vás to téma, ten cíl a případná cílová skupina zajímat i za rok, dva a déle? Jste ochotni tomu obětovat peníze, čas, energii, dovolené? Pokud jste právě sami sebe přesvědčili, že jste na správné cestě, zkuste to napsat – jednou, dvěma jednoduchými srozumitelnými větami. To je definice vaší sociální mise. A když už ji máte, proč si ji nedat na vlastní webové stránky, materiály, kratší hesla třeba i na vizitky. Navazujete tak komunikaci s okolím, vysíláte signál o tom, jací jste a čeho chcete dosáhnout.

Pro vaši inspiraci uvádím odpovědi některých irských sociálních podnikatelů, kteří spolupracují se Social Entrepreneurs Ireland (<http://www.socialentrepreneurs.ie/>)⁵, na otázku:

„Proč dělám to, co dělám?“

„Chci změnit vnímání drogové závislosti v Irsku a zmírnit stud a stigma, které ji v naší společnosti provázejí.“ Frances Black, The RISE Foundation

„Umožnit předškolní vzdělání všem našim dětem, protože jediné vzdělání nabízí východisko z chudoby a znevýhodnění.“ Dara Hogan, Fledglings Childcare

„Mým cílem je poskytnout lidem možnost získat nové dovednosti a zaujmout ekologicky – přátelský postoj oproti plýtvání – konzumerismu, odpadkové kultuře, které dnes v Irsku převládá.“ Anne Bedos, Rothar

„Spolupracuji s rodinami osob, které jsou ve vazbě, protože jsou skutečně důležité na jejich cestě ze začarovaného kruhu recidivy.“ Janie Walthew, Prisoners' Families Infoline

„Chci dokázat dětem, že kvalitní, správně použité a uvažené suroviny jsou vynikající. Toto poznání je důležitou životní hodnotou a dovedností, kterou dnes již mnohé rodiny neovládají.“ Victoria Mackechnie, Kids in the Kitchen

⁵ Nedávný hospodářský růst Irska bohužel neznamenal výrazný přínos pro již znevýhodněné osoby a skupiny, které jej nemohly nijak využít, ani vláda nepamatovala „na zadní vrátka“ a využití hospodářského růstu k vytvoření udržitelného systému podpory těchto skupin. Hospodářská krize následně zasáhla Irsko velmi významně, a to nejen nadnárodní společnosti, ale opět na ni doplatili ti nejzranitelnější. Navíc hospodářský růst způsobil i další problémy – Irsko se stalo atraktivním pro imigranty, z nichž mnozí zůstali. Sociální podnikatelé se již dlouhodobě snaží tuto situaci změnit k lepšímu. Nejvýznamnějšími problémy, kterými se v Irsku zabývají, jsou: Sociální integrace, skupina mladých lidí a dětí, souvisejícího se vzdělávacími programy, předškolní vzdělávání a učení, osoby s mentálními a psychickými poruchami, skupiny imigrantů a kočovné skupiny, problémy související s životním prostředím a udržitelným místním rozvojem, následují osoby zdravotně znevýhodněné a senioři. Tato poznámka je pravděpodobně nezbytná k tomu, abychom pochopili odpovědi a osobní motiv irských sociálních podnikatelů. *Bez kontextu by se nám nemusely na první pohled možná zdát tak významné.*

A jak odpovíděli účastníci mezinárodního semináře projektu Aftercare v sociálním podnikání z řad sociálních družstev a podniků na otázku:

„Jaký je váš sociální cíl/mise/poslání?“

- „Umožnit naplnění cílů družstevníků (členů) – našim podnikáním šetříme finanční prostředky měst a obcí, tím způsobem, že využíváme komerčního prostředí k výrobě a údržbě městského mobiliáře.“
- „Vytváření pracovních míst a zaměstnávání osob se ZP; služby pro osoby sociálně slabé (OZP, senioři, ženy na mateřské dovolené) – rozvoz obědů, jídelna, prádelna, mandlovna.“
- „Poskytování služeb seniorům pro jejich „aktivní stáří“ formou, kterou si sami zvolí. Ke každému klientovi přistupujeme individuálně a snažíme se vyslyšet jejich přání a pomoci jim tím, že věci uděláme tak, jak si přejí. To jim pomáhá překonat situace, kdy najednou zjistí, že už vše nezvládají tak, jako dříve. Nahrazujeme jim také rodinu.“
- „Vytváření kvalitních pracovních příležitostí pro OZP, odstraňování předsudků (zaměstnáváme OZP – 96 % - a snažíme se jim zajistit vhodnou práci a pracovní prostředí. Slušnost a etický přístup je samozřejmostí. Kvalitní výrobky – nezbytnost. Důraz na spoluzodpovědnost zaměstnanců. Vyrobit a prodat tolik, aby se firma mohla rozvíjet a zaměstnanci měli podíl na zisku (prémie, osobní příplatky). Vytvořit malé „rodinné“ pracovní kolektivy a využít možnosti pracovat pro větší firmy přímo v jejich areálu. Zaměstnat lidi – OZP z blízkého okolí – eliminovat dlouhou dobu dojíždění).“
- „Navrácení jakkoliv hendikepovaných na pracovní trh. Umožnění vlastní realizace. Výroba pomůcek pro zdravotně postižené, poradenství, volnočasové aktivity.“
- „Vytváříme pracovní příležitosti pro lidi ze ZP a vytváříme prostor pro rozvoj jejich dovedností využitelných pro jejich budoucí uplatnění na otevřeném trhu práce.“
- „Vytvářet pracovní podmínky pro OZP, jako nástavbu soc. terapeutických dílen, podpora OZP na ÚP rozvojem vlastních podnikatelských aktivit v regionu s vysokou nezaměstnaností, samofinancování sociálního programu družstva ve prospěch mládeže se ZP.“

Z odpovědí vašich zainteresovaných partnerů se tedy dozvíte, jestli jim vaše činnost přináší prospěch a užitek. Na vaši činnost se můžeme dívat ale i na úrovni celospolečenské, která souvisí s vaší sociální misí. Ta přece vyjadřuje vaše přání něco změnit, ovlivnit, mít pozitivní efekt na vaše okolí, obec, region či celou společnost. Pokud se vám daří vaše sociální cíle skutečně naplňovat (a to víte právě od zainteresovaných partnerů), můžeme o tomto pozitivním vlivu na společnost mluvit i jako o „přidané společenské hodnotě.“

Vytvářím i já přidanou společenskou hodnotu?“

To zjistíte velmi jednoduše, pokud:

- si uvědomíte okruh Vašich zainteresovaných partnerů (sestavíte si jejich mapu, přehled)
- zjistíte jejich potřeby a očekávání;
- upravíte Váš podnikatelský záměr, sociální/společenské cíle, strategii tak, abyste byli schopni tato očekávání naplnit.

Sociální podnikatelé jsou většinou skutečnými „hybateli“ a inovátory. Umí to s lidmi, ví kde a jak účinně pomoci, co je potřeba změnit, s kým se dát dohromady, aby to šlapalo. Může se stát, že pro některé zainteresované osoby budete jako sociální podnikatel – zaměstnavatel – znamenat vše, zvláště např. pro znevýhodněné zaměstnance.

Jejich zaměstnání pro ně znamená naprosto zásadní pozitivní změnu v životě, od které se odvíjejí další události, zlepšení v rodině a vztazích, zdraví a psychika, sebevědomí, nalezení životního cíle a motivace, vzdělání, získání pracovních i praktických dovedností, nezávislost.

Zkuste si o tom s nimi popovídat. Jistě vám rádi odpovídná na otázku: „Jakou největší změnu jsme přinesli do vašeho života?“

V tomto duchu můžeme tuto jednoduchou otázku upravit podle stakeholdera/zainteresovaného partnera, situace, účelu. Například zaměstnancům položíme otázku: „Co pro Vás znamená, že pracujete v naší organizaci/družstvu? Co se pro vás osobně změnilo, změnili jste se Vy?“⁶

Dozvíte se tak zajímavé životní příběhy a uvědomíte si svou roli a sílu, že jste mohli přispět k něčemu pozitivnímu. Pokud se snažíme zamyslet nad tím, jak případně onu „přidanou společenskou hodnotu“ změřit, je to velmi obtížné. Často jsou to právě tyto autentické příběhy, které umí vyjádřit vše. Můžete tedy i je, po domluvě s jejich „autorem“ a s jeho souhlasem, použít ve vaší „Zprávě o zásluhách“, o které jsem mluvila hned na začátku této kapitoly. Ne každý bude souhlasit, ale určitě se najde někdo, kdo se bude hrdě hlásit k tomu, čeho s vaší pomocí dosáhl a souhlas vám jistě dá.

Samozřejmě záleží na tom, komu je tato zpráva určena. Pro mnoho čtenářů je vložení takového příběhu určitě zpestřením dlouhého textu. Můžete je vložit i do běžné výroční zprávy a uvést všechna čísla a grafy do kontextu s vašimi skutečnými výsledky. Pokud vaším hlavním cílem není maximalizace zisku, jsou tyto příběhy možná nejdůležitějším a nejcennějším výsledkem, kterého jste dosáhli, tak proč se jich vzdávat jen proto, že nepatří do běžného formuláře. Vy také nejste – běžný podnikatel!

Shnutí:

Už si umíte představit konkrétní tvář nějakého sociálního podnikatele? A že rozhodně stojí za to jej v jeho úsilí podpořit? Pro jednoho je to totiž mnohdy sisyfovská práce. Nebo jste sociální podnikatel/ka přímo Vy? Určitě na to všechno nejste sám/sama, ale spolupracujete s celou řadou osob i dobrovolníků, obcí, s úřady, místní neziskovou organizací, jinými podnikateli nad rámec čistě obchodního vztahu či vztahu vymezeného zákonem. Tyto osoby, organizace a instituce jsou schopny ocenit Vaši práci a uvědomit si Váš přínos pro společnost a pro ně samé a není pro ně problém Vás podpořit, pomoci, poradit, věnovat Vám svůj volný čas a energii, upozornit na možné příležitosti a sdílet s Vámi své kontakty a zdroje, když je to zapotřebí. Mohou Vás dočasně podpořit i finančně, ale určitě ne za účelem maximalizace zisku – spíše formou „sousedské výpomoci“. Plně Vám důvěřují. Vědí totiž, že se jim ta „obětovaná příležitost“ přinejmenším vrátí, ale že je více než jisté, že Vy tuto jejich „investici“ nejlépe zhodnotíte. To jsou Vaši „stakeholderi“/zainteresovaní partneři. A možná i Vy jste zároveň i jedním z nich pro jiný sociální podnik.

Pokud mluvíme o přidané společenské hodnotě, nemyslíme tím úzký význam termínu „přidaná hodnota“ v ekonomice, ale veškerý, ne vždy čistě finanční, přínos/efekt sociálního podniku jeho zainteresovaným partnerům – tzv. trojí přínos („triple-bottom line“) – v oblasti

⁶ Tyto otázky tvoří základ tzv. techniky nejvýznamnější změny: MSC - The 'Most Significant Change' (MSC) Technique, kterou vypracovali Rick Davies and Jess Dart. Je určena především pro hodnocení rozvojových programů neziskového sektoru, mohou se jí však inspirovat i sociální podnikatelé. Může jim pomoci nejlépe vystihnout a definovat, jak a do jaké míry ovlivnili určitý vývoj ve společnosti nebo v čem ji změnili. Je používána v těch případech, kdy se jedná o změnu žebříčku hodnot ve společnosti, zlepšení kvality života a všeobecně „dobro“, které se tak špatně vyjadřuje čísly a indikátory. Zdroj: www.mande.co.uk/docs/MSCGuide.htm.

ekonomické, ekologické, sociální/společenské.

Termín přidaná sociální hodnota se zde většinou používá ke zdůraznění kontrastu k významu slova „profit“ – což je finanční ukazatel úspěšnosti podniku a finanční hodnoty, kterou představuje pro své vlastníky/akcionáře. Maximalizace zisku pro své vlastníky je hlavní motivací existence většiny běžných podniků a korporací. Cílem sociálních podniků je naopak maximalizovat hodnotu pro své zainteresované partnery, což mnohdy znamená přímo kompromis ve vztahu k maximalizaci zisku. Tyto podniky však ziskové být musí z důvodu již výše zmíněné nezávislosti na dotacích/grantech/darech, samostatnosti, udržitelnosti. Jedině tak mohou zajistit kontinuitu svých dlouhodobých projektů. Je to projev odpovědnosti vůči stávajícím zainteresovaným partnerům.

Časové hledisko je další zásadní rozdíl – oproti běžným podnikům a korporacím, jejichž cílem je maximalizovat zisk v co nejkratším možném období; sociální podniky naopak usilují o určitou změnu ve společnosti, napravení určitých jevů a problémů. To je dlouhodobé úsilí a z tohoto pohledu se jejich práce a výsledky také musí hodnotit.

