



PODNIKEJTE POMALU

ZKUŠENOSTI SOCIÁLNÍCH PODNIKŮ
SE ZAMĚSTNÁVÁNÍM OSOB
S MENTÁLNÍM POSTIŽENÍM
A S DUŠEVNÍM ONEMOCNĚNÍM



**fond
pro NNO**

NROS
Nadace rozvoje občanské společnosti

**nadace
partnerství**
| LIDÉ A PŘÍRODA

ICELAND
LIECHTENSTEIN
NORWAY
**eea
grants**

Podpořeno grantem z Islandu, Lichtenštejska a Norska v rámci EHP fondů. www.fondnno.cz a www.eegrants.cz.



Obsah

Předmluva	4
1. Úvod	5
2. Obvyklé modely v Evropě	7
3. Příklady dobré praxe v ČR	14
3.1. Nestátní neziskové organizace zaměstnávající osoby s mentálním postižením	14
3.1.1 SECOND HELP	15
3.1.2 Pekárna Na Návsi	20
3.1.3 Jurta	26
3.1.4 MANA čokoládovna	31
3.1.5 Bílá vrána	36
3.2. Nestátní neziskové organizace zaměstnávající osoby s duševním onemocněním	42
3.2.1 Fokus Praha - Zahrada	43
3.2.2 Fokus Labe	50
3.2.3 Modrý domeček	57
4. Doporučení	64
5. Závěr	66

PODNIKEJTE POMALU
ZKUŠENOSTI SOCIÁLNÍCH PODNIKŮ SE ZAMĚSTNÁVÁNÍM
OSOB S MENTÁLNÍM POSTIŽENÍM A DUŠEVNÍM ONEMOCNĚNÍM

Text zpracovaly: PhDr. Ing. Petra Francová, Mgr. Gabriela Kurková
Grafické zpracování: Táňa Niklová Kynclová
Fotografie: z fotoarchivů sociálních podniků a grafičky
Vydala: P3 - People, Planet, Profit, o.p.s.
Malátova 659/16, Praha 5 - Smíchov, 150 00
Praha 2015

Předmluva

Tato publikace je určena nestátním neziskovým organizacím, které chtějí začít sociálně podnikat a zaměstnat své duševně nemocné nebo mentálně postižené klienty, ale pořádně nevědí jak na to. Velmi často se nás na seminářích a konzultacích ptají, jaký bychom jim doporučili pro jejich cílovou skupinu podnikatelský záměr. Odpovědí na tyto dotazy je publikace, kterou máte před sebou. Popsali jsme zde jak zahraniční, tak i české zkušenosti. Doufáme, že vám publikace pomůže při výběru oblasti, v níž chcete podnikat, a že vám doporučení a rady vašich podnikavých a odvážných kolegů pomůžou vyvarovat se alespoň některých chyb. Děkujeme touto cestou všem osmi příkladům dobré praxe, které jsme měli tu čest popsat, a přejeme jim i vám mnoho úspěchů v sociálním podnikání.



1. Úvod

Tato publikace vznikla v rámci projektu Sociálním podnikáním ke zvýšení profesionality a transparentnosti neziskových organizací, který je podpořen grantem z Islandu, Lichtenštejnska a Norska v rámci EHP fondů. Jeho cílem je zvýšit profesionalitu a udržitelnost nestátních neziskových organizací, které mají jako svou cílovou skupinu osoby s mentálním postižením a s duševním onemocněním, směrem k sociálnímu podnikání.

Prvním krokem na této cestě je seznámit se s úspěšnými modely podnikání, což je obsahem této publikace. Druhým krokem je výběr organizací, které jsou cílovou skupinou projektu a mají zájem a předpoklady pro sociální podnikání. Třetím krokem je jejich proškolení v tom, jak se zpracovává podnikatelský plán a poskytování poradenství v průběhu jeho zpracování. Po těchto krocích budou mít organizace sestavený podnikatelský plán, který mohou aplikovat v praxi. Seznámení se s příklady dobré praxe jim na této cestě pomůže. Jsme rádi, že i po ukončení projektu zde zůstane tato publikace, která bude sloužit jako zdroj inspirace pro nové sociální podnikatele.

2. Obvyklé modely v Evropě

Sociální podniky, které zaměstnávají cílové skupiny osob s mentálním postižením a duševním onemocněním, se při výběru předmětu svého podnikání rozhodují s ohledem na možnosti a limity svých znevýhodněných zaměstnanců. Udělali jsme pro vás rozsáhlý průzkum v členských státech Evropské unie a našli jsme mnoho zajímavých příkladů podnikání. Seskupili jsme je podle nejčastějších oborů činnosti a doufáme, že vás to bude inspirovat a že se některé nápady uchytí i v České republice.

a. Gastro služby

Gastro služby jsou velmi často nabízenými službami sociálních podniků po celé Evropě. Jejich zakladatelé spoléhají na to, že tyto služby jsou oblíbené a vyhledávané. Mezi důvody četnosti zakládání gastro podniků patří i to, že podle jejich zřizovatelů právě v gastro službách mají zaměstnanci se znevýhodněním největší možnost socializace, rozvoje komunikačních dovedností a integrace. Zaměstnanci totiž během své práce přicházejí do přímého kontaktu s veřejností. Uplatnění v těchto službách nacházejí jak lidé s mentálním postižením, tak lidé s duševním onemocněním, obvyklá je i kombinace obou těchto cílových skupin. Gastronomie je oblíbeným odvětvím, na druhou stranu sektor sociálních podniků začíná být těmito službami ve většině evropských zemí přesycen.

Mezi nejčastěji zakládanými sociálními podniky v gastro službách jsou kavárny a pekárny. V Irsku patří mezi prosperující sociální podniky kavárenského typu **Daisies Café** (www.daisiescafe.co.uk). V Dánsku je oblíbenou kavárnou například **Café Kaffegal** (www.cafekaffegal.dk). V německém zámeckém hotelu **Schloss Rabenstein** (www.hotel-schloss-rabenstein.de) mají zaměstnanci s mentálním postižením příležitost pracovat v hotelové kavárně.

Stále více sociálních gastro podniků se zaměřuje na poskytování cateringových a donáškových služeb. Ve Španělsku je takovým podnikem např. **Momentum Project** (www.momentum-project.org), který se orientuje výhradně na zdravou výživu. Současným trendem sociálních podniků zaměřujících se na gastronomii je slučování co možná nejvíce gastronomických služeb. Pod jeden sociální podnik tak často spadá kavárna, pekárna, restaurace i obchod s potravinami. Velké množství podniků navíc nabízí donáškovou službu a catering. Suroviny se snaží získávat z vlastních farem a zahrad. Populární je propojovat podnikatelskou činnost s fairtradem a využívat bio suroviny. Většina sociálních gastro podniků se orientuje na vegetariánskou kuchyni nebo využívá kvalitní maso z volných výběhů. Sociální podniky se snaží nezatěžovat svou produkcí životní prostředí.

Jednou ze zemí, kde je zastoupeno největší množství prosperujících sociálních gastro podniků, které slučují několik gastro služeb, je Velká Británie. Příkladem takového podniku je **The Engine Shed** (www.theengineshed.org) v Edinburghu. Pod tento sociální podnik spadá kavárna, vegetariánská kuchyně, bio pekárna a ekologická produkce tofu. Občerstvení si lze vychutnat přímo v podniku, ale je i možné odnést si ho s sebou nebo nechat přímo dovézt.

Dalším takovým podnikem ve Skotsku je **Giraffe Perth** (www.checkin-giraffe.uk), který své dobročinné aktivity rozšířil o projekt „Fair Meal Deal“, jehož cílem je sbírka určená na jídlo pro hladovějící. Pod Giraffe spadá kavárna, restaurace i obchůdek. Podnik má vlastní zahrady, kde zaměstnanci pečují o zemědělské plodiny i rostliny – stromy, květiny a bylinky. Ty jsou pak využívány při produkci podniku a jsou určeny i přímo k prodeji ve vlastních obchůdcích. Vedle zahrad má Giraffe i farmu, kde se zaměstnanci starají o chov zvířat, např. kuřat, prasat a včel.

b. Hotelnictví a související služby

Zatímco v České republice není hotelnictví v oblasti sociálního podnikání obvyklé, v Evropě počet hotelů, které zaměstnávají lidi se zdravotním postižením,¹ stoupá a jejich obliba roste. Hotely využívají skutečnosti, že se v nich provozuje několik různorodých služeb, ve kterých mohou tito zaměstnanci nalézat uplatnění. Široká škála nabízených pracovních činností poskytuje zaměstnancům příležitost zastávat ty pozice, které nejlépe odpovídají jejich možnostem a ve kterých se chtějí oni sami realizovat. Mezi pracovní činnosti, které zaměstnanci se zdravotním postižením v hotelu úspěšně zastávají, nejčastěji patří úklid pokojů a praní prádla. Vzhledem k tomu, že k hotelům jsou často přidruženy kuchyně a restaurace, rozšiřuje se nabídka pracovních míst i o gastronomické služby. Patří mezi ně pomocné kuchařské práce, mytí nádobí i catering. V některých hotelích mají zaměstnanci se zdravotním postižením možnost pomáhat i na recepci (např. s lehčí administrativní činností nebo tříděním pošty).

Příkladem takového hotelu, který nabízí několik různorodých pozic zaměstnancům se znevýhodněním, je švýcarský **Hotel & Restaurant zum Schneggen** (www.schneggen.ch). Prezentuje se jako hotel, který nabízí příjemné ubytování a zároveň příležitost ke vzdělávání a integraci zaměstnanců se zdravotním postižením. Zaměstnanci nalézají uplatnění například při úklidu hotelu a praní prádla. Tento hotel si zakládá na kvalitní hotelové restauraci, která také nabízí mnohá pracovní uplatnění. Jednou ze specialit zdejší kuchyně je princip „Slow-food-Küche“, jehož základem je pečlivý výběr původu produktů, férové ceny, servírování na speciálním nádobí a poskytování intenzivního smyslového požitku na základě používání kvalitních bio surovin.

Ve Španělsku zakladatelé hostelu zrušili bariéry nejen v přístupu ke svým zdravotně postiženým zaměstnancům, ale i k zdravotně postiženým návštěvníkům hostelu. **BBKBilbaoGood Hostel** vznikl v rámci projektu „Bez bariér“ a jeho cílem je nejen poskytnout pracovní příležitosti lidem se zdravotním postižením, ale i poskytnout hostům s postižením (fyzickým i smyslovým) možnost pohodlného ubytování. Pokoje, koupelny i společné prostory se vyznačují kompletní bezbariérovostí. Pro nevidomé je hostel vybaven signalizačním zařízením, na zdech i podlažích jsou informace psány Braillovým písmem. Hostel se navíc snaží vyjít vstříc současnému trendu – nízkonákladovému turismu, který je zvláště vyhledávaný mladými lidmi a rodinami. Všichni bez rozdílu si tak mohou dopřát pohodlí za příznivou cenu. To má pozitivní dopad na místní ekonomiku a na město, protože hostel do něj přivádí nový typ turistů. BBKBilbaoGood Hostel vznikl z iniciativy neziskové organizace zabývající se sociální ekonomikou Lantegi Batuak, jejímž

¹ | Pojem „zdravotní postižení“ je v této příručce používán jako nadřazený pojem, který zahrnuje jak osoby s mentálním postižením, tak i osoby s duševním onemocněním. Ve vztahu k zákonu o zaměstnanosti pak „zdravotně postižené osoby“ mohou zahrnovat jednak osoby, kterým byla podle zákona o zaměstnanosti přiznána invalidita (v jakémkoli stupni), dále také osoby, které tento zákon nazývá „osoby zdravotně znevýhodněné“.

cílem je podpora lidí se zdravotním postižením prostřednictvím jejich zaměstnávání. Zaměřuje se především na osoby s mentálním postižením z oblasti Baskicka. Projekt hostelu vznikl za podpory Bilbao Bizkaia Kutxa (BBK), což je banka podporující sociální projekty v Baskicku.

Polský **Penzion u pana Cogito** (www.pcogito.pl) v Krakově zaměstnává lidi s duševním onemocněním je příkladem toho, že lze takový podnik úspěšně udržet i na otevřeném trhu práce. V současné době je ziskový a jeho ekonomická soběstačnost dosahuje 45 % (což je dáno i díky tomu, že pracovní pozice pro zdravotně postižené zaměstnance jsou dotovány ze státních prostředků).

Jednou z dalších organizací, která zahrnuje sociální podniky orientující se i na poskytování služeb v hotelnictví (hotely, hostely a B&B), je organizace **Le MAT** (www.lemat.se/en). Vedle kvalitního ubytování nabízejí tyto hotely také pracovní příležitosti pro lidi s mentálním postižením. První Le Mat Hotel byl založen v Itálii a úspěšně funguje již více než 15 let. Tento model je přejímán formou sociální franšizy i v jiných evropských zemích, např. ve Velké Británii nebo ve Švédsku.

c. Recyklační provozy

Trendem současnosti v téměř celé Evropě je ochrana životního prostředí a roste i počet sociálních podniků, které spojují podporu ochrany přírody s podporou lidí se zdravotním postižením, a to jejich zaměstnáváním právě v těchto podnicích. Mezi obvyklé činnosti, do kterých jsou zaměstnanci zapojováni, patří recyklace (recykluje se především papír a dřevo), třídění odpadu, repase (znovuvyužití starého výrobku či materiálu) a prodlužování životnosti výrobků.

Německý sociální podnik **Der Steg gGmbH** (www.dersteg.de) nabízející pracovní rehabilitaci lidem s duševním onemocněním se zabývá recyklací elektrošrotu. V rámci projektu „Papierstrasse“ zaměstnanci zhotovují výrobky ze starého papíru, ty jsou pak prodávány na e-shopu.

V Británii se recyklačními službami a vytvářením pracovních míst pro osoby se zdravotním postižením zabývá organizace **FRAME** (www.pembrokeshire-frame.org.uk). Jejím cílem je využívání ekologických postupů při zpracování materiálů a prodlužování životnosti starých výrobků (nábytek, ložní prádlo, záclony, oblečení, domácí spotřebiče).

Také v Norsku vznikají organizace, které podporují ochranu životního prostředí a zároveň zdravotně postižené osoby. Takovým podnikem je **Fretex** (www.fretex.no) zabývající se opětovným využitím starých materiálů a recyklací.

Tříděním odpadu, recyklací, revalvací a zároveň zaměstnáváním lidí se zdravotním postižením se ve Španělsku zabývá organizace **Coregal** (www.coregal.es) v provincii Galicia.

d. Úklidové služby

Sociální podniky většinou nemívají úklidové služby jako primární předmět podnikání, téměř vždy jde o služby přidružené.

Ve Španělsku jsou úklidové služby nabízeny např. společností **Grupo AMIAB** (www.amiab.com). Jde o neziskovou organizaci, jejímž cílem je podpora a integrace lidí s postižením prostřednictvím jejich zaměstnávání. Zaměřuje se na celkové úklidy a kompletní údržbu interiérů, provádí i malby a dekorace místností. Grupo AMIAB nabízí úklid a údržbu bytů, budov, kanceláří, průmyslových staveb, zakázky má i od pečovatelských domů a nemocnic. Zaměstnanci si poradí s údržbou chodníků, mytím oken, leštěním podlah i výškovými pracemi. Společnost si zakládá na skutečnosti, že využívá speciální, kvalitní čisticí prostředky šetrné k přírodě.

Italský sociální podnik **Portico** (www.cooperho.it) byl původně založen jako úklidová firma, postupně se ale jeho činnost rozšířila i na další oblasti, jako je například likvidace odpadků a škůdců. Zaměstnanci z řad lidí s mentálním postižením se uplatňují i při praní, žehlení a pomocných pracích v hotelu. Portico spadá pod konsorcium Cooper, které sdružuje sociální podniky v Miláně a okolí.

e. Zahradnické a technické služby

Zahradnické práce jsou u zaměstnanců s mentálním postižením i duševním onemocněním oblíbené a mají prokazatelně velmi pozitivní dopad na jejich mentální i psychickou kondici. Vzhledem k nejistotě tohoto odvětví vyplývající ze sezónnosti a počasí však není sociálních podniků poskytujících pracovní uplatnění v zahradnictví mnoho. K zahradnickým činnostem patří zakládání zahrad, údržba zeleně, řezání křovin, pěstování a péče o rostliny a stromy. V rámci technických služeb se provádí např. údržbářské práce, odstraňování sutin, malířské a natěračské práce. Často bývají zahradnické a technické služby kombinovány.

Úspěšnou organizací, která nabízí zahradnické služby a zároveň poskytuje pracovní uplatnění lidem s různým druhem zdravotního postižení, je španělský sociální podnik **Dixardin** (www.dixardin.es). Zabývá se kompletní péčí o zeleň, mezi činnostmi tohoto podniku patří zakládání a údržba parků, zahrad a zelených ploch. Na svých vlastních zahradách pěstuje zeleninu a bylinky určené ke gastronomickým i kosmetickým účelům. Vedle zahradnických činností poskytuje Dixardin uplatnění i v přidružených technických službách a menších stavebních činnostech, patří mezi ně pomoc při výrobě laviček a stolů v parcích i při stavbě pergol (zahradních domků). Oblíbenou činností zaměstnanců je vytváření cestiček z kamene. Kromě zakládání a údržby vlastních zahrad přijímá Dixardin četné zakázky na péči o zahrady svých zákazníků, angažuje se na zahradách jak soukromých, tak veřejných. Pečuje o zahrady různých firem i veřejných institucí a o parky různých typů. Mezi vytyčené cíle organizace patří propagace ekologického přístupu k přírodě a ochrany životního prostředí.

V Německu působí veřejně prospěšná společnost **AWO Haus und Garten gGmbH** (www.awo-hausundgarten.de), která nabízí stálá pracovní místa lidem s fyzickým postižením a duševním onemocněním. Zákaznickou základnu tvoří úřady a správní orgány města Koblenz, kde organizace působí. Činnost společnosti zahrnuje celoroční péči o zeleň města a údržbu jeho parků. Tato nezisková organizace nenabízí jen služby v péči o zahradu, ale i o dům; jedná se zejména o renovaci a také likvidaci v domech a bytech po vystěhování (společnost dbá na ekologické zpracování odpadu). V rámci těchto služeb nabízí i stěhovací služby.

Příkladem britského sociálního podniku zabývajícího se zahradnickými službami je **COGS – Prepare for Life** (www.cogsprepareforlife.org.uk). Je to nezisková organizace založená v centru komunity Burntwood Memorial, která úspěšně funguje již více než 10 let. Cílem této organizace je zaměstnávání lidí s mentálním postižením, kteří mají možnost v sociálním podniku získávat nejen zahradnické, ale i sociální dovednosti. COGS nabízí prvotřídní služby v oblasti údržby zahrad. Mimo zahradnickou sezónu pracují zaměstnanci ve sklenících a připravují rostliny na sezónní období. Na počátku vzniku tohoto podniku stála myšlenka nabízet pomoc s péčí o zahrady starším lidem, kteří již na ni sami nestačí. Od té doby se nabízené služby rozšířily, společnost založila i zahrady vlastní, na kterých zaměstnanci nacházejí uplatnění.

f. Zemědělství

Sociální podnikání v tomto odvětví zatím není v České republice rozvinuto. Hlavním důvodem je to, že ve výzvách sociální ekonomiky nemohla být podporována zemědělská prvovýroba. Vzrůstá zájem o tzv. sociální zemědělství a jeho propojení se sociálním podnikáním by přispělo k jeho rozvoji a pomohlo by vytvořit nová pracovní místa na venkově.

Úspěšným projektem rozšířeným všude ve světě je projekt **CAMPHILL** (zvláště rozšířen a oblíben je např. v Irsku www.camphill.ie a Norsku www.camphilwl.no/hjem/). Na světě existuje více než 100 camphillských komunit, které umožňují lidem s mentálním postižením učit se a pracovat v přírodě. Komunitní život camphillů je založen na křesťanských ideálech. Camphill provozuje biodynamické ekologické zemědělství na vlastních farmách. Jsou na nich chována zvířata v co možná pro ně nejpřívětivějším prostředí. Krmivo je pěstováno přímo na farmě. Dále se zde pěstují zemědělské plodiny, ovoce, zelenina, a to především pro vlastní užití. Část vypěstovaných produktů je ale nabízena i k prodeji ve vlastních bio obchůdkách. Práce na farmách spočívá především v péči o zvířata, pěstování a sklizni zemědělských plodin, kultivaci půdy. K charakteristickým rysům těchto komunit patří snaha o ochranu životního prostředí (např. využíváním ekologicky šetrných přípravků) a důraz na život v souladu s přírodou. Ekologické hospodářství a podpora lidí se zdravotním postižením formou jejich zaměstnávání v zemědělství má za cíl i německá obecně prospěšná společnost **LandschaftspflegeHof gGmbH** (www.landschaftspflegehof.eu). Zaměstnanci zde pracují především na polích a loukách, pěstují, sejí a sází. Společnost provozuje statek v Dabrunu (Sasko), kde mají zaměstnanci příležitost se uplatnit. Přísně se dbá na dodržování postupů šetrných k přírodě a klade se důraz na snahu o zachování a obnovu přírodních zdrojů. Společnost se specializuje na obdělávání těžce přístupných ploch, kde jinak velká technika selhává.

g. Výroba

Výrobní odvětví je v rámci sociálního podnikání v Evropě rozšířené a je ovlivněné tím, jaké cílové skupině zaměstnanců podnik pracovní místa nabízí. V sociálních podnicích je zastoupena výroba nábytku, betonu, dlažby, ale i umělecká výroba ze dřeva, keramiky nebo papíru. Vzhledem k oblíbenosti gastronomických služeb je velmi rozšířena i potravinářská výroba.

Výrobou nábytku na zakázku se ve Velké Británii zabývá sociální podnik **Benchmark Furniture Design and Build** (www.benchmarkhospitalfurniture.org.uk), který zároveň poskytuje školení a pracovní příležitosti zaměstnancům s duševním onemocněním. Zpracovává zakázky od soukromých osob na vybavení domácností, ale i od velkých společností, získal zakázku mimo jiné i od Starbucks a Mellwoods Construction. Nábytek této společnosti lze najít i v moderních pečovatelských zařízeních. Tento podnik se vyznačuje používáním alternativních postupů výroby. Pečlivě dbá na kvalitu výrobního dřeva i komplementačních materiálů, jako je např. nerezavějící ocel, sklo nebo žula. Mezi doplňkové zboží patří vyřezávané dekorativní výrobky.

Příkladem velmi úspěšného sociálního podniku zabývajícího se potravinářskými výrobky je španělská mlékárna **La Fageda** (www.fageda.com). V současné době zaměstnává asi 250 lidí, z nichž polovina jsou lidé s mentálním postižením. Zaměřuje se na výrobu mlékařských produktů, zvláště oblíbené jsou zdejší jogurty a jogurtové nápoje, pudinky, ale i zmrzliny. V roce 2011 se stala tato značka třetí nejprodávanější v celém Katalánsku. La Fageda získala několik ocenění za příspěvek k integraci mentálně postižených pracovníků v družstvu a čestné uznání vlády Katalánska za vytváření a konsolidaci podniků sociální ekonomiky.

Zajímavé výrobky lidí s mentálním postižením vznikají v rukodělných uměleckých dílnách. Důkazem toho je italská společnost **L'uomo e il Legno** (Člověk a dřevo). Jde o řezbářské a restaurátorské družstvo zabývající se výrobou dřevěných předmětů a jesliček za využití technologie z 18. století.

