

Sociální firma – výzva v podnikání 21. století



Příručka vznikla v rámci programu EQUAL a projektu Rozvoj sociální firmy. Program Iniciativy Společenství EQUAL je spolufinancován Evropským sociálním fondem EU a státním rozpočtem České republiky.

Obsah:

Úvod	5
------------	---

Část I Základní a teoretická východiska

1. Základní východiska	9
2. Teoretická východiska	11
2.1 Společenská odpovědnost firem	11
2.2 Sociální ekonomika	13
2.2.1 Sociální podnikání	13
2.2.2 Sociální podnik	14
2.2.3 Sociální firma	15
3. Sociální podnikání a sociální firmy v ČR	17
3.1. Proč sociální firma?	17
3.2. Zaměstnanci sociální firmy	19
3.3. V čem je sociální firma jiná?	19
3.4. Nové hodnoty, které sociální firma přináší	20

Část II Standardy sociální firmy

1. Úvod	23
2. Standardy sociální firmy	25
2.1 DEFINICE sociální firmy	25
2.2 Standardy v oblasti PODNIKÁNÍ	27
2.3 Standardy v oblasti ZAMĚSTNÁVÁNÍ	29
2.4 Standardy v oblasti PODPORY	31

Část III Případové studie sociálních firem v ČR

1. Sociální firma Jůnův statek	35
2. Sociální firma Café Therapy	39
3. Sociální firma Zahrada	41

Část IV Příklady z Velké Británie

1. Bizmatch s.r.o.	47
2. Café Nova Interchange	49
3. Netherne Printing Services	51

Příloha

Porovnání sociální firmy s chráněnou pracovní dílnou, společensky odpovědnou a běžnou firmou	55
---	----

Úvod

Vážení přátelé,
do rukou se Vám dostává příručka, ve které bychom Vám rádi představili sociální firmu jako nový model zaměstnávání lidí znevýhodněných na trhu práce.

První sociální firmu založil Fokus Praha již v roce 1999. Zkušenosti, které jsme za uplynulé období nasbírali, ukazují, že i firma, která zaměstnává určité procento lidí znevýhodněných na trhu práce a je ochotna a schopna respektovat specifické potřeby svých znevýhodněných zaměstnanců, může na trhu poskytovat kvalitní služby, může úspěšně podnikat. Sociální firma Jůnův statek poskytuje pracovní uplatnění 25 osobám se zkušeností duševní nemoci a již osmým rokem podniká v oblasti pohostinství a ubytování.

Co to je sociální firma? Jak funguje? To jsou otázky, které často, zejména v poslední době, slyšíme. Na ně a na některé další jsme se pokusili odpovědět v této příručce. Ta vznikla ve spolupráci občanských sdružení Fokus Praha a SANANIM, díky projektu Rozvoj sociální firmy financovaného z Evropského sociálního fondu z Iniciativy Společenství Equal a Státním rozpočtem České republiky.

byly stáží u našich zahraničních partnerů – Fondazione En. A. I. P. S. ZAVATTA z Itálie a francouzské Aurore Association. Případové studie nově založených sociálních firem najdete v části třetí, čtvrtá část příručky obsahuje příklady z Velké Británie. V příloze jsme se pokusili v tabulkové formě porovnat sociální firmu s chráněnou pracovní dílnou, společensky odpovědnou firmou a běžnou firmou.

Uplatňováním standardů sociálních firem v praxi se hlásíme k jakési „značce kvality“, kterou chceme zajistit lidem znevýhodněným na trhu práce. Ti budou mít vyšší šanci, že si práci v sociální firmě udrží, a také naději na kvalitnější život. Tato značka kvality je důležitá také směrem k zákazníkům, konkurentům, veřejným institucím a dalším organizacím a agenturám, poskytovatelům služeb v oblasti zaměstnávání, donátorům a investorům.

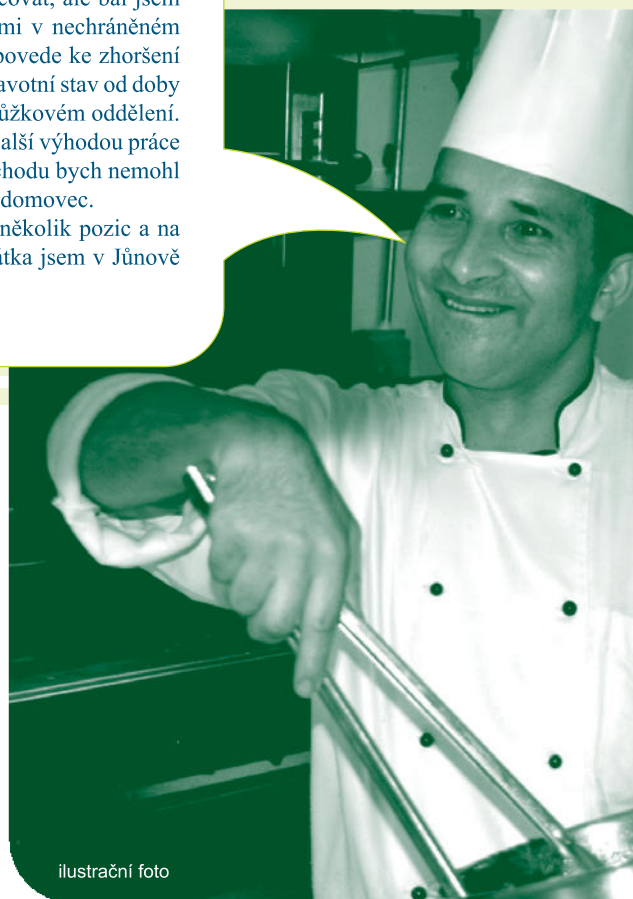
Věříme, že tímto příspěvkem přispějeme k rozvoji sociálního podnikání a zakládání dalších sociálních firem v České republice.

*Markéta Würtherlová, členka týmu projektu
Fokus Praha, o.s.*

„Do sociální firmy Jůnův statek jsem nastoupil v roce 1999. V bývalém chráněném zaměstnání mi končila pracovní smlouva a já nevěděl co dál. Chtěl jsem pracovat, ale bál jsem se jít do normálního zaměstnání. Potřebuji totiž podporu, kterou by mi v nechráněném zaměstnání nedali a bez ní bych se bál, že práci nebudu zvládat, a to povede ke zhoršení mého zdravotního stavu a hospitalizaci v Bohnicích. Naštěstí se můj zdravotní stav od doby nástupu do sociální firmy nikdy nezhoršil tak, abych se musel léčit na lůžkovém oddělení. To je asi jeden z hlavních důvodů, proč chci pracovat v sociální firmě. Další výhodou práce v Jůnově statku jsou pro mě peníze. Jenom s příjmem z invalidního důchodu bych nemohl platit nájem ve svém bytě a hrozilo by mi, že skončím na ulici jako bezdomovec. Během doby, co pracuji v sociální firmě Jůnův statek, jsem vystřídal několik pozic a na každé z nich se naučil něco nového. To se mi hodí i mimo práci. Zkrátka jsem v Jůnově statku spokojený.“

Tomáš, pomocný kuchař, sociální firma Jůnův statek.

Příručka je rozdělena do čtyř částí. První část popisuje základní a teoretická východiska, která nás vedla k hledání nových modelů zaměstnávání lidí znevýhodněných na trhu práce. Druhá, hlavní část představuje definici a standardy sociální firmy, které byly v průběhu projektu ověřovány na chodu dvou nově vzniklých sociálních firem. Sociální firma Zahrada, kterou založilo občanské sdružení Fokus Praha, zaměstnává lidi s dlouhodobou duševní nemocí. V sociální firmě Café Therapy, kterou založilo občanské sdružení SANANIM, jsou zaměstnání lidé se zkušeností drogové závislosti. Ověřované standardy byly koncipovány tak, aby byly univerzální a mohly být využity i pro další skupiny znevýhodněných na trhu práce. Velkou inspirací pro tvorbu standardů, provozování nově založených firem a zejména pro zapojení sociální firmy do fungování místní komunity,



ilustrační foto

Na příručce pracovali :

Marcel Ambrož, vedoucí pracovní a sociální agentury, SANANIM, o.s.
Bc. Nela Beranová, pracovní konzultantka, Fokus Praha, o.s.
Mgr. Radka Erbanová, koordinátorka projektu, Fokus Praha, o.s.
Bc. Michaela Hartychová Hroncová, pracovní konzultantka, Fokus Praha, o.s.
Jiří Novák, vedoucí sociální firmy Jůnův statek, Fokus Praha, o.s.
Lenka Ságnerová, DiS, ergoterapeutka, Fokus Praha, o.s.
Mgr. Jiří Volný, psycholog, SANANIM, o.s.

Standardy sociálních firem připomínkovali:

členové týmu projektu

Jan Karel, manažer sociální firmy Café Therapy
Bc. Jan Mácha, regionální ředitel, Fokus Praha, o.s.
Jana Mayová, manažerka sociální firmy Zahrada
Pavel Novák, ředitel sdružení, Fokus Praha, o.s.
PaedDr. Martina Richterová-Těmínová, předsedkyně správní rady, SANANIM, o.s.
Ing. Markéta Würtherlová, ředitelka pro rozvojové projekty, Fokus Praha, o.s.

členové a experti Národní tématické sítě C

PhDr. Ing. Petra Francová, vedoucí sekce evropských programů, Nadace rozvoje občanské společnosti
Jakub Chudomel, člen představenstva, Nový prostor, o.s.
Robert Sztarovics, člen představenstva, Nový prostor, o.s.
PhDr. Jaroslava Šťastná, manažerka programu, Nadace Open Society Fund Praha

externí konzultanti

Mgr. Jana Bardyová, senior konzultant, poradenství pro lidské zdroje, PricewaterhouseCoopers
Ing. Lukáš Bolcek, konzultant, poradenství pro lidské zdroje, PricewaterhouseCoopers
Prof. Ing. Prabir Ganguly, CSc., konzultant (vedoucí týmu druhé etapy průběžné evaluace CIP EQUAL v ČR), EUROSERVICE GROUP s.r.o.
Zuzana Hejná, konzultantka projektů
Vojtěch Sedláček, ředitel, Agentura ProVás, s.r.o., Sociálně prospěšný podnikatel roku 2006
Roman Urban, projektový manažer, Hospodářská komora ČR



I. Základní a teoretická východiska

Motto

“social firm - challenge to social enterprise“
„sociální firma jako výzva k sociálnímu podnikání“

1. Základní východiska

Při formulování celkové koncepce sociální firmy vycházíme ze základních myšlenkových přístupů orientovaných na člověka, které mají své kořeny v existenciální filosofii.

Za klíčové teze považujeme následující:

- člověk je svobodná, rozumná bytost, odpovědná za své jednání
- osobnost se formuje především díky svým vztahům k druhým lidem
- celkové založení člověka je pozitivní ve smyslu sociálnosti, racionality a pohybu vpřed
- člověk celý život žije uprostřed volby

Práce zaujímá v životě člověka nezastupitelné postavení. Je důležitou podmínkou jeho důstojné existence, přináší mu nejen materiální prospěch, ale současně mu dává pocit seberealizace a společenské užitečnosti. Vřazuje člověka do řádu sociálních vztahů, uspokojuje jeho potřeby ctížádosti, sebeuplatnění a sebeúcty.

Možnost zaměstnání v týmu nabízí sociální prostředí, ve kterém se člověk hodnotí a srovnává s ostatními lidmi. V konkrétní práci, k níž jsou nezbytné znalosti, schopnosti a dovednosti, se rozvíjí lidská osobní identita. V kontextu životní dráhy člověka práce určuje začátek i konec ekonomické aktivity.

Pro osoby znevýhodněné je zaměstnání často jedinou možností spojení se světem a společností „normálních a zdravých“, zaměstnání je tedy klíčovým bodem při integraci znevýhodněných osob do běžného života.

Petr prožil část svého dospělého života na drogách a alkoholu, kdy příčinou byla samota, nefunkční rodina a především chybějící vzory a vztahy k blízkým.

„Jsem v sociální firmě Café Therapy (Sananim's Charity services, s.r.o.) skoro rok a nabídku jít sem pracovat jsem uvítal. Přiznávám ale, že zpočátku jsem si nebyl jistý. Kuchařinu jsem dříve dělal, ale už několik let jsem nevařil, žil jsem jinak a jinde. V Therapy mne přijali a naučili znovu získat sebejistotu v práci i mimo ni. Dostal jsem řádnou smlouvu, slušný peníze, co víc si do začátku přát? Teď bydlím s přítelkyní, cvičím a plánuji zaměstnání jako hlavní kuchař. Nebylo to vždy jednoduché, ale měl jsem tady vždy v lidech oporu.“

Petr, pomocný kuchař v sociální firmě Café Therapy

ilustrační foto



Sociální podnik provozující čistírnu a prádelnu zaměstnává zdravotně a sociálně znevýhodněné, Paříž.
stáž ve Francii, podzim 2006

Zahradnický sociální podnik zaměstnávající sociálně znevýhodněné, Sevran.
stáž ve Francii, podzim 2006



2. Teoretická východiska

Při formulování charakteristik a standardů sociální firmy jsme vycházeli také z konceptu **společenské odpovědnosti firem, sociální ekonomiky a sociálního podnikání**.

2.1

Společenská odpovědnost firem

Tato kapitola čerpá z dokumentu Společenská odpovědnost firem, kompletní průvodce tématem a závěry z průzkumu v ČR, Business Leaders Forum, únor 2004, k dispozici na www.blf.cz

Společenskou odpovědnost firem lze jednoduše vyjádřit jako kontinuální závazek podniku chovat se eticky a přispívat k ekonomicky udržitelnému růstu a zároveň se zasazovat o zlepšování kvality života zaměstnanců a jejich rodin, stejně tak jako lokální komunity a společnosti jako celku.

Společenská odpovědnost firem je trendem, který apeluje na změnu orientace firem z krátkodobých cílů na dlouhodobé, z maximálního na optimální zisk. Společensky odpovědné firmy se chovají tak, aby zohlednily potřeby svého vnitřního i vnějšího prostředí, aby přispívaly k udržitelnému rozvoji, byly transparentní a obecně napomáhaly celkovému zlepšování stavu společnosti v rámci i nad rámec svého komerčního působení.

Toto vyžaduje posun pohledu na vlastní společenskou roli z úrovně „profit only“ (pouze zisk) k širšímu pohledu v kontextu dnes často zmiňovaných tří P *„people, planet, profit“* (lidé, planeta, profit).

Společensky odpovědné firmy si dobrovolně stanovují závazky v oblasti ekonomické, sociální a environmentální, které přesahují rámec dané legislativy a obchodních smluv.

