

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE

FAKULTA HUMANITNÍCH STUDIÍ

Studia občanské společnosti

Bc. Jitka Čechová

Lokální princip sociálních podniků zblízka

Diplomová práce

Vedoucí práce: Mgr. Bc. Eliška Hudcová, Ph.D.

Praha 2021

Prohlašuji, že jsem tuto diplomovou práci vypracovala samostatně a s použitím pramenů a literatury řádně citovaných a uvedených v seznamu literatury. Práci jsem nevyužila k získání jiného nebo stejného titulu.

Souhlasím s tím, že tato diplomová práce může být zveřejněna v elektronické knihovně FHS UK a může být využita i jako studijní text v plné verzi nebo její části.

Toto prohlášení a souhlas budou signovány vlastnoručním podpisem.

Poděkování:

Děkuji Elišce Hudcové za odborné vedení diplomové práce, laskavý a vstřícný přístup, cenná doporučení a rady, které mi v průběhu psaní poskytovala.

Děkuji Zuzaně Dudákové, Andree Šváchové, Pavle Teplé, Jakubu Janyškovi a Samuelu Bachmannovi za inspirativní rozhovory.

1	Úvod	1
1.1	<i>Vymezení předmětu zkoumání a cíl práce.....</i>	<i>1</i>
1.2	<i>Struktura práce</i>	<i>2</i>
2	Sociální ekonomika jako součást organizované občanské společnosti.....	4
3	Definování sociální ekonomiky	6
4	Sociální podnik a jeho definování, principy a indikátory	12
4.1	<i>Východiska EMES definice</i>	<i>13</i>
4.2	<i>Tři sady indikátorů pro tři dimenze sociálního podniku.....</i>	<i>15</i>
4.3	<i>Historické východisko pro rozvoj sociální ekonomiky v České republice</i>	<i>17</i>
4.4	<i>Modely českých sociálních podniků.....</i>	<i>18</i>
4.5	<i>Definování sociálního podniku dle TESSEA.....</i>	<i>19</i>
4.6	<i>Porovnání principů sociálního podniku TESSEA a EMES.....</i>	<i>20</i>
4.7	<i>Sada indikátorů pro měření místního principu sociálního podniku podle TESSEA.....</i>	<i>21</i>
4.8	<i>Identifikátor lokálního principu Výzvy 129 Podpora sociálního podnikání.....</i>	<i>24</i>
4.9	<i>Šetření naplňování principů sociálního podniku MPSV se zaměřením na lokální princip</i>	<i>25</i>
4.9.1	<i>Představení šetření.....</i>	<i>25</i>
4.9.2	<i>Identifikátor sociálního podniku v šetření MPSV</i>	<i>26</i>
4.9.3	<i>Výstupy výzkumu</i>	<i>27</i>
5	Koncept lokalizace	28
5.1	<i>Globalizace jako protiklad lokalizace?</i>	<i>28</i>
5.2	<i>Definování lokalizace a dimenze lokalizace</i>	<i>29</i>
5.3	<i>Pár postřehů k lokalizaci aneb hledání rovnováhy</i>	<i>31</i>
6	Metodologická část	32
6.1	<i>Cíl výzkumu a výzkumné otázky</i>	<i>32</i>

6.2	<i>Výzkumný design</i>	33
6.3	<i>Vymezení případu</i>	33
6.4	<i>Analýza dat</i>	35
6.5	<i>Etika výzkumu</i>	35
7	Empirická část	36
7.1	<i>Charakteristika vybraných případů</i>	37
7.2	<i>Postup při vedení a zpracování rozhovoru</i>	39
7.2.1	Podmínky rozhovoru	39
7.2.2	Zpracování rozhovoru	39
7.3	<i>Kvalitativní metoda šetření naplňování lokálního principu sociálních podniků</i>	40
7.3.1	Uspokojování přednostně místních potřeb a využívání přednostně místních zdrojů	41
7.3.2	Přednostní využívání místních zdrojů – zaměstnávání místních obyvatel.....	44
7.3.3	Přednostní využívání místních zdrojů – místní dodavatelé.....	45
7.3.4	Zapojení důležitých aktérů do činnosti sociálního podniku.....	49
7.3.5	Podpora smyslu pro sociální a environmentální zodpovědnost na místní úrovni	54
7.3.6	Dimenze lokalizace	58
7.4	<i>Analýza</i>	60
7.5	<i>Závěr</i>	64
7.6	<i>Doporučení</i>	68
8	Seznam použité literatury a zdrojů	69
9	Seznam obrázků a tabulek	72

Abstrakt

Cílem práce je nahlédnout kvalitativní metodou mnohonásobné případové studie na naplňování lokálního principu u vybraných sociálních podniků. Lokální princip a jeho naplňování jsou vedle principů sociálního, ekonomického a environmentálního kritériem, kterým lze dle metodiky TESSEA rozpoznat, zda je zkoumaný subjekt sociálním podnikem. Lokální princip je charakterizován přednostním využíváním místních zdrojů, přednostním uspokojováním místních potřeb a spoluprací s místními aktéry. V práci popisují konkrétní podoby naplňování lokálního principu u vybraných sociálních podniků v kontextu jejich lokality. Studium dokumentů a zejména vedením polostrukturovaných rozhovorů se doptávám na lokální princip, jeho konkrétní podoby a případné bariéry, které brání v jeho naplňování.

Klíčová slova

Sociální podnik, principy sociálního podniku, lokální princip, indikátor

Abstract

The aim of this thesis is to provide a view of fulfilment of the local principle in selected social enterprises using the qualitative method of multiple case studies. The local principle and its fulfilment are, along with the social, economic and environmental principles, a criterion to distinguish whether or not an examined subject is a social enterprise according to TESSEA. The local principle is characterized by preferential fulfilment of local needs and cooperation with local actors. The thesis describes specific forms of fulfilling the local principle in selected social enterprises within the context of their location. The inquiry about the local principles, their particular forms and obstacles preventing their fulfilment is carried out through examination of documents and mainly by means of semi-structured interviews.

Keywords

Social enterprise, principles of social enterprise, local principle, indicator

1 Úvod

1.1 Vymezení předmětu zkoumání a cíl práce

Východiskem pro mou diplomovou práci je český výzkum Ministerstva práce a sociálních věcí (MPSV) z roku 2019, který mapuje naplňování principů sociálního podniku v českém prostředí. Cílem šetření bylo získat aktualizovaná statistická data o sektoru sociálních podniků v ČR. Kvantitativní metodou dotazníkové šetření bylo šetřeno naplňování principů u 303 provozoven 167 organizací. Dotazník zahrnoval integrační, obecné a environmentální sociální podniky. Dotazník byl postaven na principech integračního sociálního podniku dle MPSV (ve výzkumu tvořil podíl integračních sociálních podniků 95 %) a pro účely šetření upraven i pro neintegrační sociální podnik (Fraňková, Francová, 2019). Principy sociálních podniků v českém prostředí konceptuálně od počátku rozvoje sektoru pojímá TESSEA¹ (Tématická síť pro sociální ekonomiku). Expertní výbor TESSEA v roce 2011 (upraveno 2014) definoval základní principy sociálního podniku: princip sociální, ekonomický, environmentální a místní. TESSEA environmentální a místní neodděluje, zato výzkum MPSV z roku 2019 je hodnotí samostatně. Kvantitativní metodou šetření dochází MPSV k hodnocení místního principu jako významného pro české sociální podniky. V dotazníku se k němu přihlásilo nejvíce respondentů. Jaká je však skutečnost při pohledu na konkrétní praxi? Jaké podoby má naplňování lokálního principu v kontextu lokality sociálních podniků? Cílem mé diplomové práce je nahlédnout na naplňování lokálního principu sociálních podniků v ČR metodou kvalitativního výzkumu.

¹ TESSEA ČR, z. s. (ve zkratce TESSEA) je nestátní nezisková organizace, jejímž posláním je přispívat k rozvoji sociálního podnikání v ČR, s vazbou na činnost v regionech. TESSEA zastřešuje sociální podniky z celé ČR, propojuje je, podporuje jejich zájmy a prezentuje je navenek. Dostupné z: <http://www.tessea.cz/tessea-o-nas/o-spolku-my-o-nas> >[cit. 11.03.2021].

1.2 Struktura práce

Sociální podniky jsou součástí sociální ekonomiky, jejímuž popisu se budu postupně věnovat v teoretické části. Představím provázanost sociální ekonomiky s organizovanou občanskou společností. Sociální ekonomika se profiluje jako hospodářská oblast mimo veřejný a soukromý sektor, někdy se jí alternativně užívá ke konceptualizaci neziskového sektoru. V jádru sociální ekonomiky, obdobně jako v tzv. neziskovém sektoru nebo organizované občanské společnosti, stojí lidé, sociální spravedlnost a udržitelný rozvoj (Social Economy Europe², 2020). V práci popíšu dva nejčastěji uplatňované evropské přístupy k definování sociální ekonomiky (Noya a Clarence, 2007). Právně/institucionální přístup se zaměřuje na právní formy subjektů sociální ekonomiky. Druhý normativní přístup upozorňuje na charakteristické rysy subjektů sociální ekonomiky, na tzv. sociální podniky.

V části zabývající se sociálním podnikem představím evropskou definici vzešlou z výzkumné společnosti EMES³ (Emergence des entreprises sociales en Europe). Definici EMES budu porovnávat s českou definicí, která vznikla úpravou EMES pro české realie výše zmíněnou platformou TESSEA.

Historicky organizovaná občanská společnost v podobě družstev, vzájemných pojišťovacích společností, záložen a bank, které zlepšovaly materiální situaci dělníků, zemědělců a řemeslníků, vytvořila základ sociální ekonomiky v dnešním slova smyslu (Skovajsa, 2010: 53). Jejich zaměření na lokální problémy, na potřeby místních obyvatel a zlepšení sociálního zázemí a vztahů v konkrétním místě je východiskem pro zařazení lokálního principu mezi základní principy sociálního podniku. V práci tematizují koncept lokalizace, jak jej uvádí Fraňková (2015) a jeho základní dimenze, které lze chápat jako

² V rámci Evropské unie byla v roce 2000 založena reprezentativní instituce pro sociální ekonomiku, Evropská stálá konference družstev, vzájemných společností, sdružení a nadací (CEP-CMAF), která v lednu 2008 změnila název na Social Economy Europe. Dostupné z: < <https://www.socialeconomy.eu.org/>>[cit. 11.03.2021].

³ Více o EMES: < <https://emes.net/>> [cit. 11.03.2021].

teoretický podklad pro místní princip, jeho konceptualizaci a volbu indikátorů pro jeho zjišťování. Dále představím metodiku MPSV výše zmíněného kvantitativního výzkumu z roku 2019, jenž je jedním z východisek otázek mé diplomové práce, konkrétně tzv. metodu semaforu.

V empirické části uvedu vlastní metodiku, která vychází z designu případové studie a která mi poslouží k detailnímu prozkoumání lokálního principu. Zvolila jsme tzv. mnohonásobnou případovou studii (Švaříček, Šedřová, 2007: 106). Kvalitativním úhlem pohledu budu zkoumat naplňování lokálního principu u čtyřech vybraných sociálních podniků. Jako základní výzkumnou metodu použiji polostrukturované rozhovory s představiteli sociálních podniků. V rozhovorech budu sledovat naplňování lokálního principu a připravená struktura otázek bude vycházet z indikátorů lokálního principu, jak je navrhuje TESSEA (Fraňková, 2011). Ta u lokálního principu sleduje tři oblasti:

1. Uspokojování přednostně místních potřeb a využívání přednostně místních zdrojů.
2. Zapojení důležitých aktérů do činnosti sociálního podniku.
3. Podpora smyslu pro sociální a environmentální zodpovědnost na místní úrovni.

Pro širší obsažení fenoménu naplňování lokálního principu využiji koncept dimenzí lokalizace, jak je uvádí Fraňková v textu *Lokální ekonomiky v souvislostech aneb Produkce a spotřeba z blízka* z roku 2015. Autorka představuje jedenáct dimenzí lokalizace. Mezi nimi jsou i ekonomická, sociální a environmentální, které korespondují s konceptem trojího prospěchu a jsou i základem otázek MPSV na naplňování lokálního principu:

1. Zaměstnává váš podnik místní obyvatele?
2. Preferuje váš podnik místní dodavatele vždy, když je to možné?
3. Spolupracuje váš podnik formálně či neformálně s místními aktéry?

Ekonomický místní prospěch lze měřit tzv. lokálním multiplikátorem (Kutáček, 2007). Lokální multiplikátor ukazuje míru ekonomické lokalizace v obci, regionu. Zkoumá oběh peněz ve třech úrovních. V první jde o výdaje zkoumaného subjektu, ve druhé o výdaje zkoumaného subjektu v místě (obci, regionu) za použití místních dodavatelů a ve třetí výdaje dodavatelů, které jsou dále místně utraceny. Zjednodušeně lze říci,

že popisuje oběh financí v daném místě. V dokumentech i rozhovorech budu hledat/doptávat se, zda a jakým způsobem se u zkoumaných sociálních podniků ekonomický místní prospěch projevuje, měří, zda je v jejich případě platný nebo se jedná o v praxi nepoužitelný koncept. Sociální místní prospěch má být naplňován zaměstnáváním osob v místě, využíváním lokálních dodavatelů a spoluprací s místními aktéry. Budu zjišťovat, jakou podobu má spolupráce s místními aktéry. Kdo jsou místní aktéři? Je reálné a možné vždy primárně spolupracovat s místními aktéry? Jak sami sociální podniky chápou místní sociální prospěch? Environmentální prospěch je sice v dotazníkovém šetření oddělený, nicméně poukazuje na ekologicky šetrný provoz, výrobu produktů/poskytování služeb s ohledem na životní prostředí. Lze ho chápat jako environmentální dimenzi lokalizace. Studium dokumentů i získaná data z rozhovorů ukáží, zda se jako relevantní objeví i některá z dalších dimenzí, které identifikuje Fraňková (2015). Těžiště empirické části vidím v rozhovorech se zástupci sociálních podniků. Vedle zjišťování konkrétních podob naplňování lokálního principu se budu dotazovat na případné bariéry, které brání naplňování principu. Dále jak sami lokální princip chápou a jaký význam mu přiřkládají.

2 Sociální ekonomika jako součást organizované občanské společnosti

Sociální ekonomika a třetí sektor jsou někdy chápány jako synonymum. Třetí sektor je tvořen subjekty, které jsou mimo veřejný sektor a soukromý sektor (Dohnalová, 2012). Veřejný sektor je spojen s funkcí státu, veřejnou správou, která je určena ústavním pořádkem dané země. Soukromý neboli tržní sektor představuje produkci zboží a služeb. Základní charakteristikou trhu je *mechanismus, v němž poptávka a nabídka, dosažený zisk či ztráta alokují vzácné zdroje (statky) efektivněji než kterýkoliv z dalších známých regulačních mechanismů* (Potůček, 2005: 87). Lze říci, že smyslem trhu je zisk a veřejného sektoru poskytování veřejných statků prostřednictvím veřejné správy země.

Existuje řada definic pro třetí sektor, nicméně panuje shoda, že se jedná o nezávislé aktivity a sebeorganizaci jednotlivců mezi státem, trhem a rodinou (Skovajsa, 2010: 85).

V sociální ekonomice dochází k vykonávání ekonomických aktivit a zároveň je sledován sociální cíl. Sociální cíl neboli sociální prospěch je chápán jako provozování aktivit prospívajících společnosti či specifické skupině (znevýhodněných) lidí a jejich zapojování do směřování subjektu sociální ekonomiky (TESSEA, 2011). Rezoluce Evropského parlamentu z roku 2009 sociální ekonomiku chápe jako jeden ze základů evropské ekonomiky, neboť „*kombinuje ziskovost a solidaritu, vytváří kvalitní pracovní místa, podporuje ekonomiku, sociální a regionální soudržnost, posiluje sociální kapitál, stejně jako podporuje udržitelný rozvoj ekonomik*“ (Dohnalová, 2015: 8).

Sociální ekonomika zahrnuje soukromě založené organizace se svobodou členství a samostatným rozhodováním, které poskytují zboží a služby pro domácnosti. Tím z velké části naplňují definici organizací občanské společnosti autorů M. Salamona a K. Anheiera (1992). Ti ve své strukturálně-operacionální definici předkládají pět znaků, které musí subjekt splňovat, aby byl považován za organizaci občanské společnosti:

- *Organizovanost*, která nárokuje formální zřízení a jasnou organizační strukturu.
- *Soukromý charakter* a nezávislost na státu tzn., že nesmí být státem řízen, vlastněn.
- *Samosprávnost*, která zapovídá řízení zvenku jiným subjektem.
- *Dobrovolnost*, která znamená nepovinné členství a účast dobrovolníků.
- *Zásada nerozdělování zisku*. (Skovajsa, 2010: 38)

V posledním bodě subjekty sociální ekonomiky neodpovídají definici, neboť jim je umožněno částečně zisk rozdělovat. Viz indikátor ekonomického prospěchu: „*...alespoň 51 % případného zisku je reinvestováno do rozvoje sociálního podniku a/nebo naplňování deklarovaných veřejně prospěšných cílů*“ (TESSEA, 2011).

Lester Salamon nicméně svoji strukturálně-operacionální definici aktualizuje a rozšiřuje právě v reakci na sektor sociální ekonomiky. V textu z roku 2016 *Beyond Nonprofits: Re-conceptualizing the Third* společně se S. Wojciechem Sokolowskim předkládá širší koncept, který zahrnuje i subjekty sociální ekonomiky tzn. i přípuštění rozdělování části zisku.

Lze říci, že sociální ekonomika je silně propojená s občanskou společností, dochází k neustálému vzájemnému ovlivňování. Občanská společnost bývá podhoubím pro vznik

sociálních podniků. Na druhou stranu v *sociální ekonomice vznikají aktivním přístupem subjektů příležitosti pro tvorbu sociálních hodnot i sociálních inovací* (Dohnalová, 2015: 8). Subjekty sociální ekonomiky hrají významnou úlohu v místních podmínkách, reagují na potřeby občanů a svým působením přispívají k řešení místních problémů.

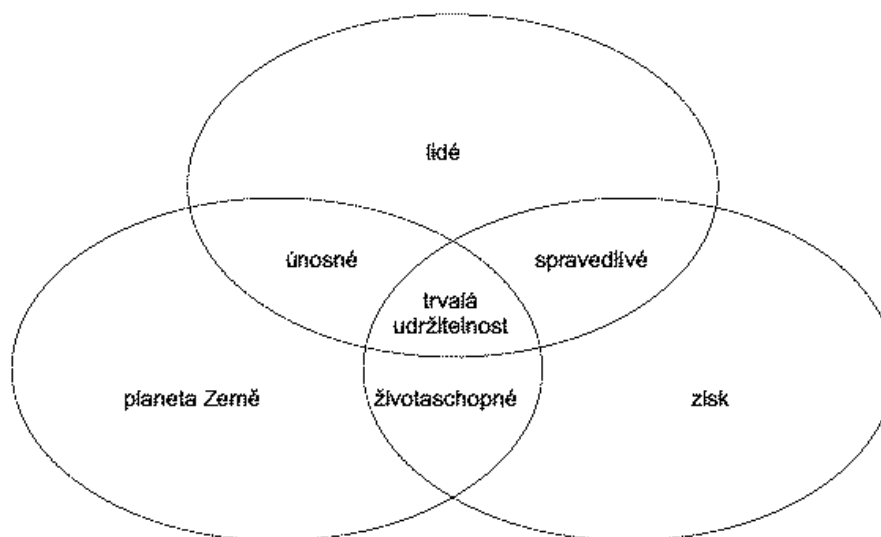
3 Defínování sociální ekonomiky

Mezi nejčastěji používané přístupy v defínování sociální ekonomiky patří právně institucionální přístup a normativní přístup (Dohnalová, 2010: 293). Právně institucionální přístup identifikuje, jaké právní formy subjekty sociální ekonomiky nabývají. V Memorandu k sociální ekonomice uveřejněném v roce 2007 se hovoří čtyřech základních pilířích sociální ekonomiky, jimiž jsou družstva, vzájemné společnosti, asociace a nadace (Dohnalová, 2015: 9). Ty jsou doplněny o další právní formy dle národních právních úprav, v Česku se jim detailně věnuje například již zmíněná Dohnalová a kol. (2015) nebo Fraňková (2019). V českém prostředí se jedná o obecně prospěšné společnosti, zapsané ústavy, spolky, nadace, nadační fondy, církevní právnické osoby, osoby samostatně výdělečně činné a společnosti s ručením omezeným.