Ruční uměleckou výrobou rozličných (především dekoračních) předmětů lidmi s mentálním postižením se zabývá také španělská organizace **Asprodema-Rioja** (www.asprodema.org). Nabízí svým zaměstnancům práci ve formě umělecké tvorby – výrobu šperků, dekorativních předmětů z keramiky, papíru apod. Tento podnik má i svůj obchod, kde umělecká díla svých zaměstnanců prodává.

h. Oblast kultury

Zatímco u nás se zaměstnávání osob se zdravotním postižením omezuje převážně na oblast gastronomie a pomocných služeb, v mnoha evropských zemích se oblast sociálního podnikání rozšiřuje i do různých odvětví kulturního života a umění. Umělecká tvorba lidí s mentálním postižením i duševním onemocněním těží ze skutečnosti jejich odlišného vidění světa a možnosti jeho autentického zobrazování tvůrčím způsobem. Umělecké výrobky i projev těchto tvůrců se vyznačují originalitou a osobitostí. Vznikají tak pozoruhodné obrazy, dekorativní výrobky, šperky, ale i povídky nebo básně.

V Británii úspěšně působí vydavatelství s názvem **Chipmunka Publishing – The mental health publisher** (www.chipmunkapublishing.co.uk). Toto vydavatelství publikuje knihy vybraných autorů s duševním onemocněním po celém světě. Samo vydavatelství o sobě prohlašuje, že vydává přes 1000 knih a dává zaznít hlasu těch, kterým společnost obvykle nenaslouchá. Vydavatelství přistupuje k literární tvorbě lidí s duševním onemocněním jako k žánru, který by si měla historie nejen pamatovat, ale měla by se jím i měnit.

Dalším, kdo podporuje autory se zdravotním postižením, je společnost **Disability Arts** (www.disabilityartsonline.org.uk), která spolupracuje s nezávislými vydavateli. Publikuje články,

blogy, recenze, rozhovory a umělecké žánry všeho druhu. Tato platforma vznikla proto, aby svět nepřišel o umělce jen kvůli jejich zdravotnímu postižení a aby umělci nepřišli o tento svět.

V oblasti médií se v Evropě setkáme i s televizním vysíláním. Dánská **TV-Glad** (www.tv-glad.dk) v roce 1999 spustila vysílání první televizní stanice zaměstnávající lidi s mentálním postižením. Tato televizní stanice je konkurenceschopná a na mediálním trhu si vydobyla své místo i uznání.

Ve Finsku působí **Radio Valo** (www.radiovalo.fi), což je multimediální platforma pro lidi s mentálním postižením; posluchači se zde můžou setkat s rozličnými rozhlasovými žánry stejně jako u ostatních rozhlasových stanic.

i. Ostatní

Sociální podniky v Evropě stále pronikají do dalších odvětví a rozšiřují zaměření poskytovaného zboží a služeb. Už se neomezují pouze na drobnou výrobu dekorativních předmětů jako jsou svíčky, rámečky nebo vázy, ale sledují současný trend na trhu práce, nabízejí pracovní místa například v grafických studiích nebo digitálních technologiích.

Mezi méně rozšířené, ale významné služby, které sociální podniky v Evropě poskytují, patří:

- **distribuce** – síť novinových stánků, např. španělský podnik Rede Galega de Kioscos (www.rgkioscos.es)
- **balicí služby**, např. švédský podnik Skanejobb (www.skanejobb.se)
- **call centrum**, např. španělský podnik Servitelco (www.servitelco.com)
- **prodej**, např. španělský podnik Inditex – Outlets Tempe (www.inditex.es, www.tempe.es); dánský podnik zabývající se prodejem potravin Hjortdal Købmand (www.hjortdalkobmand.dk); španělský podnik Galenas-Grupo Fundosa (www.galenas.es)
– obchod v nemocnici se zbožím, který má pacientům pobyt v nemocnici ulehčit
- **prádelny**, např. španělský podnik Laveco (www.atam.es/laveco)
- **typografické služby** – grafika, tisk, design, např. britský podnik Access Print, Copy & Design (www.access-print.co.uk)
- **tiskařské služby**, např. německý podnik Integra Services GmbH (www.integra-walldorf.de)
– tisk brožur, časopisů, letáků, reklamních skládanek, parte, bloků, firemních tiskovin, vizitek, samolepicích etiket, štítků, plakátů, potisk triček
- **digitální služby**, např. finský podnik D4 – verkosto OY (www.d4.fi)

Doplňkově se objevují i tyto služby:

- **komunální služby** typu čalounění, tkaní, tesařské práce
- **marketingové služby** – mailing, distribuce letáků a informačních brožurek
- **lesnické služby**
- **pronájem prostor**
- **manuální komplety, montáže a mechanické činnosti**, např. kontroly kvality a práce
- **stěhovací služby a nákladní doprava**
- **organizace a zabezpečení systémů tísňového volání**

Sociální podniky se většinou nezaměřují na poskytování služeb jen jednoho odvětví, ale nabízené služby se snaží rozšiřovat a kombinovat.

V Anglii je organizací, pod kterou spadá hned několik různorodých projektů sociálního podnikání, **Basic Plus** (www.basicplus.org). Byla založena v roce 1990 a stále rozšiřuje nabídku svých služeb. V tomto podniku nacházejí uplatnění především zaměstnanci s mentálním postižením. Mezi podnikatelské aktivity patří catering, bistro, repasování nábytku, distribuce letáků a informačních brožurek pro místní organizace, recyklace papíru a dřeva, výroba ze starého nepotřebného materiálu, z betonu i dlažby, tiskárna a design servis a lesnické služby.

V Německu je takovou společností **Ifa Heidelberg Rhein - Neckar GmbH** (www.ifa-heidelberg.de), jejímž cílem je nabídnout pracovní místa především lidem s duševním onemocněním, ale i mentálně postiženým zaměstnancům. Mezi hlavní služby patří malby a laky, stěhování, transport, demoliční práce, demontáže, vrtání a likvidace, second hand a obchod s nábytkem.

Další německou společností nabízející několik rozličných služeb je **Integra Services GmbH** (www.integra-walldorf.de). Podporuje integraci především osob s duševním onemocněním do společnosti a profesního života. Vytváří pro ně pracovní příležitosti v oblasti výroby, obchodu i služeb. Klíčové služby jsou zahrádkářské, technické a tiskařské, ale zabývá se i průmyslovou výrobou – zaměstnanci mají možnost získat zkušenosti s obráběním i montáží.

V Rakousku se zabývá sociálním podnikáním v několika oborech současně **Catering-MAX** (www.catering-max.at). Jde o tranzitní integrační sociální podnik, který zaměstnává osoby s duševním onemocněním po dobu 9 měsíců. Poskytuje jim příležitost získat kvalifikaci v oborech kuchyň, kancelář a prádelna, aby pak byli schopni uspět na otevřeném trhu práce.

3. Příklady dobré praxe v ČR

3.1. Nestátní neziskové organizace zaměstnávající osoby s mentálním postižením

Představíme vám organizace, které považujeme za úspěšné příklady dobré praxe v oblasti zaměstnávání osob s mentálním postižením. Každá organizace je jedinečná a nelze ji vtěsnat do předem připravených škatulek. SECOND HELP je dobrým obchodním modelem v oblasti prodeje oblečení z druhé ruky, který začínají přebírat i jiné organizace. Pekárna Na Návsi je součástí zajímavého komplexu služeb, v němž pekárna hraje hlavní roli a je ekonomicky nosná. Jurta je jedinečným uskupením řady činností, nejvíce jim ale vydělává prádelna. Čokoládovna MANA je hezkým příkladem toho, jak lze vyrábět čokoládu a začít podnikat i bez evropských dotací. Bílá vrána rozjela své podnikání také bez evropských grantů a zaměřila se zejména na catering. Jak uvidíte, v praxi často dochází ke kombinaci několika oblastí podnikání i několika cílových skupin, které tyto organizace zaměstnávají. Příkladem jsou SECOND HELP a Pekárna Na návsi, kombinují zaměstnávání osob s mentálním postižením a duševním onemocněním. Jedná se o jedinečné modely, které se vyvinuly v čase a nelze je zcela převzít, lze se jimi ale inspirovat.

› DĚČÍN: Jurta

› KRÁSNA LÍPA: MANA

› KLDNO: Pekárna Na Návsi

› PRAHA: Bílá vrána

› PLZEŇ: SECOND HELP

3.1.1. SECOND HELP

Název podniku:
SECOND HELP

Zřizovatel:
Možnosti tu jsou o.p.s.

Rok založení: 2010

Sídlo: Plzeň

Předmět podnikání:
prodej použitého zboží – oblečení

Tržby: za rok 2012: 13,5 mil. Kč
2013: 41,5 mil. Kč

Počet zaměstnanců v roce 2014: 54,
z toho počet znevýhodněných zaměstnanců
SP v roce 2014: 50



www.moznostitujsou.cz/second-help

SECOND HELP je sociální firma založená roku 2010, která nabízí návaznou službu pro program pracovní rehabilitace cílové skupině osob se zdravotním znevýhodněním a lidem v evidenci úřadu práce. Tento podnik zřídila obecně prospěšná společnost MOŽNOSTI TU JSOU o.p.s. Záměrem projektu je rozjezd a stabilizace sociálního podnikání organizace MOŽNOSTI TU JSOU v oblasti prodeje kvalitního oblečení z druhé ruky a umožnění dlouhodobého pracovního uplatnění lidí se zdravotním postižením.

MOŽNOSTI TU JSOU, o.p.s. zřídila v roce 2007 jako svou dceřinou společnost Diakonie Českobratrské církve evangelické – středisko Západní Čechy. Tato společnost podporuje vytváření nových pracovních míst, zaměstnává lidi se zdravotním znevýhodněním a připravuje je na otevřený trh práce.

Zřízení MOŽNOSTI TU JSOU o.p.s. předcházelo vybudování občanského sdružení rodičů a přátel dětí s postižením DAVID A GOLIÁŠ, které se zabývá hlavně tím, aby těmto dětem bylo umožněno prožít život stejně jako dětem bez postižení. Toho je dosahováno mimo jiné pořádáním výletů, letních pobytových akcí a organizováním volnočasových aktivit. K založení sdružení dal impuls Roman Hajšman, ředitel MOŽNOSTI TU JSOU o.p.s., kterého motivovala osobní životní zkušenost. Současný ředitel vycházel ze zjištění, že v regionu existovaly organizace, které lidem s postižením poskytovaly ubytování i možnosti trávení volného času, ale chyběla organizace, která by lidem se znevýhodněním pomáhala s pracovním uplatněním. Aby trojúhelník běžného rozdělení životního prostoru – bydlení, volný čas a práce – byl kompletní, přišel Roman Hajšman s myšlenkou založit společnost MOŽNOSTI TU JSOU o.p.s., která by těmto lidem dávala právě možnost pracovního prostoru. Zakladatelé využili v roce 2005 investičních a provozních fondů Evropské unie a požádali o pronájem domů ve vlastnictví evangelické církve.

Prvním projektem a místem pro pracovní rehabilitaci bylo založení restaurace a kavárny Kačaba. Ta funguje v Plzni od roku 2005 a zaměstnává přes třicet lidí se zdravotním



postižením. Kavárna je podle jejího zakladatele místem vzájemného setkávání, přicházení do kontaktů a vztahů s ostatními lidmi, a tak zároveň ideálním prostředím k nácvičku sociálních dovedností. Cílem organizace je dát svým klientům nejen možnost zaměstnání, ale vést je tak, aby

byli zaměstnatelní. Na základě dobrých zkušeností z Kačaby se vedení rozhodlo vybudovat ve městě Horažďovice kavárnu a čajovnu Čajokraj a nejnověji právě SECOND HELP. Ten vznikl jako reakce organizace na dlouhodobý problém týkající se malého zájmu firem zaměstnávat lidi s postižením v tamním regionu.

Pracovní rehabilitaci, která je hlavní činností jejich organizace, musejí dofinancovávat z jiných zdrojů, k tomu jim slouží zisky z jejich projeden SECOND HELPů. Výhodou je také to, že v prodejnách umísťují některé své znevýhodněné zaměstnance z pracovní rehabilitace. Obecně prospěšná společnost MOŽNOSTI TU JSOU dokazuje, že možnosti tu opravdu jsou, stačí jen chtít.

MOŽNOSTI TU JSOU mají funkční správní radu, v níž jsou kromě Diakonie zastoupeni také dva podnikatelé. Principy sociálního podniku mají zapracované v zakládacích dokumentech, etický kodex ale nemají. MOŽNOSTI TU JSOU poskytují pracovní rehabilitaci podle zákona o zaměstnanosti a nejsou poskytovateli sociálních služeb.

Historie podnikatelské myšlenky

S myšlenkou na provozování second handu přišel fundraiser jejich organizace, který měl zkušenosti s podnikáním. Cílem bylo zaměstnat osoby se zdravotním postižením a vydělat peníze. Nechali si zpracovat na zakázku podnikatelský plán a podařilo se jim získat na rozjezd evropský grant na založení sociálního podniku z výzvy č. 30 OP LZZ. Tato iniciativa ale nevznikla na zelené louce – je napojena na jiné činnosti, organizace a dohromady tvoří funkční celek. Na Plzeňsku se podařilo postupně vybudovat konglomerát organizací a činností, které fungují v symbióze. Všechny tyto organizace vznikly s podporou Diakonie Západ. Jedná se o MOŽNOSTI TU JSOU o.p.s. (provozuje kavárnu KAČABA, pět second helpů a komunitní kavárnu v Horažďovicích), Tabitu o.p.s., která nakupuje, opravuje a žehlí oděvy pro SECOND HELPy, a Dohromady s.r.o., které provozuje spolu s jinou výrobní firmou z byznysu PEBAL (přířezy z bublinkových fólií).

Lidé

Ředitel Roman Hajšman řídí celou organizaci a zabývá se zejména finančními otázkami. Jednotlivé provozy mají své manažery, kteří zodpovídají za jejich chod, včetně PR. Je využívána účetní kancelář společná pro všechny tři organizace, v níž také pracují osoby se zdravotním postižením.

Kačaba zaměstnává na poloviční úvazek 30 osob se zdravotním postižením, 1 vedoucího provozu (Ladislav Nový), 1 profesionálního kuchaře, 3 instruktory pracovní rehabilitace a 1 tranzitního pracovníka. SECOND HELP zaměstnává 50 osob se zdravotním postižením, 1 vedoucího, kterým je Eduard Řezníček, a tři provozní pracovníce. Dalších 10 osob se zdravotním postižením pracuje na projektu Zdravé svačiny a 10 osob se zdravotním postižením má na starosti administrativu celé organizace. MOŽNOSTI TU JSOU zaměstnává celkem 100 osob se zdravotním postižením a 12 osob bez zdravotního postižení.

V Café restaurant Kačaba pracují zaměstnanci, kteří prošli pracovní rehabilitací v kavárně Kačaba a absolvovali tzv. Tomův plot.

Při výběru zaměstnanců mají dvě hlavní kritéria – uchazeč musí pobírat invalidní důchod a mít motivaci k práci. Kontakty na ně získávají prostřednictvím úřadu práce, škol nebo spolupracujících nestátních neziskových organizací. Časem přestali řešit, do jaké cílové skupiny tito znevýhodnění uchazeči patří. Na začátku si jeden týden vyzkouší, zda práci zvládnou. Pak se uzavírá třístranná smlouva mezi uchazečem, úřadem práce a MOŽNOSTMI TU JSOU.



Kavárna slouží k přípravě znevýhodněných osob na jiné pracovní pozice v organizaci nebo na otevřený trh práce a k získávání sociálních dovedností a pracovních návyků. Každé pondělí v ní pobíhá pravidelné školení, které se nazývá Tomův plot – 12 planěk dovedností pro práci (vzdělávání, práva a povinnosti, jak napsat životopis a sehnat si práci, jednání se zaměstnavateli, peníze, pracovní smlouva, chování na pracovišti atd.). Jedná se o propracovaný systém pracovní rehabilitace, který se velmi osvědčil. Tranzitní pracovník má databázi spřátelených zaměstnavatelů a znevýhodnění zaměstnanci u nich poslední 3 měsíce vykonávají praxi. Monitorují tyto lidi i po odchodu od nich a mají zjištěno, že při získávání dalšího zaměstnání je jejich úspěšnost až 80 %. Tranzitní pracovník pomáhá vytvořit u nového zaměstnavatele vhodné pracovní prostředí a spolupracuje s jeho zaměstnanci na vytvoření vhodných podmínek.

V SECOND HELPu pracují zaměstnanci s duševním onemocněním, s mentálním postižením a také s tělesným postižením. Duševně nemocní zaměstnanci se rychle zapracují, ale jsou nestabilní a mívají výpadky. Mentálně postižení zaměstnanci se postupně práci naučí a vykonávají ji stabilně, můžou ale dělat jen některé činnosti. Tělesně postižení zaměstnanci bývají obvykle dobrými a stabilními pracovníky. Osvědčilo se jim kombinovat různé cílové skupiny. Nezaměstnávají ale osoby se sociálním znevýhodněním.

Zaměstnanci z cílových skupin mají zkrácené úvazky a přizpůsobuje se jim pracovní tempo. Třetina zaměstnanců mívá problémy s exekucemi, které jim pomáhá řešit občanská poradna a právník Diakonie. V pracovním týmu probíhá interní supervize, a pokud se vyskytne problém, tak ho řeší. Mají zavedený zvyk, že po každé směně následuje pětiminutová porada, kde mají možnost vznášet podněty, diskutovat a řešit případné problémy. Vedení stanovuje denní a měsíční cíle tržeb jednotlivých provozů a seznamuje s jejich plněním všechny zaměstnance. Pokud tyto limity nejsou naplňovány, u lidí s duševním onemocněním to někdy vyvolává obavy, takže s nimi musí vedení jednat opatrněji.

Sociální podnikání v praxi

První značkový secondhand SECOND HELP byl otevřen v centru Plzně na Americké ulici. Podnikatelským záměrem je prodej kvalitního značkového oblečení z druhé ruky. Po úspěšném rozjezdu tohoto prvního „sekáče“ řešili krizovou situaci, kdy dostali z původních prostor výpověď a museli si rychle sehnat náhradu. Tuto situaci úspěšně zvládli a daří se jim stále

lépe. Zvolili expanzivní firemní politiku a v současné době provozují tři vlastní SECOND HELPy (dva v Plzni a jeden v Klatovech a Nýrsku) a rozjíždějí první sociální franšizu v České republice. V pořadí druhá prodejna byla na počátku roku 2013 otevřena v Klatovech a po necelém roce fungování získala 1. místo v kategorii Obchod roku 2013 v soutěži klatovských provozoven. Kromě Plzně a Klatov je SECOND HELP ve Valašském Meziříčí a o otevření dalších prodejen se jedná. V únoru 2014 byla otevřena další prodejna v Plzni na Borech. Jak vyplývá z názvu „SECONDHELP T-shirt“, je nová prodejna „speciálkou“, ve které převažuje nabídka triček. K jejímu otevření se chystala speciální marketingová kampaň.

Rozjezd prvního SECOND HELPu byl financován z výzvy č. 30 OP LZZ. Podnikatelský plán pro projekt si nechali tehdy zpracovat na zakázku. Vedení považuje podnikatelský plán na startu za důležitý a vždy, než se do něčeho pustí, mají to důkladně spočítané. Z podnikatelského plánu lze poznat, že to nebude fungovat, ale naopak to neplatí. Dobrý podnikatelský plán je základní podmínkou, hlavní váha úspěchu je ale na člověku, který ho realizuje.

Dobrý člověk a špatný podnikatelský plán ❖ funguje to.
Špatný člověk a dobrý podnikatelský plán ❖ nefunguje to.

Pro úspěch v podnikání je taky důležitá intuice. Roman Hajšman to ilustruje na příběhu dobytí severního pólu. Snažili se o to dva lidé, každý z nich na to ale šel jinak. Ten, který žil tři měsíce s Eskymáky, se tam dostal, ten, který měl v té době nejmodernější vybavení a technologii, umrzl. Plyne z toho poučení, že je velmi důležité pochytit atmosféru místa.

Pro MOŽNOSTI TU JSOU dělá marketing PR oddělení Diakonie Západ, které vede zkušený marketingový expert. Marketing SECOND HELPU je v režii jejich vedoucího, který si ho dělá sám. V každé prodejně provádějí průzkum zákazníků a také sledují, kolik z nich je místních. Neumí si vysvětlit, proč jsou to v Plzni většinou místní lidé, ale v Klatovech jich je 70 % odjinud.

SECOND HELPY se odlišují od ostatních českých sociálních podniků tím, že předávají svůj obchodní model formou sociální franšizy. Franšiza je obchodním modelem, který je založen na dlouhodobé spolupráci mezi dvěma podnikateli. Mezi poskytovatelem franšizy a odběratelem franšizy existuje smluvní vztah, na základě kterého poskytovatel předává odběrateli znalosti o vedení firmy a propůjčuje mu svou obchodní značku. Jedná se o placenou službu a poskytovatel franšizy dává druhé straně podporu a hlídá dodržování podmínek. Tento model se začíná používat také v sektoru sociálního podnikání v zemích EU. Od 23. 12. 2014 je název SECONDHELP zaregistrovanou ochrannou známkou na Úřadu průmyslového vlastnictví.

MOŽNOSTI TU JSOU se k tomu dostaly díky tomu, že se k nim často jezdí dívat organizace, které uvažují o otevření sociálního podniku se stejným zaměřením, na vše se vyptávají a láká je úspěšný a výdělečný model sociálního podniku. Většina z nich sice odejde a nic neotevře, jeden zájemce ze sesterské Diakonie ale jejich model převzal a otevřel v roce 2014 díky grantu z výzvy č. 30 OP LZZ obdobný SECOND HELP ve Valašském Meziříčí. Kolegové z Plzně je učili, jak se dělá naceňování a třídění zboží, jak uspořádat obchod a co dělat s neprodaným zbožím. Podmínkou spolupráce je zaměstnávání min. 70 % osob se zdravotním postižením, ekonomická udržitelnost, odběr zboží od stejného dodavatele a dodržování stejné korporátní identity.



Poskytovatel sociální franšizy chce jít cestou tvrdé smlouvy se sankcemi při zachování předem daných volných mantinelů. Pro poskytovatele franšizy se nejedná o výdělečnou aktivitu, poplatek pokryje náklady spojené se školením, poradenstvím a kontrolou. MOŽNOSTI TU JSOU jedná s několika dalšími zájemci o převzetí jejich úspěšného sociálně-obchodního modelu.

Peníze, peníze..

SECOND HELP je výdělečný a zisky z prodejen slouží k pokrývání ztrát z jejich hlavní činnosti, kterou je pracovní rehabilitace. Tržby jsou stabilní a zbývají peníze i na rozvoj. Ekonomická krize vede lidi k tomu, že více nakupují v second handech, takže se jedná v tuto dobu o dobrý obchodní model.

Tržby sledují denně, včetně jejich změn. V případě poklesu tržeb hledají příčiny a snaží se na to reagovat. Cash flow sledují za jednotlivé měsíce i za rok. Vzhledem ke zpětnému proplácení dotací z úřadu práce si někdy berou překlenovací úvěry od České spořitelny, s níž má Diakonie ČR rámcovou smlouvu. Vstupní investice na založení SECOND HELPU je v rozmezí 100 až 150 tisíc Kč na zařízení obchodu a dalších cca 200 tisíc Kč na nákup zboží.

Jak spolupracují

Ředitel Hajšman by uvítal, kdyby jim úřad práce hradil mzdu tranzitního pracovníka, protože je třeba rozlišovat přípravu na trh práce od zaměstnávání. Od státu nechce peníze, ale jde mu o to, aby veřejná správa dávala sociálním podnikům veřejné zakázky, aby měly práci.

