

**UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE**

**FAKULTA HUMANITNÍCH STUDIÍ**

Katedra studií občanské společnosti

**Bc. Štěpánka Hrabáková**

**Analýza sociálního podniku podle TESSEA:  
Případová studie Pracovní Sobota s. r. o.**

*Diplomová práce*

Vedoucí práce: Mgr. Magdaléna Šťovíčková Jantulová

Praha 2016

### **Prohlášení**

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.

Zároveň souhlasím s tím, že tato diplomová práce může být zveřejněna v elektronické knihovně FHS UK a může být využita i jako studijní text.

V Praze dne .....

Štěpánka Hrabáková .....

### **Poděkování**

Děkuji Mgr. Magdaléně Šťovíčkové Jantulové za odborné vedení mé diplomové práce, nadstandardně vstřícný přístup, věnovaný čas a také cenné rady, které mi v průběhu psaní poskytla.

Děkuji Mgr. Romaně Šloufové za uvedení do problematiky sociálního podnikání.

Děkuji Mgr. Jitce Stočesové, jednatelce subjektu Pracovní Sobota s. r. o., bez její ochoty a spolupráce by nemohla být realizována praktická část.

Děkuji své mamince za podporu během celého průběhu studia.

## **OBSAH**

<b>1</b>	<b>ÚVOD</b> .....	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>SOCIÁLNÍ EKONOMIKA</b> .....	<b>4</b>
<b>3</b>	<b>SOCIÁLNÍ PODNIK A SOCIÁLNÍ PODNIKÁNÍ VE SVĚTĚ</b> .....	<b>7</b>
3.1	Sociální podnik a sociální podnikání - definice USA.....	7
3.2	Sociální podnik a sociální podnikání - definice Evropa .....	8
3.2.1	<i>Vymezení subjektů sociální ekonomiky podle EMES</i> .....	8
3.3	Sociální podnik a sociální podnikání - srovnání definic USA a Evropa .....	12
<b>4</b>	<b>SOCIÁLNÍ EKONOMIKA A SOCIÁLNÍ PODNIKÁNÍ V ČESKÉ REPUBLICĚ</b> .....	<b>14</b>
4.1	Výzkum sociální ekonomiky a sociálního podnikání.....	15
4.2	Definice sociálního podniku podle TESSEA .....	18
4.3	Srovnání definic sociálního podniku podle EMES a TESSEA .....	20
<b>5</b>	<b>INSTITUCIONÁLNÍ TEORIE</b> .....	<b>22</b>
5.1	Racionální mýty.....	23
5.2	Isomorfismus .....	24
5.3	Institucionální tlaky .....	24
<b>6</b>	<b>METODOLOGICKÁ ČÁST</b> .....	<b>28</b>
6.1	Formulace výzkumných otázek a metodologie výzkumu .....	28
6.2	Vymezení případu .....	30
6.3	Techniky sběru dat.....	31
6.3.1	<i>Analýza dokumentů</i> .....	31
6.3.2	<i>Hlubkový rozhovor</i> .....	32
6.4	Analýza dat.....	33

6.4.1	<i>Analýza dokumentů</i> .....	33
6.4.2	<i>Analýza rozhovorů</i> .....	35
6.5	Kvalita výzkumu .....	36
6.6	Etika výzkumu .....	37
<b>7</b>	<b>EMPIRICKÝ VÝZKUM</b> .....	<b>38</b>
7.1	Představení případu: Pracovní Sobota s.r.o. ....	38
7.2	Analýza sociálního podniku Pracovní Sobotou s. r. o. podle TESSEA .....	39
7.2.1	<i>Indikátor obecné definice sociálního podniku</i> .....	39
7.2.2	<i>Indikátor sociálního prospěchu</i> .....	41
7.2.3	<i>Indikátor ekonomického prospěchu</i> .....	44
7.2.4	<i>Indikátor environmentálního a místního prospěchu</i> .....	46
7.2.5	<i>Závěr analýzy dokumentů</i> .....	48
7.3	Nenaplněné indikátory sociálního podniku Pracovní Sobota s. r. o. ....	49
7.3.1	<i>Kategorie participace důležitých aktérů a dobrovolníků na chodu podniku</i> .....	50
7.3.2	<i>Kategorie vyhotovení evaluační analýzy a provedení výzkumů</i> .....	54
7.3.3	<i>Kategorie nezavedení inovací</i> .....	56
7.3.4	<i>Kategorie nezavedení mechanismů/nástrojů napomáhajících k formalizaci či standardizaci organizačních procesů sociálního podniku</i> .....	57
<b>8</b>	<b>ZÁVĚR</b> .....	<b>60</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY A ZDROJŮ</b> .....	<b>68</b>
	<b>PŘÍLOHY</b> .....	<b>73</b>

## **Abstrakt**

Cílem práce byla analýza sociálního podniku podle kritérií vypracovaných Tematickou sítí pro sociální ekonomiku TESSEA. Analýza sociálního podniku byla realizována pomocí případové studie. Analýzou dokumentů, byly získány informace, o tom, která kritéria sociálního podniku podle TESSEA subjekt naplňuje, nebo nenaplňuje. Dále byly popsány a analyzovány mechanismy, které způsobují nenaplňování těchto kritérií. Tato data byla získána prostřednictvím rozhovorů s reprezentanty vybraného sociálního podniku. Po provedení výzkumu bylo možné konstatovat, že vybraný sociální podnik splňuje kritéria TESSEA pro sociální podniky, a také byly pojmenovány faktory, které dle zástupců podniku ovlivňují fakt, že některá kritéria nejsou organizací naplňována. Mezi tyto hlavní faktory patří nedostatek finančních a časových zdrojů, nedostatečné know-how, legislativní omezení či napodobování ziskových firem.

## Klíčová slova

Sociální ekonomika, sociální podnikání, sociální podnik, Social innovation, Earned income, EMES indikátory sociálního podniku, principy sociálního podniku podle TESSEA, institucionální tlaky

## **Abstract**

The aim of the final thesis was the analysis of a social enterprise according to the TESSEA approach. The case study was conducted using both the document analysis and interviews. The document analysis showed which criteria (according to the TESSEA approach) were fulfilled by the chosen organization and which were not. Furthermore, there were analysed the mechanisms causing that the certain criteria were not fulfilled. These data were obtained through the interviews with the representatives of the organization. Finally, it is possible to conclude that the subject of the research fulfilled the criteria of the TESSEA approach. There were introduced the factors explaining why the criteria were not fulfilled. According to the representatives of the chosen organization among these main factors belonged the lack of financial and time resources, the lack of know-how, the legislative boundaries or the modeling the organization after commercial enterprises.

## Key words

Social economics, social entrepreneurship, social enterprise, Social Innovation, Earned Income, the EMES approach of a social enterprise, the TESSEA approach of a social enterprise, institutional mechanisms

## 1 ÚVOD

Cílem této práce je představit koncepty vymezující pojem sociální podnik a sociální podnikání a dané poznatky aplikovat na konkrétním příkladu z praxe. V teoretické části budou jednotlivé pohledy na sociální podnikání či podniky nejen uvedeny, ale také porovnány. V části empirické bude vybraný subjekt analyzován podle jedné z definicí sociálního podniku a následně bude zjišťováno, zdali jsou principy sociálního podniku podle dané koncepce subjektem naplňovány či nikoliv. Dále se pokusíme porozumět a institucionálním faktorům, které způsobují, že vybraný subjekt daná kritéria sociálního podniku nenaplňuje, a analyzovat je.

Sociální podniky jsou chápány jako subjekty, které jsou součástí sociální ekonomiky. Pokud bychom si kladli otázku, co je to sociální ekonomika, domníváme se, že k vysvětlení tohoto pojmu lze použít Chartu sociální ekonomiky<sup>1</sup>: „Sociální ekonomika jako soubor organizací nepatřící k veřejnému sektoru, fungující na demokratické bázi, kde jednotliví členové organizace mají stejná práva a povinnosti. Je praktikován specifický režim vlastnictví a distribuce zisku, organizace zároveň využívají své rozpočtové přebytky ke svému růstu a zlepšení služeb pro své členy či společnost<sup>2</sup>.“ (Monzon, Chaves, 2008: 553-554) Tato definice určitým způsobem vymezila skupinu subjektů, které jsou úzce spojovány s termínem sociální ekonomika, jsou to převážně družstva, vzájemné společnosti, asociace a nadace. (Monzon, Chaves, 2008: 554) Právě různé typy právních forem a role sociálních podniků jsou podle M. Dohnalové důvodem, proč zahrnujeme tyto subjekty do konceptu sociální ekonomiky. (Dohnalová, 2012b: 26)

Jaká je role těchto subjektů? Je nutné zdůraznit, že ekonomické a sociální subjekty, které se objevují ve všech sektorech společnosti, se stávají důležitými faktory v mnoha zemích, jelikož v sobě zahrnují ekonomický, místní a sociální význam a zároveň jsou vnímány jako alternativa vůči sektoru ziskovému (trhu) a veřejnému. Jedná se o subjekty, které mají rozmanité cíle a pole působnosti, odpovídají na potřeby lidí či svých členů a v

---

<sup>1</sup>Charta sociální ekonomiky, (červen 1980), vydaná organizací CNLAMCA (National Liaison Committee for Mutual, Cooperative and Associative Activities). (Monzon, Chaves, 2012: 18-19)

<sup>2</sup> Všechny překlady v této diplomové práci jsou autorčiny vlastní.



neposlední řadě v sobě sdružují ekonomickou a sociální dimenzi. (Dohnalová, 2012b: 26-27)

Jako studentka občanského sektoru jsem také hledala možnou provázanost tématu sociálního podnikání s předmětem studia, tzn. občanského sektoru<sup>3</sup>. Ve své úvaze vycházím především z myšlenek autorů, jež se ve svých dílech zaměřují na oblast sociálního podnikání.

Občanská společnost? Občanskou společnost lze označit jako určité „podhoubí“, které přispívá ke vzniku sociálních podniků. Je však nutné si uvědomit, že se nejedná pouze o jednosměrný akt, kdy občanská společnost napomáhá ke vzniku sociálních podniků, ale také sociální podniky přispívají ke „zdravé“ občanské společnosti. Subjekty sociální ekonomiky v sobě zahrnují „schopnost posilovat sociální soudržnost, zvyšovat zaměstnanost, generovat a udržovat sociální a ekonomické struktury, rozvíjet demokracii, sociální inovaci a posilovat místní rozvoj.“ (Šloufová, 2011: 23) Právě normy vzájemnosti a důvěry, hodnoty jako tolerance a respekt je možné jiným slovem nazvat sociální kapitál, který posiluje demokracii ve společnosti a přispívá k budování občanské společnosti. (Anheir: 2005:9)

Občanskou společnost také vnímáme jako kontext, ve kterém rozmanité neziskové subjekty fungují a ve kterém se občané organizují, aby vyjádřili své zájmy (Anheir, 2005: 56). Výstižné je označení J. Defournyho, který nazývá sociální podniky podsekcí občanského sektoru, novými entitami, jež ustanovily určitý druh procesu - „novou povahu (sociálního) podnikání“, jež J. Defourny označuje jako „vlnu“ zaplavující celý třetí sektor. (Defourny, 2001:2)

Pokud bychom se pokusili o srovnání občanského sektoru a sociální ekonomiky, podle J. Defournyho nalezneme tři stěžejní odlišnosti. Důležitým znakem sociálních

---

<sup>3</sup> Definice občanské společnosti jako „prostoru jednání a sdružování mezi rodinou, trhem a státem“ napovídá, že organizovaná část občanské společnosti – občanský sektor vyrůstá právě z občanské společnosti. (Skovajsa, 2010: 30-31). Subjekty působící v rámci občanského sektoru lze vymezit podle pěti znaků strukturálně-operacionální definice (navržené H. K. Anheirem a L. M. Salamonem), které musí subjekt splňovat, aby mohl být považována za organizaci občanské společnosti. Subjekt musí být organizovaný, mít soukromý charakter, být nezávislý na státu, subjekt nesmí rozdělovat zisk, být samosprávný a také splňovat zásadu dobrovolnosti. (Skovajsa, 2010: 38-39)

subjektů je systém demokratického rozhodování, který je v rámci nich uplatňován, naopak strukturálně-operacionální definice se o demokratickém rozhodování nezmiňuje. Organizace občanského sektoru zcela odmítají redistribuci zisku mezi své členy, vlastníky apod., naopak subjekty sociální ekonomiky tuto skutečnost nevyklučují. A poslední odlišností mezi subjekty je explicitně vyjádřený cíl sociálních podniků – sloužit svým členům či komunitě, v porovnání s organizacemi občanského sektoru, které tak sice někdy činí, ale není to jejich ústřední rys. (Defourny, 2001: 10-11)

Podle J. Defournyho je nutné si uvědomit, že výše uvedené koncepty jsou pouze teoretického rázu a v praxi nemusí být tyto odlišnosti tak vyhraněné, navíc svou obecnou formulací mají tyto koncepty tendenci nezahrnovat subjekty, které odpovídají daným koncepcím pouze částečně, a nemalým nedostatkem je taktéž jejich staticnost, projevující se v neschopnosti reflektovat dynamické procesy, které probíhají uvnitř třetího sektoru<sup>4</sup>. (Šloufová, 2011: 28)

Pro dosažení cíle této diplomové práce, je nutné nejprve porozumět konceptu, zvanému sociální podnikání. Představíme některé z myšlenkových proudů, které se zabývají sociálním podnikáním v USA a Evropě. Pokusíme se tyto myšlenkové proudy porovnat a uvést představitele těchto proudů. Dále se zaměříme na jednu z evropských koncepcí definující sociální podnik a tuto koncepci porovnáme s českou definicí sociálního podniku. Závěrem teoretické části uvedeme institucionální teorii, která se zabývá institucionálními tlaky a jejich vlivy na organizace.

V části empirické se pokusíme vybraný sociální podnik analyzovat podle jedné z vybraných koncepcí, představených v části teoretické. Pomocí případové studie analyzujeme jednotlivé indikátory, které jsou součástí definice sociálního podniku. Jednotlivá kritéria (definující sociální podnik) budou následně vyhodnocena, zdali vybraný sociální podnik daná kritéria naplňuje či nenaplňuje. V případě, že některá z kritérií nebudou sociálním podnikem naplněna, pokusíme se najít institucionální vlivy, které tato nenaplnění způsobují. Jednotlivé analýzy budou součástí případové studie

---

<sup>4</sup> Termín třetí sektor je v tomto kontextu chápán jako zastřešující pojem pro koncepty sociální ekonomika, solidární ekonomika, organizace občanské společnosti, sociální podnik a sociální podnikání. (Šloufová, 2011: 25)

vybraného sociálního podniku.

V závěru bych si dovolila poukázat na myšlenku J. Defournyho, která reprezentuje určitým způsobem i moje snahy, které mne vedly k realizaci výzkumu. J. Defourny přirovnal indikátory sociálního podniku<sup>5</sup> ke kompasu, který výzkumník používá, aby se mohl zorientovat v galaxii sociálních podniků. (Defourny, Nyssens, 2012: 8) Myslím si, že jedná o výstižné přirovnání, které dokládá, že realita se může do značné míry odlišovat od teoretických koncepcí, přesto nám může hodně napovědět a umožnit nám zorientovat se v určité problematice, v tomto případě galaxii sociálních podniků.

## 2 SOCIÁLNÍ EKONOMIKA

V této kapitole budou představeny přístupy, podle nichž lze definovat sociální ekonomiku. Sociální ekonomiku je možno vymezit pomocí *právně-institucionálního, normativního přístupu* či *kombinací obou těchto přístupů* (výzkumné společnosti EMES<sup>6</sup>, CIRIEC<sup>7</sup>). (Dohnalová, 2012b: 27-29)

První zmíněný přístup vymezuje sociální ekonomiku podle subjektů, přesněji podle právních či institucionálních forem, do kterých tyto subjekty patří, jedná se zejména o družstva, vzájemně prospěšné společnosti, asociace, nadace a sociální podniky. Tyto čtyři základní subjekty jsou však doplňovány o další nové formy s ohledem na odlišné národní

---

<sup>5</sup> J. Defourny používá toto přirovnání v souvislosti s indikátory sociálního podniku podle EMES. (Defourny, Nyssens, 2012: 8)

<sup>6</sup> Výzkumná síť EMES (The Emergence of Social Enterprises in Europe - EMES) byla založena v roce 1996, kdy mezinárodní skupina výzkumníků pracovala na společném projektu nesoucím název „The Emergence of Social Enterprises in Europe“ (v letech 1996-2000). Tento projekt, financovaný Evropskou unií, byl uskutečněn, aby zmapoval vznik sociálních podniků v Evropě. Po ukončení projektu byla tato výzkumná síť v roce 2002 ustavena jako nezisková asociace (pojmenována podle svého prvního výzkumného projektu), sdružující výzkumná centra univerzit či jednotlivé výzkumníky, jejichž cílem je vytvoření určitého „evropského korpusu“ teoretických a empirických znalostí týkajících se konceptu „SE“. Konceptem „SE“ se rozumí termíny: social enterprise (sociální podnik), social entrepreneurship (sociální podnikání), social economy (sociální ekonomika) a solidarity economy (solidární ekonomika). Ačkoliv EMES spolupracovala od svého vzniku na projektech spojujících jednotlivé regiony světa, stát se jejím členem i pro mimoevropské výzkumníky či výzkumná centra univerzit je možné až od roku 2013. [cit. 26. prosince 2014] Dostupné z: <<http://www.emes.net/about-us/who-we-are/>>.