Závazky společensky odpovědné firmy v ekonomické oblasti:

- dodržování kodexu podnikatelského chování firmy (příp. etický kodex)
- transparentnost
- uplatňování principů dobrého řízení (corporate governance)
- odmítnutí korupce
- vztahy s akcionáři (shareholders dialogue)
- v oblasti chování k zákazníkům, spotřebitelům, dodavatelům, investorům
- ochrana duševního vlastnictví

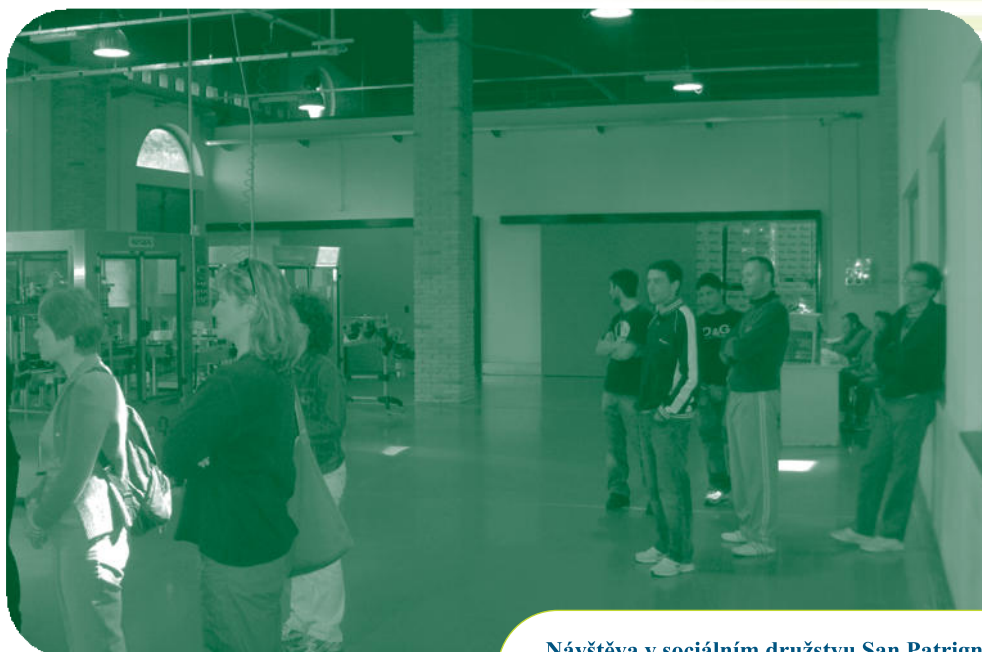
Závazky společensky odpovědné firmy v sociální oblasti

- firemní filantropie
- dialog s tzv. stakeholders
- zdraví a bezpečnost zaměstnanců
- rozvoj lidského kapitálu
- dodržování pracovních standardů, zákaz dětské práce
- vyváženost pracovního a osobního života zaměstnanců (work-life balance)
- rovné příležitosti (pro ženy a muže a ostatní znevýhodněné skupiny obecně)
- rozmanitost na pracovišti (etnické minority, handicapovaní a starší lidé)
- zajištění rekvalifikace propouštěných zaměstnanců pro jejich další uplatnění
- jistota zaměstnání
- lidská práva

Závazky společensky odpovědné firmy v environmentální oblasti

- ekologická výroba, produkty a služby (standards řady ISO 14000 a EMAS)
- ekologická firemní politika (recyklace, používání ekologických produktů)
- zmenšování dopadů na životní prostředí
- ochrana přírodních zdrojů

Ne každou firmu, která se přihlásí ke konceptu společenské odpovědnosti firem, lze označit za firmu sociální. Tu vymezuje kromě podnikatelské aktivity zejména to, že zaměstnává znevýhodněné osoby a poskytuje jim určitou podporu. Nicméně standardy sociální firmy, které sociální firmu vymezují a upřesňují, mají ke konceptu společenské odpovědnosti firem blízko.



Návštěva v sociálním družstvu San Patrignano. Sociální družstvo podniká v různých oborech. Mimo jiné se zaměřuje i na produkci vína.
stáž v Itálii, léto 2006



Sociální družstvo San Patrignano zaměstnáváající převážně lidi se zkušeností
drogové závislosti.
stáž v Itálii, léto 2006

2.2

Sociální ekonomika

Koncept sociální ekonomiky představuje moderní řešení některých témat, jimž čelí země západní Evropy na prahu 21. století. Jde jednak o poskytování služeb na místní úrovni (zejména sociálních), o téma integrace osob ohrožených sociální exkluzí na pracovní trhy. V neposlední řadě se sociální ekonomika týká šetrného využití a rozvoje místních zdrojů při realizaci programů místního rozvoje (zdrojů lidských, materiálních a finančních). Koncept sociální ekonomiky vychází z premisy, že stát již nemůže v plné míře sociální potřeby obyvatelstva uspokojovat ani finančně zabezpečovat a že ani čistě komerční pojetí nevyhovuje nárokům moderní demokratické společnosti především na dostupnost služeb a uplatnění veřejného zájmu.

Sociální ekonomikou a jejími subjekty se již několik let zabývají experti na půdě Evropské unie. „Společnou charakteristikou subjektů sociální ekonomiky je akcentování sociálních cílů, důraz na prvky podnikání, avšak nikoli potřeba maximálního obrátu a zisku. Jejich základními hodnotami jsou solidarita, sociální soudržnost, sociální odpovědnost, demokratické řízení, participace občanů a autonomie. Jsou kombinací podnikatelského zaujetí a ohledů k veřejnému zájmu.“ (Definice dle Evropského ekonomického a sociálního výboru EU, např. INT/242).

2.2.1 Sociální podnikání

Definice sociálního podnikání byla přijata britskou vládou v roce 2002 a je dnes nejčastější uznávanou. Sociální podnikání je dle této definice vymezeno následovně:

„Sociální podnikání je podnikání s primárně sociálními cíli, jehož hospodářský zisk je v první řadě znovu investován do podnikání za stejným účelem nebo do rozvoje místní komunity, spíše než aby se jednalo o podnikání vedené potřebou maximalizovat zisk pro zainteresované skupiny/osoby či vlastníky.“

(Social Enterprise - A Strategy for Success, DTI, 2002)

„Díky zapojení do projektu o zaměstnávání znevýhodněných osob jsme měli možnost navštívit naše zahraniční partnery v Itálii a Francii. Tam jsme viděli, jak funguje zaměstnávání znevýhodněných na trhu práce. Nejvíce zkušeností jsme získali u našich italských partnerů, ale i francouzská stáž byla velice přínosná. Díky návštěvám v řadě sociálních podniků jsme mohli lépe pochopit, jak tyto subjekty fungují. Dodaly nám odvalu v nastoleném směru pokračovat, a to i přes těžkosti, které tento způsob podnikání v počátcích svého vzniku provází. Při vzájemných rozhovorech jsme došli k závěru, že se nacházíme ve fázi, ve které byly země našich partnerů před několika lety, kdy se zde tento způsob podnikání rodil. Díky jejich zkušenostem můžeme podobného stavu dosáhnout mnohem rychleji a postavit se i v této oblasti na rovinu zemím „staré EU“. Tam jsou firmy zaměstnávající znevýhodněné podporovány speciální legislativou, např. ve veřejných soutěžích do určité výše ceny zakázky nebo mají úlevy na sociálním a zdravotním pojištění či daňové úlevy. Tím je jim významnou měrou umožněno konkurovat a naplňovat tak zásady sociálního podnikání. Speciální výhody vyplývající z legislativy však nejsou jediným pomocníkem těchto podniků, je to také nálada společnosti, která vnímá potřebu sociální podniky zvýhodňovat a které se díky tomuto zvýhodnění dostává odměn. Přesto je potřeba podotknout, že i v zahraničí se sociální podniky potýkají s různými problémy.“

Jiří Volný, SANANIM, o.s., psycholog a člen pracovní skupiny



2.2.2 Sociální podnik

Jednotná definice sociálního podniku neexistuje. V zahraniční literatuře jich najdeme hned několik. Tu nejjednodušší uvádí britská Koalice sociálních podniků (Social Enterprise Coalition), která říká, že sociálním podnikem je ten, který podniká za účelem naplňování sociálního cíle. Protože však tato definice dovoluje více interpretací, rozšiřuje ji o vymezení společných charakteristik, kterými se sociální podniky vyznačují.

Společné charakteristiky sociálních podniků:

- **orientace na podnikání**

Sociální podniky jsou přímo zaměřeny na tržní produkci výrobků a služeb.

- **sociální cíle**

Sociální podniky mají explicitně vymezené sociální a/nebo environmentální cíle jako je např. vytváření pracovních míst nebo poskytování služeb pro místní komunitu.

- Pro mnoho sociálních podniků je také charakteristické **sociální vlastnictví**. Sociální podniky jsou autonomní organizace, jejichž řízení a vlastnická struktura jsou běžně založeny na spoluúčasti zainteresovaných (zaměstnanci, uživatelé, klienti, místní komunita) nebo členů správních rad či ředitelů, kteří řídí podnik jménem zainteresovaných. Ti jsou odpovědní jim a širší komunitě za sociální, environmentální a hospodářský dopad. Zisk může být rozdělen mezi zainteresované nebo využit ve prospěch komunity.

Sociální podniky nemusí být nutně vymezeny právní formou, ale jsou charakterizovány především svou povahou, svými vlastnostmi, tzn. sociálními cíli a výsledky, tím, jak je jejich sociální poslání zabudováno do struktury a systému řízení, a způsobem, jak využívají své zisky z podnikatelské činnosti.

Mezi typy sociálního podniku například ve Velké Británii patří: rozvojové trusty, podniky místního hospodaření, odborové svazy, družstva a **sociální firmy**.

Sociální družstvo Punto Verde, Rimini, zaměstnávající zdravotně i sociálně znevýhodněné osoby.
stáž v Itálii, léto 2006



2.2.3 Sociální firma

Platformou pro výměnu informací týkajících se provozování sociálních firem je mezinárodní organizace Konfederace evropských sociálních firem, iniciativ zaměstnávání a sociálních družstev CE FEC (Confederation of European social Firms, Employment initiatives and social Co-operatives). V roce 1996 byla touto organizací přijata mezinárodně uznávaná

definice sociální firmy:

- 1) sociální firma je vytvořená za účelem zaměstnávání lidí s postižením nebo jinak znevýhodněných na trhu práce
- 2) jedná se o podnikatelský subjekt, který užívá vlastní tržně orientované výroby zboží a služeb k naplňování svých sociálních cílů
- 3) podstatný počet zaměstnanců jsou lidé s postižením nebo jiným znevýhodněním na trhu práce
- 4) každý zaměstnanec dostává tržní mzdu nebo plat odpovídající jeho práci (bez ohledu na produktivitu práce)
- 5) pracovní podmínky by měly být rovné mezi znevýhodněnými a „neznevýhodněnými“ zaměstnanci. Všichni zaměstnanci by měli mít stejná práva a povinnosti

Britský model sociální firmy

Ve Velké Británii je značně rozvinutá síť sociálních podniků a sociálních firem. Funguje zde také silná podpůrná struktura pro sociální podnikání, kterou tvoří státní i nestátní instituce a organizace poskytující podporu a poradenství stávajícím i začínajícím sociálním podnikatelům (např. SEA-Social Enterprise Alliance, SEL-Social Enterprise London, Social Firms UK a další).

Sociální firmy a obecně sociální podnikání má podporu ze strany státu. Zájem o téma sociálního podnikání ze strany oficiálních struktur dokladuje např. tříletá strategie „Sociální podnikání: strategie úspěchu“, kterou britská vláda přijala v červnu 2002.

Ve Velké Británii není pojem sociální podnik ani pojem sociální firma jako jeden z typů sociálního podniku legislativně vymezen. Přesto fungují. Mohou to být společnosti s ručením omezeným, průmyslové a spořitelní společnosti nebo společnosti kapitálové účasti. Některé jsou akciové společnosti a další jsou registrované charity.

Problematikou sociálních firem jako jednoho z typů sociálního podniku ve Velké Británii se zabývá organizace Social Firms UK, která zároveň podporuje jejich rozvoj.

Britský model sociální firmy podle Social Firms UK vychází z mezinárodní definice CE FECu (Confederation of European social Firms, Employment initiatives and social Co-operatives), kterou dále rozšiřuje o následující tři klíčové hodnoty:

1. Enterprise – Podnikání

Sociální firmy jsou podniky, které kombinují tržní orientaci se sociálními cíli.

2. Employment – Zaměstnávání

Sociální firma vytváří pracovní prostředí, které zajišťuje všem zaměstnancům podporu, příležitost a smysluplnou práci.

3. Empowerment – Integrace/soběstačnost

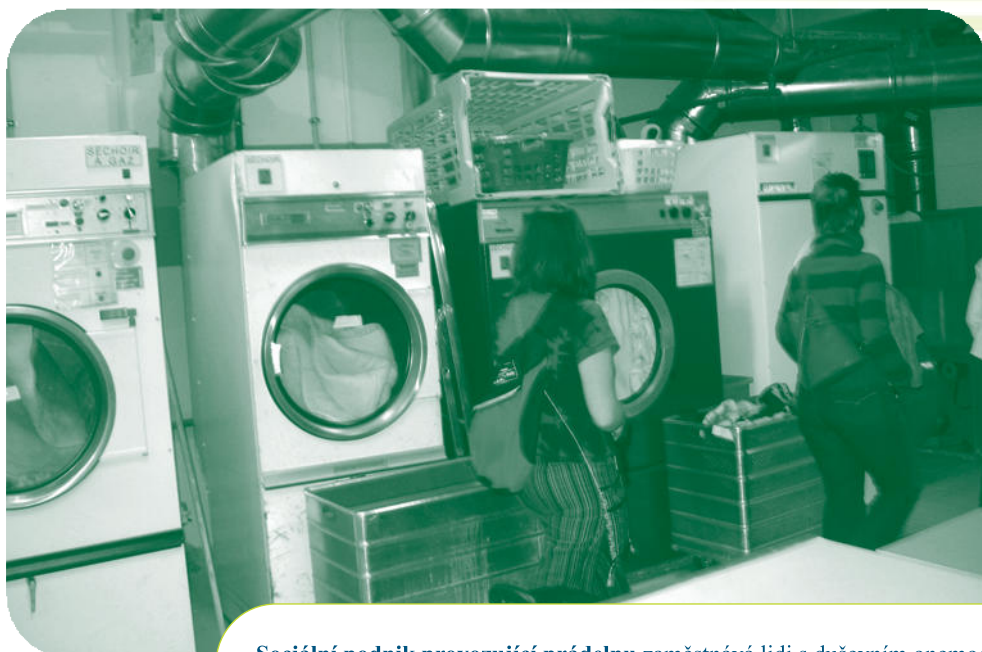
Sociální firma usiluje o sociální a ekonomickou integraci znevýhodněných lidí tím, že je zaměstnává. Klíčovým nástrojem k tomuto cíli je posílení ekonomické soběstačnosti prostřednictvím vyplacení tržních mezd všem zaměstnancům.