MOŽNOSTI TU JSOU spolupracují se školami, které k nim chodí na praxe a exkurze, a také s nestátními neziskovými organizacemi, které poskytují služby jejich cílovým skupinám. Dále spolupracují se zaměstnavateli za účelem praxe pro osoby se zdravotním postižením. Úřad práce je pro ně důležitým partnerem, ale mají potíže s tzv. vymezováním pracovních míst a s velkou administrativou.

Co se týče využívání místních zdrojů, zaměstnávají místní lidi a v Kačabě nakupují částečně i od místních farmářů. SECOND HELP dováží zboží od českého dodavatele, ten ho ale odeberá ze zahraničí.

Očekávání do budoucna

Na otázku, kde chce být za tři roky, se Roman Hajšman zatvářil tajuplně a prohlásil, že má něco v hlavě, ale neřekne to.

Doporučení pro následovníky

! Ten, kdo se chce pustit do sociálního podnikání, by si měl ujasnit, proč to opravdu chce dělat, měl by si to dobře spočítat a měl by si najít člověka, který umí podnikat. Pro sociální podnikání je třeba mít ekonomické schopnosti, sociální citění a pokoru – tu proto, aby si sociální podnikatel uvědomil, že mu jedno z toho chybí, protože málokdo má jak sociální, tak i ekonomické znalosti a dovednosti zároveň.

- **Nestačí mít podnikatelský nápad, je třeba mít taky podnikatelské schopnosti ho realizovat.**
- **Podnikání je o odvaze.**
- **Podnikatel by měl mít schopnost vidět podnikatelský artikl a schopnost vidět souvislosti.**
- **Mělo by ho to bavit.**

Sociální podnikání je o hodnotách, o principech a o kultuře společnosti.

3.1.2. Pekárna Na Návsi

Název podniku: Pekárna Na Návsi

Název organizace: Startujeme o.p.s.

Rok založení: 2011

Sídlo: Kladno

Předmět podnikání:
provoz chráněné pekárny

Tržby: za rok 2012: 4,5 mil. Kč
2013: 5,5 mil. Kč

Počet zaměstnanců v roce 2014: 19
z toho počet znevýhodněných zaměstnanců SP v roce
2014: 10



www.etincelle.cz/index.php/pekarna-na-navsi2

Pekárna Na Návsi vznikla díky podpoře z výzvy č. 30 OP LZZ a je zaměřena na zaměstnávání lidí s lehkým mentálním postižením. V květnu 2011 začali v Pekárně Na Návsi, jak sami přiznávají, s nadšením, ale bez zkušeností, péct pečivo – od chlebů až po cukrářské výrobky. Obrat se od té doby znásobil, takže pekárenské produkty už dnes z pekárny rozváží dvěma vlastními auty do vlastních prodejen i dvacítkou dalších odběratelů. Mezi ně patří několik domovů, se kterými pekárna spolupracuje a jejichž klienti jsou v pekárně, stejně jako klienti dalších organizací, zaměstnaní. Tito lidé pomáhají také při úklidu prostor pekárny, v obchodě nebo při rozvážce zboží.

Hlavním cílem Pekárny Na Návsi je umožnit lidem s mentálním postižením žít život, který se bude co nejvíce podobat životu lidí z běžné společnosti. Tím, že se jim nabízí práce v téměř běžných podmínkách, získávají možnost se zapojit do většinové společnosti. Vedení organizace si klade za cíl, aby lidé s postižením nebyli vnímáni jako ti, kteří potřebují neustálou pomoc a podporu. Jde jim o to ukázat, že i lidé s mentálním postižením jsou schopni žít a pracovat stejně jako kdokoli jiný. Pro tyto lidi je získání pracovního místa velmi složité, zaměstnavatelé často nejsou ochotni upravovat pracovní postupy a prostředí jejich možnostem. Pracovní místa v Pekárně Na Návsi jsou vytvořena s ohledem na lidi s mentálním postižením a dokazují, že to jde.

Pekárna nabízí výrobky z kvalitních surovin připravované tradičními postupy a vychází vstříc i v případě požadavku na nové výrobky nebo zajištění velkých, mimořádných akcí, třeba i formou náhradního plnění. Je velmi vstřícná při komunikaci se svými zaměstnanci i odběrateli – se zájemci o výrobky se scházejí, představují svůj sortiment i další možnosti spolupráce. Když si provozní pekárny vzpomene, že už vyráběli mexické závitky, francouzské croissanty, valašské koláče, tak by se skoro dalo říct, že pekárna upeče třeba celý svět. Jisté je, že svět kolem sebe mění nejen svým voňavým pečivem.

Historie podnikatelské myšlenky

Zakladatelem Startujeme, o.p.s. je občanské sdružení Etincelle a okolo obou spřízněných organizací se postupně vytvořilo několik sociálních podniků, které fungují v symbióze. Pro lepší porozumění vzniku a fungování pekárny je třeba popsat historii a podnikání obou organizací.

Vše začalo v roce 2005, kdy vzniklo Etincelle, o.s. s prvotním záměrem vzdělávat klienty poskytovatelů sociálních služeb, resp. ústavů sociální péče ve Středočeském kraji. Tehdy sdružení dostalo dotaci na keramickou dílnu v Domově Zahrada v Kladně a na počítačovou učebnu pro domov Bellevue v Ledcích u Slaného. Postupně se zjistilo, že klienti těchto domovů se sice něčemu naučili, ale že jim to nebylo příliš užitečné, protože nemohli tyto nabyté schopnosti uplatnit na pracovním trhu. Někteří ze znevýhodněných klientů domova Bellevue ale projeví velký zájem o práci v zemědělství. Na zahradě jejich domova tak vznikla farma, na které sdružení chovalo ovce a poskytovalo je k adopci na dálku.

S postupným poznáváním lidí s postižením se vedení organizace rozhodlo rozšířit nabídku o poskytování úklidových služeb. Osvědčila se jim spolupráce s kladenskou radnicí, kde získali první zkušenosti s úklidy. Poté se jim podařilo vysoutěžit od města čtyřletou zakázku na úklid jedné městské části v rámci běžného výběrového řízení, ve kterém magistrát města Kladna stanovil v souladu se zákonem o zadávání veřejných zakázek jako podmínku zaměstnávání nejméně 50 % osob se zdravotním postižením.

Od roku 2009 začali postupně otevírat kavárny a pekárny. Mezi prvními byla kavárna Bez konce v kladenském divadle Lampion. Byla podpořena z prostředků Evropského sociálního fondu a nájem prostor město organizaci poskytlo doslova za korunu. Jako protislužbu má magistrát možnost v kavárně zdarma pořádat své akce. Kavárna se propojila s úklidovou službou, když byl s městem nasmlouván úklid divadla.

Mezi další komerční zakázky patří úklidové služby ve sportovním areálu města Kladna, takzvaném „Sletišti“, a to jak v krytých halách, tak i venku. Poté Etincelle oslovilo s nabídkou úklidových služeb městské části v Praze. Menší zakázky získali od Prahy 1 a Prahy 5. Dlouhodobou spolupráci ale navázali až s Městskou částí Praha 9, jejíž zástupci jsou velmi vstřícní a ochotní, ale zároveň požadují garantovanou kvalitu dodávaných služeb. Chtělo by se říct, že právě takto by měla vypadat spolupráce mezi sociálními podniky a municipalitami.

Dalším rozšířením portfolia poskytovaných výrobků a služeb bylo založení pekárny. V rámci výzvy OP LZZ na podporu sociálního podnikání se podařilo získat v roce 2009 grant na vznik Pekárny Na Návsi. Kvůli kritériu, že právní forma žadatelů nemůže být občanské sdružení, založilo Etincelle jako svoji „dceru“ obecně prospěšnou společnost Startujeme, o.p.s. Původně se pekárna měla nacházet v Psárech, ale z plánované spolupráce s tamním domovem Laguna sešlo. Nakonec měli štěstí – ve vedlejší vesnici Jílové u Prahy zkrachovala pekárna. Převzali po ní prostory i s vybavením a část zaměstnanců, bohužel s tím ale také komerční nájemné. Startujeme, o.p.s. ještě otevřelo s podporou OP LZZ kavárnu ve Slaném, která zaměstnávala postižené z tamějšího domova. Kavárna měla malou návštěvnost kvůli ekonomické krizi a platili komerční nájem za prostory, takže ji bohužel museli po konci projektu zavřít. Další aktivitou bylo založení provozu TaBageta v roce 2013 v Praze. Z původního záměru čisté bageterie se nakonec z této provozovny vzhledem ke špatné poloze vyprofilovala spíše tréninková provozovna pro různé klienty z domovů. Jedná se o prodejnu pečiva s prostorem k sezení. Provoz se však s ukončením projektu zavře, protože si na sebe

pravděpodobně nevydělá. S pomocí podpory také vznikla Kavárna Mezi řádky na pražském Újezdě, ta je provozována pod Etincelle, o.s. Byla otevřena v roce 2013, od té doby úspěšně funguje. Z posledních projektů kavárenského typu zmiňme kavárnu v budově společnosti PriceWaterhouseCoopers. Tento nadnárodní gigant na trhu poradenských firem oslovil deset různých společností z cateringového trhu s možností účasti na výběrovém řízení pro vytvoření kavárny v novém sídle společnosti v Praze. Startujeme, o.p.s. toto výběrové řízení vyhrála a v současnosti provozuje kavárnu a zajišťuje catering na seminářích a jiných akcích, které se konají v této budově.

Koncept organizace odpovídá tzv. tranzitnímu sociálnímu podniku, jehož cílem je zaměstnance se znevýhodněním vzdělat a naučit je dovednostem, poté je poslat dále na trh práce.

Činnosti organizací vznikaly postupně tak, jak se objevovaly jednotlivé příležitosti a bez strategického plánu. Principy sociálního podnikání byly do zakládacích dokumentů zapracovány, protože byly povinné pro podání žádosti o dotaci. Organizace má etický kodex pro sociální služby.

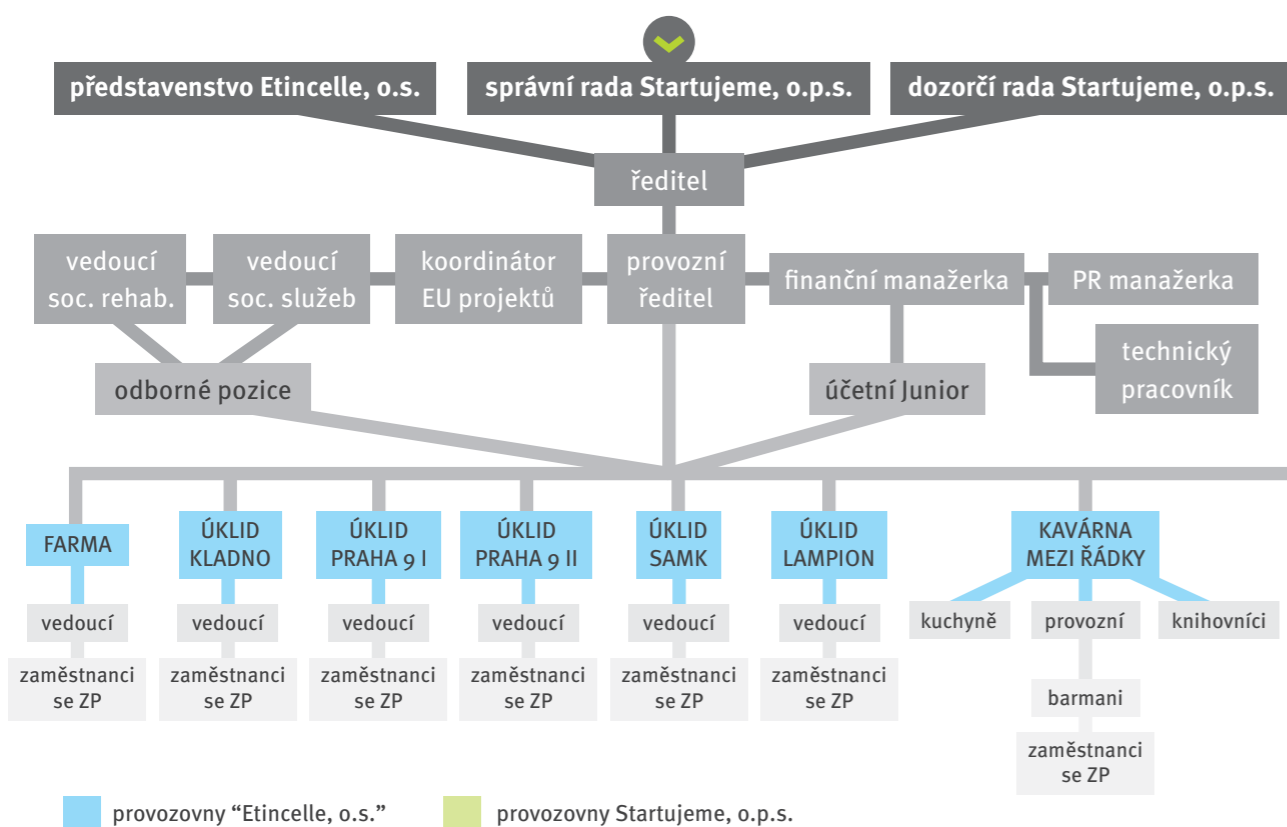
Lidé

Jak již bylo popsáno výše, obě organizace fungují v symbióze a ředitelem obou organizací je Jakub Kněžů, který je jejich hlavním hybatelem a manažerem, má na starosti také ekonomické řízení. Manažerský tým je malý a poněkud přetížený.

Zaměstnanců mají organizace vedené Jakubem Kněžů asi 160, z toho přibližně 100 osob se zdravotním postižením. Zaměstnanci se zdravotním postižením pracují v jednotlivých

Organizační struktura ETINCELLE, o.s. STARTUJEME, o.p.s.

ke dni 1. 2. 2015



provozovnách, je jich cca 8–10 v každé z provozoven. Zaměstnancům bez znevýhodnění je poskytnuta možnost školení o zdravotním postižení a práci s ním. Tyto zaměstnance je těžké najít a také udržet, protože jejich práce je náročná.

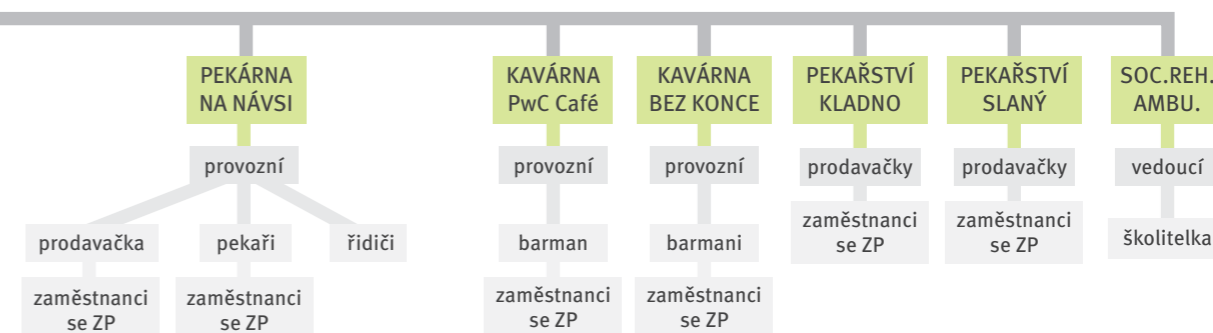
Téměř 90 % zaměstnanců se znevýhodněním tvoří mentálně postižení, 10 % jich má duševní onemocnění. Kombinace těchto dvou skupin se jim osvědčila. Rozhodli se, že nebudou zaměstnávat lidi po výkonu trestu nebo se závislostmi. Jejich zaměstnanci přicházejí většinou z ústavů a občas také jednotlivě, nezávisle na domovech. Pracují většinou na polovičním úvazek. Po zařazení na pracovní místo se s nimi uzavírá smlouva na dobu určitou (většinou na 1 rok) se zkušební dobou 3 měsíce. Pokud se zaměstnanec osvědčí, pokračuje se uzavřením pracovního poměru na dobu neurčitou.

Optimální doba na zaškolení je dva až tři měsíce a na každou pozici mají zpracovanou metodiku. Každý zaměstnanec se zdravotním postižením má svůj individuální plán a k dispozici pracovního asistenta. Terapeutická podpora jim poskytována není. Jejich případné problémy řeší psycholožka nebo asistenční služba z organizace, která jim práci zprostředkovala. Cílem je naučit lidi pracovat a dostat je pak na otevřený trh práce.

Na začátku je na většinu znevýhodněných zaměstnanců potřeba dohlížet, důsledně je dozorovat a jejich práci kontrolovat.

V některých provozech jsou zaměstnanci téměř soběstační. V jedné prodejně pečiva chystá například zaměstnanec s mentálním postižením prodavače pečivo do tašky podle přání zákazníka. Sami mohou třeba v pekárně vykonávat činnosti jako škrábání plechů, mytí přepravek a vykražování a balení některých výrobků (např. sušenek pro psy) do kelímků, což je spojené s vážením. Zaměstnancům s mentálním postižením ale není svěřována obsluha elektrických zařízení. Co se týče vhodnosti práce v pekárně, v praxi záleží více na povaze člověka než na druhu postižení.

V pekárně jsou počty zaměstnanců se znevýhodněním v poměru k úvazkům osob bez znevýhodnění cca 1:1 (cca do 10 zástupců každé skupiny). Organizace poskytuje náhradní plnění, což je pro některé odběratele z firemní sféry zajímavé, ale neplatí to vždy. Informování cílové skupiny o chodu organizace je u těchto osob složité, jelikož jsou omezeny v přijímá-



provozovny "Etincelle, o.s."

provozovny Startujeme, o.p.s.

ní informací. Proto není příliš jednoduché řešit s nimi celkové směřování organizace nebo provozu. Dále s ohledem na množství zaměstnanců by tento koncept nešlo ani v praxi aplikovat. Znevýhodnění zaměstnanci ale v adekvátní míře informace od managementu získávají.

Na základě vlastních zkušeností s podnikáním, kdy zaměstnávají osoby s mentálním postižením, nedoporučují provozovat kavárnu, protože se většinou ekonomicky neuživí. Lze o tom uvažovat jedině v případě výjimečně dobrého místa, což se stává málokdy. Dobrým oborem podnikání je provozování pekárny. Zajímavé jsou také úklidové služby, jejich úspěch ale odvisí od dobré a stabilní spolupráce s obcemi.

Startujeme, o.p.s. je také poskytovatelem sociální služby ambulantní sociální rehabilitace. V rámci této aktivity probíhají formou projektů školení klientů z domovů ve Středních Čechách. Nejprve jim poskytnou školení, poté jim ukážou práci v jednotlivých provozovnách, aby poznali všechny činnosti organizace v praxi, inspirovali se a setkali se stejně zdravotně postiženými zaměstnanci organizace. Tento cyklus končí tím, že jim pomáhají hledat práci. Organizace učí také zástupce domovů jak těmto lidem hledat práci.

Sociální podnikání v praxi

Sociální podnikání obou organizací je postaveno především na síti kaváren a pekařství. Organizace ani provozovny nemají žádný strategický plán, vše se řeší za chodu a profilovalo se zároveň s postupným poznáváním postižení zaměstnanců a přizpůsobováním nabídky poptávce na trhu zboží a služeb.

Výrobky pekárny prodávají ve svých vlastních prodejnách, protože zjistili, že tento obchodní model je pro ně výhodný. Provozy jsou propojeny, výrobky z pekárny jsou rozváženy do vlastních kaváren a pekařských prodejen. V současné době má organizace tři vlastní prodejny ve Slaném, Kladně a Jílovém. Dodávají také zboží na farmářské trhy a nově se rozhodli farmářských trhů účastnit osobně.

Mouku odebírají od velkého, stálého dodavatele. V Kavárně Mezi řádky nabízejí fairtradovou kávu z pražírny Fair&Bio, která je sociálním podnikem, a hermelín od sociálního podniku Portus Praha. Přiznávají, že z hlediska čistě ekonomického to není rozumné, ale mezi sociálními podniky to bývá dobrým zvykem. Nespotřebované pečivo zkrmí na farmě, ta naopak zásobuje kavárny bylinkami a zeleninou.



Peníze, peníze..

Měsíční obrat pekárny je cca 600.000 Kč. Asi 10 až 15 % v poměru k tržbám tvoří podpora pracovních míst z úřadu práce. Tržby sledují pravidelně za jednotlivé provozy a také v kombinacích různých činností. Pokud by sledovali odděleně kavárnu a prodejny, byly by prodělečné. Pekárna denně rozváží jimi vyráběné zboží, je tedy výdělečná. Teprve po sečtení obou směrů se hospodářská činnost organizace ocitne mimo červená čísla.

V tržbách existují velké výkyvy a nelze kalkulovat s budoucím vývojem. Prodejnost se v jednotlivých městech liší a také je závislá na sezónnosti – prázdniny znamenají velký pokles, ale v chalupářských oblastech naopak prodej stoupá. Vedení uvažuje o případné půjčce, a to v souvislosti s budoucím plánem rozvoje.

Jak spolupracují

Organizace od státu žádné zvýhodnění nepotřebuje a stačí jí zachování stávajících daňových úlev. Velmi důležitým partnerem jsou pro ni ale místní samosprávy. Pro vedení organizace by bylo optimální, kdyby příslušní úředníci pochopili koncept sociálního podnikání a zároveň se sociálními podniky jednali jako s ostatními tržními subjekty. Pro podnikání Startujeme, o.p.s. je důležitá kontinuita spolupráce a férové nastavení soutěže. Jsou přesvědčeni o tom, že lze nalézt způsob spolupráce výhodný pro obě strany. Pokud dojde k náhlé změně přístupu, je to pro ně ohrožující.

Spolupráce s úřadem práce je zatížena velkou administrativou a také není jednoduché to, že jsou příspěvky na zaměstnávání zdravotně postižených vypláceny zpětně za čtvrt roku. Na příslušném úřadě se dále potýkají s tím, že chráněné pracovní místo je možné vytvořit pouze pro osoby, které jsou vedeny jako uchazeči v evidenci úřadu, což je u cílové skupiny organizace téměř neproveditelné. Organizace by uvítala v tomto směru změnu – jednotný výklad, že podmínka evidence jako uchazeče o zaměstnání není nutná.

Úskalí, rizika

Největší problémy jsou paradoxně s takzvaně „zdravými“ zaměstnanci. Na nich spočívá třeba noční práce v pekárně či rozvoz zboží brzo ráno. Tyto pozice se těžko obsazují. Možná to překvapí, ale se znevýhodněnými zaměstnanci většinou nejsou žádné velké problémy.

Očekávání do budoucna

Konkrétní plány do budoucna ředitel nechtěl sdělit. Jeho bezprostředním předsevzetím je lépe řídit finance a kontrolovat důsledně náklady jednotlivých provozoven. Bude se snažit ustálit fungování provozoven tak, aby činností nebylo příliš mnoho při zachování celkového konceptu, který si organizace vytvořila.

Doporučení pro následovníky

Startujeme, o.p.s. ze své vlastní zkušenosti nepovažuje rozložení aktivit do velkého počtu činností za vhodné. Ekonomicky to sice pomáhá, snadno ale může dojít k roztržštěnosti, nedostatečné kvalifikovanosti apod. Nesprávné řízení pak může způsobit neefektivnost fungování podniku, což je dlouhodobě neudržitelné. Na začátku je tedy třeba si uvědomit, že větší šíře aktivit může být v určitých situacích výhodou, je ale mnohem těžší na řízení. Jako tip pro sociální podnikání zmínil ředitel organizace vcelku banální pravidlo, na které se však často zapomíná, které proto stojí za to neustále připomínat – z hlediska podnikání je nejvýhodnější prodávat vlastní výrobky sám sobě, a ne je přeprodat.