2. Pro zainteresované partnery

Celý úvod a předchozí kapitola byly zaměřeny čistě na čtenáře, který se již ztotožnil s termínem sociální podnikatel a sociální podnikání. Čtenářům, kteří zatím o tomto přístupu k podnikání nic neví, ale předchozí řádky je zaujaly, nabízím trochu „definic“ a „vysvětlivek“, které se k sociálnímu podnikání vztahují. Roli „zainteresovaného partnera“ totiž v životě hrajeme v určitých vztazích a situacích sami, jak jsem to již popsala v Úvodu. Ne vždy si tuto roli uvědomujeme, i když bychom měli. Usnadní nám to totiž lépe se orientovat, uvědomovat si svá práva, motivaci, získávat si dodatečné informace nebo se zapojit do nějaké zajímavé aktivity, která pomáhá rozvoji místa, kde žijeme.

Kdo je tedy ten sociální podnikatel?

Podle různých definic by s velkou nadsázkou sociální podnikatel vypadal asi jako kříženec Richarda Bransona (zde si můžete dosadit podle libosti svého oblíbeného hrdinu – podnikatele tvrdáka, ale férového), Matky Terezy (milující obětavost, bezpečný přístav pro ty, kteří mají horší výchozí pozici než my ostatní, bojovník za jejich právo na důstojný a lepší život), ohaře (má „čuch“ na příležitosti a na lidi), Supermana (bojovníka proti zavedeným řádům a neřádům, korupci a byrokracii), Jánošíka (nebere však bohatým, „pouze“ svůj vlastní zisk), Járy Cimrmana (inovátora a dobrodruha), „grínpísáka“ (tedy člověka, kterému není lhostejná příroda – fauna a flóra - a otázky životního prostředí) a Jaromíra Jágra (chápej, týmového hráče). Sociální podnikatel si vlastně s nadsázkou říká o problémy. Přesněji, je orientovaný na řešení problémů a odpovědnost v oblasti sociální/společenské, ekologické a ekonomické.

Z výše uvedeného je jistě patrné, že se jedná o druh zvláštní, ale nesmírně vzácný a cenný pro společnost. Sociální podnikatelé existují i v České republice. Ty, kteří se k sociálnímu podnikání hrdě hlásí, můžete najít například na těchto stránkách: www.socialni-ekonomika.cz.

Mnohdy je však velmi obtížné je odhalit – ne každý se tím totiž chlubí nebo vůbec tuší, že vlastně sociálním podnikatelem je. Není to zatím velmi rozšířený pojem. Mnozí o sobě prohlašují: „Jsem podnikatel!“, a přitom jsou velmi společensky odpovědní a o zaměstnance, zvláště ty znevýhodněné, se starají jako o rodinu. Jiní zase prohlašují, že jsou nezisková organizace a přitom je patrné, že nemají daleko k sociálnímu podnikání. Nechtějí si však se slovem „podnikatel“ a jeho vesměs negativním obrazem a chápáním v české společnosti zadat.

Jejich osobní motivace je různá:

- touha po širším uznání ve společnosti a seberealizaci (s pozitivními důsledky a „prospěchem“ pro celou řadu „stakeholderů“ a jejich „dobrý pocit“),
- touha změnit určité zavedené a nefunkční/neefektivní principy a postupy řešení problémů ve společnosti či přístup politické reprezentace k nim,
- touha změnit názor veřejnosti na určité jevy ve společnosti a znevýhodněné skupiny,
- přispět ke kultivaci a transparentnosti podnikatelského prostředí,
- dát lidem šanci a příležitost zapojit se osobně různou formou do tohoto procesu, uplatnit své schopnosti, seberealizovat se.

„Spouštěcí moment“, motivace, je u sociálních podnikatelů velmi individuální – mnohdy je to důsledek závažné životní či rodinné situace, zkušenosti, zážitku, setkání. Tito lidé mnohdy nestudovali byznys ani management, řídí se zkušenostmi, citem, pomáhají jim osobní kontakty a „sociální kapitál“, osobní kredit, hodnoty a dovednosti. Podnikají čistě za účelem naplnění svého sociálního cíle/poslání. Je to trochu paradox, ale podnikatelská činnost jim zaručuje „udržitelnost“, nezávislost na státu a dotacích a tím potřebnou samostatnost, možnost naplňovat postupně sociální cíle a zajistit dlouhodobé financování a kontinuitu své sociální mise – nejedná se tedy o jednorázovou charitu. Zvyšuje se tak tedy šance úspěšnosti a nalezení řešení určitých místních sociálních problémů. Ačkoliv je podnikání samo o sobě velmi nejisté a konkurence tvrdá, mnozí jej preferují před závislostí a nejistotou úspěchu při žádostech o granty, podporu a dary.

Na druhou stranu již v současné době existují v mnohých státech školy managementu sociálních podniků či sociálního podnikání. Vychovávají tak schopné manažery, kterým však otázky společenské odpovědnosti nejsou cizí. Naopak, jsou schopni aplikovat tyto hodnoty do všech procesů v organizaci, efektivně řídit a vyrovnávat všechny tři oblasti – sociální/společensky odpovědnou, ekonomickou/podnikatelskou a ekologickou a zároveň vyhledávat obchodní příležitosti v této oblasti, nabízet produkty a služby, které podporují širší společensky odpovědné cíle, uspokojují zájmy stakeholderů. Tito manažeri jsou velmi cenní pro sociální podniky, ale i pro „běžné“ podniky, které otázku společenské odpovědnosti (CSR) považují za skutečně důležitou.

Také je zapotřebí odstranit jednu z bariér lepšího pochopení a přijetí celé myšlenky sociálního podnikání širší veřejností.

„Social“ není sociální, aneb sociální podnikatel není „charita“

Největším oříškem ve vztahu k překladům použité terminologie je anglické slovo „social“, které se vyskytuje ve většině slovních spojení k tomuto tématu – social capital, corporate social responsibility (CSR), social entrepreneur, social added value, social impact, atd.⁷ Český překlad „sociální“ je bohužel velmi nepřesný – může též evokovat negativní emoce ve spojení „sociální případ“, „sociální dávky“, nebo představu, že se jedná o „sociální služby“ (a tudíž tzv. „sociální podnikatel“ nemůže mít nic společného s podnikáním). V poslední době začala i média používat překlad „social network“ jako sociální síť – tedy místo virtuálního společenského/přátelského setkávání a komunikace – např. Facebook. Starší generace spíše bude znát termín sociální záchytná síť, která samozřejmě znamená úplně něco jiného – systém na ochranu sociálně slabých.

⁷ Social capital – překládá se běžně jako sociální kapitál, corporate social responsibility (CSR) – společenská odpovědnost firem, social entrepreneur – sociální podnikatel, social added value – sociální přidaná hodnota, social impact – sociální přínos. Sociální podnik – česká definice je k dispozici: www.socialni-ekonomika.cz. Neexistuje jednoznačná, mezinárodně uznávaná definice – podoba a právní vymezení sociálního podniku, pokud vůbec v daném státě existuje, se liší v závislosti na jeho funkci, historickém vývoji a kulturním kontextu, sociální politice státu, zdrojích a možnostech financování, atd. Často vznikají jako skutečné podniky tam, kde je nejvíce cítit úpadek tzv. sociálního státu; z nedostatku financování sociálních služeb, občanských iniciativ a neziskových organizací. Jinde, naopak, jsou to málo tržní subjekty závislé na státních financích v podobě přetransformovaných státních sociálních služeb – z pohledu českých expertů se však v tomto případě o sociální podnik nejedná, protože bez státních dotací není jeho činnost udržitelná. Jejich potřebnost však tímto není zpochybněna, pouze neodpovídá definici sociálního podniku.

Například ve Švédsku se ujal spíše pojem societal entrepreneurship, tedy něco jako „podnikání v zájmu společnosti“ – společensky-prospěšné podnikání. Tento termín více zdůrazňuje, že cílem podnikatelské aktivity je prospěch pro místní komunitu a společnost, kdežto termín social – sociální – vyvolává asociaci sociálně vyloučených skupin, proto se s ním většinová společnost neidentifikuje (jí se to přece „netýká“). A přesto, sociální podnikání má obrovský potenciál pozitivně ovlivnit život nás všech.

Termín „social“ – i přeložený jako sociální, bude v kontextu této publikace vždy znamenat – „společensky prospěšný“, „společensky odpovědný“, „jednající v zájmu společnosti“⁸ (lidí, obce, komunity, ne v zájmu osobním – sobeckém; toto rozlišení je velmi důležité pro pochopení významu spojení „sociální podnikatel“).

Hodnota, kterou jsem zmínila v předchozí kapitole, je velmi individuální „měřítko“. Z vašeho pohledu zainteresovaného partnera má sociální podnik, to co představuje a co dělá, být pro vás určitou hodnotou. Hodnota všeobecně má celou řadu podob od kulturní, společenské, číselné po peněžní. Je to však často ta poslední, která jakoby převažuje. Je to pravděpodobně i důsledek toho, že nám nabízí možnost srovnání, umíme si ji lépe představit. Cena určité věci jako peněžní vyjádření hodnoty znamená, že jsme okamžitě schopni si představit, zda si ji můžeme či nemůžeme dovolit koupit. Pravděpodobně to srovnáme i s objemem času, který musíme strávit vyděláváním této hodnoty, případně s přesčasy a dalšími problémy, se kterými je daná koupě spojená. Pokud nám to přesto stojí za to, koupíme. Často ale máme zkreslené nebo neúplné představy, navíc ovlivněné reklamou. Cena, kterou vidíme na etiketě, ne vždy znamená skutečné měřítko hodnoty té věci, pokud zvážíme další okolnosti, které stály mezi výrobou, dopravou, koupí, užíváním a následným zničením této věci po skončení jejího životního cyklu. To jsou informace, o které je zapotřebí se zajímat, abychom mohli správně rozhodovat. Jinak se může stát – a často stává – že pokud přestaneme chodit pro rohlíky do místní minipekárně, ale kvůli pomyslnému „desetníku“ raději vezmeme auto a objednáme velká nákupní střediska – nejen, že více znečištíme životní prostředí, více utratíme za věci, které vůbec nepotřebujeme, spotřebujeme více plastů, tašek a obalů a hlavně svého drahocenného času, ale způsobíme, že minipekárna za chvíli nadobro zavře a propustí zaměstnance. Tím začne koloběh dalších nepříjemností, které se vás dříve či později osobně dotknou. Když si potom sečtete skutečnou „cenu“ takového jednání, stojí to za ten „desetník“?

Je to jen jedna z běžných situací, které můžeme soustavně ovlivňovat, pokud známe souvislosti. Proto jsou sociální podnikatelé tak vzácní – jsou schopni vytvářet mnohem vyšší celkovou hodnotu pro společnost, než je fyzicky zachyceno v jejich účetnictví – a v žádném případě se nejedná o daňový únik. Naopak, je to hodnota, za kterou je málokdo ochoten. Můžeme však namítnout, že vina je mnohdy i na jejich straně – protože, **jak to vlastně máte tušit?**

Druhá otázka, kterou v tuhle chvíli pravděpodobně máte je: „**A jak jim můžu věřit?**“

Ani běžní zaměstnanci ne vždy vidí do podniku, znají jen určitou část toho, co se jich přímo týká, a neznají souvislosti, neuvědomují si automaticky, čeho jsou součástí, proč a kam to směřuje. Rozdílem u sociálních podniků je v tom, že komunikují se svými zaměstnanci a zajímají se o jejich názor. U malých podniků to jde dělat i neformálně, je však zapotřebí zavést určitou pravidelnost – třeba formou příjemného „rituálu“. Proč si nedat jednou za 2 týdny v pondělí ráno společnou snídani a probrat vše možné a nemožné?

⁸ Myslíme společnost v nejširším slova smyslu – societa. Je to pojem velmi obecný, dnes je společnost a variabilita dopadů na ni velmi komplexní – dělí se tedy dále na jednotlivé zájmové skupiny („komunity zájmu“) a „společenské zmocněnce/zástupce“, což jsou různé rozdílné skupiny, se kterými má podnik společenský kontrakt, tedy určitý „vztah“ – vzájemně se ovlivňují. Je tedy v jejich zájmu spolupracovat, vzájemně se informovat a komunikovat.

U větších podniků je zapotřebí přijmout interní opatření, abychom zachovali kontinuitu, aby bylo jasné, které informace zaměstnanci již získali, a aby si i oni zvykli na to se o sociální podnik zajímat i nad rámec, téma a obsah svých přímých povinností. Různé právní formy podnikání nabízí různé možnosti, strukturu, v rámci které je možné zaměstnance/členy zapojit.