K dalším důležitým charakteristikám sociální firmy podle Social Firms UK patří:

- a) Sociální firma zaměstnává alespoň 25 % zaměstnanců s postižením nebo jinak znevýhodněných na trhu práce.
Uvažuje se také o stanovení horního limitu pro procentuální počet zaměstnanců s postižením, aby byla zajištěna efektivní sociální integrace v rámci firmy.
- b) Sociální firma získává minimálně 50 % svého příjmu z podnikatelské činnosti. Tato charakteristika odráží úsilí snižovat závislost na grantech a podporách.

Podle stádia vývoje Social Firms UK rozlišují různé typy sociálních firem.

- a) **Sociální firmy (Social Firms)** splňují všechny atributy a charakteristiky dle výše uvedených definic, zejména procentuální podíl znevýhodněných zaměstnanců a podíl příjmů sociální firmy.
- b) **Vznikající sociální firmy (Emerging Social Firms)** jsou firmy v počátečním stádiu rozvoje. Jsou to tedy firmy, které usilují o splnění výše uvedených hodnot a charakteristik sociální firmy. Mají zpracovaný svůj podnikatelský plán, který ukazuje, jakým způsobem a kdy dosáhnou toho, aby alespoň 25 % zaměstnanců tvořily osoby znevýhodněné a aby příjem z podnikatelské činnosti tvořil min. 50 %. V této fázi jsou organizace ještě stále z velké části závislé na příjmech, které jsou získávány z jiných zdrojů a neplynou tedy z jejich podnikatelské činnosti.
- c) **Potenciální sociální firmy (Potential Social Firms)** jsou podniky nebo jiné organizace, které mají určitý potenciál transformovat se na sociální firmu. Potenciální sociální firma má již vytvořený podnikatelský záměr, který hodlá dále rozpracovat do podnikatelského plánu.



Sociální podnik provozující prádelnu zaměstnává lidi s duševním onemocněním, Paříž.
stáž ve Francii, podzim 2006

Sociální družstvo Ecoservizi L'OLMO v Rimini zajišťuje údržbu veřejné zeleně, úklid a sběr odpadků. Pracují zde zdravotně i sociálně znevýhodnění zaměstnanci.
stáž v Itálii, léto 2006



3. Sociální podnikání a sociální firmy v ČR

V době dokončovacích prací nad touto příručkou neexistovala v České republice široká shoda na definici sociálního podniku, sociálního podnikání či sociální ekonomiky. V této době však probíhala na půdě Národních tematických sítí v rámci Iniciativy Equal intenzivní diskuze na tato témata mezi jejími členy, organizacemi zapojenými do realizace projektů financovaných z tohoto programu. Přesto se lze v České republice setkat s aktivitami, které mají k sociálnímu podnikání velmi blízko. První sociální firmu, jak již bylo v úvodu zmíněno, založilo občanské sdružení Fokus Praha jako jedno ze svých středisek. Sociální firma občanského sdružení SANANIM má formu společnosti s ručením omezeným. Sociální firma může být jak součástí neziskové organizace, tak podnikatelským subjektem. Zakladatelem sociální firmy se proto může stát fyzická či právnická osoba, která má oprávnění podnikat.

Sociální firma může vzniknout různými cestami. Jako zcela nový subjekt vybudovaný „na zelené louce“, transformací z chráněné dílny nebo tréninkového zařízení, ale také přeměnou z běžné komerční firmy, která se přihlásí k hlavním hodnotám sociální firmy a naplňuje její standardy.

3.1

Proč sociální firma?

V České republice je pro lidi se zdravotním postižením několik možností pracovního uplatnění, ale ne všechny možnosti nabízejí získání stálého pracovního místa. Mezi tyto možnosti patří zejména chráněné dílny, které nabízejí jak pracovní rehabilitaci, tak pracovní

„Pracuji jako pracovní konzultant v Centru programů podpory zaměstnávání občanského sdružení Fokus Praha. V našem Centru podporujeme uživatele našich služeb – lidi s duševním onemocněním, v nalezení pracovního uplatnění.

Lidé s duševním onemocněním hledají pracovní uplatnění, protože jim pomáhá začlenit se zpět do společnosti, vykonávají při něm smysluplnou činnost a práce také napomáhá ke zlepšení jejich zdravotního stavu. Často se však setkávají s překážkami, které jim brání v nalezení trvalého pracovního uplatnění na otevřeném pracovním trhu. Z našich zkušeností jsou těmito překážkami hlavně obavy z vysokých nároků, které na ně na otevřeném pracovním trhu budou kladeny, vysoká nemocnost a pomalejší pracovní tempo v důsledku medikace či nemoci.

Obavy z vysokých nároků otevřeného pracovního trhu často vedou k tomu, že uživatel našich služeb přechod na trh práce kvůli velkému strachu nezvládne. Z důvodu vysoké nemocnosti a pomalejšímu pracovnímu tempu mnoho zaměstnavatelů nepřijímá uživatele našich služeb nebo s nimi ukončuje pracovní poměr.

Mnoha uživatelům proto poskytuje sociální firma trvalé pracovní uplatnění, které by nemohli najít nikde jinde. Pro mnoho jiných je zase startovním můstkem v cestě na otevřený pracovní trh.

V neposlední řadě se při práci v sociální firmě setkávají pracovníci se zdravotním znevýhodněním i bez něj. To velmi přispívá k integraci lidí se zdravotním znevýhodněním do společnosti. Svým působením zvyšují sociální firmy také povědomí společnosti o znevýhodnění svých pracovníků a pomáhají tak bořit předsudky.

Z těchto důvodů je podle našich zkušeností sociální firma vhodným nástrojem podpory k nalezení pracovního uplatnění pro lidi s duševním onemocněním, ale i pro další znevýhodněné skupiny, které se potýkají s podobnými problémy.“

Michaela Hartychová Hroncová, pracovní konzultant, Fokus Praha, o.s.



uplatnění, ale ve většině případů na dobu určitou. Dále jsou zde v rámci pracovní rehabilitačního procesu možnosti nácvikových míst. Všechny tyto pracovní rehabilitační možnosti poskytují neziskové organizace, na které lidé se zdravotním postižením často dostanou kontakt na úřadu práce, pokud tam jsou zaevidováni jako zájemci či uchazeči o zaměstnání.

Pokud se chce člověk se zdravotním postižením uplatnit na otevřeném trhu práce, moc možností nemá. Například v Praze existuje 6 výrobních družstev invalidů a přibližně 30 firem zaměstnávajících více než 50 % občanů se zdravotním postižením (Správa služeb zaměstnanosti MPSV, Katalog organizací zaměstnávajících více než 50 % osob ze zdravotním postižením a osob se zdravotním postižením samostatně výdělečně činných, aktualizace z května 2006). Jak ovšem vyplývá z údajů získaných ze statistik Úřadu práce hl. m. Prahy, je tento počet nedostatečný. Dále je zde samozřejmě možnost pokusit se sehnat práci na otevřeném trhu práce, ale vzhledem k tomu, že prvořadým cílem těchto firem je tvorba zisku, jsou na pracovníky kladeny takové požadavky, které jsou i pro některé zdravé lidi bez postižení často nedosažitelné.

Lidé se zdravotním postižením, kteří po nástupu do zaměstnání potřebují delší dobu adaptace a v průběhu vykonávání pracovní činnosti dlouhodobou nebo

opakovanou podporu, si práci v běžné firmě neudrží a vracejí se do péče organizací či státu. Běžná firma není připravena ani schopna tuto podporu poskytnout. Sociální firma ano. Sociální firma zohledňuje znevýhodnění svých zaměstnanců, poskytuje jim přiměřenou podporu a přitom vykonává podnikatelskou činnost.

Sociální firma je nový model zaměstnávání znevýhodněných na trhu práce.

Rovněž pro **osoby sociálně znevýhodněné**, zejména po návratu z vězení, bezdomovce, bývalé uživatele návykových látek, je velmi obtížné najít plnohodnotnou práci na otevřeném trhu práce. Pro osoby po návratu z vězení bývá záznam v rejstříku trestů překážkou v nalezení jakékoli práce. U bezdomovců je faktorů, které znesnadňují získat práci, více. Většinou jsou bez dokladů a trvalé adresy, život na ulici s sebou přináší i nemalé sociální a společenské problémy. U bývalých uživatelů návykových látek jsou typickými překážkami základní vzdělání, žádná pracovní praxe a většinou i záznam v rejstříku trestů. Pro tyto osoby může být sociální firma jedinou možností, jak získat první zaměstnání nebo si po dlouhé době své pracovní návyky obnovit. Kromě zaměstnání v sociální firmě je u těchto skupin další potřeba podpůrného programu resocializace (terapie a doléčování, řešení sociálních záležitostí - bydlení, dluhy, soudy, apod.) ve

Jak to funguje v praxi

„Byl jsem požádán, abych napsal několik řádek o sociální firmě Jůnův statek - o svých zkušenostech s integrací znevýhodněných osob v sociální firmě.

Naše sociální firma se nachází na severním okraji Prahy, v Sedlci u Líbeznic. Provozujeme restauraci a penzion s učebnou. Navenek vystupujeme a chováme se jako běžná komerční firma. Přitom poskytujeme pracovní uplatnění lidem s převážně duševním onemocněním, kteří jsou z důvodu svého znevýhodnění nezaměstnatelní na běžném pracovním trhu. Ostatní znevýhodnění zaměstnanci sociální firmy (cca 10%) mají jiný typ handicapu. V případě Jůnova statku se různé typy znevýhodnění vhodně doplňují.

Je zde zaměstnáno celkem 34 osob, z nich 27 znevýhodněných. Pracují na všech pozicích, které vyžaduje provoz takového zařízení (úklid, čistič, servírka, kuchař, údržba, pokojská, prádlena, recepční, vedoucí provozu, recepce, penzionu, sociální firmy). Většina našich znevýhodněných zaměstnanců přišla z chráněných pracovišť (chráněné dílny, tréninková zařízení), kde jim byla poskytována mnohem vyšší míra podpory než v sociální firmě. Aktivita v chráněných zařízeních jsou většinou koncipovány jako rehabilitační a tréninkové a pobyt klienta v těchto zařízeních je časově omezen. Celá doba je věnovaná přípravě na odchod do nechráněných podmínek. Bohužel velká část klientů není po absolvování tréninkového pobytu v těchto zařízeních schopna odejít do nechráněného prostředí a vracejí se tak do péče státu se všemi negativy tohoto kroku zpět. Chybí forma zaměstnávání při zachování nezbytného minimálního stupně chráněnosti. Myslím, že Jůnův statek tuto mezeru vyplňuje.

Při každodenním provozu a řízení pracovního týmu reagujeme na specifické potřeby našich zaměstnanců. Při obsazování jednotlivých směn počítáme s případnou docházkou na terapii či k lékaři. Vzhledem k poměrně časté a dlouhodobé nemoci je důležitá zastupitelnost, určitá univerzálnost všech pracovníků firmy a vzájemná spolupráce. V případě zdravotních problémů máme stanoven postup, víme, na koho se obrátit. Velkou pozornost věnujeme zaučování nových zaměstnanců, protože řada z nich nikdy předtím práci, na kterou nastupují, nevykonávala. Také zdraví zaměstnanci potřebují určitou podporu, např. v prevenci proti vyhoření, kterou zajišťuje občanské sdružení Fokus Praha.

Zkušenosti ukazují, že naši znevýhodnění zaměstnanci jsou při porovnání s ostatními znevýhodněnými samostatnější, zodpovědnější, lépe zvládají komunikaci, stres, jsou cílevědomější a zdokonalují se. Myslím si, že základním faktorem této změny je možnost pracovat za podmínek, které zohledňují jejich specifické potřeby.“

Jiří Novák, vedoucí sociální firmy Jůnův statek



specializovaných centrech pro tyto skupiny. Pouze tato součinnost může vést k plnohodnotné inkluzi do běžné společnosti.

Vznik sociálních firem je důležitým krokem k začleňování znevýhodněných osob do běžného života.

3.2

Zaměstnanci sociální firmy

Sociální firma zaměstnává, kromě osob bez jakéhokoli znevýhodnění, i stanovené procento osob znevýhodněných.

Za znevýhodněné jsou považováni:

- a) **zdravotně postižení**, tj. tělesně a mentálně postižení, osoby s kombinovaným postižením a duševně nemocní. Těmto lidem sociální firma zajišťuje určitou míru asistence přímo na pracovišti dle jejich individuálních potřeb.
- b) **sociálně znevýhodnění**, např. osoby po návratu z vězení, bezdomovci, bývalí uživatelé návykových látek, apod. Těmto lidem sociální firma zajišťuje rekvalifikaci, získání pracovních dovedností a praxi.

3.3

V čem je sociální firma jiná?

Jak již bylo výše uvedeno, sociální firma zaměstnává lidi znevýhodněné na trhu práce. Respektuje jejich znevýhodnění dané zdravotním stavem či sociální situací. Tomu uzpůsobuje systém řízení a organizaci denního provozu. Pro své zaměstnance vytváří bezpečné pracovní prostředí, zajišťuje jejich odborné vedení a případnou psychosociální podporu. Financování sociální firmy je vícezdrojové. Má příjmy z vlastní činnosti a dále dotace či granty z veřejných zdrojů, kterými vyrovnává nižší výkonnost svých zaměstnanců. Dalšími zdroji mohou být dary či dobrovolnická práce. Zakladatel sociální firmy si na rozdíl od zakladatele běžné firmy musí být vědom potřeby dodatečných finančních prostředků, které je nutné investovat například do úprav pracovního prostředí, vzdělávání „zdravých“ zaměstnanců v oblasti specifik sociální firmy, opatření proti syndromu vyhoření nebo zajištění psychosociální podpory.

Karolína (dnes asi 30-ti letá žena) nastoupila jako klientka Doléčovacího centra a na chráněné bydlení o.s. SANANIM po absolvování skoro tříletého trestu odnětí svobody ve specializovaném oddělení v Opavě. Karolína začala užívat drogy už v poměrně dospělém věku a díky nim se dostala až do vězení. Jedná se o ženu s dokončenou střední školou, bohatou praxí a v případě její celkové sociální stabilizace bude mít Karolína bezpochyby možnost nalézt uplatnění na volném trhu práce.