3.1.3. Jurta

Název podniku: Jurta, o.p.s.

Název organizace: Jurta, o.p.s.

Rok založení: 1996

Sídlo: Děčín

Předmět podnikání:
prádelna, keramická dílna, truhlárna, farma

Tržby: za rok 2012: 6.394 tis. Kč
2013: 5.129 tis. Kč

Počet zaměstnanců v roce 2014: 24, z toho počet znevýhodněných zaměstnanců SP v roce 2014: 17



www.jurta.cz

Obecně prospěšná společnost Jurta poskytuje lidem žijícím v ústavní či rodinné péči v Ústeckém kraji podporu při hledání zaměstnání a přechodu do samostatného bydlení. Je zároveň partnerem velkým ústavům v procesu jejich transformace. JURTA je zaměřená na veřejně prospěšnou činnost, je plně nezisková, nestátní a necírkevní. Sídlí v Nebočadech u Děčína, kde kromě poskytovaných sociálních služeb, vedení provozů pro tréninkovou práci a lesní mateřské školky též obnovuje původní soubor stavení a zemědělskou farmu s 10 hektary půdy. Ředitelem společnosti je David Landsperský, který je také jedním ze zakladatelů.

Jurta vznikla z iniciativy čtyř zakládajících členů v roce 1996 na základě pozitivních zkušeností z letních pobytů a řemeslných víkendů pro lidi s mentálním postižením, které organizovali. Vycházeli ze zjištění, že lidé s mentálním postižením by se rádi zařadili do většinové společnosti a že toho jsou schopni. K naplnění vytyčeného cíle se rozhodli otevřít chráněné dílny a nabízet lidem s postižením možnost pracovní rehabilitace a podporovaného zaměstnání.

V roce 1999 se práce s lidmi s mentálním postižením rozšířila o individuální výuku jako přípravu na zaměstnání. V roce 2003 založili díky finanční podpoře z prostředků EU agenturu pro podporované zaměstnávání Osmý den, která je obecně prospěšnou společností. V rámci ní funguje občanská poradna, jejichž služeb mohou využít ti, kteří se dostanou do obtížné životní situace.

Jurta klade důraz především na kvalitní poskytování služeb sociální rehabilitace. Jejím cílem je nabídnout klientům podporu při přípravě na pracovní uplatnění na otevřeném trhu práce; jde zejména o podporu rozvoje potřebných dovedností a zvýšené úrovně soběstačnosti. Cílovou skupinou jsou lidé s mentálním a kombinovaným postižením, ale i s duševním onemocněním.

V rámci pracovní rehabilitace Jurta nabízí zaměstnání lidem se znevýhodněním v prádelně, kde mají na starosti praní, mandlování i žehlení, a v keramické dílně, kde se vyrábí nábytková madla, keramické šuplíky, ale i běžné domácí nádoby. Kromě toho mohou zaměst-

nanci pracovat také v truhlárně a na farmě. Cílem organizace je zvyšovat svou produkci pro zákazníky a nabídku pracovních míst pro své zaměstnance.

Historie podnikatelské myšlenky

Výhodou pro jejich podnikání bylo to, že vlastní pozemky a objekty, v nichž provozují svou činnost. První dům s pozemkem koupili v roce 2000 za finanční prostředky, které se podařilo Jurtě vydělat, a půjčili organizaci také své vlastní peníze. Nákup dalších objektů financovali kombinací různých zdrojů, zejména z fondů EU a půjčkami od banky.

Na začátku jejich podnikání byl záměr provozovat dílny pro lidi s mentálním postižením. Nejprve opravili svůj vlastní dům, který se jim podařilo koupit. V té době se v Děčíně rušila prádelna, takže se rozhodli zkusit tuto oblast podnikání. Obešli všechny hotely v Děčíně a s jedním z nich se jim podařilo sjednat zakázku. Firma Whirpool jim dala darem malou osobní pračku a k tomu koupili další dvě. Časem přikoupili i sušárny. Poté postavili keramickou pec a začali vyrábět keramiku. Došlo k tomu tak, že od jednoho dodavatele převzali a rozvinuli výrobu keramických madel. Do začátku získali formy, postupy a jednoho zákazníka s velkou objednávkou. V roce 2004 rozšířili svou činnost o tiskařské služby. Začalo to opět poptávkou zvenčí – jejich známý, který školil v nadnárodní firmě, je požádal o tisk materiálů. Jurta nakoupila levné tiskárny a splnila první zakázku.

Opakující se vzorec jejich podnikatelských záměrů byl vždy ten, že si našli příležitost a měli nejdříve zákazníka, a na to pak reagovali svou vlastní činností. Důležité bylo začít a potíže řešili po cestě. Vždy při tom dbali na dodržování termínů.

Principy sociálního podniku nikde formálně zakotvené nemají, i když je v podstatě dodržují. Při založení s.r.o. se ve společenské smlouvě k sociálnímu podnikání přihlásili, ale časem to zrušili, protože jim to k ničemu nebylo. Veškerý zisk reinvestují do dalšího rozvoje. Etický kodex v písemné podobě nemají.

Lidé

Manažerský tým se skládá ze 4 lidí na plné úvazky a každý z nich vede jednu organizaci. Ve své s.r.o. zaměstnávají 20 osob se zdravotním postižením a jsou poskytovateli náhradního plnění. Na osoby se zdravotním postižením berou příspěvky od úřadu práce podle § 78 zákona o zaměstnanosti. Veřejně prospěšné práce a společensky účelná pracovní místa nevyužívají.

Jejich původní cílovou skupinou byly osoby s mentálním postižením, a to zejména z ústavů. Postupně přestali řešit, o jaký druh postižení se jedná. Nejčastěji se věnují osobám s kombinovaným postižením a rozhodujícím hlediskem je to, zda mají motivaci pracovat. Vybírají si lidi podle toho, co umějí, a nehlídají na druh postižení. Výhodou Jurty je to, že mají více provozů a osoby se zdravotním postižením si postupně vyzkouší vše, tak si najdou činnost, která jim vyhovuje.

Jejich znevýhodnění zaměstnanci vykonávají pomocné a málo kvalifikované práce. Nejde na nich postavit byznys, ale podpůrné činnosti zvládnou, a těch by mělo být v podniku co nejvíce. Podle toho je třeba vybírat obor činnosti a stavět provoz. V těchto provozech můžou dělat vybrané pracovní úkony s jednoduchými, opakujícími se a automatizovanými postupy. Vždy je potřeba, aby na jejich práci dohlížel mistr, který tomu rozumí. Při výrobě keramiky například lijí hmotu do forem. V prádelně plní pračky a dělají jednoduché man-

dlování, ale žehlení jim už nesvěřují, protože nemají potřebný výkon. V truhlárně natírají pod dozorem, ale jen olejem nebo voskem, protože to jde opravit (nemohou lakovat, protože to se už neopraví). V zemědělství je mnoho činností, které můžou vykonávat – hrabání, převážení, krmení zvířat, sekání křovinořezem. Vhodné jsou také pomocné práce ve stavebnictví, nemělo by to ale být ve výškách.

Postupně se zaměřili kromě své vlastní podnikatelské činnosti na to, aby sháněli pro lidi s postižením zaměstnání ve firmách. Založili vlastní pracovní agenturu s databází 1 500 podniků, se kterými komunikují. Jurta je přestupní stanicí a cílem je zaměstnat lidi s postižením v normálním podniku. Dělali si vlastní statistický průzkum za posledních 5 let a zjistili, že se jim podařilo umístit 80 % klientů agentury na pracovní smlouvu delší než 3 měsíce. Délka zaměstnání bývá různá a lidé se k nim dost často vrací, takže jim pak hledají jinou práci. Podle Jurty je vhodné využívat sociální podniky jako přípravu pro zaměstnání na otevřeném trhu práce.



Zaměstnance na začátku seznámí s vizí Jurty, absolvují kolečko po všech provozech a pak se vyhodnotí, kde budou pracovat. Všichni projdou školením bezpečnosti práce a dalšími povinnými školeními, pokud jsou potřeba.

Dvakrát ročně se pořádají společné akce pro všechny zaměstnance spojené s opékáním prasete nebo kuřat, na kterých se shrne, co se stalo a co je čeká do budoucna. Dříve to dělali formálně, ale nefungovalo to,

takže zvolili neformální způsob. Participaci v praxi dělají, ale nenazývají to tak. V případě potřeby poskytují svým zaměstnancům půjčky (např. na nákup bytu nebo nábytku).

Sociální podnikání v praxi

Jurta postupně rozvoji svých podnikatelských aktivit přizpůsobovala svou právní a organizační strukturu. Na počátku stálo občanské sdružení, které transformovali na obecně prospěšnou společnost. Poté založili s.r.o. a další o.p.s. s názvem Agentura pro podporované zaměstnávání. Mají také školskou právnickou osobu, protože provozují lesní mateřskou školku a malotřídní základní školu. Tento konglomerát právních forem má jasně rozdělené činnosti:

- o.p.s. provozuje sociální služby, služby zaměstnanosti a spravuje nemovitý majetek, který pronajímá ostatním společnostem. Soustředí se v ní všechny neziskové činnosti;
- s.r.o. provozuje podnikání a zaměstnává lidi se znevýhodněním;
- školská právnická osoba provozuje lesní mateřskou školku a malotřídní základní školu.

Na startu bylo rozhodnutí zaměstnávat osoby s mentálním postižením a využívali k tomu příležitosti, které se objevovali. Nejprve vždy našli, co v jejich lokalitě chybělo, a teprve podle toho vytvářeli své podnikání. Důležité je při tom to, aby lidé s postižením byli schopni tuto práci dělat.

Začínali s truhlářskou dílnou a prádelnou, postupně přibyla keramická dílna a tiskárna. Mají také vlastní farmu. V současné době truhlárna poskytuje služby uvnitř areálu a nenabízí je zákazníkům. V roce 2010 vznikl Lesní klub Jurta, který provozuje lesní školku na jejich zahradě. Ta je od ledna 2013 zapsána v rejstříku mateřských škol MŠMT. Na lesní mateřskou školku navazuje malotřídní prvostupňová základní škola, která je již zapsána v rejstříku školských zařízení a bude fungovat na farmě v kontextu lesního vzdělávání.

Dříve dělali strategické plány na dva tři roky. Nepracovali s nimi průběžně, ale kontrolovali na konci, zda je splnili. Teď dělají strategické plány jen tehdy, když je to potřeba v projektech. Jejich strategickým plánem jsou velké nástěnky ve společné kanceláři, kam si zaznamenávají důležité věci, a aktivně s nimi pracují. Podnikatelský plán nemají. Co se týče marketingu, nemají jednotnou strategii, ale každý provoz dělá marketing samostatně a mají to na starosti vedoucí jednotlivých dílen.

Peníze, peníze..

Jurta sleduje pravidelně tržby za jednotlivé provozy. Některé provozy jsou ziskové (např. prádelna), jiné mají spíše terapeutický význam (trénink práce v keramice, truhlárně a na farmě). Celkově zisk nemají, protože spolufinancují některé projekty nebo za to nakupují do provozu. Společné cash flow neplánují, protože to nejde. Každý provoz hlídá placení faktur sám za sebe a společně řeší pouze případné problémy. Finančně je nejvíce stabilní prádelna, která má několik velkých zákazníků.

Jejich obranou před krizovou situací je portfolio produktů. Formálně zpracovaný krizový plán nemají, řeší situace za pochodu. Pokud by měli náhlý výpadek, mají v záloze několik produktů truhlárny, které by začali vyrábět. Několikrát si brali půjčky na investice, musí ale vědět, že to zaplatí. Na provoz si půjčky neberou.

Jak spolupracují

Spolupráce s městskou částí Nebočady je spíše nahodilá a týká se konkrétních akcí. Podařilo se například společně opravit náves a historickou kapli. Jurta má zájem na propojení blízké cyklostezky s návsí, kterou mají u své brány, protože jim to může přinést nové zákazníky. Budou se snažit postupovat společně s obcí. Spolupráce s úřadem práce funguje dobře. Účastní se komunitního plánování a spolupracují při tom s jinými poskytovateli sociálních služeb z neziskového sektoru. Spolupráce s místními dodavateli je poměrně malá.

Jejich keramická madla mají značku regionální výrobek. Snaží se o ekologický provoz – topí termálními vrty a dřevem a mají solární panely na ohřev vody. Provoz prádelny je náročný na elektrickou energii, takže se snaží využívat co nejvíc fotovoltaické panely. Jídlo z farmy zpracovávají ve svém gastro provozu.

Úskalí, rizika

Vedení Jurty nemá dobré zkušenosti s přímou podporou z ESF na mzdu nekvalifikovaných a pomocných zaměstnanců z cílových skupin. Zaměstnávají tyto osoby v rámci projektů jiných organizací; jejich mzda je vyšší, než kolik dostávají zaměstnanci sociálního podniku na stejných pozicích, a nedělá to dobrotu.

Očekávání do budoucna

Jejich cílem je stabilizace toho, co mají. Do tří let by chtěli dobudovat to, co mají rozestavěno, a rozjet gastro služby, tj. kuchyň s jídelnou, restauraci, kavárnu a obchůdek. Rádi by se v budoucnu orientovali na agroturistiku. Již nyní určité ubytovací kapacity mají a využívají je zejména pro vlastní účely, např. pro školení dětí z dětských domovů a výchovných ústavů nebo pro školení učitelů z mateřských škol. Toto ubytování by chtěli časem přebudovat na penzion, což bude korespondovat i s jejich plánovanými gastroslužbami. Dále by chtěli pomoci obci s dobudováním návsi, včetně chodníků a s napojením na cyklostezku. Uvažují také o vybudování komunitní zahrady.

Doporučení pro následovníky

- **Jurta doporučuje začínajícím sociálním podnikatelům zvolit takový podnikatelský záměr, který zaplňuje místní díru na trhu, vychází z místních potřeb a respektuje kompetence znevýhodněných cílových skupin.**
- **Na základě vlastních zkušeností také doporučuje diverzifikovat činnosti a vytvořit portfolio služeb.**
- **Dalším jejich doporučením je oddělit sociální služby od sociálního podnikání z důvodů přehlednosti, jiného způsobu financování, veřejné podpory a účtování. Toto oddělení by mělo být prostorové, organizační i finanční.**
- **Doporučují také pořídit si vlastní nemovitost, protože nájemní vztah považují za komplikovanější a může být zdrojem rizika. Úvěr by si měli brát podnikatelé pouze na to, co opravdu zaplatí.**



3.1.4. MANA čokoládovna

Název podniku:

MANA čokoládovna Krásná Lípa, sociální podnik

Zřizovatel:

o.s. CEDR, od roku 2015 CEDROVATKA, sociální družstvo

Rok založení: 2012

Sídlo: Krásná Lípa

Předmět podnikání:

ruční výroba čokoládových bonbonů, prodej horké čokolády

Tržby: za rok 2012 70 tis. Kč, 2013 300 tis. Kč

Počet zaměstnanců v roce 2014: 9 osob, z toho počet znevýhodněných zaměstnanců SP v roce 2014: 7 osob



Ruční výroba
MANA čokoládovna
foto Martina Šafusová

www.cokokramek.cz

Krásnolipská čokoládovna MANA je sociální firmou, první ve Šluknovském výběžku, kterou provozuje občanské sdružení CEDR. Pod CEDR spadá azylový dům v Rumburku, terénní služba a také poradenské centrum, jehož hlavním cílem je zvyšovat zaměstnatelnost dlouhodobě nezaměstnaných osob. Zde také vznikla myšlenka sociálně podnikat. Od roku 2015 je MANA převedena do samostatné organizace CEDROVATKA, sociální družstvo, jehož jedním ze zakladatelů je také CEDR.

V MANĚ pracuje celkem devět zaměstnanců, z toho je 7 znevýhodněných. Jedná se o osoby se zdravotním postižením a osoby, které byly dlouhodobě nezaměstnané. Pracovní podmínky jsou těmto lidem přizpůsobovány na míru a dbá se na to, aby odvedená práce byla co nejprofesionálnější.

Sociální rozměr však zdaleka není to jediné, čím MANA čokoládovna vyniká. Temperování čokolády probíhá ručně, což je nejsložitější, nejpomalejší a nejrizikovější způsob výroby (když se teplota vychýlí jen o půl stupně, vzniká zmetek). Prodejna je současně výrobnou, takže zákazníci mohou přímo od pultu sledovat výrobu čokolády. Jde o atrakci, která přitahuje místní i turisty. Vzhledem ke strategické poloze podniku jsou právě turisté cílovou zákaznickou skupinou. I proto se čokoládovna snaží přicházet stále s novými nápady a nabídkou, kterou zákazníci jinde nenajdou. Ambicí podniku je produkovat kvalitní čokoládové výrobky, proto se pečlivě dbá na původ surovin. K výrobě je používána kvalitní belgická čokoláda, nepřidávají se žádné náhražky. Používané polotovary z kakaových bobů pochází především z Nové Guiney, Venezuely, Saint Dominga, Mexika nebo Tanzanie. MANA nabízí všechny možné druhy čokolády – bílou, mléčnou, hořkou, a dokonce i čokoládu bez cukru a fairtradovou čokoládu. Vše navíc ve vlastních tvarech, formách a variacích. Oblíbené jsou variace s ořechy, medem, kokosem nebo třeba povidly. Specialitou podniku je čokoláda plněná šampaňským nebo třeba mákem. V nabídce lze najít celkem 90 druhů výrobků. MANA čokoláda vyniká nejen obsahem, ale i obalem. Jde o originální obaly vlastní výroby, zhotovené z ručního papíru. MANA se může pyšnit oceněním za kolekci čokoládových bonbonů

v soutěži o značku „Nejlepší potravinářský výrobek Ústeckého kraje – Kraje Přemysla Oráče“. Práním a cílem vedení MANY je zajistit dobré fungování čokoládovny jako samostatné organizace a prorazit i za hranice regionu.

Historie podnikatelské myšlenky

Pod CEDR spadá azylový dům v Rumburku, terénní služba a také poradenské centrum, jehož hlavním cílem je zvýšit zaměstnatelnost dlouhodobě nezaměstnaných osob. Vedení CEDRu se rozhodlo tento záměr a myšlenku podpořit projektem sociálního podnikání. Vedení organizace tedy svolalo poradnu, aby si všichni společně vyjasnili způsob a předmět svého podnikání. Padaly různé návrhy – od pěstování zeleniny, chovu ovcí, po třídění elektroodpadu nebo lihovar. Nakonec zvítězil návrh současného ředitele CEDRu Miroslava Řebíčka, jehož snem bylo vyrábět čokoládu. Aby byl naplněn nejen sociální záměr sociálního podnikání, ale i ten podnikatelský, rozhodli se zakladatelé čokoládovny oslovit podnikatele roku 2011 Ústeckého kraje, Martina Hausenblase, který jim dal cenné rady do začátku – minimalizovat počáteční investice a zkusit si výrobu nejprve sami v úzkém manažerském týmu. Těchto rad vedení následovalo a sen současného vedoucího čokoládovny se stal skutečností. MANA čokoládovna byla slavnostně otevřena 24. 9. 2012. Od té doby výrobky úspěšně prodává na regionálním trhu a produkce stále stoupá.

Čokoládovna je v procesu velké organizační změny. V současné době je krátce založeno sociální družstvo CEDROVKA. Členy jsou CEDR, ředitelka čokoládovny Pavlína Šalfusová, Miroslav Řebíček a organizace NA KŘIŽOVATCE pomáhající lidem v nouzi.

CEDR nemá ve stanovách principy sociálního podniku, ale podporu zaměstnanosti znevýhodněných skupin. Etický kodex mají na poskytování sociálních služeb. Sociální podnik psaný etický kodex nemá, ale vytvářejí ho neformálně za pochodu. Sociální družstvo ve svých stanovách principy sociálního podniku samozřejmě má.

Martin Kytka, foto Michal Šafus



Lidé

CEDR má 25 zaměstnanců a jeho hlavními aktivitami je poskytování sociálních služeb hrazené z projektů. Čokoládovna v minulém roce stála trochu stranou, protože se jí manažerský tým zabýval ve svém volném čase a neměli na to kapacitu. Manažerský tým je složen z Miroslava Řebíčka, ředitele CEDRu, a finanční manažerky CEDRu, Pavlína Šalfusové, která je ředitelkou čokoládovny. V čokoládovně pracovalo 7 zaměstnanců – 2 mentálně postižené osoby na 0,25 úvazku a 5 osob na plný úvazek, které byly předtím dlouhodobě nezaměstnané. Jedno pracovní místo bylo dotované z úřadu práce.

Zaměstnanci s mentálním postižením u nich pracují od začátku a zvládají to, protože se jedná o práci s opakujícími se úkony. Každému zaměstnanci se snaží vytvářet práci na míru. Někdy jsou z toho ale v pracovním kolektivu problémy, protože část zaměstnanců vyžaduje rovný přístup a je jim potřeba vysvětlovat důvody pro individuální zacházení. Vzdělávání a zaškolování zaměstnanců probíhá dle potřeby v jejich vlastní režii. Demokratické řízení a participace u nich v praxi moc nefunguje. Když si zaměstnanci mohli vybírat, co budou některé dny vyrábět, dělali jen ty nejjednodušší bonbóny, s nimiž měli méně práce, takže to nefungovalo.

Organizační struktura CEDROVATKA, sociální družstvo

ke dni 1. 1. 2015



Sociální družstvo si vytváří svou manažerskou strukturu a přijímá další zaměstnance s mentálním postižením. Předvýchěr jim dělá mimo jiné i občanské sdružení Agentura Pondělí, spolupracují i s úřadem práce. Zaměstnancům na dotovaných pracovních místech, kterým skončila koncem roku podpora z úřadu práce, nebyla prodložena smlouva, protože bez podpory si na svou mzdu nevydělal. Usilují o to, aby se stali poskytovateli náhradního plnění.

Sociální podnikání v praxi

Na radu zkušeného podnikatele Martina Hausenblase začal Miroslav Řebíček vařit, k radosti svých dětí a manželky, čokoládu doma. Poté, co získal první zkušenosti, je oslovila Místní akční skupina s nabídkou dodat jim 2 000 čokoládových bonbónů na výstavu Země živitelka. Tato první zakázka nastartovala jejich podnikání. Poté začali objíždět trhy. Výhodou bylo

mapování trhu, tj. průzkum trhu v praxi, nevýhodou byly provozní problémy – čokoládu bylo potřeba skladovat v těžkých chladicích boxech a zpětně posuzováno, to nebyl moc dobrý nápad. S výrobou a prodejem čokolády začínali ve Varnsdorfu, před rokem se ale přesunuli do Krásné Lípy, kde sídlí v krásném, nově opraveném, starém domě na hlavním náměstí. Jejich největší devizou je dobrá kvalita. Nepoužívají konzervanty a náhražky a zakládají si na tom, že jejich čokoláda je čerstvá, takže má i kratší trvanlivost. Hledají stále něco nového – vymýšlejí originální tvary pro děti nebo vyrábějí ptáčky pro ptačí rezervaci v Národním parku Česko-Saské Švýcarsko. V podstatě se jim daří dobře a co vyrobí, to i prodají.

Největší problémy mají s lidským faktorem. Je pro ně obtížné najít zaměstnance ze znevýhodněných skupin, kteří by byli spolehlivými pracovníky. Pro lidi je jednodušší pobírat podporu v nezaměstnanosti než pracovat. Před půl rokem koupili nový stroj, nemají ale zatím zaměstnance schopné ho obsluhovat.