Druhý normativní přístup zohledňuje určité společné rysy subjektů sociální ekonomiky. Tedy kritériem není právní forma organizace, ale společné principy, hodnoty, kterými se organizace řídí. Tyto hodnoty, principy jsou defínované v tzv. Chartě sociální ekonomiky. Charta sociální ekonomiky, kterou publikovala v roce 2002 Social Economy Europe, uvádí charakteristiky, které jsou sociálnímu podnikům společné. Činnost subjektů sociální ekonomiky stojí na třech pilířích – ekonomická prosperita, kvalita životního prostředí a kapitál. Hovoříme též o konceptu trojího prospěchu „triple bottom line“, nebo „people, planet, profit“. Sociální prospěch (people) představuje aktivity prospívající společnosti hlavně v lokalitě, kde subjekt působí. Sociální cíl je spojen s uspokojováním potřeb společnosti nebo sociálních skupin lidí s důrazem na znevýhodněné skupiny. Ekonomický prospěch (profit), který předpokládá užívání části zisku k vlastnímu rozvoji

pro místní potřeby. Environmentální a místní (planet) reaguje na důležitost vazby na lokalitu – obec, město, region, využívání místních zdrojů, uspokojování místní potřeby a obecně k přírodě šetrné podnikání.

Obrázek číslo 1. Trojí prospěch (zdroj Dohnalová, 2015: 18)



Na obrázku vidíme prolínání tří principů. Cílem subjektů sociální ekonomiky je nalézt rovnováhu mezi ekonomickým chováním, environmentálním přístupem a přístupem k lidem, společnosti. Tak, aby subjekty byly životaschopné, spravedlivé a nezatěžovaly planetu Zemi. Společným průsečíkem je trvalá udržitelnost. Tento model je totožný s modelem udržitelného rozvoje uváděný v řadě dokumentů OSN. Konkrétní podobu naplňování udržitelného rozvoje představují Sustainable Development Goals neboli cíle udržitelného rozvoje.⁴

Charta sociální ekonomiky dále uvádí společné charakteristiky subjektů sociální ekonomiky při jejich plnění trojího prospěchu:

- *nadřazenost jedince a sociálního cíle nad kapitálem;*

⁴ Více na <<https://www.osn.cz/osn/hlavni-temata/sdgs>>[cit. 11.03.2021]

- *dobrovolné a otevřené členství;*
- *demokratické řízení členy – maximální zapojení členů/pracovníků do rozhodování;*
- *spojení zájmů členů/uživatelů a veřejné prospěšnosti;*
- *přijetí principů solidarity a zodpovědnosti;*
- *nezávislost ve vztahu k veřejné správě a autonomie řízení;*
- *podstatná část zisků z aktivit je určena na rozvoj podniku, ve prospěch rozvoje služeb členům a ve prospěch veřejného zájmu (in Dohnalová, 2015: 39)*

V praxi je snaha oba přístupy propojovat. O to se snaží zejména mezinárodní výzkumné společnosti pro sociální ekonomiku EMES (Emergence des entreprises sociales en Europe) a CIRIEC. CIRIEC⁵ je mezinárodní sdružení pro vědecký výzkum a propagaci sociální ekonomiky. CIRIEC dělí sociální ekonomiku na dvě části (dva subsektory) na tržní sektor (podnikatelský sektor) a netržní sektor. Tržní odvětví, které tvoří především družstva, vzájemná společenství a sociální podniky. Netržní odvětví je tvořené sdruženími, nadacemi a dále organizacemi občanské společnosti, které jsou založeny na principu nerozdělávání zisku. V našem právním prostředí se jedná především o obecně prospěšné společnosti a zapsané ústavy (Dohnalová, 2015). Ve zprávě CIRIEC *Nedávný vývoj sociální ekonomiky v Evropské unii* z roku 2017 se sektor tržních výrobců dále dělí na nefinanční podniky, které zahrnují zejména družstva a sociální podniky a finanční, což jsou úvěrová družstva, vzájemné a družstevní pojišťovny. Netržní výrobce dělí na domácnosti a neziskové instituce sloužící domácnostem.

Zároveň CIRIEC identifikuje charakteristiky, které jsou stejné pro oba sektory. Společné charakteristiky:

1. *Jsou soukromé, tedy nejsou kontrolovány veřejným sektorem;*
2. *Jsou formálně organizované, mají právní subjektivitu;*

⁵ Dostupné z: <<http://www.ciriec.uliege.be>> [cit. 11.03.2021].

3. *Jsou to organizace s autonomním rozhodováním, mají plnou kompetenci navrhnout a odvolávat řídicí orgány, kontrolovat a řídit veškerou svou činnost;*
4. *Členství v nich je svobodné neboli členství není povinné;*
5. *Jakékoliv případné rozdělování zisku je nezávislé na vloženém kapitálu, nebo členských příspěvcích;*
6. *Ekonomické aktivity jsou motivovány potřebami lidí, domácností, nikoliv tvorbou kapitálu. Pracují s kapitálem a jinými nepeněžními zdroji, nikoliv pro kapitál;*
7. *Jedná se o demokratické organizace, kde jeden člen má jeden hlas. Členové mají v rozhodování většinovou nebo výlučnou kontrolu (Monzon, Chaves, 2008: 558).*

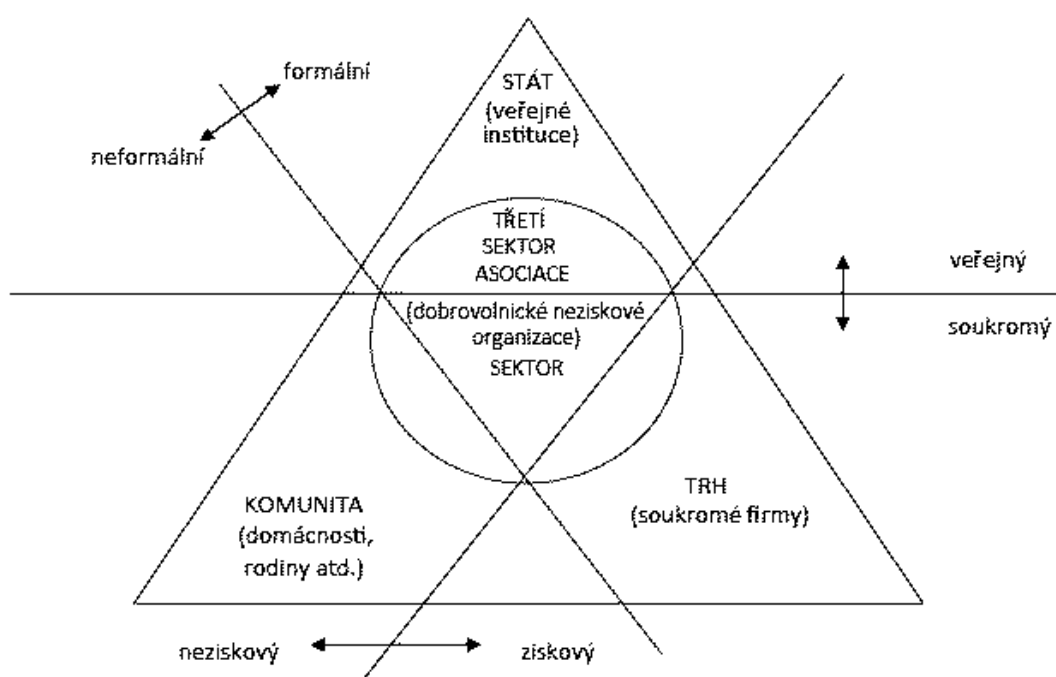
Lze říci, že charakteristiky CIRIEC a Charty sociální ekonomiky jsou obdobné. Ani jedna iniciativa nenabízí přesnou právní definici sociální ekonomiky, ale předkládají společné znaky jejích subjektů. V roce 2002 proběhla v Praze jako v první zemi střední a východní Evropy světová konference o sociální ekonomice. Konference přijala tzv. Pražskou deklaraci. V té se hovoří o třech konstatováních o sociální ekonomice, na kterých je možné se shodnout:

1. *sociální ekonomika není založena na kapitálu, ale na participativní demokracii;*
2. *cílem sociální ekonomiky není zisk, ale vzájemná solidarita;*
3. *sociální ekonomika může významnou měrou přispívat k začleňování znevýhodněných osob do společnosti“ (Dohnalová, 2015: 6).*

Sociální ekonomika se v některých aspektech odlišuje od třetího (občanského) sektoru a svými ekonomickými aktivitami přesahuje do tržního sektoru. Vedle toho sociální podnikatelé svými společensky prospěšnými aktivitami, aktivitami v obecném zájmu často suplují funkce jinak specifické pro státní sektor např. v oblasti poskytování sociálních služeb. Právě ono sektorové prolínání a překrývání názorně ukazuje tzv. trojúhelník blahobytu (viz obr. 2), neboli „welfare trojúhelník“, vytvořený v rámci výzkumné organizace EMES Victorem Pestoffem (Dohnalová, 2015: 44). Subjekty sociální ekonomiky se nachází v centru a je patrné prolínání do sfér trhu, státu i sektoru domácností. V souvislosti s prolínáním hovoříme o konceptu pluralitní ekonomiky (Dohnalová, 2015: 44). „*Koncept se třemi základními ekonomickými principy, které utvářejí ekonomický systém v moderních demokratických společnostech a vysvětlují vznik občanské a solidární ekonomiky. Jedná se*

o princip tržní, redistribuční a reciproční.“ (Dohnalová, 2015: 44). Vrcholy trojúhelníku – tržní princip představuje krajní polohu trhu, redistribuční stát a reciproční komunity (rodiny a domácnosti). Defourny a Nyssens hovoří o třech odlišných „principles of interest“. Obecný zájem jako princip veřejného sektoru, vzájemnost u třetího sektoru a princip kapitálového úroku u tržního sektoru (Defourny, Nyssens, 2016: 9).

Obrázek číslo 2. Třetí sektor „welfare trojúhelník“ podle Victora Pestoffa 2009 (zdroj Dohnalová, 2015: 13)



Termín sociální ekonomika se poprvé objevuje počátkem 19. století ve Francii. V Anglii v polovině 19. století jsou zakládána svépomocná sdružení skupinami chudých

řemeslníků, kteří přišli o práci v důsledku rozmachu velkých továren. Tento typ družstevních společenství jako byli např. Rochdalští pionýři⁶ se ve stejné době objevuje i na území tehdejšího Rakouska-Uherska (Johanisová, 2008). Začátkem 20. století se začíná termín více využívat k označení různých entit, které se zaměřují na zlepšování kolektivních pracovních podmínek a kvality života lidí. Jde o subjekty jako již zmíněná družstva, vzájemné společnosti, asociace a nadace. Tento typ ekonomiky postavený na principech vzájemnosti, zapojení více stakeholderů je v kontrastu s představou akcionářského kapitalismu. Sociální ekonomika je širší pojem než neziskový sektor, protože je méně striktně vázán na distribuční omezení, podle kterých nemohou organizace občanské společnosti legálně přerozdělovat své přebytky (Noya, Clerence, 2007: 247).

Borzaga a Defourny v textu *Vznik sociálního podniku* z roku 2001 zdůrazňují důležitost subjektů sociální ekonomiky pro místní rozvoj. Sociální podniky jsou úzce navázány na místní komunitu, znají její potřeby a na ně reagují. Proces globalizace a šíření nových technologií sice přináší růst produktivity ve výrobních odvětvích, ale zároveň přináší nestabilitu zaměstnanosti v místě. V globalizaci se přetrhává vazba mezi podnikem a místem, ve kterém působí. Globální podniky neřeší lokální potřebu zaměstnávání místních lidí, nereagují na místní komunity. Lze říci, že globální ekonomika odděluje místo poptávky a nabídky. Naopak sociální podniky, které reagují na místní potřebu, mohou takto pomoci stabilnějšímu místnímu rozvoji. Borzaga a Defourny uvádí, že to se již daří hlavně v oblasti sociálních služeb, a vidí potenciál sociálních podniků i v dalších oblastech jako zlepšování životního prostředí, kultury, dopravy atd.

Vedle již zmíněných prospěchů sociální ekonomiky (triple bottom line) mluvíme v souvislosti s tématem o sociálních inovacích. V textu zpracovaném výzkumným střediskem CIRIEC, který shrnuje vývoj sociální ekonomiky v Evropské unii, se hovoří o zásadní individuální úloze sociálních podnikatelů. Jejich posláním je vytváření a udržování

⁶ V roce 1844 založili svépomocné sdružení, které ve velkoobchodech ve velkém a levně nakupovalo základní potraviny a dále prodávalo svým členům za férové ceny. (Johanisová, 2008)

sociální hodnoty. Umí rozpoznávat a využívat nové příležitosti, které vedou k naplnění jejich poslání. Součástí jejich práce je neustálé učení, adaptace a vytváření inovací. Hlavním kritériem je sociální poslání, nikoliv vytváření bohatství (Evropská unie, 2017). Jinak řečeno, sociální podnikatelé hledají nové cesty, které vedou k jinému cíli, než je kumulace kapitálu.

Užitečnost sociální ekonomiky a její zásadní význam pro místní rozvoj tematizuje X. Grefte (Grefte, 2007). V modelu užitečnosti zmiňuje:

- *propojení ekonomického, finančního a sociálního rozvoje;*
- *ohled na hodnoty a veřejné služby v daném místě;*
- *výměnu informací a vliv na informační toky;*
- *vznik udržitelných pracovních míst a poskytování nových služeb;*
- *zapojení a propojení různých aktérů a jejich zájmů;*
- *budování místního sociálního kapitálu.*

Z výše zmíněného je patrné, že sociální podniky mají místní význam, citlivě reagují na problémy lokality a přináší jejich řešení.

4 Sociální podnik a jeho definování, principy a indikátory

„Sociální podniky vznikají „zdola“ zájmem a dobrovolným rozhodnutím občanů, mohou vytvářet nová pracovní místa, zaměstnávat osoby ze znevýhodněných sociálních skupin a poskytovat sociální služby – nabízet v obcích alternativní nebo komplementární způsoby uspokojování potřeb občanů.“ (Dohnalová, 2010: 304)

Snaha o identifikaci, definování sociálního podniku nabývá v různých částech světa různou podobu, proto lze vznik a funkci sociálních podniků pojímat rozdílně. Například ve Spojených státech je důležité pojetí podnikání jako zásadního vlastního zdroje financování činnosti neziskových organizací (Kerlin, 2006). V této kapitole se budu věnovat evropskému pojetí EMES, který vychází z tradice spolků, vzájemnosti a družstev a dále převzaté české podobě upravené skupinou TESSEA.

4.1 Východiska EMES definice

Evropská výzkumná společnost EMES definovala sociální podniky jako subjekty sociální ekonomiky a vypracovala základní kritéria pro jejich identifikaci. V textu *Fundamentals for an International Typology of Social Enterprise Models* z roku 2016 Jacques Defourny a Marthe Nyssens doporučují spíše studium rozmanitých forem sociálních podniků než hledání všezahrnující definice. Neznamená to úplně rezignovat na snahu o konceptualizaci tématu, nicméně důraz kladou na kvalitní empirický výzkum. Autoři hovoří o typologiích sociálních podniků, které lépe vystihují rozmanitost reality sociálních podniků. Na základě analýzy zdrojů financování a „principles of interest“ definují čtyři hlavní modely sociálních podniků:

- *podnikatelsko-neziskový model (the entrepreneurial non-profit)* – typicky zde najdeme všechny neziskové organizace, jejichž podnikatelské aktivity jsou motivovány a směřují k naplňování jejich společenského poslání. Defourny a Nyssens hovoří též o „komerčních neziskových organizacích“. Jde o model iniciativy „zdola nahoru“. V českém prostředí tento model představují nestátní neziskové organizace jako jsou spolky, obecně prospěšné společnosti, ústavy, nadace, nadační fondy a církevní právnické osoby.
- *družstevní model sociálních podniků (the social cooperative model)* – model představovaný družstevním sektorem vedeným společným zájmem. Jde o model, který je založený na demokratické správě. Klíčovým demokratickým principem je jeden člen, jeden hlas. Hlasování se neodvíjí od velikosti členského vkladu. Členové jsou spoluvlastníky podniku a zároveň užívají, spotřebovávají produkci a služby družstva. V tomto modelu je vedle výkonu zájmu členů důležitý i zájem celé komunity, nebo specifické cílové skupiny osob. Tento zájem sdílí členové družstva. Italská integrační sociální družstva zaměstnávají osoby se znevýhodněním, zároveň sdružují další zainteresované, jako jsou dobrovolníci, odborníci nebo příbuzní znevýhodněných členů. Tento typ sociálních podniků najdeme i v rozvojových zemích, v Africe a Latinské Americe, kde se taková družstva snaží zajistit příjmy a zlepšit životní podmínky svých členů a zároveň zlepšovat život celé komunity. V českých zemích se družstevnictví zrodilo v 19. století jako svépomocné hnutí reagující na prudký rozvoj průmyslového kapitalismu (Johanisová, 2008).

– *social business model* – sociální podniky pokrývají své náklady primárně z tržeb. Vznikají jako reakce na sociální realitu a z potřeby řešit konkrétní sociální problém např. chudobu lidí v třetím světě. Jako nejznámější příklad autoři uvádí prodej velmi levných a zároveň výživných jogurtů firmy Grameen-Danone v Bangladéši. Takový typ sociálního podniku může představovat naplňování společenské odpovědnosti firem.

– *model veřejného sektoru (the public-sector model)* – model, ve kterém se sociální podniky mohou jevit jako vedlejší produkty veřejného sektoru. Veřejná správa řady zemí hledá cesty, jak efektivněji a levněji zajistit veřejné statky a často volí cestu „externalizace“ veřejných služeb. Sociální podniky v tomto modelu přebírají například poskytování sociálních služeb od státu.

Autoři zároveň uvádí, že jsou si vědomi reality, která je pestřejší a přináší řadu hybridních typů sociálních podniků. Řada podniků kombinuje zmíněné modely, spolupracuje s více partnery napříč sektory. Všechny modely popisují ekonomickou dimenzi sociálních podniků. Jsou východiskem pro identifikaci indikátorů ekonomického hlediska sociálních podniků, které v rámci EMES Defourny a Nyssens navrhuji a rozvíjejí do modelu ideálního typu sociálního podniku.

Vedle ekonomického hlediska Defourny a Nyssens tématizují sociální cíl neboli „social mission“ sociálních podniků. Sociální cíl může představovat samotná povaha služeb, které sociální podnik nabízí např. zboží a služby řešící nějaký sociální problém. Dále může být sociální cíl součástí procesu a vztahů v rámci organizace např. když podnik integruje znevýhodněné na trhu práce. Sociální rozměr však může být zakotven v širších společenských hodnotách jako je trvalá udržitelnost nebo ochrana životního prostředí.

Jako třetí východisko pro identifikaci sociálního podniku ideálního typu EMES uvádí míru participativního řízení podniku. Defourny a Nyssans hovoří o „ochranné známce“ EMES, neboť představuje specifikum EMES přístupu, kterému většina badatelů v oboru pozornost nevěnuje (Defourny, Nyssens, 2012). Subjektům sociální ekonomiky je tedy vlastní podnikání, které propojuje ekonomický výkon, sociální poslání a demokratické řízení.

4.2 Tři sady indikátorů pro tři dimenze sociálního podniku

Výzkumná skupina EMES předkládá vymezení „ideálního typu“ sociálního podniku. Jde o soubor podmínek, které by měl podnik splňovat, aby ho bylo možné označit podnikem sociálním (Defourny, Nyssens, 2012). Přináší soubor indikátorů, kterými lze rozpoznat naplňování tří základních dimenzí sociálního podniku. Dimenze ekonomické, sociální a participativního řízení.