„Po návratu z vězení pro mne nastaly krušné chvíle. Práci jsem hledala asi 2 měsíce, a to i přes úřady práce. Protože ale mám záznam v rejstříku trestů, nikde jsem nepochodila ani na uklízečku. Nedokážu lidi přesvědčit, že to byla má minulost a ve vězení jsem byla kvůli drogám. Dlouho jsem snila o tom, jak začnu znovu a dokážu vrátit mým blízkým jejich podporu v těch posledních letech. Nakonec jsem se dostala sem, do Therapy, kde začínám od piky, a to jak v kuchyni, tak i přímo na place, kde obsluhuji. „Donutíli“ mne tady komunikovat (za poslední roky jsem si toho s normálními lidmi moc neřekla) a jsem šťastná za to, že jsem dostala šanci někde začít.“

Karolína, sociální firma Café Therapy

Zaměstnání v sociální firmě je vhodné **zejména** pro ty osoby, které velice obtížně hledají práci z důvodu svého zdravotního handicapu či sociální situace, ve které se momentálně nacházejí. Tito lidé většinou, aby si byli schopni svoji práci udržet, potřebují v průběhu vykonávání pracovní činnosti dlouhodobou, popř. opakovanou podporu.



ilustrační foto

3.4

Nové hodnoty, které sociální firma přináší

Sociální firma poskytuje pracovní uplatnění lidem znevýhodněným na trhu práce. Tím, že se svými výrobky a službami vstupuje na běžný trh, vytváří pracovní prostředí, které se blíží běžnému. Společná práce lidí znevýhodněných a lidí bez tohoto znevýhodnění bourá předsudky, odstraňuje stigma, které si většinou znevýhodnění lidé nesou s sebou. Delší doba adaptace při nástupu do zaměstnání a dále poskytovaná podpora v průběhu vykonávání pracovní činnosti umožňuje znevýhodněným si práci v sociální firmě dlouhodobě udržet, případně odejít na otevřený trh.

Tato práce - jak je uvedeno v úvodu - přináší nejen materiální prospěch, ale současně pocit seberealizace a společenské užitečnosti. Vřazuje člověka do řádu sociálních vztahů, uspokojuje jeho potřeby ctěnosti, sebeuplatnění a sebeúcty. To jsou hodnoty, které stojí za podporu rozvoje sociálních firem.

Důležitým prvkem je rovněž to, že znevýhodnění zaměstnanci sociální firmy dostávají za svou práci mzdu, stávají se ekonomicky soběstačnými a nejsou tak závislí pouze na finanční podpoře státu. Tím, že sociální firma nabízí pracovní uplatnění znevýhodněným lidem, kteří by se jinak obtížně uplatnili na běžném pracovním trhu, přispívá rovněž ke snižování nezaměstnanosti. Existence a rozvoj sociálních firem tak prospívá nejen zaměstnancům samotným, ale ve svém důsledku i celé společnosti. I to jsou důvody, proč se vyplatí jejich vznik a rozvoj podporovat.



Sociální firma Café Therapy je kavárna s restaurací, která zaměstnává lidi se zkušeností drogové závislosti.



Sociální firma Zahrada poskytuje zahradnické služby a jejími zaměstnanci jsou lidé s duševním onemocněním.



II. Standardy sociální firmy

1. Úvod

Standardy sociální firmy vznikly z potřeby definovat a rozpoznat sociální firmu v podmínkách ČR a tím ji odlišit od dalších modelů zaměstnávání znevýhodněných osob. Mají napomoci k ujasnění hlavních charakteristik sociální firmy a porozumění základním hodnotám, ke kterým se sociální firma hlásí.

Sociální firma je jedním z aktérů sociální ekonomiky. Vytváří podnikatelskou činnost za účelem naplňování svých sociálních cílů. Je jedním z modelů zaměstnávání lidí znevýhodněných na otevřeném trhu práce. Poskytuje jim pracovní uplatnění, které se blíží běžnému zaměstnání, přihlíží však výrazně ke specifickým svým zaměstnancům. V případě potřeby poskytuje určitou míru podpory, zároveň však usiluje o maximální využití potenciálu svých zaměstnanců a rozvoj jejich schopností a dovedností.

Při tvorbě standardů jsme se inspirovali britským modelem sociální firmy.

Cílem standardů je zajištění transparentnosti sociálních firem ve vztahu k:

- **zákazníkům**, kteří využívají jejich služeb a kladou důraz nejen na kvalitu a cenu poskytovaných služeb a produktů, ale také na to, kdo a jak tyto služby či výrobky nabízí. Tedy zákazníkům, kteří reflektují i tzv. „sociální hodnotu“ nakupovaného zboží.
- **zaměstnancům**, zejména z řad znevýhodněných osob na trhu práce, osob, které se obtížně uplatňují na běžném pracovním trhu. Standardy jsou tak zárukou zaměstnancům, že jim sociální firma nabídne kvalitní pracovní prostředí, s ohledem na jejich handicap, ale přitom s důrazem na maximální využití jejich schopností a dovedností. Zaručují, že se zaměstnanci mohou dále profesně i osobnostně rozvíjet a v případě nezvládnutí práce v sociální firmě nebo vzniklé krizové situace jim bude umožněna návaznost na organizace a profesionály, kteří jim pomohou v řešení vzniklé situace.
- **veřejným institucím**, s cílem představit model sociální firmy a její přínosy z hlediska politiky zaměstnanosti, rovných příležitostí i místního rozvoje.
- **organizacím a agenturám** podporujícím rozvoj podnikání, kterým standardy umožní pochopit principy sociální firmy. Ta je podnikatelským subjektem, má ovšem specifika, která je třeba při přípravě a rozvoji podnikatelských aktivit zohlednit.
- **poskytovatelům služeb v oblasti zaměstnanosti** (např. agentury podporované zaměstnávání, úřady práce), aby mohli svým klientům nabídnout sociální firmu jako jednu z vhodných možností zaměstnávání pro znevýhodněné osoby a poskytnout jim adekvátní informace o zaměstnávání v sociální firmě.
- **potenciálním donátorům a investorům**, kteří mají zájem podporovat rozvoj sociálních firem, jakožto vhodného modelu zaměstnávání.

Standardy mají také sloužit jako vodítko pro zakladatele sociálních firem a společností, které se sociální firmou chtějí stát.

Jsou také podkladem pro budoucí systém certifikace sociálních firem.

2. Standardy sociální firmy

Pilíř

DEFINICE

I. PODNIKÁNÍ

II. ZAMĚSTNÁVÁNÍ

III. PODPORA

Standardy

1 – Poslání sociální firmy

2 – Podnikání

3 – Financování

4 – Provoz sociální firmy

5 – Informovanost a prezentace

6 – Znevýhodnění zaměstnanci

7 – Pracovní smlouvy a mzdy

8 – Etické principy a vnitřní komunikace

9 – Organizační struktura

10 – Adaptace

11 – Udržení

12 – Profesní rozvoj

13 – Spolupráce sociální firmy

2.1

DEFINICE sociální firmy

*Sociální firma je konkurenceschopný **podnikatelský subjekt** působící na běžném trhu, jehož účelem je vytvářet **pracovní příležitosti** pro osoby znevýhodněné na trhu práce a k tomu jim poskytovat **přiměřenou pracovní a psychosociální podporu**.*

standard 1

Poslání sociální firmy

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

Kritéria:

1. Sociální firma má písemně deklarované poslání a zveřejňuje ho.
2. Poslání je v souladu s definicí sociální firmy dle standardů sociálních firem.
3. Sociální firma má vnitřní postupy a systém řízení, které umožňují plnit poslání.
4. Existuje způsob hodnocení plnění poslání a na základě výsledků tohoto hodnocení existují přijatá opatření změny.



2.2

Standardy v oblasti PODNIKÁNÍ

Sociální firma je podnikatelský subjekt, který působí na běžném trhu a je schopný obstát v konkurenci s ostatními podniky. Zároveň usiluje o etiku podnikání – navenek ke svým zákazníkům, konkurentům, i směrem ke svým zaměstnancům. Její podnikání a provoz jsou transparentní a srozumitelné pro všechny zainteresované. Za tímto účelem sociální firma buduje vlastní identitu a informuje okolí o své činnosti.

standard 2 Podnikání

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

Kritéria:

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

standard 3 Financování

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

Kritéria:

1. Sociální firma naplňuje stanovené procento příjmů z vlastní produkce. Případné další zdroje financování (dary, dobrovolnická práce, dotace a granty z prostředků veřejných rozpočtů na provoz) jsou doplněním příjmů, které vyrovnává znevýhodnění firmy vyplývající ze zaměstnávání znevýhodněných osob na trhu práce.
2. Ekonomická strategie firmy vede k udržení či posílení konkurenceschopnosti, a to i formou investic do rozvoje firmy.
3. Má zpracovaný krizový plán pro případ platební neschopnosti.

standard 4 Provoz sociální firmy

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

Kritéria:

1. Sociální firma má zpracované základní provozní postupy.
2. Sociální firma má vytipována možná pravděpodobná i méně pravděpodobná nebezpečí a vypracovaná pravidla, jak jim předcházet a jak postupovat, pokud nastanou.
3. Každý zaměstnanec je seznámen s provozními postupy; postupy jsou všem zaměstnancům dostupné a jsou používány v praxi.
4. Každý zaměstnanec je proškolen v oblasti bezpečnosti práce a ochrany zdraví při práci.

standard 5 Informovanost a prezentace

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

Kritéria:

1. Prezentace sociální firmy je veřejně dostupná; obsahuje základní informace o firmě, produktech či službách, které nabízí, pracovních podmínkách, možnostech zaměstnání, adresu a kontakty.
2. Prezentace sociální firmy není primárně postavena na tématu znevýhodnění zaměstnanců.

2.3

Standardy v oblasti ZAMĚSTNÁVÁNÍ

Sociální firma zaměstnává kromě osob bez jakéhokoliv znevýhodnění i stanovené procento osob znevýhodněných. Za znevýhodněné jsou považováni jak zdravotně postižení (tělesně a mentálně postižení, osoby s kombinovaným postižením a duševně nemocní), tak i znevýhodnění sociálně (např. osoby po návratu z vězení, bezdomovci, bývalí uživatelé návykových látek). Zaměstnání v sociální firmě je vhodné zejména pro ty osoby, u kterých se předpokládá, že budou potřebovat dlouhodobou, popř. opakovanou pracovní a psychosociální podporu. Pracovní podmínky jsou rovnocenné pro všechny zaměstnance.

standard 6 Znevýhodnění zaměstnanci

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

Kritéria:

1. Sociální firma zaměstnává stanovené procento osob, které mají ztížený vstup na běžný trh práce.
2. Do stanoveného procenta jsou započítáni pouze zaměstnanci, kteří vzhledem ke svému znevýhodnění čerpají dlouhodobou nebo opakující se pracovní a psychosociální podporu.
3. Sociální firma má stanovená kritéria a způsoby výběru zaměstnance.

standard 7 Pracovní smlouvy a mzdy

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

Kritéria:

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

standard 8 Etické principy a vnitřní komunikace

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

Kritéria:

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

standard 9 Organizační struktura

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

Kritéria:

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

2.4

Standardy v oblasti PODPORY

Zaměstnávání znevýhodněných není jediným cílem sociální firmy. Její sociální role spočívá také v tom, že poskytuje svým zaměstnancům zvýšenou míru pracovní a psychosociální podpory v období adaptace a následně dle individuálních potřeb zaměstnance. Cílem této podpory je udržet si práci v sociální firmě a podpořit další profesní rozvoj zaměstnanců.

standard 10 Adaptace

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

Kritéria:

1. Existuje a je používán systém zaškolování a pracovní a psychosociální podpory, který umožňuje zohlednit individuální potřeby zaměstnance tak, aby se po zaškolení orientoval v novém prostředí a rozuměl své pracovní činnosti.
2. Jsou provedeny nezbytné úpravy pracovního prostředí v souladu s potřebami znevýhodněných zaměstnanců.
3. Všichni zaměstnanci jsou informováni o specifikách dané sociální firmy.

standard 11 Udržení

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

Kritéria:

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

standard 12 Profesní rozvoj

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

Kritéria:

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

standard 13 Spolupráce sociální firmy

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

Kritéria:

1. Sociální firma využívá služeb organizací, které poskytují pracovní asistenční podporu při vstupu do sociální firmy, při výkonu práce a v problémových a krizových situacích znevýhodněného zaměstnance nebo konzultační služby, např. při výběru uchazečů o práci v sociální firmě.
2. Zaměstnanci jsou o případné spolupráci sociální firmy s organizacemi poskytujícími pracovní asistenční podporu předem seznámeni.
3. Sociální firma je napojena na síť služeb zaměstnávání znevýhodněných osob v daném regionu.



III. Případové studie sociálních firem v ČR

1. Sociální firma Jůnův statek

adresa: Sociální firma Jůnův statek,
Sedlec 9, 250 65 Líbeznice
tel.: 284 890 582, 284 891 328
mail: junuv.statek@fokus-praha.cz
restaurace@fokus-praha.cz



Jůnův statek provozuje restauraci s 60 místy a penzion se 40 lůžky. Restaurace je otevřena veřejnosti 7 dní v týdnu od 11 do 23 hodin. Známa je hlavně díky své nabídce kvalitních jídel a nápojů. Penzion má zajímavě řešené pokoje, kvalitně vybavenou učebnu pro provozování firemních zasedání nebo školení. Mezi další činnosti sociální firmy patří zajišťování pohoštění na menších akcích.

Významná je také kulturní role Jůnova statku. Obec nedisponuje větší společenskou místností pro provozování obecních zasedání, spolkovou činnost (myslivci, rybáři), sportovních turnajů (šipky), oslav (narozeniny, promoce, svatby). Jůnův statek tuto mezeru vhodně vyplňuje.

Našimi zákazníky jsou především obyvatelé Sedlce a okolí, okolní firmy, návštěvníci Prahy, neziskové organizace, lidé hledající kvalitní a levné ubytování.

Naše sociální firma zaměstnává především lidi se zkušeností s duševní nemocí. Pracují zde i lidi s jinými typy znevýhodnění.

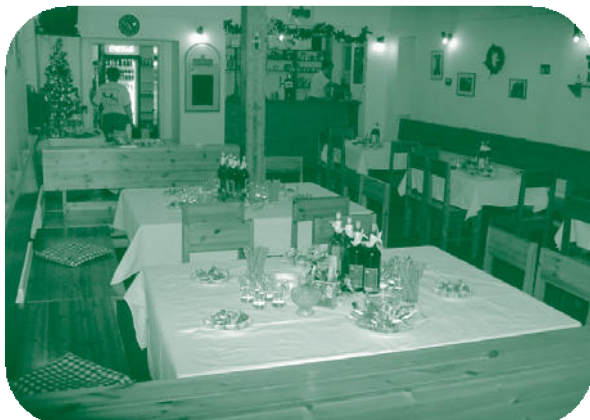
Zaměstnanci sociální firmy

Zaměstnanci plný úvazek	Zaměstnanci zkrácený úvazek
7	27

Struktura všech zaměstnanců Jůnova statku

Počet všech zaměstnanců	Zaměstnanci bez znevýhodnění	Znevýhodnění – lidé s duševním onemocněním	Znevýhodnění – ostatní
34	7	24	3

Podnikání



1. Kdy zahájila sociální firma činnost? Jak jste začali?

Od roku 1995 Fokus Praha rozběhl projekt Phare Lien zaměřený na vzdělávání zaměstnanců ve službách a na ověření zřízení sociální firmy v rámci legislativy ČR. V letech 1996 - 1999 proběhla první fáze rekonstrukce objektu Jůnova statku. V roce 1999 jsme zahájili provoz v těchto nově zrekonstruovaných prostorech. Proto se dá rok 1999 považovat za rok, kdy v ČR vznikla první sociální firma. Zrekonstruováno bylo v té době 8 pokojů, stravování ubytovaných hostů tenkrát zajišťovala chráněná dílna Fokusu Praha kuchyně.