Podnikatelský plán sepsaný na papíře nemají, ale mají jasno v jeho obsahu a nebyl by pro ně problém napsat ho. Bod zvratu počítají pořád. Konkurenci sledují zejména pomocí internetu a facebooku a výši cen stanovují tak, aby to ještě prodali, a neustále hledají rovnováhu mezi cenou a kvalitou. Stále se nechávají strhávat sociálními ohledy a je pro ně obtížné udržet si podnikatelský pohled.

Zatím se do zakázek pro velké firmy v rámci společenské odpovědnosti nepouštějí, protože mají obavu, že by nemuseli dodržet kvalitu a termíny. Nechtějí si zkazit pověst.

Peníze, peníze..

CEDR je hrdý na to, že rozjel svůj sociální podnik bez dotací. Jednalo se o úmyslné rozhodnutí, protože usilují o pozvolný růst podle jejich možností a o udržitelnost. První investice byly malé a byly financované z našetřených prostředků CEDRU. Rozjezd byl také podpořen dobrovolnou prací obou manažerů.

Finance sledují velmi pečlivě včetně příjmů, výnosů a denních tržeb a pořád všechno počítají; jedná se o aktivní řízení. Denní tržby jim uhradí nájem, surovinu, energii a praní prádla. Mzdy jsou částečně dotované z úřadu práce, částečně z CEDRU a dále je v tom dobrovolná práce manažerského týmu. Z celkových nákladů pokryjí tržbou přibližně 60 %. V současné



Kateřina Lejsková, foto Michal Šafus

době jsou v mínusu, protože si koupili stroj na temperování čokoládové hmoty a posunul se jim tím bod zvratu.

Fungují dva a půl roku, ale v podstatě začínali za tu dobu třikrát, přesto neustále stoupají. Čekají je nejméně dva roky náročné práce, než budou u bodu zvratu.

Půjčku zvažovali při nákupu stroje, ale nakonec se rozhodli zafinancovat to ze soukromých prostředků a prostředků CEDRU a postupně stroj splácejí. Po splacení půjčky bude převeden na družstvo.

Jak spolupracují

Čokoládovna MANA spolupracuje s Agenturou Pondělí a s úřadem práce ohledně zaměstnávání znevýhodněných osob. Úřad práce vychází vstříc jejich požadavkům. Uvítali by dlouhodobost finanční podpory na refundaci mezd a chtějí, aby se nezvyšovala minimální mzda. Dále by potřebovali, aby jim úřad práce také proplácel náklady na specialistu na práci s cílovými skupinami, protože je to potřeba, a teď si to nemohou dovolit.

Čokoládovna má regionální působnost a regionální vazby jsou pro ni velmi důležité. Oceňuje to, že je Krásná Lípa propaguje v nabídce pro turisty. Kvalitní čokoláda je v tomto regionu pro zdejší obyvatele poněkud nezvyklým produktem, MANA je učí tuto exkluzivní kvalitu oceňovat a nakupovat dobrou čokoládu. Svým způsobem je místní nezvyk kupovat vysoce kvalitní čokoládu jejich konkurenční výhodou.

Úskalí

Podle zkušeností manažerského týmu je důležité dávat pozor na kombinaci různých cílových skupin v týmu. Zejména je třeba učit je, aby silnější nezneužívali slabší a aby měli respekt k postižení (je to opřeno o jejich zkušenosti s cílovými skupinami dlouhodobě nezaměstnaných a mentálně postižených).

Očekávání do budoucna

Manažerský tým se nechce držet jen jednoho produktu a uvažuje o rozšíření portfolia. Jednou z možností je výroba čokolády přímo z bobů, což je velmi originální a byli by mezi málem výrobců čokolády od A do Z v České republice.

Doporučení pro následovníky

! Těm, co budou zakládat sociální podnik, doporučuji vybrat takový produkt, který se uplatní na trhu, je o něj zájem a je smysluplný. Důležité je být něčím jiný než ostatní. I čokoláda je plno, MANA se ale chce odlišit exkluzivní kvalitou a zajímavými produkty. Čokoláda je velká dřina, je to hodně o práci a o výdrž.

Ten, kdo chce začít podnikat, se do toho musí pustit a být vytrvalý. Není špatné začít „v garáži“, protože si tím ověří své kapacity a to, jestli na to mají sílu a výdrž. Jde začít i bez velkých investic, ale nějaké peníze je do začátku potřeba mít.

3.1.5. Bílá vrána

Název podniku: Kavárna Bílá vrána

Název organizace: POHODA - společnost pro normální život lidí s postižením, o.p.s.

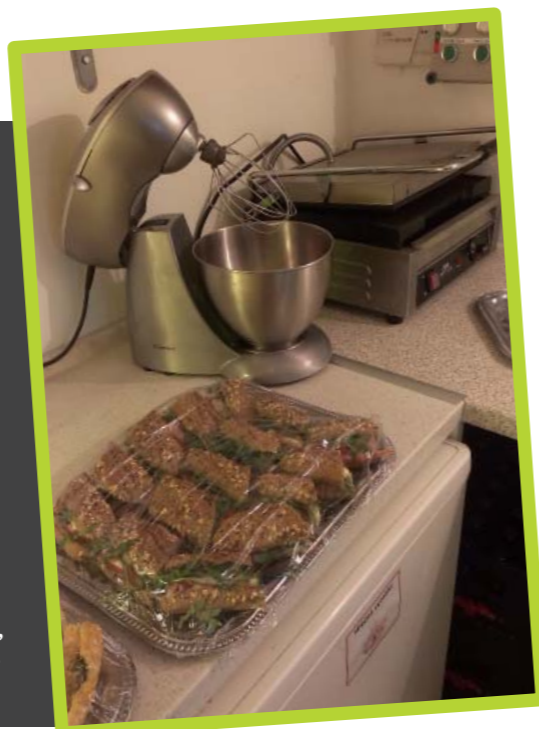
Rok založení: říjen 2011

Sídlo: Praha

Předmět podnikání:
kavárenská činnost, catering

Tržby: za rok 2012: 498 904 Kč
2013: 746 239 Kč

Počet zaměstnanců v roce 2014:
2 x HPP (1,00 a 0,5) + 14 DPP (pracovníci kavárny i cateringu),
z toho počet znevýhodněných zaměstnanců SP v roce 2014: 8



www.barbilavrana.cz

Kavárna Bílá vrána je sociální podnik, který zřídila obecně prospěšná společnost POHODA – společnost pro normální život lidí s postižením (dále jen POHODA), o. p. s. Tato nezisková organizace poskytuje registrované sociální služby dospělým lidem s mentálním a kombinovaným znevýhodněním. Vznikla v roce 1998, kdy otevřela první chráněné bydlení a začala poskytovat poradenství v oboru sociální práce s lidmi se znevýhodněním. Cílem POHODY je podpořit osoby s postižením a pomoci jim na cestě k důstojnému a plnohodnotnému životu. Jedním z prostředků tohoto cíle je právě zaměstnávání v kavárně, dříve mléčném baru Bílá vrána. Mají zde možnost získávat pracovní zkušenosti, návyky i sociální dovednosti. Přístup k těmto zaměstnancům je založen na partnerství, spolupráci, přijetí odpovědnosti a otevřené komunikaci. POHODA při práci v kavárně uplatňuje principy přístupu zaměřeného na člověka, ale zároveň se snaží přistupovat k pracovníkům se znevýhodněním jako k zaměstnancům, se všemi jejich právy i povinnostmi.

Kavárna Bílá vrána původně vznikala jako školní projekt, diplomová práce, jedné ze stážistek VŠE v POHODĚ. Tento projekt u vedení organizace zarezonoval díky tomu, že už více než rok uvažovalo o otevření polévkárny. Nápad polévkárny se zrodil v chráněném bydlení při kurzech vaření s uživateli služeb. Myšlenka realizace sociálního podniku se zdála vedení POHODY natolik silná, že se jí rozhodlo uvést do praxe. V přípravných obdobích, kdy probíhal průzkum mezi obyvateli v lokalitě, kde by měl podnik fungovat, vyšlo najevo, že POHODA nezaloží polévkárnu, ale mléčný bar. Po značných úskalích se to podařilo a 4. 10. 2011 POHODA otevřela Mléčný bar Bílá vrána v Praze 13 na Hůrce. Tato část Prahy se vzhledem ke své vzdálenosti od centra města ukázala jako nevyhovující. Ředitelka organizace začala jednat se správní radou POHODY o změně „hnízda“ kavárny. To se podařilo v listopadu 2014. Bílá vrána „přehnízdila“ do centra k Václavskému náměstí. Změnila nejen své sídlo, ale i pojmenování – z mléčného baru se stala kavárna. Rozhodli se tak proto, že název mléčný bar některé z potenciálních zákazníků odrazoval od obchodních schůzek, setkání s přáteli aj., a také nabídka odpovídala více kavárně.

Kromě kavárenské činnosti provozuje Bílá vrána i činnost kulturní. Vytvořila si svoji tzv. MOMENTÁLNÍ SCÉNU. Zde se lidé se znevýhodněním mohou vyjádřit prostřednictvím některé z uměleckých forem. Hraje se tu divadlo, promítají filmy, vystavují obrazy.

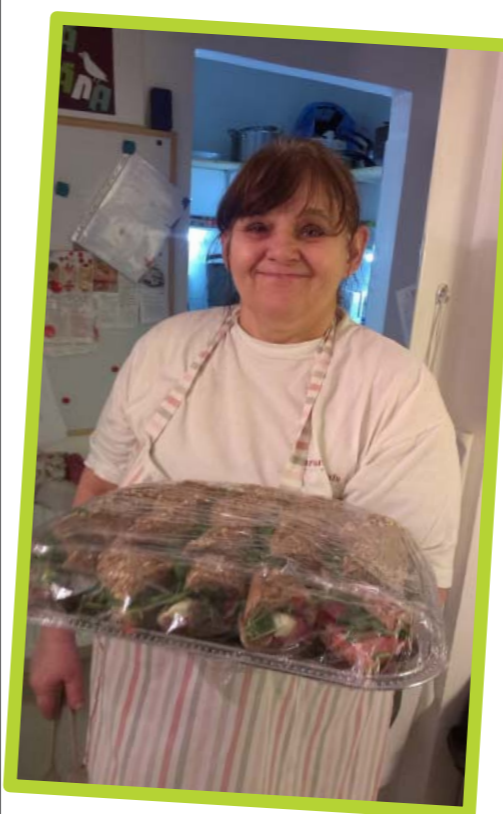
Bílá vrána se hodně soustředí na provozování cateringu. Jejím plánem je v budoucnosti tuto službu ještě rozšířit. Nejen že je významným zdrojem finančních prostředků, ale pro pracovníky se znevýhodněním je obohacující zkušeností. Přináší jim možnost poznávat a pracovat v novém prostředí, umět se v něm orientovat a přizpůsobit se mu. Zaměstnanci tak mají příležitost se prostřednictvím své práce účastnit různých konferencí, školení a společenských událostí.

Zaměstnanci přicházejí především z řad klientů chráněného bydlení POHODY, kteří se doposud neuplatnili v jiném zaměstnání. Tato pracovní příležitost je však otevřena všem potenciálním zájemcům, kteří jsou znevýhodněni na trhu práce, ale přesto mají chuť pracovat a učit se. Pozitivní účinky práce v kavárně (především co se týká samostatnosti, získaných pracovních návyků, zkušeností z kontaktu se zákazníky) se jasně projevují i v sociální službě chráněného bydlení, kde někteří pracovníci žijí. Jsou sebevědomější, zodpovědnější, ostřílenější v navazování dalších vztahů s lidmi bez znevýhodnění. Cítí se být důležitou součástí něčeho, co je naplňuje. Řada z nich podniku nabízí své zkušenosti i z předchozích zaměstnání, pracovních rehabilitací – tréninkových kaváren. Dalším efektem, který se odráží v sociální službě, kde žijí, je, že tito lidé požadují méně podpory ze strany asistentů, a tím pádem i ušetří.

Cílem Bílé vrány je, aby se postupně osamostatňovala od POHODY, stejně jako se osamostatňují její klienti, a stala se samostatnou a soběstačnou. Zatím využívá velké podpory mateřské organizace, aby nemusela čerpat peníze z několikaletých grantů spojených s velkou administrativou, mnoha od praxe odtrženými pravidly a rizikem ztráty dalších dotací. Chtějí podnik rozvíjet postupně, spoléhat na příjmy z vlastní činnosti s průběžným oslovováním dárců ve chvílích dorovnání příjmů či obnovy vybavení.

Historie podnikatelské myšlenky

První výdělečnou činností POHODY bylo vzdělávání pracovníků v sociálních službách. Přestože se tato činnost zatím nestala úplně výdělečnou, jedná se o způsob, kterým společnost dává o sobě vědět. Navázala řadu kontaktů s partnery v oblasti práce s lidmi s mentálním znevýhodněním. Její vzdělávací aktivity jsou považovány za kvalitní a klienti z řad poskytovatelů služeb i jednotlivců se vracejí. V roce 2010 se vedení nechalo inspirovat nápadem jednoho z pracovníků a zájmem studentky o zpracování tématu sociálního podnikání. Rozhodlo se pro založení provozovny Mléčný bar Bílá vrána v domě, kde již 10 let POHODA provozovala svá chráněná bydlení. Podnikatelský plán získal podporu správní rady. V mezidobí došlo k výměně na pozici ředitele a nová ředitelka Lucie Mervardová tento záměr „zdedila“. Od počátku považovala za problematické umístění kavárny (sídlíště na okraji Prahy, odkud zaměstnaní lidé dojíždějí do centra nebo odjíždějí úplně z Prahy) a finanční plán, který počítal s tržbami, jichž nebylo možné v žádném případě dosáhnout. Stejně tak se



nepodařilo získat prostředky z grantů, se kterými předchozí vedení počítalo. Nové vedení organizace i provozní mléčného baru zkusili všemi možnými způsoby navýšit tržby (změnami otevírací doby, akcemi v prostorách baru, vytvořením vlastního odbytiště výrobků – otevřením školního bufetu), ale provozní náklady stále převyšovaly dosažené tržby. Nejzávažnějším problémem byla nízká návštěvnost zákazníků. Zjistili, že musí za zákazníky sami. Bílá vrána se začala stále více orientovat na catering. Tím se ale začaly objevovat další problémy. Zájem o cateringové služby byl větší než možnosti Bílé vrány. Omezovaly ji malé prostory v baru nutné pro přípravu občerstvení. Nezbylo tedy nic jiného než na tuto situaci reagovat a najít jiné vhodné prostory. Ty POHODA našla v centru Prahy. Vedení si od této změny slibuje zvýšení návštěvnosti, tím pádem možnost vytvoření dalších pracovních míst pro zaměstnance se znevýhodněním a vhodnější prostory pro přípravu cateringů.

Principy sociálního podniku jsou součástí podnikatelského plánu, který schválila správní rada POHODY, ale v základních dokumentech je zpracované nemají. Etický kodex mají zpracovaný pro poskytování sociálních služeb. Postupně jej bude třeba zpracovat i pro podnik.

Lidé

Organizační struktura se vyprofilovala do dvou týmů, které vede fundraiser a obchodní manažer Zoran Dukić:

tým A: kavárna a catering, provozní + 4 zaměstnanci s mentálním postižením,

tým B: catering – provozní a 4 až 6 zaměstnanců s mentálním postižením (pracují někdy externě pro jiné organizace).

V případě velkých zakázek na catering zaměstnávají příležitostně brigádníky, kteří jsou bez znevýhodnění.

Cílovou skupinou zaměstnanců se znevýhodněním jsou lidé s mentálním, případně s kombinovaným postižením. POHODA v tuto chvíli zaměstnává přednostně své klienty z chráněných bytů. Výše jejich úvazku bývá max. 0,5 a většinou pracují 5 dní v týdnu. Nejedná se sice o sociální službu, ale pracovníci baru se chovají podle přístupu uplatňovaného v sociálních službách POHODY. Jedná se o maximální podporu samostatnosti kolegy se znevýhodněním, nikoliv péči. Jde zde o partnerství, rovnocennost a maximální zapojení pracovníků do provozu kavárny.

Jejich přístup k zaměstnancům je jednotný a má jasná pravidla. Mají na to zpracovaný i manuál, jehož součástí je například to, v jakém stavu mají chodit do práce (oblečení, hygiena). Zaměstnancům je poskytována podpora, která je provázána a koordinována s podporou v chráněném bydlení, stacionáři nebo rodině. Na začátku jsou zaškoleni podle potřeby, např. na pravidla stolování nebo přípravu kávy.

Je třeba mít na paměti, že každý zaměstnanec se znevýhodněním je jiný a je třeba k němu přistupovat individuálně. Služby v kavárně přizpůsobují jejich možnostem. U pracovníků se znevýhodněním je třeba počítat s tím, že jsou schopni pracovat kratší dobu než 8 hodin, někdy třeba jen 2 hodiny soustředěně. Mohou být více unavení kvůli slabší fyzické kondici či medikaci a mohou snadněji překračovat pracovní i osobní hranice. Mohou vyžadovat delší čas na zapracování nebo delší dobu podpory další osoby. Stejně je třeba upravit naši komunikaci s nimi tak, aby byla jasná, otevřená, srozumitelná. Je ale nezbytné zdůraznit, že je nutné dát každému pracovníkovi se znevýhodněním příležitost, aby na něj nebylo pohlíženo pod vlivem předchozích zkušeností nebo předsudků a nenechat se svazovat obecnými názory. Pracovníci sociálního podniku bez znevýhodnění by měli mít možnost supervize,



kon-
zultací s kolegy, kteří mají zkušenost s prací s lidmi s mentálním znevýhodněním, a měli by umět předcházet rizikovým situacím a řešit je, jestliže nastanou. V samotné práci se mohou projevit důsledky různých citových deprivací, špatné návyky, horší pracovní flexibilita, absence vědomí osobní zodpovědnosti, spoléhání na asistenta, kolegu bez znevýhodnění. Bílá vrána se snaží dle možností zapojovat své zaměstnance do chodu podniku. Diskutují s nimi o chodu podniku, obsahu menu a jeho změnách, pravidlech v podniku, obsluze zákazníků aj. Výběrového řízení na provozního baru byli přítomni zaměstnanci se znevýhodněním. Vedení organizace s nimi konzultovalo, jak se jim při praktickém úkolu s adeptem na provozního pracovalo, komunikovalo, jak jim byl sympatický. Jejich názor byl rozhodující.

Sociální podnikání v praxi

Bílá vrána také zkoušela provozovat školní bufet, ale neosvědčilo se jim to. Děti neměly zájem o domácí zdravější jídlo, preferovaly polotovary, sladkosti, brambůrky aj. Pokud by podnik neměl být ve ztrátě, musel by jít touto cestou. To však bylo v rozporu s původní vizí, proto od provozu bufetu vedení ustoupilo.

Bílá vrána se v listopadu přestěhovala do nových prostor u Václavského náměstí v Praze. Zde má kromě větší rozlohy kavárny a polohy v centru v města, také prostor na přípravu cateringu. V neposlední řadě je benefitem přestěhování také nová školicí místnost, kterou začíná Bílá vrána pronajímat. V novém prostoru byly provedeny stavební úpravy a proběhlo nutné dovybavení zařízení kuchyně a kavárny. Vše s podporou obce a velmi omezenými prostředky POHODY. Nyní se v Bílé vráně připravují na fázi rozvoje podnikání, která jim pomůže dosáhnout finanční udržitelnosti. Počítají s tím, že se musí výrazně zaměřit na catering. Týmu POHODY na začátku podnikání chyběly zkušenosti s provozováním kavárny. Najali si konzultanta, který měl zkušenosti s vedením restaurace, tj. s jiným typem podnikání, tudíž jeho zkušenosti byly zavádějící. Doporučují při výběru konzultanta opatrnost. Zkušenosti s gastro provozem má provozní podniku a v současné době se Bílé vráně podařilo získat poradenství od ČSOB z programu Stabilizace sociálních podniků.

Co se týče marketingu, soustředili se zejména na přímý prodej a osobní doporučení. Při jejich omezené kapacitě jim to stačilo. Nyní chystají větší rozvoj a budou aktivně shánět zakázky. Při nabídce cateringu jsou omezeni počtem a schopnostmi lidí z cílové skupiny. Se zaměstnanci bez postižení by si sice mohli vydělat dvakrát tolik, o to jim ale nejde. Při výběru dodavatelů se musí rozhodovat podle ceny, ale ani kvalita není zanedbatelná. Místní dodavatelé jsou pro ně drazí, ale i přesto mohou nabídnout řadu bio produktů. Mají fairtradovou kávu a chtějí se více zaměřit na české potraviny.

Peníze, peníze..

Kavárna je zatím ztrátová, tržby jim ale rostou. Catering je ziskový. Podařilo se jim snížit provozní ztrátu za rok z 750.000 Kč na 480.000 Kč a počítají s jejím dalším snížením na 280.000 Kč. Ztrátu dotují z vedlejší hospodářské činnosti POHODY. I tak jim to stojí za to, protože jim Bílá vrána dělá velkou reklamu, ví se o nich mnohem více a pomáhá jim to v propagaci služeb. V neposlední řadě vytváří pracovní příležitosti pro lidi se znevýhodněním.

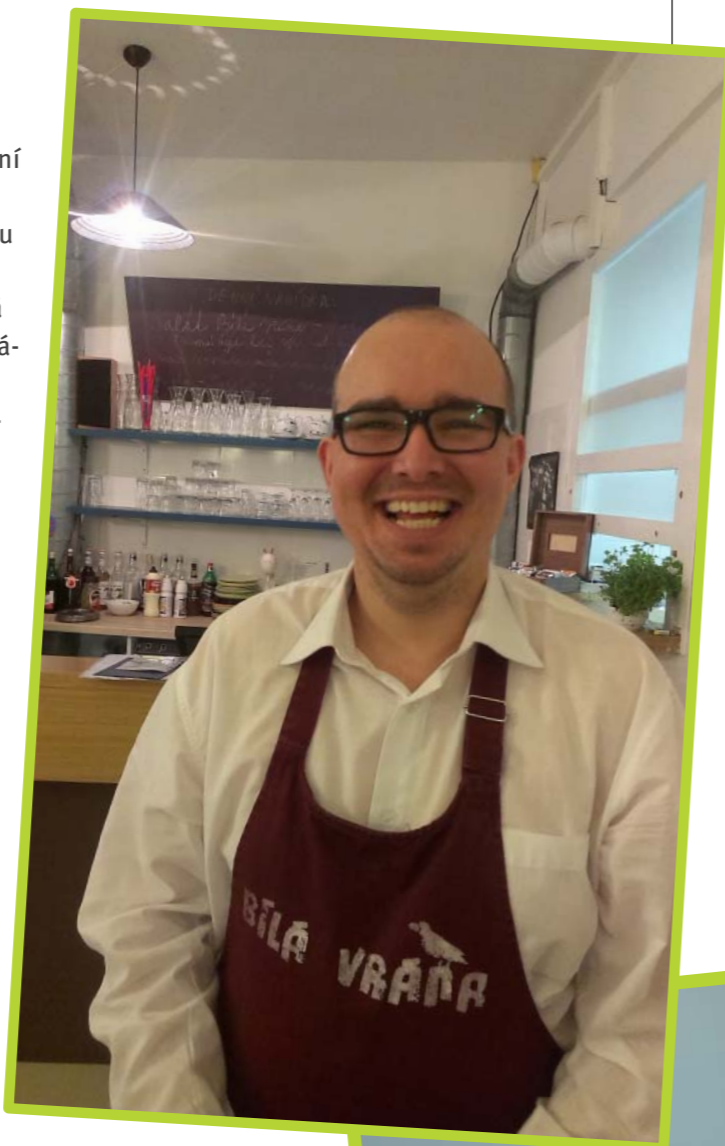
Finance a cash flow sledují měsíčně a čtvrtletně skládají účty své správně radě. Finančně je pro ně zajímavý zejména catering. Začali vyhodnocovat samostatně každou cateringovou akci. V zákazkovém listu sledují náklady na suroviny, časovou náročnost přípravy, obalový materiál, dopravu a výnosy. Toto měli dělat správně od samého začátku. Uvědomují si, že musí finančně sledovat každou akci z hlediska její efektivity. Jednu dobu u nich pracoval provozní, který se snažil se svými kolegy vyjít zákazníkům hodně vstříc, ale na úkor podniku. Prodej služby neuhradil náklady. Bylo nutno zavést kontrolu a pracovat s cenami tak, aby pokryly náklady, nicméně zůstaly zajímavé pro zákazníka. Na kvalitě občerstvení i servisu to nesmělo být znát.