Pokud jste externí zainteresovaný partner, můžete se sami se sociálním podnikatelem dohodnout na tom, co vás zajímá, co od něj očekáváte a co nabízíte jako protihodnotu. Abyste se stali dlouhodobým loajálním zainteresovaným partnerem, bude vás pravděpodobně zajímat, jak jsou ze strany sociálního podniku vaše očekávání naplňována. Jakého pokroku sociální podnik dosáhl a jestli skutečně naplňuje svou deklarovanou sociální misi.

Je proto nezbytné, aby podniky byly schopny v této situaci prokázat, že své závazky vůči zainteresovaným partnerům (sociální misi a sociální cíle) naplňují a jak, aby si udrželi jejich podporu. K tomu slouží různé postupy a metody měření společenské přidané hodnoty.

Vaše podpora – jako zainteresovaného partnera, není samozřejmostí. Důvěra a dobré jméno si sociální podnik musí budovat dlouhodobě a nepřetržitě. Právě zvolení a aplikace správné komunikační strategie a systému sledování, zachycování, hodnocení a měření různých jevů/ aspektů/indicií jako podkladů pro výpočet přidané společenské/sociální hodnoty, který bude prostupovat celou firmou, je klíčem k iniciaci, rozvíjení a posilování těchto vztahů a vzájemné důvěry. O důvod více začít uvažovat o možnostech, které v oblasti měření sociální/společenské přidané hodnoty existují.

Jak tedy hodnotit společenskou přidanou hodnotu sociálního podniku?

Na začátek možná drobné varování. Metod a postupů měření existuje celá řada. Některé se zaměřují na zkoumání a měření jednotlivých aspektů – např. sociálního kapitálu, kvality -jakosti interních procesů, výkonnosti podniku, úrovně a kvality zaměstnávání znevýhodněných osob. Jiné se naopak snaží zaměřit na komplexní posouzení celkové sociální/společenské přidané hodnoty při zapojení širokého spektra zainteresovaných partnerů, kteří jsou se sociálním podnikem nějak spjatí. Liší se od sebe dostupností, náročností na zpracování, čas a finance – např. ty, které se musí zpracovávat nebo ověřovat externí organizací.

Základ této publikace tvoří průvodce kroky, které je nezbytné učinit, ještě než se rozhodneme pro vlastní „měření“. A na praktických příkladech předvést možnosti a typy jak na to. Jejich implementace je skutečně záležitostí velmi individuální a originální stejně jako je každý sociální podnik. Pamatujte, že neexistuje horší či lepší metoda měření sociální přidané hodnoty, jsou jen metody více či méně vhodné v závislosti na tom, co, komu a za jakým účelem chcete prokázat. A právě to si snad po přečtení této publikace uvědomíte.

Význam tohoto tématu jistě překračuje cíle projektu „Aftercare v sociálním podnikání“ i rozsah této publikace. Jeho hlavním cílem je tedy informovat a snad vyvolat diskusi k tomuto tématu a budoucnosti sociálního podnikání, ale i mnohé jiné. Měření sociální/společenské přidané hodnoty bychom v současné době měli chápat jako proces, jako začátek dlouhodobé spolupráce zainteresovaných partnerů a sociálních podnikatelů. Je to příležitost naučit se klást ty správné otázky v pozici zainteresovaného partnera a zvyknout si a umět na ně odpovídat, jsme-li (sociálním) podnikatelem, politikem, představitelem veřejné správy, prostě osobou, která má moc a vliv na životy ostatních. V zahraničí tomuto „odpovídání se“ svým zainteresovaným partnerům nebo občanům říkájí accountability.

3. Měřit, hodnotit? Kde vůbec začít?

Na začátku procesu psaní této publikace stálo přesvědčení, že se jedná spíše o technickou záležitost, protože nejdůležitějším výstupem by měl být přesný návod, jak si svou přidanou hodnotu změřit. Jednak abychom měli o svých výsledcích nějaký důkaz, ale především, abychom tyto údaje mohli používat dál: jako podklad pro řízení a další rozvoj sociálního podniku, i pro jeho propagaci a marketing svých produktů – tedy, v konkurenční boji – o zakázky, dotace, projekty, atd.

Poznátky a poznámky – měření sociální přidané hodnoty

Výsledkem zkoumání celé řady zahraničních zdrojů je několik následujících poznámek:

- 1) Po delší době a různých příležitostech prodiskutovat toto téma se zástupci veřejnosti a především s praktiky – manažery některých družstev, sociálních podniků – je zřejmé, že na začátku musí stát dialog, vzájemná a pravidelná komunikace mezi zástupci sociálních podniků a družstev s jejich zainteresovanými partnery. Přínosem je i cílené uvědomění si role těchto partnerů, vztahu k sociálnímu podniku a oblasti jejich zájmů a přínosu.
- 2) Dalším důležitým a souvisejícím krokem, jak už jsem popsala v první kapitole, je uvědomit si, co stojí za vlastní motivací sociálního podnikatele – v čem se liší od běžných podniků. Sociální podnik si musí určit a správně zformulovat definici své sociální mise a dílčích sociálních cílů. Ty potom zveřejnit na své webové stránce, materiálech, vizitkách, atd. Tím se stane lépe čitelným pro své okolí a zainteresované partnery - současné i budoucí, kteří mohou právě na základě těchto informací mít zájem se sociálním podnikem zahájit spolupráci.

Příklad : Sociální podnik Baptec, Dublin – jeden z podniků, který jsme v rámci projektu Aftercare navštívili

Sociální mise

Baptec, je počítačové výukové centrum, které poskytuje vzdělávání v oboru informačních technologií tak, aby podpořilo osobní růst a rozvoj účastníků těchto kurzů i jejich lektorů. Baptec se zaměřuje na specifické vzdělávací potřeby osob, které jsou jakýmkoliv způsobem znevýhodněné. Baptec je silně zakořeněn v místní komunitě, které prostřednictvím těchto kurzů pomáhá překonávat problémy spojené se sociálním vyloučením. Baptec, který pracuje v kontextu sociálního podnikání, se zavazuje k tomu, že bude příkladem dobré praxe a inovace, a že se stane modelovým příkladem aktivity založené na bázi sociálního podnikání v lokalitě, kde působí.

Cíle sociálního podniku Baptec :

1. Poskytovat kurzy v oblasti informačních technologií a vzdělávací služby dlouhodobě nezaměstnaným a osobám se znevýhodněním.
2. Závazek podnikat na základě principů sociální ekonomiky, aby bylo zajištěno naplnění sociálních cílů organizace
3. Závazek, že bude podnikat tak, aby byl schopen pokrýt maximum svých potřeb z vlastních zdrojů – z vlastního zisku, a tak si zajistil udržitelnost svého podnikání a existence.

Když sociální podnikatel k tomu potom ještě přidá text o tom, že se hlásí k sociálnímu podnikání, co to vůbec je a jak to v praxi vypadá – právě v tom daném sociálním podniku, bude mít k dispozici jednoduchý informační materiál, který může kdykoliv použít, postupně jej rozšiřovat a doplňovat. **Ani v této fázi nepotřebuje žádné sofistikované metody měření. Mnoho vztahů je založeno na důvěře, která se buduje pravidelným osobním kontaktem, dodržováním termínů a slibů.**

3) Po zveřejnění takového prohlášení je sociální podnik mnohem lépe čitelný, je však zároveň i víc „vidět“, především pokud dané sliby neplní. Pokud podnikatel nemá čisté úmysly, sebelepší „výroční zpráva“ plná grafů a informací o tom, co pro společnost a své znevýhodněné zaměstnance udělal, mu nepomůže. Jedním z typických znaků sociálního podnikání, je totiž jeho místní rozměr. Většinou se jedná o menší podniky, které jsou z hlediska své sociální mise i podnikání těsně svázány s lokalitou, ve které působí. Využívají místní zdroje a také jejich zaměstnanci i zákazníci většinou pocházejí ze stejného místa. Jakýkoliv případ porušení etiky, předpisů nebo nedodržení kteréhokoliv z deklarovaných sociálních cílů by se okamžitě rozkřikl. Podle zahraničních zkušeností je už podobné prohlášení sociální mise (viz Baptéc) velkým závazkem vůči společnosti/komunitě a žádný sociální podnikatel by si jej nedovolil zneužít. Dané prohlášení nám ale, jako zainteresovaným partnerům (pokud jsme místní nezaměstnaní, zástupci státní správy, zaměstnanec/poradce úřadu práce, zástupce jiné neziskové organizace zaměřující se na podobnou cílovou skupinu ve stejné lokalitě, atd.) umožňuje sledovat, jak se daný sociální podnik chová, zajímat se o něj, vyžadovat konkrétní informace – ve vztahu k našemu profesnímu postavení či roli. Pokud sociální podnik dokáže reagovat na naše dotazy, mohou z toho v budoucnosti profitovat obě strany.

Komplexní vztahy se stakeholdery/zainteresovanými partnery nejsou samozřejmě pouze výsadou sociálních podniků. I ostatní podniky a korporace si čím dál více uvědomují komplexitu vztahů, které ovlivňují jejich činnost, a kterých mohou zároveň využít, pokud je správně pochopí, ke svému prospěchu. Mnohdy se však jedná o velké množství různých zájmů, i vzájemně konfliktních. Management akciové společnosti musí přednostně naplnit očekávání akcionářů – maximalizovat zisk/hodnotu akcií. Jakékoliv jiné cíle se tomu v konečném důsledku musí podřídit. Sociální podnik naopak podřizuje vše své sociální misi, zájmům svých stakeholderů/zainteresovaných partnerů, kteří nekladou důraz na maximalizaci zisku „za každou cenu“.

Společenská odpovědnost (CSR – corporate social responsibility) je mnohdy součástí geniálně propracované obchodní strategie ve stylu „sleduji své zájmy, a tím pomáhám všem“ tak, aby byli uspokojeni zákazníci, kterým jde o blaho společnosti a životního prostředí i akcionáři – o tom svědčí např. úspěch certifikace „bio“ nebo „fair trade“ a jejich „infiltrace“ i do běžných obchodních řetězců. Někdy má tento přístup i svá úskalí, která mnohdy hraničí s etikou – např. tehdy, pokud firmy zneužívají neznalosti zákazníků a spoléhají na to, že je nemožné, aby si podobné informace, např. o původu či složení výrobku, zjistili.

⁹ CSR – corporate social responsibility, Evropská Komise vydala Zelenou knihu o CSR- společenské odpovědnosti firem. V České republice se aplikací a hodnocením CSR například zabývá Rada kvality ČR, Sdružení Korektní podnikání a Sdružení pro Cenu ČR za jakost – www.npj.cz, Business Leaders Forum, atd. Svou společenskou odpovědnost nepodceňují ani velké nadnárodní firmy – například IKEA. Ta navíc elegantně využila svou nevýhodu ve vztahu k zákazníkům ve svou konkurenční výhodu. Mluvíme o jejím symbolu – ploché krabici s nábytkem s heslem „Dělej, co umíš.“ Ve své 74-stránkové Zprávě o udržitelném rozvoji (Sustainability Report 2009) například na straně 27 zdůrazňují význam designu nábytku, který se dá rozložit do co nejušpornějších plochých krabic a jeho přínos pro ekologii. Kromě toho, že jsou krabice ze recyklovaného a recyklovatelného materiálu, umožňují úspornou přepravu maximálního objemu zboží najednou a snižují tak počet nutných převozů, tedy emise CO₂. To vše má samozřejmě naprosto klíčový význam pro ušetření firemních nákladů, zákazníkům však tato informace aspoň částečně zahojí bolístku v podobě nepříjemné montáže, když ví, že tím sami něco přispějí k zachování životního prostředí. Je to ukázka toho, jak může zpráva o vaší společenské odpovědnosti perfektně přispívat ke zvýšení Vašeho profitu, spokojenosti zákazníků a k pozitivnímu vlivu na životní prostředí, udržitelnému regionálnímu rozvoji a úsporám ve výrobě. Zpráva je k dispozici na http://www.ikea.com/ms/cs_CZ/pdf/sustainability_report2009.pdf.

Jaký je tedy rozdíl mezi sociálním podnikem a podnikem hlásícím se k CSR?⁹

Je to otázka priorit – deklarovaných ale především uplatňovaných v praxi. To, co by mělo odlišovat sociálního podnikatele/sociální podnik od ostatních typů organizací na škále sociálně-tržní až tržní se sociálními prvky (CSR) je v tom, jaký důraz klade na důležitost společensky odpovědného chování – tedy, pokud tyto cíle deklaruje v podobě tzv. sociální (společensky prospěšné) mise/poslání organizace, a jak se ve skutečnosti chová.