Indikátory ekonomická a podnikatelská dimenze sociálního podniku:

1. **Trvalé aktivity zaměřené na výrobu zboží a/nebo poskytování služeb.**
Hlavním cílem sociálních podniků není, na rozdíl od tradičních neziskových organizací, angažovanost v dobročinných aktivitách nebo v přerozdělování finančních toků (jako u nadací). Produkují výrobky nebo poskytují služby lidem. Ekonomická činnost je jeden z hlavních důvodů jejich existence.
2. **Přijetí ekonomických rizik.** *Ti, kdo zakládají sociální podniky, předpokládají jistě nebo zčásti risk spojený s ekonomickou činností. Na rozdíl od většiny veřejných institucí závisí jejich finanční udržitelnost a životaschopnost na úsilí jejich členů a zaměstnanců při zabezpečování potřebných zdrojů.*
3. **Alespoň minimální podíl placené práce.**

Indikátory sociální dimenze sociálního podniku:

1. **Prospěch společnosti nebo specifické skupině lidí.** *Základním smyslem sociálního podniku je provozovat aktivity sloužící společnosti či specifické skupině lidí. Na stejné úrovni je hlavní charakteristikou sociálních podniků zájem podporovat smysl pro sociální zodpovědnost na místní úrovni.*
2. **Sociální podniky vznikají ze skupinové iniciativy.** *Sociální podniky jsou výsledkem společné aktivity občanů, kteří sdílí určitou potřebu nebo záměr. Tento kolektivní rozměr musí být zachován, i když podnik řídí volení jednotlivci nebo skupina vedoucích.*
3. **Omezené přerozdělování zisku.**

Indikátory dimenze participativního řízení sociálního podniku:

1. **Vysoký stupeň autonomie.** Sociální podniky jsou dobrovolně vytvářeny skupinami lidí a jsou jimi řízeny pomocí plánů, které samy stanovují. Adekvátně tomu mohou být závislé na veřejných dotacích. Nejsou však přímo ani nepřímo řízeny veřejnými institucemi nebo jinými organizacemi (svazy, soukromými firmami atd.). Mají právo „rozhodujícího hlasu“, tedy právo aktivitu rozšiřovat nebo ukončit.
2. **Právo rozhodovat není postaveno na výši vloženého kapitálu.** V rámci rozhodovacího procesu by měl být respektován princip „jeden člen, jeden hlas“ nebo alespoň by síla hlasovacího práva neměla být závislá na výši vloženého kapitálu. Rozhodování má spíše demokratický charakter.
3. **Participativní charakter, který stojí na zapojení všech zúčastněných aktérů vykonávané aktivity.** Důležitou charakteristikou sociálních podniků je spolupráce s klienty či zákazníky, zapojení zúčastněných aktérů do rozhodovacího procesu a participativní management. V celé řadě případů je jedním z cílů sociálních podniků podpora demokratických principů na místní úrovni skrze ekonomickou aktivitu. Zúčastněnými aktéry mohou být zaměstnanci, klienti či cílová skupina, dobrovolníci, dárci atd. Zapojení může mít buď podobu formální, nebo neformální, ale hlavním smyslem je podpora demokratických principů na lokální úrovni prostřednictvím ekonomických aktivit. (Defourny, Nyssens, 2012, překlad z Dohnalová, 2015)

Výše zmíněné charakteristiky reprezentují ideální typ sociálního podniku. Nejsou definicí s jasnými hranicemi, která by určovala, zda se jedná o sociální podnik, či nikoliv. Cílem navržení indikátorů tří dimenzí je poskytnout nástroj, pomocí kterého zjistíme, nakolik se zkoumaný objekt blíží ideálnímu typu. Defourny připodobňuje ideální typ podniku ke kompasu v galaxii sociálních podniků (Defourny, 2016).

4.3 Historické východisko pro rozvoj sociální ekonomiky v České republice

V České republice lze v sociální ekonomice a podnikání historicky navazovat na silnou tradici solidarity a vzájemnosti, která se výrazněji objevuje v 19. století. Spolkový zákon z roku 1867 liberalizoval podmínky pro vznik spolků. Zakládání spolků nepodléhalo režimu schvalování, ale stačilo vznik spolku ohlásit. Zároveň již od čtyřicátých let dochází k rozvoji družstevnického⁷ a svépomocného hnutí. V roce 1847 vzniká *Pražský potravní a spořitelní spolek*. František Ladislav Chleborád zakládá v šedesátých letech 19. století pražský družstevní spolek *Oul*, jehož účelem je zlepšovat životní podmínky dělníků. *Oul* následují stovky podobných spolků v českých zemích (Skovajsa, 2015: 53). Dále vznikají občanské záložny, vzájemné pojišťovny a úvěrová družstva.⁸ Jejich hlavním cílem není dosahování maximálního zisku, ale solidarita a všeobecné zlepšení materiálních podmínek obyvatelstva. Tyto spolky a družstva jsou silně spojeny s místem, ve kterém působí, ať už jde o obec, region.

Mezi světovými válkami dochází k rozkvětu sdružování. Rok 1948 znamená zánik řady spolků nebo jejich úplnou kontrolu komunistickým režimem. Po roce 1989 je možné opět navazovat na tradici spolků a družstev. Nově rozvíjející se občanská společnost utváří prostředí vznikající sociální ekonomiky a sociálních podniků. Dalším důležitým mezníkem pro sociální podnikání v České republice je vstup do Evropské unie v roce 2004. Nicméně již v přípravném období před vstupem probíhala řada programů, které tematizovaly v teoretické úrovni sociální ekonomiku.⁹ Zejména po roce 2004 do místního prostředí prolínají myšlenky odpovědného podnikání ze zahraničí. Zároveň do ČR přichází finanční

⁷ Pro přehled druhů a počtu družstev na konci 19. stol. a za první republiky, viz Feierabend, Ladislav (2007). *Zemědělské družstevnictví v Československu do roku 1952*. Volary: Stehlík.

⁸ Vznik českého kapitálu za Rakouska-Uherska a rozvoj družstev viz. Müller Karel ml. (2003). *Češi a občanská společnost. Pojem, problémy, východiska*. Praha: Triton.

⁹ Dostupné z: <<https://www.euroskop.cz/168/sekce/predvstupni-pomoc>> [cit. 11.03.2021]

podpora z Evropského sociálního fondu, díky které v dalších dekadách vznikne řada sociálních podniků. V roce 2006 je ustanovena Národní tematická síť pro sociální ekonomiku (NESEA), kde vznikají první české definice a principy sociálního podniku. V roce 2009 je založena Tematická síť pro sociální ekonomiku TESSEA, která je nejprve názorovou platformou a od roku 2015 se transformuje na Spolek TESSEA ČR, z. s., který napříště sdružuje a zastřešuje sociální podniky v České republice. (Zpráva o stavu sociální ekonomiky 2018, 2019: 20).

4.4 Modely českých sociálních podniků

Výzkum sociální ekonomiky, který provedl v letech 2008–2010 tým katedry občanské společnosti FHS UK a Výzkumného ústavu práce a sociálních věcí (VÚPSV) a který vycházel ze zahraničních metodik, zejména EMES, ukázal dva směry, které lze v sociálním podnikání v České republice sledovat. První směr vychází z evropské tradice spolků, vzájemných společností a družstev. Důraz na vlastní zdroje financování organizací občanské společnosti, tedy, kdy sociální podniky svou ekonomickou činností umožňují naplňování poslání neziskových organizací, je zase blízké americkému pojetí. Druhý směr více zdůrazňuje sociální inovace, společenskou odpovědnost firem a udržitelné podnikání.

Hlavní faktory, které ovlivňují koncept sociálního podnikání v ČR, výzkum rozděluje na:

1. *Vliv zahraničních definic při vytváření českých definic.*
2. *Evropskou podobu integračního sociálního podniku typu WISE.*
3. *Iniciativa „zdola nahoru“, kdy sociální podniky vznikají impulsem z občanského sektoru, též hovoříme o asociativním modelu sociálního podniku.*
4. *Iniciativa „zdola nahoru“ z družstevního sektoru tzv. družstevní model sociálního podniku*
5. *Iniciativa „zdola nahoru“ z tržního sektoru tzv. business model sociálního podniku (Dohnalová, 2015).*

V České republice stále neexistuje legislativní úprava pro sociální podniky. Při definování sociální ekonomiky se vychází zejména ze zahraničních konceptů a studií konkrétních podob subjektů sociální ekonomiky, které v ČR na přelomu tisíciletí vznikají.

4.5 Definování sociálního podniku dle TESSEA

Důležitým krokem k vymezení sociálního podnikání byla již zmíněná platforma *Národní tematická síť pro sociální ekonomiku*, která vznikla v roce 2005. V roce 2011 TESSEA schvaluje principy sociálního podniku a následně k nim navrhuje indikátory, které mají sloužit jako rozpoznávací znaky obecného a integračního sociálního podniku typu WISE.¹⁰ Sociálním podnikem se dle platformy rozumí „*subjekt sociálního podnikání*“, tj. *právní osoba založená dle soukromého práva nebo její součást nebo fyzická osoba, které splňují principy sociálního podniku. Sociální podnik naplňuje veřejně prospěšný cíl, který je formulován v zakládacích dokumentech. Vzniká a rozvíjí se na konceptu tzv. trojího prospěchu – ekonomického, sociálního a environmentálního.*¹¹

Sada indikátorů ke třem oblastem – sociální prospěch, ekonomický prospěch a environmentální a místní prospěch jsou v následujícím období revidovány. Aktuální podoba schválená v roce 2011 a upravená k 10. 10. 2014 expertním výborem TESSEA je určena pro obecný sociální podnik.

Tabulka č. 1. Principy sociálního podniku.

Úprava principů z roku 2011 schválena expertním výborem TESSEA 10. 10. 2014.

Principy sociálního podniku	1. Sociální prospěch	2. Ekonomický prospěch	3. Environmentální a místní prospěch
Obecná definice: <u>0a) Veřejně prospěšný cíl</u>	<u>1a) Provozování aktivity prospívající</u>	<u>2a) Případný zisk používán přednostně pro rozvoj sociálního podniku</u>	<u>3a) Přednostní uspokojování potřeb místní komunity</u>

¹⁰ WISE = Work Integration Social Enterprise, tj. sociální podnik určený pro sociální integraci osob a komunit prostřednictvím integrace do trhu práce.

¹¹ Dostupné z <: <https://ceske-socialni-podnikani.cz/socialni-podnikani/principy-a-definice> >[cit. 11.03.2021].

<p><u>formulován v zakládacích dokumentech a naplňován prostřednictvím konkrétních aktivit.</u></p> <p>Podtrženo = vyžadováno.</p>	<p><u>společnosti či specifické skupině (znevýhodněných) lidí.</u></p> <p><u>1b) Účast zaměstnanců a členů na směřování podniku.</u></p>	<p><u>a/nebo pro naplnění veřejně prospěšných cílů.</u></p> <p><u>2b) Nezávislost (autonomie) v manažerském rozhodování a řízení na externích zakladatelích nebo zřizovateli.</u></p> <p><u>2c) Alespoň minimální podíl tržeb z prodeje výrobků a služeb na celkových výnosech.</u></p> <p><u>2d) Schopnost zvládat ekonomická rizika.</u></p> <p><u>2e) Omezení nakládání s majetkem (tzv. asset lock).</u></p> <p><u>2f) Vykonávání soustavné ekonomické aktivity.</u></p> <p><u>2g) Trend směrem k placené práci.</u></p>	<p><u>a místní poptávky.</u></p> <p><u>3b) Využívání přednostně místních zdrojů.</u></p> <p><u>3c) Zohledňování environmentálních aspektů výroby i spotřeby.</u></p> <p><u>3d) Spolupráce sociálního podniku s místními aktéry.</u></p>
--	--	--	---

Pro integrační sociální podnik typu WISE jsou aktivity u principu částečně upraveny. Ke každému principu je přiřazen soubor indikátorů neboli rozpoznávacích znaků, které mají pomoci při měření naplňování daného principu.¹²

4.6 Porovnání principů sociálního podniku TESSEA a EMES

Při srovnání principů a indikátorů principů sociálního podniku podle TESSEA a EMES je zřejmé, že TESSEA z EMES vycházela. Principy a indikátory byly následně

¹² Komplexní tabulku indikátorů k principům sociálního podniku najdete na < <https://ceske-socialni-podnikani.cz/socialni-podnikani/indikatory> > [cit. 11.03.2021].

přizpůsobeny kontextu České republiky. Shoda je v přítomnosti sociálního a ekonomického prospěchu. Rozdílný je vztah mezi sociálním a ekonomickým cílem. Evropská definice nadřazuje sociální cíl nad ekonomický. V České definici je sociální prospěch stejně důležitý jako ekonomický. Dále v českém prostředí chybí explicitně indikátor participativního řízení. Přestože u sociálního prospěchu uvádí indikátory demokratického rozhodování, není samostatně vyčleněn a netvoří pilíř sociálního podniku, jak je tomu u EMES přístupu. Specifikem českého přístupu je samostatné vyčlenění místního a environmentálního principu. Lze předpokládat, že expertní tým TESSEA, který se shodl na samostatném místním a environmentálním principu, vycházel z konceptu trojího prospěchu, který uvádí Charta sociální ekonomiky, jak jsem zmiňovala v kapitole *Definování sociální ekonomiky*. Právě důraz na lokální rozměr, důležitost místa, obce, města, regionu, mne vedl k otázce, zda sada indikátorů pro měření místního principu je nastavena reálně a jaké podoby má naplňování principu v kontextu lokality konkrétních sociálních podniků. Vzhledem k tématu práce se následně budu věnovat pouze indikátorům místního rozměru.

4.7 Sada indikátorů pro měření místního principu sociálního podniku podle TESSEA

TESSEA pro místní princip uvádí následující konkrétní aktivity a k nim sadu indikátorů.¹³ Ke každému přidávám návrh požadované dokumentace (Fraňková, 2011).

a) Uspokojování přednostně místních potřeb a využívání přednostně místních zdrojů

- 3a1. lokální multiplikátor LM2 = celkové výdaje v daném období + výdaje utracené v rámci definované lokality / celkové výdaje v daném období. LM2 je větší než 1,25 (tj. min. 25% výdajů lokálních). Požadovaná dokumentace:

¹³ Převzato z tabulky indikátorů k místnímu principu sociálního podniku < <https://ceske-socialni-podnikani.cz/socialni-podnikani/indikatory> > [cit. 11.03.2021].

Výpočet LM2 založený na datech z účetnictví. Lokalita definovaná jako okruh cca 30 km od sídla subjektu, podklady pro výpočet na vyžádání.

- 3a2. zohlednění lokálních potřeb a orientace na lokální výrobu a spotřebu ve strategických dokumentech a cílech SP Požadovaná dokumentace: strategický plán a/nebo strategické cíle organizace, povinná příloha.
- 3a3. certifikace zaručující původ zboží a/nebo služeb (Regionální produkt, Český výrobek apod.) Požadovaná dokumentace: doklad o příslušné certifikaci, na vyžádání.

c) Zapojení důležitých aktérů do činnosti sociálního podniku¹⁴

- 3c1. existující mapa stakeholderů a mechanismy jejich zapojení do činností SP, zakotvené v zakládacích dokumentech a/nebo závazných vnitřních předpisech (např. jejich účast ve správní radě, poradních orgánech, pracovních skupinách apod.) Požadovaná dokumentace: mapa stakeholderů + příslušné interní dokumenty – strategické plány, vnitřní směrnice apod., povinná příloha.
- 3c2. 3 konkrétní příklady zapojení stakeholderů do relevantních aktivit SP a/nebo strategických procesů za zkoumané období. Požadovaná dokumentace: zápisy z jednání, zaznamenaná vyjádření stakeholderů, fotodokumentace či jiný doklad o zapojení stakeholderů, na vyžádání.

d) Podpora smyslu pro sociální a environmentální zodpovědnost na místní úrovni

- 3d1. orientace na místní cílové skupiny a problémy Požadovaná dokumentace: výroční zpráva, povinná příloha.

¹⁴ Původní označení, bod b) se týká environmentálního indikátoru.

- 3d2. 3 konkrétní příklady zapojení místních dobrovolníků do činnosti SP (nepočítají se zaměstnanci a členové zastávající funkce ve statutárních orgánech, řadoví členové se počítají. Požadovaná dokumentace: výroční zpráva, případně jiná forma zveřejněného dokumentu dokládající zapojení dobrovolníků, povinná příloha.
- 3d3. spolupráce s místními zájmovými skupinami a/nebo veřejnou správou (například zapojení zaměstnanců/členů SP v komisích, pracovních skupinách, komunitním plánování apod.) Požadovaná dokumentace: výroční zpráva, jmenovací listiny či jiná forma dokumentace dokládající systematickou, nejlépe formalizovanou spolupráci SP s dalšími místními subjekty, na vyžádání.

TESSEA vymezuje principy povinné, nepovinné a doplňkové. Všechny aktivity v lokálním principu jsou povinné.

Metodika byla v minulosti používána v řadě dotačních titulů (OPLZZ, OPZ, OPPA, OPPR atd.). Vzhledem k tomu docházelo k dílčím úpravám a přizpůsobení dle zadavatelů.¹⁵ Též dotazníkové šetření z roku 2019 vychází z tohoto základu. V dalších kapitolách podrobněji uvedu toto šetření. Dále představím identifikátor lokálního principu Výzvy 129 Podpora sociálního podnikání. Ve své práci budu nahlížet místní princip kvalitativním úhlem pohledu, proto budu problematiku lokalizace tematizovat v samostatné kapitole. Jak lokalizaci chápou vybraní lokalizační autoři? Jaké má lokalizace podoby neboli dimenze? Eva Fraňková, která se podílela na zpracování českých principů se zároveň zabývá tématem lokalizace. V publikaci *Lokální ekonomika v souvislostech aneb Produkce a spotřeba z blízka* z roku 2015 hovoří o ekonomické lokalizaci a chápe jí jako synonymum k lokalizaci. Lokalizaci charakterizuje především jako podporu místní výroby pro místní spotřebu a místních toků peněz.

¹⁵ Dostupné z: < <https://ceske-socialni-podnikani.cz/socialni-podnikani/indikatory> > [cit. 11.03.2021].

4.8 Identifikátor lokálního principu Výzvy 129 Podpora sociálního podnikání

Výzva 129 Podpora sociálního podnikání¹⁶ jako jednu z příloh má Sadu rozpoznávacích znaků integračního sociálního podniku. Vychází z metodiky TESSEA, nicméně pro potřeby výzvy je upravena.

Tabulka č. 2. Sledování místního principu pro Výzvu 129 (zdroj ESFCR, 2021).

Charakteristika	Rozpoznávací znak	Důkaz
a) přednostní uspokojování potřeb místní komunity a místní poptávky	5a1. podnik se ve své činnosti orientuje na lokální potřeby	Účetní doklady 3 odběratelů se sídlem nebo provozovnou ve stejném nebo sousedním kraji (přeshraničním regionu) ne starší než 12 měsíců.
	Komentář: „Stejný nebo sousední kraj nebo přeshraniční region“ se hodnotí vzhledem k sídlu podniku nebo jeho libovolné provozovny. Z účetních dokladů musí být poznat, že sídlo nebo provozovna jsou ve stejném nebo sousedním kraji (přeshraničním regionu). Pokud podnik tento znak nesplňuje, musí prokázat jeho nerelevanci.	
b) využívání přednostně místních zdrojů	5b1. podnik přednostně využívá místní zdroje: a) zaměstnává místní obyvatele, b) nakupuje od místních dodavatelů	a) Doklady o pracovním vztahu (pracovní smlouva, DPP, DPČ) a případně další dokumenty, které dokládají bydliště ve stejném nebo sousedním kraji (přeshraničním regionu) u min. 50% zaměstnanců; b) účetní doklady 3 různých dodavatelů podniku, kteří mají sídlo firmy ve stejném nebo

¹⁶ Dostupné z: <<https://www.esfcr.cz/documents>> [cit. 11.03.2021].

		sousedním kraji nebo přeshraničním regionu ne starší než 12 měsíců.
	Komentář: Sociální podnik při dodržování tohoto principu musí zachovávat pravidla hospodářské soutěže a nediskriminace v pracovněprávních vztazích. „Stejný nebo sousední kraj nebo přeshraniční region“ se hodnotí vzhledem k sídlu podniku nebo jeho libovolné provozovny. Z účetních dokladů musí být poznat, že sídlo nebo provozovna jsou ve stejném nebo sousedním kraji. Pokud podnik některý ze dvou uvedených znaků nespĺňuje, musí prokázat jeho nerelevanci.	
c) spolupráce sociálního podniku s místními aktéry	5c1. podnik komunikuje a spolupracuje s místními aktéry	Dva doklady o spolupráci s místními aktéry ne starší než 2 roky.
	Komentář: Možné doklady spolupráce: smlouva o spolupráci, partnerská smlouva, mediální zpráva o zapojení do veřejných občanských aktivit, referenční kontakty pro ověření ústní informace. Místní aktéry jsou například orgány místní samosprávy, pracoviště ÚP ČR, školy, další organizace s podobnými společensky prospěšnými cíli, tematické pracovní skupiny apod.	

Jde o modifikaci metodiky TESSEA a je oproti TESSEA zjednodušená. Jako důkaz lze využít například referenční kontakt, který dokládá místní spolupráci. Tedy není třeba vytvářet dokumenty viz TESSEA. Lokální multiplikátor jako komplexní nástroj pro zjišťování pohybu financí v daném regionu v této metodice nahrazuje doložení 3 účetních dokladů od 3 různých dodavatelů.