O půjčku zájem nemají, menší investice pořizují z vlastních zdrojů.

Podařilo se jim získat z Nadačního fondu Avast peníze na nákup nádobí pro catering, což jim do budoucna velmi pomůže (jednorázové pronájmy nádobí jsou velmi drahé). Pořídili si nyní zkušebně jednorázové nádobí z cukrové třtiny, které je kompostovatelné. Je to ekologické, ale dost drahé. Budou jej využívat tam, kde nebude možné servírovat na porcelánu.

Jak spolupracují

Předtím, než se přestěhovali, spolupracovali s Městskou částí Praha 13, která od nich odebírala při některých příležitostech catering. Městská část



Praha 1 jim vyšla vstříc s nájemným, platí ale dost velký příspěvek do fondu oprav. Z úřadu práce čerpali prostředky na jednoho pracovníka bez znevýhodnění. Zvažují další využití prostředků z úřadu práce.

Očekávání do budoucna

Za 3 roky chtějí být velkou cateringovou firmou, v níž bude pracovat přes 50 % zaměstnanců se zdravotním postižením a oddělí se právně od mateřské organizace POHODA. Opeřenec vyletí z hnízda.

Doporučení pro následovníky

! Bílá vrána doporučuje začínajícím sociálním podnikatelům hlídat od začátku toky peněz, způsob kalkulace nákladů a šetřit na materiálu. Při zakládání kavárny a cateringu je třeba mít dobré profesionály z oboru a velmi dbát na to, kde má být kavárna umístěna. Návštěvnost podniku je pro jeho udržitelnost klíčová. Před začátkem by také mělo proběhnout jednání s obcí o tom, zda poskytne nějakou podporu, např. sníženou cenu na zábor chodníku. Ze svých vlastních zkušeností také doporučují, aby ten, kdo zpracovává podnikatelský plán, byl u rozjezdu podnikání. Je třeba pracovat s reálnými možnostmi podniku, nikoliv si malovat vzdušné zámky.

Co se týče vztahu sociálních služeb a sociálního podnikání, mělo by to být oddělené, protože každá tato činnost má jiný charakter a jiný způsob fungování. Osoba z cílové skupiny by měla mít jasno v tom, zda je v režimu sociální služby nebo v práci. Doporučují ale, aby fungovala dostatečná komunikace sociálního podniku se sociální službou, kterou jeho pracovník využívá, případně s rodinou. Jedině tak bude mít pracovník dostatečnou podporu, „pravá ruka ví, co dělá levá“. Tím se pracovník mnohem lépe zapojí do úkolů, které mu náleží, a nebude spoléhat na práci ostatních.



3.2. Nestátní neziskové organizace zaměstnávající osoby s duševním onemocněním

Tři příklady dobré praxe, které vám představíme v této části, jsou velmi různorodé. Fokus Praha je průkopníkem v zaměstnávání osob s duševním onemocněním a zaměřili jsme se zejména na jeho sociální firmu Zahrada, která podniká v oblasti údržby zeleně a úspěšně spolupracuje s veřejnou správou. Fokus Labe je úspěšným příkladem poskytování komplexních gastro služeb. Modrý domeček je úspěšnou kavárnou, která neustále inovuje svou činnost.

➤ Ústí nad Labem: Fokus Labe

➤ PRAHA: Fokus Praha

➤ ŘEVNICE: Modrý domeček

3.2.1. Fokus Praha - Zahrada

Název podniku:
Sociální firma Zahrada

Zřizovatel:
Fokus Praha

Rok založení: 2006

Sídlo: Praha

Předmět podnikání:
zahradnické služby, údržba zeleně

Tržby: za rok 2012: 1 765 000 Kč
2013: 2 374 808 Kč celkem

Počet zaměstnanců v roce 2014: 13, z toho počet znevýhodněných zaměstnanců SP v roce 2014: 11



www.fokus-praha.cz

Fokus Praha je nestátní neziskovou organizací realizující své aktivity již od roku 1990. 25 let pomáhá lidem se zkušeností s duševním onemocněním a za tu dobu ovlivnil osudy mnoha lidí. Nabízí komplexní komunitní péči o lidi s dlouhodobým duševním onemocněním v neústavních podmínkách a hájí jejich práva a zájmy. Posláním Fokusu Praha je podpora lidí s duševním onemocněním spokojeně zvládat život a nalézat možnosti osobní realizace ve společnosti.

Provozuje tři sociální firmy: Zahradu, která nabízí zahradnické služby, dále penzion s restaurací Jůnův statek a Prádelnu u Mandelíků. Jůnův statek sídlí v Sedleci u Prahy v bývalém hospodářském statku, jehož součástí je dvůr a zahrada, ostatní dvě firmy fungují v Praze. Všechny tři podniky zaměstnávají lidi s duševním onemocněním. Na principech sociálního podnikání funguje také Rukodělná dílna v Mělníku.



Fokus Praha je průkopníkem tématu sociálního podnikání v ČR a nadále jej aktivně prosazuje. Inicioval založení Platformy sociálních firem v ČR. Vydal také publikaci Sociální firma – výzva v podnikání 21. století a Standardy sociálních firem. Inicioval a spoluvytvářel Výzvu k podpoře rozvoje sociálního podnikání v ČR. Tato nezisková organizace si podle vlastních slov klade za cíl, aby z ní každý klient odcházel vyrovnanější, silnější ve svých vlastních schopnostech a lépe vybavený pro praktický život. Fokus Praha zdůrazňuje, že klíčový je respekt a úcta ke každému jedinci.

Organizace nabízí ambulantní programy, včetně psychoterapie a soustředí se na několik projektů, mezi něž patří Reprint. Tento projekt si stanovil za cíl vtisknout Fokus Praha novou, aktuální podobu, která bude reflektovat změny spojené s transformací psychiatrické péče u nás takovým způsobem, aby Fokus Praha v procesu transformace mohl nabídnout odborné zázemí, zkušenosti a příklady dobré praxe. To vše by mělo být dostupné nejen pro odbornou veřejnost, ale i pro ty, kteří budou mít zájem nově se zorientovat v problematice komunitních služeb v oblasti péče o duševní zdraví. Od roku 2013 pomáhá Fokus Praha svým klientům hledat a udržet si práci v rámci projektu PINEL. Projekt PINEL se soustředí na rozvoj schopností nutných pro uplatnění na běžném trhu práce u lidí s dlouhodobým duševním onemocněním. Jeho cílem je podpořit tyto osoby v překonávání překážek v jejich přístupu na trhu práce, stejně jako rozvoj jejich znalostí a dovedností.

Fokus Praha dosahuje svých cílů a výstupů skrze kontinuální, individuální podporu, která je zároveň pružná, intenzivní a efektivní a která tak lidem s dlouhodobou duševní nemocí pomáhá uspět na běžném pracovním trhu.

Historie podnikatelské myšlenky

Fokus Praha je jedním z průkopníků podnikání nestátních neziskových organizací v ČR. V roce 1993 založil Tiskárnu Fokus, která má právní formu s.r.o. Tiskárna vyvíjela svou činnost poměrně dlouho, Fokus Praha tak získával první zkušenosti s podnikáním. V současné době již tiskárna utlumila svou činnost a nevyvíjí aktivity.

Poté se Fokus Praha začal zabývat sociálním podnikáním na konci 90. let 20. století, kdy získal darem Jůnův statek a hledal nejlepší způsob jeho využití. Jůnův statek byl pro Fokus Praha velkým zdrojem zkušeností a představoval učení se za pochodu. Fokus Praha se rozhodl tyto zkušenosti zúročit a vybudovat funkční systém podnikání. Inspiroval se britskou zkušeností a díky projektu Rozvoj sociální firmy, který byl financován z programu EQUAL, přenesl ve spolupráci se sdružením SANANIM do České republiky zkušenosti britských sociálních firem. Došlo k založení prvních sociálních firem a v roce 2007 byly zpracované jejich standardy. Na základě zkušeností z pilotního provozu sociálních firem Café Therapy a Zahrada byl vytvořen teoretický model sociální firmy.

Důvodem, proč se tehdy do toho Fokus Praha pustil, bylo jeho přesvědčení, že pro jejich klienty s duševní nemocí je zaměstnání klíčovým bodem pro jejich integraci do normálního života. Tuto příležitost chtěl nabídnout všem lidem s postižením nebo jinak znevýhodněným na trhu práce.

Zahrada vznikla díky výše zmíněnému projektu EQUAL v roce 2006 transformací z chráněné dílny. Jako nejvhodnější vytypovali zahradnickou dílnu, kterou postupně přeměnili na podnikatelský subjekt. Fokus Praha měl již tehdy zkušenosti s fungováním Jůnova statku, v němž byl po rekonstrukci otevřen v roce 2001 penzion s restaurací, který zaměstnával osoby s duševním onemocněním. Fokus Praha získal při rekonstrukci statku i při jeho fungování mnoho cenných zkušeností, které pak využil při nastavení fungování Zahrady.



Portfolio svých činností rozšířil Fokus Praha v roce 2011 o prádelnu. Dostali tehdy nabídku na převzetí chráněné dílny, která byla prádelnou, a odkoupili její vybavení. Prádelna funguje v pronajatých prostorách na Praze 6 a postupně rozšiřuje svou činnost.

Principy sociálního podnikání má Fokus Praha zakotveny ve standardech sociálních firem, které vytvořil ve spolupráci se Sananimem. Do stanov principy zpracované zatím nebyly. Fokus Praha se řídí etickým kodexem sociálních služeb a v současné době se připravuje modelový etický kodex pro sociální firmy.

Lidé

Fokus Praha je spolkem (do konce roku 2013 občanským sdružením), takže jeho nejvyšším orgánem je valná hromada. Ta volí radu sdružení, která je statutárním orgánem. Jelikož se jedná o velkou organizaci s 250 zaměstnanci, odpovídá tomu i struktura řízení. Mají generálního ředitele, který je volen radou. Pod ním je výkonný ředitel a následují ředitelé jednotlivých center, kteří si sestavují své vlastní týmy. Sociální firmy byly nově sloučené do Centra sociálních firem, které vede ředitel Jiří Novák. Každá sociální firma má pak svého vedoucího. Fokus Praha prochází v současné době velkou organizační změnou, která kromě změny organizační struktury dává také větší autonomii jednotlivým centrům. Výhledově se počítá s vyčleněním sociálních firem do samostatné právnické osoby, v níž zůstane mateřské organizaci podíl na rozhodování.

Tím, že má Fokus Praha více sociálních firem a přistupuje k jejich řízení vyváženě, je namístě popsat fungování všech firem, a ne pouze Zahrady.

Fokus Praha prostřednictvím sociálních firem zaměstnává okolo 100 osob se znevýhodněním. V Jůnově statku pracuje celkem 56 osob, z toho je 45 osob s duševním onemocněním a 5 osob s jiným druhem zdravotního postižení. V Prádelně pracuje celkem 13 zaměstnanců, z toho 11 osob s duševním onemocněním a 1 osoba s jiným druhem zdravotního postižení. Stejný počet i poměr osob pracuje v chráněné pracovní dílně v Mělníku. Zahrada má v současnosti 13 zaměstnanců (11 + 2). Ostatní osoby se zdravotním postižením pracují v jiných provozech. Vedoucími sociálních firem a vedoucími jednotlivých týmů nejsou často osoby s duševním onemocněním, jsou buď bez postižení, nebo mají postižení tělesné. Průměrný úvazek zaměstnance se zdravotním postižením je 0,5 a pohybuje se od 0,4 do 0,6 úvazku.

Zaměstnanci s duševním onemocněním mohou čerpat podporu ze sociálních služeb Fokusu Praha. Pro zaměstnance s tělesným postižením bývají upravované pracovní podmínky, např. bezbariérový přístup nebo dovoz na pracoviště. Zaměstnanci sociálních firem jsou většinou klienty Fokusu Praha. Před vstupem do zaměstnání nejprve projdou diagnostikou a vyzkouší si práci nanečisto. Po rozhodnutí o nástupu do zaměstnání jim pomůžou s vyřízením potřebných dokumentů. Na začátku dostanou jeden až dva dny zaškolení, poté je jim poskytována podpora a dohled dle potřeby. Na začátku s nimi uzavírají krátkodobé pracovní smlouvy na dobu určitou. Využívá se zkušební doby. Pokud zaměstnanec práci zvládá, je mu posléze nabídnuta smlouva na dobu neurčitou. Při ukončení pracovního poměru jim organizace nabízí pomoc i s hledáním odpovídajícího

zaměstnání. V chráněné pracovní dílně v Mělníku, kde se jedná o opakující se ruční práci na výkon, probíhá zapracování ještě před nástupem do práce, protože je třeba zvyknout si na pracovní režim.

Zaměstnanci s duševním onemocněním jsou citliví na stres a na způsob komunikace, jejich pracovní výkonnost je kolísavá a zdravotní stav nestálý. Manažerům sociálních firem se proto osvědčuje kombinovat cílové skupiny, a to zejména s osobami s tělesným postižením. S osobami s mentálním postižením zkušenosti nemají. Výhledově se chtějí více orientovat na kombinaci cílových skupin. Uvažují o spolupráci s jinými spolky při vytipování vhodných uchazečů. Osvědčila se spolupráce se spolkem Amélie, který se stará o lidi s onkologickým onemocněním. Jejich klienti v současnosti nastupují na ekonomické pozice.

U zaměstnanců s duševním onemocněním je největším omezením jejich výkonnost. U osob s plným invalidním důchodem je výkonnost do 30 %, což odpovídá zkušenostem Fokusu Praha, tedy i tomu že si tito zaměstnanci nejsou schopni vydělat na minimální mzdu. Dalším problémem zaměstnávání osob s duševním onemocněním jsou vysoké nároky, které jsou kladeny na psychiku vedoucích a odborných pracovníků (osob bez postižení).

Fokus Praha bohužel doposud neměl finanční prostředky na poskytování supervize těmto pracovníkům, která by jim pomáhala problémy zvládat, i když se v současnosti (2015) začíná pomalu blýskat na lepší časy. Chybějí peníze na vzdělávání zaměstnanců.

Co se týče participace znevýhodněných zaměstnanců, je v tom Fokus Praha dost opatrný. Zapojuje je do rozhodování o běžném provozu, ale ne do strategického směřování podniku. Podle zkušeností Fokusu Praha je zaměstnávání osob s duševním onemocněním spojeno s neustálým krizovým řízením.

Fokus Praha doporučuje pro zaměstnávání osob s duševním onemocněním jednoduché manuální práce, které by ale neměly být příliš psychicky náročné. Práce v zahradnictví jsou vhodné, je ale potřeba dávat pozor na pobyt na přímém slunci, protože u řady léků se to nedoporučuje. Lze to ošetřit např. přesunem prací do ranních hodin. Dalšími vhodnými obory činnosti jsou kompletace, třídící linka, roznášení dopisů a tiskovin, případně i obory jako IT nebo webdesign. Na druhou stranu je třeba zdůraznit, že v případě Jůnova statku pracují lidé s duševním onemocněním i na postech vrchních číšníků a mají zde i zkušenost s pozicí šéfkuchaře, recepční nebo prodavačky.



Sociální podnikání v praxi

Při předávání zkušeností se sociálním podnikáním je třeba ve Fokusu Praha zmínit Jůnov statek, protože se jedná o důležitou a rozsáhlou oblast činnosti, která se ale neobejde bez problémů. Jůnov statek prošel dvěma rekonstrukcemi – v letech 1996–1999 z programu Phare a v letech 2006–2008 z programu SROP. Nejprve byla zrekonstruována první část statku na školící středisko s penzionem, poté byla otevřena restaurace. Na první rekonstrukci šetřili, což se jim nevyplatilo, protože si to pak vyžadovalo řadu oprav a celkově se jim to prodražilo. Jejich doporučení tedy zní: dělat věci pořádně a ne polovičatě a levně. Původní záměr otevřít „lepší“ restauraci změnil podle přání místních obyvatel na obyčejnou hospodu, kde se vaří obědy. Při druhé rekonstrukci byla dobudovaná prádelna, malý obchod s potravinami a truhlářská dílna. Krize v roce 2009 byla na jedné straně finančně ohrožující, protože lidé začali šetřit a nechodili tolik na obědy, na druhé straně jim ale pomohla zkvalitnit služby, protože získali kvalifikované profesionální číšníky a kuchaře, kteří byli ochotni pracovat za nižší plat. Nahradili tak sociální pracovníky, pro které byla práce v restauraci obtížná, neuměli ji a nechtěli dělat v nočních hodinách.

V roce 2013 na Fokus Praha těžce dopadla změna zákona o zaměstnanosti, výrazně jim klesla finanční podpora, museli zavřít tři ze čtyř chráněných dílen a přišli o náhradní plnění. Zůstala jim jediná chráněná pracovní dílna v Mělníku, a to zejména díky podpoře úřadu práce. Tato dílna vyrábí drobné dekorační předměty a provádí jednoduché kompletace, celkem se finančně drží. Dvě třetiny jejich výroby tvoří dlouhodobá zakázka pro jednu firmu, ale chtějí rozšířit počet zákazníků.

Jůnov statek je v současné době v krizovém řízení. Dostal se do této tíživé situace kvůli výše zmíněnému poklesu finančních příspěvků z úřadu práce a prohibici v době metanolvé aféry. Vedení Fokusu Praha se rozhodlo po konzultacích s odborníkem na krizové řízení udělat řadu změn, aby situaci obrátili k lepšímu, a daří se jim snižovat ztrátu:

- Omezili neekonomické provozy (např. hlavní sál v restauraci otevírají na méně hodin).
- Propustili část zaměstnanců a vyplatili jim odstupné.
- Sestěhovávají provozy a volné prostory nabízejí k pronájmu včetně možnosti přestavby na byty za peníze nájemců.

V současnosti provádějí nebo plánují:

- Propojení prádelny na Jůnově statku s prádelnou U Mandelíků.
- Jednají o nových prostorách pro Zahradu.
- Rozšířit portfolio nabídky Rukodělné dílny, hledají pro ni nové, vhodnější prostory, které budou méně energeticky náročné.
- Navýšit kapacitu prádelny U Mandelíků.
- Hledají další příležitosti pro sociální podnikání – v současnosti spolupracují s Národním ústavem duševního zdraví na společném projektu měření Cost effectiveness prostřednictvím zaměstnávání osob s duševním onemocněním v nově otevřeném závodním stravování tohoto ústavu.
- Vyjednávají s nadnárodní společností provoz bistra v jejich budově.

Zahrada v souladu s posláním mateřské organizace zaměstnává osoby s duševním onemocněním. Práce probíhá za normálních podmínek na otevřeném trhu, pouze je tam jistá „chráněnost“ s ohledem na to, že mohou být zaměstnanci často v pracovní neschopnosti nebo že se skutečně někdy necítí psychicky dobře. Jinak jsou na ně jako na pomocné zahradníky

kladeny poměrně vysoké nároky (jak fyzické, tak i na samostatnost). Firma nabízí zahradnické služby a údržbu a realizace zahrad. S ohledem na své znevýhodněné zaměstnance nenabízí rizikové kácení stromů.

Prvním zákazníkem Zahrady byla Botanická zahrada v pražské Tróji, kde sociální firma v té době sídlila. Vedení i zaměstnanci postupně získávali zkušenosti a rozšiřovali své služby na firmy a domácnosti. Poté, co se vedoucí stala profesionální zahradnice, firma více profesionalizovala svou činnost. Fokus Praha šel od samého začátku cestou veřejných zakázek. První zakázku dostal od Městské části Praha 7. V současné době má zakázky od městských částí Praha 1, Praha 7 a Praha 12. Průlomovou se stala zakázka od Městské části Praha 12. Jedná se o velkou zakázku, díky které se Zahrada dovybavila, přijala více zaměstnanců a je v zisku.

Fokus Praha doposud nedělal pro jednotlivé sociální firmy marketing, protože na to nemá kapacitu. Ten probíhá v režii vedoucích jednotlivých provozů. Obdobně to funguje i s dodavatelskými vztahy, které si každý vedoucí zajišťuje sám a snaží se hledat co nejlevnější a zároveň co nejkvalitnější vstupy.

Peníze, peníze..

Sociální firmy mají 50 % výnosů z úřadu práce a 50 % výnosů z vlastních tržeb, přičemž dochází k mírnému nárůstu tržeb. Zahrada má jako jediná vyšší procento vlastních tržeb a dosahuje zisku, který reinvestuje do techniky a částečně je možné tyto volné prostředky použít na aktivity v rámci organizace, na které nelze získat prostředky z jiných zdrojů (například rehabilitační pobyty klientů).

Sociální firmě Zahrada se podařilo získat dlouhodobou zakázku na Praze 12, což je velkým úspěchem nejen pro Fokus Praha, ale i pro společensky odpovědné zadávání veřejných zakázek v ČR. Městská část Praha 12 se rozhodla zapracovat do nadlimitní veřejné zakázky podmínku zaměstnávání osob se zdravotním postižením. Tato zakázka má název „Údržba veřejné zeleně a úklid veřejných prostranství ve dvou lokalitách městské části Praha 12“. Jedná se o ojedinělý příklad dobré praxe v ČR, protože v zakázce nešlo o pouhé zaměstnání osob se zdravotním postižením, ale také o způsob práce s těmito osobami z hlediska naplňování zakázky. Díky tomu získal uchazeč, kterým bylo konsorcium komerční úklidové firmy a Fokusu Praha, body navíc a zakázku vyhrál. Zahrada tak má zajištěnou práci a peníze na několik let. Zvládat odborné požadavky zakázky se jí daří, díky tomu se zvyšuje její profesionalita a technické zázemí.

Fokus Praha, resp. jeho sociální firmy mají vleklou se finanční problémy kvůli dlužné částce ve výši 2.300.000 Kč u úřadu práce, kterou se snaží domoci právní cestou. Tato záležitost je pro celou organizaci velmi tíživá a ohrožující, zatím není na obzoru přes veškerá jednání žádné řešení.

Cash flow sledují ve všech sociálních firmách pravidelně v měsíčních intervalech. Fokus Praha si občas bere půjčky na revolvingový úvěr, přičemž ručí svou nemovitostí. Půjčky pro své sociální firmy by potřebovali, ale zatím to nezkoušeli.

Jak spolupracují

Tak jako většina dotazovaných, také vedení Fokusu Praha na otázku, co by nejvíce potřebovalo od státu, odpovědělo, že to jsou zakázky. Na pozitivním příkladu Zahrady je vidět, jak je to

důležité pro stabilizaci, profesionalitu i udržitelnost sociálních podniků. Dalším doporučením pro stát je pomoc sociálním podnikům při potížích, tj. bezplatná nabídka krizového řízení.

Júnův statek spolupracuje dlouhodobě s vedením obce i s místními obyvateli. Nedávno s nimi uspořádali veřejné setkání, kde se jich ptali na jejich názory, co dělat jinak a jak zachovat provoz J únova statku. Pro Fokus Praha je důležitým partnerem úřad práce. Úroveň spolupráce a dobrých vztahů se liší podle toho, o jaký kraj se jedná - v Praze je spolupráce obtížná, ve Středočeském kraji se daří.