Sociální podnik je nezávislý na státu, obecním zastupitelstvu či donátorech – tzn., že svou sociální misi si volí sám na základě znalosti místních problémů a potřeb. Jeho stanovy/zakládací listiny, dokumenty, již obsahují popis sociální mise, společensky prospěšného záměru. Ten se může časem rozšířit či doplnit, podle aktuální situace. Tento společensky prospěšný záměr je od sociálního podniku neoddělitelný, jeho naplnění je podstata existence tohoto podniku a veškerá přijatá rozhodnutí by měla přímo či nepřímo směřovat k naplnění jeho sociálních cílů a splnění závazků vůči stakeholderům. Podniká proto, aby si zajistil udržitelnost a byl schopen své sociální cíle financovat. Může však využívat i jiné zdroje financování, které se nabízejí běžným podnikatelům (úvěry, půjčky, v zahraničí je dostupné mikrofinancování) i neziskovému sektoru (dary, práce dobrovolníků).

Přidaná hodnota sociálních podniků spočívá v tom, že využívají synergie vzniklé propojením zdánlivě nespojitelného, v zapojení i jiných aktérů – stakeholderů – nabízí efektivní řešení místních problémů, nedostatku, znevýhodnění (je to tzv. **sociální inovace**). Tato synergie ovšem nemůže vzniknout, pokud netuší, jaké jsou jejich cíle nebo mají zkrácená očekávání. Pokud nekomunikují se svými stakeholdery, může vzniknout chaos a rozčarování, stejně jako zbytečné plýtvání zdroji a energií – podobně, jako když pejsek s kočičkou vařili dort.

Společenská odpovědnost u CSR podniků může mít různé podoby, např.:

- finanční podpora „dobré věci“ – pokud však není vypracována dlouhodobá strategie, viz okno „**Jaký je rozdíl mezi sociálním podnikem a podnikem hlásícím se k CSR?**“, působí to spíše jako „kupování odpustku“ – dary, charita, sponzoring, spíše součást PR strategie, je to něco „navíc“
- výběr dodavatele - náhradní plnění, nebo tlak na etické dodavatele – např. Nestlé oznámilo, že (už nadále) nebude vykupovat palmový olej od zpracovatele, který ničí indonéský deštný prales.
- cílená spolupráce, synergie, vytváření společných projektů s vysokou přidanou hodnotou (v zahraničí známý příklad společného podnikatelského projektu Grameen banky a Danone – podrobně v další kapitole.)

Shrnutí

Strategie CSR, i když může být dlouhodobá, nepředstavuje podstatu a cíl existence a fungování firmy. Jejím jediným cílem a také závazkem managementu je přinášet hodnotu/zisk akcionářům (shareholders). U sociálního podniku spíše hovoříme o společenské/sociální prospěšnosti – prostupuje každé jejich rozhodnutí, je to součást podnikatelské strategie, interních směrnic, chování. Je to úzce spojeno s hodnotami podniku, na kterých je založena jeho sociální mise, jejíž součástí je závazek přinést vysokou přidanou hodnotu svým stakeholderům. Vše ostatní je podřízeno tomuto cíli. Existují však situace, kdy se oba světy propojují, aby vytvořily synergie. O tom v další kapitole.

4. Synergie - propojení CSR nadnárodních společností se sociálními podnikateli a neziskovým sektorem

Profesor Bengt Johannisson z University of Växjö ve Švédsku na konferenci o sociální ekonomice v Östersundu¹⁰ zdůraznil, že sociální podnikání je unikátní právě v tom, že podporuje a posiluje mezisektorovou spolupráci. Je nezbytné najít si spojení i v jiných oblastech, než ve kterých působíme a vytvářet „pákový efekt“ – v oblasti kultury, životního prostředí, sociálním začleňování atd.:

„Každá ekonomická aktivita má kořeny a dopady na společnost. Je důležité o nich společnost informovat.“

Ze zkušeností a příkladů ze zahraničí je zřejmé, že mnohdy je neefektivnějším způsobem, jak dosáhnout sociálních cílů/mise, když se spojí podnikatelé, včetně velkých nadnárodních společností, se sociálním podnikatelem i neziskovým sektorem a vzdělávacími/výzkumnými institucemi.

Příklady mohou být švédské organizace IB West či Fjällbete¹¹, Social Entrepreneurs Ireland¹² nebo propojení Danone a banky Grameen v Bangladéši¹³.

Ovčí farma a restaurace Fjällsättra ve vesničce Undersåker, údolí Åre, cca hodinu od Östersundu. Tyto organizace spolupracují s dalšími farmáři a místními producenty, jatkami, restauracemi, obchůdky, hotely a školami, ale též například designéry – kteří jsou dohromady členy organizace **Fjällbete**, která se snaží o to dělat business trochu jinak, podporovat místní rozvoj, vzdělávání, ekologii a cestovní ruch. Aktivitu financují bezúročnou půjčkou z etické banky JAK a také provádějí osvětu v oblasti alternativního financování. Farmáři využívají místní bohaté pastviny pro chov ovcí. Vynikající bio jehněčí prodávají pouze členským restauracím a tím je podporují (pokud by je prodávali do restaurací ve Stockholmu, měli by vyšší příjem, ale z dlouhodobého hlediska by byli sami proti sobě, protože by narušili místní produkční a spotřebitelský řetězec, obyvatelé by z oblasti odcházeli, chyběly by zde základní služby a infrastruktura, což by nakonec postihlo farmáře samotné). Restaurace, ve spolupráci s místními designéry ale i švédskými šéfkuchaři – celebritymi, vytvořily menu a PR, aby podpořily místní cestovní ruch. Společně také organizují aktivity pro místní obyvatele, vzdělávací akce pro školy, ale i pobyty a praxi na farmě pro mládež. Také podporují zdravotně znevýhodněné děti. Mohou si na farmě hrát a postupně získávat různé dovednosti i plnit složitější úkoly – posiluje se tak jejich samostatnost a smysl pro zodpovědnost, ale i psychika a sebevědomí

Social Entrepreneurs Ireland na začátku spolupráce s korporátními představiteli určili, které produkty by mohly mít úspěch, a potom začali spolupracovat na budování trhu pro tyto výrobky. Inspirování systémem financování sociálních podnikatelů organizace Ashoka již několik let pomáhají propojit korporátní sektor a sociální podnikatele – prostřednictvím

vyhlášení soutěže – ceny „Sociální podnikatel roku“, se kterou je spojena finanční odměna, která má sociálnímu podnikateli pomoci zahájit jeho aktivitu. Cenu/finance věnují korporace jako investoři – v rámci své sociální odpovědnosti CSR, jiné jim například poskytnou v rámci CSR bezplatné poradenství ve všech potřebných oblastech – účetnictví, právní poradenství, marketing, atd. Social Entrepreneurs Ireland vše koordinují a sociálním podnikatelům poskytují podporu a zajišťují propagaci. Je to tedy originální cesta, jak propojit svět velkého byznysu a sociálního podnikání pro vzájemný prospěch a pozitivní vliv na komunitu.

Podobnou funkci má i švédská **IB West**, která prostřednictvím svého know-how, kontaktů a napojení na průmyslové firmy zvyšuje počet vhodných pracovních příležitostí pro znevýhodněné, většinou dlouhodobě nezaměstnané osoby. Ty procházejí 4-6 týdenním intenzivním školením, tréninkem, osobními pohovory, při kterých se zjišťuje a testuje jejich potenciál a možnosti uplatnění. Tento proces je i silně motivační. Tito klienti vlastně soupeří mezi sebou, zároveň si ale mohou najít nové přátele a kontakty. Poté mohou najít zaměstnání na různých pracovištích, které IB West zřizuje tak, aby byla konkurenceschopná, nejsou to však samostatné firmy. Ti nejspokojnější po určité době postupně odcházejí na otevřený pracovní trh – např. na pracovní místa vytvořená za spolupráce IB West s místními podnikateli, kterým pomáhá při tvorbě nových inovativních produktů propojením např. s výzkumnými centry při univerzitách, atd. Vznikají tak originální, vysoce konkurenceschopné produkty, mnoho nových pracovních příležitostí i možnosti financování pro univerzity a výzkumná centra. Tento přesah do praxe je zase silně motivační pro studenty a zvyšuje možnost jejich uplatnění v praxi.

Firma **Danone** spolupracovala s bangladéšskou bankou **Grameen** (její zakladatel a významná osobnost v oblasti sociálního podnikání – iniciátor konceptu mikrokreditu, Muhammad Yunus, získal v roce 2006 Nobelovu cenu za mír) na vývoji produktu (jogurtu). Připomeňme si, že Bangladéš patří mezi nejchudší země světa. Tento jogurt významně ovlivňuje život a zdravý vývoj těch nejchudších dětí a potažmo jejich rodin. Byl vyvinut na míru fyziologických potřeb místních dětí, i jejich chuti. Tento projekt je promyšlen do každého detailu – jogurt je vyráběn pouze v Bangladéši v malých mlékárnách (místo jednoho centrálního provozu), tudíž umožňuje, aby mléko pro jeho výrobu mohli dodávat rovnoměrně farmáři z celého Bangladéše. Zároveň řeší i místní zaměstnanost. Jogurt je dále výhradně distribuován systémem podomního prodeje, který zajišťuje práci místním ženám – mnohdy živitelkám celých rodin. Po počáteční mikropůjčce z Grameen Banky jsou schopny zahájit vlastní podnikatelskou aktivitu, která vyhovuje jim, jejich rodině i zákazníkům. Profitují z toho tedy všichni, včetně přirozeně iniciátorů této aktivity Danone a Grameen Bank (která je však vlastněna členy – bangladéšskými ženami). Nejedná se tedy o charitu, ani jednorázovou „rozvojovou pomoc“, ale o úspěšný sociální podnik, který je dlouhodobě udržitelný. Chudí/znevýhodnění nejsou v roli pasivního klienta, který je závislý na benevolentnosti donátora, ale rovnoprávného partnera, který pracuje, vytváří hodnotu a aktivně ovlivňuje svůj vlastní osud. Je to skvělý případ tak zvaného empowermentu – posílení, motivování, osamostatnění jednotlivců a komunity.

To je ta pomyslná synergie vyjádřená již v úvodu této publikace „rovnici“

$$1 + 1 = 3.$$

Podobné příklady existují i v České republice, jsou jen veřejnosti málo známy. V Manuálu pro přežití sociálního podnikatele, který byl publikován v rámci projektu Aftercare (2010), je například popsána případová studie družstva Ergotep, který jako zaměstnavatel zdravotně znevýhodněných spolupracuje s mnoha stakeholdery v oblasti rehabilitace a vzdělávání znevýhodněných osob, zajišťuje jim pracovní rehabilitaci a sociální integraci, poskytuje jim zaměstnání s vysokou přidanou hodnotou a velkou variabilitou v upraveném pracovním prostředí, aby zde uplatnění našel opravdu každý. Dále jim zajišťuje podporu a různé služby – včetně rozvoje a svozu do práce. Více ve zmíněném Manuálu.

¹⁰ 2nd International CIRIEC Research Conference on the Social Economy v Östersundu, Švédsko, 1.-2. října 2009.

¹¹ www.fjallbete.nu/, exkurze autorka 30. 10. 2009.

¹² www.socialentrepreneurs.ie

¹³ Zajímavé jsou knihy M. Yunuse „Banker for the poor“ a „Creating world without poverty“, kde je uvedený příklad velmi podrobně popsán.

Analýza příkladů ze zahraničí – jak číst mezi řádky?

Všechny výše uvedené příklady mají společné jedno – chtějí řešit nějaký sociální/společenský problém – v případě IB West to je nalézt cestu pro vzdělávání, motivaci, osobní rozvoj a následné pracovní umístění na běžném pracovním trhu pro znevýhodněné, dlouhodobě nezaměstnané lidi; v případě sociálních podnikatelů v Irsku (možná by se zde mohl použít i výraz podnikavých lidí – v tom nejlepší slova smyslu) jsou důvody různé – motivací je většinou osobní zkušenost (to platí u většiny sociálních podnikatelů) s tím, že ve společnosti něco nefunguje, chybí.

Přidaná hodnota v tomto případě spočívá v tom, že se rozhodnou tento problém řešit aktivně, nalézt novou cestu spolupráce, která většinou není přímočará a zdánlivě se sociálním cílem nesouvisí, je to však prostředek k nezávislosti na dotacích či grantech.

Základem je **PRODUKT a AKTIVITY vztahující se k tomuto produktu, které zároveň vedou i k naplnění sociální mise**. Všechny zúčastněné organizace v tomto systému (někdy jsou to pouze dva partneři, jindy jsou tam zapojeny i neziskové organizace; různí podnikatelé; vysoké školy a výzkumné instituce; může se jednat o příhraniční či přímo mezinárodní spolupráci) vytvoří produkt, o který je na trhu zájem. Každá organizace „investuje“ své know-how a zkušenosti. Produktem mohou být různé stroje, zařízení, ale i na první pohled obyčejný jogurt či kvalitní bio jehněčí, které mohou změnit život stovek až tisíců lidí na různých úrovních – spotřebitele, výrobce, prodejce.