4.9 Šetření naplňování principů sociálního podniku MPSV se zaměřením na lokální princip

4.9.1 Představení šetření

V této části představím již zmíněné dotazníkové šetření a jeho výsledky se zaměřením na lokální princip. Cílem šetření bylo získat aktualizovaná statistická data o sektoru sociálních podniků v ČR. Respondenti odpovídali na sadu otázek, které zkoumaly, zda podniky naplňují principy sociálního podniku stanové MPSV tzv. identifikátory. Úspěšně

hodnocení ve výzkumu umožnilo sociálním podnikům zařazení do Adresáře sociálních podniků na www.ceske-socialni-podnikani.cz a do Katalogu sociálních podniků, který byl v tištěné podobě distribuován zadavatelům veřejných zakázek.

Do šetření byly zahrnuty obecné, integrační a environmentální sociální podniky. Identifikátor sociálních podniků vycházel z definice a principů integračního sociálního podniku podle MPSV, pro účely výzkumu byl upraven i pro neintegrační sociální podniky. Šetřením prošlo 167 organizací s 303 provozovny. Dominovaly integrační sociální podniky, které tvořily 95% všech podniků, tedy 156 organizací. Celkem 57% podniků z výzkumu se věnuje podnikání v oblasti gastroslužeb, což zahrnuje jako potravinářskou výrobu, tak kavárny, bistra, restaurace. Z celkového počtu zkoumaných subjektů 71% podniků spadá do kategorie mikro podnik, malé podniky tvořili 34%, střední 13%.¹⁷ Vedle naplňování principů sociálního podniku šetření obsahovalo otázky na složení cílových skupin znevýhodněných zaměstnanců, profil manažerů sociálního podniku, dále ekonomickou situaci, jaké jsou jejich silné a slabé stránky, potřeby. Část výzkumu se dále věnovala mapování účasti sociálních podniků ve veřejných zakázkách a jejich zkušenost s nimi, případně bariéry, které brání vstupování sociálních podniků do veřejných zakázek.

4.9.2 Identifikátor sociálního podniku v šetření MPSV

Definice sociálního podniku a hodnocené principy skrze identifikátory vychází z definice a principů dle TESSEA, nicméně pro účely šetření byly částečně upraveny. Identifikátor v tomto výzkumu je chápán jako nástroj pro zjištění míry naplňování principů sociálního podniku formou sebehodnocení. Identifikátor byl v dotazníku zařazen v rámci sady otázek. Celkem zástupci sociálních podniků odpovídali na 36 otázek o naplňování principu. K odpovědím je přiloženo čestné prohlášení respondentů o pravdivosti deklarácí.

¹⁷ Dostupné z: <<https://www.czechinvest.org/cz/Sluzby-pro-male-a-stredni-podnikatele/Chcete-do-tace/OPPI/Radce/Definice-maleho-a-stredniho-podnikatele>>[cit. 30. 4. 2021].

Odpovědi jsou doloženy čestným prohlášením respondentů. Hodnocení mělo pět částí: společensky prospěšný cíl, sociální princip, ekonomický princip, environmentální princip a místní princip. Každá část byla hodnocena samostatně a výstup měl podobu semaforu. Zelená – nevyšší hodnocení, téměř všechny principy jsou naplňovány, žlutá – upozornění, zároveň alespoň klíčové principy jsou splněny, červená – varování, i v naplňování klíčových principů jsou rezervy. Semafor u místního principu umožňuje získat maximálně tři body. Zelená 3, žlutá 1–2, červená 0, odpovídá třem otázkám ve výzkumu. Výsledkem bylo, že u místního principu 139 (95%) podniků získalo zelený semafor, 7 (5%) žlutý, žádný podnik nebyl hodnocený červeným semaforem.

4.9.3 Výstupy výzkumu

Autorky Eva Fraňková a Petra Francová předložily dosud největší dotazníkové šetření mezi sociálními podniky, které bylo v ČR uskutečněno. Zapojené sociální podniky prošly sebehodnocením v oblasti naplňování principů. Identifikátor byl spojen s Adresářem sociálních podniků. Aby v něm mohl být podnik zveřejněn, musí získat alespoň minimální počet bodů.

Šíře výzkumu kromě zmíněného identifikátoru přinesla řadu informací o stavu podniků v personální a ekonomické oblasti. Zjišťovaly se potřeby sociálních podniků. Jde o důležitý zdroj informací, který může ovlivnit nastavení finanční podpory i z prostředků Evropského sociálního fondu. Tato podpora bude pokračovat v období 2021–2027 skrze Operační program zaměstnanost+ (OPZ+).¹⁸

Dotazníkové šetření v části naplňování lokálního principu klade tři uzavřené otázky.

1. Zaměstnává váš podnik místní obyvatele?
2. Preferujete váš podnik místní dodavatel vždy, když je to možné?

¹⁸ Dostupné z: <<https://www.esfer.cz/opz-plus>> [cit. 30. 4. 2021].

3. Spolupracuje váš podnik formálně či neformálně s místními aktéry?

Z výše uvedených výsledků vyplývá, že podniky formou sebehodnocení lokální princip splňují. Nabízí se otázka, do jaké míry sebehodnocení odpovídá realitě. Zároveň pokud princip všichni naplňují, je třeba ho v rámci principů sociálního podniku vůbec zjišťovat? Je opravdu třeba vyžadovat dokumentaci, která osvědčuje naplňování lokálního principu? Není zaměstnávání místních, spolupráce s místními, žitou realitou sociálních podniků, které, jak víme, jsou většinou mikro podniky do deseti zaměstnanci? Nepotvrzuje výzkum jen automatický předpoklad?

5 Koncept lokalizace

V této kapitole budu vycházet zejména z textů Evy Fraňkové a Nadi Johanisové, které ovlivnily českou podobu principů sociálního podniku s explicitní přítomností místního a environmentálního principu. Další inspiraci lze nalézt v již dříve zmíněném konceptu trojího prospěchu. Nad'a Johanisová o lokalizaci hovoří jako „*o procesu a výsledku morální, politické a praktické podpory místně vlastněných podniků, které využívají místní zdroje, zaměstnávají místní obyvatele a slouží primárně místním spotřebitelům*“ (Fraňková, 2015: 21).

5.1 Globalizace jako protiklad lokalizace?

Pokud hovoříme o lokalizaci logicky se nabízí vymezení k pojmu globalizace. Přestože globalizace je termín, který se stal součástí naší každodennosti, nepadá jasná shoda na definici. Někteří autoři, jak uvádí Švihlíková (2010: 9), jsou přesvědčeni, že se jedná o proces, který probíhá od počátku lidstva a souvisí se vznikem civilizací. Jiní se hovoří o zásadním zlomu s rozvojem zámořských objevů a objevením Ameriky. Jiní autoři, kteří pracují s kritickým pohledem na globalizaci, jí dávají do souvislosti hlavně s událostmi světové ekonomiky od 70. let 20. století (Švihlíková, 2010: 9). Právě 70. léta jsou období, kdy se objevují tzv. globální problémy, které již nejsou řešitelné na úrovni národních států. Sociolog Jan Keller hovoří o globalizaci jako o procesu, který „...*nebyl dopředu v jeho dnešní podobě nikým zamýšlen, že jeho hlavní aktéři (nadnárodní společnosti) se*

vynořili teprve v jeho průběhu a že v celém příběhu globalizace dominuje princip nezamýšlených důsledků“ (Keller, 2007: 121). O tom, jak se o globalizaci často uvažuje a že je brána jako viník negativních jevů, autorka říká: „*Jako by byla zodpovědná za vše, co se děje: ať už je to migrace, ekologické katastrofy, rozvoj moderních technologií či finanční krize*“ (Švihlíková, 2010: 9). Je tedy třeba hledat „alternativní trajektorii“, která by se stala opozicí vůči „hegemonii globalizace“ (Fraňková, 2015: 13) a tou je právě koncept lokalizace. Lokalizace jako strategie, jak zajistit udržitelné uspokojování lidských potřeb na Zemi. Lokalizace s environmentálními přínosy zkrácení distribučních řetězců, posílení místních ekonomik a zlepšení sociálního zázemí a vztahů v rámci komunit (Fraňková, 2015: 16).

5.2 Definování lokalizace a dimenze lokalizace

Ekonomická lokalizace umožňuje, dle jejích zastánců, lidem se podílet na rozhodování, které má dopad na jejich život. Tato myšlenka je plně v souladu s principem subsidiarity, který je jednou ze zásad fungování Evropské unie. Princip subsidiarity, ve kterém se rozhodování a odpovědnost ve veřejných záležitostech má dle možností odehrávat na nejnižším stupni, tedy co nejbližší občanům.¹⁹ Svoboda a odpovědnost jako zásadní podmínka demokracie. (Johanisová, 2008: 56).

Eva Fraňková v textu *Lokální ekonomika v souvislostech aneb Produkce a spotřeba z blízka* z roku 2015 předkládá koncept ekonomické lokalizace. Na základě studia vybraných lokalizačních autorů a autorek a vymezení k souvisejícím oborům, jakými jsou mainstreamová a ekologická ekonomie nebo sociální geografie, představuje jedenáct dimenzí ekonomické lokalizace. Tyto dimenze a dále rozpracované aspekty jednotlivých dimenzí jsou poté základem pro navrženou pracovní definici ekonomické lokalizace.

¹⁹ Příkladem jsou strategie LEADER A CLLD jimiž se tyto principy v EU řídí. Více z: <https://enrd.ec.europa.eu/leader-clld_en> [cit. 30. 4. 2021].

Sama autorka chápe definici spolu s jednotlivými dimenzemi a aspekty „jako solidní základ pro možnost komplexního empirického výzkumu lokalizačních praktik v jejich nezávaditelné šíři“ (Fraňková, 2015:178).

Jedenáct dimenzí podle Fraňkové, které vznikly kompilací pojetí vybraných autorů společně s konkrétními aspekty obsahuje následující tabulka (Fraňková, 2015: 80).

Tabulka č. 3. Dimenze lokalizace a její aspekty (zdroj Fraňková, 2015).

Dimenze významu ekonomické lokalizace	Konkrétní aspekty ekonomické lokalizace v rámci jednotlivých dimenzí
Prostorová/geografická	Snaha zkracovat vzdálenosti mezi produkcí a spotřebou
	Preference lokálních výrobních prostředků, zatímco know-how a inovace jsou globálně sdílené
Územně plánovací	Rozvoj infrastruktury, která podporuje lokální produkci a spotřebu
Environmentální	Důraz na udržitelnost produkce a spotřeby
	Co nejvíce uzavřený koloběh hmoty a energie, včetně využití odpadů jako zdroje
Ekonomická	Důraz na koloběh peněz v místní ekonomice a místní finanční kapitál
	Preference lokálního vlastnictví výrobních prostředků – individuální nebo komunitní
Sociální	Důraz na budování komunity a spolupráci
	Upřednostnění místních obyvatel a jejich potřeb před exportem
Kulturní	Snaha zachovat a rozvíjet místní kulturní zvyklosti, řemeslné dovednosti apod.
Morální/etická	Budování vztahu a zodpovědnosti k určitému místu
	Podpora také pro nepeněžní vztahy a uspokojování nemateriálních potřeb
Politická	Preference demokratických způsobů rozhodování
	Snaha rozhodovat na nejnižší možné (nejlépe komunitní) úrovni (tj. princip subsidiarity), vyšší míra místní samosprávy

Strategická	Snižování závislosti na dovozech a budování resilience vůči výkyvům světové ekonomiky
Ideologická	Protiváha ekonomické globalizaci, ideologická alternativa převládajícímu ekonomickému systému a pojetí rozvoje založeného na prosazování růstu a volného obchodu
Praktická/fyzická	Praktické projevy lokální produkce a spotřeby v konkrétních oblastech (potraviny, energie, peníze, doprava, bydlení

Definice, která reflektuje tyto dimenze a aspekty je autorkou navržena následovně: *„Ekonomická lokalizace představuje zároveň proces i výsledek morální, politické a praktické podpory co možná největší škály místních aspektů výroby a spotřeby, s cílem hledat rovnováhu mezi lokálním, regionálním, národním a globálním měřítkem produkce a spotřeby a přispět k její sociální, environmentální i ekonomické udržitelnosti. Konkrétněji zahrnuje preferenci místních výrobních prostředků, jejich místní vlastnictví, místní peněžní a kapitálové toky a orientaci přednostně na uspokojování potřeb místních obyvatel. Zahrnuje také důraz na udržitelnost produkce a spotřeby, rozvoj místních komunit, demokratické rozhodování, posilování místní soběstačnosti a budování vztahu k místu (Fraňková, 2015: 85).*

5.3 Pár postřehů k lokalizaci aneb hledání rovnováhy

„Lokalizace neznamená, že všechno by mělo být produkováno lokálně, ani neznamená konec obchodu. Jde jen o vytvoření lepší rovnováhy mezi lokálními, regionálními, národními a mezinárodními trhy“ (Norberg-Hodge & Mayo in Fraňková, 2015: 69). Tuto myšlenku rovnováhy najdeme u britského autora Andrew Stables, který v knize *New Localism* s podtitulem *Living in the Here and Now* z roku 2019 hovoří o nutnosti vyváženosti mezi lokálním a globálním. *„Výzvou tedy není podkopávání globalizace v každém ohledu, ale hledání rovnováhy, zejména mezi místním a univerzálním“ (Stables, 2019: 35).* Narušení rovnováhy mezi „local“ a „global“ vede dle autora k uzavírání společností a jako příklad uvádí brexit a upozorňuje, že v důsledku může vést k příklonu k nacionalismu. Tento

aspekt se objevuje i u Fraňkové: „*Ekonomická lokalizace neznamená (snahy o) absolutní autarkii nebo jakýkoli jiný typ izolace od okolního světa*“ (Fraňková, 2015: 85).

6 Metodologická část

6.1 Cíl výzkumu a výzkumné otázky

Cílem práce *Lokální princip sociálních podniků zblízka* je nabídnout kvalitativní úhel pohledu na naplňování lokálního principu u vybraných sociálních podniků. Konkrétně se pokusím odpovědět na výzkumné otázky:

Hlavní výzkumná otázka:

- **Jak (ne)naplňují vybrané sociální podniky lokální princip?**

Další výzkumné otázky:

- Jak aktéři sami chápou lokální princip sociálních podniků a jeho naplňování?
- Jaké jsou případné bariéry v naplňování lokálního principu na základě výzkumu vybraných sociálních podniků?

Výzkum Ministerstva práce a sociálních věcí z roku 2019 mapuje naplňování principů sociálního podniku a je východiskem mé diplomové práce. V části naplňování lokálního (místního) principu vykazuje vysokou míru deklarace u dotazovaných podniků. Cílem mé práce je popsat realitu naplňování tohoto principu prizmatem dokumentů a rozhovorů se zástupci sociálních podniků. Popíše případné bariéry, které brání naplňování principu.

Díky své metodologii, ve které se detailně soustředím na omezený počet případů, můžu, jak předpokládám, nabídnout hlubší vhled do dané problematiky, který se neomezuje na ano/ne odpovědi dotazníkového šetření MPSV. Svým kvalitativním výzkumem chci poukázat na komplexitu lokalizačního přístupu na příkladu sociálních podniků.

6.2 Výzkumný design

Jako kvalitativní výzkumný design jsem zvolila tzv. mnohonásobnou případovou studii (Švaříček, Šed'ová, 2007: 106). Stake označuje tento typ šetření jako kolektivní případovou studii, jejímž specifikem na rozdíl od případové studie s jedním případem, je možnost porovnávat výsledky z jednotlivých případů (Stake, 2003: 4). Tento typ studie umožňuje dle Yina vedle komparace i možný návrh nové nebo revizi stávající teorie (Švaříček, Šed'ová, 2007:107).

Zkoumaným fenoménem mé studie je naplňování lokálního principu. V práci využívám indikátory, jak je vymezuje TESSEA a s úpravami jsou i v dotazníkovém šetření za roku 2019 MPSV. Kontextem studie jsou vybrané sociální podniky v jejich místních podmínkách.²⁰ Vycházím z předpokladu, že právě kontext má důležitý vliv na zkoumaný fenomén. Tedy lokalizace podniku bude ovlivňovat to, jak je lokální princip naplňován. Základem případové studie bude deskripce fenoménu – naplňování lokálního principu. Na základě provedené deskripce se budu snažit nalézt kauzální vztahy v rámci daného fenoménu. Co ovlivňuje (ne)naplňování lokálního principu u vybraných sociálních podniků?

6.3 Vymezení případu

Výběr případů byl veden účelově, protože chci sledovat jasně vymezený jev naplňování lokálního principu. Výběr vznikl v průběhu úvah nad řešeným problémem a výzkumnými otázkami. Lze říci, že jakákoliv úvaha o výzkumném projektu v kvalitativním výzkumu je vždy doprovázena úvahou o povaze vzorku, což představuje logiku uvažování při účelovém výběru. (Novotná a kol, 2019: 303). Myslím, že prostřednictvím informací získaných z tohoto vzorku dokáží nejlépe odpovědět na výzkumné otázky.

²⁰ Zde vycházím z pojetí případové studie dle Yina (2009), kde autor říká, že „fenomén je zkoumán v určitém kontextu, kdy jednotlivé hranice mezi kontextem a fenoménem nejsou příliš jasné“.

Zkoumaným fenoménem je naplňování lokálního principu. Ráda bych porozuměla zkoumanému fenoménu právě v kontextu lokalizace. Lokalizaci v tomto smyslu chápu jako umístění sociálního podniku v určitém prostoru, území. Pokud mám hlouběji porozumět vlivu území, je třeba, aby ostatní parametry vybraných sociálních podniků byly maximálně homogenní. To znamená, aby se lišily právě v lokalitě, ale ostatní parametry jako velikost, předmět činnosti, cílová skupina zaměstnanců, byly maximálně podobné. Výhodou u tohoto výběru je právě možnost komparace. Při výběru případů jsem vycházela primárně ze sociálních podniků, které se hlásí k principům sociálního podnikání a jsou v adresáři sociálních podniků na stránkách České sociální podnikání²¹. Podmínkou pro zařazení do adresáře jsou zveřejněné zakládací dokumenty ve veřejných rejstřících (netýká se OSVČ). Podniky prošly hodnocením tzv. identifikátorem sociálního podniku dle metodiky MPSV²². Rozhodla jsem se pro sociální podniky typu WISE²³, které podnikají v oblasti provozu kavárny. Vybrané integrační podniky měly podobnou velikost cca 20 zaměstnanců. Výsledkem byl vzorek, který zahrnovat dvě kavárny z Prahy (1335084 obyvatel), jednu z centra, druhou mimo centrum města. Jedna kavárna byla z Moravské Třebové (9795 obyvatel) a jedna z Řevnic (3616 obyvatel)²⁴. Zároveň jedním z kritérií při výběru byla i moje obeznámenost s konkrétními sociálními podniky. Všechny, kromě kavárny v Moravské Třebové, jsem osobně navštívila a jsem obeznámena s jejich historií. Vybrané kavárny se hlásí k principům sociálního podnikání na svých webových stránkách i přihlášení potvrzují ve veřejných rejstřících²⁵.

Jako základní jsem zvolila jednu z nejpoužívanějších metod kvalitativního výzkumu, a to hloubkový rozhovor. Konkrétně jsem využila typ polostrukturovaného rozhovoru,

²¹ Dostupné z: <<https://ceske-socialni-podnikani.cz/adresar-socialnich-podniku>>[cit. 3. 5. 2021].

²² Zde najdete, jaký je postup pro rozhodování o zařazení do adresáře:< <https://ceske-socialni-podnikani.cz/upravy-adresare> >[cit. 3. 5. 2021].

²³ Více poznámka pod čarou 10.

²⁴ Český statistický úřad: Počet obyvatel v obcích - k 1.1.2021. Praha [cit. 3. 5. 2021].

²⁵ Dohledatelné na: <justice.cz>.

který vychází z předem připraveného seznamu témat a otázek. Hlubkový rozhovor umožňuje zachytit výpovědi a slova v jejich přirozené podobě, což je základní princip kvalitativního přístupu ve výzkumu (Švaříček, Šedřová, 2007:160). Rozhovory jsem vedla se zástupci vybraných sociálních podniků. Otázky pro rozhovory jsem připravila do okruhů, které vycházely primárně z indikátorů lokálního principu dle TESSEA a MPSV. Dále jsem při dotazování sledovala dimenze lokalizace dle Fraňkové (Fraňková, 2015).

Další technikou byla analýza dokumentů. V tomto případě jsou to psané dokumenty, jako zakládací listiny, stanovy, výroční zprávy, zprávy o hospodaření, strategické dokumenty, zápisy z porad, vnitřní směrnice, smlouvy o spolupráci, obsah webových stránek, případně další dokumenty, které tematizují naplňování lokálního principu. Časové hledisko zkoumaných dokumentů bude 2019–2021 dle možností.