Rizika

Sociální firmy Fokusu Praha se chovají transparentně, v reálu je to ale pro ně rizikové, protože jejich konkurence se někdy pohybuje v šedé ekonomice, čímž získává konkurenční výhodu.

Očekávání do budoucna

Za tři roky by chtěli podnikat pod samostatnou právní formou.

Doporučení pro následovníky

- Nevázat se na jednu cílovou skupinu, ale kombinovat je.
- Podnikat v oblasti služeb, kde lze více uplatnit lidskou práci.
- Nabízet náhradní plnění, firmy na to slyší.
- Oddělit sociální podnikání od sociálních služeb.
- Neotevírat hospodu ani kavárnu, protože sociální podniky neobstojí v konkurenci s šedou ekonomikou, v tomto oboru jsou velké náklady na suroviny a platí se DPH.
- Do provozu přijmout profesionály z oboru, kteří se naučí pracovat s cílovou skupinou; tj. nesnažit se naučit sociální pracovníky podnikat.

3.2.2. Fokus Labe

Název podniku: Dobrý Fokus

Název organizace: Fokus Labe

Rok založení: 2006

Sídlo: Ústí nad Labem

Předmět podnikání:
gastronomické služby

Tržby: za rok 2012: 2 349 000 Kč
2013: 2 549 000 Kč

Počet zaměstnanců v roce 2014: 75
z toho počet znevýhodněných zaměstnanců SP v roce 2014: 60



www.dobryfokus.cz

www.fokuslabe.cz

Posláním spolku Fokus Labe je od roku 1992 podpora lidí s duševním onemocněním v návratu do civilního života a rozvoj jejich kompetencí k samostatnému životu. Fokus Labe působí v Ústeckém kraji a své pobočky má ve městech Ústí nad Labem, Teplice, Děčín a Litoměřice. Svou činností rozvíjí možnosti pro dlouhodobě duševně nemocné pro jejich osobní, společenskou a pracovní realizaci poskytováním sociálních služeb, chráněného bydlení a služeb zaměstnávání.

Fokus Labe provozuje v současné době tyto pracovní programy, z nichž většina reprezentuje moderní gastronomický proud (více na www.Dobry-fokus.cz):

- velkou kuchařskou dílnu se studenou a teplou kuchyní
- denní rozvozy a roznášky jídel
- pečení nejen na víkend
- rautové služby
- Fokus kafe Ústí nad Labem – kavárnu se stravováním vlastní výroby
- Fokus kafe Teplice – kavárnu se stravováním vlastní výroby
- Literární kavárnu (kampus Univerzity J. E. Purkyně) – kavárnu se stravováním vlastní výroby
- La Buž – labužnictví s prodejem vlastního občerstvení
- Mobilní kavárnu – zahrnuje stánkový prodej, prodej na koupališti a vánoční stánky

Z tradičních výrobně-řemeslných programů to pak jsou zahradnická dílna a šicí dílna. Fokus Labe spoluzaložil v roce 2010 sociální firmu s názvem CF sociální firma, jejíž hlavní činností jsou práce a služby spojené se zelení.

Organizace se od svého založení věnovala především sociální rehabilitaci u lidí s dlouhodobým duševním onemocněním okruhu psychóz, v kombinaci s poskytováním služeb v oblasti zaměstnávání. Inspirovala se zkušenostmi z Holandska a Velké Británie a spolu

s rozvojem komunitních služeb v ČR zaměřila své služby zejména na tři oblasti – sociální rehabilitaci, bydlení a zaměstnání.

Od svého začátku Fokus Labe propojuje služby pracovní a sociální rehabilitace tak, aby se lidé s psychickým onemocněním, často po dlouhodobých pobytech v léčebnách, mohli znovu zapojit do civilního života, najít si práci, mít své bydlení, založit si rodiny a žít důstojný život.

V rámci pracovních příležitostí nabízí Fokus Labe svým klientům důstojné zaměstnání v řadě svých pracovních programů, na jejichž zvládnutí uživatele připravuje formou vzdělávacích programů a individuální dlouhodobé rehabilitace. Všechny aktivity s klientem jsou v rámci case managementu koordinovány mezi pracovníky v sociálních službách a zaměstnanci v pracovních provozech tak, aby byla poskytnuta kvalitní podpora, péče a pro klienty zajištěna pracovní kariéra.

Historie podnikatelské myšlenky

Zakladatelé této organizace si byli vědomi, že pracovní příležitosti pro lidi s psychickým onemocněním se na pracovním trhu prakticky nevyskytují. Rozhodli se tedy, že začnou sami vytvářet pracovní příležitosti a budou se věnovat zaměstnávání a později sociálnímu podnikání. Propojili tak sociální a pracovní rehabilitaci v jeden přístupný celek, který se ukázal jako efektivní, rozvíjející svým lidským, odborným a ekonomickým rozměrem kompetence vážně psychicky nemocných lidí.

Organizace hledala především možnosti jak vytvořit i pro klienty důstojné, smysluplné a motivující pracovní příležitosti, které postupem času našla přes řemeslné dílny právě v gastronomických službách. Od 90. let provozovala malou kuchařskou dílnu, která dlouhou dobu zajišťovala stravování pouze pro zaměstnance a uživatele Fokusu Labe. Rozvoj a postupná změna přišla na počátku nového století zatím pouze v hlavách vedení Fokusu Labe, její realizace trvala celých 5 let a začala v roce 2006 schválením předloženého projektu INTEGRÁL, financovaného z prostředků SROP. Tehdy byly zprovozněny první cateringové služby a kavárna Fokus kafe Ústí nad Labem.

Od počátku vycházeli z toho, co jim samotným na gastronomickém trhu v Ústí nad Labem chybí, a na tom postavili svůj marketingový plán a podnikatelský záměr. Od počátku také věděli, že chtějí držet rovnováhu mezi ekonomickým a rehabilitačním přínosem, čehož se tato organizace drží dodnes.

Fokus Labe se chopil příležitosti a začal systematicky posilovat celkovou profesionalitu v oblasti výroby. Postupně v pronajatých prostorách vznikala vlastní výroba postavená na zdravém fresh jídle. Zeleninové, těstovinové, luštěninové saláty a domácí moučníky byl první sortiment, který rozjel jejich sociální podnikání. Občerstvení bylo dodáváno nejprve neziskové sféře, ale brzy se dostalo i na místní úřady a také k soukromým firmám a individuálním zákazníkům. Vznikla základní zákaznická síť.

Fokus Labe má ve svých stanovách zakotveno vytváření prostoru pro pracovní rehabilitaci a služby zaměstnávání. Principy sociálního podnikání jako takové ve stanovách nemá, přestože z větší míry odpovídají principům TESSEA. Pracovní rehabilitace, která provází i současné sociální podnikání, je nezbytným terapeutickým prostředkem k integraci lidí s duševním onemocněním do civilního života, k němuž pracovní kariéra nepochybně patří. Organizace za tímto účelem realizuje vlastní hospodářskou činnost.

Lidé

Organizace je řízena radou sdružení, v níž jsou zastoupeni vedle předsedkyně spolku vedoucí jednotlivých poboček, ředitelé sociálních služeb a pracovní rehabilitace a finanční manažer. Rada se zodpovídá valné hromadě, v níž jsou zastoupeni z 60 % uživatelé služeb. Dalším orgánem je kolegium uživatelů, které přináší podněty a připomínky ke službám a výrobním provozům.

Samotná oblast gastronomie je koordinována užším manažerským týmem, který tvoří předsedkyně spolku Lenka Krbcová Mašíňová, ředitel pracovní rehabilitace Martin Lán, vedoucí gastronomických služeb a finanční manažer, a širším gastronomickým týmem, který tvoří všichni zaměstnanci Dobrého Fokusu.

Celkem je ve Fokusu Labe zaměstnáno 75 lidí s duševním onemocněním a jiným zdravotním postižením. Z toho v gastronomických službách je zaměstnáno téměř 60 lidí s postižením, přičemž cca 70 % jsou osoby s duševním onemocněním okruhu psychóz a dalšími zaměstnanci jsou osoby s jiným druhem postižení – jedná se o lehčí fyzická či kombinovaná postižení. Jejich obvyklý úvazek je 0,5.

V kombinaci různých druhů postižení na pracovišti vidí management Fokusu výhodu, protože tito lidé se dokážou dobře doplňovat. Některé provozy začínají v brzkých ranních hodinách a lidé s duševním onemocněním kvůli často silné medikaci nemohou na těchto pozicích pracovat, zároveň nestabilita psychického stavu, která zapříčiňuje výpadky lidí s duševním onemocněním z práce, je při různorodosti lidí s postižením lépe zvládnutelná. Dalším důvodem pro odlišné složení týmu je to, že lidé s fyzickým postižením prožívají také své krize a těžké duševní onemocnění svých kolegů lépe chápou.

Pro management je důležité, aby byl pracovní tým fungujícím, dobrým kolektivem motivovaným dělat co nejlépe svou práci, což vyžaduje stálou pozornost a péči. Díky tomu jsou na všech pracovištích Dobrého Fokusu realizovány intervize a supervize a pravidelné porady se zaměstnanci jak s postižením, tak i bez něj.

Vážné duševní onemocnění, kterým nepochybně schizofrenie je, vyžaduje dlouhodobou přípravu člověka na práci v gastronomii. Od roku 2011 zavedl Fokus nové tréninkové gastronomické centrum, kde se soustředí jak na teoretické, tak i praktické vzdělávání všech budoucích zaměstnanců Dobrého Fokusu. Vzdělávání má jednotlivé bloky, jako např. proces rozvoje komunikace, práce v týmu, logistika provozu, řešení náročné situace se zákazníkem, jak zvládat svou „blbou“ náladu, hygiena, oblékání a úprava zevnějšku, bezpečnost, HACAP – hygienické předpisy, ovládání všech přístrojů a nástrojů v gastronomii, logistika pracovních postupů, receptury, technologické postupy a řadu dalších dovedností, které dají člověku potřebnou sebedůvěru a zvýší tak šanci pro úspěšný vstup klienta na pracoviště.

Absolvování vzdělávání je jednou z podmínek následného uzavření pracovní smlouvy a je přirozené, že připravenost klientů je velmi individuální a někdy je potřeba více času. Vzdělávací proces také pomáhá profilovat kariérní růst – stává se, že se klient teprve v rámci vzdělávání rozhodne, který obor ho vlastně zaujme.



Pro úspěšné sociální podnikání, ve kterém jsou zapojeni vážně duševně nemocní lidé, je nezbytné stabilně propojovat sociální služby se službami zaměstnanosti. Při zhoršení psychického stavu zaměstnance je mu neprodleně poskytnuta psychická a sociální podpora v takové míře, kterou si s klíčovým pracovníkem dohodne a na dobu nezbytně nutnou pro návrat zpět do zaměstnání. Jen tímto prostupným systémem zaměstnanec s postižením svoji práci zvládá bez dlouhodobých hospitalizací a ztráty pracovních, odborných, sociálních a psychologických kompetencí, které v práci získal.

Sociální podnikání v praxi

K rozvoji sociálního podnikání formou gastronomických služeb docházelo postupně, ale v roce 2006, kdy Fokus Labe získal i finanční podporu z evropského projektu, nastartoval proces budování gastronomických služeb, který pokračuje dodnes.

Ukázalo se, že s poskytováním kvalitních služeb roste počet zákazníků a že se tak mohou tyto pracovní programy i nadále rozvíjet, proškolovat nové uchazeče o zaměstnání z řad klientů a nechávat je vystupovat v rolích profesionálů, kteří svou práci umějí. Začalo se rozšiřovat portfolio nabízených služeb. Dnes Fokus catering umí nejen přichystat kvalitní občerstvení (vše vlastní výroba) a zrealizovat rautovou akci, ale na objednávku poskytnout i dovoz tzv. víkendového pečení, přichystat business lunch nebo coffee break, zajistit firemní, rodinné či dětské party.

Postupně Fokus catering a další gastronomické služby sjednotily i svůj vizuál, nyní soustředěný pod jeden název: „Dobrý Fokus“. Ten v současné době zprovozňuje i nový gastronomický webový portál, který bude logisticky sjednocovat všechny nabízené služby a provozovny.

Od počátku až dosud organizace udržela fungování všech provozoven, které otevřela. Pro Fokus Labe je důležité si neustále hlídat kvalitu a nezapadat ani v rozšiřování služeb. Asi před necelým rokem (a v souvislosti s vytvořením jednoho z provozů při nedávných povodních) si Fokus Labe zařídil modernější a lépe vybavenou kuchyň, která odpovídá moderním standardům a všem náročným hygienickým požadavkům.

Se svými zákazníky Fokus Labe komunikuje denně, např. také prostřednictvím facebooku. V nejbližší budoucnosti bude hlavním komunikátorem právě nový webový portál Dobrý Fokus. Marketing gastronomických služeb se snaží Fokus Labe sjednocovat tak, aby si každý návštěvník mohl dát na prozovech stejně dobrou kávu, ochutnat stejně dobré domácí moučníky a měl výběr z podobného sortimentu salátů a dalších jídel. Každý vedoucí si však charakter „svého“ provozu částečně zachovává.



Peníze, peníze..

Organizace si je vědoma toho, že nelze fungovat pouze “z projektů a dotací” a snaží se o co nejvyšší stupeň soběstačnosti. Finanční podporu získává také od úřadu práce formou příspěvků podle § 78 zákona o zaměstnanosti. Podnikatelskou či jinou investiční půjčku zatím Fokus přímo na tyto služby nečerpal. Vzal si však půjčku na dům, ve kterém zajišťuje sociální služby.

Investice hradí z projektů nebo z vlastní ekonomické činnosti. Zaměstnanci mají mzdy nad minimální úrovní a motivováni jsou i formou osobních příplatků. Na svou mzdu si většina z nich „vydělá“.

Každoročně organizace vytváří plán činnosti pro každý provoz, který je následně schvalován radou sdružení. Výsledky hospodaření i rozvojové aktivity jsou pak rovněž schvalovány valnou hromadou.

Jak spolupracují

Příklad dobré praxe ve Fokusu Labe je pozitivně vnímán místní samosprávou, na krajské i celostátní úrovni. Je dobré, že zaměstnanci Magistrátu města Ústí n.L., i třeba Krajského úřadu Ústeckého kraje jsou jeho zákazníky a odběrateli. S úřadem práce udržuje dlouhodobou a korektní spolupráci.

Mezi odběratele služeb Fokusu patří dnes stovky individuálních zákazníků, instituce, úřady a soukromé firmy. Fokus Labe poskytuje podnikům možnost náhradního plnění. Tento fakt však pro podniky není primární impuls ke spolupráci, ale je to spíše bonus navíc. Zákazníky zajímá hlavně kvalita poskytované služby.

V rámci odběratelských dodávek ovoce a zeleniny nutné pro výrobu preferuje i dodavatele z řad místních soukromých zemědělců. Jedna z kaváren Fokusu Labe spolupracuje s regionálním dodavatelem ovoce a zeleniny, který zde má své distribuční místo a rovněž dodává Fokusu některé suroviny. Organizace spolupracuje velice úzce s CF sociální firmou s.r.o., kterou spoluzaložila a pomohla jí s rozjezdem jejího podnikání v oblasti péče o zeleň.



Fokus Labe je lídrem komunitního plánování v obci v oblasti služeb pro duševně nemocné a jedním z hlavních zaměstnavatelů lidí s duševním onemocněním v regionu. S ostatními organizacemi v ČR spolupracuje v rámci federální Rady Fokusů při tvorbě a konzultaci společných strategií v oblasti psychiatrie. V rámci odborných školení a vzdělávání v samotné gastronomii spolupracuje s Pražským kulinářským institutem, kam se jezdí vzdělávat jak vedoucí provozů, tak i zaměstnanci se znevýhodněním.

Úskalí, rizika

Velkým úskalím pro jejich podnikání bylo a je nepříznivý pohled hygieny na tuto činnost v Ústí nad Labem a jejich opakované kontroly, které jsou podle nich častější než jinde.

Vedení dbá na to, aby se vzrůstající kvantitou nedocházelo ke snižování kvality, a doporučuje novým sociálním podnikům kvalitu služeb neustále střežit a opatrovat, protože jeden negativní problém může zničit celé podnikání.

Pro podnikání v gastro službách je třeba získat profesionální, kvalitní kuchaře, kterých je na trhu jako šafránu, pro provoz v sociálním podnikání musejí mít patřičnou míru nápaditosti a kreativity a také by měli být motivováni v podobném provozu pracovat. Jsou to přitom z hlediska podnikatelského záměru důležití aktéři.



A čtvrtým úskalím je nezbytnost být mostem pro zaměstnance s postižením mezi jeho karié-
ním rozvojem, tj. zaměstnáním a psychickou a sociální podporou v době jeho psychické
nepohody nebo zhoršení zdravotního stavu v práci. Toto přemostění je třeba dělat včas a ne
více, než je potřeba.

Očekávání do budoucna

Fokus Labe a lidé, kteří v něm pracují, kromě práce vytvářejí i silné lidské společenství. Síla
neviditelného společenství má uzdravný efekt. Lidé chodí do práce rádi, zažívají vzestup
svého sebevědomí a seberealizují se. Jsou stále překvapováni tím, co lidé s duševním
onemocněním dokáží a jaké mají kompetence. Když začínali, tak na každém provozu měli
dva až tři profesionály, dnes je na každém provozu pouze jeden profesionál, zaměstnanci
se znevýhodněním jsou zástupci vedoucího provozu a jednu z provozoven dokonce takový
člověk sám s podporou profesionála vede.

Fokus Labe vymyslel a ustavil důstojnou a rehabilitačně velmi efektivní práci, kdy lidé s duševním onemocněním jsou denně v kontaktu s lidmi, musí komunikovat, řešit sociální situace a pobývat ve společenství ostatních. Práce má obrovský potenciál úzdravy. Zároveň, a to na počátku jejich podnikání nedohlédli, má sociální podnikání v gastronomii velký destigmatizační efekt.

Věří, že jdou a půjdou správnou cestou. Budou dále rozvíjet gastronomii, dělat pro občany města dobré kulturní a gastronomické akce a budou se dále učit u těch nejlepších v Pražském kulinářském institutu.

Stejně tak čeká Fokus Labe rozvoj sociálního podnikání v nově vznikajícím Zeleném Fokusu, který převezme a bude rozvíjet všechny programy v oblasti zeleně, zahradničení, drobných řemeslných oprav apod.

Doporučení pro následovníky

- Hlídat si a udržovat kvalitu svých výrobků a služeb, i když roste kvantita výroby.
- Hlídat si hygienu a vše, co s ní souvisí.
- Dávat pozor na rovnováhu sociálních a ekonomických činností, aby ekonomické hledisko nepřevážilo nad sociálním či opačně.
- Klást velký důraz při zavádění nových výrobků a služeb na informovanost svých zaměstnanců a na provázanost přípravy uživatelů v sociálních službách s ekonomickým fungováním.
- Věnovat patřičnou pozornost vzdělávání zaměstnanců s postižením.
- Mít dobré vize a být kreativní, nebát se spojení ekonomického přemýšlení, prosté matematiky, sociálního rozměru a své intuice.
- Být citlivý vůči zaměstnancům s postižením, kteří nechtějí být stigmatizováni sociálním podnikáním.
- Řídit tyto aktivity a zajistit stabilitu pro sociální i ekonomickou činnost.



3.2.3. Modrý domeček

Název podniku:
Modrý domeček (kavárna)

Zřizovatel:
občanské sdružení Náruč

Rok založení: 2007

Sídlo: Řevnice

Předmět podnikání:
kavárna, catering

Tržby: za rok 2012: 1 968 667 Kč
2013: 1 735 762 Kč
2014: 2 401 446 Kč

Počet zaměstnanců v roce 2014: 40, z toho počet znevýhodněných zaměstnanců SP v roce 2014: 24



www.os-naruc.cz

Sociální podnik Modrý domeček byl zřízen v rámci občanského sdružení Náruč působící v regionu Dolní Berounka od roku 2000. Náruč vznikla jako nezisková poradenská organizace pro rodiny s dětmi s různým druhem postižení. Záměrem zakladatelů bylo poskytování poradenství v oblasti vyhledávání vhodného vzdělávání, sociálních služeb a budoucího pracovního uplatnění pro postižené děti a mládež. V roce 2003 Náruč zřídila projekt denního stacionáře v Dobřichovicích. Snahou organizace byla již od počátku podpora vzdělávání, pracovního uplatnění a samostatného života lidí s postižením.

K naplnění těchto cílů se Náruč rozhodla otevřít sociální podnik, kde by lidem se specifickými potřebami nabídla pracovní příležitost, a tím jim dala možnost seberozvoje a zapojení do společnosti. Tímto podnikem se stal Modrý domeček. Nabízí službu sociální rehabilitace a chráněná pracovní místa v úklidových a žehlicích službách, nejvíce se však soustřeďuje na provoz kavárny.

V roce 2005 město Řevnice vypsaloby výběrové řízení na využití domu na náměstí Krále Jiřího z Poděbrad. Projekt Modrého domečku byl úspěšně obhájen na zasedání rady města a Náruč získala tento objekt na dvacet let do pronájmu za symbolické nájemné. Celý dům prošel rozsáhlou rekonstrukcí a byl slavnostně otevřen v září 2007. Náruč reagovala na požadavek města, kde chybělo příjemné místo k vzájemnému setkávání, a zároveň se snažila uspokojit potřebu svých klientů nalézt pracovní uplatnění a zařadit se do společnosti. Proto v Modrém domečku vznikla kavárna – místo pro vzájemné setkávání, integraci a realizaci. Možnost získat zde pracovní zkušenosti a návyky mají lidé s duševním onemocněním a s mentálním i fyzickým postižením.

V kavárně Modrý domeček je kladen důraz na to, aby jídla byla zdravá a připravovala se z čerstvých a kvalitních surovin. Oblíbené jsou zeleninové saláty a polévky, zákazníci si ale mohou pochutnat i na koláčích a dezertech. V kavárně je dětský koutek, a tak je oblí-

beným místem i pro maminky s dětmi. Modrý domeček tak naplňuje smysl svého vzniku – vzájemné setkávání a obohacování.