<sup>7</sup> CIRIEC - International Centre of Research and Information on the Public, Social and Cooperative Economy; Centrum založeno v roce 1947, v současnosti hlavní sídlo v Liège (Belgie); CIREC - mezinárodní fórum (13 národních sekcí a vědeckých sítí) sloužící k výměně, analýzám a šíření informací týkajících se organizací, jež se věnují obecnému zájmu či sdílenému zájmů jednotlivých členů organizace. [cit. 1. července, 2014]. Dostupné z: <[http://www.ciriec.ulg.ac.be/en/pages/1\\_2historique.htm](http://www.ciriec.ulg.ac.be/en/pages/1_2historique.htm)>.

legislativy jednotlivých států. (Dohnalová, 2012b: 27)

Druhý zmíněný přístup normativní naopak zohledňuje společné principy, které subjekty sociální ekonomiky sdílí, bez ohledu na jejich právní či institucionální rámec (Šloufová, 2011: 27). Ony sdílené principy se řídí Chartou sociální ekonomiky<sup>8</sup>, kde je kladen důraz na propojení ekonomické činnosti s environmentálními cíli a je používáno postupů a metod, které vyústí v sociální přínos a „činnost subjektu by měla stát na třech pilířích - ekonomické prosperitě, kvalitě životní prostředí a na sociálním kapitálu.“ (Dohnalová, 2012b: 27)

Třetí způsob, který kombinuje právně-institucionální a normativní přístup je charakteristický pro mezinárodní výzkumnou společnost EMES (podrobněji viz kapitola 3.2.1) či mezinárodní centrum CIRIEC. (Dohnalová, 2012b: 29) Právě tyto dvě evropské instituce se často stávají synonymy pro evropský proud.

Mezinárodního centra CIRIEC, vychází při své definici sociální ekonomiky z Charty sociální ekonomiky. Sociální ekonomika podle CIRIEC v sobě zahrnuje dva sektory, tržní sektor (podnikatelský sektor) a netržní sektor, a je zde připuštěna určitá spojitost mezi těmito sektory. Propojenost těchto dvou sektorů vyústila v společné charakteristiky, které organizace sociální ekonomiky sdílí. Jakým způsobem jsou v rámci sociální ekonomiky podle CIRIEC výše uvedené sektory propojeny? Propojení tržního a netržního sektoru:

- oba sektory jsou soukromé a nejsou kontrolovány veřejným sektorem;
- jsou formálně ustaveny;
- jsou zcela autonomní ve svém rozhodování;
- členství v nich je zcela dobrovolné;
- jakékoliv rozdělení zisků mezi své členy je závislé na činnosti daných členů apod., nikoliv na výši vloženého kapitálu či výši členských poplatků;
- jejich prioritou je uspokojení potřeb (domácností, rodinám či lidem), proto jsou

---

<sup>8</sup>The Social Economy Charter (2002), deklarována institucí European Standing Conference on Co-operatives, Mutual Societies, Associations and Foundations (CEP-CMAF, tato Evropská instituce reprezentující družstva, vzájemné společnosti, asociace a nadace byla Evropskou komisí v roce 2008 změna na Social Economy Europe). [cit. 1. července, 2014]  
Dostupné z: <<http://www.socialeconomy.eu.org/spip.php?article263>>

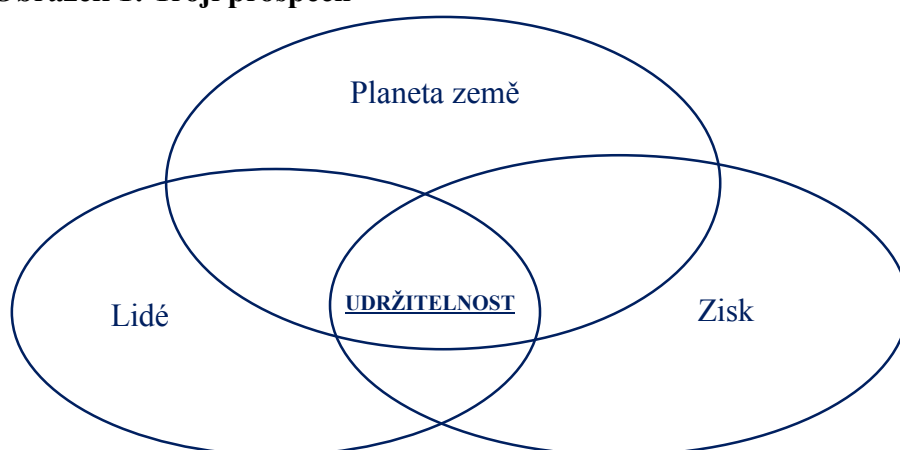
označovány jako organizace pro lidi nikoliv pro kapitál a také pracují s kapitálem ne pro výsledný kapitál;

- jedná se o demokratické organizace fungující na principu jeden člen = jeden hlas.

(Monzon, Chaves, 2012: 22-23)

Kromě výše uvedených přístupů lze také sociální ekonomiku vymezit podle tzv. **konceptu trojího prospěchu**<sup>9</sup> – ekonomického, sociálního a environmentálního (viz Obr. 1). (Dohnalová, 2012b: 30)

**Obrázek 1: Trojí prospěch**



*Zdroj: www. relumination.com [cit. 1. července, 2014]*

Z obrázku (viz Obr. 1) je patrné, že subjekt rozvíjející se na principu trojího prospěchu je definován jako úspěšný nejen podle svého zisku – ekonomického chování, ale i podle vlivu, který má na společnost jako celek, tzn. zohledňuje i své chování vůči planetě zemi (environmentální chování) a také lidem (sociální chování). Cílem daného subjektu je nalezení rovnováhy právě mezi ekonomickým, environmentálním a sociálním chováním, (která je znázorněna v daném obrazci jako průsečík) a vyústí v dlouhodobou udržitelnost subjektu.

---

<sup>9</sup> Koncept Trojího prospěchu, z anglického Triple Bottom Line nebo 3P – Profit, People, Planet. (Dohnalová, 2012b: 30)

### 3 SOCIÁLNÍ PODNIK A SOCIÁLNÍ PODNIKÁNÍ VE SVĚTĚ

Podle J. A. Kerlin je možné v obecném kontextu definovat sociální podnik „jako subjekt, který využívá nevládních a tržně založených přístupů k tomu, aby oslovil rozmanité sociální problémy.“(Kerlin, 2006: 2) Zároveň však poukazuje na skutečnost, že tato definice nabývá v různých regionech světa na „svém rozměru“, což má za následek, že pojem sociální podnik má v rozmanitých částech světa různá vysvětlení. (Kerlin, 2006: 2) V následujících kapitolách jsou stručně představeny dvě koncepce – ***Social innovation*** a ***Earned income*** definující sociální podnik a podnikání v USA a poté myšlenkový proud evropský, zastoupený mezinárodní společností EMES.

#### 3.1 Sociální podnik a sociální podnikání - definice USA

Do začátku 80. let 20. století neexistoval v USA jednotný koncept, který by jednoznačně objasňoval „sociální chování“ s podnikatelskými cíli. Existoval nespočet termínů, které sociální podnik či podnikání označovaly, například „social innovation“ (sociální inovace), „public entrepreneurship“ (veřejné podnikání), „non-profit entrepreneurship“ (neziskové podnikání) apod., až J. G. Dees a B. B. Anderson přišli s myšlenkou, že koncept sociálního podniku a podnikání je možné rozlišit a následně klasifikovat podle dvou hlavních myšlenkových proudů - „***Social innovation***“ (sociální inovace) a „***Earned income***“ (samofinancování). (Dees, Anderson citováni in Defourny, Nyssens, 2012: 4)

„***Earned income***“ - jedná se o myšlenkový proud, který chápe sociální podniky jako neziskové subjekty, které se chtějí stát více komerčními. Jak tomu lze rozumět? Neziskový subjekt se soustředí na zajištění dostatečných finančních zdrojů pomocí svých vlastních aktivit. Výnosy z těchto komerčních aktivit jsou poté použity na podporu sociálního poslání daného subjektu a zároveň si těmito aktivitami neziskový subjekt<sup>10</sup> rozšiřuje svoji finanční základnu. (Defourny, Nyssens, 2012: 5)

Druhý myšlenkový proud „***Social innovation***“ klade důraz na osobnost a chování podnikatele jako nositele potencionální změny. Podnikatel v neziskovém sektoru tak pomocí zcela nových postupů přináší změnu (tato změna má často široký společenský

---

<sup>10</sup> Termín neziskový ve své práci chápu jako synonymní pro termín třetí sektor.

dopad), alespoň v jedné z následující oblasti: nové služby, nová kvalita služeb, nové výrobní metody, nové výrobní faktory, nové organizační formy či nové tržní prostředí. Sociální podnikání je poté spíše otázkou určitých specifických kategorií než otázkou příjmů (jako tomu bylo u *Earned income*“). Důležitost zde také hraje systematická povaha inovace, která, jak již bylo uvedeno, má vliv na řešení celospolečenských problémů. (Defourny, Nyssens, 2012: 5-6)

J. Defourny, M. Nyssens však zdůrazňují, že striktní rozdělení sociálních podniků či sociálního podnikání do jednoho z výše uvedeného myšlenkové proudy není vždy možné, jelikož některé subjekty neziskového sektoru v současnosti rozšiřují své komerční aktivity/metody (nikoliv pouze v oblasti financování), aby ve výsledku dosáhly sociální inovace. (Defourny, Nyssens, 2012: 6)

### **3.2 Sociální podnik a sociální podnikání - definice Evropa**

V novodobém kontextu se termín sociální podnik objevuje v 90. letech 20. století v souvislosti s organizacemi, jejichž aktivity v sobě zahrnovaly „podnikatelskou dynamiku“. Tyto subjekty, které tvořily jádro třetího sektoru, reagovaly na sociální potřeby společnosti, jež nebyly adekvátně naplňovány veřejným sektorem (státem) či ziskovým sektorem (trhem). V rámci evropské tradice pak byly/jsou termínem sociální podnik označovány zejména subjekty jako družstva, asociace, vzájemné společnosti a taktéž nadace. (Defourny, Nyssens, 2010: 232)

Avšak není možné opomenout typ sociálního podniku, který je taktéž dominantní v Evropě od poloviny 90. let 20. století. Jedná se o tzv. *work integration social enterprises* (WISE - sociální podnik pro pracovní integraci). „Hlavním cílem těchto podniků je pomoci méně kvalifikovaným nezaměstnaným občanům, kteří jsou permanentně vystaveni vyloučení z pracovního trhu tím, že se integrují do společnosti a na pracovní trh prostřednictvím produktivní činnosti.“ (Defourny, Nyssens, 2012: 7)

V Evropě je definice sociálního podniku či sociálního podnikání zejména spjata s výzkumnou společností EMES (viz následující kapitola).

#### **3.2.1 Vymezení subjektů sociální ekonomiky podle EMES**

Mezinárodní výzkumná společnost EMES stanovuje tři indikátory, které

reprezentují soubor podmínek, tzv. „ideálního typu“ sociálního podniku, kdy je nutné chápat tento termín „ideální typ“ podle Weberova slovníku, jako „abstraktní konstrukt, který umožňuje výzkumníkům určitým způsobem zorientovat se v galaxii sociálních podniků.“ Podle EMES se jedná o nástroj, který pomáhá k identifikaci sociálních podniků, nejedná se však o soubor podmínek, které musí podnik splňovat, aby byl označen termínem sociální. (Defourny, Nyssens, 2012: 8)

Vymezení „ideálního typu“ podniku podle EMES:

### ***1. indikátor: ekonomické a podnikatelské dimenze sociálního podniku***

#### *1.1 trvalé aktivity vedoucí k výrobě zboží a/nebo poskytování služeb*

- hlavním důvodem nebo jedním z hlavních důvodů existence sociálního podniku je výroba zboží či poskytování služeb (nikoliv advokační činnosti či redistribuce finančních toků, jako tomu může být u jiných neziskových organizací);

#### *1.2 přijetí ekonomických rizik*

- zakladatelé sociálního podniku přebírají úplnou či částečnou zodpovědnost za ekonomická rizika společnosti a taktéž životaschopnost subjektu je závislá na obstarání adekvátních prostředků jeho členy;

#### *1.3 alespoň minimální podíl placené práce*

- sociální podniky kombinují finanční i nefinanční zdroje, stejně tak i dobrovolnou a placenou práci, nicméně alespoň minimální podíl placené práce je u těchto subjektů nezbytný;

### ***2. indikátor: sociální dimenze sociálních podniků***

#### *2.1 explicitní zájem prospět komunitě či určité skupině osob*

- hlavním cílem sociálního podniku je prospět určité komunitě či specifické skupině lidí, navíc tento cíl je umocněn touhou po zvýšení sociální odpovědnosti na lokální úrovni;

#### *2.2 založené z iniciativy skupiny občanů či organizacemi občanské společnosti*

- iniciativa založení subjektu vzešla z určité komunity či skupiny sdílející společný cíl, kolektivní dimenze založení sociálního podniku musí být neustále přítomna, aniž by bylo při tom zanedbáno či opomenuto vedení daného subjektu (jedincem či skupinou);

#### *2.3 omezená redistribuce zisku*

- nadřazenost sociálního poslání je reflektována omezením v distribuci zisku, samotná



distribuce zisku není zcela zakázána, ale měla by být určitým způsobem limitována, aby nedocházelo k chování podporujícímu maximalizaci zisku;

### **3. indikátor: dimenze participativního řízení sociálního podniku**

#### *3.1 vysoký stupeň autonomie*

- sociální podniky jsou autonomní organizace, které jsou spravované „svými“ lidmi, mohou však být závislé na veřejných dotacích, ale nemohou být spravovány (přímo či nepřímo) veřejnými institucemi či jinými organizacemi;

#### *3.2 právo rozhodovat není založeno na výši vloženého kapitálu*

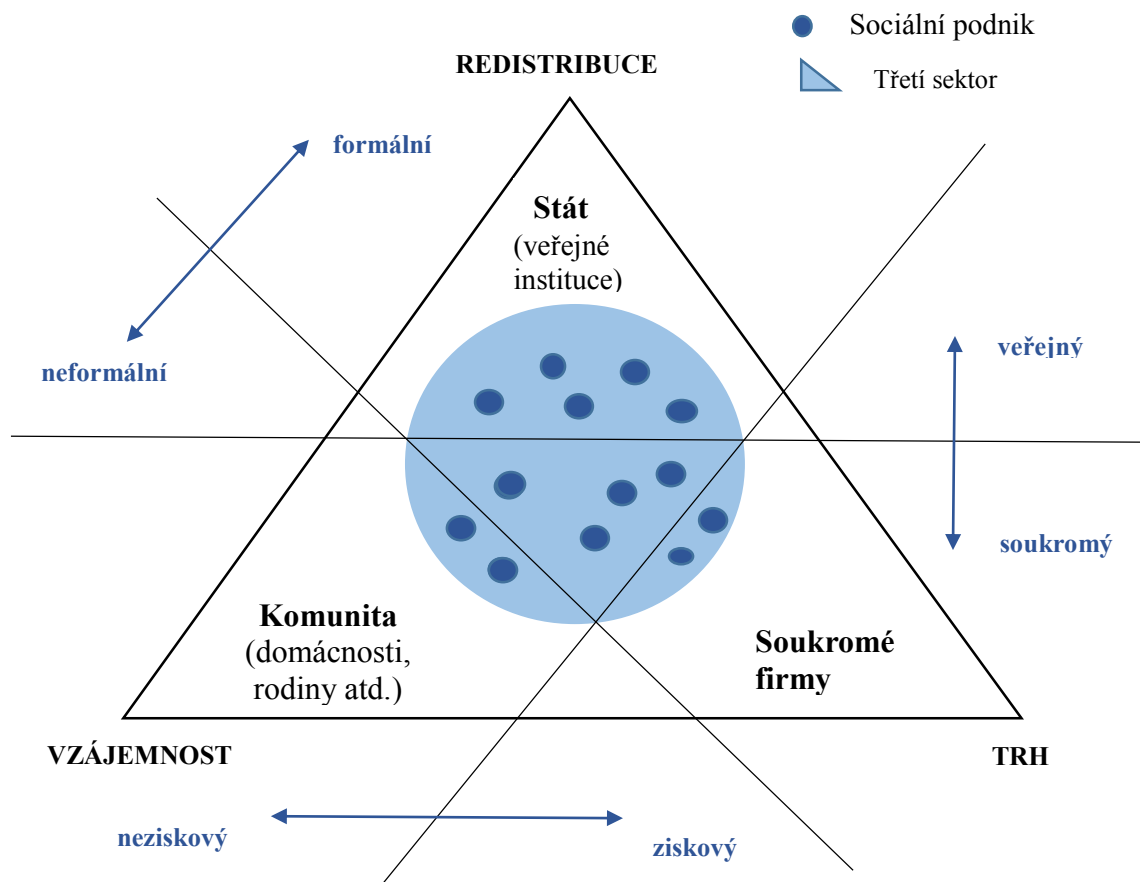
- rozhodování je postaveno na principu „jeden člen - jeden hlas“, tzn. síla hlasu není odvozena od výše vloženého kapitálu;

#### *3.3 participativní povaha podniku, zahrnuje rozmanité aktivity ze strany aktérů, kteří jsou touto činností ovlivněni*

- zapojení rozmanitých aktérů (odběratelé služeb, zákazníci, jednici ovlivnění činností sociálního podniku apod.) do managementu organizace - participativní management; zároveň i prosazování demokracie prostřednictvím sociálního podniku na lokální úrovni, zejména pomocí svých ekonomických aktivit. (Defourny, Nyssens, 2012: 8-15)

Pokud bychom chtěli objasnit ekonomický přístup EMES k sociálním podnikům, je nutné zdůraznit, že mezinárodní společnost EMES vychází z myšlenek Karla Polanyi „kromě důležitosti, kterou hraje zisk v kapitalistické ekonomice, je nutné poukázat i na další ekonomické praktiky, které se nesoustředí pouze na akumulaci zisku: redistribuci, vzájemnost a chod domácností.“ (Defourny, Nyssens, 2012: 10) EMES tak nevychází pouze z tzv. bipolární představy ekonomického prostředí, tzn. centrálního postavení trhu a regulativní role státu, ale naopak se přiklání k tzv. welfare mix, ve kterém je patrné sdílení zodpovědnosti rozmanitých aktérů (Defourny, Nyssens, 2012: 10).