Důležité je zapojení „cílové skupiny“ do tohoto procesu od jeho začátku – někdy jako zaměstnance, někdy jako konzultanty, pokud je produkt určen jim – jako například v podobě jogurtu Danone/Grameen. Výsledkem této synergie je, kromě úspěšného byznysu, dosažení společensky odpovědného cíle/mise i vzájemné poznání, pochopení, osvěta, sebevědomí a vědomí, že je možné díky vlastní aktivitě a cílevědomosti dokázat na první pohled nemožné (oproti tzv. „kultuře závislosti“, která se v mnohých post-welfare státech rozmáhá), prolomit bariéry, získat na svou stranu podporu dalších stakeholderů a veřejnosti.

Zopakujme si jednotlivé hodnoty a vzorce chování, které jsou pro výše uvedené příklady společné. Tyto oblasti bychom mohli také použít jako určitou osnovu při psaní vlastní „Zprávy o zásluhách“, ve které bychom je detailně rozvedli s uvedením konkrétních příkladů. Dá se také říct, že pokud dokážete každou z těchto oblastí popsat, jste skutečným sociálním podnikatelem. Aby vám v tom nebránila neznalost termínů (ty nejsou důležité, důležitý je obsah), pomůže vám slovníček na konci publikace:

Společné:

- 1) Uvedené příklady mají společnou nebo velmi podobnou **sociální misi/cíle**, mají silné **konkurenční produkt/podnikatelskou aktivitu**, využívají **synergie se stakeholdery**.
- 2) Jejich chování je založeno na vzájemné **důvěře a hodnotách**, které zahrnují:
 - **Etiku podnikání** („fair play“), korektnost (nejen obchodních) vztahů, internalizace nákladů
 - **Rovné příležitosti**
 - a výše zmíněný **empowerment** v příkladu Grameen/Danone.

Rozdílné:

- 3) **JAK to dělají**, know-how, prostředí, vztahy, příležitosti. S tím tedy souvisí:
 - Sociální inovace – naplňování sociální mise „spojováním nespojitelného“, zkombinováním nezkombinovatelného, využíváním neobvyklých cest a strategií
 - **Sociální kapitál** – vztahy, know-how, prostředí, a příležitosti vyplývající z jejich propojení a znalosti
- 4) A vše je provázáno díky:
 - **Sustainability** – tedy udržitelnosti, vytváří dlouhodobě-udržitelný funkční systém (z pohledu např. samofinancování, ale i životního prostředí a místního udržitelného rozvoje)

s potenciálem k dalšímu rozvoji, rozšíření, a dosažení širších společensky prospěšných a dlouhodobých cílů a pozitivních změn ve společnosti, s přidanou hodnotou pro všechny zúčastněné stakeholdery. S udržitelností souvisí i volba sociálních podnikatelů skutečně podnikat, protože jsou tak schopni samofinancovat celý systém a související aktivity.

■ **Accountability** – „zodpovídání“ se stakeholderům, transparentnost, sdílení informací, minimalizace informační asymetrie

Než se pustíte do psaní vlastní „Zprávy o zásluhách“, můžete si ještě vyzkoušet následující příklad:

- Vyberte si některý z uvedených příkladů, na kterém byste mohli prokázat všechny výše uvedené znaky, např. podle následující tabulky, která znázorňuje příklad Fjällbete (výčet určitě není vyčerpávající, některé aktivity jsou zařazeny vícekrát, záleží na úhlu pohledu, o čí prospěch se jedná, atd. – např. v případě zaměstnávání a vytvořených pracovních příležitostí):

Znak sociálního podniku/družstva	Hodnoty	Aktivity, které vedou ke splnění sociální mise a maximalizaci celkového přínosu/efektu (impact) organizace, z pohledu trojiho prospěchu/přínosu „Triple-bottom line“:
Sociální mise: „Zvyšování kvality života místních obyvatel v geograficky odlehlejší regionu“	Empowerment Sociální kapitál Sociální inovace Udržitelnost	A. Společensky prospěšné a dlouhodobé cíle vedoucí k pozitivní změně ve společnosti 1) Ekonomika: Osvěta - etické financování, spolupráce s etickou bankou JAK, Udržitelný produkt, výroba 2) Ekologie, životní prostředí, udržitelnost a místní rozvoj: Ekologické využití místních zdrojů, ekologická krmliva, suroviny Osvěta v oblasti ekologické (ekologická produkce) 3) Sociální/společensky prospěšné: Vytvoření potřebné infrastruktury pro místní obyvatele – zabránění odlivu obyvatel do města za práci, kulturou, seberealizací Osvěta v oblasti sociální (příležitosti a motivace dětí se zdravotním či psychickým postižením). Kultura - příležitost pro budování a udržování místních zvyků, networking, pospolitost, hrdost
Podnikání	Etika podnikání Rovné příležitosti Sociální kapitál Sociální inovace Udržitelnost	B. Konkrétní aktivity, input 1) Ekonomika: Produkt – kvalitní bio jehněčí/služby v cestovním ruchu (udržitelnost) Etika – podnikání formou družstva Vytvoření pracovních míst a dalších podnikatelských příležitostí v regionu 2) Ekologie, životní prostředí, udržitelnost a místní rozvoj: Etický předmět podnikání, návazání na tradici, ovce spásají místní louky a svahy, nemusí pro ně pěstovat a dovážet krmlivo Etické zdroje financování – banka JAK Empowerment – všichni členové produkčního řetězce včetně restaurací, kde se jehněčí připravuje, jsou zároveň členy družstva se stejným právem rozhodovat. 3) Sociální/společensky prospěšné: Využití sociálního kapitálu v podnikání - členové družstva se vzájemně znají, jsou na sobě závislí/mají společný cíl, spolupracují, znalost místního prostředí, podmínek a zároveň trendů – bio Vytvořená pracovní místa mají i společenský/sociální rozměr Transparentnost, to, že se chová eticky podle deklarovaných hodnot, v souladu s cíli své sociální mise - budování důvěryhodnosti, dobrého jména, vztahů
Stakeholderi	Accountability Empowerment Rovné příležitosti Sociální kapitál	C. Vztahy, synergie 1) Ekonomika/podnikání: Banka JAK a její členové Členové družstva - farmáři a místní producenti, jatka, restaurace, obchůdky, hotely 2) Ekologie, životní prostředí, udržitelnost a místní rozvoj: Místní samospráva Místní neziskové organizace 3) Sociální/společensky prospěšné: Budování sociálního kapitálu, vztahy, kontakty (princip win-win), zapojení místních obyvatel do všech aktivit družstva, pravidelné akce, osvětová činnost. Místní samospráva Univerzita v Östersundu a místní školy (stáž pro studenty, zážitkové a vzdělávací pobyty pro děti) Místní neziskové organizace Členové družstva - farmáři a místní producenti, jatka, restaurace, obchůdky, hotely

5. Pracovně-integrační sociální podnik aneb tajný kód „WISE“

Mnohé sociální podniky jsou podniky pracovně-integrační (tak zvané WISE – work integration social enterprises). Poskytují pracovní uplatnění a dávají šanci osobního rozvoje i integrace do společnosti osobám, kterým běžný podnik tuto příležitost není ochoten dát. Toto začleňování je spojeno s vyššími náklady podniku, např. spojenými s úpravou pracovního prostředí a pracovního režimu, se vzděláváním a tréninkem osob, které byly mnohdy dlouhá léta i celý život bez zaměstnání a tudíž na začátku nemají žádné pracovní návyky, natož odborné vzdělání či praktické dovednosti. Podnik musí zaměstnat osoby, které se těmto znevýhodněným budou věnovat aspoň na část svého pracovního úvazku. Zároveň se snižuje konkurenceschopnost tohoto podniku, protože produktivita práce je u některých jeho zaměstnanců velmi nízká. Tento podnik nese mnohá rizika – ta z oblasti podnikání, vývoje trhů, konkurence, atd. stejně jako ostatní běžné firmy. Navíc je však zodpovědná za své zaměstnance a čelí velkému tlaku, protože musí zajistit kontinuitu jejich zaměstnání a zároveň jeho „udržitelnost“. Tam, kde se běžný podnik jednoduše zbavuje nákladů, často právě těch mzdových, musí sociální pracovně-integrační podnik nacházet rezervy jinde a jinak. To jsou jen některé aspekty, které musí podnik zvážit, než se rozhodne se v této oblasti angažovat. Na druhou stranu je v České republice možnost získat na zaměstnávání OZP dotaci od úřadů práce.¹⁴

Nabízí se tedy otázka, jakou protihodnotu tyto podniky nabízejí, jak plní svou funkci zaměstnavatele OZP a jaká je kvalita poskytnutých pracovních míst. Velmi důležitá je v tomto případě firemní kultura a hodnoty, které firma zastává – empowerment, rovné příležitosti, etika. V jaké lokalitě působí – geograficky těžko dostupná oblast, neatraktivní pro běžné zaměstnavatele, nadnárodní korporace, nebo je to oblast s vysokou nezaměstnaností v důsledku strukturálních změn. Mnohdy jsou to skutečně jediní zaměstnavatelé OZP nebo zaměstnavatelé vůbec v dané lokalitě. Stejně tak důležitý je i obor podnikání. Nabízí dostatek příležitostí pro OZP se začlenit, uplatnit, nabízí příležitost flexibilních pracovních úvazků, příležitost se dále vzdělávat a získat praktické dovednosti?

A vydělá si tato činnost na sebe? Dotace představuje mnohdy nízké procento zdrojů, zbytek si sociální podnikatel musí zajistit vlastním podnikáním. Tento podíl dotací na celkové přidané hodnotě podniku se liší podle oboru, počtu zaměstnaných znevýhodněných a typu/míry znevýhodnění, a míře sociální inovace, jak je sociální podnikatel schopen skloubit a vybalancovat podnikatelskou činnost se zaměstnáváním a „empowermentem“ znevýhodněných osob (v případě WISE), mnohdy i osvětovou činností. Jak je schopen si dodatečné zdroje zajistit, rozvinout a využít potenciálu vlastních zaměstnanců (OZP i bez ZP), případně dobrovolníků a potenciálu, schopností, know-how, ochoty a energie svých stakeholderů/zainteresovaných partnerů. S podnikáním souvisí otázka konkurenceschopnosti sociálního podniku a udržitelnosti podnikatelského záměru, míra a předpoklady snižování závislosti na veřejné podpoře, ekologické aspekty a přínos pro místní rozvoj.

Proč tyto informace tedy nepopsat a nepřipojit ke své „Zprávě o zásluhách“?

V ČR působí celá řada tzv. zaměstnavatelů OZP – ne všichni jsou však automaticky sociálními podnikateli – jedná se zde o priority, organizační formu (nezisková organizace, družstvo, živnostník), hodnoty, zdroje financování a míru a schopnost samofinancování. A nakonec i z níže uvedených odpovědí zástupců družstev a sociálních podniků bude zřejmé, že na to jde každý trochu jinak. Jak tedy najít vhodný způsob pro to, aby bylo možné jejich přidanou hodnotu v oblasti zaměstnávání OZP a kvality poskytnutého pracovního místa a pracovního prostředí ohodnotit?

¹⁴ Více informací o dotaci např. Manuál pro přežití sociálního podnikatele.

I přesto, že jejich sociální mise bude velmi podobná, jejich individuální přidaná hodnota z pohledu různých zainteresovaných partnerů a typu zaměstnavatele se bude lišit, např.:

- v okruhu zainteresovaných partnerů a přínosu pro každého z nich;
- v oblasti kvality života zaměstnanců/členů a jejich rodin,
- místní rozměr,
- v podobě udržitelné obchodní strategie, která je v souladu s místními potřebami a která při spívání k rozvoji schopností a dovedností (nejen znevýhodněných) zaměstnanců, klade na ně zvýšené nároky, mohou si vyzkoušet různé role v rámci firmy – i velmi odborné, odpovědné,
- spolupráce s obcí a naplňování její dlouhodobé strategie rozvoje, vliv na kvalitu života v obci/regionu;
- pozitivní vliv na životní prostředí;
- osvěta, vzdělávání, aktivní zapojení např. v rámci SČMVD, TESSEA či jiných organizací a projektů.

Každý ještě navíc podniká v jiném oboru a ovlivňuje tak i jiné aspekty ve vztahu k regionálnímu rozvoji, ekologii, k jiným znevýhodněným skupinám a jejich sociální integraci či zlepšení kvality jejich života.