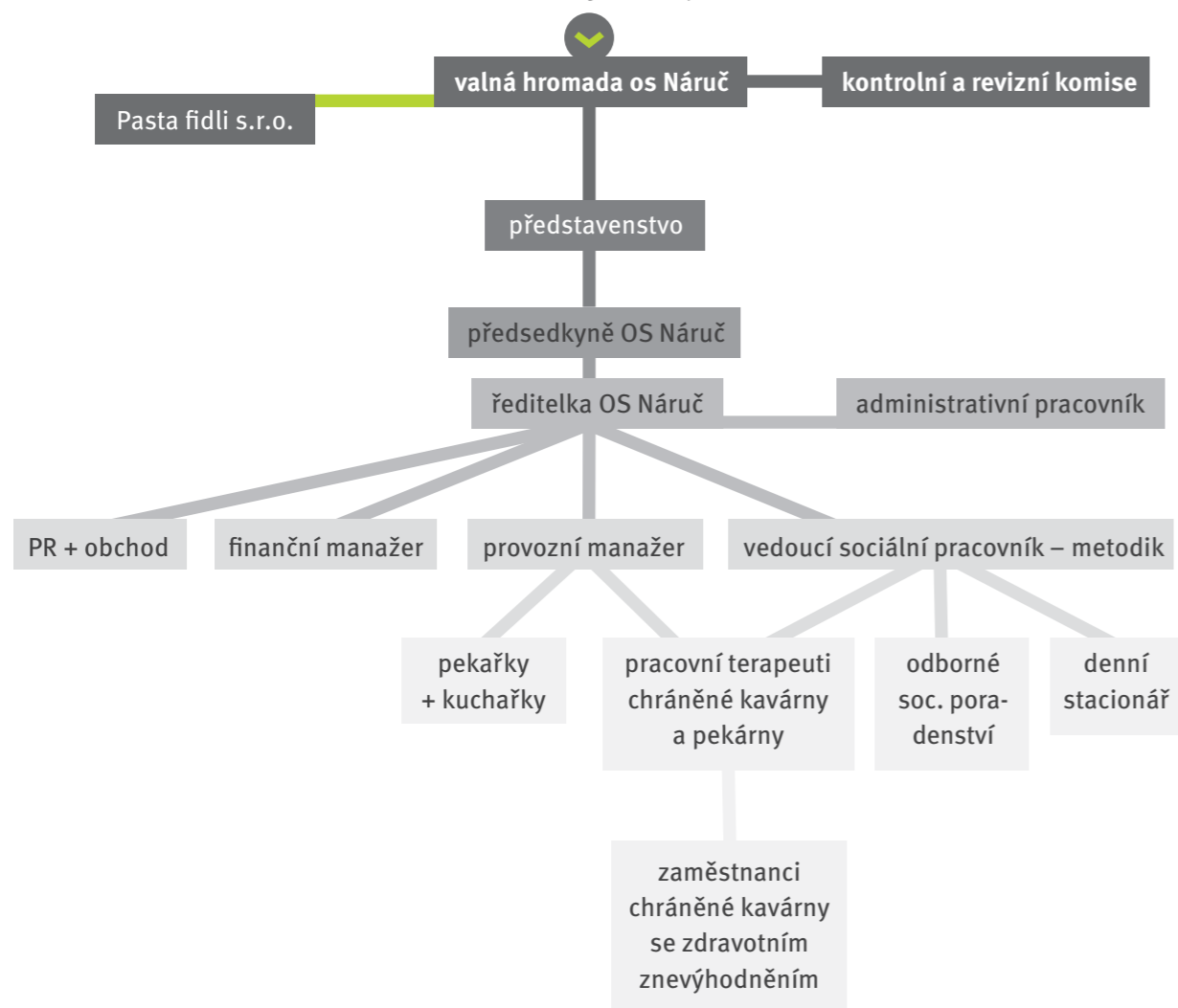
Náruč založila ještě jeden sociální podnik. Je jím výroba čerstvých těstovin Pasta fidli, která má právní formu s.r.o. a je stoprocentně vlastněná sdružením. Jedná se o podnikání, které je postaveno více na komerční bázi, s větším důrazem na finanční řízení a marketing a jeho rozjezd financuje Pasta fidli z úvěru. Podnik zaměstnává jinou cílovou skupinu znevýhodněných zaměstnanců, a to osoby s tělesným postižením, které jsou fyzicky zdatnější, vydrží vyšší pracovní tempo a jsou schopny samy udržet vysokou kvalitu těstovin. Zaměstnávání osob s mentálním postižením není v tomto typu provozu možné.

Principy sociálního podnikání má Náruč popsány v rozhodnutí valné hromady. Nemá je zakotvené ve stanovách. Je to dáno tím, že začali se sociálním podnikáním dříve, než byly vypsané výzvy na založení sociálního podniku, kde to bylo požadováno. Etické kodexy má Náruč dva – etický kodex sociální služby a etická pravidla.

Stávající organizační struktura

NÁRUČ, spolek

ke dni 15. 12. 2014



Lidé

Jak již bylo uvedeno výše, Modrý domeček je v organizační struktuře spolku Náruč vyčleněným střediskem. Hlavní podíl na řízení Modrého domečku má ředitelka Náruče Zuzana Dudáková. Chod kavárny má na starosti provozní manažerka, která vede profesionálního kuchaře a pekařky, pracovní terapeutu a zaměstnance se zdravotním postižením řídí vedoucí sociálních služeb.

Na každé směně pracuje 6 zaměstnanců, z toho 2 osoby bez znevýhodnění (kuchař a pracovní terapeut) a 4 osoby se zdravotním postižením (číšník, pomocný kuchař, barista, umývač nádobí). Pracovní terapeut v době podávání obědů koordinuje fungování kuchyně a kavárny (tzv. placu), inkasuje a zadává vše do počítače. Tento údaj je však třeba vztáhnout k celkové velikosti kavárny, která má 44 míst k sezení uvnitř a 24 míst na zahrádce.



Zaměstnanci mohou v pracovních pozicích povyšovat a přecházet z jedné pozice do druhé, z umývače nádobí se může stát barista. To jim dává nejen možnost vyzkoušet si více pracovních míst a rozšířit škálu získávaných dovedností, ale představuje to i důležitou motivaci a možnost pracovního i osobního růstu. Terapeut poskytuje zaměstnancům nejen podporu při zvládnání pracovních činností, ale vede je i k získávání sociálních dovedností a co možná největší samostatnosti. Snahou je, aby se zaměstnanci byli schopni uplatnit na běžném trhu práce.

Každé pondělí je kavárna zavřena a probíhají pracovní schůzky, provozní plánování a rozvrhy směn. Jednou za měsíc se všichni scházejí na tzv. „celodomečkovou“ poradou, kde je probírána pracovní úspěšnost zaměstnanců i tržní úspěšnost podniku. Zaměstnanci jsou vedeni k tomu, aby vyjadřovali své názory ohledně fungování kavárny, jejího provozu i svých výkonů. Tyto pracovní schůzky nemají jen praktický účel, ale slouží i k rozví-

jení zaměstnanců v komunikačních dovednostech, ve schopnosti přemýšlení a uvažování. Učí se přitom pracovat s informacemi a jsou vedeni k tomu, aby je byli schopni zpracovávat. Je v nich podporována schopnost samostatného rozhodování i rozhodování v rámci skupiny (např. o designu nového pracovního trika a zástěry). V rámci sociální rehabilitace probíhají nejen pracovní nácviky, ale i vzdělávání, které vedou terapeuti. Zaměstnanci mají možnost absolvovat právní minimum, kde se dozvídají například informace o sociálních dávkách, komunikační kurzy, kde se učí jak komunikovat se zákazníky i se sebou navzájem a mohou se účastnit i kuchařského a baristického kurzu.

Manažerský tým je tvořen ředitelem, finančním manažerem, provozním manažerem, marketing/PR manažerem a vedoucím sociálních služeb.

Cílovou skupinou znevýhodněných osob, které pracují v Modrém domečku, jsou lidé s mentálním postižením a duševním onemocněním. V kavárně pracují dvě třetiny zaměstnanců s duševním onemocněním a třetina zaměstnanců s mentálním postižením, v pekárně pouze zaměstnanci s mentálním postižením. Důvodem pro toto rozložení cílových skupin je charakter a složitost práce. V kavárně je zaměstnáno více osob s duševním onemocněním z toho důvodu, že se jedná o složitou práci s důrazem na výkon. V pekárně se jedná o opakující se práci v klidném prostředí, která je vhodná pro lidi s mentálním postižením. Celkový počet zaměstnanců je 40, z toho OZP 24. Přepočtené úvazky OZP 10,88, zdravých zaměstnanců 9,18.

Přijímání a průběžná podpora zaměstnancům

Proces výběru a zapracování osob se znevýhodněním má Modrý domeček propracovaný. Pokud nikdy nepracoval, musí budoucí zaměstnanec projít tréninkem pracovních dovedností. Ten mu je poskytován v rámci sociální rehabilitace. Pokud má pracovní zkušenosti, může si ještě před oficiálním nástupem do zaměstnání vyzkoušet nové prostředí a pracovní činnosti v rámci tří pracovních směn. Před nástupem je zjišťována jeho motivace a cíle v práci. V době po nástupu si udělá kolečko – začne jako umývač nádobí a pomocník, pak si vyzkouší číšníka a nakonec buď baristu, nebo pomocného kuchaře. První tři měsíce probíhají nácviky, které s nimi provádí 2x týdně jejich terapeut. Zaměstnancům je poskytována velká podpora.

Každý znevýhodněný zaměstnanec má svého patrona, který plní funkci mentora. Mentoři jsou podporováni pravidelnou týmovou supervizí. Pondělky jsou vyhrazené na provozní porady, kde se hodnotí práce a řeší provozní záležitosti. Zaměstnanci jsou vedeni k tomu, aby potřebné věci řešili v tomto vyhrazeném čase a ne průběžně, což vede k úspoře času. Jednou za měsíc se koná individuální schůzka, o kterou ale v případě potřeby může požádat zaměstnanec kdykoliv. Problémy jsou řešeny průběžně.

Zapojování a rozhodování zaměstnanců

Zaměstnanci se setkávají jednou za měsíc na krátké poradě, kde je vedení seznámí s ekonomickými výsledky a změnami. V poslední době se ekonomická situace Modrého domečku lepší a zaměstnanci jsou moc rádi. Diskutují o důvodech změn (např. pečou lepší koláče, jsou méně nemocní...). Domlouvají se taky o tom, zda dají část vydělaných peněz na nové zástěry, nebo si z toho zaplatí oběd na teambuildingu. Nedávno přistoupili k tomu, že vyhlásí nejlepšího zaměstnance měsíce, a tato pochvala přede všemi působí velmi motivačně. Co se týče zapojení znevýhodněných zaměstnanců do rozhodování, vedení se na ně obrací s vpožadavky, které jsou proveditelné a opravdu se pak stanou. Vybrali si tak nová trička. V poslední době hodně diskutují o tom jak komunikovat navenek to, že v kavárně pracují znevýhodnění lidé. Mají zájem, aby se to vědělo, protože na ně pak bude vyvíjen menší tlak. Diskutují o tomto citlivém tématu otevřeně a přišli už s hezkým a vtipným návrhem. Komunikační strategie se bude jmenovat Zpomal s námi.

Vzdělávání

Vzdělávání zaměstnanců dělají terapeuti Modrého domečku, kteří jsou i lektory. Opakovaně se dělají kurzy na osobní čistotu a způsob oblékání, protože tyto cílové skupiny si to málo uvědomují a pro provoz v kavárně je to důležité (pravidelně se mýt, nenosit kraťasy, nosit ponožky...). Mezi další kurzy patří komunikace, právní minimum a základy angličtiny pro zákazníky. Baristická školení dělají přímo v jejich kavárně a platí to ze svých tržeb. Jezdit na tato školení jinam se neosvědčilo, protože nácviky je třeba provádět na stejném kávovaru a se stejným nádobím.

Způsob práce se zaměstnanci s mentálním postižením

Při zaměstnávání osob s mentálním postižením je důležité vědět, jak fungují v práci. Na začátku obvykle dojde k velkému pokroku, když ale zjistí, že se vše opakuje, ubývá jim motivace a výkon klesá. Na druhou stranu jim ale stereotyp vyhovuje, protože to už umí a rozumí tomu. Při tlaku jsou úzkostní a jejich fungování se zhoršuje. V kavárně jsou ale pořád nějaké změny, a když se jim nedaří přizpůsobovat se, jsou z toho nervózní. V podstatě potřebují stálý dohled, např. je třeba kontrolovat čistotu oblečení. V praxi je třeba postupovat velmi individuálně a hledat ke každému vhodný přístup.

Při zaměstnávání lidí s mentálním postižením je třeba počítat i s jejich rodinou, protože její vliv je obrovský.

Rodiče mívají někdy při nástupu svého dítěte do zaměstnání přehnaná očekávání, která nelze splnit. Jejich přístup také bývá ochranný. Často to bývá s rodiči složitější než se zaměstnanci. Zakladatelé sociálního podniku by si taky měli při výběru cílové skupiny uvědomit, že lidé s mentálním postižením vlivem věku rychleji ztrácejí některé nabyté dovednosti.

Vhodné typy činností pro mentálně postižené zaměstnance

V Modrém domečku nedávno založili vlastní pekárnu a k tomuto rozhodnutí je vedlo to, že potřebovali najít pro část svých zaměstnanců s mentálním postižením jiný typ činnosti. Práce v pekárně je vhodná pro ty z nich, kteří nevládají složitější práci, mají problém s dodržováním kvality servisu pro zákazníky kavárny a potřebují nižší pracovní tempo. V pekárně mají stabilitu, pomalejší tempo a podávají lepší výkon. Kavárna je vhodná pro osoby s lehčím mentálním postižením, které již mají pracovní zkušenost a jsou odolnější.

Pro osoby s mentálním postižením je vhodná také práce v úklidu, na zahradě a v přírodě. Nehodí se pro ně komplikovanější technologie, výroba na složitých strojích ani těžká fyzická práce, protože nebývají v dobré fyzické kondici. Vyhovuje jim jednodušší a pomalejší práce.



Zaměstnávání osob s duševním onemocněním

Zaměstnanců s duševním onemocněním se týká řada výše uvedených zkušeností. Jsou méně stabilní, špatně reagují na tlak v práci, bývají pomalejší a kvalita jejich práce kolísá – záleží na tom, jaký mají den. Pocit jisté práce a trvalejší podpory v ní jim ale dodává stabilitu. V praxi ale opět záleží na konkrétních lidech, je to individuální a nejde to zobecnit. Modrý domeček zaměstnává lidi, kteří již prošli tréninkovou kavárnou a mají pracovní zkušenosti.

Kombinace cílových skupin

Kombinace zaměstnanců z cílových skupin lidí s duševním onemocněním a mentálním postižením se Modrému domečku velmi osvědčila. Je třeba mít kvalitní terapeutky a manažery, kteří se snaží o vyvážený a spravedlivý přístup k oběma skupinám. Modrý domeček uvažuje o rozšíření cílových skupin o lidi s tělesným postižením, protože větší pestrost potáhne kolektiv dopředu. Můžou si toto rozšíření dovolit, protože už mají zkušenosti a jistotu, což není případ začínajících sociálních podniků.

Jak spolupracují

Jednou ze silných stránek Modrého domečku je místní spolupráce. S městským úřadem v Řevnicích mají dobré vztahy. Mezi konkrétní způsoby podpory patří například inzerce zdarma nebo přednostní vyřizování žádostí a bezplatný zábor pozemků. Dále také spolupracují s Městským kulturním střediskem a místní Základní uměleckou školou. Výborné vztahy mají s Úřadem práce Praha – Západ.

Modrý domeček má velký okruh podporovatelů a zákazníků. Jedná se o malé městečko, kde se všichni znají, takže to, co lidé potřebují a co si o činnosti kavárny myslí, si Modrý domeček zjišťuje prostřednictvím neformálních rozhovorů. Pořádá ve spolupráci s matkami s dětmi, seniory i místními spolky různé akce, jako jsou výstavy obrazů a fotografií nebo besedy. Jednou za tři měsíce pořádají pro maminky s dětmi besedu a dílničku pro děti. Mezi pravidelně pořádané akce, které se staly již místní tradicí, patří masopust, každoroční řevnická „Rybofka“ nebo maškarní ples. Na základě místní poptávky rozšířili sortiment kavárny

o bezlepkové potraviny a začínají nabízet nyní módní raw food. Co se týče využívání místních zdrojů, snaží se nakupovat místní zeleninu. Líbila by se jim vlastní zahrada, aby mohli mít vlastní brambory a cibuli, ale jedná se o sezónní činnost a neměli by pro lidi jinou práci mimo sezónu. V Modrém domečku pracují místní lidé z Řevnic a okolí a třetina jich dojíždí z Prahy. Dům je vytápěn geotermálními vrty a v kavárně se přitápí dřevem v krbu. Klasicky třídí odpad, biologický odpad odvázejí do místního statku.



Úskalí, rizika

- velká nemocnost a nestabilita zaměstnanců
- potřeba neustálého obměňování a atraktivity sortimentu v gastro oboru
- nejistota tržeb, protože není nikdy jisté, jak budou chodit zákazníci
- neustálé sledování objemu výroby – zákazníci mají zájem o obědy, ale nikdy se neví, jak to dopadne
- při růstu cen vstupů (např. energie, potraviny...) hrozí úbytek zákazníků
- riziko konkurence – zatím jim ale nic nehrozí, naopak přetáhli zákazníky z jiných hospod

Vztah sociálního podnikání a sociálních služeb

Modrý domeček, který je poskytovatelem sociálních služeb, je doporučuje od sociálního podnikání striktně oddělit, a to z mnoha důvodů. V sociálních službách si klient vše sám řídí a je maximálně podporován, kdežto v zaměstnání je to naopak a musí dělat to, co je potřeba. V Modrém domečku tyto dva režimy formálně a časově oddělili. Každé pondělí, když mají zavřeno, fungují v režimu sociálních služeb, tj. probíhá sociální rehabilitace a sociální poradenství, při němž řeší klienti svůj osobní život a problémy s bydlením, penězi nebo partnery. Při pracovních poradách fungují jako zaměstnanci. Problémem je ale to, že je v obou režimech vedou stejní lidé.



Očekávání do budoucna

Náruč plánuje kavárnu oddělit od sociálních služeb i právně do samostatné organizace, a to při transformaci podle nového občanského zákoníku. Považují to za více transparentní řešení a bude to pro ně mít i jeden praktický dopad. Nyní je pro ně obtížné udržet podíl 50 % zaměstnaných osob se zdravotním postižením a v nové organizaci to bude bez problémů.

Kde by chtěli být za 3 roky?

Modrý domeček chce více rozjet gastro výrobu a distribuci studeného občerstvení směrem k zákazníkům a potřebuje pro to získat nové prostory. Do 3 let plánuje zrekonstruovat starou budovu nádraží, kterou zakoupila jejich s.r.o. Náruč od města Řevnice.

Doporučení pro následovníky

- ! - dobře si vše předem rozmyslet
- zpracovat kvalitně analýzu poptávky
- dobře si vybrat cílovou skupinu
- uvědomit si kapacity osob s mentálním postižením (pokud je chce někdo zaměstnávat)
- začít podnikat s profesionálem z oboru



4. Doporučení

1

Zjistěte si, co jsou lidi se znevýhodněním, které chcete zaměstnat, schopni dělat a podle toho vyberte váš podnikatelský záměr.



2

Hledejte ve vašem okolí, co tam schází (tzv. díru na trhu). Zjistěte si, zda o to bude zájem, dobře si to naplánujte v podnikatelském plánu a to pak dělejte.



3

Nevažte se na jednu cílovou skupinu, ale kombinujte je. Časem zjistíte, že je důležitější, zda jsou zaměstnanci motivovaní a chtějí pracovat, než to jaký mají druh postižení.



4

Oddělte sociální podnikání od sociálních služeb, protože každá tato činnost má jiný charakter a jiný způsob fungování. Toto oddělení by mělo být prostorové, organizační i finanční. Vaši zaměstnanci se znevýhodněním by měli mít jasno v tom, kdy jsou v práci a kdy v režimu sociální služby.



5

Uvědomte si, že hlavním motorem vašeho byznysu budou vždy zaměstnanci bez postižení a osoby s mentálním postižením a duševním onemocněním se k tomuto jádru budou připojovat.



6

Využijte na začátku podnikání zkušeností profesionála z oboru. Může být i vaším konzultantem, nemusí se jednat o kmenového zaměstnance. Tento člověk by měl mít sociální cítění a schopnost jednat s vašimi zaměstnanci s postižením.



7

Pořád počítejte, na začátku, než se pustíte do podnikání, a taky pravidelně v jeho průběhu. Hlídejte si zejména toky peněz a způsob kalkulace nákladů. Se získanými údaji aktivně pracujte a berte je v úvahu při rozhodování. Pokud to neumíte vy, najděte si do týmu někoho, kdo to umí.



8

Rozšiřujte své činnosti, přizpůsobujte nabídku zákazníkům a vytvářejte portfolio služeb. Dělejte to ale postupně a s rozmyslem, protože je to náročné na řízení.



9

Budte vytrvalí a odvážní.



10

Pokud vás to nebaví už nyní, ani se do podnikání nepouštějte :-).





5. Závěr

Zkušenosti, které jsme zde uvedli, jsou ze života a v doporučeních jsme shrnuli to, co se v případových studiích opakuje. Počítejte ale s tím, že každý sociální podnik je jedinečný – má svou vlastní historii, působí v jiném místním prostředí, má své vlastní spolupracující organizace a každý jeho zaměstnanec je originál. Největší stopu ale v sociálním podniku zanechá ten, kdo se rozhodne vzít to na svá bedra a spojit se sociálním podnikem svůj osud.

Pamatujte na to, že v sociálním podnikání nejsou vaší hlavní cílovou skupinou zaměstnanci se znevýhodněním, i když to děláte hlavně kvůli nim, ale zákazníci, kteří si kupují vaše výrobky a služby. Snažte se na své podnikání dívat jejich očima, protože bez nich nepřežijete. Z jejich pohledu má být kvalita toho, co děláte, srovnatelná s běžnými podniky a společenský prospěch je přidanou hodnotou navíc, která vás odlišuje od konkurence.

Pustit se do sociálního podnikání vyžaduje odvahu, ale ne bezhlavou. Vše si dobře promyslete, připravte a spočítejte. Poslouchejte kritické hlasy a neberte je na lehkou váhu. Příprava se vám vyplatí, i když pak bude v reálu hodně věcí jinak.

Přejeme vám hodně štěstí v sociálním podnikání.

PODNIKEJTE POMALU ZKUŠENOSTI SOCIÁLNÍCH PODNIKŮ SE ZAMĚSTNÁVÁNÍM OSOB S MENTÁLNÍM POSTIŽENÍM A DUŠEVNÍM ONEMOCNĚNÍM

Text zpracovaly: PhDr. Ing. Petra Francová, Mgr. Gabriela Kurková

Grafické zpracování: Táňa Niklová Kynclová

Fotografie: z fotoarchivů sociálních podniků a grafičky

Vydala: P3 - People, Planet, Profit, o.p.s.

Malátova 659/16, Praha 5 - Smíchov, 150 00

Praha 2015





P3 - People, Planet, Profit, o.p.s.

- prosazuje a podporuje sociální podnikání v ČR
- koordinuje Tematickou síť pro sociální ekonomiku TESSEA
- poskytuje konzultace, pořádá semináře a workshopy
- administruje www.ceske-socialni-podnikani.cz, největší zdroj informací o sociálním podnikání v ČR
- v centru pozornosti organizace stojí sociální podnikání, její záběr je ale širší

Služby organizace P3 - People, Planet, Profit jsou určeny zejména široké veřejnosti, veřejné správě a jí zřízovaným organizacím, vysokým školám a vědeckým a výzkumným institucím, nestátním neziskovým organizacím, komerčním subjektům a stávajícím i potenciálním sociálním podnikům a sociálním podnikatelům.



Co je TESSEA?

- Tematická síť pro sociální ekonomiku
- názorová platforma sdružující jednotlivce, podnikatele, nestátní neziskové organizace, vysoké školy a další instituce, které spojuje společný zájem – prosazovat sociální ekonomiku a sociální podnikání do povědomí laické i odborné veřejnosti
- podporuje vznik nástrojů a infrastruktury pro rozvoj sociální ekonomiky
- vznikla v roce 2009 v rámci projektu Tematická síť pro rozvoj sociální ekonomiky
- navazuje na činnost Národní tematické sítě pro sociální ekonomiku, která fungovala v rámci programu Equal, a na expertní skupinu NESEA

Činnost TESSEA koordinuje P3 - People, Planet, Profit, o.p.s., přes níž se lze do sítě bezplatně přihlásit.

P3 - People, Planet, Profit, o.p.s.

Malátova 659/16, Praha 5 - Smíchov, 150 00

E-mail: info@p-p-p.cz

www.p-p-p.cz

www.ceske-socialni-podnikani.cz

Praha 2015