**Obrázek 2: Trojúhelník blahobytu**



*Zdroj: Defourny, Nyssens, 2012: 10; Dohnalová, 2012b: 17; upraveno autorkou*

Pro lepší pochopení vztahů mezi jednotlivými aktéry je používán obrazec trojúhelníku. Specificky EMES používá k vysvětlení jednotlivých rolí aktérů tzv. trojúhelníku blahobytu, který navrhl Victor Pestoff (viz Obr. 2).

Obrázek znázorňuje zdroje a proměnné, na kterých závisí jednotlivé aktivity aktérů, ekonomika je tak vnímána jako „pluralitní“ s mnohými formami výměny. Z obrázku je taktéž patrné, že nelze chápat třetí sektor odděleně od jednotlivých sektorů, ale naopak jako „prostředníka“ mezi nimi. (Defourny, Nyssens, 2012: 11)

Obrázek tak potvrzuje onu úvodní myšlenku „pluralitní ekonomiky“, kdy mix zdrojů a proměnných, které jsou dostupné organizacím třetího sektoru, vyvrací možnost striktně oddělených hranic mezi jednotlivými sektory.

### 3.3 Sociální podnik a sociální podnikání - srovnání definic USA a Evropa

Pokud bychom chtěli závěrem shrnout hlavní rozdíly ve výše uvedených myšlenkových prouděch definujících sociální podnik, sociální podnikání v USA a v Evropě, je podle J. Defournyho a M. Nyssens<sup>11</sup> možné tyto rozdíly popsat v šesti základních bodech. Prvním bodem je **pojetí v řízení subjektů**. Evropská tradice si „zakládá“ na vysokém stupni autonomie při řízení sociálního podniku, zatímco americký koncept připouští i možnost nazvat sociálním podnikem soukromou firmu či veřejný orgán, pokud se tento subjekt rozhodne vykonat projekt, jenž má sociální hodnotu. Právě evropské sociální podniky mohou být podle J. A. Kerlin inspirací pro americké, jelikož řízení sociálních subjektů je založeno na multi-stakeholder přístupu<sup>12</sup> (Kerlin, 2006: 14). Dalším bodem je **participativní** hledisko subjektu, tzn. EMES zdůrazňuje možnost účasti různých zainteresovaných osob (donátoři, dobrovolníci, zaměstnanci apod.) na vedení organizace, naopak americký koncept (*Social innovation*) klade důraz na osobu podnikatele a jeho „ústřední roli“ v rámci celého podniku, tzn. i řízení. Právě nemožnost participace na chodu sociálního podniku ze strany příjemce (např. služby či nabízeného programu) vnímá J. A. Kerlin jako jeden ze závažných problémů některých amerických sociálních podniků – nemožnost podílet se na činnosti subjektu často vyústí v nemožnost získat cenné zkušenosti ze strany příjemce dané služby apod., a tím tak nepřispívá k inkluzi, zejména nejchudších skupin obyvatelstva (Kerlin, 2006: 14). Dále je zde hledisko **limitování práv podílníků/akcionářů**, kdy naopak EMES vychází z družstevní tradice, kdy rozhodování v rámci organizace nezávisí na vloženém kapitálu, ale naopak na principu „jeden člen = jeden hlas“. S tímto bodem úzce souvisí **limitování redistribuce zisku**, EMES připouští alespoň minimální redistribuci zisku, zejména z důvodu, že mezi sociální podniky zařazuje i družstva, přesto však tento evropský koncept předchází či limituje chování, které by vedlo pouze k maximalizaci zisku. Naopak americký koncept,

---

<sup>11</sup> J. Defourny a M. Nyssens se v „The EMES approach of social enterprise in a comparative perspective“ (2012: 13-18) zabývají rozdíly mezi myšlenkovými proudy (evropskými a americkými), které definují sociální podniky. Stanovují šest bodů, které popisují nejmarkantnější rozdíly. V daném odstavci je citováno zejména z výše uvedené publikace, pokud není uvedeno jinak.

<sup>12</sup> Multi-stakeholder approach – lze přeložit jako vícestranná iniciativa/vícestranná iniciativa zainteresovaných osob.

především „*Social innovation*“, umožňuje distribuci zisku mezi své akcionáře. Dalším bodem, ve kterém je možné nalézt rozdíly, je chápání **ekonomických rizik** v jednotlivých prouděch. Podle EMES životaschopnost sociálního podniku závisí na dostatečném obstarání rozmanitých finančních zdrojů (obchodní aktivity, veřejné dotace, dobrovolná činnost apod.). Právě rozmanitost finančních zdrojů zmírňuje ekonomická rizika subjektů, jelikož nejsou závislé pouze na trhu. Americký proud „*Social innovation*“ naopak přenáší veškerá ekonomická rizika na osobu podnikatele a druhý z myšlenkových proudů, který je uveden „*Earned income*“ naopak vnímá sociální podniky jako subjekty závislé převážně na trhu. Právě druhé zmíněné hledisko může podle J. A. Kerlin přispět ke skutečnosti, že aktivity přinášející zisk budou nadřazeny samotnému poslání subjektu pouze z důvodu toho, že jsou ziskové (Kerlin, 2006: 13). Dalším bodem je **výroba zboží a poskytování služeb a jejich vztah/vliv na sociální poslání subjektu**. Evropský přístup vidí samotnou výrobu zboží či poskytování služeb u daného subjektu jako aktivitu/y vedoucí k naplnění sociálního poslání dané organizace. Podobně je tomu i u amerického proudu „*Social innovation*“, kdy právě ona sociální inovace - což může být výroba zboží či poskytování služeb, je příčinou existence sociálního podniku. Naopak myšlenkový proud „*Earned income*“ může chápat výrobu zboží či poskytování služeb u sociálního podniku jako jednu z mnoha vedlejších aktivit, která nesouvisí s posláním dané organizace. Posledním bodem, ve kterém lze nalézt rozdíly mezi americkým a evropským myšlenkovým proudem, je způsob šíření **sociální inovace**. Na evropském kontinentu sehrává důležitou roli veřejná politika, která ovlivňuje sociální podniky, zároveň však podle EMES nejsou sociální podniky chápány jako reziduální aktéři, ale naopak jako subjekty, které významným způsobem ovlivňují prostředí, v němž působí, přispívají k utváření institucí, k ovlivnění veřejné politiky. Naopak americký koncept nepřisuzuje sociálnímu podniku roli subjektu, který má vliv na změny veřejné politiky. Samotná společenská změna je naopak vyvolána a často očekávána od samotných podniků (zejména nadací). (Defourny, Nyssens, 2012: 13-18)

#### **4 SOCIÁLNÍ EKONOMIKA A SOCIÁLNÍ PODNIKÁNÍ V ČESKÉ REPUBLICĚ**

Ačkoliv v České republice existují silné kulturně-historické kořeny, jimiž sociální ekonomika navazuje na předchozí tradice - solidarity, sdružování či družstevnictví, doposud není koncept sociální ekonomiky v naší zemi přijat. Znamená to, že sociální ekonomika není formálně ani legislativně vymezena a taktéž neexistuje formální či legislativní definice sociálních podniků. Podle C. Borzaga a G. Galera existuje několik překážek, které brzdí v rozvoji sociálních organizací v zemích střední a východní Evropy. Jsou jimi:

- vládní politika podceňující hodnotu alternativních organizací a podniků a příliš spoléhající na trh (v oblasti místního a národního rozvoje);
- nedůvěra v družstva a spolky (vzhledem k tomu, že některé byly dříve propojeny s komunistickým režimem);
- závislost subjektů na donorech (jsou využívány pro jejich účely, ztrácí autonomii), podceňování subjektů sociální ekonomiky jako alternativních organizací;
- zakládání organizací občanské společnosti z důvodů dosažení finančních zdrojů;
- nedostačující legislativní rámec regulující organizace občanské společnosti;
- nedostatek důvěry v solidární jednání (solidarita často vnímána pouze jako vztah jednotlivce k přátelům či rodině než aktivita mající přínos pro celou společnost);
- aktivity účastníků sociální ekonomiky jsou vnímány jako činnosti sloužící k dosažení vlastního zájmu (vliv politické kultury z předchozího režimu);
- problém mobilizace zdrojů.

(Borzaga, Galera citováni in Defourny, 2004: 10-11)

V následující kapitole je uveden příklad výzkumu, který byl proveden mezinárodní společností EMES v České republice, včetně prezentace výsledků, definujících formy sociálních podniků v České republice, tzn. jeden ze způsobů vymezení sociálních podniků v České republice.

#### 4.1 Výzkum sociální ekonomiky a sociálního podnikání

V následující kapitole, bude představen výzkum, který provedla mezinárodní společnost EMES na území České republiky, kdy tématem výzkumu byla sociální ekonomika či sociální podnikání.

Mezinárodní výzkumná společnost EMES: „Role sociálních podniků v zemích střední a východní Evropy a ve Společenství nezávislých států,“<sup>13</sup> 2006 - závěrečná zpráva. Cílem studie bylo identifikovat, jakým vývojem prošly sociální podniky ve výše uvedených zemích, speciálně se zřetelem na hlavní překážky, ale i pozitivní faktory umožňující rozvoj sociálních podniků. Taktéž se zkoumala role sociálních podniků v procesech změny, tzn. zohlednilo se historické hledisko, vývoj či existence třetího sektoru. (Studie, 2006: 4)

Jak už bylo uvedeno v předešlých kapitolách, mezinárodní společnost EMES definuje tzv. „ideální typ“ sociálního podniku. Pro studii z roku 2006 došlo k úpravě tohoto konceptu a zúžení kritérií na šest bodů, jelikož všechna kritéria „ideální typ“ sociálního podniku podle EMES nebyla v zemích, kde studie proběhla splnitelná a dosažitelná.

Kritéria sociálního podniku podle EMES v České republice:

##### ***Ekonomická a podnikatelská dimenze***

1) trvalé aktivity vedoucí k výrobě zboží a/nebo prodeji služeb

- sociální podniky na rozdíl od neziskových organizací nemají advokační činnost či redistribuci finančních toků jako svoje hlavní aktivity, ale jsou přímo zapojeny do výroby zboží či poskytování služeb;

2) vysoký stupeň autonomie

- sociální podniky jsou založeny skupinou lidí (založení je postaveno na bázi autonomního projektu) a jsou řízeny těmito lidmi; mohou být závislé na veřejných dotacích, ale nejsou přímo ani nepřímo vedeny veřejnými institucemi či jinými

---

<sup>13</sup>Země střední a východní Evropy (CEE - Central Eastern Europe countries) - studie mapovala situaci v České republice, Estonsku, Litvě, Polsku, Slovinsku, Bulharsku, Makedonii a Srbsku a taktéž ve Společenství nezávislých států (CIS - Commonwealth of Independent States) - konkrétně Bělorusku, Kazachstánu, Rusku a Ukrajině.

organizacemi; mají jak právo zaujmout svá stanoviska, tak i určovat povahu svých aktivit;

3) trend směrem k placené práci

- samotná činnost vykonávaná v rámci sociálních podniků nemusí v počáteční fázi sociálního podniku nutně vytvářet placená pracovní místa, za předpokladu, že dojde ke změně trendu a dojde k vytváření placených pracovních míst;

### ***Sociální dimenze***

4) explicitní cíl prospět komunitě

- jeden z principů sociálních podniků je sloužit komunitě nebo specifické skupině lidí také tím, že se sociální podnik postará o specifické potřeby „zranitelnější“ části obyvatelstva;

5) rozhodovací proces není založený na výši kapitálu

- princip „jeden člen = jeden hlas“, ačkoliv jsou vlastnosti kapitálu důležité, rozhodovací proces je obvykle sdílen s dalšími zainteresovanými osobami (bez ohledu na výši vkladu), velký důraz je kladen na demokratické a participativní vedení sociálního podniku - klienti, zákazníci a další zainteresované osoby ovlivňují rozhodovací procesy uvnitř sociálního podniku;

6) limitovaná redistribuce zisku

- sociální podniky zahrnují organizace, které jsou charakteristické svojí ne-distribucí zisku, ale je zde i možnost (družstva) i zisk rozdělovat, je však stanoven limit, jenž zabraňuje chování vedoucímu k maximalizaci zisku.

(Studie, 2006: 61-62)

Porovnáme-li výše uvedená kritéria s tzv. „ideálním typem“ sociálního podniku (viz kapitola 3.2.1), zjistíme, že z ekonomické a podnikatelské dimenze sociálního podniku nebylo zohledněno kritérium ekonomických rizik. Z indikátoru sociální dimenze nebyla zohledněna kritéria: založení podniku z iniciativy skupiny občanů či organizacemi občanské společnosti a taktéž kritérium omezené redistribuce zisku. Poslední kritérium, které nebylo zohledněno, je možnost rozmanitých aktérů (již jsou ovlivněni aktivitami sociálního podniku) participovat na chodu podniku.

Na základě výše uvedené zjednodušené definice tzv. „ideálního typu“ podniku podle EMES „splňovaly“ v České republice tato kritéria pouze dvě právní formy

neziskových organizacích - občanská sdružení a obecně prospěšné společnosti. Zpočátku však byly identifikovány jako subjekty třetího sektoru i družstva a nadace. (Studie, 2006: 28)

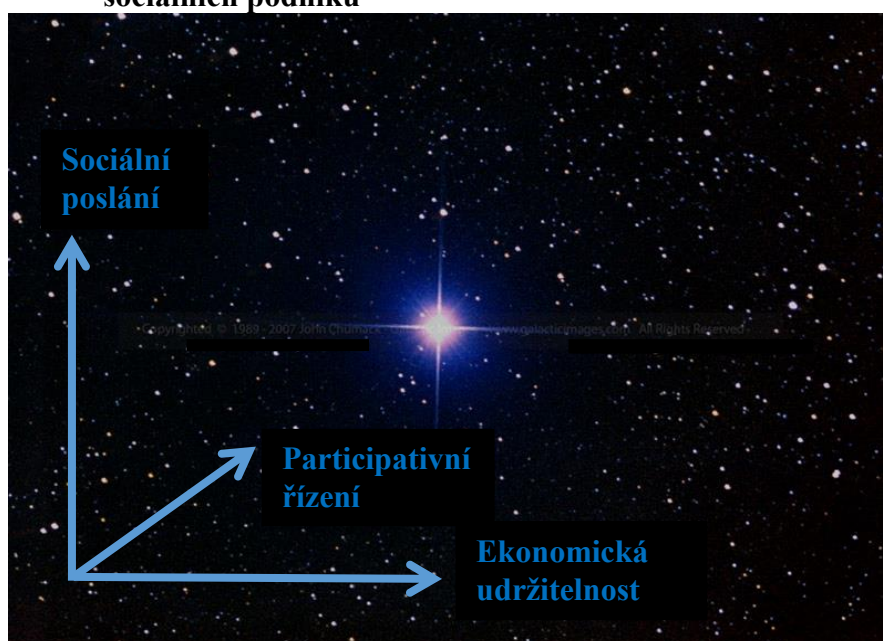
Pouze tedy tyto právní formy - občanská sdružení a obecně prospěšné společnosti lze poté nazvat podle EMES studie sociálními podniky:

- **občanská sdružení** - podle studie existující z důvodů veřejné prospěšnosti, neposkytující zboží či služby pro trh; zahrnují svépomocné skupiny, advokační skupiny atd., jejich pole působnosti je poměrně široké od kulturní sféry po sociální sféru, sport, vzdělávání až po environmentální témata atd.;

- **obecně prospěšné organizace** - poskytují obecně prospěšné služby v oblasti jako kultura, zdravotnictví, sociální oblast atd.

(Studie, 2006: 84)

**Obrázek 3: Ideální typ podniku podle EMES jako kompas v galaxii sociálních podniků**



Zdroj: Defourny (2013) vlastní překlad

Je nutné si připomenout (již uvedeno v kapitole 3.2.1), že kritéria „ideálního typu“ podniku mají podle EMES sloužit pouze jako kompas, který umožní výzkumníkovi



lokalizovat pozici zkoumaného subjektu vůči dalším subjektům či identifikovat podmnožinu subjektů sociálních podniků, které chce detailněji prozkoumat. (Defourny, 2013). Pro lepší ilustraci (viz Obr. 3) znázornil J. Defourny „ideální typ“ podniku jako nejjasnější hvězdu - Severku, v galaxii hvězd – sociálních podniků. Právě pomyslný kompas namířený na „ideální typ“ podniku má výzkumníkovi usnadnit orientaci v rámci této problematiky. J. Defourny však zdůrazňuje, že neexistuje správný či špatný směr (vydáme-li se severo-východně či severo-západně), abychom dosáhli pomyslného severu - Severky. (Defourny, 2013)

Dále bude stručně představena Tematické sítě pro sociální ekonomiku TESSEA a vymezeny podobnosti mezi koncepty EMES a TESSEA.