Př. **Triple-bottom line** – aneb přidaná hodnota sociálního podniku by měla být vyvážená ve všech třech oblastech (opět výpovědi účastníků kulatého stolu projektu „Aftercare v sociálním podnikání“, kteří reprezentují právě pracovně-integrační sociální podniky či družstva):

1)... v oblasti **byznysu, podnikání**

- Nezávislost, diferenciací činností – když některá nevyjde, neohrozí nás to,
- Konkurenceschopnost, kvalita služeb, obchodní a komunikační dovednosti,
- Individuální přístup k zákazníkům
- Nové výrobky na trhu, cenová dostupnost
- Kreativita, nepotřebujeme velké zakázky – využíváme mála pro maximum

2)... v oblasti **společenského/sociálního přínosu**

- Komunitní práce, pracovní zařazení a uplatnění osob se zdravotním znevýhodněním
- Zpříjemnění (zkvalitnění) života seniorů a pomoc osobám, které se o ně starají
- Naši zaměstnanci si posílili sebevědomí
- Úřad práce se zbavil dlouhodobě evidovaných
- Mnoho lidí z našeho okolí získalo jiný náhled na osoby se zdravotním znevýhodněním
- Veškeré naše prostory jsou zcela bezbariérové
- Sociální přesah, který jiným podnikům v branži chybí
- Nečerpáme dotace
- Etika, morálka, hodnoty

3)... co se týká **místního rozvoje a ekologie...**

- Zlepšení sociálního prostředí
- Zlepšení životní úrovně OZP
- Spokojenost místních obyvatel
- Šetříme energie, materiál, recyklujeme
- Zajišťujeme zaměstnanost se všemi pozitivními důsledky pro místní rozvoj

Zkuste si teď sami doplnit, jaký přínos vytváříte pro vaše(ho) klíčové(ho) stakeholder(a). V případě pracovně-integračních sociálních podniků jím budou vaši zaměstnanci, ale i Úřady práce, pokud jste příjemcem dotace na zaměstnávání OZP:

1. Byznys, podnikání
2. Sociální/společenský přínos ...
3. Místní rozvoj a ekologie...

Pozn.: Máte tyto informace ověřené? Zeptejte se svých stakeholderů, zda to vidí stejně. Možná budete jejich odpověďmi překvapeni. Zapojte je do procesu hodnocení vaší sociální přidané hodnoty. Zjistíte, zda skutečně děláte v jejich zájmu maximum, získáte různé podněty a informace. Přispěje to však i k uznání a pochopení výstupů této evaluace a informací ve vaší „Zprávě o zásluhách“ stakeholdery – tedy „legitimitu“ a věrohodnost těchto informací.

Pokud nejste manažerem sociálního podniku, členem sociálního družstva, společensky odpovědného podniku, atd., zkuste si například představit, že jste firma Baťa před 2. světovou válkou. Zkuste doplnit co nejpodrobněji přínos této firmy v následujících oblastech:

1. Byznys, podnikání
2. Sociální/společenský přínos ...
3. Místní rozvoj a ekologie...

Je velmi důležité najít způsob, jak výsledky těchto pracovně-integračních sociálních podniků a družstev, která zaměstnávají více než 50 % zdravotně znevýhodněných, zachytit, popsat a ohodnotit. Nejde je srovnávat čistě podle počtu zaměstnaných zdravotně znevýhodněných osob vzhledem k výše popsaným rozdílnostem. Jedná se o kombinaci strategie (ono magické spojení vize, intuice, pragmatismu a odvahy), know-how a osobního přístupu vedení a vhodnosti oboru podnikání a podmínek zaměstnávání; a pravděpodobně mnoha dalších faktorech – některé jsou naznačeny v následující tabulce:

Různé úrovně a „dimenze“ přístupu k zaměstnávání ZP:

1. Pohled na znevýhodněného jako na:

- a) klienta,
- b) zaměstnance
- c) člena (více o družstvech dále v této kapitole)

– každá úroveň s sebou nese úplně jiné kvalitativní aspekty, nároky a odpovědnost, zároveň i motivaci a uspokojení. Jedná se o jiné typy organizací, jiné prostředí, jiné „tempo“, odlišný kolektiv.

2. Priority - zaměstnávání ZP:

- a) je prioritou, sociálním cílem
- b) není prioritou, přesto úspěšně zaměstnáváme vysoké procento osob se ZP (mnohdy 50 – 90 % - např. družstva VDI)

3. Podnikatelský záměr:

- a) přizpůsobení podnikatelského záměru/výroby znevýhodněným – podle jejich tempa, schopností, dovedností – v některých případech se spíše jedná o sociálně-pracovní rehabilitaci a „zaměstnávání“ na rovině společenské se sociálně-integrační funkcí, spíše blízké neziskovému sektoru;
- b) přizpůsobení pracovního prostředí, pracovního procesu a podmínek znevýhodněným, ne však obchodního záměru a oboru/odvětví – silnější motivační faktor, náročnější, není to však vhodné pro všechny znevýhodněné, jde o zkušenosti a schopnosti manažerů a vedoucích výrobních dílen, jak se jim podaří znevýhodněného začlenit. Neexistuje pro to žádné odborné vzdělávání, pouze roky praxe.

4. Image a public relations

To, že se otevřeně nehlásím k „sociálním cílům“ neznamená, že se nechovám společensky odpovědně, a naopak. Mnohdy je zde patrná zátěž minulosti a nedůvěra k různým „moderním“ termínům, převážně ke slovu „sociální“. Mnozí podnikatelé se úspěšně starají i o své okolí, společnost a hodnoty dlouhodobého charakteru.

Jistě se nejedná o vyčerpávající seznam, spíše náznak, co je zapotřebí vzít v úvahu. Dalším úskalím je zde fakt, že se v podstatě jedná o prvky kvalitativní, tedy velmi těžko zachytitelné, popsatelné a především změřitelné.

Kvalita pracovního místa pro OZP a okruh možných měřítek pro sociální podnik typu WISE, např.:¹⁵

Možnosti (indikátorů) podkladových dat/údajů ve vztahu k zaměstnanosti např.:

- Počet pracovních míst pro OZP
- Klesající nemocnost OZP – např. velmi pozitivní vliv zaměstnání a začlenění do pracovního kolektivu na psychiku, snížení počtu dnů, kdy musí být zaměstnanec hospitalizován, omezení medikace, atd.
- Zvyšující se produktivita práce – postupná klesající závislost na dotacích, udržitelnost pracovního místa, jistota pro zaměstnance
- Dovednosti zaměstnanců – prohlubování a rozšiřování – to, že každý umí více věcí a jsou vzájemně zastupitelní má pro zaměstnavatele velkou hodnotu, protože v případě, že je jeden z nich nemocný, mohou ho ostatní zastoupit (tzn. že nepřijdu o zakázku, atd.), zároveň i zaměstnanci mohou zastávat více činností a mohou např. střídát pracoviště v rámci pracovní doby, pokud to jejich zdravotní stav vyžaduje (minimalizace jednotvárnosti, fyzické námahy, strnulosti v jedné pozici, dlouhé sezení/stání, potřeba přestávek – u pásu není možná např. k aplikaci inzulínu, nutnému občerstvení, atd.).
- Diversity management/participativní management – individuální přístup, podpora aktivity zaměstnanců, empowerment, poskytnuté služby zaměstnancům – např. transport do/z práce, poradenství v tíživých životních situacích, osobních otázkách, a otázkách týkajících se zdravotního stavu
- Aktivita, stupeň zapojení do aktivit organizace (např. nad rámec pracovních povinností), motivace a osvěta spojená s možností členství v družstvu
- Fluktuace zaměstnanců – jak dlouho u nás zaměstnanci průměrně pracují. Záleží na úhlu pohledu v případě vysoké fluktuace je potřeba sledovat příčiny, i kam naši zaměstnanci odcházejí. Může to být paradoxně i výsledek pozitivní, pokud zaměstnanci se znevýhodněním nacházejí po určité době, zaškolení a zapracování uplatnění u jiných zaměstnavatelů. Je to i cíl některých sociálních podniků.

Již několikrát zmíněné družstvo představuje samo o sobě zvláštní synergii (viz předchozí kapitola). Byla by tedy škoda je v této publikaci blíže nepředstavit. Mnohá družstva jsou věrna své tradici VDI – výrobních družstev invalidů. Jsou to pracovně-integrační podniky, které mají právní formu družstva, ze které vyplývají další specifika, která je možné rozvést ve „Zprávě o zásluhách“:

Jak posuzovat přidanou hodnotu družstva?“

Přidaná hodnota družstva pro jeho členy

Družstva nebyla nikdy veřejností ani politickou reprezentací řádně pochopena, a to ani ve 20. letech 20. století, o čemž svědčí kapitola Františka Modráčka „Smysl družstevního hnutí“ v knize vydané k výročí „1908-1928 – Dvacet let Ústředního svazu československých družstev v Praze“. Bohužel ani později se tak nestalo. Pro KSČ byla dočasně trpěna jako „polosoukromá“ podnikatelská forma do té doby, než splynou se státním sektorem. Po roce 1989 byla zase naopak vnímána jako pozůstatek socialistické éry.¹⁶ Z pohledu sociální ekonomiky jsou mnohdy vnímána jako „příliš podnikatelská“, z jiného pohledu a z důvodu jejich sociálně-začleňovací funkce jsou naopak mnohdy považována téměř za sektor neziskový nebo minimálně závislý na dotacích a státní podpoře.

¹⁵ Tento návrh není zdaleka vyčerpávající, určené indikátory záleží na prioritách sociálního podniku, prioritách stakeholderů – zaměstnanců, zaměstnanců se ZP a jejich rodinných příslušníků, úřadů práce, obce a místních specifikách.

¹⁶ Viz Vírskí, O. (1992) ve „Vývoj družstevnictví na území ČSFR“ – kolektiv autorů, p. 15

Podle Modráčka, aniž by byl schopen odhadnout budoucí vývoj,¹⁷ je to pravděpodobně proto, že vždy spojovala a představovala vzájemně nespojitelné, že byla založena na „manželské vzájemné protichůdných zájmů“.

V roce 1928 vyjádřil podstatu družstva srovnáním s kapitalistickou společností, jejímž cílem je co nejvíce zhodnotit kapitál společníků, aby jim mohla vyplácet dividendy a tantiemy pro správní radu a nesejde na tom, na čem vydělává. Smyslem družstva není prvoplánové zhodnocení kapitálu ziskem. Jeho podstatou je totiž **hospodářská služba členům**.

Z principu hospodářské služby vyrůstá v družstvech „duch sociálního a hospodářského altruismu, který je soukromým podnikům většinou cizí. Výrobní družstvo podniká, aby dalo svým členům práci a učinilo je účastny každého úspěchu svého podniku.“ Podstatou je **hospodářská součinnost členů**. Nejedná se tedy o charitu či filantropii zvenčí. Vše, co družstvo svým členům poskytuje, je výsledkem jejich osobní účasti v jeho hospodářství. Jako příklady hospodářské činnosti členů uvádí Modráček: nakupování členů spotřebního družstva v jeho prodejnách, u výrobního družstva je to práce členů v jeho dílně – a rozumí se práce pilná a svědomitá (jak poznamenává: „špatná práce není hospodářskou činností“)¹⁸; u družstevního vinařství zúčastňují se členové dodávkami vína dobré kvality; u úvěrního družstva ukládáním v něm svých úspor, vzájemným ručením výpůjčkami a řádným splácením dluhu a úroků. S členstvím je spojena povinnost a závazek člena vůči družstvu - odpovědnost. Tento vztah tedy kvalitativně povyšuje členství nad vztah „klient“ a „zaměstnanec“.

Pokud známe hodnoty a principy, ze kterých družstva (nebo jakýkoliv podnik) vychází, a komplexnost vztahů, na kterých jsou založena, pomůže nám to uvědomit si jednotlivé oblasti, které mohou nebo by měly být předmětem hodnocení činnosti a výkonnosti družstev a komu by měly být tyto informace určeny.