Od roku 1999 do 2001 probíhala druhá fáze rekonstrukce, kdy byly nově upraveny další 4 pokoje a spodní část objektu s kuchyní, zázemím, výčepem a sálem restaurace. Od ledna 2001 máme tedy v provozu navíc vlastní restauraci s kuchyní.

Původní naší představou o chodu restaurace bylo provozovat tzv. „lepší“ podnik ve stylu vinárny zaměřený na minutkovou kuchyni, se stravováním a službami zaměřenými převážně pro hosty penzionu. Z obce však vyvstal velký požadavek na otevření klasického venkovského hostince - tradičního místa setkávání občanů. Svůj záměr jsme tedy přehodnotili a vyšli místním obyvatelům vstříc. Proto provozujeme v současnosti klasický hostinec a ne podnik „vyšší cenové skupiny“.

2. Co vás motivovalo k tomu založit sociální firmu? Důvodů bylo hned několik:

Nevyužívaný chátrající objekt Jůnova statku, který naše organizace dostala darem od vnučky pana Jůna. Tato budova nutně potřebovala rekonstrukci.

Dále koncepce komunitních služeb o.s. Fokus Praha, které provozovalo v té době několik chráněných dílen a tento projekt na jejich fungování vhodně navazoval. Jeho cílem bylo poskytnout pracovní příležitost lidem jinak nezařaditelným na běžném pracovním trhu.

Osobně se domnívám, že nezanedbatelný je i přínos z komerční činnosti tzv. volných peněz do organizace, které se dají počátkem roku použít na částečné vykrytí provozních nákladů, než budou poskytnuty finance od veřejných institucí.

Pro mě osobně bylo důvodem zkusit něco nového, co je u nás zcela neznámé a nevyzkoušené. Být v něčem první. A po několikaleté praxi v chráněné dílně a komerční praxi na hotelu pokusit se využít obou dosavadních zkušeností, spojit obě dvě činnosti v jeden celek a vyzkoušet, zda to vůbec jde skloubit dohromady.

3. Proč jste si vybrali zrovna tento obor podnikání?

Rozloha budovy a její umístění těsně na hranici Prahy jsou dle mého soudu prakticky předurčeny k provozování takovéto činnosti.

Jedná se sice původně o zemědělskou usedlost, ale vzhledem k naší snaze o co největší přiblížení se komerční činnosti a pokud možno finanční samostatnosti, si osobně neumím představit nic jiného. Myslím si, že by nás zemědělská činnost, která se zde původně vykonávala, neuživila.

Dále nám činnost restaurace plyně navázala na činnost chráněné dílny kuchařské, kdy sociální firma poskytla velké části klientů pracovní uplatnění.

4. Kde a jak jste získali finanční prostředky pro rozvoj firmy, kdo vám poskytl potřebné konzultace a poradenství pro rozvoj podnikání?

Část finančních prostředků poskytl v roce 1995 projekt Phare, dále úřad práce a sdružení Fokus Praha.

5. Jaké jste učinili přípravné práce pro rozvoj podnikání, např. studie proveditelnosti, podnikatelský plán...?

Osobně jsem nastoupil až do rozjíždějícího se vlaku jako provozní v roce 2001, kdy jsme otvírali restauraci a kuchyni. Před nástupem do organizace jsem zpracoval prvotní finanční rozvahu, ze které jsme čerpali při určování předpokládaných výnosů. Při tvorbě této rozvahy jsem využil svých zkušeností z vedení podobného zařízení na Slapech.

6. Zkušenosti, které jste při zahájení a provozu podnikání získali: co fungovalo a co bylo zrádné? Co byste udělali jinak? Na co si dát při založení sociální firmy pozor?

Někomu to může připadat jako přehnané tvrzení, ale začátek byl naprosto smrtící. Místní obyvatelé nás přemluvili, abychom otevřeli podnik o něco dřív, ve stavu, v jakém tenkrát byl. Chyběl nám kupříkladu nábytek - židle, nebyl dokončený výčep, dokončena administrativa. Vše se dodělávalo za provozu, všemu jsme se učili, k tomu vysoká pracovní zátěž (běžně více než 12hodinová), ale snažili jsme se vyjít místním lidem vstříc. Vyplatilo se to.

Tenkrát nebylo, kde čerpat zkušenosti, v českém prostředí zatím nic jiného neexistovalo, v současnosti bych se asi snažil získat více informací a více se teoreticky připravit.

Zrádné bylo počáteční nadšení, které bylo sráženo k zemi neustálými problémy, které se za provozu vyskytovaly. Na druhou stranu by to asi bez onoho nadšení nešlo spustit.

Podle mého je nejzásadnější při otvírání sociální firmy složení pracovního týmu, na jehož sestavení je třeba

dát obrovský pozor. Je důležitá osobní vyrovnanost a vyváženost profesní a „sociální“ složky týmového člověka.

7. Co dalšího by vám pomohlo při založení a rozvoji sociální firmy, např. změny v legislativě, podpora pro podnikatele...?

Už jen právní existence pojmu a definice sociální firmy, kterou by měl dle mého názoru stát přijmout, by nám pomohla. A ne, aby to bylo jako doposud, kdy se sociální firmou nazývá víceméně zájmové sdružení zaměstnavatelů znevýhodněných občanů, kteří se snaží naplňovat určité poslání a standardy, kterými si v podstatě na sebe pletou bič, bez perspektivy jakékoli zpětné výhody, či vůbec zpětné vazby na tuto snahu.

Dále by pak určité státní pobídky samozřejmě nebyly na škodu.

8. Kdo jsou převážně vaši zákazníci?

V současnosti hlavně místní obyvatelé obce Sedlec, okolní firmy, neziskové organizace využívající služeb penzionu.

9. V čem myslíte, že jste pro vaše zákazníky zajímaví? Jaká je jejich hlavní motivace, proč využívají vašich služeb nebo kupují vaše výrobky?

Pro místní obyvatele jsme v současnosti restaurací s největším sálem široko daleko. Jsme schopni zajistit svatby, rodinné oslavy. Jsme vyhlášeni svou kvalitou a nízkou cenou. Za své hovoří již jen to, že si kontakt na nás častokrát předávají sami mezi sebou bez našeho přičinění.

Okolní firmy využívají našich stravovacích služeb pro své zaměstnance - snad pro poměrně klidné prostředí, nešizené porce a příznivé ceny.

Co se týká neziskovek - hlavních hostů penzionu, asi pro ně platí v podstatě to samé, co pro běžné firmy. Líbí se jim naše služby při porovnání s cenou.

10. S jakými dalšími organizacemi nebo institucemi spolupracujete?

Určitě musím zmínit úřad práce jakožto jednoho z majoritních donátorů, bez jejichž podpory by asi naše sociální firma nemohla vzniknout a být provozována. Podařilo se nám navázat úspěšnou spoluprací s obcí Sedlec, kdy spolupracujeme na koncepci tváře obce.

Co se týká jiných neziskových organizací, je třeba zmínit Green Doors, Eset Help, Bona jakožto naše personální zdroje znevýhodněných zaměstnanců. V poslední době se nám nadějně rozvíjí spolupráce se Sananím a jeho Café Therapy, naším partnerem při tvorbě teoretického modelu a standardů pro sociální firmu.

11. Jaké jsou vaše cíle pro dalších 12 měsíců?

V současnosti probíhá rozsáhlá rekonstrukce celého objektu J únova statku, kde sídlí naše sociální firma. Takže mým přáním je, aby vše už konečně skončilo a my se vrátili do normálního a doufám, že i mnohem lepšího provozu.

12. Doporučení pro další zakladatele sociálních firem: 3 důležité tipy pro zahájení provozu sociální firmy, 3 důležité tipy pro provoz sociální firmy

Zahájení.

- nechtějte výsledky hned
- přípravte se na stavy beznaděje a pocity, že jste na všechno sami a že vám nikdo nechce pomoci - asi je to normální pocit a my všichni si ho užívali dosyť
- první a opakují **PRVNÍ** pozitivní výsledky očekávejte až tak za cca 1/2 roku, do té doby to budou hlavně samé problémy a kalamita za kalamitou. A ani za rok, či po letech to nebude ideál.

Provoz:

- Snažte se rozvíjet a neustále něco vylepšovat, pokud s tím nezačnete na začátku, později s tím budete mít problémy a nikomu se již nebude chtít cokoliv měnit a všichni se zabydlí v tom svém neměnném.
- Jak jsem již uvedl velmi důležité je složení týmu, proto si při výběru zaměstnanců pečlivě vybírejte své kolegy a nenechte se tlačit častokrát časovou tísň. Pokud přijmete špatného, později ho budete jen s velkými potížemi propouštět.
- Přípravte se na neustálou nejistotu v tom, zda znevýhodněný kolega nemůže momentálně pracovat z důvodu svého handicapu, či zda nechce a tím vlastně svého znevýhodnění zneužívá. A na to, že vlastně zákazníka nezajímá, jak velké máte personální problémy, protože jsou zrovna všichni nemocní, neboť zakázka měla již být dávno hotova.

Zaměstnávání



1. Jaké znevýhodněné zaměstnance zaměstnáváte? Jaký je poměr znevýhodněných a zaměstnanců bez znevýhodnění? Jaký by byl na základě vašich zkušeností ideální poměr těchto zaměstnanců?

Naši cílovou skupinou jsou lidé se zkušeností s duševní nemocí, ale najdete u nás i jiné typy znevýhodnění. Jejich poměr jsem již uvedl výše.

2. Kde získáváte své zaměstnance, odkud k vám přicházejí?

V podstatě k nám může přijít kdokoli odkudkoliv. Samozřejmě absolutní přednost má naše cílová skupina, neboť na péči o ně se zaměřujeme a umíme ji. Dále pak upřednostňujeme zaměstnance z regionu středních Čech.

Jinak se nám osvědčili lidé, kteří mají již nějakou pracovní zkušenost, mají pracovní návyky a zvládají alespoň trochu samostanou práci. Častokrát k nám přicházejí z tréninkových zařízení (proto výše zmiňuji mezi partnery Eset Help a Green Doors), z Fokusu Praha jakožto naší zastřešující organizace, z úřadů práce a na doporučení známých.

3. Na jaký pracovní úvazek obvykle pracují vaši zaměstnanci, znevýhodnění i bez znevýhodnění?

V drtivé většině u nás znevýhodnění zaměstnanci pracují na zkrácený úvazek 5 hodin denně, ale není to limit pro jejich činnost u nás. Pokud mají zájem, mohou pracovat i na celý, avšak většinou jim zkrácená pracovní doba vyhovuje. Myslím, že hlavně ze zdravotních důvodů.

Podpora

1. Jakým způsobem připravujete své zaměstnance na práci ve vaší sociální firmě?

Zaprvé: budoucí zaměstnanci sociální firmy by měli být již na práci připraveni. Ideální je, pokud projdou některou tréninkovou kavárnou či restaurací. Mají zažitě pracovní návyky, zvládají i určitou míru stresu, jsou schopni samostatné práce. Z tohoto vyplývá, že práce v sociální firmě není pro každého, jen pro toho, kdo toto zvládne.

My je během přijímacího řízení seznámíme s obsahem a náplní budoucí práce. Po přijetí u nás zaměstnanec začíná vykonávat méně složité práce a během zkušební doby, která je u nás 3měsíční, získává postupně dovednosti jako ostatní kolegové. Pokud by bylo třeba, máme možnost využít služeb ergoterapeuta, který je nově příchozímu k dispozici při zapracovávání.

Na konci měsíce je každý zaměstnanec svými nadřízenými písemně hodnocen, toto hodnocení je podkladem pro výplatu odměn a na požádání je se svým hodnocením každý zaměstnanec seznámen. Proto je možné využít toto hodnocení i jako zpětnou vazbu pro každého zaměstnance o tom, jak pracuje.



2. Jaká jsou hlavní omezení znevýhodněných, které zaměstnáváte? Jak na tato omezení reagujete?

Neschopnost vykonávat soustavnější práci. Práce vyžaduje častý dohled, rozetapování do jednotlivých částí. Vysoká nemocnost, citlivost na změny ad.

3. Jaké jsou největší či nejčastější problémy na pracovišti? Jak je řešíte?

Asi nikdy nekončícím evergreenem je vůbec protiklad mezi zaměstnáváním tzv. „nezaměstnatelných“ a podnikáním a z toho pramenící rozpory:

Jak vysoká míra podpory znevýhodněným zaměstnancům je ještě přiměřená? A kdy se již projevuje, že zaměstnanec práci nezvládá, neboť vysoká míra poskytované podpory snižuje pracovní výkonnost jak podporovaného tak i podporujícího, a to se pak projeví na výsledku hospodaření?

Také je to problém, kdy zaměstnanec nechce pracovat a kdy prostě nemůže. Jak to zjistit?

Na všechny tyto problémy se asi těžko podaří zpracovat metodika, a proto se každý problém řeší individuálně, případ od případu. Což zase někdy vyvolává negativní reakce, neboť ne všem je poskytována stejná míra pomoci a ne všem je měřeno stejným metrem. Každý zaměstnanec má jiné problémy a potřebuje jinou podporu. Řešíme to těžko!

Častým problémem je i kvalita odvedené práce - vedoucí pracovník musí mít oči jako ostříž a všude.

4. Co vám to přináší, že provozujete sociální firmu – jaké jsou výhody, pozitivita?

Teď budu mluvit o sobě, neboť pozitivita pro organizaci jsem shrnul již na začátku. Pro mne asi pocit, že se můžu účastnit byznysu - podnikat, a to eticky a přitom pomáhat lidem. Takže určitý pocit uspokojení.

5. Jaká jsou naopak negativa či nevýhody provozování sociální firmy?

Pro organizaci - administrace. Tak jako veškeré neziskové konání - vysoká administrativní náročnost. A o to větší, že pojem sociální firma je u nás novinkou, která není nikde právně ukotvena, takže neustálé hledání, kam statut sociální firmy napasovat.