#### **4.2 Definice sociálního podniku podle TESSEA**

Jedním ze způsobů, kterým se šíří myšlenka sociální ekonomiky a sociálního podnikání v České republice, je existence neziskové organizace P3 - People, Planet, Profit, o.p.s. (P3 o.p.s.).<sup>14</sup> P3 o.p.s., která také koordinuje Tematickou síť pro sociální ekonomiku TESSEA<sup>15</sup>. Neméně důležitý je i fakt, že v rámci platformy TESSEA byly vypracovány principy sociálního podniku, na samotném vypracování se podílela skupina expertů pod vedením Marie Dohnalové. (Dohnalová, 2012a: 80)

---

14 P3 o. p. s. provozuje webové stránky [www.ceske-socialni-podnikani.cz](http://www.ceske-socialni-podnikani.cz), na kterých jedinci z řad široké veřejnosti, neziskových organizací, ale i vysokých škol či vědeckých institucí apod. naleznou informace o sociální ekonomice a sociálním podnikání v České republice. P3 o.p.s. také „přináší a prosazuje nové a inovativní přístupy v podnikání s pozitivním dopadem na společnost, podporuje sociální a společensky prospěšné podnikání, poskytuje konzultace, pořádá semináře a workshopy, realizuje tematicky zaměřené projekty apod.“ [cit. 1. července 2014]

Dostupné z: <<http://www.ceske-socialni-podnikani.cz/cz/kdo-jsme/p3>>.

15 TESSEA je definována jako názorová platforma podporující sociální ekonomiku a sociální podnikání v České republice. V rámci této sítě dochází k „výměně informací prostřednictvím měsíčního zpravodaje, webových stránek a konferencí“ týkajících se sociální ekonomiky či sociálního podnikání (Dohnalová, 2012: 72). TESSEA také poskytuje adresář sociálních podniků, který vznikl v roce 2012 a v současné době sdružuje 223 (informace platná k 1. únoru, 2016) podniků hlásících se k myšlence sociálního podnikání. Každý podnik je zde krátce prezentován, tzn. název, sídlo, rok založení, v jaké oblasti působí včetně jeho cílové skupiny, proč se považuje za sociální podnik, právní forma subjektu, jeho společenská prospěšnost a taktéž kontaktní údaje. Podniky, které působí v oblasti sociálního podnikání, se mohou zaregistrovat a stát se součástí adresáře TESSEA prostřednictvím internetových stránek ([www.ceske-socialni-podnikani.cz](http://www.ceske-socialni-podnikani.cz)). [cit. 1. února 2016]

Dostupné z: <[http://www.ceske-socialni-podnikani.cz/images/pdf/P3\\_setreni\\_socialni\\_podniky.pdf](http://www.ceske-socialni-podnikani.cz/images/pdf/P3_setreni_socialni_podniky.pdf)>.

Konkrétně se jednalo o projekt, který byl vypracován pro Novou ekonomiku<sup>16</sup>, o.p.s. v rámci projektu Tematické sítě pro rozvoj sociální ekonomiky<sup>17</sup>. Projekt měl za cíl navrhnout dvě sady rozpoznávacích indikátorů, konkrétně návrh sady indikátorů pro sociální podniky obecně a návrh sady indikátorů pro integrační sociální podniky typu WISE. (Fraňková, 2011: 3) Výše uvedený projekt vyústil v aktuální podobu tabulky principů sociálního podniku TESSEA (viz Tab. 1)

**Tabulka 1: Principy sociálního podniku podle TESSEA<sup>18</sup>**

PRINCIPY SOCIÁLNÍHO PODNIKU	1. SOCIÁLNÍ PROSPĚCH	2. EKONOMICKÝ PROSPĚCH	3. ENVIRONMENTÁLNÍ A MÍSTNÍ PROSPĚCH
<p>Obecná definice: 0a) Veřejně prospěšný cíl formulován v základních dokumentech a naplňován prostřednictvím konkrétních aktivit.</p>	<p>1a) Provozování aktivity prospívající společnosti či specifické skupině (znevýhodněných) lidí  1b) Účast zaměstnanců a členů na směřování podniku</p>	<p>2a) Případný zisk používán přednostně pro rozvoj sociálního podniku a/nebo pro naplnění veřejně prospěšných cílů  2b) Nezávislost (autonomie) v manažerském rozhodování a řízení na externích zakladatelích nebo zřizovatelích  2c) Alespoň minimální podíl tržeb z prodeje výrobků a služeb na celkových výnosech  2d) Schopnost zvládat ekonomická rizika  2e) Omezení nakládání s majetkem (tzv. asset lock)  2f) Vykonávání soustavné ekonomické aktivity  2g) Trend směrem k placené práci</p>	<p>3a) Přednostní uspokojování potřeb místní komunity a místní poptávky  3b) Využívání přednostně místních zdrojů  3c) Zohledňování environmentálních aspektů výroby i spotřeby  3d) Spolupráce sociálního podniku s důležitými místními aktéry</p>

Zdroj: <http://www.ceske-socialni-podnikani.cz> [cit. 4. srpna, 2015]

16 Nová ekonomika o.p.s., založena v roce 2008, zabývající se zejména problematikou zadávání veřejných zakázek se společenským rozměrem, diversity managementem a sociální ekonomikou. [cit. 20. srpna, 2015] Dostupné z Internetu: <<http://www.nova-ekonomika.cz/domu/kdo-jsme>>.

17 Tento projekt byl vypracován pod vedením Mgr. Evy Fraňkové – Katedra environmentálních studií FSS MU v Brně. (Fraňková, 2011: 3)

18 Tabulka č. 1: Principy sociálního podniku. [online] Praha: TESSEA, 2014 [cit. 4. srpna, 2015] Dostupné z Internetu: <<http://www.ceske-socialni-podnikani.cz/cz/socialni-podnikani/principy-a-definice>>.

Samotná tabulka 1 tak potvrzuje definici sociálního podniku podle TESSEA, tzn. „sociálním podnikem se rozumí ‚subjekt sociálního podnikání‘, tj. právnická 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<sup>19</sup>.“

### **4.3 Srovnání definic sociálního podniku podle EMES a TESSEA**

Porovnáme-li indikátory tzv. „ideální typu“ sociálního podniku EMES (viz kapitola 3.2.1) s principy sociálního podniku podle TESSEA, dojdeme k závěru, že jednotlivé podbody tabulky odpovídají/vycházejí ze samotných indikátorů EMES. Dovolujeme si tvrdit, že indikátory „ideální typu“ sociálního podniku podle EMES plnily v tomto případě svoji „roli“ Severky v kontextu „galaxie“ sociálních podniků České republiky. Samotné označení indikátorů je taktéž velice podobné – indikátor ekonomické a podnikové dimenze sociálního podniku (EMES) – indikátor ekonomické prospěchu (TESSEA), indikátor sociální dimenze sociálního podniku (EMES) – indikátor ekonomického prospěchu (TESSEA), pouze třetí z indikátorů nese jiná označení: indikátor participativního řízení (EMES), indikátor environmentálního a místního prospěchu (TESSEA). I když je tento poslední indikátor odlišně nazýván, tematicky se jednotlivé body indikátoru překrývají. Další odlišností je, že TESSEA stanovuje i tzv. obecnou definici sociálního podniku, zdůrazňující veřejnou prospěšnost subjektu.

Porovnání indikátorů tzv. „ideální typu“ sociálního podniku s tabulkou principů sociálního podniku TESSEA je patrné z tabulky 2.

---

19 Dostupné z Internetu: <<http://www.ceske-socialni-podnikani.cz/cz/socialni-podnikani/principy-a-definice>>. [cit. 4. srpna, 2015]

**Tabulka 2: Porovnání definice sociálního subjektu podle EMES a TESSEA**

EMES indikátor	TESSEA principy (viz Tab. 1)
1. Indikátor ekonomické a podnikové dimenze sociálních podniků	
1.1 trvalé aktivity vedoucí k výrobě zboží a/nebo poskytování služeb	1.a, 2.f
1.2 přijetí ekonomických rizik	2.d
1.3 alespoň minimální podíl placené práce	2.g
Indikátor sociální dimenze sociálních podniků	
2.1 explicitní zájem prospět komunitě či určité skupině osob	1.a, 3.a (3.b)
2.2 založení z iniciativy skupiny občanů či organizacemi občanské společnosti	X
2.3 omezená redistribuce zisku	2.a
3. Indikátor participativního řízení sociálního podniku	
3.1 vysoký stupeň autonomie	2.b
3.2 právo rozhodovat není založeno na výši kapitálu	1.b
3.3 participativní povaha podniku, zahrnuje rozmanité aktivity ze strany aktérů, kteří jsou touto činností ovlivněni	3.d

*Zdroj: autorka*

Jedinými „nesrovnalostmi“ mezi indikátory EMES a principy TESSEA jsou: indikátor sociální dimenze – založení podniku z iniciativy skupiny občanů či organizacemi občanské společnosti – podle E. Fraňkové se jedná o nepovinný znak sociálního podniku, jelikož i OSVČ může založit sociální podnik a zároveň je možný i výklad, že jedna osoba je občan; poté se jeví tato podmínka jako nadbytečná, neboť je vždy splnitelná. (Fraňková, 2011: 5) Z pohledu opačného jsou principy sociálního podniku podle TESSEA rozšířeny o environmentální a místní prospěch, jako body 3. b a 3. c (zohledňování environmentálních aspektů výroby i spotřeby, využívání přednostně místních zdrojů), kdy je patrná souvislost s konceptem trojího prospěchu, který poukazuje na skutečnost, že sociální podniky jsou zejména důležité pro obec, místo a region – kdy využívají místní zdroje jak materiální tak i lidské a taktéž se chovají ekologicky. (Dohnalová, 2012b: 32) Dále jsou mezi ekonomický prospěch zahrnuty body 2. c (alespoň minimální podíl z tržeb z prodeje výrobků a služeb na celkových výnosech) a

bod 2. e (omezení nakládání s majetkem tzv. asset lock). Tabulka principů TESSEA také klade důraz na veřejně prospěšný cíl podniku, který musí být formulován v základních dokumentech a naplňován prostřednictvím konkrétních aktivit; tuto skutečnost indikátory EMES nestanovují.

Praktická část této diplomové práce bude zaměřena na analýzu sociálního podniku, která bude vycházet z Metodiky vypracované pro Novou ekonomiku o. p. s. (Fraňková, 2011), tzn. jaká kritéria sociálního podniku podle TESSEA jsou vybraným subjektem naplňována/nenaplňována.

## **5 INSTITUCIONÁLNÍ TEORIE**

Podle P. J. DiMaggia a W. W. Powella působí každý subjekt v kontextu svého organizačního prostředí, tzn. vytváří určité navenek rozpoznatelné „území“ svého institucionálního života – organizační prostředí/pole, jež lze definovat klíčovými dodavateli, spotřebiteli, regulatorními agenturami a dalšími subjekty, které nabízí podobné služby či výrobky. (DiMaggio, Powell, 1983: 148) Je tedy možné říci, že organizace a organizační prostředí jsou utvářeny rozdílnými faktory. Klíčovým bodem institucionální analýzy je poté zjistit, které faktory jsou důležité v určitém kontextu a do jaké míry tyto faktory upevňují společenský řád či se navzájem podrývají. (Powell, 2007: 2-3) Podobná otázka je kladena i v praktické části diplomové práci, konkrétně – jaké institucionální tlaky ovlivňují sociální podnik v rámci jeho organizačního prostředí.

V institucionální teorii převládá myšlenka, že organizace jsou hluboce zakořeněné ve svém společenském a politickém prostředí. Právě tato „zakořeněnost“ ovlivňuje praktiky organizace či její formální organizační strukturu, kdy organizační praktiky a formální organizační struktura jsou reflektovány v podobě pravidel, přesvědčení a konvencí, které jsou následně začleněny do širšího prostředí subjektu. Je nutné si uvědomit, že formální organizační struktura či praktiky organizace nereflektují pouze technické požadavky prostředí nebo závislost na zdrojích, ale jsou utvářeny institucionálními faktory, jako racionálními „mýty“, veřejným míněním a legislativou. (Powell, 2007: 1) W. W. Powell již tuto myšlenku představil ve své společné práci s P. J.

DiMaggiem, kdy navíc zdůrazňují, že na počátku své „životní etapy“ je každé organizační prostředí rozmanité co do formy i postojů, jakmile se organizace stává více etablovanou, dochází k neúprosnému směřování k homogenizaci. Proces homogenizace nejlépe vystihuje tzv. isomorfismus. (DiMaggio, Powell, 1983: 148)

Dále se blíže zaměříme na jeden z výše uvedených institucionálních faktorů – racionální mýtus a taktéž na proces homogenizace neboli tzv. isomorfismus.

### **5.1 Racionální mýty**

Sociální podniky usilují o legitimitu, stejně jako o „přežití“ v rámci prostředí, ve kterém působí. Jedním ze způsobů, jak tohoto docílit, je, že subjekt v mnohém ohledu reflektuje „mýty“, které jsou součástí jeho environmentálního prostředí. Jak je možné vysvětlit pojem racionální „mýty“? „Mýty“ je možné definovat jako produkty, služby, metody či různé programy, které jsou v daném prostředí považovány za racionální, a předpokládá se, že budou novými organizacemi začleněny do jejich struktury, jelikož organizace vyrůstají ve velmi institucionalizovaném prostředí. Začleněním těchto „mýtů“ zvyšují organizace svoji legitimitu, a tím i možnost svého „přežití“. (J. W. Meyer, B. Rowan, 1977: 340-341) Je důležité podotknout, že institucionalizace je proces zahrnující v sobě závazky, skutečnosti apod., které jsou v dané společnosti vnímány jako pravidla a jsou přijímány či podporovány veřejným míněním či legislativní formou. (J. W. Meyer, B. Rowan, 1977: 341)

Vliv racionálních institucionálních elementů na organizace je tak značný, že samotné organizace se stávají „mýty“, jelikož jsou považovány za správné, adekvátní, racionální. Organizace musí tyto elementy včlenit do své struktury, aby se staly legitimními. Existující organizace utvářejí svoji formální strukturu tak, aby byla isomorfní s těmito „mýty“. (J. W. Meyer, B. Rowan, 1977: 346)

Ztotožnění se s mýty má za následek, že dochází k homogenizaci v určitém souboru organizací, jelikož jednotlivé organizace jsou vystaveny totožným tlakům, které způsobí, že dané organizace se stávají navzájem podobné. (DiMaggio, Powell, 1983: 148) Nejlépe vystihuje proces homogenizace termín isomorfismus.

## 5.2 Isomorfismus

A. Hawley popisuje isomorfismus jako „proces“, který nutí jeden ze subjektů v populaci podobat se subjektům dalším, jež sdílejí totožný soubor environmentálních podmínek, tzn. charakteristika organizace je měněna za účelem zvyšování kompatibility s rysy daného prostředí,“ ve kterém se organizace vyskytují. Dále například H. Aldrich podtrhuje tu skutečnost, že „hlavní faktor, který organizace musí vzít v úvahu - jsou organizace další,“ působící v jejím okolí. Organizace nesoutěží s ostatními subjekty pouze o zdroje, zákazníky, ale i o politický vliv, institucionální legitimitu a také o sociální/společenskou a ekonomickou způsobilost. (Hawley, Aldrich citováni in DiMaggio, Powell, 1983: 149-150)

Otázkou zůstává, proč je isomorfismus tak zásadní. „Organizace, které do své formální struktury včlení racionální elementy – již zmíněné ‚mýty‘, jež jsou legitimní v rámci dané společnosti, tímto maximalizují svoji legitimitu a zvyšují své potencionální zdroje a schopnost přežít.“ (J. W. Meyer, B. Rowan, 1977: 352)

Dále bychom si mohli položit otázku, proč má isomorfismus tak kritické důsledky. Podle J. M. Meyera a B. Rowana organizace začleňují elementy, které jsou zejména navenek vnímány jako legitimní (více než co se týče efektivnosti), dále uplatňují vnější nebo formální způsoby hodnocení, aby definovaly význam strukturálních elementů, a v neposlední řadě jsou závislé na stabilních institucích, které eliminují jejich neklid a posilují stabilitu. Isomorfismus se tak jeví jako úspěšná cesta k přežití organizace. Tím, že se organizace přizpůsobí „mýtům“ daného institucionálního prostředí, stává se organizace legitimnější. (J. W. Meyer, B. Rowan, 1977: 348-349)

Následující kapitola bude věnována institucionálním tlakům, které vyústí ve výše představený proces isomorfismus.

## 5.3 Institucionální tlaky

P. J. DiMaggio a W. W. Powell odlišují tři tlaky, prostřednictvím kterých se změna v podobě institucionálního isomorfismu projevuje. Prvním je **nátlakový** mechanismus, druhým je **mimetický** (napodobující) mechanismus a třetím tzv. **normativní** mechanismus. (DiMaggio, Powell, 1983: 150) Nyní k jednotlivým mechanismům podrobněji.

**Nátlakový mechanismu** pramení z politického vlivu a problému legitimacy. Podle P. J. DiMaggia a W. W. Powella nátlakový mechanismus v sobě zahrnuje jak formální tak i neformální tlaky, které jsou vyvíjeny na subjekt jinými organizacemi (na nichž je daný subjekt závislý) a taktéž společností (ve formě kulturního očekávání, které je přijímáno společností), ve které organizace funguje. Zmíněné tlaky mohou být vnímány jako síla, přesvědčování či přizvání ke spolenectví/úmluvě. Je nutné si uvědomit, že existence právního prostředí silně ovlivňuje mnohé aspekty organizačního chování a struktury. Jsou to však i další legislativní a technické požadavky státu, které utvářejí organizace a mění je v podobně vypadající subjekty, mezi tyto požadavky lze zařadit například změny v rozpočtovém cyklu státu, každoroční finanční zprávy dokládající oprávněnost subjektu žádat o státní finanční příspěvek apod. (DiMaggio, Powell, 1983: 150) J. W. Meyer a B. Rowan argumentují, že „čím větší se organizace stává a expanduje do více arén společenského života, poté organizační struktura stále více reflektuje pravidla, která jsou institucionalizována a legitimizována státem a v rámci státu.“ (Meyer, Rowan citováni in DiMaggio, Powell, 1983: 150) Důsledek tohoto procesu je, že organizace se stávají více homogenní v rámci určitých oblastí.