Základní, mezinárodně uznávané družstevní principy, přijaté Mezinárodní družstevní aliancí:¹⁹

- dobrovolné a otevřené členství – všem osobám bez jakékoli diskriminace
- demokratická kontrola – kontrola členskou základnou, volba orgánů, 1 člen=1 hlas
- ekonomická spoluúčast – přispívání na společný kapitál, odměny dle podílů
- autonomie a nezávislost – nezávislost na státu a jiných subjektech
- výchova, školení a informace - pro členy, volené orgány, manažery a zaměstnance, včetně informování veřejnosti o družstevnictví, osvěta
- spolupráce mezi družstvy – posilování družstevního hnutí
- odpovědnost za komunitu – snaha o místní, trvale udržitelný, rozvoj

Přidaná hodnota družstev pro místní komunitu:

Družstva jsou mnohdy jediným zaměstnavatelem v různých odlehlých lokalitách a malých obcích, mají tedy naprosto zásadní vliv na místní rozvoj a životy místních obyvatel a dalších stakeholderů – dalších podnikatelů, obce, atd. Například baskická družstevní korporace Mondragón se stala z malého místně-vázaného silně lokalizovaného družstva nadnárodním gigantom. Jeho sociální mise je definována jako závazek vůči místní komunitě, lidem, kterými a pro které byla založena, na základě kulturního odkazu a tradice Baskicka. Tento závazek specifikuje ve smyslu odpovědnosti za místní rozvoj, vytváření konkurenceschopných pracovních příležitostí a rozvíjení principu demokracie, přímého řízení a spoluvlastnictví.

Přidaná hodnota družstev pro zákazníky:

Ve Velké Británii mají tradici družstva spotřební. Střešní organizace Co-operatives UK, se sídlem v Manchesteru, si plně uvědomuje svou společenskou odpovědnost vůči svým

zákazníkům a ostatním stakeholderům. Za tímto účelem vypracovala vlastní metodiku sledování a měření společenské/sociální přidané hodnoty pro všechny své aktivity, které zahrnují nejen družstevní prodejny potravin, ale i celou řadu služeb: družstevní banku, cestovní agenturu, právní služby, síť lékáren, pojištění a taktéž pohřební službu. Tuto metodiku nazývají Družstevní účetnictví a výkaznictví (Co-operative accounting and reporting).²⁰ Co-operatives UK navíc určila „Výbor pro hodnocení výkonnosti družstev“ (Co-operative Performance Committee), který tuto metodiku dále upravuje a zároveň pomáhá členským družstvům v její implementaci. Zároveň Co-operatives UK používají i jiné metody tam, kde je potřeba srovnání s konkurencí, která tyto metody používá. Výsledkem je komplexní zpráva o činnosti a výkonu spotřebních družstev, ne nepodobná uměleckému dílu. Je rozdělena na čtyři části: sociální/společenská odpovědnost; ekologická odpovědnost; jak naplňuje družstevní principy – přínos/hodnota; porovnání cílů s výsledky za dané období a nezávislý audit.²¹

Přidaná hodnota družstev v oblasti životního prostředí

Tato oblast mnohdy budí rozpaky u sociálních podniků, které nejsou přímo zaměřeny na životní prostředí, přitom není důvod se jí obávat. Jde pouze o to, uvědomit si souvislosti, to co už v této oblasti dělají. Mnohdy to souvisí s efektivitou výroby a minimalizací odpadu. Pokud budeme pokračovat v příkladu Co-operatives UK, můžeme tuto oblast rozdělit na:

a) Klimatické změny – snížení spotřeby energie, zvýšení podílu spotřeby energie z obnovitelných zdrojů (např. solární, větrná energie), zefektivnění distribuce – snížení emisí CO₂, efektivnější chlazení při skladování – využití spotřebičů s nízkou spotřebou a emisí skleníkových plynů, užívání úsporného osvětlení (dnes již povinné), vytápění – využití biomasy, tepelného čerpadla.

b) Odpad a obaly – třídění odpadu je dnes již samozřejmostí, jde ale také o jejich minimalizaci, tam, kde to můžeme ovlivnit – například při designu vlastních výrobků; při velkém objemu výroby můžeme ovlivnit i celý řetězec, jak bude s obaly naloženo např. nad rámec svých zákonných povinností – v zahraničí je předmětem podnikání některých sociálních podniků likvidace odpadů – rozebírání elektroodpadu, spotřebičů, počítačů. Mnohdy jsou totiž posílány do Číny, což je spojené s další spotřebou CO₂, ekologickým rizikem při přepravě a minimální kontrolou, co se v destinaci s těmito odpady skutečně děje, což se nám může někdy nepříjemně vrátit. Navíc je možné takto zaměstnat velké množství znevýhodněných osob, sociální podniky si navíc vydělávají například repasováním některých spotřebičů, nábytku či jiných produktů a jejich dalším prodejem. Podpora systémů „vratné lahve“, které u nás dříve fungovaly - v Holandsku jsou například vratné i plastové nápojové lahve, to platí i o průmyslových obalech, paletách, atd. Iniciace i participace na osvětlových kampaních pro své zákazníky (a jiné klíčové stakeholdery podle oboru podnikání). Např. jak nakládat a zacházet s jídlem, aby se zbytečně nekazilo; jak efektivně nakupovat a plánovat, abychom vše včas využili;

²⁰ Vývoj této metody předcházely některé jiné, např. metoda Key social and co-operative performance indicators (Co-operatives UK), indikátory CESPis <http://www.proveandimprove.org/new/tools/Co-operativesUK.php> nebo např. Co-operative social balance – viz Quarter (Kanada).

²¹ V anglickém originále je k dispozici zde: <http://www.co-operative.coop/corporate/Sustainability/>

²² Model „recyklace“ odpadu, likvidace pozůstatostí a staveb je náplní mnoha sociálních podniků a družstev. Tento model lze kopírovat, protože jej lze použít v každém městě – zkušenosti např. z Rakouska – BAN Graz, BusyBees Dublin <http://www.furniturerecyclingdublin.com/>, Magpie Recycling Co-operative <http://www.magpie.coop/>, Bulky Bob's - <http://bulkybobs.co.uk/default.aspx>. Zhruba 2/3 odpadu, který domácnosti vyhodí nebo kterých se chtějí zbavit, je možné znova využít. To má zásadní vliv na životní prostředí. Indikátor měření, který se zde často používá je např. kolik peněz bylo ušetřeno tím, že znovu využitý materiál nebyl na skládku odvezen. V případě rakouského BAN je to například EUR 100000 ročně.

¹⁷ František Modráček byl významný představitel českého družstevního hnutí.

¹⁸ Udržitelnost – efektivita, zamezení ztrátám – na ztrátu a plýtvání se pohlíží jako na sociálně neodpovědné chování - podle „Lean thinking“ (Lean – Lean manufacturing – Toyota Production System, Womack, Jones, Roos).

¹⁹ Celé znění Světové deklarace o výrobních družstvech z roku 2005 je v češtině k dispozici zde:

http://www.cicopa.coop/IMG/pdf/CICOPA_WORLD_DECLARATION_Czech.pdf

chutné recepty, jak naložit se zbytky např. chleba, či jiných potravin. Vše, co znaly naše babičky, ale v mnohých zemích se v průběhu posledních několika desetiletí díky konzumní kultuře naprosto vytratilo, včetně úplně základních dovedností v úpravě a přípravě pokrmů.

c) Biodiverzita

Opět závisí na předmětu podnikání/výroby. Příkladem může být opět ovlivnění biodiverzity nepřímo preferencí dodavatelů, kteří např. neničí tropické deštné lesy (např. v případě pěstování palmového oleje), podporovat dodavatele dřeva účelně pěstovaného na lesních plantážích nebo ještě lépe od těch, kteří šetrným mycením lesů udržují jejich zdraví a zároveň takto smysluplně využijí vytěžené dřevo. Tyto lesy mají lepší schopnost pohlcovat skleníkové plyny, zabrání se i erozi půdy, zachrání životní prostor pro různé druhy zvířat a ovlivní to kvalitu podzemní vody i sníží riziko záplav.²³ Tady už je patrný i jejich „ekonomický“ přínos. Podporou biodiverzity si můžeme získat nové zákazníky, jejich loajalitu, jako kompenzaci za možnou vyšší výkupní cenu. Je to důležitá součást budování dobrého jména, značky. Dalším možným příkladem je prodej/výroba oděvů z biobavlny a vůbec výrobky se značkou bio/organic. Jejich obliba celosvětově stoupá. Průkopníkem podpory komunit a drobných pěstitelů a zpracovatelů je např. Body shop²⁴.

d) Nakládání s nebezpečnými chemikáliemi – pesticidy, REACH, spolupráce s ECHA (European Chemicals Agency), správné označování zboží včetně potravin, upozornění zákazníků, jak správně s odpadem naložit.

Závěr

Téma sociálního podnikání a hodnocení jeho přidané sociální hodnoty – tedy všech pozitivních externalit, které tyto organizace společnosti přináší, je téma nové, velmi široké a komplexní, ale také mimořádně zajímavé.

Sociální podnikání má jinou tvář ve všech zemích, které se k němu dnes hlásí. Důvodem jsou jiné sociálně/ekonomické a společenské problémy, které v každém státě, regionu, obci existují. Know-how místních sociálních podnikatelů je těžko přenositelné, protože se vztahuje k perfektní znalosti právě místních problémů a specifík, místních stakeholderů/ zainteresovaných partnerů a místních potřeb.

Rizika spojená se sociálním podnikáním jsou poměrně vysoká, stejně tak jako možný přínos pro celou společnost, pokud se záměr povede a sociální podnikatel najde oporu ve svých zainteresovaných partnerech. Tím hlavním by měl být stát, region a obec, v rámci které sociální podnik působí, kde jsou nejvíce patrné pozitivní dopady jeho práce. Sociálně odpovědný by měl být každý podnik, realita je bohužel jiná.

Sociální podnikatelé, kteří působí na stejném trhu jako jejich sociálně ne-vždy odpovědní konkurenti, musí činit těžká rozhodnutí a kompromisy. Musí být schopni najít rovnováhu mezi podnikatelskými a sociálními cíli, které si stanovili. I když si přejí pomoci co nejvíce znevýhodněným osobám najít zaměstnání, podporovat vzdělávací programy či ekologicky šetrnou výrobu, musí vždy zvažovat, zda to neohrozí jejich vlastní existenci. Odpovědností sociálního podnikatele totiž zůstává, aby byl konkurenceschopný. Ne kvůli svému osobnímu zisku, ale aby dále mohl podnikání rozvíjet, udržet stávající pracovní pozice a vytvářet

postupně další pracovní příležitosti nebo projekty. Společenské problémy, které prostřednictvím podnikatelské činnosti, svých kontaktů, know-how a neutuchajícího elánu a osobního nasazení řeší, totiž mají mnohaletý „náskok“. Není tedy možné, aby je zkrotili drobní individuální sociální podnikatelé. Síla a naděje na dosažení těch nejlepších výsledků je v přirozené schopnosti sociálních podnikatelů vzájemně spolupracovat a zapojovat do této činnosti právě své zainteresované partnery, kterých se daný problém týká. Neřeší tedy problém PRO někoho, ale S ním – ano, to je ten zmíněný „empowerment“, který se tak těžko překládá.

Mnohdy mají také zároveň blahodárný vliv na prevenci, angažují se v osvětových kampaních všeho druhu. Tím nejlepším příkladem jsou ale oni sami. Problém je často v tom, že se nechtějí svými úspěchy chlubit. Nejdůležitějším motivem k učení a následování je právě existence „živého“ příkladu s „hmatatelnými“ výsledky, které jsou časem nezpochybnitelné. To je klíč k budoucímu rozvoji sociálního podnikání.

Vysoká transparentnost a důvěryhodnost sociálních podniků přispěje k jejich vyšší konkurenceschopnosti, ale i k možnostem zapojení se do projektů, veřejných zakázek, zvýšení jejich atraktivity vůči investorům, včetně bankovního sektoru. Pozitivní reakci státu, státních úředníků, místních zastupitelů a zástupců mnohých organizací a úřadů nelze očekávat automaticky, protože jsme přesvědčeni o svých kvalitách a výsledcích. Musíme je o nich pravidelně informovat a přesvědčit je. Dát jim šanci seznámit se s nimi v praxi, porovnat výsledky na papíře s realitou. Je jen v zájmu sociálního podnikatele vyvolat ve svých zainteresovaných partnerech zájem, aby určité společenské problémy neviděli pouze jako nepříjemné statistiky a čísla, ale aby si naopak uvědomili i svůj vlastní přínos k řešení daného problému. Sdělte jim, v čem jsou pro vás důležití, jak vám pomohli. Vše je o vzájemné komunikaci a osobním přístupu.

Napište si svou vlastní „Zprávu o zásluhách“, komunikujte s vašimi stakeholdery pravidelně, to může být jednoduchý závěr a zároveň apel této příručky. Využijte informačních okruhů, které jsou zde popsány. Ať už si tuto zprávu pojmenujete jakkoliv, mělo by se jednat o informace, které doplní vaše finanční ukazatele a uvedou je do kontextu s realitou. Tento výstup by měl být součástí „PR“ strategie sociálního podniku.