Jiří Novák,
vedoucí sociální firmy Jůnův statek

2. Sociální firma Café Therapy

adresa: Sananim Charity Services s.r.o.
Ovčí hájek 2549/64a, 158 00 Praha 13
tel.: 284 825 515
mail: therapy@sananim.cz
web: www.cafe-therapy.cz
provozovna: Therapy restaurant, cafe & shop,
Školská 30, 110 00 Praha 1



Café Therapy je restaurace s kavárnou, její součástí je také poradna pro rodiče. Doplnkovým programem je prodej keramiky. V Café Therapy pracuje 9 osob po léčbě drogové závislosti a 10 zaměstnanců bez znevýhodnění.

Podnikání

1. Kdy zahájila sociální firma činnost? Jak jste začali?

Provoz sociální firmy byl zahájen dne 10.11.2005.

2. Co vás motivovalo k tomu založit sociální firmu?

Potřeba znovuzачlenění těžko zaměstnatelných klientů do pracovního procesu, odtabuizování tématu drogových závislostí.

3. Proč jste si vybrali zrovna tento obor podnikání?

Častý kontakt klienta s lidmi bez znevýhodnění přispívá ke společenské reintegraci, inspirovaly nás také zahraniční zkušenosti tohoto typu podnikání s cílovou skupinou.

4. Kde a jak jste získali finanční prostředky pro rozvoj firmy? Kdo vám poskytl potřebné konzultace či poradenství pro rozvoj podnikání?

Vznik Café Therapy a zavádění sociální firmy SANANIM Charity Services s.r.o. podpořili MČ Praha 1, Magistrát hl. m. Prahy, Evropský sociální fond - program EQUAL, Nadace České spořitelny, Metrostav a.s.

5. Jaké jste učinili přípravné práce pro rozvoj podnikání, např. studie proveditelnosti, podnikatelský plán...?

Zpracovali jsme podnikatelský plán.

6. Zkušenosti, které jste při zahájení a provozu podnikání získali: co fungovalo a co bylo zrádné? Co byste udělali jinak? Na co si dát při založení sociální firmy pozor?

Obecně platí, že vyjednávání s úřady, hygieniky, párníkáři je velmi náročné. Doporučujeme též udělat analýzu pracovních možností cílových skupin znevýhodněných před výběrem záměru podnikání. Je třeba se připravit na dlouhou dobu zaučování a zaškolování těchto lidí. Sociální firma by měla počítat i s nenadálým úbytkem těchto zaměstnanců.

7. Co dalšího by vám pomohlo při založení a rozvoji sociální firmy, např. změny v legislativě, podpora pro podnikatele...?

Obě, jak změny v legislativě, tak i podpora pro podnikatele.

8. Kdo jsou převážně vaši zákazníci?

Široké spektrum hostů. Therapy je multifunkční prostor, proto u nás nalezne zalíbení úředník na každodenním obědě, maminka s dítětem v dětském koutku, což je v centru města nedocenitelné, apod..

9. V čem myslíte, že jste pro vaše zákazníky zajímaví? Jaká je jejich hlavní motivace, proč využívají vašich služeb nebo kupují vaše výrobky?

Zajímaví jsme především multifunkčností. U nás si každý najde to „své“ – atmosféru, výstavu, dobré a poctivé jídlo, personál, co vás nenutí konzumovat alkohol nadměrně, ale poradí, pomůže.

10. S jakými dalšími organizacemi nebo institucemi spolupracujete?

Samozřejmě spolupracujeme s o.s. SANANIM, partnerem v projektu je též Fokus Praha. Od otevření spolupracujeme s desítkami organizací na projektech – výstavy, kurzy, přednášky, semináře, apod., současně spolupracujeme v rámci obchodních vztahů s dalšími subjekty.

11. Jaké jsou vaše cíle pro dalších 12 měsíců?

Stabilizace počtu personálu, udržet standard služeb, soběstačnost.

12. Doporučení pro další zakladatele sociálních firem: 3 důležité tipy pro zahájení a provoz sociální firmy

- analýza pracovních možností „vašich znevýhodněných“
- originalita – pokud chcete mít budoucnost, je třeba přijít na trh s něčím novým, jiným
- spolupráce – přijetí vaší sociální firmy do místní komunity, spolupráce s okolními podniky, poctivost služeb a výrobků – zákazník to pozná a ocení

Zaměstnávání

1. Jaké znevýhodněné zaměstnance zaměstnáváte, jaký je poměr znevýhodněných a zaměstnanců bez znevýhodnění? Jaký by byl na základě vašich zkušeností ideální poměr těchto zaměstnanců?

Max. počet znevýhodněných 50 %.

2. Kde získáváte své zaměstnance, odkud k vám přicházejí?

Z Doléčovacího centra Sananim a Pracovní a sociální agentury.

3. Na jaký pracovní úvazek obvykle pracují vaši zaměstnanci, znevýhodnění i bez znevýhodnění?

Zaměstnanci pracují na hlavní pracovní poměr převážně na plný úvazek.

Podpora

1. Jakým způsobem připravujete své zaměstnance na práci ve vaší sociální firmě?

Vytipování vhodných pracovníků z řad klientů z programu Doléčovacího centra SANANIM. Teoretické a praktické zaškolení, odborné vedení profesionálem v oboru.

2. Jaká jsou hlavní omezení cílové skupiny znevýhodněných, kterou zaměstnáváte? Jak na tato omezení reagujete?

Omezení: téměř žádná pracovní praxe, nestabilita v novém životním stylu, riziko relapsu.

Reagujeme: všichni naši znevýhodnění zaměstnanci absolvují současně se zaměstnáním podpurný terapeutický program doléčovacího centra.



3. Jaké jsou největší či nejčastější problémy na pracovišti? Jak je řešíte?

Neprofesionalita, občasná nedochvilnost – řešíme průběžným „doučováním v oboru“, individuálními pohovory s vedením Therapy.

4. Co vám to přináší, že máte sociální firmu – jaké jsou výhody, pozitiva?

Můžeme takto realizovat dlouhodobou myšlenku, umožňujeme hladký přechod znevýhodněných zaměstnanců na trh práce.

5. Jaká jsou naopak negativa či nevýhody provozování sociální firmy?

Sociální firma není dosud legislativně „ukotvena“, jak je běžné např. v Itálii a jinde.

Jan Karel,
manažer sociální firmy Café Therapy

3. Sociální firma Zahrada

adresa: Sociální firma Zahrada,
Nádvorní 152, 170 00 Praha 7-Troja
tel.: 284 689 965
mail: fokus@fokus-praha.cz
web: www.socialnifirmy.cz, www.fokus-praha.cz



Sociální firma poskytuje zahradnické služby, např. pravidelné i jednorázové údržby, generální úklidy zahrad, úpravy trávníků a živých plotů, výsadbu květin a keřů. Sociální firma zaměstnává 6 osob s duševním onemocněním a 3 osoby bez znevýhodnění.

Podnikání

1. Kdy zahájila sociální firma činnost? Jak jste začali?

Sociální firma Zahrada vznikla transformací jedné z chráněných dílen občanského sdružení Fokus Praha. Provoz sociální firmy a proces transformace byl zahájen nástupem manažerky v květnu 2006. Na počátku transformace byli klienti tehdejší chráněné dílny, lidé s duševním onemocněním, informováni o plánovaných změnách a po dobu několika měsíců připravováni na přechod do sociální firmy. Do sociální firmy vstoupili ti, kteří byli schopni práci zvládnout

a měli o ni zájem. Ostatním klientům byl nabídnut vstup do ostatních služeb Fokusu Praha, např. jiných chráněných dílen.

2. Co vás motivovalo k tomu založit sociální firmu?

Transformace chráněné dílny a ověření fungování sociální firmy se uskutečnilo v rámci projektu Rozvoj sociální firmy, který je od září 2005 realizován v rámci evropského programu Equal. Záměrem občanského sdružení Fokus Praha, které projekt vede, bylo především rozšířit možnosti pracovního uplatnění svých klientů – lidí s duševním onemocněním a nabídnout jim vyšší stupeň pracovního zařazení. Důležitým aspektem byla také připravovaná změna zákona o zaměstnanosti a s tím spojené financování chráněných dílen.

3. Proč jste si vybrali zrovna tento obor podnikání?

V rámci projektu proběhla analýza vybraných chráněných dílen, která zahrnovala především zhodnocení podnikatelského potenciálu jednotlivých dílen, jejich vybavení, umístění i vhodnost výrobního programu.

4. Kde a jak jste získali finanční prostředky pro rozvoj firmy, kdo vám poskytl potřebné konzultace nebo poradenství pro rozvoj podnikání?

Prostředky pochází z více zdrojů. Na ověřování modelu sociální firmy jsme získali finanční prostředky z již zmíněného evropského programu Equal, část nákladů sociální firmy je hrazena také z prostředků úřadu práce. Znalosti podnikání čerpáme z vlastní zkušenosti a díky zapojení do programu organizace NESsT, která podporuje rozvoj sociálního podnikání.

5. Jaké jste učinili přípravné práce pro rozvoj podnikání, např. studie proveditelnosti, podnikatelský plán...?

Před samotným zahájením jsme kromě již zmíněné analýzy chráněných dílen nic takového neučinili, ale právě současně se zahájením chodu sociální firmy začala spolupráce s organizací NESsT, jejíž součástí bylo i vypracování studie proveditelnosti a následně podnikatelského plánu.

6. Zkušenosti, které jste při zahájení a provozu podnikání získali: co fungovalo, co bylo zrádné? Co byste udělali jinak? Na co si dát při založení sociální firmy pozor?

Při zahájení i v průběhu provozu je třeba věnovat pozornost zejména správnému nastavení poměru zaměstnanců znevýhodněných a bez znevýhodnění. Zaměstnávat pouze velký počet znevýhodněných zaměstnanců je nemožné vzhledem k podnikání sociální firmy, zároveň to brání i jejich plné integraci, která je pro sociální firmu klíčová. Velice obtížné je sehnat „zahradníky se sociálním citěním“, profesionály v oboru, kteří jsou zároveň schopni vést pracovní tým a pracovat s naší cílovou skupinou.

Proces transformace chráněné dílny a vznik sociální firmy je samozřejmě velkou změnou i pro zaměstnance, kteří přešli do sociální firmy z chráněné dílny. V sociální firmě musí fungovat jinak, je zde větší tlak na výkon, náročnější pracovní tempo.



Velkým problémem je samozřejmě také nedostatek finančních prostředků na dodatečné investice (např. pořízení auta, úpravy nebo rozšíření prostor, ad.). Co také bohužel dosud příliš nefunguje, je znalost tematiky sociální firmy napříč obyvatelstvem a institucemi.

7. Co dalšího by vám pomohlo při založení a rozvoji sociální firmy, např. změny v legislativě, podpora pro podnikatele...?

Rozhodně možnost ucházet se o menší městské zakázky a to buď s předností při jejich udělování ze zákona nebo alespoň zvýšení povědomí o významu a existenci sociálních firem, které by zvýšilo zájem o nás a naši práci.

7. Kdo jsou převážně vaši zákazníci?

Hlavní zákazníci, jimiž jsou zejména Pražská botanická zahrada, Národní galerie hl. m. Prahy – trojský zámek a MČ Praha-Troja, spolupracovali již s původní chráněnou dílnou.

Další zákazníky jsme hledali sami, inzerovali, apod. Jsou to převážně majitelé vil a zahrad v blízkém okolí.

8. V čem myslíte, že jste pro vaše zákazníky zajímaví? Jaká je jejich hlavní motivace, proč využívají vašich služeb nebo kupují vaše výrobky?



Zatím se zdá, že je to cena za naše služby a současně povědomí o tom, kdo jsme a co děláme, tedy podpora užitečného projektu ze strany místních obyvatel.

9. S jakými dalšími organizacemi nebo institucemi spolupracujete?

Vzhledem k tomu, že jsme součástí občanského sdružení Fokus Praha, které poskytuje zdravotní a sociální služby osobám s duševním onemocněním, spolupracujeme s touto organizací zejména v oblasti zaměstnávání a pracovní podpory našich znevýhodněných zaměstnanců. Usilujeme také o navázání spolupráce s městskými částmi Prahy a rozšiřování spolupráce s dalšími organizacemi, např. již zmíněnou Botanickou zahradou.

Dále je to samozřejmě úřad práce, který nás financuje. Při tvorbě standardů sociální firmy a sdílení zkušeností z provozu sociálních firem spolupracujeme také s občanským sdružením SANANIM.



10. Jaké jsou vaše cíle pro dalších 12 měsíců?

Z hlediska našich zaměstnanců, zejména těch se znevýhodněním, usilujeme především o zvýšení jejich kvalifikace, jejich stabilizaci, a „zabydlení se“ v sociální firmě.

Z hlediska podnikání nám jde zejména o to udržet se na trhu, vymyslet zajímavý a realizovatelný výrobní program pro zimní měsíce, najmout dostatečný počet zahradníků a rozšířit zákaznické portfolio.

11. Doporučení pro další zakladatele sociálních firem: 3 důležité tipy pro zahájení a provoz sociální firmy?

Velice důležité je především vybrat správný výrobní program, nejen z hlediska poptávky na trhu, ale také z hlediska znevýhodněných zaměstnanců. Je třeba vybrat takovou činnost, která je pro danou cílovou skupinu vhodná. Velice důležitá je také pomoc ze strany externích konzultantů v oblasti podnikání i zaměstnávání, činnost podpůrných organizací pro rozvoj podnikání (viz např. již zmíněný NESsT ad.). Velkou pozornost je třeba věnovat také správnému nastavení počtu zaměstnanců a poměru znevýhodněných zaměstnanců a zaměstnanců bez znevýhodnění, příp. kombinaci různých znevýhodněných skupin.

Zaměstnávání

1. Jaké znevýhodněné zaměstnance zaměstnáváte? Jaký je poměr znevýhodněných a zaměstnanců bez znevýhodnění? Jaký by byl na základě vašich zkušeností ideální poměr těchto zaměstnanců?

K červenci 2007 zde na pozicích pomocných zahradníků pracuje 6 lidí s duševním onemocněním, dále dva profesionální zahradníci, kteří vedou pracovní tým po odborné stránce, a manažerka firmy.

Dle mého odhadu a zkušeností je ideální poměr při této práci 1 profesionální zahradník a 2-3 znevýhodnění zaměstnanci.

2. Kde získáváte své zaměstnance, odkud k vám přicházejí?

Oznámením po Fokusu Praha a ostatních spřátelených neziskovkách (Green Doors, Eset Help). Pak už si nás zaměstnanci vyhledají sami.

3. Na jaký pracovní úvazek obvykle pracují vaši zaměstnanci, znevýhodnění i bez znevýhodnění?

Znevýhodnění zaměstnanci pracují na 4-6 hodin denně, zaměstnanci bez znevýhodnění 8 hodin denně.