Dalším je **mimetický mechanismus**, který je důkazem toho, že institucionální isomorfismus vždy nepramení z nátlaku autority. Pokud jsou cíle organizace nejednoznačné, prostředí (ve kterém organizace působí) vytváří nejistotu apod., uchylují se jednotlivé subjekty k tomu, že napodobují ostatní organizace. Jedná se zejména o napodobování organizační struktury, jelikož ta je více viditelná než například strategie organizace či politika dané organizace. Podle P. J. DiMaggia a W. W. Powella se tento proces nazývá „*modeling*“<sup>20</sup>. (DiMaggio, Powell, 1983: 151-152) Právě onen modeling lze vysvětlit jako reakci na nejistotu. Organizace tak svým chováním napodobují zejména ty organizace v okolí, které se jim jeví jako legitimní nebo úspěšné. Organizace, které jsou napodobované, o dané skutečnosti nemusí mít povědomí nebo samozřejmě o to být napodobovány nestojí, nicméně je důležité si uvědomit, že daný proces modelingu nemusí probíhat vždy úmyslně. Organizace mohou tento proces docílit i pomocí náboru

---

<sup>20</sup> Modeling lze přeložit jako napodobování.



zaměstnanců, spoluprací s konzultantskými firmami nebo obchodními asociacemi apod. (DiMaggio, Powell, 1983: 151-152) Zajímavostí může být myšlenka A. Alchiana, který vidí vztah mezi modelingem a inovací. Některé organizace ve svém počátečním úmyslu chtějí napodobit organizaci jinou, dochází však k procesu, kdy prostřednictvím modelingu nevědomky samy docílí inovace, jelikož zahrnou do procesu modeling jedinečné atributy, které vyústí v závěrečnou inovaci. Tento proces, který A. Alchiana označil jako inovačně imitující, se poté může opakovat. (Alchian citován in DiMaggio, Powell, 1983: 151)

P. J. DiMaggio a W. W. Powell dále konstatují, že čím více se zvyšuje počet zaměstnanců dané organizace nebo počet zákazníků organizace, tím více musí daný subjekt čelit tlakům, které vyžadují, aby subjekt nabízel programy či služby, které jsou nabízeny i dalšími organizacemi, což samozřejmě vyústí v mimetický isomorfismus. Stěžejní však zůstává fakt, že organizace napodobují organizace ve svém okolí zejména proto, aby se staly stejně legitimními a úspěšnými jako ony. (DiMaggio, Powell, 1983: 151-152)

Třetím tlakem, kterým má vliv na organizační změnu (v podobě isomorfismu), je tzv. *normativní mechanismus*. Zdrojem normativního mechanismu je zejména proces, jenž se nazývá profesionalizace. P. J. DiMaggio a W. W. Powell definují profesionalizaci jako „úsilí členů určité profese o definování podmínek a metod jejich práce stejně jako ustanovit kognitivní základnu dané profese a legitimizovat svoji profesní autonomii.“ (DiMaggio, Powell, 1983: 151-152) Profese tak podléhají jak tlaku mimetickému tak i nátlakovému stejně jako organizace. Jsou to však zejména dva aspekty profesionalizace, které jsou zdrojem isomorfismu. Prvním aspektem je, že se organizace „opírají o formální vzdělání a legitimitu kognitivní základny, která je produktem univerzitních specialistů,“ a druhým aspektem je „propracování profesních sítí, které spojují jednotlivé subjekty.“ (DiMaggio, Powell, 1983: 152) Samotné univerzity a rozmanitá profesní školení jsou důležitými zdroji, které přispívají k rozvoji norem a standardů, které jsou uplatňovány mezi manažery a jejich zaměstnanci. Podobnou funkci mají například i profesní asociace, jež se stávají dalším prostředkem pro definování a následné uvedení norem (stanovující organizační a profesní chování) v platnost. Tyto

mechanismy poté vytvářejí „rybník“ téměř zaměnitelných jednotlivců, zastávajících pozice napříč širokým spektrem organizací, majíce přitom podobný náhled na problematiku související s jejich profesí, což samozřejmě vede k procesu normativního isomorfismu. (DiMaggio, Powell, 1983: 152)

Další mechanismus, který tento jev – normativní isomorfismus – podporuje, je podle P. J. DiMaggio a W. W. Powell tzv. filtrování zaměstnanců, jímž rozumí zaměstnání jednotlivců z organizací, které mají podobné zaměření. Tito jednotlivci, již prošli procesem socializace v rámci své firmy, si takto osvojili například chování, vhodný způsob oblékání, jazyk dané organizace nebo způsob vyjadřování apod., všechny tyto atributy poté přenášejí v rámci již zmíněného filtrování zaměstnanců. Do jisté míry poté dochází k tomu, že jedinci (zejména manažeři a klíčový zaměstnanci) pocházejí ze stejných univerzit nebo jsou filtrováni na základě společných atributů, což má za následek, že tito jednotlivci mají sklon vidět problémy v podobném světle, shledávají stejnou politiku, postupy atd. jako normativní a legitimní, a tudíž uplatňují svá rozhodnutí poměrně stejným způsobem. (DiMaggio, Powell, 1983: 152-153)

V neposlední řadě sehrávají důležitou roli v procesu normativního isomorfismu tzv. centrální organizace. P. J. DiMaggio a W. W. Powell popisují centrální organizace jako subjekty, které slouží jako aktivní nebo pasivní model, jejich politiky a struktury se napodobují v kontextu prostředí, ve kterém působí. Samotným termínem centrální organizace jsou označovány větší subjekty, které působí v určité oblasti a jsou klíčovými „vyjednávači“ během unijních vyjednávání, nebo jsou tyto organizace vnímány jako legitimní z pohledu vlády, která poskytla daným organizacím granty či uzavřela s nimi smlouvy. Ostatní subjekty pak tyto centrální organizace napodobují za účelem dosažení stejného postavení či odměn v podobě vládních kontraktů apod. Tyto centrální organizace se stávají i určitou výzvou pro potenciální zaměstnance, kteří si mohou osvojit normy a zvyky za účelem získání zaměstnání v centrální organizaci. (DiMaggio, Powell, 1983: 153)

Závěrem je nutné podotknout, že P. J. DiMaggio a W. W. Powell zdůrazňují, že každý z výše uvedených institucionálních tlaků se může projevit bez toho, aniž by zvyšoval efektivnost organizace. Organizační efektivnost je poté chápána tak, že

organizace jsou podobné jiným subjektům v rámci jejich prostředí. Tato podobnost poté vyústí ve skutečnost, že organizace mnohem snadněji obchodují s dalšími organizacemi, jsou atraktivnější pro potenciální zaměstnance, jsou považovány za legitimní a seriózní a lépe mohou zapadnout do administrativních kategorií, které jsou nezbytné pro získání veřejných či soukromých grantů apod. Nicméně P. J. DiMaggio a W. W. Powell zdůrazňují, že neexistuje záruka, že organizace, které jsou konformní s jinými subjekty, jsou efektivnější než organizace, jež se chovají jiným způsobem. (DiMaggio, Powell, 1983: 154)

## **6 METODOLOGICKÁ ČÁST**

### **6.1 Formulace výzkumných otázek a metodologie výzkumu**

Cílem práce „Analýza sociálního podniku podle TESSEA: Případová studie Pracovní Sobota s. r. o.“ je analyzovat subjekt zabývající se sociálním podnikáním, vycházejíc přitom z definice sociálního podniku TESSEA. Pokusíme se odpovědět na otázku, které z indikátorů z definice sociálního podniku TESSEA subjekt naplňuje či nenaplňuje a které institucionální tlaky ovlivňují, zdali jsou tyto indikátory naplňovány či nikoliv. Konkrétně se pokusíme odpovědět na níže uvedené výzkumné otázky.

#### ***Výzkumné otázky***

1. Jaké jednotlivé principy sociálního podniku podle TESSEA (sociální, ekonomický a environmentální prospěch) jsou/nejsou naplňovány sociálním podnikem?
2. Jak vybrané institucionální tlaky (nátlakový, mimetický a normativní) ovlivňují naplňování či nenaplňování jednotlivých principů u sociálního podniku?

Jedná se o empirickou práci analyzující sociální podnik, kde jednotkou analýzy budou indikátory sociálního podniku podle TESSEA a jejich naplňování/nenaplňování, zároveň se pokusíme hlouběji porozumět tomu, jak vybrané institucionální tlaky ovlivňují toto nenaplňování indikátorů sociálního podniku podle TESSEA.

S ohledem na výše uvedený cíl práce, byl zvolen v této práci kvalitativní přístup, výzkumná metoda případové studie.

Pomocí případové studie sociálního podniku se pokusíme zachovat charakteristické rysy podniku a skutečné události odehrávajících se v rámci tohoto subjektu. Podle Yina právě pomocí holistického přístupu jsme schopni obsáhnout významné charakteristiky skutečných událostí, odehrávající se v rámci zkoumaného fenoménu. (Yin, 2009: 4) Tento fenomén navíc zkoumáme v určitém kontextu, kdy jednotlivé hranice mezi kontextem a fenoménem nejsou příliš zřejmé. (Yin, 2009: 11) Fenoménem v rámci této případové studie rozumíme indikátory vymezující sociální podnik podle TESSEA. Kontextem pak bude samotný sociální podnik jako celek. Samotné výše uvedené výzkumné otázky (Jaké jednotlivé indikátory..., Jaké vybrané institucionální tlaky...?) naznačují, že se pokusíme nalézt odpovědi pomocí deskripce a následné explanace. Deskriptivní případová studie nám umožní popsat, které jednotlivé indikátory sociálního podniku jsou v rámci sociálního podniku naplňovány, tzn. budeme moci popsat tento jev v jeho komplexnosti a navíc v reálném kontextu. (Yin, 2009: 20) Následně se pokusíme pomocí explanace vysvětlit pravděpodobné kauzální vztahy v rámci daného fenoménu (Yin, 2009: 19), tzn. jaké vybrané institucionální tlaky ovlivňují či neovlivňují naplňování daných indikátorů. Případová studie je taktéž podle Yina doporučována v případě, kdy výzkumník zkoumá současné události, zároveň však nemá možnost ovlivnit chování fenoménu v rámci daného kontextu. Domníváme se, že jako výzkumníci neovlivníme, zdali sociální podnik naplňuje daná kritéria podle TESSEA, či nikoliv.

Dle počtu případů se jedná o jednopřípadovou studii, kdy případem bude sociální podnik, který sám sebe prezentuje jako sociální. V rámci tohoto případu bude zkoumáno, které indikátory podnik splňuje a jak vybrané institucionální tlaky ovlivňují nenaplňování těchto indikátorů. Hlavním důvodem výběru tohoto designu, tzn. jednopřípadové studie, je skutečnost, že se jedná o případ, který reprezentuje určitý důležitý fenomén. (Yin, 2009: 47) Důležitý v tom smyslu, že se pokusíme ověřit indikátory sociálního podniku v kontextu vybraného sociálního podniku. Daný případ není chápán zcela odděleně a nezávisle, ale v rámci daného sociálního podniku a taktéž např. vztahů vedoucích k naplnění či nenaplňování daných kritérií sociálním podnikem (viz výzkumné otázky), což je podle Yina jeden z důvodů, proč je vhodné pro určitý výzkum vybrat právě případovou studii. (Yin, 2009: 32)

## 6.2 Vymezení případu

Výběr vzorku byl veden záměrně, kdy se zároveň jednalo o vyčerpávající vzorek z populace organizací vybraných na základě adresářů sociálních podniků, vzorek který je součástí internetových stránek Tematické sítě pro sociální ekonomiku TESSEA<sup>21</sup> a žadatelů o globální grant v rámci tzv. Výzvy č. 30<sup>22</sup> (v rámci vymezeného geografického území – Plzeňského kraje).

Adresář sociálních podniků TESSEA umožňuje zaregistrovat sociální podnik jednotlivci či organizaci po vyplnění krátkého formuláře<sup>23</sup>. Důležité je, že je to jednatelce či samotná organizace, která označí sebe sama za sociální.

Naopak Výzva č. 30<sup>24</sup> explicitně vymezila žadatele o příjem finanční podpory, včetně kritérií, které musí splňovat, jako jsou například aktivity či činnosti subjektu, právní forma apod. Subjekty, které žádaly o finanční podporu prostřednictvím Výzvy č. 30, tak byly označeny za sociální i zvenčí – pomocí výběrové komise zřízené MPSV.

Nutností tak bylo ověřit všechny sociální podniky, které žádaly o finanční podporu; toto ověřování proběhlo pomocí webových stránek, kdy jednotlivé subjekty byly vyhledávány a následně byla ověřována skutečnost, zda se sídlo daného subjektu nachází v Plzeňském kraji.

Výše uvedené databáze nám umožnily zúžit výběr vhodných jednotek analýzy, jelikož nebylo možné v rámci našeho výzkumu ověřit, zdali jednotlivé subjekty působící v Plzeňském kraji lze považovat za sociální či nikoliv. Bohužel původní výzkum<sup>25</sup> nebylo

---

21<http://www.ceske-socialni-podnikani.cz/cz/tessea/tessea-2> [cit. 26. prosince 2013].

22<http://www.esfcr.cz/vyzva-30> [cit. 26. prosince 2013].

23 <http://www.ceske-socialni-podnikani.cz/cz/pridat-podnik/article/new/> [cit. 20. prosince 2015].

24 Výzva č.30 - pro předkládání grantových projektů OP LZZ „Sociální ekonomika“, která byla vyhlášena Ministerstvem práce a sociálních věcí České republiky (období od 16. února, 2009 do 28. června, 2013), podporující sociální integraci a sociální služby. Konkrétně měl tento „globální grant (GG) podpořit vznik a rozvoj nových podnikatelských aktivit zaměřených na sociální podnikání, které umožní sociálně vyloučeným osobám a osobám ohroženým sociálním vyloučením vstup na trh práce a do podnikatelského prostředí a současně jejich začlenění do společnosti.“

<http://www.esfcr.cz/file/7884/>[cit. 26. prosince 2013].

<sup>25</sup> Na začátku výzkumu jsme zvažovali, zaměření na sociální podniky působící v Plzeňském kraji. Na základě výše uvedených databází bylo identifikováno 18 podniků hlásících se k sociálnímu podnikání (8 podniků je v databázi Tematické sítě TESSEA a dalších 10 podniků žádalo o finanční podporu v rámci Výzvy č. 30). Jelikož v některých případech došlo k určitému průsečíku - podniky se hlásily k sociálnímu podnikání (prostřednictvím databáze Tematické sítě TESSEA) a zároveň žádaly o finanční podporu v rámci

možné realizovat, neboť vybrané organizace se na výzkumu nechtěly podílet a o spolupráci projevila zájem pouze jedna organizace.

Proto jsem se rozhodla zaměřit se pouze na tento jeden subjekt – Pracovní Sobota s.r.o. a realizovat případovou studii s jedním případem, cílem bude zjistit, zdali tento subjekt naplňuje či nenaplňuje indikátory sociálního podniku podle TESSEA a zároveň se pokusím porozumět tomu, jaké institucionální tlaky, kterým je organizace vystavena ovlivňují nenaplňování těchto indikátorů.

### **6.3 Techniky sběru dat**

Jako metody sběru dat jsem zvolila analýzu dokumentů a webových stránek a také rozhovory. Podle Yina jsou to právě rozmanité metody sběru dat, které nám u případové studie umožní sběr nespočtu proměnných, kdy na základě jejich pozdější analýzy budeme moci identifikovat ty proměnné, které mají význam pro zvolený zkoumaný fenomén. Podle Yina právě síla případové studie tkví ve vypořádání se s mnoha rozmanitými empirickými důkazy. (Yin, 2009: 11) Navíc triangulace zdrojů a metod sběru dat napomáhá k větší validitě výzkumu (Švaříček, Šedřová et al., 2007: 204).

#### **6.3.1 Analýza dokumentů**

Analýza dokumentů je kvalitativně-interpretativní metoda, jež je založená na analýze již „existujícího materiálu popřípadě materiálu, který vzniká interakcí mezi výzkumníkem a účastníky výzkumu.“ (Mioviský, 2009: 98) Výzkumník má podle Mioviského nejmenší možnost, jak tyto zdroje ovlivnit. Ovlivnění je Mioviským chápáno pouze jako akt, s jakou pečlivostí budou materiály získávány.

Analýzou písemných dokumentů je myšlena „práce s listinnými či jakýkoliv jinými dokumenty, jejichž obsah je zachycen písemně.“ (Mioviský, 2009: 100) V tomto případě se tak dokumentem rozumí výroční zprávy, účetní závěrky, výsledky auditů, zakládací dokumenty, interní směrnice, výsledky provedených průzkumů a publikace vydané

---

Výzvy č. 30, považovali jsme za vhodné vybrat právě tyto subjekty. Dále byl tento počet rozšířen o seznam subjektů, konkrétně ty, které jsou vedeny v databázi Tematické sítě TESSEA a nežádaly o finanční příspěvek prostřednictvím Výzvy č. 30, a taktéž o sociální podniky, které byly úspěšné v rámci svých žádostí o finanční podporu prostřednictvím Výzvy č. 30, ale naopak nejsou v databázi sociálních podniků Tematické sítě TESSEA. Konečné číslo podniků tak činilo 12 subjektů.

organizací. Požadované dokumenty pro analýzu byly získávány z webové stránky [www.justice.cz](http://www.justice.cz), webových stránek subjektu nebo na vyžádání od představitele sociálního podniku. Aktuálnost dokumentů je v tomto případě chápána nejen ve významu poslední výroční zprávy, poslední účetní závěrky apod., ale také ve smyslu toho, že je dokument v současnosti subjektem stále používán – směrnice, publikace vydané organizací apod.