6.4 Analýza dat

Při analýze rozhovorů a dokumentů jsem vycházela z metodiky TESSEA a jejích navržených indikátorů lokálního principu. Výzkumný design případové studie nemá striktně dané analytické procedury (Švaříček, Šedřová et al., 2007: 109). Moje analýza vycházela ze zvolené techniky sběru dat a zejména z fenoménu naplňování indikátorů lokálního principu. Každý z indikátorů jsem analyzovala samostatně a analýza reflektovala jeho naplňování vycházející z rozhovorů i z dohledatelných dokumentů. Dalším kritériem analýzy byly dimenze lokalizace dle Fraňkové. Rozhovory jsem přepisovala a následně podrobila otevřenému kódování a průběžně doplňovala vlastními poznámkami.

6.5 Etika výzkumu

Dokumenty použité ve výzkumu jsou veřejně dohledatelné na webových stránkách organizací a ve veřejných rejstřících. Některé dokumenty jsem získala od zkoumaných subjektů se souhlasem ke zveřejnění. Před rozhovorem byli respondenti informováni, že je rozhovor nahráván, že z něj bude pořízen opis pro potřeby výzkumníka. Nahrávky nebu-

dou dále šířeny. Rozhovory budu archivovat po dobu jednoho roku po obhajobě diplomové práce. Všichni respondenti souhlasili se zveřejněním identity svojí i zkoumaných sociálních podniků.

Během výzkumu jsem se snažila reflektovat skutečnost, že sama jsem sociální podnikatel a vybrané sociální podniky většinou osobně znám, což by mohlo ohrozit moji nezájatost v rozhovorech, předjímání některých odpovědí nebo automatickou dedukci na základě vlastní zkušenosti. Tato přiznaná subjektivita, která se týká všech aktérů výzkumu tedy i badatele, se děje prostřednictvím reflexivity. Subjektivní reflexivita je připuštěním výzkumníka, že sám je součástí výzkumného procesu a sám může průběh výzkumu ovlivňovat. (Novotná, 2019: 280). Zároveň rozhovory byly systematicky vedeny strukturou indikátorů, jasně definovaných metodikou TESSEA, což byl jeden z aspektů, který umožnil vyhnout se zavádějícím interpretacím.

7 Empirická část

V empirické části nejprve představuji charakteristiky jednotlivých případů mojí studie, čtyř vybraných sociálních podniků kaváren.

Dále v oddělených kapitolách analyzuji výstupy z rozhovorů k jednotlivým indikátorům lokálního principu dle TESSEA. Popisuji a interpretuji u všech sociálních podniků:

1. Uspokojování přednostně místních potřeb a využívání přednostně místních zdrojů.
2. Zapojení důležitých aktérů do činnosti sociálního podniku.
3. Podporu smyslu pro sociální a environmentální zodpovědnost na místní úrovni.

V samostatné kapitole reflektuji výskyt dalších dimenzí lokálního principu, jak je vymezuje Fraňková.

7.1 Charakteristika vybraných případů

Kavárna Modrý domeček

Kavárnu Modrý domeček provozuje zapsaný spolek Náruč v Řevnicích. Náruč je poskytovatelem pracovních míst na chráněném trhu práce pro osoby se zdravotním postižením, zejména osoby s mentálním postižením nebo duševním onemocněním. Na pozicích barista, pomocný číšník, pomocný kuchař, pomocník v kavárně, uklízeč a administrativní pracovník pracovalo v roce 2019 celkem dvacet osob se zdravotním postižením²⁶. Náruč je poskytovatelem sociálních služeb. Jejich podporu v rámci sociální rehabilitace využívá ročně okolo 60 klientů.

Náruč se hlásí k principům sociálního podnikání ve svých zakladatelských dokumentech i na webových stránkách. Ve stanovách se hovoří o naplňování cílů tím, že spolek „*podniká vlastním jménem a na vlastní účet na základě příslušných oprávnění podle zvláštních právních předpisů za respektování principů sociálního podnikání (principu sociálního, ekonomického a environmentálního)*“. Zprávy o činnosti obsahují i jakou formou naplňují principy sociálního podnikání včetně místního principu. Modrý domeček vedle provozu kavárny nabízí cateringové služby. Rozhovor jsme vedla s ředitelkou spolku Zuzanou Dudákovou.

TA KAVÁRNA

Borůvka o. p. s. se sídlem v Praze na Vyšehradě provozuje od roku 2007 kavárnu v areálu Jedličkova ústavu a škol. V listopadu 2019 zahájila projekt s názvem Sociální podnik TA KAVÁRNA financovaný z Evropského sociálního fondu – OP Zaměstnanost. Ve stejném roce se stala poskytovatelem náhradního plnění a zaměstnavatelem na chráněném trhu práce. Kavárna připravuje osoby se zdravotním postižením pro vstup na otevřený trh práce prostřednictvím zaměstnávání na tréninkových pozicích. Zaměstnává osoby

²⁶ Zpráva o činnosti spolku Náruč za rok 2019 [cit. 30. 4. 2021].

s různými handicapy tělesnými i mentálními. Zároveň vytváří stálá pracovní místa pro osoby se zdravotním znevýhodněním. TA KAVÁRNA se hlásí k principům sociálního podnikání ve výročních zprávách od roku 2019. Přihlášení k principům najdeme i na webových stránkách organizace. Kavárna v roce 2020 zaměstnávala osoby se zdravotním znevýhodněním – na pozici samostatný kavárník čtyři osoby, sedm osob bylo zaměstnáno na tréninkových pozicích obsluha v kavárně. Rozhovor jsem vedla s vedoucí kavárny Andreou Šváchovou.

Café Therapy

Café Therapy v Praze ve Školské ulici provozuje Sananim Charity Services, s. r. o. Zřizovatelem a stoprocentním vlastníkem společnosti je Sananim z. ú. Café Therapy funguje od listopadu 2005. Posláním sociálního podniku je zejména návrat osob po léčbě ze závislosti a po výkonu trestu odnětí svobody na trh práce a pomoci jim plně se reintegrovat do běžné společnosti. Vedle restaurace Café Therapy ve Školské ulici 30 podnik provozuje Bistro na Pedagogické fakultě UK v ulici Magdaleny Rettigové 47 a Divadelní kavárnu a herecký klub v divadle ABC ve Vodičkově ulici, vše v Praze 1. Vedle provozu kavárny nabízí podnik cateringové služby, v letní sezóně provozuje stánek s občerstvením na Slapech. V roce 2019 bylo v kavárně zaměstnáno devět lidí z cílové skupiny. Kavárna se na svých stránkách hlásí k sociálnímu podnikání. Rozhovor jsme vedla s vedoucími provozu kavárny Samuelem Bachmannem a Jakubem Janyškou.

Laskavárna

Laskavárna je projektem obecně prospěšné společnosti Naproti. Kavárna v Moravské Třebové nabízí práci osobám se zdravotním postižením, zejména s mentálním postižením nebo s duševním onemocněním. Laskavárna je koncipována jako trvale udržitelná sociální firma. Na webových stránkách se hlásí k principům sociálního podnikání. Projekt Laskavárny vznikl díky finanční podpoře Evropského sociálního fondu EU. Kavárna má vlastní přípravnu jídel. Od roku 2013 též nabízí službu „Svačinky do škol“. V roce 2020 bylo v kavárně zaměstnáno 14 osob z cílové skupiny zdravotně znevýhodněných. Rozhovor jsme vedla s manažerkou kavárny a zakladatelkou obecně prospěšné společnosti Pavlou Teplou.

Všechny vybrané kavárny jsou integračními podniky typu WISE a spadají dle modelové rozdělení Defournyho a Nyssens do podnikatelsko-neziskového modelu. V tomto modelu je motivace podnikatelských aktivit vedená zejména naplňováním společenského poslání.

7.2 Postup při vedení a zpracování rozhovoru

7.2.1 Podmínky rozhovoru

Se všemi respondenty jsem vedla polostrukturovaný rozhovor, který jsem nahrávala a průměrně trval hodinu čtyřicet minut. Při přípravě otázek jsem vycházela z nastavených indikátorů, většina otázek byla otevřená. Vzhledem k epidemiologické situaci v době výzkumu jsem vedla tři rozhovory online, pouze se zástupkyní TA KAVÁRNY Andreou jsem se setkala v areálu Jedličkova ústavu a škol, kde kavárna sídlí. Online setkání probíhala v aplikaci Zoom se zapnutou kamerou. O nahrávání zvukového záznamu jsem všechny předem informovala a všichni souhlasili. Všichni respondenti byli velmi vstřícní, atmosféra rozhovorů byla uvolněná. Většina respondentů je pracovně vytížená, předběžně jsme se domlouvali na délce rozhovoru okolo hodiny, nicméně při samotném rozhovoru otevřeně odpovídali a myslím, že je téma zaujalo. O tom svědčí i to, že většina rozhovorů pokračovala i po vypnutí nahrávání, kdy jsme mluvili i šířeji o tématu sociálního podnikání. Rozhovory jsem vedla v období na začátku března 2021, kdy všechny provozovny byly zavřené. Pouze TA KAVÁRNA měla výdejní okénko. Přestože všechny podniky byly v nelehké situaci, protože čelily propadu tržeb a s tím spojenými finančními problémy, u všech jsem registrovala pozitivní naladění a optimistická očekávání do budoucna.

7.2.2 Zpracování rozhovoru

Rozhovory jsem přepisovala a během přepisu pořizovala poznámky, následně jsem provedla otevřené kódování. Při přepisu došlo jen k drobným úpravám textu, zároveň jsem formulace nechala v hovorové formě, což podpořilo autenticitu výpovědí respondentů.

Po zpracování rozhovorů jsem ještě všem zaslala dokument, který obsahoval indikátory lokálního principu TESSEA včetně dokumentace, která je požadovaná k doložení naplňování principu viz. kapitola 4. 7 s prosbou o doložení požadovaných dokumentů, pokud je vedou. Dokumentaci k metodice TESSEA nebyl schopen doložit žádný ze zkoumaných podniků. Zároveň jsem položila tři otázky, které zjišťují naplňování lokálního principu ve výzkumu MPSV z roku 2019. Zaměstnává váš podnik místní obyvatele? Preferuje váš podnik místní dodavatele vždy, když je to možné? Spolupracuje váš podnik formálně či neformálně s místními aktéry? Jednalo se o uzavřené otázky s možností odpovědi ANO, NE. Všichni u všech otázek odpověděli ANO.

7.3 Kvalitativní metoda šetření naplňování lokálního principu sociálních podniků

V reakci na odpovědi, které zjišťují naplňování lokálního principu z dílny MPSV jsem vytvořila vlastní sadu otázek. Cílem bylo rozvinout tyto otázky tak, aby lépe pomohly nahlédnout fenomén lokálního principu z kvalitativního hlediska. Přestože zkoumaný vzorek není velký, umožní čtenáři hlubší porozumění zkoumaného jevu.

Metodika TESSEA uvádí tři konkrétní aktivity, které měří naplňování lokálního principu.

1. Uspokojování přednostně místních potřeb a využívání přednostně místních zdrojů.
2. Zapojení důležitých aktérů do činnosti sociálního podniku.
3. Podpora smyslu pro sociální a environmentální zodpovědnost na místní úrovni.

MPSV ve výzkumu klade tři uzavřené otázky:

1. Zaměstnává váš podnik místní obyvatele?
2. Preferuje váš podnik místní dodavatele vždy, když je to možné?
3. Spolupracuje váš podnik formálně či neformálně s místními aktéry?

7.3.1 Uspokojování přednostně místních potřeb a využívání přednostně místních zdrojů

V této části jsem s respondenty mluvila o místní komunitě a jejích potřebách. Hlavní otázky zněly: Jak svým podnikáním reagujete na místní potřeby? Jaké využíváte zdroje?

A byly rozvity následujícími pomocnými otázkami:

1. Jak a proč vznikl Váš sociální podnik? Na jakou potřebu reagoval?
2. Kdo tvoří místní komunitu?
3. Kdo využívá Vaše služby?
4. Jaká je místní poptávka?
5. Využíváte místní zdroje? Jaké? (dodavatelé služeb, dodavatele surovin, produktů – zemědělci, místní výrobci)
6. Jaké jsou případné bariéry ve využívání místních zdrojů?
7. Máte využívání místních zdrojů zakotveno v strategických dokumentech organizace?
8. Máte na své služby, výrobky certifikace? Považujete certifikace za důležité?

Vznik sociálního podniku

Rozhovor jsem vždy začínala otázkou: Jak a proč vznikl Váš sociální podnik? Na jakou potřebu reagoval? Respondenti měli možnost podnik představit. Jak vznikl a co vedlo k jeho vzniku? Kromě zástupců Café Therapy byli všichni respondenti u vzniku podniku a podíleli se na něm.

Ke vzniku všech sociálních podniků vedla potřeba pomoci znevýhodněným skupinám, se kterými zakládající organizace dosud pracovaly, často jako poskytovatelé sociálních služeb.

Zuzana, Modrý domeček: *„My jsme do sociálního podnikání vstupovali z takové té typické cesty mezi neziskovou organizací, vlastně tedy občanským sdružením, která byla zaměřená na sociální služby. To byla především pomoc dětem se zdravotním znevýhodněním a mladým dospělým. Logicky jsme dospěli do situace, kdy mladí dospělí potřebovali nějakou pracovní příležitost a bylo jasné, že na otevřeném trhu práce mají těch šancí poměrně málo. Protože jsme měli zkušenost se zaměstnáním lidí se zdravotním postižením*

v chráněných dílnách, chtěli jsme vytvořit zaměstnaneckou platformu moderním způsobem.“

Hana, Laskavárna: „Myšlenka kavárny vznikla v Charitě. Oni se věnují mentálně postiženým. Mají chráněnou dílnu, terapeutický skupiny. V té době to bylo tak, že měli v chráněných dílnách dost klientů, kteří se už naučili ty základní dovednosti, pracovní návyky a neměli se kam rozvíjet. Kavárna vznikla pro lidi, kteří vzešli z té Charity a aby mohli pokračovat. V Charitě si hráli na práci a u nás pracují.“

Andrea, TA KAVÁRNA: „Sociální podnik je vyústění mnoha situací, které nastaly. Primární bylo zřídit prostor pro studenty a zaměstnance Jedle, aby se měli kde scházet. První dva roky kavárna fungovala jako bufet, bistro pro zaměstnance a studenty. Než jsem zjistila, že je zbytečný oddělovat od venkovního světa, který sem začal z 40 % chodit taky. Vytvářela se tam taková komunita. A zároveň jsem zjistila, že když zaměstnám člověka s handicapem, i když mám pocit, že bude zvládat jen nějakou dovednost, tak je tam obrovský prostor pro jeho rozvíjení.“

Lze říci, že zkoumané podniky vznikly jako reakce na potřeby osob se znevýhodněním, budoucích zaměstnanců. U TA KAVÁRNY bylo na začátku prostředí Jedličkova ústavu a škol, kdy zaměstnávali absolventy škol, zároveň začali zaměstnávat i další osoby s handicapem z Prahy nebo blízkého okolí. Výjimkou, která přímo nereagovala na místní potřebu klientů, je Café Therapy ve Školské ulici. Zakládací organizace Sananim z. ú., působící na více místech v ČR, založila kavárnu pro své klienty v Praze. Jakub z Café Therapy o tom říká: *„Praha 1 je centrum, takže tam byl příslib turismu. Nějaké klientely nad rámec naší bubliny. Je tu řada fakult, klientela z řad studentů.“* Lze říci, že zásadní roli při zakládání nebyla potřeba uspokojování zákazníků v dané lokalitě, což je u kaváren a restaurací logický předpoklad, ale potřeby osob, které budou v podniku zaměstnány. Zároveň po založení kavárny všechny provozy přirozeně reagovali na místní potřebu. Café Therapy postupně vedle restaurace otevřelo v blízkém okolí další dva provozy Bistro na Pedagogické fakultě UK v ulici Magdaleny Rettigové a Divadelní kavárnu a herecký klub v divadle ABC ve Vodičkově ulici. Přestože v začátku stál předpoklad centra a turistické

klientely, postupně sociální podnik Café Therapy reagoval na další místní potřeby. Laskavárna do svého portfolia přibrala „Svačinky do škol“, kdy dodávají do místních škol několik variant zdravých svačín.

Lokalita vybraných sociálních podniků a kdo využívá jejich služby

Vzhledem k tomu, že ve vybraném vzorku jsou kavárny a restaurace, většinu zákazníků podniků tvoří lidé, kteří do provozovny v dané lokalitě přijdou. Odkud lidé přichází se vyvíjí v čase. V případě Modrého domečku Zuzana říká: *„Když jsme začínali, tak ta naše lokalita byla od Radotína po Beroun. Takhle jsme měli hosty našich akcí. Tady na ty Brdy, k Hořovicím, ten region byl hodně velkej, a to i z toho důvodu, že Řevnice jsou obec středisková, maj skvělou infrastrukturu občanskou, škola, školka, fantastická ZUŠka, kroužky, spolky a hlavně výborný spojení na Prahu. Spousta lidí z vesnic okolo se sjíždělo a ty služby tady čerpali. Hana z Laskavárny v Moravské Třebové popisuje zákazníky: „Tady nic nebylo, žádná kavárna, až mezi lety 2012–2015 se jich vyrojilo.... Děláme hodně výrobků, všelijakých koktejlů, dezertů, moučnicků. Vyráběli jsme je sami, tak abychom mohli zaměstnat co nejvíc lidí. Byli jsme první, kdo nabídl místním, protože to je místní záležitost, něco jiného domácího. Ta přidaná hodnota je, že oni začali k nám chodit i proto, aby svou návštěvou podpořili ty lidi.“* V případě TA KAVÁRNY je zásadní umístění v areálu Jedličkova ústavu a škol. Část zákazníků se rekrutuje právě odtud – zaměstnanci, žáci a jejich rodiny. Nicméně velký prostor kavárny s dětským koutkem postupně přilákal komunitu maminek s malými dětmi, například ty, které využívají kurzy plavání v areálu Jedličkova ústavu a škol. V případě Café Therapy je otázka, kdo využívá jejich služby složitější. Jakub k tomu říká: *„To je otázka, na kterou se nás lidi často ptají. Snažíme se vůči tomu vyprofilovat, postavit. Většina lidí jsou ti, kteří vědí, co je ten přesah. Kuba používá, že jsou dva lidi z různých koutů Prahy a tady v centru se můžou sejít, je to na celkem dobrém místě dostupnosti. Ten přesah je zásadní. Klienti, který tady dělají větší akce od svateb a výstavy, jsou to lidi, kteří vědí, o co jde. Klientela hlavní tahle. Pak máme samozřejmě štamgasty a lidi, který jdou okolo ani nevědí o co jde. Málo turistů, nej-*

sme turistický“. Lze říci, že všechny zkoumané podniky přirozeně uspokojují místní potřeby. Zároveň v případě služeb kavárnictví a pohostinství lze toto z principu předpokládat.

7.3.2 Přednostní využívání místních zdrojů – zaměstnávání místních obyvatel

Přednostní využívání místních zdrojů chápou jako přednostní zaměstnávání místních obyvatel a nakupování od místních dodavatelů.

Metodika TESSEA nezmiňuje explicitně přednostní zaměstnávání místních obyvatel a neuvádí k němu konkrétní indikátor. Zároveň by se toto promítlo při výpočtu lokálního multiplikátoru, kam by se zahrnovaly všechny výdaje v dané lokalitě včetně mzdových nákladů. Zároveň výzkum MPSV zjišťuje právě zaměstnávání v místě samostatnou otázkou.

Již v části o vzniku sociálních podniků bylo zřejmé, že kavárny vznikly primárně za účelem zaměstnávání osob z cílové skupiny znevýhodněných. Reagovaly na místní potřebu, která měla podobu potřeby pracovního uplatnění a profesního rozvoje osob se znevýhodněním. Všichni zakladatelé znali cílovou skupinu, měli s ní zkušenost a založením kavárny reagovali na potřebu zaměstnávat. Kromě Café Therapy šlo o místní potřebu i v územním smyslu. Shrnuji:

TA KAVÁRNA – zaměstnanci z Prahy a blízkého okolí, cílová skupina osoby se zdravotním znevýhodněním.

Laskavárna – zaměstnanci z Moravské Třebové a okolí, cílová skupina osoby se zdravotním znevýhodněním.

Modrý domeček – zaměstnanci z Řevnice a okolí, několik zaměstnanců z Prahy, cílová skupina osoby se zdravotním znevýhodněním.