Podpora

1. Jakým způsobem připravujete své zaměstnance na práci ve vaší sociální firmě?

K dispozici máme pracovního asistenta, který je pracovníkem Centra programů podpory zaměstnávání Fokus Praha. Ten pracuje se znevýhodněnými zaměstnanci, pomáhá jim zvládnout začátky v zaměstnání. Je také k dispozici v případě problémů na pracovišti nebo při vzniklých krizových situacích. Se zaměstnanci pracují dva profesionální zahradníci, kteří vedou pracovní tým po odborné stránce, zároveň se však jedná o lidi s dobře vyvinutým sociálním citěním, kteří mají určité znalosti o charakteristikách dané znevýhodněné skupiny zaměstnanců a jsou schopni na ně reagovat.

2. Jaká jsou hlavní omezení cílové skupiny znevýhodněných, kterou zaměstnáváte. Jak na tato omezení reagujete?

Hůře se soustředí, mají pomalejší pracovní tempo, hůře reagují na změny. Motivujeme, chválíme, podporujeme.



3. Jaké jsou největší a nejčastější problémy na pracovišti? Jak je řešíte?

Náhlé absence zaměstnanců z důvodu nemoci. Potřebovali bychom také posílit pracovní tým o další profesionální zahradníky. Jsme flexibilní a snažíme se situaci řešit s ostatními kolegy, např. přesunem zakázek do chráněných dílen s podobným výrobním programem.

4. Co vám to přináší, že máte sociální firmu – jaké jsou výhody či pozitiva?

Dobrý pocit z užitečné věci. Možnost být u vzniku pilotního projektu, který přináší hodně nového a je zajímavý, i když občas náročný. Učíme se novým věcem, jak my – „profesionálové“, tak i naši znevýhodnění zaměstnanci. Velkou motivací je, když vidíme na našich zaměstnancích pokrok, že se jim daří v práci, získávají nové dovednosti, jsou zručnější a také komunikativnější.

5. Jaká jsou naopak negativa či nevýhody provozování sociální firmy?

Jak jsem již výše uvedla, v současné době je to zejména neznalost sociálních firem ze strany úřadů i občanů.

6. Jak hodnotíte snahu vytvořit standardy sociálních firem a v čem vidíte jejich přínos?

Standardy, tak jak jsem měla možnost poznat je v procesu jejich tvorby, jsou jakousi „kuchařkou“ pro sociální firmy, jak by měly vypadat a co by měly splňovat. Je důležité, aby společnost věděla, co je sociální firma. U nás to platí zejména pro naše zákazníky a úřady, se kterými chceme spolupracovat. Pokud bude vymezena sociální firma a lidé budou vědět, o co se jedná, bude i pro nás snadnější nabízet své služby, prezentovat se a rozvíjet dále svou činnost.

*Jana Mayová,
manažerka sociální firmy Zahrada*





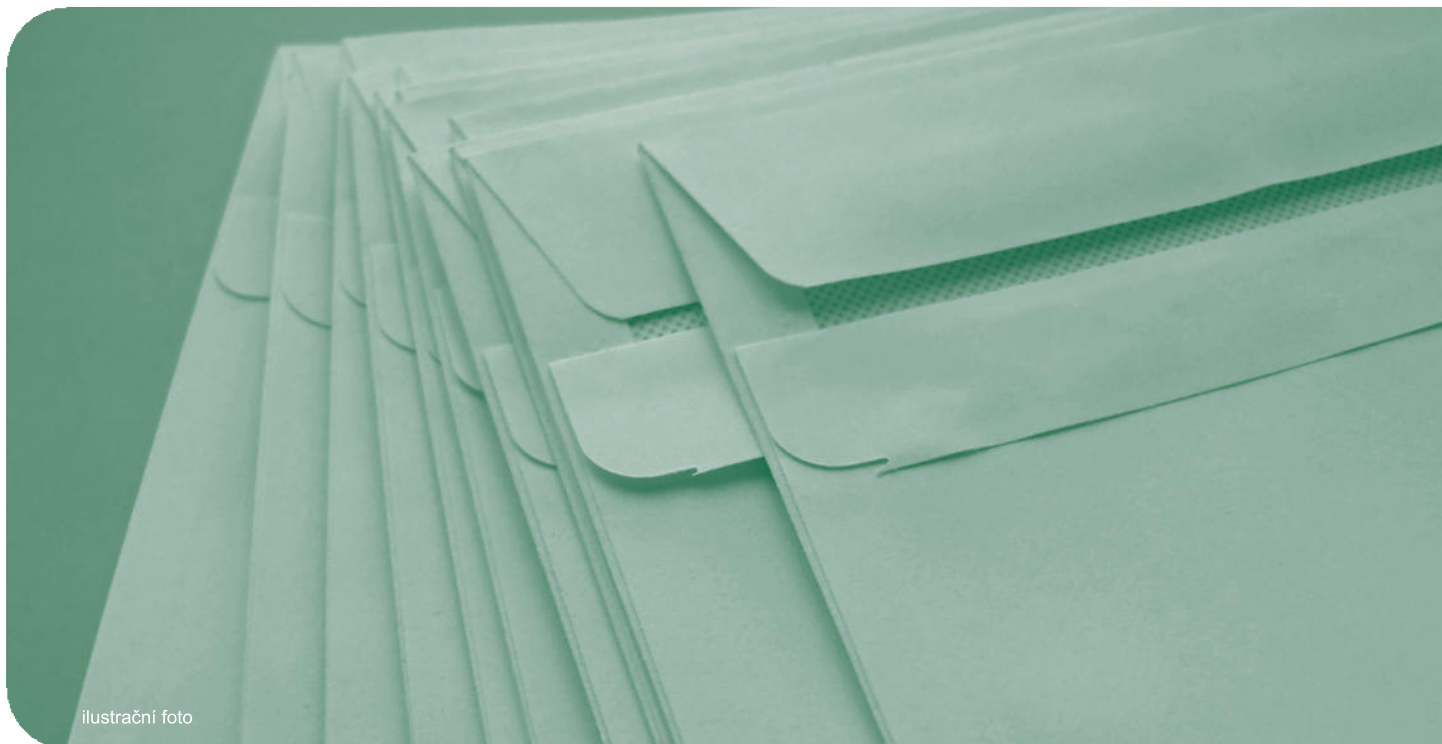
IV. Příklady z Velké Británie

1. Bizmatch s.r.o.

adresa: 16-20 The Warehouse Coningsby Street, Hereford HR12DY

web: workmatch.org.uk

zdroj: Social Firms UK



Bizmatch s.r.o. je dceřinou společností Workmatch s.r.o. a byl založen roku 2006. Workmatch byl roku 1995 vytvořen jako charitativní společnost s ručením omezeným. Stal se přípravou na zaměstnání v sociálních službách Herefordshire, které pracují převážně s lidmi s poruchami učení. Cílem této nové organizace bylo rozšířit základnu klientů na všechny postižené a znevýhodněné lidi a vytvořit alternativní zdroje prostřednictvím charitativního statutu a obchodu. Workmatch vytváří pracovní zkušenosti a pracovní příležitosti pro znevýhodněné lidi pomocí sociálního podnikání. Současně má čtyři obchodní aktivity ve 4 lokacích v Herefordshire a částech Worcestershire.

Bizmatch provozuje čtyři podniky společnosti Workmatch:

- **REGARD** poskytuje zahradnické služby s možností komunitního vzdělávání ve viktoriánské zahradě v Lug-wardine Court mezi Ledbury a Herefordem.
- **SPOKES** recykluje stará kola, která půjčuje rodinám a lidem s nízkými příjmy. Tento obchod má pobočky v Herefordu, Ross-on-Wye a Kidderminsteru.
- **CANDO** sídlí v Herefordu a poskytuje služby plnění poštovních zásilek a kompletaci lehkých balíčků. Cando také dodává občerstvení pro různé příležitosti.

- **NCODA** sídlí v Leominsteru a provádí restaurování starého nábytku pro veřejné a soukromé dodavatele. Ncoda (anagram Cando) dále nakupuje a restauruje věci, které jsou prodávány prostřednictvím společnosti eBay nebo prostřednictvím její výstavní síně v Leominsteru.



Společnost Bizmatch má vlastní stanovy, správní radu, personál a bankovní zařízení. Je to nezisková společnost finančně podporovaná společností Workmatch.

ilustrační foto



V rámci čtyř Bizmatch podniků zaměstnává Workmatch 26 zaměstnanců, z nichž osm pracuje na plný úvazek a zbytek minimálně na 16 hodin týdně. 11 zaměstnanců (z nichž 5 je na plný úvazek) jsou lidé s dlouhodobým postižením. Zaměstnanci s postižením zastávají pozice od senior managera po operátora. Workmatch je spravována radou pěti členů správní rady, z nichž 5 má dlouhodobé postižení.

Na začátku roku 2000, pět let od založení, měl Workmatch obrát okolo £100,000 z čehož 65 % činilo vládní financování a okolo £15,000 činil příjem z podnikání. Rozpočet Bizmatch s.r.o. na rok 2006-2007 je £320,000 z čehož £200,000 bude z přímého obchodu a smluvních služeb. Vládní financování nyní činí méně než 15 % celkových příjmů.

Společnost Workmatch si udržela akreditaci Investors in People od roku 2002. Roku 2001 dosáhla také ISO 9001 EN a v roce 2004 akreditace Community Legal Service. Stala se tak první charitativní společností, která jí v West Midlands dosáhla. Společnost Workmatch dvakrát vyhrála cenu 'Leading the Way' (2004 a 2005) za práci a pomoc postiženým v dosažení zaměstnanosti a REGARD vyhrál cenu regionálního sociálního podnikání roku (2003).

Jak říká výkonný ředitel společnosti Workmatch Geoff Tunstall: "Naši zaměstnanci pocházejí ze všech sociálních vrstev. Protože vzhledem ke svému postižení většinou neměli v mládí moc příležitostí ke studiu nebo byli předčasně vyloučeni ze zaměstnání, chtějí něco dokázat. Tato touha po úspěchu pomohla Workmatch (a Bizmatch) pohnout se kupředu. Uspěli jsme díky tvrdé práci a úvazku 24 hodin denně 7 dní v týdnu. Nikdy jsme také nebyli samolibí a byli jsme vždy připraveni na restrukturalizaci. Po pěti letech tvrdé práce jsme hrdí na své čtyři podniky, které poskytují výborné produkty a služby, jež vytvářejí skvělá pracovní místa."

Poznámka zákazníka:

"V rámci dohody s Workmatch jsou uživatelé služeb s poruchou učení nebo fyzickým postižením či problémy v oblasti duševního zdraví podporováni v rozvoji dovedností a práce nebo ke vstupu na pracovní místo na otevřeném trhu. Workmatch je výborným příkladem k vytváření dalších podobných modelů."

2. Café Nova Interchange

adresa: London SE1 6TE

zdroj: Social Firms UK



ilustrační foto

Café Nova Interchange (CNI) je cateringová firma a kavárna, která se od roku 2001 nachází na křižovatce mezi železniční stanicí, metrem a autobusovou zastávkou obchodního centra Elephant & Castle. Zahájila svoji činnost v roce 1997 jako prodejce sendvičů známý pod jménem Lam Catering, ale postupně se proměnila ve firmu, která zajišťuje jídlo na svatby a různá jednání.

CNI je společnost s ručením omezeným a s obrátem přes £150,000 (2004). Cílem CNI je rozvíjet a zaměstnávat lidi se sociálním vyloučením nebo znevýhodněné na trhu práce. Přesto veškeré příjmy pocházejí z komerční činnosti. Navzdory tvrdé konkurenci místních supermarketů se CNI zvládl během posledních tří let prosadit. Jak říká manažerka Amelia Suarez: „Všichni prodávají sendviče, a protože jim nemůžeme v této oblasti konkurovat, musíme přinášet něco jiného. Produkty se změnily od roku 2001 třikrát a nyní prodáváme turecké koláčky, což je komodita, kterou nikdo jiný nemá.“

V současné době zaměstnává CNI šest lidí, z nichž dva mají handicap, a jednoho dobrovolníka. Jak říká Amelia: „Nejvíce uspokojivou věcí je vidět lidi, kteří byli v denních centrech a nyní jsou schopni naučit se žít jako kdokoli jiný. Adaptovali se velice dobře.“ Amelie lituje, že neprovozují více tréninkových míst pro lidi s postižením, ale ví, že tvrdá obchodní rozhodnutí musí být učiněna za účelem finanční soběstačnosti: „Pokud chce být člověk úspěšný, nemůže mít nereálné množství personálu.“

„Naše organizace je zvláštní v tom, že je to skutečný podnik, fungující bez dotací. Naše péče o zákazníka, dobré

služby, hygiena a prezentace zapříčinily, že zákazníci o nás řeknou svým přátelům, a tak postupně zvyšují naše prodeje.“

Několik společností v současné době uvažuje o možnosti stát se příjemci licence CNI.

„Pokud jsme dokázali uspět bez dotací, nevidím důvod, proč by se to nemělo podařit jiným. My můžeme pomoci naší expertizou. Pokud chtějí stroj na kávu, já vím, kde ho sehnat!“, říká Amelia Suarez.





3. Netherne Printing Services

adresa: Surrey RH4 1ES

web: www.netherneprint.co.uk

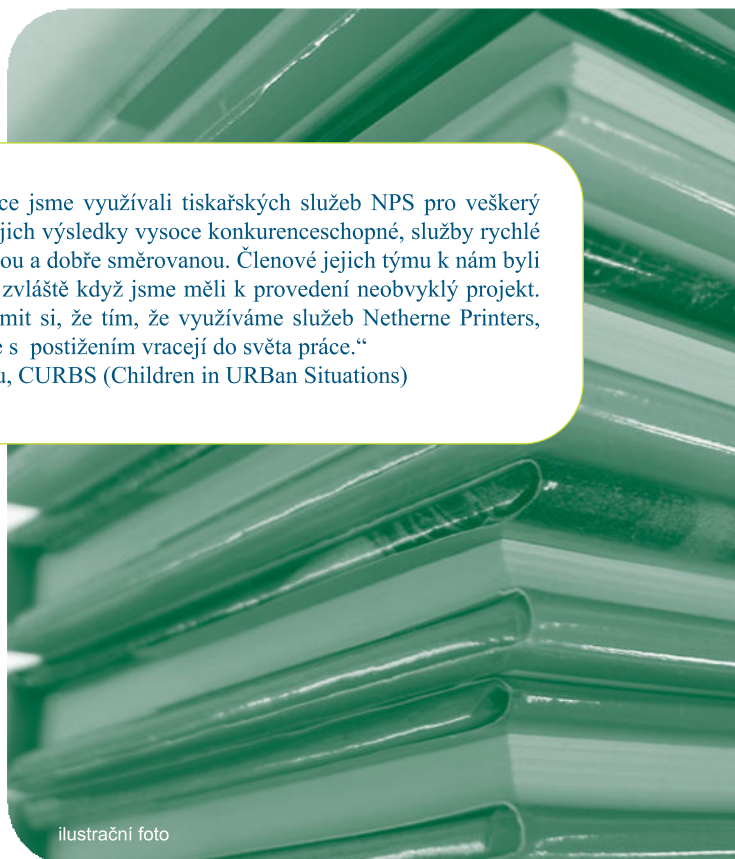
zdroj: Social Firms UK



ilustrační foto

Netherne Printing Services (NPS) je tiskařská firma, která byla založena v Dorking, Surrey. Stalo se tak v roce 1993 po uzavření Léčebny pro duševně nemocné Netherne Hospital For the Mentally Ill, která provozovala vlastní pracovní terapii – tiskárnu. Pod záštitou programu podnikatelských priorit Priority Enterprises (část nadace Surrey Oaklands NHS) se Netherne Printing stala sociální firmou, která pracuje na komerční bázi a která hradí téměř veškeré provozní náklady pomocí prodeje jak veřejnému, tak soukromému sektoru. NPS nyní pokračuje ve vytváření míst na plný úvazek pro lidi s postižením a poskytování terapeutické a smysluplné výrobní práce pro mnoho dobrovolníků. V listopadu 2006 se NPS stal nezávislým podnikem odloučením od firmy NHS.