Naopak nevýhodou, kterou jako výzkumník nemohu ze své pozice ovlivnit, je, že vstupní data jsou již předem dána a jako výzkumníci nevíme, za jakých okolností vznikala či nemáme možnost ověřit si nejen účel vzniku dokumentu, ale také jak se tento účel promítl do vnější i vnitřní formy dokumentu (tzv. intence), či vstoupit do samotné interakce s tvůrci dokumentu. (Mioviský, 2009: 99)

### **6.3.2 Hlubkový rozhovor**

Rozhovor patří mezi nejpoužívanější metody sběru dat v kvalitativním výzkumu, často je taktéž označován jako rozhovor hlubkový. Lze ho definovat jako „nestandardizované dotazování jednoho účastníka výzkumu zpravidla jedním badatelem pomocí několika otevřených otázek.“ (Švaříček, Šed'ová et al., 2007: 159)

V našem konkrétním případě budou objektem zájmu zkoumání představitelé subjektu Pracovní Sobota s. r. o., cílem rozhovoru bude pochopit jednání zkoumaného subjektu stejným způsobem, jako je chápáno členy dané skupiny (tzn. sociálního podniku), forma zkoumání bude mít podobu polostrukturovaného rozhovoru (kdy jako výzkumníci budeme vycházet z předem připravených témat a otázek), jelikož tento typ rozhovoru se používá zejména v případové studii. Zároveň je však nutné docílit, aby rozhovor byl chápán i jako spolupráce (dochází ke spolupráci mezi tazatelem a dotazovaným) - tazatel se svými názory zapojuje do rozhovoru (Švaříček, Šed'ová et al., 2007: 159-161)

Během samotného rozhovoru budeme vycházet z teoretických znalostí o zkoumaném prostředí, tzn. základní témata budou předpřipravena – budou vycházet z hlavních výzkumných otázek a taktéž jim bude předcházet analýza dokumentů. Analýza dokumentů odkryje potenciaální témata rozhovoru, neboť se primárně během rozhovoru zaměříme na nenaplněné indikátory subjektu Pracovní Sobota s. r. o. a rovněž na

institucionální tlaky, které přispívají k nenaplňování těchto indikátorů.

Výzkumník bude usilovat, aby odpovědi respondenta měly odpovídající hloubku a detail (nutnost dostat se za povrchní interpretaci), odpovědi musí být také jasné a nepostrádající nezbytnou jemnost a nuanci (upřesní význam řečeného) a samozřejmě by odpovědi měly být bohaté (rozhovor by měl obsahovat různé myšlenky a témata, aby badateli napomohly k pochopení komplexnosti světa respondenta). (Švaříček, Šed'ová et al., 2007: 171-173)

Za největší úskalí, v tomto případě považujeme skutečnost, že jde o badatele začátečníka a samozřejmě se obáváme, že nezjistíme potřebná data. Tuto nevýhodu se pokusíme eliminovat pokládáním srozumitelných otázek a následným důkladným a pečlivým zpracováním dat před dalším vstupem do terénu.

## **6.4 Analýza dat**

Analýza dat bude probíhat ve dvou fázích. Nejprve je nutné analyzovat dokumenty, protože analýza dokumentů ovlivní podobu pracovních výzkumných otázek použitých během rozhovorů. Je nutné si uvědomit, že „pro případové studie nejsou vyvinuty čistě specifické analytické procedury.“ (Švaříček, Šed'ová et al., 2007: 109) Případová studie jako výzkumná metoda tak nemá specifickou metodu pro analýzu dat, naopak se předpokládá propojení jednotlivých analýz dat v závislosti na zvolené technice sběru dat.

### **6.4.1 Analýza dokumentů**

Analýza dokumentů bude v tomto případě vycházet z metodiky, která byla vypracována pro Novou ekonomiku, o.p.s. v rámci projektu Tematické sítě pro rozvoj sociální ekonomiky – Návrh rozpoznávacích indikátorů pro sociální podniky obecně (Fraňková, 2011). Zmíněný projekt, jak už bylo uvedeno v teoretické části, později vyústil v aktuální podobu tabulky principů sociálního podniku TESSEA (viz kapitola 4.2) Pro náš výzkum použijeme navrženou tabulku indikátorů – pro sociální podniky obecně, která vzešla z tohoto projektu.

Hlavním důvodem, proč byla tato metodika vybrána k ověření indikátorů, je skutečnost, že si netroufáme stanovit kritéria, která by vedla k naplnění jednotlivých indikátorů. Je nezbytné zdůraznit, že indikátory TESSEA stanovují nezbytné indikátory,



kteře subjekt musí splnit, aby byl označen za sociální. Pomocí metodiky nejen zjistíme, zdali subjekt kritéria naplňuje či nenaplňuje, ale metodika také stanovuje, zdali lze subjekt nazvat sociálním či nikoliv (viz podrobněji níže).

Tabulka principů sociálního podniku TESSEA stanovuje 39 rozpoznávacích indikátorů, které by podle Mgr. Fraňkové „měly sloužit jako rozpoznávací znaky obecných sociálních podniků.“ (Fraňková, 2011: 3) Součástí metodiky tohoto projektu je i systém bodování a vyhodnocování těchto indikátorů.

Subjekt – sociální podnik bude zpracován do samostatné tabulky indikátorů. Budou zachovány jednotlivé položky - principy jako obecná definice, sociální prospěch, ekonomický prospěch a environmentální a místní prospěch, tyto jsou dále rozpracovány do jednotlivých kategorií. První kategorii tvoří 10 povinných indikátorů (označeny červeně), druhá kategorie je tvořena 6 nepovinnými indikátory (označeny zeleně) a 23 doplňkovými indikátory (označeny žlutě). Jak již bylo uvedeno, tabulka obsahuje i bodové ohodnocení jednotlivých indikátorů. Celkově musí subjekt dosáhnout alespoň 19 bodů, aby mohl být považován za sociální. Toto výsledné číslo se skládá z:

$$10 \text{ povinných indikátorů} + \text{minimálně } 3 \text{ nepovinných} + \text{minimálně } 6 \text{ doplňkových} \\ = \text{min. } 19 \text{ bodů}$$

Jak vyplývá z výše uvedeného, Návrh sady rozpoznávacích indikátorů pro sociální podniky (2011), téměř kopíruje současnou tabulku principů sociálních podniků TESSEA<sup>26</sup> (2014).

Tabulka je velmi detailně zpracována, kdy každý princip, který je nejprve obecně definován (např. alespoň minimální podíl placené práce), je poté opatřen indikátorem – upřesňujícím daný princip včetně hodnoty, jakou lze daný indikátor naplnit, a taktěž seznamem požadované dokumentace, která má sloužit jako „důkaz“ naplnění daného indikátoru. Samozřejmě nechybí ani bodové ohodnocení.

Analýza pomocí tohoto nástroje – tabulky, bude probíhat následovně: veškeré informace, které budou zaneseny do tabulky, budou písemně podloženy. Jak už bylo

---

<sup>26</sup> Původní navrhovaná sada indikátorů taktěž zahrnuje princip: Inovativní přístupy a řešení a princip - založení z iniciativy občanů, a naopak nezařazuje indikátor – omezení nakládání s majetkem (tzv. asset lock) (viz kapitola 4.2).

řečeno, tabulka stanovuje, jakým typem dokumentu je možné daný typ informace potvrdit, tzn. je indikátor naplněn/nenaplněn bude v případě naplnění doplněno přesnou citací z dokumentu včetně uvedení zdroje, ze kterého bylo citováno. Poté budou jednotlivé indikátory sečteny a bude vyhodnoceno, zda subjekt splňuje požadované bodové množství či nikoliv a jaké indikátory byly/nebyly naplněny.

#### **6.4.2 Analýza rozhovorů.**

Analýza rozhovorů bude provedena následně, tzn. pracovní výzkumné otázky budou vycházet ze samotné analýzy dokumentů. Po zaznamenání rozhovoru (rozhovor bude nahráván) bude zajištěn jeho následný přepis. Jednotlivé rozhovory budou interpretovány pomocí otevřeného kódování. Otevřené kódování „představuje operace, pomocí nichž jsou údaje rozebrány, konceptualizovány a složeny novým způsobem.“ (Švaříček, Šed'ová et al., 2007: 211) Přepsaný text tak bude nejprve rozdělen na jednotky (jednotkou rozumíme významový celek různé velikosti – slovo, sekvence slov apod.), každé takto přidělené jednotce bude přiřazen kód (slovo nebo fráze vystihující danou jednotku). Tento kód bude tvarován pomocí výzkumné otázky (ať už základní nebo pracovní), tzn. kód by měl „co nejlépe odpovídat povaze datového fragmentu ve vztahu k výzkumné otázce.“ (Švaříček, Šed'ová et al., 2007: 212-214) Takto vytvořený seznam kódů bude dále kategorizován, „kódy budou seskupeny podle podobnosti či vnitřní souvislosti.“ (Švaříček, Šed'ová et al., 2007: 221) Výsledkem tak bude vypracovaná tabulka s kódy - kde budou jednotlivé kódy vypsány (včetně označení místa, kde se vyskytují) a tyto kódy budou seskupeny podle jednotlivých kategorií. Takto vzniklá tabulka bude sloužit jako podklad pro sepsání výzkumného textu, tzn. jednotlivé kategorie bude nutné sloučit do jednotící linie. (Švaříček, Šed'ová et al., 2007: 239) Všechny provedené rozhovory budou navíc opatřeny protokolem, který bude obsahovat informace typu: kdy a kde se rozhovor konal, průběh a téma rozhovoru, budou zaznamenány dojmy badatele a taktéž doporučení pro následné rozhovory.

Podklady pro konkrétní pracovní otázky vzejdou z provedené analýzy dokumentů a jejího následného shrnutí. Nenaplněné indikátory budou rozděleny do kategorií. Během rozhovorů s jednatelkou společnosti a statutáry podniku, použijeme pracovní výzkumné

otázky, které potvrdí, či vyvrátí naplnění jednotlivých kritérií. Dále se poté zaměříme na možné institucionální tlaky, které ovlivňují nenaplnění jednotlivých indikátorů.

## **6.5 Kvalita výzkumu**

Kvalitu empirického výzkumu je možné zajistit několika způsoby. Podle Yina přispěje ke kvalitě případové studie, ověříme-li ji podle následujících konceptů: konstruktové validity, interní validity, externí validity a reliability. (Yin, 2009: 40) V této případové studii, bude použito několik taktik, které budou spjaty se zmíněnými koncepty a budou aplikovány nejen na samotném začátku výzkumu, ale i v jeho průběhu. Nyní k jednotlivým taktikám.

Konstruktová validita vypovídá o tom, zdali jsme určili správné způsoby měření konceptů, které chceme studovat (Yin, 2009: 40) Abychom tohoto kritéria dosáhli, použili jsme několik zdrojů evidence – analýzu dokumentů a rozhovorů, které umožnily určitým způsobem podpořit jednotlivé události či fakta v případové studii, více než kdybychom vycházeli pouze z jednoho zdroje. Výsledná triangulace dat tak přispěla k zvětšení konstruktové validity případové studie. (Yin, 2009: 116)

Test interní validity byl aplikován z toho důvodu, aby byla ověřena část výzkumu, ve které dochází k vysvětlení, jakým způsobem a proč událost x vede k události y, tzn. jaké institucionální tlaky ovlivnily nenaplnění jednotlivých indikátorů sociálního podniku. Kontrola interní validity nastala již při samotném teoretickém zakotvení případové studie, kdy využitím teoretických konceptů (o institucionálních tlacích) bylo možné po ukončení rozhovorů nacházet vztahy mezi proměnnými x (jednotlivé institucionální tlaky) a y (proměnné vzešlé z rozhovorů). (Yin, 2009: 43) Z pohledu výzkumníka je dosažení interní validity velice náročné, jelikož je nutné rozlišovat mezi falešnými a pravými vztahy mezi proměnnými.

Test externí validity se soustředí na skutečnost, zdali zjištění daného výzkumu lze generalizovat za samotnou hranici případové studie. Tento test se jeví jako neproblematičtější, jelikož míra zobecnitelnosti v případové studii je poměrně nízká, zejména u jednopřípadové studie. (Yin, 2009: 43) Taktika, která by měla pomoci k naplnění externí validity, vychází z předpokladu, že vycházíme z teorie při samotném

návrhu případové studie. (Yin, 2009: 41) Tato podmínka by měla být splněna pomocí teoretického zakotvení případové studie.

Reliabilita výzkumu byla kontrolována pomocí protokolu případové studie, ze kterého bylo vycházeno (předpřipraven během semináře Případová studie - vedený Mgr. M. Šťovíčkovou Jantulovou), a taktéž z vytvořené databáze pro případovou studii, která vznikala v průběhu sběru dat. (Yin, 2009: 41) Během sběru dat byla vytvořena databáze případové studie. Daná databáze obsahuje všechny poznámky týkající se případové studie, tzn. poznámky vzniklé během jednotlivých rozhovorů, poznámky pojící se k databázi dokumentů apod. Databáze případové studie také obsahuje seznam dokumentů, ze kterých se vycházelo, a bude sloužit k případné kontrole či znovuvyhledání možných nesrovnalostí apod. (Yin, 2009: 118-120)

## **6.6 Etika výzkumu**

Během výzkumu bylo třeba předejít etickému pnutí, tzn. informátor nebyl pouhým neautonomním prostředkem výzkumu. Informátor se stal účastníkem výzkumu a ne pouhým předmětem zájmu. Této skutečnosti se dalo dosáhnout dostatečným seznámením účastníků výzkumu s povahou výzkumu, nezatajením informací či tématu výzkumu či možností informátora odstoupit/přerušit výzkum bez udání důvodu (viz příloha č. 1).

Veškeré informace, které sociální subjekt nezveřejňuje na svých webových stránkách, nebo nejsou dohledatelné na jiných veřejných webových stránkách, byly získány od jednatelky subjektu. Tyto dokumenty sloužily pouze k potřebám výzkumníka a nebyly/nebudou šířeny dále. Během rozhovorů byli respondenti informováni, že rozhovor je nahráván, a nahrávka opět sloužila pouze k potřebám výzkumníka, tzn. následnému přepisu a vyhodnocení rozhovoru. Samotná nahrávka či přepis rozhovoru nebudou výzkumníkem šířeny. Jednatelka Pracovní Soboty s. r. o. souhlasila s uveřejněním svého jména a jména subjektu Pracovní Sobota s. r. o. v této diplomové práci.

Během celého výzkumu bylo třeba zajistit, aby role výzkumníka byla založena na slušnosti, nemanipulování a nezneužívání jednání vůči druhým, tzn. informátorům.

## 7 EMPIRICKÝ VÝZKUM

### 7.1 Představení případu: Pracovní Sobota s.r.o.

Organizace nesoucí dnes jméno Pracovní Sobota s.r.o. byla založena v roce 2009 pod názvem Pracovní Sobota s.r.o., zakladateli byly dvě fyzické osoby a jedna právnická – občanské sdružení Ledovec<sup>27</sup>. Společnost byla založena na dobu neurčitou jako s.r.o. se sídlem v Plzni a v notářském zápisu bylo zakotveno, že předmětem podnikání je výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 a 3 živnostenského zákona. Zároveň byl v předmětu podnikání zdůrazněn fakt, že společnost se „věnuje sociálnímu podnikání, jehož základním principem je vyvážení prospěchu ekonomického, sociálního a environmentálního.“(Notářský zápis, 2009) Důležitá je skutečnost, že založení této společnosti bylo zejména iniciativou pana Milana Soboty, který již od roku 2006 pracoval jako osoba samostatně výdělečně činná a poskytoval zahradnické a úklidové práce, přičemž jeho zaměstnanci vždy byly osoby se zdravotním postižením. (Manuál, 2012: 15) Společnost poté nesla i jeho jméno v samotném názvu – Pracovní Sobota s.r.o. V lednu 2016 pan Sobota odchází z této společnosti a organizace dostává nový název Garden Gang<sup>28</sup> s.r.o. (Notářský zápis, 2016)

V notářském zápisu z března 2010 je možné vyčíst, že kromě výše uvedeného předmětu podnikání se společnost řídí i dalšími principy: zaměstnává postižené osoby, využívá především místní zdroje, spolupracuje s místními organizacemi a vzniklý zisk reinvestuje do chodu podniku. (Notářský zápis, 2010)

Společnost na svých webových stránkách uvádí, že „vznik sociální firmy byl financován Evropským sociálním fondem a státním rozpočtem ČR.“ (www.pracovnisobota.cz [cit. 4. března, 2016]) Společnost realizovala projekt „Pracovní Sobota – rozjezd a stabilizace trvale udržitelné sociální firmy, “ který byl

---

<sup>27</sup> Ledovec, z. s. - nezisková organizace, která nabízí lidem s duševním onemocněním a/nebo mentálním handicapem z plzeňského regionu podporu při udržování a zlepšování kvality jejich života v běžných podmínkách. V oblasti služeb je to zejména odborné sociální poradenství, sociální rehabilitaci, chráněné bydlení a denní stacionář. Dostupné z Internetu: < <http://www.ledovec.cz/nabizime/sluzby.html> >. [cit. 4. března, 2016]

<sup>28</sup> Pracovní Sobota s. r. o., byla v lednu 2016 přejmenována na Garden Gang s. r. o., v práci však bude používán původní název společnosti, jelikož byl aktuální v době, kdy se diplomová práce začala psát.

financován v rámci Výzvy č. 30. (Manuál, 2012: 16)

Pracovní Sobota s.r.o. poskytuje zahradnické a úklidové práce v Plzni a okolí, provádí „údržbu i výsadbu zahrad, úklidy parků a dalších veřejných prostor, celoročně pečujeme o zeleň v komerčních firmách (sekáme trávu, hrabeme listí, ošetřujeme zeleň, prořezáváme a stříháme dřeviny, vysazujeme nové, ...), uklízíme v interiérech.“ (www.pracovnisobota.cz [cit. 4. března, 2016]) Motem firmy je „Děláme svět hezčí. Tím, co děláme, i tím, jak to děláme.“ (Manuál, 2012: 15)

Nedílnou součástí společnosti je skutečnost, že zaměstnává pracovníky se zdravotním postižením (s mentálním handicapem nebo duševním onemocněním). V současné době je společnost tvořena třemi vlastníky (jeden z vlastníků je představitelem neziskové organizace Ledovec, z. s.), jednatelkou (která je jedním z vlastníků) a 27<sup>29</sup> zaměstnanci, všech 27 zaměstnanců má určitý zdravotní handicap.