Café Therapy – zaměstnanci z celé republiky, vázáno na poskytování sociální služby mateřské organizace Sananim z. ú., cílová skupina osoby po léčbě ze závislosti a po výkonu trestu odnětí svobody. Jakub: *„Momentálně máme tři Pražáky, dvě holky dojíždí z Řevnic, kde je chráněný bydlení. Ostatní mají trvalý bydliště po celé republice, ale jsou tady na bytech v Praze. Sam: Já myslím, že je důležitý, že ta komunita se přece jenom*

tvorí, v 19. století se utvářela mnohem rychleji, než třeba dneska, ale oni jsou součástí komunity už tím, že tady žijou a bydlí, jezdí do té práce. Už jsou tady třeba pět let a někdo i dýl a zaměstnáváme lidi, který jsou primárně klienty Sananimu, ale klienti tady v Praze. To znamená využívají služby i převážně pobytový, protože jsou tam doléčovací centra. S tím je spojený bydlení na území Prahy. “ V tomto případě více než místní potřeba je důležitá potřeba komunity osob z cílové skupiny. Komunitu v tomto případě, lze chápat jako místo, které sami zaměstnanci vytvářejí, kde je důležitějším ukazatelem fakt, že se zde cítí dobře, jsou její součástí. Nemusí být v jejich případě vázáno na místo původu, ale spíše na konkrétní životní situaci. Též volba Prahy vychází z pragmatické úvahy dobré dostupnosti místa.

7.3.3 Přednostní využívání místních zdrojů – místní dodavatelé

V sadě rozpoznávacích znaků pro integrační sociální podnik (WISE), která je závazná pro příjemce podpory k Výzvě 129, je uvedeno u *Využívání přednostně místních zdrojů* jako konkrétní aktivita *nakupování od místních dodavatelů* a jako důkaz je uveden požadavek *doložení účetních dokladů 3 různých dodavatelů podniku, kteří mají sídlo firmy ve stejném nebo sousedním kraji nebo přeshraničním regionu ne starší než 12 měsíců*. Dle metodiky TESSEA je požadovaný výpočet LM2 založený na datech z účetnictví. Lokalita je definována jako okruh cca 30 km od sídla subjektu. Obě metody nezohledňují konkrétní lokalitu, její velikost, hustotu zalidnění, regionální specifika. V rozhovorech o přednostním využívání místních dodavatelů hovoří všichni podnikatelé o rezervách a jsou si vědomi, že tak často nečiní. Všichni deklarují vůli být lokální a odebírat od lokálních dodavatelů. Nicméně realita je dle nich taková, že buď v jejich lokalitě takoví dodavatelé nejsou, nebo jsou pro jejich potřeby cenově nedostupní, nenabízejí šíři služeb, kterou podnik potřebuje, nebo sami nejsou pro dodavatele atraktivním odběratelem. Hana, Laskavárna: *„Kupuji suroviny v supermarketu. Lítáme od akce k akci. Já jsem dodavatelka kavárny svým osobním vozem. Třikrát až čtyřikrát týdně objíždím letákový akce. Jedině s Pekařnama Moravec máme uzavřenou dohodu, ty nás velmi podporují. Dodávají nám pečivo na ty svačinky. Máme od nich zvýhodněnou cenu, jsou naši partneři svačinek.*

Čehož si vážíme, máme VIP cenu, nejsme pro ně zajímavý partner ohledně byznysu, ale je to taková prestižní záležitost pro ně. Máme cenu lepší než Penny Market. Andrea, TA KAVÁRNA: „Rozhodně se nechováme lokálně. Nejbližší lokalita je MAKRO. Ale určitě bychom si to přáli.“ V TA KAVÁRNĚ nemají vlastní výrobu, „furt jsme přeprodejci“. Cena je pro zákazníky zásadní, většinu tvoří studenti, učitelé, maminky na mateřské s dětmi. Zároveň Andrea poznamenává: „Já vlastně nevím, jaký jsou přesný kritéria. Kdy je to ještě lokální a kdy už není, když jsme v tý Praze... Od určitého typu sortimentu ale o tom uvažuješ. Budu prodávat brambůrky Bohemky a ne Laysky.“ Zuzana, Modrý domeček: „My máme jedinou farmu tady mléčnou z Libně, což je kousek od nás. Od těch bereme sýry. Jinak nám dováží zboží velkoobchod Fany, kterej je tady na Praze a Středočeském kraji. Je na Praze západ, ale určitě to není místní aktér a není to žádný farmář. Protože tady žádný farmáři nejsou, nikdo nepodniká v tomhle... Mohli bychom mít farmáře, ale ta uhlíková stopa, někde 100 km z Polabí, Vysočiny... Máme místní pražírnu... S dodavatelama je to bída.“ Pokud to shrneme, tak všechny podniky popisují překážky, které brání více využívat lokální dodavatele. Mezi hlavní důvody patří malá dostupnost lokálních dodavatelů a vysoké ceny. Z rozhovoru vyplývá, že lokální dodavatelé jsou pro ně téma, které se snaží řešit. Všechny podniky dále zmiňují řadu konkrétních drobných dodavatelů v podobě jiných sociálních podniků. Ty sice nejsou lokální ve smyslu stejného regionu, kraje, ale při volbě dodavatele u těchto kaváren hraje roli přesah těchto produktů. V Cafě Therapy plánují vystavět nové menu právě na produktech od dalších sociálních podniků. Sam o tom říká: „Měla by to být firma, která zaměstnává osoby se znevýhodněním. Navázali jsem spolupráci s Toulcákem, že bychom od nich brali zeleninu, s Chřičem, chtěli bychom zase zpátky Pasta Fidli, hermelíny z Portusu, kafe Fair and bio, nejde nám ani tak o fair a bio, ale ten přesah, že firma zaměstnává znevýhodněné. Chceme na tom postavit menu. Co jsme se oklikou naučili, chceme se vrátit, aby Cafě Therapy fungovalo takhle, ale nechceme slibovat, že opustíme Makro.“ Hovoří o podnicích s gastro přesahem. Stejně

tak Laskavárna odebírá od sociální firmy sirupy Camellus²⁷ a v kavárně prodávají výroby z chráněných dílen Charity.

Je zřejmé, že všechny provozy přistupují k volbě dodavatelů odpovědně. Zároveň musí zvažovat specifika své lokality. Kdo jsou jejich zákazníci, jaká je jejich kupní síla, jaké produkty ocení. Zda jsou lokální dodavatelé k dispozici. Roli hraje i to, zda mají vlastní výrobu, nebo většinu produktů v kavárně pouze přeprodávají. Hana, Laskavárna: *„My jsme na to ale malý město, jsme malá kavárna, děláme studenou kuchyni, nevaříme. Nejsme zajímaví jako odběratelé. Když si koupím jednu okurku. Je to hezká vize, ale nereálná. Samozřejmě v létě si koupíme zeleninu na trhu, když mi dá doklad. Jahody čerstvé z trhů, ale to jsou sezonní záchvěvy.“* Zuzana, Modrý domeček: *„Teďka procházíme vlastním vnitřním auditem, protože chceme být cirkulární kavárnou a ty principy cirkularity více a více integrovat do naší kavárny, kde je pořád co zlepšovat. Děláme si audit dodavatelů, těch lidí, co jsou nám schopni pomoci s obalama, nebo ideálně bezobalama, stejně tak odpadama. Jsme tu v nějakém stínu srážkovým, je to těžký. Máme bezvadnou firmu, český kluci, co dělají jen dobrý pití, nebereme coca-coly, ale nemají vratný lahve. Spousta lahví mizí, my už těch váziček máme tolik (smích). Snažíme se teďka dodavatele tlačít na to, aby lahve byly vratný. Aby to mělo smysl, podporovat český značky, dobrý dodavatele.“*

Na otázku, zda vlastní certifikaci zaručující původ zboží a/nebo služeb (Regionální produkt, Český výrobek apod.) odpovídají stručně, že ne. V Café Therapy v tomto sází na nové menu postavené na produktech sociálních podniku. Jakub o tom říká: *„Ale když vytvoříme ten jídelní lístek, tak ta certifikace bude vlastně na jídelním lístku.“* Zuzana z Modrého domečku o certifikaci říká: *„My jsme o tom hodně uvažovali jít si zapatentovat regionální produkt... občas nám nabízeli nějakou certifikaci a taky jsme získali ocenění docela veliký jako odpovědná firma, ale my jsme nějak došli k tomu, že spousta těchto certifikací je vysumělá. Značka Práce postižených, ocenění kvality, přijde mi to jako koupená*

²⁷ Více o sociální firmě <<https://www.camellus.cz/>> [cit. 30. 4. 2021].

záležitost, formální. Sice jsme se snažili operovat s tím, že jsme vyhráli soutěž v odpovědné firmě, ale vlastně to nikoho nezajímalo... Když píšu projekty, tak to tam zmíním, ale není to, čím bych začínala svoje představení Modrýho domečku a Náruče.“

Z výše zmíněného vyplývá, že pro zkoumané sociální podniky je důležitější jejich sociální mise, její naplňování v každodenní provozu. Kvalita služeb je měřena spokojeností zákazníků. Certifikaci nepovažují za něco, co by zásadně pomohlo jejich podnikání a mluví o vyprázdněném obsahu takových značek v návaznosti na vlastní zkušenost. Zároveň je nutné podotknout, že se jedná o certifikaci u kaváren, jiná situace může být u výrobních podniků, které mohou své podnikání výrazně stavět právě na regionálním produktu, který je silně navázaný na region. Koncept, který je funkční například u prodeje suvenýrů, regionálních potravin apod.

Tabulka č. 4. Uspokojování přednostně místních potřeb a využívání přednostně místních zdrojů dle metodiky TESSEA a výskyt dle rozhovorů (zdroj vlastní, 2021).

Uspokojování přednostně místních potřeb a využívání přednostně místních zdrojů	TA KAVÁRNA	Modrý domeček	Laskavárna	Café Therapy
3a1. lokální multiplikátor (LM2 = (celkové výdaje v daném období + výdaje utracené v rámci definované lokality) / celkové výdaje v daném období) větší než 1,25 (tj. min. 25% výdajů lokálních)				
3a2. zohlednění lokálních potřeb a orientace na lokální výrobu a spotřebu ve strategických dokumentech a cílech SP			V dokumentech ne. Na webu se hlásí k zohlednění lokálních potřeb, výroby a odběratelů.	

3a3. certifikace zaručující původ zboží a/nebo služeb (Regionální produkt, Český výrobek apod.)		Aktuálně nemá. Zároveň je v procesu k cirkulární kavárně.		
---	--	---	--	--

Přestože žádný sociální podnik nebyl schopen dokladovat naplňování indikátoru lokálního principu v oblasti uspokojování přednostně místních potřeb, využívání přednostně místních zdrojů dle metodiky TESSEA, lze říci, že zkoumané podniky to ve svém podnikání zohledňují a v případě, že je to možné lokální odběratele a lokální zaměstnance upřednostňují. Kvalitativní výzkumná metoda v tomto případě umožnila rozvinout náhled na lokální princip v širších souvislostech.

7.3.4 Zapojení důležitých aktérů do činnosti sociálního podniku

Metodika TESSEA navrhuje tyto indikátory:

- existující mapa stakeholderů²⁸ a mechanismy jejich zapojení do činností SP, zakotvené v zakládacích dokumentech a/nebo závazných vnitřních předpisech (např. jejich účast ve správní radě, poradních orgánech, pracovních skupinách apod.)
- konkrétní příklady zapojení stakeholderů do relevantních aktivit SP a/nebo strategických procesů za zkoumané období

Ve výzkumu MPSV není otázka na stakeholdery. Zde lze říci, že uzavřená otázka „Spolupracuje váš podnik formálně či neformálně s místními aktéry?“ zahrnuje oblast sta-

²⁸ Pojem stakeholder se v managementu poprvé objevil v roce 1963 na Stanford Research Institute a definoval stakeholders jako „skupiny lidí, bez jejichž podpory by organizace přestala existovat“. Dělíme je na vnitřní – zaměstnanci, manažeři (z právního hlediska nemusí být vždy zaměstnanci) a vlastníci a na vnější – zákazníci, dodavatelé, sponzoři, obchodní partneři, věřitelé, místní samospráva, vláda. Patří sem i lidé žijící v komunitě, kde organizace působí, a rodiny zaměstnanců.

keholderů i místní spolupráce, což TESSEA hodnotí odděleně. TESSEA zde hodnotí zapojení zvenčí dovnitř podniku. Zapojení zevnitř ven řeší samostatný indikátor Podpora smyslu pro sociální a environmentální zodpovědnost na místní úrovni. Otázka MPSV toto řeší zároveň.

Se zástupci sociálních podniků jsem mluvila o jejich stakeholderech. Kdo jsou? Jak se zapojují do činnosti sociálního podniku?

Pomocné otázky:

1. Vedete o zapojení stakeholderů záznamy?
2. Jaká je role stakeholderů např. jsou v orgánech sociálního podniku, ve správní radě apod?
3. Je zapojení stakeholderů součástí strategických dokumentů?
4. Považujete jejich zapojení za přínosné? Jak je přínosné?

Ve veřejných dokumentech se všechny organizace hlásí k principům sociálního podnikání, což zahrnuje i spolupráci s místními i regionálními subjekty. Laskavárna, projekt Naproti o. p. s. uvádí v Přihlášení k principům na justice.cz²⁹ jmenovitě Úřad práce, obec, Pardubický kraj, NNO, Charitu Moravská Třebová, MAS Moravskotřebovsko, Jevíčko o. p. s., dále školy a ostatní podniky a sociální podniky v okolí. Modrý domeček ve stánkách i zprávách o činnosti hovoří obecně o respektování principů sociálního podnikání. Konkrétní zapojení stakeholderů netématizuje. Stejně tak i Borůvka, o. p. s. a Café Therapy.

Laskavárna sídlí v areálu františkánského kláštera. Hana říká: „*Františkáni nás podpořili, na začátku jsme neplatili žádný nájem, oni si vzali půjčku, protože projekt neumožňoval, abychom z peněz budovali, takže na svoje náklady zrekonstruovali, my jim to splácíme nájemným, ale je symbolický.*“ Zástupce pronájemce je ve správní radě organizace. Dále Hana hovoří o podpoře místní akční skupiny nebo místní firmy. Spolupráce s místní samosprávou v minulosti nefungovala, Hana to přičítá konkrétnímu zastoupení na

²⁹ Dostupné z: <<https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=300935>> [cit. 11.03.2021].

radnici a doufá v lepší spolupráci se stávajícím zastupitelstvem. Zuzana z Modrého domečku říká o spolupráci s místní samosprávou: „*Město je jeden z velkých stakeholderů, jsme u nich v nájmu. Tak už z principu, že jsme v nájmu za dobrých podmínek. Naším akteřem je město, zapojuje se do důležitých rozhodnutí, investice do budov, ideálně když ví o našich aktivitách, my se pravidelně setkáváme přes město na sociálních komisích, kterých jsem členka účelově, jak v Řevnicích, tak Dobřichovicích, myslím, že jsme docela brány jako jeden z poskytovatelů sociální péče.*“. V obou pražských sociálních podnicích není spolupráce s městskými částmi zvlášť rozvinutá. Café Therapy je v nájmu městské části Prahy 1. Jakub o tom říká: „*Je to ve vlnách, bylo období, kdy to bylo víc a teď jsme míň, i když jsme se ozývali. Ale žádná úzká. Vyzývali jsme je, ať přijdou, když je to jejich prostor a někdy to reflektovali a někdy taky ne.*“

Z rozhovorů je patrné, že vytváření vztahů na místní úrovni jde lépe v menších lokalitách. Zuzana z Modrého domečku hovoří o „*prstencích ekosystému sociálního podniku*“ kam řadí město, místní podnikatele, dobrovolníky, rodiče, zaměstnance, přátele, místní zájmové organizace, školy, spolupracovníky ze zdravotní oblasti – pečovatelské služby, lékaři atd.

Tabulka č. 5. Zapojení stakeholderů zkoumaných sociálních podniků dle rozhovorů (zdroj vlastní, 2021).

Příklady stakeholderů	TA KAVÁRNA	Modrý domeček	Laskavárna	Café Therapy
Místní samospráva		Ano, silná spolupráce s obecním úřadem.	Podnik by o spolupráci stál, ale v minulosti nebyla vůle ze strany města.	Kavárna je v nájmu městské části. Kavárna ke spolupráci opakovaně vybízí.
Státní správa	Příspěvky na OZP dle zákona.	Příspěvky na OZP dle zákona.	Příspěvky na OZP dle zákona.	

Dodavatelé			Spolupráce s pekárny Moravec.	
Lidé žijící v komunitě	Podpora v covid čase.	Silná podpora v covid čase.	Sbírka na kavárnu ve městě v covid čase.	
Vlastníci	Vliv zakladatele Borůvka, o.p.s.		Spolupráce s nájemcem církevní právnická osoba. Má zastoupení v SR.	Vliv zakladatele Sananim z. ú.

V rozhovorech se opakuje při dotazech na strategické dokumenty nebo jiné formy formalizace naplňování indikátorů lokálního principu varianta odpovědi Zuzany z Modrého domečku: „*Nemáme s tím dobrou zkušenost, protože nám pak strategický dokumenty zůstanou na dně šuplíku, nám stačí to vyslovit, ale nevracíme se k tomu, nehodnotíme, my to děláme.*“

Specifická situace v době covid 19 ukázala důležitost místní komunity jako stakeholdera. Laskavárna uspořádala finanční sbírku ve městě. Hana z Laskavárny: „*Na jaře jsme prostřednictvím místního zpravodaje udělali takovou výzvu Pomozte nám zachránit kavárnu, tak to bylo a tam se nám posbíralo přes čtyřicet tisíc od místních. Někteří anonymní, někteří se pod to podepsali, takže vím, že byli místní občané i pan starosta se zapojil osobně.*“ Též Modrý domeček zásadně podpořila místní komunita, kdy i během pandemie odebírala od kavárny produkty například na rodinné oslavy. Zuzana říká: „*Díky za komunitu, která nás v téhle době podporuje, choděj k nám do kavárny. Některý u nás do té doby nikdy nebyli. Mezi řečí zjistíme, že jsou rádi, že tady jsme. Chtějí, abychom tady zůstali.*“

Tabulka č. 6. Zapojení důležitých aktérů do činnosti podniku dle metodiky TESSEA a výskyt dle rozhovorů (zdroj vlastní, 2021).

Zapojení důležitých aktérů do činnosti sociálního podniku	TA KAVÁRNA	Modrý domeček	Laskavárna	Café Therapy
3c1. existující mapa stakeholderů a mechanismy jejich zapojení do činností SP, zakotvené v základacích dokumentech a/nebo závazných vnitřních předpisech (např. jejich účast ve správních radě, poradních orgánech, pracovních skupinách apod.)			Organizace má na justice.cz i na webu konkrétní příklady stakeholderů, nicméně nevede další dokumentaci, která by toto potvrzovala. Kromě příkladu, kdy pronajímatel objektu kavárny je v správních radě organizace.	

Všechny sociální podniky ve svých aktivitách v jisté míře naplňují princip zapojení stakeholderů. Formálně lze stakeholdery rozdělit na veřejnoprávní subjekty, z nichž jsou nejčastěji zmiňovány místní samospráva a Úřady práce. Z občanského sektoru jsou důležitým stakeholderem zakládající neziskové organizace, místní spolupracující neziskové organizace. Dále je jako zásadní stakeholder zmiňována místní komunita. Konkrétní podoba spolupráce je ovlivněna konkrétní lokalitou, ve které se podnik nachází. Zapojování probíhá intuitivně a je odvislé od vztahů v místní komunitě. Zároveň žádná z organizací nevede o těchto aktivitách samostatné záznamy. Některé sociální podniky však v podobě obecných deklamací uvádí naplňování lokálního principu na webových stránkách, zmiňují ho ve výročních zprávách a zprávách o činnosti.

7.3.5 Podpora smyslu pro sociální a environmentální zodpovědnost na místní úrovni

V této části jsem tématizovala poslední aktivitu, která vypovídá o naplňování lokálního principu dle metodiky TESSEA. Je zde hodnoceno společně s environmentální zodpovědností. V rozhovorech jsme mluvili o obou aspektech sociálním i environmentálním. Obecně se nám tento ukazatel při rozhovorech prolínal s ukazatelem *Spolupráce s místními zájmovými skupinami*. Metodika TESSEA uvádí následující indikátory:

- orientace na místní cílové skupiny a problémy
- konkrétní příklady zapojení místních dobrovolníků do činnosti SP (nepočítají se zaměstnanci a členové zastávající funkce ve statutárních orgánech, řadoví členové se počítají).
- spolupráce s místními zájmovými skupinami a/nebo veřejnou správou (například zapojení zaměstnanců/členů SP v komisích, pracovních skupinách, komunitním plánování apod.)