“Jako malá charitativní organizace jsme využívali tiskařských služeb NPS pro veškerý tisk skoro 10 let. Shledali jsme jejich výsledky vysoce konkurenceschopné, služby rychlé a výkonné a jejich radu jako cennou a dobře směřovanou. Členové jejich týmu k nám byli přátelští, nápomocní a flexibilní, zvláště když jsme měli k provedení neobvyklý projekt. Přidanou hodnotou je zde uvědomit si, že tím, že využíváme služeb Netherne Printers, pomáháme podporovat ty, kteří se s postižením vrací do světa práce.”
Kathryn Copsey, vedoucí projektu, CURBS (Children in URban Situations)



ilustrační foto

Celek prací NPS zahrnuje tisk (včetně tiskopisů, vizitek, brožur, knih a zpráv), ale firma nabízí rovněž:

- designovou práci a uměleckou přípravu
- kopírování (černobílé i barevné)
- design a výrobu propagačních materiálů (trička, sportovní košile, podložky pod myš atd.)
- poštovní služby (plnění obálek, příprava zásilek)

Mezi zákazníky patří místní obchodníci, velké, střední a malé komerční podniky, školy a vysoké školy, charitativní organizace, zdravotnická zařízení, vládní organizace a soukromé osoby.

„Netherne Printing Services se mnou zacházejí jako s významným zákazníkem a jejich služby byly výborné. Znáám jejich tým a vím, na koho se obrátit, pokud mám problém - na rozdíl od některých tiskařů zde není anonymita. Každá práce je pro ně důležitá bez ohledu na to, jak je velká. Chtějí mě potěšit a nikdy mne ještě nezklamali. Každá práce je hotova včas, podle rozpočtu, a ve vysoké kvalitě. Naše zkušenost byla tak dobrá, že jsme jim zadávali stále více práce. Nyní pro nás zajišťují veškeré tiskařské služby.“

Aziz Mirza, Managing Director, Mirza & Nacey

„Jejich rozumný přístup k mému tisku je pro mne jako závan čerstvého vzduchu. Firma Netherne dokazuje, že je efektivní a spolehlivá a nabízí za peníze dobrou hodnotu.“

Richard Nelson, Partner/Managing Director,
Kingswood Marketing

Příloha

**Porovnání sociální firmy
s chráněnou pracovní dílnou,
společensky odpovědnou a běžnou firmou**

		Chráněná pracovní dílna	Sociální firma	Společensky odpovědná firma	Běžná firma
ZÁKLADNÍ VYMEZENÍ	Zřizovatel	Právnícká či fyzická osoba na základě dohody s úřadem práce	Právnícká či fyzická osoba	Právnícká či fyzická osoba	Právnícká či fyzická osoba
	Právní statut	- Vymezení dle zákona č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti (§ 76) - MPSV stanoví prováděcím právním předpisem (vyhláška 518/2004) charakteristiku chráněné pracovní dílny. Tato charakteristika obsahuje popis pracovní činnosti, pracovních podmínek a pracoviště a jeho umístění.	- V ČR není legislativně vymezen - Zakladatel s oprávněním k provozování podnikatelské činnosti - Veřejný závazek ve formě poslání - podnikat, vytvářet pracovní příležitosti pro znevýhodněné osoby a poskytovat jim přiměřenou pracovní a psychosociální podporu.	- Pojem „společensky odpovědná firma“ není legislativně vymezen - Založení podle obchodního a živnostenského zákona (OSVČ, A.S., SPOL.S.R.O. apod.)	Založení podle obchodního a živnostenského zákona (OSVČ, A.S., SPOL.S.R.O. apod.)
	Účel založení	- Pracovní uplatnění osobám se zdravotním postižením nejméně po dobu 2 let od jejího vytvoření - Přispívá k pracovní a sociální rehabilitaci, integraci do společnosti, seberealizaci, zvýšení sebedůvěry klientů - Znevýhodněná osoba může obnovovat své sociální návyky, získává sociální kontakty, pobyt a práce v chráněné dílně přispívá ke stabilizaci zdravotního stavu	- Podnikat + zaměstnávat zdravotně či sociálně znevýhodněné občany na trhu práce a občany bez tohoto znevýhodnění - základem je úsilí o propojení těchto dvou cílů - Podpora integrace znevýhodněných - Získávání financí pro veřejně prospěšné aktivity	- Podnikat za účelem dosažení zisku - Integrovat sociální a ekologická hlediska do každodenních firemních operací a integraci se zainteresovanými osobami (stakeholdery)	Podnikat za účelem dosažení zisku

Chráněná pracovní dílna		Sociální firma	Společensky odpovědná firma	Běžná firma
I. PODNIKÁNÍ	2. Podnikání	• Důraz na konkurenceschopnost sociální firmy • Podnikání se řídí podnikatelským a marketingovým plánem • Doporučeno podnikání ve službách – pohostinství, různé služby, zahradnictví...= větší viditelný přínos pro komunitu, společnost, možnost rychlé integrace znevýhodněných osob i samotné sociální firmy	• Důraz na konkurenceschopnost • Podnikání se řídí podnikatelským a marketingovým plánem • Maximalizace zisku z podnikání	• Důraz na konkurenceschopnost • Podnikání se řídí podnikatelským a marketingovým plánem • Maximalizace zisku z podnikání
	3. Financování	• Tyto dílny jsou většinou ztrátové, mohou dostat příspěvky od ÚP: • na vytvoření chráněné pracovní dílny • na částečnou úhradu provozních nákladů • Příspěvek na podporu zaměstnávání těchto osob (pro zaměstnavatele zaměstnávajícího více než 50 % osob se zdravotním postižením) • Příjmy z vlastní činnosti • Jiné dotace a granty	• Cílem je úplná ekonomická soběstačnost • Min. 50 % příjmů z prodeje služeb či výrobků • Zpočátku – projekty, dotace (v oblasti zaměstnávání nebo podpory zahájení podnikání), investiční i neinvestiční projekty • Možno též ze soukromého sektoru – sponzorství, důležitá je spolupráce s fundraiserem + PR • Příspěvek od ÚP na podporu zaměstnávání osob se zdravotním postižením (pro zaměstnavatele zaměstnávajícího více než 50 % osob se zdravotním postižením)	• Prodej vlastního zboží nebo služeb • Příspěvek od ÚP na podporu zaměstnávání osob se zdravotním postižením (pro zaměstnavatele zaměstnávajícího více než 50 % osob se zdravotním postižením)
	4. Provoz (Z hlediska zaměstnávání znevýhodněných osob)	• Provoz plně podřízen specifickým potřebám zdravotně postižených zaměstnanců	• Provoz upraven s přihlédnutím ke specifickým zaměstnanců a jejich znevýhodnění • Cílené sledování a vyhodnocování vhodnosti úprav	• Pouze základní přizpůsobení a úpravy pracovních podmínek znevýhodněných
	5. Informovanost a prezentace	• Prezentuje se jako služba zaměstnávání	• Prezentuje se jako sociální firma • Prezentace vůči veřejnosti nevede k prohlubování stigmatizace znevýhodněných osob	• Běžný marketing firmy

II. ZAMĚSTNÁ- VÁNÍ	6. Znevýhodnění zaměstnanci	• Nejméně 60 % zaměstnanců v průměrném ročním přepočteném počtu jsou osoby se zdravotním postižením	• 25 – 55 % znevýhodněných (různé cílové skupiny, zdravotně i sociálně znevýhodnění, kteří mají ztížený vstup na otevřený trh práce a zároveň využívají opakovanou nebo dlouhodobou podporu • Ve firmě je možné také uzavírat smlouvy s dobrovolníky, kteří pomáhají lidem se znevýhodněním zvládat danou práci	• Zákon stanovuje, že firma zaměstnávající nad 25 osob má povinnost zaměstnat min. 4 % zdravotně postižených osob – jinak ukládá povinnost náhradního plnění • Znevýhodnění zde obvykle pracují, i když to firmě zákon neukládá	• Zákon stanovuje, že firma zaměstnávající nad 25 osob má povinnost zaměstnat min. 4 % zdravotně postižených osob – jinak ukládá povinnost náhradního plnění • Znevýhodnění jsou zaměstnávání sporadicky, je využíváno spíše náhradní plnění nebo finanční úhrada
	7. Pracovní smlouvy a mzdy	• Pracovní smlouvy na dobu určitou i dobu neurčitou • U znevýhodněných zaměstnanců je obvykle nižší úvazek • V případě, že klient není zaměstnancem a jedná se o sociální službu nebo službu pracovní rehabilitace, sepisuje se dohoda o poskytnutí služby • Minimální mzda, případně odměny z prodeje výrobků chráněné dílny	• Pracovní smlouvy na dobu určitou i dobu neurčitou • U znevýhodněných zaměstnanců je obvykle nižší úvazek • Mzda odpovídá tržní mzdě na podobném pracovním místě daného regionu • Stejně mzdy pro znevýhodněné i neznevýhodněné, případně motivační odměny za odvedenou práci	• Pracovní smlouvy na dobu určitou i dobu neurčitou • Úvazky obvykle plné • Mzdový systém firmy nebo smluvní mzdy	• Pracovní smlouvy na dobu určitou i dobu neurčitou • Úvazky obvykle plné • Mzdový systém firmy nebo smluvní mzdy
	8. Etické principy a vnitřní komunikace	• Zákon neřeší • Zřizovatel - obvykle pouze jako „příjemnou atmosféru“	• Všichni pracovníci mají stejná práva a povinnosti a stejná pracovní příležitosti a postup v práci • „Social spirit“ – podpůrné prostředí na pracovišti • Zachovávání důstojnosti • Zásady etického chování	• Závazky nad rámec platné legislativy v oblasti ekonomické, sociální a environmentální	• Stanovuje majitel firmy
	9. Organizační struktura	• Pracovní terapeuta – náplň práce: pracovní rehabilitace, vypracovávání individuálních rehabilitačních plánů s klientem, sledování pracovního vývoje klients + vedoucí dílny + zadavatel práce + vytváření výrobních programů jednotlivých dílen a zajištění jejich fungování = 1 pozice zahrnuje více náplní práce	• Manažer sociální firmy: řídí provoz sociální firmy, výrobní program • Koučové: odborníci v oboru, ve kterém sociální firma podniká, řídí a vedou ostatní zaměstnance (znevýhodněné i neznevýhodněné) po profesní stránce (=“mistr“) • Asistenti (většinou externí): zdravotní nebo sociální pracovníci; mohou působit jako asistenti pro osoby fyzicky postižené nebo pomáhat znevýhodněným při zahájení práce v sociální firmě, případně řeší vztahy mezi znevýhodněnými a neznevýhodněnými	• Organizační struktura v čele s manažery na různých úrovních	• Organizační struktura v čele s manažery na různých úrovních

		Chráněná pracovní dílna	Sociální firma	Společensky odpovědná firma	Běžná firma
III. PODPORA	10. Adaptace	Individuální přístup k zaměstnancům, při instruktáži, znázorňování pracovních postupů, nácviku činností, odborný dohled zdravotních a rehabilitačních zaměstnanců, popř. dalších (např. sociálního pracovníka) při zdolávání psychických bariér, při adaptaci na nové pracovní a společenské podmínky i při odstraňování sociálních problémů	- Systém zaškolování - Úprava pracovních podmínek a prostředí - Externí psychosociální podpora	Běžné zaškolení	Běžné zaškolení
	11. Udržení	Není kladen důraz na výkon, pracovní podmínky určeny podle potřeb konkrétních zaměstnanců (např. mohou pracovat 2 hodiny, 2 hodiny nepracovat), je zde velký prostor pro pracovní, popř. sociální rehabilitaci	- Odborné vedení - Průběžná podpora a úpravy pracovních podmínek a prostředí vzhledem ke specifickým zaměstnanců a jejich znevýhodnění - Cílené snižování stresu na pracovišti a prevence vyhoření - psychohygiena	Motivační složky, benefity pro zaměstnance	Motivační složky, benefity pro zaměstnance
	12. Profesní rozvoj	Většinou není možný	- Pracovní prostředí nabízí všem zaměstnancům podporu, příležitosti a smysluplnou práci. Snaží se o rozumné přizpůsobení se potřebám zaměstnanců, ale zároveň se snaží o maximální využití schopností a potenciálu všech zaměstnanců - Veřejně deklarovaná podpora profesního rozvoje zaměstnanců	Podporuje dle svých možností a vůle majitele	Podporuje dle svých možností a vůle majitele
	13. Spolupráce	Zejména s ÚP, popř. organizacemi poskytujícími sociálně rehabilitační služby	- Externí asistenti, kteří pomáhají zaměstnancům zvládnout přechod nebo asistují zdravotně (fyzicky) postiženým - Zapojení sociální firmy do místní komunity – spolupráce se státními institucemi, podnikatelskou sférou, veřejností, médií, atd.	Pouze za účelem profitu firmy (obvykle finančního)	Pouze za účelem profitu firmy (obvykle finančního)

Vydal Fokus Praha, o.s.
Dolákova 24, 181 00 Praha 8
www.fokus-praha.cz
září 2007

Grafická úprava: Štěpánka Koutná
Tisk: Jan Roubíček, Grafické studio, Úvaly

Elektronická verze publikace k dispozici také na www.socialnifirmy.cz a www.fokus-praha.cz