## **7.2 Analýza sociálního podniku Pracovní Sobotou s. r. o. podle TESSEA**

### **7.2.1 Indikátor obecné definice sociálního podniku**

V první části výzkumu byly analyzovány dokumenty, na základě kterých bylo stanoveno, zdali sociální podnik naplňuje/nenaplňuje kritéria sociálního podniku podle TESSEA.

První analyzované kritérium je podle TESSEA označené jako **obecná definice sociálního podniku**.<sup>30</sup> V kontextu návrhu sady rozpoznávacích indikátorů pro sociální podniky obsahuje dva povinné indikátory a čtyři doplňkové (Fraňková, 2011). Mezi povinné indikátory patří: zdali veřejně prospěšný cíl podniku je formulován v zakládacích dokumentech (0a1)<sup>31</sup> a zdali veřejně prospěšný cíl podniku je naplňován prostřednictvím konkrétních aktivit (0b1). V notářském zápisu – dohodě o změně společenské smlouvy s.r.o. z března, 2010, kdy se Pracovní Sobota s.r.o. začíná hlásit k sociálnímu podnikání,

---

<sup>29</sup> Toto číslo je aktuální k 25. květnu, 2016

<sup>30</sup> Obecnou definicí sociálního podniku (podle TESSEA) je označen indikátor, který není zahrnut ani do sociálního, ekonomického nebo environmentálního principu. Obecnou definicí se rozumí, že podnik explicitně stanovuje veřejně prospěšný cíl v základních dokumentech a tento cíl je naplňován prostřednictvím konkrétních aktivit (viz kapitola 4.2).

<sup>31</sup> Pro lepší orientaci je vždy v závorce uvedeno číslo indikátoru, který koresponduje s tabulkou (která je součástí přílohy č. 2).

je stanoveno „*Společnost se věnuje sociálnímu podnikání, jehož základním principem je vyvážení prospěchu ekonomického, sociálního a environmentálního. Dále se řídí těmito principy:*

- *zaměstnává ve vyšší míře osoby se zdravotním postižením (nejméně 30= pracovníků), a tak reaguje na lokální potřebu vytváření trvalých pracovních příležitostí pro osoby se zdravotním postižením v plzeňském regionu;*
- *využívá přednostně místní zdroje, zejména spolupracuje s místními dodavateli a neziskovými organizacemi (Ledovec, Prateta...) plzeňského regionu;*
- *cíleně posiluje participaci zaměstnanců na svém rozhodování, a to zejména v dimenzi rozvoje nových aktivit společnosti;*
- *nejméně 55% svého zisku reinvestuje do svého rozvoje.“*  
(Notářský zápis, 2010)

V dalších notářských zápisech, včetně toho nejnovějšího z ledna 2016 – rozhodnutí valné hromady obchodní společnosti Pracovní sobota s.r.o., je pouze zmíněno, že „*Společnost se věnuje sociálnímu podnikání...*“, bez výše uvedených principů. Jak je však uvedeno v Manuálu Pracovní Sobota, tato věta dostatečně naznačuje, že „*cílem založení není primárně zisk, což jinak v případě společností s ručením omezením vesměs je.*“ (Manuál Pracovní Sobota, 2012: 29) Dále je možné podložit veřejně prospěšný cíl podniku čestným prohlášením ze září, 2015, kdy je uvedeno, že firma Pracovní Sobota s.r.o. „*po celý rok 2014 i v 1. a 2. čtvrtletí roku 2015 zaměstnavatelem s více než 50% zaměstnanci se zdravotním postižením.*“ Z výše uvedených dat je patrné, že oba povinné principy obecné definice sociálního podniku organizace splnila.

Kritérium obecné prospěšnosti sociálního podniku dále stanovuje čtyři doplňkové indikátory. Subjekt však splnil kritéria pouze pro jeden doplňkový indikátor, konkrétně veřejně deklaruje svůj obecně prospěšný cíl na svých webových stránkách (0a2): „*jsme sociální firma, řada našich pracovníků jsou lidé se zdravotním*

postižením<sup>32</sup> “ nebo „Pracovní Sobota s.r.o. je projekt, který toto podnikání staví na pevnější základ a cíleně do něj promítá principy sociální firmy. Snažíme se také nabídnout pracovní příležitost nejméně patnácti lidem se zdravotním postižením<sup>33</sup>.“ (www.pracovnisobota.cz [cit. 4. března, 2016]) Další tři kritéria v rámci obecné definice podnik nesplňuje, jedná se konkrétně o (0a3) možnost zapojení stakeholders do procesu formulace veřejně prospěšného cíle, (0b2) hodnocení (provedené standardizovanou metodikou) dokládající pozitivní dopad činnosti sociálního podniku na cílové skupiny v oblasti sociální či environmentální a také (0b3) neexistuje vyjádření/doklad či jakákoliv zpětná vazba (opět metodicky obhajitelná) o veřejné prospěšnosti ze strany klientů, zákazníků, orgánů státní správy apod.

### 7.2.2 Indikátor sociálního prospěchu

V další části je analyzováno, zdali podnik naplňuje kritérium **sociálního prospěchu**, v této oblasti bylo nutno splnit dva povinné indikátory, dále sedm doplňkových indikátorů a dva nepovinné indikátory.

Prvním povinným indikátorem (1a1) byl ten, zdali sociální podnik provozuje aktivity prospívající společnosti či specifické skupině lidí (znevýhodněných lidí). Výše uvedené kritérium bylo splněno, jelikož podnik (jak už bylo uvedeno v obecné definici sociálního podniku) zaměstnává více než 50% OZP (Čestné prohlášení, 2015), což je taktéž specifikováno v zakládacím dokumentu podniku z března, 2010 (viz výše principy sociálního podniku Pracovní Sobota s. r. o.). Tento povinný indikátor byl doplněn o dva doplňkové, první z těchto doplňkových indikátorů měl potvrdit, že sociální podnik provedl průzkum (metodologicko-obhajitelný) potřeb cílových skupin (1a2), tento průzkum však nebyl proveden. Druhý doplňkový indikátor vztahující se k prvnímu povinnému indikátoru (sociální prospěch) již naplněn byl, konkrétně sociální podnik má explicitně stanovené postupy, zohledňující specifické potřeby cílových skupin (1a3). Danou skutečnost je možné doložit citací z „Páteřní směrnice“ sociální firmy Pracovní Sobota s.r.o. (2011), kde je jasně stanovená struktura firmy, včetně náplně práce

---

<sup>32</sup> <http://www.pracovnisobota.cz/index.htm> [cit. 20. března, 2016].

<sup>33</sup> <http://www.pracovnisobota.cz/onas.htm> [cit. 20. března, 2016].



jednotlivých zaměstnanců. Linioví pracovníci (OZP) jsou podle této Páteční směrnice (2011) „*motivováni k dospělému a zodpovědnému fungování ve firmě; učeni tomu, co pro fungování ve firmě potřebují (komunikační a společenské dovednosti, tak i pracovní dovednosti, práce s náradím...)*, vše je konzultováno s ostatními parťáky, ředitelkou a pověřenými externisty...“ Dále je možné tento indikátor doložit specifickými nástroji, které byly vyvinuty sociálním podnikem, jako jsou „*specifické komunikační postupy (např. ranní 'vypovídávací' kruh, vedoucí skupin dostali výcvik v komunikaci s terapeutickými prvky apod.), rozdělení pracovníků na partu (pracovníky, kteří potřebují podporu) a solitéry (pracovníky, kteří dělají zakázku sami) apod.*“ (Manuál, 2012: 24)

Dalším povinným indikátorem (v kontextu sociálního prospěchu) je podmínka účasti zaměstnanců a členů na směřování podniku (1b1), toto kritérium bylo splněno a je možné jej podložit citací z Manuálu Pracovní Soboty, kde je uvedeno „*všichni pracovníci dostávají co nejvíce informací. Vědí o tom, jaké zakázky děláme, jak si finančně stojíme, do čeho investujeme. Informace se snažíme předávat tak, aby s nimi pracovníci mohli pracovat kompetentně, ale aby je nezatěžovaly a nestresovaly. Zároveň jim ale vazbu mezi naší činností a ziskem pravidelně vysvětlujeme, snažíme se je vést k tomu, aby byli na výsledcích firmy interesovaní, aby jim rozuměli a aby je cítili (například formou odměn).*“ (Manuál, 2012: 30) Tento povinný indikátor úzce souvisí s doplňkovým indikátorem (1b2), který zohledňuje systematické získávání zpětné vazby (od zaměstnanců) ohledně fungování sociálního. Tento indikátor byl taktéž splněn, v Páteční směrnici je například stanoveno: „*... linioví pracovníci se účastní pracovních porad, sdělují při vhodných příležitostech své podněty k aktivitám a fungování firmy,*“ totožné pravidlo platí i pro vedoucí pracovních týmů. (Páteční směrnice, 2011) V manuálu Pracovní Soboty je rovněž uvedeno, že „*pracovníci mají příležitost do firmy mluvit, nástroje pro reakci na dění a pro zpětnou vazbu jsou několikeré:*

- *celofiremní porady – slouží především k předávání informací a k reflexi stavu všemi pracovníky;*
- *supervize – týmové supervize umožňují sdílení vnitřnějších pocitů z dění ve firmě, pomáhají řešit napětí a nejistoty, posilují soudržnost;*
- *individuální rozhovory – vedoucí skupiny nebo externí konzultantka se*

*snaží vhodnou formou individuálně probrat s pracovníkem, co se děje a jak může firma pomoci;*

- *vzhledem ke znevýhodnění některých pracovníků (mentální handicap) je třeba v některých případech sbírat zpětnou vazbu i mimoverbálně a i tu jako výraz participace na rozhodování použít.“*

(Manuál, 2012: 30-31)

Zpětná vazba je doložitelná například Diplomem pro pracovníky venkovních úklidů za nápad a uskutečnění sběru hliníkových plechovek – tato skutečnost byla poté reflektována i při dalších úklidech parků apod. Oba indikátory je také možné doložit pomocí citací z Kroniky Pracovní Soboty, která byla vedena jedním ze zaměstnanců sociálního podniku, tuto kroniku je možné dohledat na webových stránkách podniku<sup>34</sup>. V zápisu z 3. srpna, 2010 je psáno „ ... *velmi důležité společné sezení, při kterém všichni prosadili pár názorů, co se týká naší firmy Pracovní Sobota s. r. o. (také někteří měli poznámky, co by chtěli vylepšit ...*“ dále například zápis z 5. listopadu 2010 říká „ *sraz v naší základně ve vile v ulici Karolíny Světlé č. 13. Zde se konala mimořádná schůzka ... Jinak se pokračovalo v debatě na téma Komunikace a chování v naší partě i na veřejnosti. Zde si každý prosadil svůj názor a pár poznámek. Jinak jsme také probírali plány, co nás čeká a nemine. Zde zavládla vynikající nálada ...*“ (Kronika Pracovní Soboty, 2010)

V souvislosti s tímto povinným indikátorem bylo možné získat i související doplňkový (1b3), který však předpokládal, že sociální podnik provedl kvalitativní výzkum, který by stanovil míru participace zaměstnanců na rozhodování v rámci podniku, takový výzkum nebyl sociálním podnikem proveden.

Nepovinným indikátorem v rámci naplnění sociálního prospěchu bylo kritérium založení podniku z iniciativy občanů (1c1), toto kritérium bylo rozšířeno o doplňkové kritérium (1c2), že sociální podnik musí zveřejnit popis vzniku sociálního podniku v dalším než zakladatelském dokumentu podniku. Obě tato kritéria byla splněna. V zakladatelské smlouvě z května, 2009 je uvedeno, že Pracovní Sobota s. r. o. byla

---

<sup>34</sup> <http://www.pracovnisobota.cz/osobe.htm> [cit. 20. března, 2016].

založena dvěma fyzickými osobami a občanským sdružením Ledovec o. s., proces založení podniku je detailně popsán v Manuálu Pracovní Soboty „v květnu 2009 byla založena společnost Pracovní Sobota s. r. o. Tato společnost byla založena jako sociální firma z iniciativy občanského sdružení Ledovec třemi subjekty: panem Milanem Sobotou, paní Jitkou Čechovou, DiS. a Ledovcem o. s.“

Nepovinný indikátor (1d1), který souvisí se zaváděním inovativních přístupů - inovativními přístupy se rozumí zavedení alespoň jednoho přístupu/řešení v rámci sociálního podniku, který vede ke zvýšení pozitivního sociálního/environmentálního dopadu sociálního podniku – nebyl naplněn. Taktéž nebyly naplněny další dva nepovinné indikátory (1d2, 1d3), a to existence dlouhodobého plánu interního vzdělávání zaměstnanců apod. a taktéž nelze doložit, že alespoň 1/5 zaměstnanců absolvovalo kurzy, školení apod., které ve výsledku přispívají k inovacím sociálního podniku.

### 7.2.3 Indikátor ekonomického prospěchu

Dalším kritériem byl hledisko **ekonomického prospěchu**, v tomto kontextu musel podnik splnit čtyři povinná kritéria, mohl splnit až pět doplňkových kritérií a dvě nepovinná.

Prvním z povinných kritérií – případný zisk sociálního podniku je používán přednostně pro rozvoj sociálního podniku a/nebo pro naplnění veřejně prospěšných cílů (2a1), kritérium je stanoveno na 51% případného zisku, který má být reinvestován. Podle zakládací smlouvy z března, 2010 se sociální podnik Pracovní Sobota s. r. o. zavázal reinvestovat do svého rozvoje nejméně 55% případného zisku, toto číslo je i doložitelné z účetní závěrky za rok 2015, kdy podnik reinvestoval více než 90%. S tímto povinným kritériem byl propojen doplňkový indikátor (2a2), který však sociálním podnikem nebyl naplněn, jelikož podnik nezveřejňuje informace o distribuci či využití případného zisku na svých webových stránkách či v dalších dokumentech, jako jsou výroční zprávy apod.

Dalším povinným indikátorem, který podnik musel splnit, byla nezávislost (autonomie) v manažerském rozhodování a řízení na externích zakladatelích nebo zřizovatelích (2b1); tento indikátor je spojen s doplňkovým (2b2) – který stanovuje, že v rámci podniku existuje průhledná organizační struktura, je explicitně stanovena náplň

práce, pravomoci a zodpovědnosti zaměstnanců. Obě tato kritéria byla splněna a jsou doložitelná, navíc kritérium autonomie je zakotveno ve Společenské smlouvě o založení s.r.o. z července, 2013, kde v odstavci XIII. je uvedeno „*Statutárním orgánem společnosti je jeden jednatel,*“ dále v odstavci XIV. „*Jednatel je oprávněn jednat jménem společnosti samostatně.*“ Doplnkové kritérium je podloženo v Páteřní směrnici (2011) sociálního podniku, kde je znázorněna struktura firmy, včetně detailních informací – náplň práce jednotlivých zaměstnanců, včetně vedení podniku.

Dalším povinným indikátorem (2c1) v rámci ekonomického prospěchu byla skutečnost, že minimální podíl tržeb z prodeje výrobků a služeb (z vlastní ekonomické činnosti) činí alespoň 30%. Podle účetní závěrky za rok 2015 podnik toto kritérium splňuje – vlastní ekonomická činnost (podpůrná činnost pro zemědělství a posklizňová činnost) tvoří 58% celkových příjmů sociálního podniku. Tento povinný indikátor byl svázán s doplňkovým indikátorem (2c2), který stanovuje, že sociální podnik musí mít vypracován etický kodex, který zohledňuje všechny tři pilíře udržitelného rozvoje (tento kodex musí být schválen nejvyšším orgánem podniku a uveřejněn na jeho webových stránkách), Pracovní Sobota s. r. o. tento etický kodex vypracovaný nemá.

Další indikátor, který sociální podnik nenaplnil, byl nepovinný (2d1) jde konkrétně o existenci vypracovaného podnikatelského plánu, jenž by podniku napomohl zvládat případná ekonomická rizika – takový plán Pracovní Sobota s. r. o. vypracovaný nemá. Dalším nenaplněným doplňkovým indikátorem (2d2) souvisejícím se schopností zvládnutí ekonomických rizik bylo vypracování externího auditu účetnictví sociálního podniku; ten nebyl nikdy proveden.

Naopak povinný indikátor (2f1) – sociální podnik vykonává soustavnou ekonomickou aktivitu (minimálně 1 rok), je doložitelný z účetní závěrky z roku 2015, a jak už je uvedeno v předchozích odstavcích, jedná se o podpůrnou činnost pro zemědělství a posklizňovou činnost, jako je údržba i výsadba zahrad, úklidy parků apod. Tento splněný indikátor byl spjat s doplňkovým (2f2), který naopak splněn nebyl, jelikož sociální podnik neprovedl průzkum (metodicky obhajitelný), který by dokládal, jakým způsobem jsou zákazníci spokojeni s nabízenými službami.