Výzkum MPSV klade uzavřenou otázku: „Spolupracuje váš podnik formálně či neformálně s místními aktéry? TESSEA v tomto případě tématizuje spolupráci probíhající směrem zevnitř ven. Jak se sociální podniky zapojují do místní spolupráce?

S kavárníky jsme hovořili o jejich zapojení do místní komunity, roli dobrovolníků v jejich sociálním podniku, jak reagují svým podnikáním na situaci místa.

Pomocné otázky:

1. Jakým způsobem spolupracujete s místní komunitou?
2. Máte takovou spolupráci nějak formalizovanou?
3. Zapojujete se do místních aktivit prostřednictvím spolupráce s místní samosprávou?
4. Jste součástí odborných skupin? Podílíte se například na komunitním plánování?
5. Je pro vás důležitá spolupráce na místní úrovni? Proč?
6. Zapojujete do své činnosti dobrovolníky? A jak?

Zuzana z Modrého domečku: „*My se pravidelně setkáváme přes město na sociálních komisích, kterých jsem členka jak v Řevnicích, tak Dobřichovicích. Myslím, že jsme*

docela braný jako jeden z poskytovatelů sociální péče. Hodně se s námi počítá při strategickém plánování ve městě. Jakej bude vývoj demografie, potřebujeme byty, jaký služby budou a tak. Posuzování sociálních projektů, tak tam já sedím a docela mě berou jako odborníka z praxe, kterej má přehled o cílových skupinách, ne z tabulek...Pak jsem v komisi, která řeší úpravu a revitalizaci náměstí, která se nás jako podnikatelů týká. Tam už jsme zase za toho podnikatele. Máme docela velkou možnost mluvit do toho, jak bude náměstí vypadat. Aby bylo za naši stranu bezpečný pro naše zaměstnance. Aby tam byl dobrej přístup pro zákazníky.“ Na otázku, zda je tato aktivita, spolupráce nějak formalizovaná, odpovídá Zuzana, že ne. Zuzana na jednu stranu mluví o členství v komisích, nicméně na přímý dotaz, zda by případně byla schopna toto doložit např. jmenovacím dokumentem apod. odpovídá ne. Spolupráce s městem je v tomto ohledu postavená spíše na vzájemné důvěře, znalosti místa. Zuzana je městem brána jako stakeholder, který rozumí problematice. Ostatní tři kavárny podobnou spoluprací s místní samosprávou navázanou nemají. Obecně lze říci, že ze všech zkoumaných kaváren vybočuje Modrý domeček v množství a pestrosti aktivit, kterými se zapojuje do místní komunity. Od svého vzniku organizuje ve městě řadu kulturních akcí, trhů, neformálních setkání. Zuzana: *„V Řevnicích je to festival Hravě zdravě, různé besedy, Rybovce vánoční, v Dobřichovicích pořádání jarmarků.“* Zároveň popisuje vývoj těchto aktivit od nadšení po únavu a vyhoření, o čemž říká: *„Proměnili jsme se v zábavnou agenturu, ale teď nemáme už potřebu být u všeho...Chceme mít přehled, ale hlavně se chceme soustředit na naše podnikání, podporu lidí se zdravotním postižením. Už nemáme ambici být v komunitě lídrem.“*

Podobné aktivity, ale v menším rozsahu popisuje Hana z Laskavárny. Hovoří o iniciativě, která vedla k připojení k akci *Česko svítí modře*³⁰: *„Průvod, který prošel městem se líbil. Doufám, že příští rok si zopakujeme, protože myslím, že spousta lidí ještě neví, co Asperger a autismus je. V tomto směru je osvěta důležitá. Jsem ráda, že s námi se do toho zapojuje škola, speciální škola.“* Obě pražské kavárny podobné akce neorganizují.

³⁰ Dostupné z:< <https://www.nadejeproautismus.cz/osveta/> >[cit. 11. 5.2021].

Všechny zkoumané kavárny uvádí, že ve svých prostorech pravidelně pořádají výstavy, koncerty, autorská čtení a jiná veřejná setkání. Hana z Laskavárny o tom říká: „Hlavní cíl je, abychom nebyli je ta kavárna, ale i takový kulturní stánek. V našem místě jsou šikovný lidi.“ Andrea z TA KAVÁRNY hovoří o spolupráci s Jedličkovým ústavem a školami a dalšími neziskovými organizacemi sídlícími v areálu, které v kavárně pořádají setkání, objednávají si catering. Dále říká: „Důležitá je pro mě komunita maminek, s kterými děláme výměnné bazárky... Dále vyšehradská komunita. Máme tady člověka, Vyšehradský jezdec, dělá procházky po Vyšehradě a začíná a končí v TA KAVÁRNĚ... Komunita lidí, co bydlí v okolí, maj vnitrobloky a choděj na bazárky, promítání, využívají naše služby.“

Když hovoříme o zapojení dobrovolníků je patrná souvislost právě s pořádanými akcemi. Pokud kavárny pořádají veřejné akce, dobrovolníky využívají, jinak ne. Zároveň evidenci dobrovolnických hodin vedou všechny kavárny, které je využívají. Vedle místních dobrovolníků kavárny využívají nabídku dobrovolnictví z firem. Většinou jde o dobrovolníky z velkých firem, kde v rámci CSR strategie nabízí zaměstnavatel svým zaměstnancům v rámci pracovní doby možnost dobrovolné práce v organizacích občanské společnosti. Toto využívá TA KAVÁRNA a Modrý domeček.

Tabulka č. 7. Podpora smyslu pro sociální zodpovědnost v místní úrovni dle metodiky TESSEA a výskyt dle rozhovorů (zdroj vlastní, 2021).

Podpora smyslu pro sociální a environmentální zodpovědnost na místní úrovni	TA KAVÁRNA	Modrý domeček	Laskavárna	Café Therapy
3dl. orientace na místní cílové skupiny a problémy	Ve výročních zprávách deklarují spolupráci s Jedličkovým ústavem a školami a organizacemi Centra služeb Vyšehrad.	Ve zprávách o činnosti informují o aktivitách směřujících do místní komunity.	Na webových stránkách deklarují spolupráci s místní komunitou.	

3d2. 3 konkrétní příklady zapojení místních dobrovolníků do činnosti SP (nepočítají se zaměstnanci a členové zastávající funkce ve statutárních orgánech, řadoví členové se počítají)	Není formalizováno, ale dobrovolníky využívají na akcích.	Tabule cti v kavárně. Interně si vede evidenci dobrovolníků.	Není formalizováno. Dobrovolníky využívají na akcích typu „Česko svítí modře“.	
3d3. spolupráce s místními zájmovými skupinami a/nebo veřejnou správou (například zapojení zaměstnanců/členů SP v komisích, pracovních skupinách, komunitním plánování apod.)		Není formalizováno. Neformální spolupráce funguje. Ředitelka je zvána jako přisedící do různých městských komisí.		

Na závěr shrnuji výstupy z rozhovorů v kontextu otázek, které klade výzkum MPSV.

1. Zaměstnává váš podnik místní obyvatele? Všechny zkoumané podniky zaměstnávají místní obyvatele. V Moravské Třebové se jedná o zaměstnance v blízkém okolí města. V Řevnicích je většina zaměstnanců z regionu, případně dojíždí z Prahy. TA KAVÁRNA zaměstnává osoby se znevýhodněním z Prahy a blízkého okolí. Pouze Café Therapy se primárně neorientuje na místní zaměstnance, nicméně mezi zaměstnanci jsou osoby z Prahy a okolí. Café Therapy zaměstnává osoby z cílové skupiny osob po léčbě ze závislosti a po výkonu trestu odnětí svobody, kteří jsou klienty Sananim, z. ú. a jsou z celé republiky.

2. Preferujete váš podnik místní dodavatel vždy, když je to možné? Všechny podniky preferují místní dodavatele. Nejčastější bariérou, proč nevyužívají místní dodavatele, je neexistence takových dodavatelů a vysoké dodavatelské ceny.

3. Spolupracuje váš podnik formálně či neformálně s místními aktéry? Zde je důležité upozornit, že metodika TESSEA klade důraz na formální doložení spolupráce s místními aktéry. Otázka MPSV umožňuje i neformální spolupráci s místními aktéry. Z rozhovorů vyplývá, že spolupráce s místními aktéry je vyšší u podniků z menších lokalit oproti Praze.

7.3.6 Dimenze lokalizace

V této části jsem vycházela z jedenácti dimenzí ekonomické lokalizace, jak je nastiňuje ve své práci *Lokální ekonomika v souvislostech aneb Produkce a spotřeba z blízka* Eva Fraňková. Chtěla jsem ještě komplexněji nahlédnout naplňování lokálního principu. Prostřednictvím navrhovaných dimenzí jsem sledovala naplňování z různých úhlů pohledu. Některé dimenze jsou obsaženy explicitně v metodách TESSEA a MPSV, některé nikoliv. V rozhovorech se zástupci sociálních podniků jsem hledala konkrétní aspekty, které odpovídají jednotlivým dimenzím. Vzhledem k množství dimenzí jsou zde pouze ty, které se v rozhovorech objevily. Je patrné, že vymezené dimenze se neobjevují odděleně, ale propojují se do komplexního lokálního přístupu konkrétních sociálních podniků. Fraňková dimenze předkládá jako kompilaci lokalizačních přístupů zkoumaných lokalizačních autorů a autorek. Fraňková identifikuje celkem jedenáct dimenzí – prostorová/geografická, územně plánovací, environmentální, ekonomická, sociální, kulturní, morální/etická, politická, strategická, ideologická, praktická/fyzická.

Café Therapy se nachází v centru Prahy, všechny tři provozy jsou v dochozí vzdálenosti okolo Vodičkovy ulice. V kavárně ve Školské je kuchyně, která připravuje sortiment i pro ostatní dva provozy – bistro na pedagogické fakultě a divadelní klub ABC. Tři provozy tvoří trojúhelník, který bylo třeba logisticky propojit. Sam, Café Therapy: *„Máme tady jednoho klučinu, kterej je z projektu TA KAVÁRNY, taky těžce zaměstnatelnej na trhu práce... A bez něj bychom vlastně nebyli schopný tady ten trojúhelník vůbec zásobit nebo propojovat fyzicky. Ten kluk má kárku a je to jeho záliba a hrozně ho to baví. Je na českým vzduchu, což je jeho priorita. Našel se tady strašně. Strašně fajn člověk. On je ten, kterej ten trojúhelník propojuje. Mišák je důležitá zmínka. Pro mě je to taková srdcovka,*

pro nás pro oba. Že to fakt tvoří, tady ten prostor, že on tady běhá s tou károu, každý den ho lidi musej potkávat. Mišák tady je a nezmění se to. Je to určitá jistota toho místa, i když to před šesti lety nebylo.“ Výše zmíněný příklad lokalizace v sobě zahrnuje dimenzi sociální, prostorovou, environmentální, ekonomickou, morální, praktickou a fyzickou. Představuje autentickou podobu lokalizace, která je ve svých variantách nekonečně pestrá a nelze jí jednoduše zasadit do škatulek kvantitativních výzkumných strategií.

Přestože tématem indikátorů není environmentální zodpovědnost, v rozhovorech se environmentální dimenze lokalizace objevuje. V Modrém domečku prochází auditem s cílem být cirkulární kavárnou. Řeší obaly, odpady, dodavatele a environmentálně šetrný provoz. O těchto aktivitách nevedou dokumentaci. Zuzana k tomu dodává: *„Máme na to pracovní skupinu, probíráme na poradě, ale není to nikde strategické dokument, kterej bychom vytvářeli.*“ Na dotaz, zda by nebylo vhodné nějakým způsobem formalizovat vzhledem k nastavení procesů, nebo předávání knowhow v rámci firmy i mimo Zuzana odpovídá: *„No asi by to bylo dobrý. Minimálně to mít někde na předání, ale nestíháme.“* Environmentální přístup řeší i v TA KAVÁRNĚ, například v oblasti obalů, v kterých si zákazník odnáší jídlo a nápoje. V praxi však opět naráží na nákupní cenu obalů a kupní sílu místních zákazníků. Andrea k tomu říká: *„Ekologické kelímky jsou o devět korun dražší... Každý si může dovolit uvažovat lokálně v kontextu své lokality.“*

Všechny zkoumané sociální podniky mají silnou sociální misi. Tedy i sociální dimenze lokalizace je u všech patrná. Fraňková u sociální dimenze uvádí konkrétní aspekty lokalizace upřednostnění místních obyvatel a jejich potřeb před exportem a dále důraz na budování komunity. Andrea z TA KAVÁRNY: *„Místní je to, že mám s lidma, který choděj, pravidelně navázaný vztah. Já si chvílema jako v tý Itálii přijdu. Když svítí sluníčko. Lidi choděj, pamatují si jména klientů, vyfotěj si znova to kafe od toho klienta, kterej to miluje... naváže se tam přirozená interakce, propojení. Proto mě to baví. Lidi, klienti, prvně někam patřej. Lidi se sem vracej, mají to tu rádi. To je pro mě ta lokalita.“* Budování komunity lze nalézt u všech kaváren. Café Therapy vytváří novou komunitu zaměstnanců, Modrý domeček je zásadním aktérem v kulturním dění Řevnic, Laskavárna přesahuje do místní komunity pořádáním výstav, koncertů a dalších akcí ve městě.

Politická dimenze lokalizace, která je charakteristická preferencí demokratického způsobu rozhodování a snahou rozhodovat na nejnižší možné úrovni, odpovídá indikátoru demokratického rozhodování při naplňování sociálního principu TESSEA. Ten je naplňován prostřednictvím demokratického rozhodování, informovanosti zaměstnanců, systematického získávání zpětné vazby ohledně fungování SP od zaměstnanců apod. Pouze jedna z právních forem sociálních podniků má z principu demokratickou strukturu spolku, ale z rozhovorů vyplývá, že všechny podniky své zaměstnance informují o směřování podniku a dle možností je do procesu rozhodování zapojují.

Jak zmiňuji výše, indikátory lokálního principu se propojují, např. zaměstnávání místních lidí a spolupráce s místním aktéry probíhá současně. Hana, Laskavárna: *„Loni jsme brali kočku, co tady vyšla ze speciální školy. Tady přišla její mistrová ještě před zkouškama, že by tady byla schopná pracovat, kdyby se uvolnilo místo. Během půl roku se podařilo, přijmuli jsme jí a ta je úplně nadšená.“* Právě propojování dimenzí je ukázkou toho, že dimenze lokalizace nejsou samostatně existující aspekty a zároveň, že může jít o různé popisy stejného obsahu.

Využití dimenzí lokalizace mi pomohlo k hlubšímu náhledu na fenomén lokalizace. Každá z dimenzí představovala jiný úhel pohledu na „lokální“. Konkrétní příklady z rozhovorů poté vykreslily vrstevnatost lokalizace tak, jak jí metodika MPSV nedokáže vystihnout.

7.4 Analýza

Kvantitativní výzkumná strategie použitá v metodice TESSEA a výzkumu MPSV z 2019 má řadu nesporných výhod. Dotazníkové šetření MPSV je dosud nejrozsáhlejším výzkumem naplňování principů sociálního podniku v českém prostředí a přispělo k aktualizaci statistických dat v oblasti sociálního podnikání. Podniky získaly představu, jaké jsou principy sociálního podniku, zda tyto principy naplňují, či nikoliv. Což může být užitečnou zpětnou vazbou, která povede podniky k přemýšlení nad tématem. Část výzkumu zjišťovala potřeby podniků, překážky, které mají v podnikání. Podobná zjištění můžou být

důležitým zdrojem informací pro nastavování podpory pro sociální podnikání v oblasti veřejných politik a aktuálně nastavení Operačního programu zaměstnanost+ pro období 2021–2027. Zároveň je třeba si uvědomit omezené možnosti podobných šetření. Hlavní vidím v míře zjednodušení kladených otázek. Taková míra zobecnění v otázkách může vést k výsledkům, které toto naplňování deklarují s vysokou mírou. Vyhodnocení dotazníkové šetření MPSV z roku 2019 na straně 22:

1. *Zaměstnává váš podnik místní obyvatele?* 100 % respondentů odpovědělo ano.
2. *Preferuje váš podnik místní dodavatele vždy, když je to možné?*
99 % respondentů odpovědělo ano.
3. *Spolupracuje váš podnik formálně či neformálně s místními aktéry?*
96 % respondentů odpovědělo ano.

Současně tato zjištění nevypovídají nic o konkrétních podobách naplňování lokálního principu, případných překážkách, které sociálním podnikům brání princip naplňovat.

Výzkumná metodika TESSEA přináší jiný přístup šetření. Všechny identifikátory jsou precizně nastavené, ke každému je třeba doložit dokumentaci jako důkaz naplňování principu. Základním principem metodiky je co nejpřesnější vymezení daného znaku a hledání odpovědi na otázku „*Jak vím/jak poznám, že je tato podmínka splněna/že je tento princip naplněn?*“ (Fraňková, 2011). Autorka metodiky zároveň doporučuje další postup v podobě konzultací se stakeholdery z praxe a testování sady rozpoznávacích indikátorů. V roce 2013 proběhlo připomínkování navržené sady indikátorů v rámci diplomové práce Mgr. Zuzany Dudákové *Integrační sociální podnik jako nástroj aktivní politiky zaměstnanosti*. Ta v empirické části ověřovala navrhovanou sadu indikátorů integračního sociálního podniku formou hloubkových polostrukturovaných rozhovorů s šesti zástupci sociálních podniků. Výstupem byl i návrh úprav, který se promítl do upravené verze TESSEA z roku 2014. V části o místním prospěchu není změna oproti verzi z 2011 patrná.

V metodice TESSEA je kladen důraz na formalizovaný a dokladovatelný způsob prokázání naplňování principů. Důkaz pro naplnění lokálního principu je existence psaných dokumentů např. mapa stakeholderů, strategická plány, vnitřní směrnice, smlouvy o spolupráci atd.

V případě, že jsem položila v rozhovorech uzavřené otázky: „*Zaměstnává váš podnik místní obyvatele? Preferujete váš podnik místní dodavatel vždy, když je to možné? Spolupracuje váš podnik formálně či neformálně s místními aktéry?*“, všichni odpověděli ano, tudíž míra deklarace byla 100%. V případě, že jsem se dotazovala na doklady, které by osvědčovaly naplňování lokálního principu dle TESSEA, nebyli, až na výjimky, sociální podnikatelé schopni toto doložit. Důvodem je, že takové dokumenty nevytváří a na dotaz proč, většinou odpovídají, že toto nepovažují za důležité, nebo nemají kapacity pro jejich vytváření. Zuzana z Modrého domečku k tomu říká: „*Sociální podnik by měl mít ve svém DNA nějaký lokální princip zakotvený sám o sobě. Nemusí něco speciálně vytvářet.*“ Z rozhovorů je nicméně zřejmé, že dotazované sociální podniky i v částech, kde nejsou schopni dokumenty doložit, lokální princip naplňují. Zároveň i tam, kde mají rezervy např. místní odběratele o principu přemýšlí a jsou si vědomi důvodů, proč tento princip nenaplňují např. nedostupnost lokálních dodavatelů nebo vysoké ceny.

V reakci na dotazníkové šetření MPSV se nabízí otázka, co se reálně dozvídáme o naplňování lokálního principu u zkoumaných sociálních podniků. Pokud otázky zobecníme do té míry, jak jsou položené ve výzkumu MPSV, vyjde nám výsledek, že lokální princip je naplňován. Proto bych doporučila položit si otázku, zda je třeba lokální princip u sociálních podniků hodnotit. Zde bych se vrátila k evropské definici EMES, která lokální princip nemá zakotvený mezi základními principy. EMES identifikuje princip sociální, ekonomický a participativního řízení. Lokálnost je implicitně přítomná v sociálním principu, kde se hovoří o *zájmu podporovat smysl pro sociální zodpovědnost na místní úrovni*. V participativním řízení sociálního podniku je kladen důraz *na spolupráci s klienty či zákazníky, zapojení zúčastněných aktérů do rozhodovacích procesů a participativní management*, což odpovídá podpoře smyslu pro sociální zodpovědnost na místní úrovni v TESSEA metodice. Princip participativního řízení svým důrazem např. na respektování principu „jeden člen, jeden hlas“ a vysokou míru demokratičnosti v rozhodovacích procesech, včetně zapojení zaměstnanců do nich, mohl být pro české tvůrce principů problematický. Jedním z důvodů je i pro české prostředí typická nedůvěra v družstevní model podnikání z důvodu konotací na socialistické družstevnictví před rokem 1989.