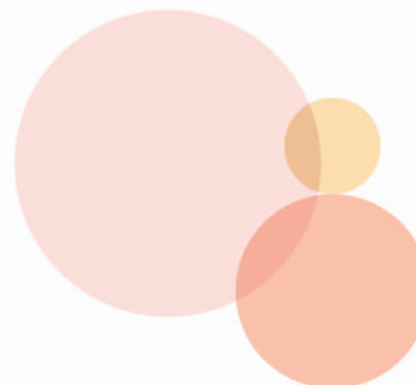
I cesta totiž může být cíl – není důležité přesně spočítat svou sociální přidanou hodnotu, ale být se všemi zainteresovanými partnery v kontaktu.

²³ Informace o udržitelném lesním hospodářství např. na:

http://www.czp.cuni.cz/enviwiki/data/hk/Udrzitelne_lesni_hospod

²⁴ **Body shop** každoročně vydává zprávu týkající se etiky obchodu - The Body Shop's ethical reviews.

<http://www.sju.edu/~steingar/Quadruple%20Files/methodology.pdf>.



Slovník

CSR – Corporate social responsibility

Společenská odpovědnost organizací se projevuje integrací pozitivních postojů, praktik či programů do podnikatelské strategie organizace na úrovni jejího nejvyššího vedení. Jedná se o posun ve vnímání efektu podnikání dané organizace na její okolí a změnu přístupu „profit only“ – pouze zisk, v širší pohled v kontextu tří „P“ – „People, Planet, Profit“ (lidé, planeta, zisk) – souvisí to tedy v podstatě s triple-bottom line (trojím prospěchem).

Diversity management

Je to cílená snaha managementu o sestavení různorodého pracovního týmu ve vztahu k věku, vzdělání, povaze, znevýhodnění a zkušenostem jednotlivých pracovníků. Je to o schopnosti managementu tento různorodý pracovní tým řídit tak, aby se jeho členové vzájemně podporovali, doplňovali a byli schopni využít a dále rozvíjet svůj potenciál ve prospěch celého kolektivu a následně k rozvoji podniku.

Empowerment

Sociální podnikání je unikátní v tom, že kombinuje prvky podnikatelské i neziskové sféry, identifikuje problémy ve společnosti a je schopné nalézt optimální řešení „na míru“. To vše díky dokonalé znalosti lokality/obce/regionu, ve které se tento problém nachází a intenzivní komunikaci s místními zainteresovanými partnery, kterými jsou i samotné znevýhodněné skupiny, kterých se dané problémy týkají. Empowerment spočívá v tom, že sociální podnik nevytváří určitou strategii a řešení PRO tyto osoby, ale S nimi. Nejsou tedy pasivními klienty a příjemci pomoci, ale aktivně se účastní celého procesu, což je obvykle silně motivační faktor a předpoklad budoucího úspěchu činnosti sociálního podniku.

Přidaná společenská hodnota

Pokud mluvíme o přidané společenské hodnotě, nemyslíme tím úzký význam termínu „přidaná hodnota“ v ekonomice, ale veškerý, ne vždy čistě finanční, přínos/efekt sociálního podniku jeho zainteresovaným partnerům – tzv. trojí přínos („triple-bottom line“) – v oblasti ekonomické, ekologické, sociální/společenské.

Termín přidaná sociální hodnota se v kontextu této publikace používá ke zdůraznění kontrastu k významu slova „profit“ – což je finanční ukazatel úspěšnosti podniku a finanční hodnoty, kterou představuje pro své vlastníky/akcionáře. Maximalizace zisku pro své vlastníky je hlavní motivací existence většiny běžných podniků a korporací. Cílem sociálních podniků je naopak maximalizovat hodnotu pro své zainteresované partnery, tedy pro společnost a komunitu.

Sociální inovace

Sociální inovace sociálních podniků spočívá v jejich schopnosti vytvářet a využívat synergie vzniklé propojením zdánlivě nespojitelného - know-how a aktérů z oblasti veřejného, soukromého a neziskového sektoru, s cílem nalézt efektivní řešení místních problémů, nedostatku, či znevýhodnění za přímé aktivní účasti cílové skupiny, které se tyto problémy přímo dotýkají, v pozici zainteresovaného partnera. Jedná se např. o nalezení účinnějších řešení v rámci existujícího nefunkčního systému, včetně dlouhodobé snahy o jeho změnu, osvětové činnosti, atd.

Sociální kapitál

Sociální kapitál je vše, co můžeme využít k vybudování sociální sítě, díky níž snadněji dosahujeme svých společensky-prospěšných cílů

a sociální mise. Jedná se o cílevědomé navazování a udržování vztahů se stakeholdery/zainteresovanými partnery z oblasti veřejné správy, neziskového a soukromo-podnikatelského sektoru. Tyto vztahy jsou založeny na rovnosti a vzájemné prospěšnosti.

Sociální mise/poslání

Sociální mise tvoří základ a „nejvyšší“ cíl existence sociálního podniku. Její definice by měla tvořit základ veškerých dokumentů a externí komunikace sociálního podniku ve vztahu k jeho stakeholderům. Sociální mise je na operativní úrovni rozpracována do podoby konkrétních sociálních cílů, které jsou řádně definovány a po ukončení daného období vyhodnoceny. Sociální cíle mají těsnou vazbu s cíli v oblasti podnikání/financování podniku. Sociální podnikatel musí v rámci udržitelnosti sociálního podniku zajistit jejich rovnováhu.

Sociální podnikání

Jedná se o samostatnou, dlouhodobou, odpovědnou a cílevědomou činnost, která zajišťuje životnost a naplnění sociální mise. Je to společensky-odpovědné podnikání, jehož cílem je maximalizovat hodnotu pro jeho zainteresované partnery, tedy pro společnost a komunitu, ne maximalizovat zisk. Podrobnější definice je k dispozici zde: <http://www.socialni-ekonomika.cz/cs/archiv-dokument/80-definice-socialni-ekonomiky-a-socialniho-podniku-podle-expertni-skupiny-nesea.html>

Stakeholder

Stakeholder/zainteresovaný partner jako osoba či instituce, organizace, která je určitým způsobem „zainteresována“ na sociálním družstvu/podniku. Tento zájem je spojen s jeho zapojením do (sociálního) podnikání, jeho participací, časem, který do organizace „investuje“ – např. prostřednictvím zakázky, poskytnutím výhodnějšího nájmu v souvislosti s podporou vaší sociální mise, jeho čas, energie a hlavně důvěra v to, co sociální podnik dělá.

Synergie

V kontextu této publikace se jedná o využití společného know-how, které vznikne spojením různých aktérů veřejného, soukromého a neziskového sektoru k vytvoření společné strategie řešení různých problémů ve společnosti; např. nezaměstnanosti, práv minorit, drogové závislosti, vzdělání, atd.

Triple-bottom line

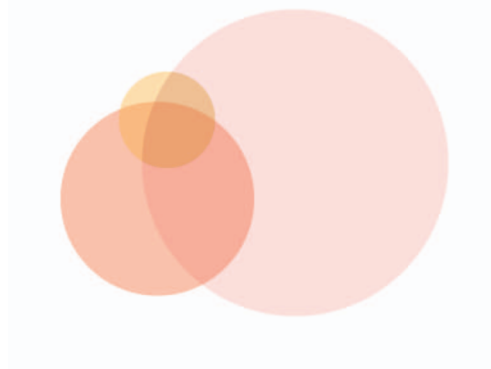
Tzv. „trojí prospěch“, „trojí zisk“ – ekonomický, sociální/společenský, ekologický. Přidaná hodnota pro společnost, kterou sociální podnikatel vytváří svou sociálně-odpovědnou, ale zároveň podnikatelskou činností, přímo či nepřímo.

Udržitelnost

Ve vztahu k sociálnímu podnikání je to jedna ze zásadních podmínek jeho existence. Nejedná se totiž o krátkodobé projekty závislé na grantu či dotaci, ale o samostatnou, dlouhodobou, odpovědnou a cílevědomou činnost, která zajišťuje životnost a naplnění sociální mise. Společensky-odpovědné podnikání je činnost, která tuto udržitelnost a nezávislost umožňuje. Dalšími důležitými prvky, které s udržitelností souvisí, jsou sociální kapitál a sociální inovace.

Zainteresovaný partner

= viz stakeholder



Poděkování

Na tomto místě si dovoluji poděkovat členům projektového týmu Ing. Karlu Rychtářovi, Ing. Vojtěchu Milerovi, JUDr. Miroslavu Machalovi a Ing. Vlastimilu Mikuláškově za jejich kritiku a cenné rady, zástupcům irského partnera, Johnu Kearnsovi, MBA a Miriam Collinsové a irským expertům Dr. Kenu Germainovi, PhD. a Johnny O'Reganovi. Oceňuji jejich vstřícný a profesionální přístup a zejména oddanost myšlence sociálního podnikání.

Děkuji rovněž všem nejmenovaným zástupcům sociálních družstev i podniků, kteří mi otevřeně a nezištně poskytli informace a svoje zkušenosti a věnovali mi svůj čas. Bez jejich pomoci by tato příručka nemohla vzniknout.



O čem to je

Sociální přidaná hodnota podnikání: Jak ji identifikovat, vymezit a využít

V rámci projektu Aftercare v sociálním podnikání, financovaném z programu mezinárodní spolupráce ESF a rozpočtu České republiky, se jeho partneři SČMVD a irský PARTAS zaměřili na výměnu know-how a zkušeností v oblasti podpory sociálních podnikatelů a sociálních podniků. Dlouhodobé zkušenosti ukazují, že klíčovou podmínkou jsou vztahy a vazby organizace/sociálního podniku k jeho okolí. Při zahájení podnikání si musí stanovit nejen podnikatelské/finanční cíle, podnikatelský plán, ale i cíle sociální. Největším uměním je udržovat je v rovnováze a k tomu, minimálně na začátku své životní cesty, sociální podniky potřebují pomoc a podporu. Další potřeby, ale i překážky a problémy, se kterými se sociální podnikatelé setkávají, jsou popsány v Manuálu pro přežití sociálního podnikatele, který se s příručkou, kterou právě držíte v ruce či máte před sebou na obrazovce, doplňuje.

Hospodářské výsledky jsou důležité pro kontrolu toho, jak si stojíme ekonomicky, jestli máme na výplaty a jak budou vysoké daně. Společnost však mnohdy zajímají výsledky jiné – jaké hodnoty sociální podniky vytvářejí v rámci dané obce či regionu; jaké přináší možnosti, služby a příležitosti individuálního růstu pro zaměstnance; kvalita pracovních míst, která vytvářejí; a čím dál více kvalitativní aspekty a užitek jejich produktů – např. jejich šetrnost k životnímu prostředí, dlouhá životnost i jednoduchá likvidace bez zátěže příštích generací, až výrobek doslouží.

Jsmo teprve na začátku procesu rozvoje sociálního podnikání i evaluace jeho pozitivních dopadů pro společnost. Inspiraci nacházíme v zahraničí, je však potřeba najít si vlastní cestu, která bude vhodná pro Českou republiku a naši společnost. Tato příručka by měla být jednoduchým průvodcem prvotními kroky a krůčky hodnocení pozitivního přínosu sociálních podniků a podnikatelů.

Je potřeba možnosti v oblasti hodnocení a měření sociální přidané hodnoty prověřit a prodiskutovat. Sociální podnikatelé i jejich zainteresovaní partneři by se měli postupně naučit sdílet své zkušenosti, vyměňovat si informace a spolupracovat. Tato příručka nabízí tipy, jak na to.

V rámci projektu “Aftercare v sociálním podnikání” vychází také:

Manuál přežití sociálního podnikatele

Sociální podnikání jako podnikatelský projev sociální ekonomiky postupně zapouští kořeny i v prostředí České republiky. Vznik prvních sociálních podniků (společností, firem, družstev) je podle zkušeností autorů spojen s problémy, které často vyplývají z nedostatku znalostí a zkušeností, s opakovanými chybami přístupu k rovnováze podnikatelského a sociálního aspektu v prvním období rozvoje. Přes rozdílné socio-kulturní prostředí a legislativní i historické podmínky, se většina zkušeností překvapivě shoduje.

Manuál přežití sociálního podnikatele je především souhrnem poznatků a zkušeností ověřených partnery v prostředí Irska i České republiky. Nemá ambice být návodem ani učebnicí, jeho cílem je upozornit začínající i rozvíjející se sociální podniky na nejčastější úskalí, rizika a ukázat nebo naznačit cesty, jak jim předjít nebo se jim vyhnout. Snaží se o srozumitelný a výstižný popis a vyjádření ve stručné podobě, z něhož může podnikatel nebo zainteresovaná osoba odvodit vlastní postoje a závěry odpovídající situaci konkrétního sociálního podniku.

Manuál se opírá o konkrétní vyjádření a souhrn zkušeností několika desítek existujících českých sociálních podniků a o zkušenosti zprostředkované několika experty zabývající se podporou sociálního podnikání v Irské republice.