Z výše zmiňovaných kvantitativních šetření je patrné, že můžeme získat úplně opačný výsledek vzhledem k nastavené metodice. Sociální podnikatelé na jednu stranu deklarují naplňování dle výzkumu MPSV a zároveň nejsou schopni doložit dokumenty dle TESSEA. V této souvislosti vidím jako nezastupitelný kvalitativní výzkumný přístup, který může o realitě vypovědět více, nahlédnout aspekty zkoumaného fenoménu. Zároveň široce nastavené indikátory lokalizace, které zahrnují zaměstnávání místních lidí, odebrání od místních dodavatelů a spolupráci s místními aktéry, mají právě v kontextu dimenzí lokalizace nekonečné množství podob. Současně působí i ostatní principy sociální, ekonomický a environmentální, které tvoří sociální podnik.

Metodika TESSEA může být dobrým vodítkem pro sociální podniky, co je možné dělat, jaké dokumenty je možné vytvářet, aby byla splněna podmínka, která určí, že je princip naplňován. Z rozhovorů je zřejmé, že sociální podniky dokumenty většinou nevytváří. Nabízí se otázka, zda není vhodné některé strategie a dokumenty vytvářet např. vzhledem ke kontinuitě, předávání cílů a vize sociálních podniků. V České republice není sociální podnikání dosud ve veřejném povědomí. Neměla by právě proto být deklarace principů nikoliv obecná, ale hlubší? Aby se sociální podniky jasněji odlišily od běžných podniků? Zároveň by vytvářené dokumenty neměly být jen formální náležitostí, kterou podnik vytvoří až na základě například žádosti o veřejnou podporu. Měly by odrážet fungování konkrétních sociálních podniků. Zde bych ráda zopakovala slova Jacquese Defournyho, který hovoří o pestré realitě sociálních podniků a navrhovanou sadu indikátorů „ideálního typu sociálního podniku“ chápe jako kompas, který pomáhá v orientaci v galaxii různých podob sociálních podniků (Defourny, 2016).

Cílem této diplomové práce bylo zjistit, jaké podoby má naplňování lokálního principu u sociálních podniků. Co případně brání jeho naplňování. V jednotlivých kapitolách empirické části jsem popsala konkrétní podoby (ne)naplňování lokálního principu. Při volbě lokality, ve které je sociální podnik umístěn, jsem se rozhodla pro dva pražské sociální podniky a dva z menších lokalit. Výzkum potvrdil předpoklad, že jinou podobu bude mít naplňování lokálního principu v anonymním centru velkoměsta a malém městě. Zároveň se nepotvrdilo, že by tento rozdíl bylo možné předpokládat vždy. Například rozvinutá spolupráce s místní samosprávou fungovala pouze u jednoho sociálního podniku. Problém

s lokálními dodavateli řešily všechny zkoumané sociální podniky. Nelze tedy vždy říci, že v menším městě něco lépe, nebo hůře funguje. Naplňování lokálního principu závisí na mnoha proměnných. Ve výzkumu se ukázala velká provázanost sociálních podniků s občanskou společností. Všechny zkoumané sociální podniky vzešly z občanské společnosti a reagovaly na potřeby cílové skupiny osob se znevýhodněním. Zároveň jsou zkoumané podniky silně zakotveny v místě, kde fungují a jako důležitý stakeholder se objevuje místní komunita, veřejnost, která podniky podpořila v nelehkých časech pandemie covid-19. Lze předpokládat, že jiná podoba lokalizace by byla v případě, že bych do studie vybrala například výrobní podniky. Kavárny jsou samy o sobě přirozeným komunikačním kanálem s lokalitou, ve které fungují.

Pokud to shrnu, tak má diplomová práce nabídla kvalitativní úhel pohledu na naplňování lokálního principu u vybraných sociálních podniků. Odpovědi na hlavní výzkumnou otázku *Jak (ne)naplňují vybrané sociální podniky lokální princip?* představily pestrou škálu podob naplňování lokálního principu. Výzkum ukázal, že všechny podniky tento princip naplňují, ačkoliv, pokud by se k hodnocení přistupovalo prizmatem metodiky TESSEA, tedy dokladováním, tento princip by naplňován nebyl.

7.5 Závěr

V teoretické části své diplomové práce jsem představila východiska pro výzkum. Sociální ekonomika, která se do značné míry překrývá s organizovanou občanskou společností existuje mimo veřejný sektor a sociální podniky vznikají v reakci na místní potřeby. Pro identifikaci subjektů sociální ekonomiky tzv. sociální podniky je vypracována řada metodik. Ve své práci jsem uvedla evropskou metodiku EMES, českou TESSEA a metodiku, která byla využívána ve Výzvě 129 Podpora sociálních podniků. Dále jsem se zabývala tzv. dimenzemi lokalizace, které představuje Eva Fraňková v textu *Lokální ekonomika v souvislostech aneb Produkce a spotřeba z blízka* z roku 2015. Tyto koncepty stály za tvorbou mojí výzkumné strategie. Byly východiskem pro tvorbu otázek polostrukturovaných rozhovorů i vodítkem při studiu dokumentů. V empirické části jsem následně představila svůj kvalitativní úhel pohledu na téma lokální princip sociálních podniků.

Principy sociálního podniku ekonomický, sociální a environmentální a místní tvoří celek, který definuje sociální podnik jako subjekt sociální ekonomiky. Rozhovory byly vedeny dotazováním na indikátory naplňování lokálního principu a hledáním dimenzí lokalizace. Během rozhovorů se ukázalo, že principy nestojí odděleně, ale naopak se propojují s ostatními principy, navazují na sebe a doplňují se. To bylo nejvíce patrné, pokud jsem ve výzkumu sledovala dimenze lokalizace, které přesahovaly i do ostatních principů. Zejména u dimenzí sociální, ekonomické a environmentální, které korespondují s konceptem trojího prospěchu a zároveň představují zbývající tři principy sociálního podniku dle TESSEA.

Shrnutí odpovědí na výzkumnou otázku *Jak (ne)naplňují vybrané sociální podniky lokální princip?* předkládám v následujících tabulkách. Jde o sumarizaci konkrétních příkladů naplňování lokálního principu, které jsme předložila v jednotlivých kapitolách empirické části své diplomové práce. Odpovědi jsem rozdělila dle okruhů indikátorů metodiky TESSEA a shrnula v následujících tabulkách.

Tabulka č. 8. Uspokojování přednostně místních potřeb a využívání přednostně místních zdrojů (zdroj vlastní, 2021).

Sociální podnik	Přednostní uspokojování místních potřeb	Využití přednostně místních zdrojů
TA KAVÁRNA	Kavárna zaměstnává osoby s handicapem. Reaguje na místní potřebu zejména komunity Jedličkova ústavu a škol. Zaměstnanci jsou z Prahy a blízkého okolí. Návštěvníci kavárny jsou napojeni na školu a další organizace působící v rámci Centra služeb Vyšehrad nebo místní komunitu Vyšehradu.	Kavárna využívá místní dodavatele, pokud je to možné. Zásadní roli při volbě dodavatele hraje cena. Vzhledem k tomu, že kavárna je využívána zejména studenty, zaměstnanci školy a komunitou žen na mateřské dovolené, je nutné držet prodejní ceny nízko.
Modrý domeček	Kavárna zaměstnává osoby s handicapem. Vznikla v reakci na potřebu zaměstnávání OZP v regionu. Kavárnu v týdnu využívají především místní. Během víkendů a prázdnin i návštěvníci z Prahy a okresu Praha-západ.	Kavárna využívá místní dodavatele, pokud je to možné. Hlavní bariérou je absence lokálních dodavatelů, zejména v dodávkách surovin pro kuchyň.
Laskavárna	Kavárna zaměstnává osoby s handicapem. Vznikla v reakci na potřebu zaměstnávání OZP v regionu a z předchozí práce s cílovou skupinou v sociálních službách. Kavárnu využívají zejména místní z Moravské Třebové a okolí. Zároveň kavárna připravuje pro místní školy svačiny.	Kavárna využívá místní dodavatele, pokud je to možné. Dlouhodobou spolupráci má navázanou s Pekárny Moravec. Hlavní bariérou ve využívání místních dodavatelů je buď jejich neexistence nebo vysoké ceny např. farmářská zelenina.
Café Therapy	Jediná z kaváren, která nevznikla z místní potřeby v územním smyslu. Důvodem vzniku byla podpora osob po výkonu trestu a s drogovou minulostí. Tyto osoby byly uživateli služeb Sananim z. ú. V místě jsou zaměstnány osoby z celé ČR. Zároveň se jedná o dlouhodobé zaměstnávání a budování nové místní komunity. Zákazníky kavárny jsou zejména obyvatelé blízkého okolí a zaměstnanci firem v okolí. Přestože je kavárna v samém centru, není turistická.	Kavárna využívá místní dodavatele, pokud je to možné. Vedle lokálnosti je pro kavárnu důležitý společenský přesah dodavatelů, proto své menu plánují stavět na produktech jiných sociálních podniků.

Tabulka č. 9. Zapojení důležitých aktérů do činnosti sociálního podniku (zdroj vlastní, 2021).

Sociální podnik	Příklady stakeholderů
TA KAVÁRNA	Spolupráce s Jedličkovým ústavem a školami, organizacemi Centra služeb Vyšehrad. Jedná se spíše o spolupráci směrem ven, nikoliv zapojení do vnitřní činnosti organizace.
Modrý domeček	Organizace má právní formu spolku. Členy spolku jsou místní z řad zaměstnanců a jejich příbuzných, místní samosprávy. Jedna členka spolku je zároveň členkou sociální komise města Řevnice.
Laskavárna	Kavárna sídlí v objektu církevní právnické osoby. Ta má zastoupení ve správní radě.
Café Therapy	Vliv zakladatele Sananim, z. ú.

Tabulka č. 10. Podpora smyslu pro sociální zodpovědnost v místní úrovni.

Sociální podnik	Příklady zapojení a spolupráce
TA KAVÁRNA	Organizace koncertů, výstav. Otevřený prostor pro konání různých komunitních aktivit (např. charitativní bazárky).
Modrý domeček	Silná vazba na místní komunitu, zejména v osobě ředitelky, která je neformálně součástí různých komisí města (sociální, rozvoj města apod). Kavárna organizuje řadu kulturních a společenských akcí v místě (trhy, koncerty, výstavy atd).
Laskavárna	Kavárna pořádá výstavy, koncerty. Skrze osobu zakladatelky v minulosti pořádala ve městě osvětovou akci „Město svítí modře“.
Café Therapy	Organizace koncertů a výstav.

Všechny čtyři sociální podniky lokální princip sociálních podniků naplňují. Naplňování lokálního principu je zásadně ovlivňováno lokalitou, ve které se podnik nachází. Výstižně to komentuje Andrea z TA KAVÁRNÝ: „Každý si může dovolit uvažovat lokálně v kontextu své lokality“. Právě podmínky konkrétní lokality nejsou v kvantitativních metodikách často zohledněny a nemůžou je postihnout.

Důležitým aspektem lokalizace je u všech zkoumaných podniků budování komunity. Komunity zaměstnanců, zákazníků, obyvatel. Kavárny jsou samy o sobě komunitou, která je upevňována uvnitř i působí směrem do vnější komunity města, městské části, obce nebo komunity, kterou tvoří např. u TA KAVÁRNÝ areál Jedličkova ústavu a škol.

Z výzkumu vyplývá, že nejvýrazněji se v kontextu lokalizace ukazuje sociální dimenze lokalizace. Všechny sociální podniky vznikají v reakci na potřebu cílové skupiny znevýhodněných osob, v tomto případě potřebu zaměstnávání. Zároveň všechny ostatní aspekty lokalizace – využívání místních dodavatelů, spolupráce s místními aktéry atd. – se tvoří přirozeně a v kontextu dané lokality. U ekonomické dimenze lokalizace, která je charakteristická důrazem na koloběh peněz v místní ekonomice, což znamená i využívání místních dodavatelů, se ukázala největší bariéra. Všechny zkoumané podniky naráží na neexistenci nebo cenovou nedostupnost místních dodavatelů, zejména v oblasti dodávek čerstvých lokálních surovin.

7.6 Doporučení

„Respektuj podstatu empirického světa a organizuj výzkumný postoj tak, aby odrážel tento respekt.“ (in Disman, Blumer, 1969: 60)

Kvalitativní a kvantitativní výzkum jsou vzájemně komplementární. Jejich souhru Miroslav Disman v knize *Jak se vyrábí sociologická znalost* shrnuje takto: *„Kvalitativní výzkum pomáhá rozumět pozorované realitě. Kvantitativní výzkum testuje validitu tohoto porozumění.“* (Disman, 2011: 291). Je zřejmé, že využívání obou výzkumných přístupů a jejich vzájemná komplementarita je v poznávání zásadní. Každá výzkumná strategie nabízí jiný úhel pohledu. Sociální podnikání má pestrou škálu podob. Subjekty sociální ekonomiky spolupracují a prostupují do všech sektorů společnosti. Důraz na solidaritu, spolupráci a sociální soudržnost je v jejich činnosti základní a jsou důležitými hráči na místní úrovni, kde svým působením reagují na místní potřeby. V mnoha ohledech se sociální ekonomika překrývá s organizovanou občanskou společností. Výzkumy v oblasti sociální ekonomiky jsou důležitým nástrojem k získání informací, jak sociální podniky fungují, jaké jsou jejich potřeby, limity a vnější bariéry. Takové informace mohou pomoci mimo jiné i efektivnímu nastavení veřejné podpory v této oblasti. Dosud provedené výzkumy v České republice mají převážně kvantitativní podobu. Proto vidím jako zásadní kvantitativní data komplementárně doplňovat daty z výzkumů kvalitativních. Sociální podnikání je v České republice stále se rozvíjející fenomén, dosud není přijatá legislativa

o sociálním podniku. Data z výzkumů proto mohou zásadně ovlivnit jeho podobu a směřování v budoucnu.

8 Seznam použité literatury a zdrojů

Baxter, P., Jack, S. 2008. *Qualitative Case Study Methodology: Study Design and Implementation for Novice Researchers*. McMaster University Ontario: The Qualitative Report Volume 13.

CIRIEC. 2017. *Recent Evolutions in the Social Economy in the European Union*.

Defourny, J. 2001. *From third sector to social enterprise. The emergence of social enterprise*. London: Routledge.

Defourny, J., Nyssens, M. 2012. *The EMES approach of social enterprise in a comparative perspective*. Dostupné na: http://www.emes.net/uploads/media/EMES-WP-12-03_Defourny-Nyssens.pdf.

Defourny, J., Nyssens, M. 2016. *Fundamentals for an International Typology of Social Enterprise Models*. Liege: ICSEM Working Papers.

Dohňalová, M. a kolektiv. 2012. *Sociální ekonomika, sociální podnikání: podnikání pro každého*. Praha: Wolters Kluwer.

Dohňalová, M. 2010. *Sociální ekonomika kapitola 10 in Občanský sektor. Organizovaná občanská společnost v České republice*. Praha: Portál.

Dohňalová, M., Deverová, L., Legnerová, K., Pospíšilová, T. 2015. *Lidské zdroje v sociálních podnicích*. Praha: Wolters Kluwer.

Dudáková, Z. 2014. *Integrační sociální podnik jako nástroj aktivní politiky zaměstnanosti*. Diplomová práce. Praha: FHS UK.

Francová, P., Fraňková, E. 2019. *Vyhodnocení dotazníkového šetření sociálních podniků v ČR 2019*. Praha: MPSV.

Fraňková, E. 2011. *Návrhy sady rozpoznávacích indikátorů pro (1) sociální podniky a (2) integrační sociální podniky typu WISE*. Brno: Nová ekonomika, o.p.s.

Fraňková, E. 2015. *Lokální ekonomiky v souvislostech aneb Produkce a spotřeba z blízka*. Brno: Masarykova univerzita.

- Fraňková, E. 2019. *Social enterprises and their ecosystems in Europe*. Country report Czech republic. Publications Office of the European Union.
- Gefte, X. 2007. *The Role of the Social Economy in Local Development*. In: A. Noya a E. Clarence (eds.) *The Social Economy. Building Inclusive Economies*. Paris: OECD.
- Johanisová, N. 2008. *Kde peníze jsou služebním, nikoliv pánem: výpravy za ekonomikou přátelskou přírodě a člověku*. Volary: Stehlík.
- Keller, J. 2007. *Teorie modernizace*. Praha: SLON.
- Kerlin, J. A. 2006. *Social Enterprise in the United States and Abroad: Learning from Our Differences*. In Mosher-Williams, Rachel (ed.). *Research on Social Entrepreneurship*. ARNOVA Occasional Paper Series, s.105.
- Kutáček, S. 2007. *Penězům na stopě*. Brno: Trast pro ekonomiku a společnost.
- Monzon, J. L, Chavas, R. 2008. *The european social economy: concepts and dimensions of the third sector*. CIRIEC.
- Novotná, H., Špaček, O., Šťovíčková Jantulová, M. (eds.) 2019. *Metody výzkumu ve společenských vědách*. Praha: FHS UK.
- Noya, A., Clarence E. (eds.) 2007. *The Social Economy. Building Inclusive Economies*. Paris: OECD.
- Potůček, M. a kol. 2005. *Veřejná politika*: Praha: SLON.
- Salamon, L., Sokolowski, W. S. 2016. *Beyond Nonprofits: Re-conceptualizing the Third Sector*. The Johns Hopkins University.
- Silverman, D. 2005. *Ako robiť kvalitatívny výskum*. Bratislava: Ikar.
- Skovajsa, M. a kol. 2010. *Občanský sektor*. Praha: Portál.
- Social Economy Europe. 2020. *Annual Report. Together we stand for the economic and social recovery of Europe*. Brussels: SEE.
- Švihlíková, I. 2010. *Globalizace a krize. Souvislosti a scénáře*. Všeň: Grimmus.

Borůvka Praha, o. p. s., www.boruvkapraha.cz
Café Therapy, s. r. o., www.cafe-therapy.cz
České sociální podnikání, www.cesko-socialni-podnikani.cz
CIRIEC, www.ciriec.ulg.ac.be
EMES, www.emes.net
ESFCR, www.esfer.cz
Veřejný rejstřík a Sbírka listin, www.or.justice.cz
Naproti, o. p. s., projekt Laskavárna, www.laskavarna.cz
Náruč, z. s., projekt Modrý domeček, www.modrydomecek.cz
Sananim, z. ú., www.sananim.cz
Social Economy Europe, www.socialeconomy.eu.org

Rozhovor se Zuzanou Dudákovou, vedený dne 3. března 2021 online v aplikaci Zoom.

Rozhovor s Jakubem Janyškou a Samuelem Bachmannem, vedený dne 9. března 2021 online v aplikaci Zoom.

Rozhovor s Andreou Šváchovou, vedený 16. března v areálu Jedličkova ústavu a škol na Vyšehradě.

Rozhovor s Pavlou Teplou, vedený 22. března 2021 online v aplikaci Zoom.

Náruč, z. s. 2019, *Zpráva o činnosti*.

Náruč, z. s. 2015, *Stanovy společnosti*.

Sananim, z. ú. 2019, *Výroční zpráva*.

Borůvka, o. p. s. 2019, *Výroční zpráva*.

9 Seznam obrázků a tabulek

Obrázek číslo 1. Trojí prospěch (Dohnalová, 2015).

Obrázek číslo 2. Třetí sektor „welfare trojúhelník“ podle Victora Pestoffa 2009 (Dohnalová, 2015).

Tabulka č. 1. Principy sociálního podniku (TESSEA, 2014).

Tabulka č. 2. Sledování místního principu pro Výzvu 129. (ESFCR, 2021).

Tabulka č. 3. Dimenze lokalizace a její aspekty (Fraňková, 2015).

Tabulka č. 4. Uspokojování přednostně místních potřeb a využívání přednostně místních zdrojů dle metodiky TESSEA a výskyt dle rozhovorů (vlastní, 2021).

Tabulka č. 5. Zapojení stakeholderů zkoumaných sociálních podniků dle rozhovorů (vlastní, 2021).

Tabulka č. 6. Zapojení důležitých aktérů do činnosti podniku dle metodiky TESSEA a výskyt dle rozhovorů (vlastní, 2021).

Tabulka č. 7. Podpora smyslu pro sociální zodpovědnost v místní úrovni dle metodiky TESSEA a výskyt dle rozhovorů (vlastní, 2021).

Tabulka č. 8. Uspokojování přednostně místních potřeb a využívání přednostně místních zdrojů (vlastní, 2021).

Tabulka č. 9. Zapojení důležitých aktérů do činnosti sociálního podniku (vlastní, 2021).

Tabulka č. 10. Podpora smyslu pro sociální zodpovědnost v místní úrovni (vlastní, 2021).