Poslední kritériem v rámci sociálního prospěchu byla skutečnost, zdali podnik

splňuje trend směrem k placené práci (2g1), tzn. podíl zaměstnanců k celkovému počtu lidí zajišťujících chod a aktivity podniku je větší než 0,1 – Pracovní Sobota s. r. o. je podnik, který má pouze zaměstnance, jiné osoby (jako např. dobrovolníci apod.) se na chodu firmy nepodílejí, kritérium je tedy naplněno. Tato nepovinná skutečnost je doložitelná Čestným prohlášením ze září 2015. Podnik zaměstnává 27 zaměstnanců.

#### 7.2.4 *Indikátor environmentálního a místního prospěchu*

Posledním kritériem bylo naplnění indikátorů vztahující se k **environmentálnímu a místnímu prospěchu** sociálního podniku. Sociální subjekt musel naplnit dva povinné indikátory, mohl naplnit až sedm doplňkových a dva nepovinné.

V kontextu environmentálního a místního indikátoru byla povinným kritériem (3a1) skutečnost, že podnik přednostně uspokojuje potřebu místní komunity a místní poptávky. Již v notářském zápisu z března 2010 je uvedeno, že podnik „*využívá přednostně místní zdroje, zejména spolupracuje s místními dodavateli a neziskovými organizacemi (Ledovec, Prateta<sup>35</sup> ...) plzeňského regionu.*“ Další skutečností, která dokládá naplnění tohoto kritéria, jsou společnosti, které využívají služeb Pracovní Soboty s. r. o., viz reference uvedené na webových stránkách podniku<sup>36</sup> a faktury za služby vystavené Pracovní Sobotou s. r. o. za rok 2015, 24 z 27 uvedených společností<sup>37</sup> se nachází v Plzni či v její blízkosti (jedna společnost má sídlo v Rokycanech – 17 km od Plzně; další společnost má sídlo v Třemošné – 9 km od Plzně, dále je zde uvedena společnost sídlící v Líních – 11 km od Plzně a firma sídlící v Myslince – 15 km od Plzně). Tři firmy mají sídlo jinde než v plzeňském regionu.<sup>38</sup>

Toto kritérium je úzce spjaté s doplňkovým indikátorem (3a2) stanovujícím, že

---

<sup>35</sup> Prateta o. s. – „centrum podpory zaměstnávání lidí se zdravotním postižením, které přispívá k integraci osob se zdravotním postižením v oblasti pracovního zařazení a pracovních dovedností.“ [www.prateta.cz](http://www.prateta.cz) [cit. 20. března, 2016].

<sup>36</sup> <http://www.pracovnisobota.cz/reference.htm> [cit. 20. března, 2016].

<sup>37</sup> Faktury společnosti Pracovní Sobota s. r. o. zahrnovaly i jednotlivce, soustředili jsme se však pouze na subjekty dohledatelné, tzn. firmy.

<sup>38</sup> Podle Metodiky (Fraňková, 2011) je ke splnění tohoto indikátoru zapotřebí, aby lokální výdaje za určité období bylo min. 25%. Tato podmínka je splněna, jelikož lokální je definováno jako okruh cca 30 km od sídla firmy. (Faktury 2015 / Pracovní Sobota s. r. o.). 2 firmy, jež nemají sídlo společnosti v Plzni, zde mají své provozovny, třetí subjekt, který byl zákazníkem Pracovní Soboty s.r.o. a nemá sídlo v plzeňském region, platil subjektu za poskytnutí stáží. (Rozhovor 1, řádky 142-156)

podnik zohľadňuje zejména lokální potřeby a orientuje se na lokální výrobu a spotřebu; tato skutečnost je doložitelná ve strategických dokumentech (viz předchozí odstavec), kde je mimochodem zdůrazněno, že podnik „zaměstnává ve vyšší míře osoby se zdravotním postižením, a tak reaguje na lokální potřebu vytváření trvalých pracovních příležitostí pro osoby se zdravotním postižením v plzeňském regionu.“ (Notářský zápis, 2010) Na tento indikátor poté ještě navazuje doplňkový (3a3), který sociální podnik nesplňuje, protože není držitelem certifikace, která by zaručovala původ jeho služeb či výrobků apod.

Dalším povinným indikátorem (3c1) bylo zohlednění environmentálních aspektů výroby i spotřeby, tento princip je uveden již v samotné společenské smlouvě z března 2010, kde je uvedeno, že firma usiluje o „vyvážení prospěchu ekonomického, sociálního a environmentálního,“ zároveň v Manuálu Pracovní Soboty je uvedeno „firma zohledňuje také environmentální princip, a to jak přímo v realizaci zakázek, tak v ostatním provozu firmy. Při realizaci firma citlivě optimalizuje dopravu osob, materiálu i odpadu. Odpad vzniklý na zakázkách podle možností třídíme a ukládáme na nejbližší skládky (nejčastěji do kompostáren).“ Tento indikátor byl spjat s dalšími dvěma doplňkovými kritérii (3c2, 3c3), obě však nebyla naplněna, konkrétně fakt, zdali je firma nositelem environmentální certifikace, zaručující, že vykonává ekologicky šetrnou službu, a druhým nesplněným kritériem byla skutečnost, že společnost není schopna doložit alespoň 20 kopií pořizovacích účetních dokladů o nákupu ekologicky šetrných výrobků či služeb.

Dalším nepovinným kritériem, které sociální firma nenaplnila, bylo to, že organizace nemá (3d1) mapu stakeholderů dokládající jejich zapojení do činnosti sociálního podniku, tzn. spolupráce podniku s důležitými místními aktéry. Další, taktéž nenaplněné, bylo doplňkové kritérium (3d2), které by dokládalo nejméně tři konkrétní zapojení těchto stakeholders do relevantních aktivit sociálního podniku.

Naopak bylo naplněné nepovinné kritérium (3e1) - podporování smyslu pro sociální a environmentální zodpovědnost na místní úrovni. Pracovní Sobota s. r. o., konkrétně jednatelka společnosti se účastnila několik akcí, které byly orientovány na místní cílové skupiny a problémy, přednášela o aktivitách Pracovní Soboty s. r. o., jako příklad lze

doložit „prezentaci sociálního podniku Pracovní Sobota s. r. o. na semináři v Karlových Varech (březen, 2014) v rámci projektu TESSEA,“ kam byla jednatelka pozvána jako „*expert na vybranou problematiku sociálního podnikání.*“ Dále se jednatelka účastnila Plzeňského business kotle (září, 2014) na téma „*společensky prospěšné podnikání - jehož primárním cílem není maximalizace zisku, ale řešení problému ve společenské nebo environmentální oblasti.*“<sup>39</sup> Dalším aspektem tohoto kritéria bylo zapojení dobrovolníků do činnosti sociálního podniku, jednalo se o doplňkové kritérium (3e2), jak už bylo řečeno v předchozích odstavcích, Pracovní Sobota s. r. o. nezapojuje do činnosti podniku dobrovolníky, má pouze placené zaměstnance. Posledním kritériem byl doplňkový indikátor (3e3) – konkrétně spolupráce podniku s místními zájmovými skupinami a/nebo veřejnou správou. Jak již bylo uvedeno výše, tato sociální firma „*...spolupracuje s místními dodavateli a neziskovými organizacemi (Ledovec, Prateta, ...) plzeňského regionu...*“ (Notářský zápis, 2010), ředitel společnosti je taktéž představitel organizace Ledovec z. s. Naplnění tohoto kritéria lze podložit i dohodou uzavřenou mezi Pracovní Sobotou s. r. o. a Úřadem práce (Plzeň-město), která stvrzuje vymezení chráněných pracovních míst. Tato chráněná pracovní místa v maximálním počtu 14, budou obsazena maximálně 25 zaměstnanci, osobami se zdravotním postižením (nadpoloviční většina zaměstnanců). Dohoda navíc zdůrazňuje, že vzniklá chráněná pracovní místa mají sloužit k „*lepší sociální integraci osob se zdravotním postižením,*“ a je uzavřena na dobu 3 let.

#### 7.2.5 Závěr analýzy dokumentů

Z výše uvedené analýzy dat, jsme dospěli k následujícímu závěru. Subjekt Pracovní Sobota s.r.o. lze podle Metodiky TESSEA označit jako sociální, jelikož splnil daná kritéria:

**povinné indikátory (10) + nepovinné (3) + doplňkové (7) = 20 bodů**

Pro připomenutí úvodní Metodiky<sup>40</sup>, pokud subjekt označíme za sociální, musí splnit 10 povinných indikátorů z 10, alespoň 3 nepovinné indikátory z 6 a nejméně 6

---

<sup>39</sup> [http://www.jciwb.cz/361-plzensky\\_business\\_kotel\\_vol\\_4\\_na\\_tema\\_%22spolecensky\\_prospesne\\_podnikani%22](http://www.jciwb.cz/361-plzensky_business_kotel_vol_4_na_tema_%22spolecensky_prospesne_podnikani%22) [cit. 20. března, 2016].

<sup>40</sup> Metodika vypracována pro Novou ekonomiku, o.p.s. v rámci projektu Tematické sítě pro rozvoj sociální ekonomiky – Návrh rozpoznávacích indikátorů pro sociální podniky obecně. (Fraňková, 2011)

doplňkových indikátorů z 23.

Subjekt Pracovní Sobota s. r. o. naplnil všechny povinné indikátory. Minimální nutný počet nepovinných indikátorů – podnik byl založen z iniciativy občanů, zaměstnává pouze placené zaměstnance (splňuje trend směrem k placené práci) a také podporuje smysl pro sociální a environmentální zodpovědnost na místní úrovni. Největší nepoměr však vznikl v naplnění/nenaplnění doplňkových indikátorů, jak je uvedeno výše, podnik naplnil sedm z možných 23. Podnik deklaruje svůj obecně prospěšný cíl na svých webových stránkách, má explicitně stanovené postupy managementu (zohledňující specifické potřeby cílových skupin), systematicky získává zpětnou vazbu ohledně fungování sociálního podniku od zaměstnanců, popis vzniku sociálního podniku je zveřejněn, existuje průhledná organizační struktura v rámci sociálního podniku, orientuje se na lokální potřeby ve strategických dokumentech a spolupracuje s místními zájmovými skupinami a veřejnou správou.

Pro další přehlednost nenaplněných indikátorů (podnik nenaplnil 3 nepovinné indikátory z 6 a 16 doplňkových indikátorů z 23) jsme se pokusili o jejich kategorizaci. Tuto kategorizaci je možné označit jako obsahovou analýzu témat, která se týkají nenaplněných indikátorů. Zároveň je tato kategorizace stěžejní pro další, praktickou část – hloubkové rozhovory.

### **7.3 Nenaplněné indikátory sociálního podniku Pracovní Sobota s. r. o.**

Z analýzy dokumentů je patrné, že sociální podnik neumožňuje <sup>41</sup> svým stakeholders participovat na chodu podniku, podnik taktéž nezapojuje do svého chodu dobrovolníky, jako příklady pro tuto kategorii lze uvést indikátor 0a3<sup>42</sup> – stakeholders se nepodílejí na formulaci veřejně prospěšného cíle nebo nemají umožněno zapojit se do relevantních aktivit<sup>43</sup> sociálního podniku (3d2) apod. První kategorií je označena jako

---

<sup>41</sup> Pokud je konstatováno, že podnik nenaplní určité kritérium, vycházíme tak z analýzy dokumentů, daná skutečnost může být poté potvrzena/vyvrácena během hloubkových rozhovorů.

<sup>42</sup> Pro lepší orientaci jsou indikátory uváděny pod stejným označením, jako je lze nalézt v tabulce v příloze č. 2, jsou uvedeny pouze příklady jednotlivých kategorií. Detailnější přehled nesplněných indikátorů viz pracovní výzkumné otázky.

<sup>43</sup> Relevantními aktivitami je myšleno, podílet se na chodu podniku či rozhodovací pravomoci v rámci podniku.



*participace důležitých aktérů a dobrovolníků na chodu podniku.*

Druhou kategorií, pod kterou lze zahrnout mnohé z nenaplněných indikátorů, je *vyhotovení evaluační analýzy a provedení výzkumů*. Pracovní Sobota s. r. o. neprovedla žádný výzkum, který by byl uskutečněn v kontextu samotného podniku (např. výzkum mapující míru participace zaměstnanců na chodu podniku 1b3), nebo naopak výzkum směřující „za hranice“ samotného podniku - ke klientům sociálního podniku (jako provedení průzkumu spokojenosti zákazníka s nabízenými službami 2f2) apod. Evaluační analýza, jež by například dokládala veřejnou/obecnou prospěšnost aktivit sociálního podniku od některých dotčených skupin (0b3), také nebyla zpracována.

Další kategorií, ve které sociální podnik nenaplnil ani jeden z indikátorů, je *nezavedení inovací* – z analýzy dokumentů vyplynulo, že nebyl zaveden ani jeden přístup, který by zvyšoval pozitivní sociální a/nebo environmentální dopad sociálního podniku (1d1) apod.

Čtvrtou kategorií je *nezavedení mechanismů/nástrojů napomáhajících k formalizaci či standardizaci organizačních procesů sociálního podniku*. Jako příklady lze uvést nevypracování etického kodexu sociálním podnikem (2d2), neexistuje vypracovaná mapa stakeholders (3d1) ani vypracovaný podnikatelský plán, který by zohledňoval krizový plán pro případy platební neschopnosti (2d1), podnik také nezískal certifikaci v environmentální oblasti (3a3) apod.

Na základě provedených rozhovorů s jednatelkou sociálního podniku a statutáry sociálního podniku se pokusíme vysvětlit, zdali výše uvedená kritéria, která byla označena jako nenaplněná, jsou sociálním podnikem opravdu nenaplněována, či nikoliv, a pokusíme se zodpovědět i druhou výzkumnou otázku:

*Jak vybrané institucionální tlaky (nátlakový, mimetický a normativní) ovlivňují nenaplněování jednotlivých indikátorů u sociálního podniku?*

### **7.3.1 Kategorie participace důležitých aktérů a dobrovolníků na chodu podniku**

První kategorie, která měla potvrdit/vyvrátit data získaná z analýzy dokumentů byla: *participace důležitých aktérů a dobrovolníků na chodu podniku*. Respondentům byly položeny níže uvedené pracovní výzkumné otázky:

1) Proč sociální podnik nezapojuje stakeholders do chodu sociálního podniku?

Co ovlivnilo tuto skutečnost?

Jednatelka organizace si nedovede představit zapojení důležitých aktérů do chodu podniku a taktéž jejich možné pravomoci ovlivňovat chod podniku. „*Jakože by někdo měl rozhodovací pravomoci nebo hlasovací právo, to si asi nedovedu přestavit, tím, že jsme samostatný právní subjekt jako každá jiná firma, a tím dodržujeme legislativu ...*“ (Rozhovor 1, řádky 42-45) Podle jednatelky je sociální subjekt vázán dodržováním příslušné legislativy, která jasně stanovuje roli majitele, jeho rozhodovací pravomoci a zodpovědnost. Dále mi jednatelkou podniku bylo sděleno, že legislativa explicitně stanovuje, jakým způsobem subjekt - v tomto případě s. r. o. - musí rozhodovat, kdo má hlasovací práva a že tuto rozhodovací zodpovědnost nelze na nikoho převést. Tento typ rozhodování si nelze podle jednatelky vynutit ničím jiným než změnou zákona, jedná se tedy o institucionální omezení. „*Když bych to vzala tvrdě, tak opravdu nikdo nemá právo rozhodovat než tak, jak to je podle zákona ...*“ (Rozhovor 1, řádky 47-48) Navíc jednatelkou bylo zdůrazněno, že pravomoci a hlasovací práva nemohou být převedeny na jiné osoby než jednatele apod. (Rozhovor 1, řádky 42-48)

Jednatelkou však bylo potvrzeno, že na některých úrovních jednání v rámci podniku participace neexistuje a není možná, ale na některých úrovních dle jednatelky se participace odehrává. „*Když to vezmu jako měkčeji, tak zase nemůžu říct, že by se nikdo nepodílel ...*“ (Rozhovor 1, řádek 50). Jednatelka uvedla, že jsou to právě zákazníci, kteří se podílejí, participují na chodu podniku, jedná se však z jejího pohledu o participaci, která není formalizovaná). „*... trošku se nás ptá (zákazník), co ještě umíme a jestli bychom si třeba tohle nevyzkoušeli, a vzhledem k tomu, že je tolerantní k našim schopnostem, možností, tak se ve své podstatě trošku jakoby na tom podílí ... ale je to jako měkký, není to nikde podložený.*“ (Rozhovor 1, řádky 53-56) Zákazník Pracovní Soboty s. r. o., se podílí na chodu podniku tím, že vyzývá a motivuje podnik k novým činnostem. Zákazník je nositelem nových poptávek a podnětů, prostřednictvím kterých subjekt získává nové pracovní zkušenosti uplatnitelné v budoucích zakázkách: „*...paní už ví, že děláme černé skládky, ale neví, jestli jsme schopný opravit venkovní mobiliář a tím, že jsme řekli, že ho opravíme, zkusíme, tak nás taky nasměřovala a my jsme si řekli,*

*my bysme vlastně v zimě mohli nabízet i to, že lidem obrousíme lavičky, natřeme nebo něco takovýho, čili takhle měkkce se může říct, že nás někdo jakoby směřuje...*“ (Rozhovor 1, řádky 61-65). Prostřednictvím nových podnětů zákazník směřuje subjekt, a zároveň tím poukazuje na nové pracovní možnosti. (Rozhovor 1, řádky 50-68)

Druhým tématem souvisejícím s kategorií *participace důležitých aktérů na chodu podniku* byla oblast dobrovolníků.

2) Proč se na činnosti sociálního podniku nepodílejí místní dobrovolníci?

Je tento fakt ovlivněn nějakým zásadním aspektem?

Na základě rozhovorů vyplynulo, že dobrovolníci nejsou zapojováni do chodu firmy, ačkoliv se jedinci sami sociálnímu podniku jako dobrovolníci nabízejí. Podle jednatelky se jedná zejména o studenty sociálních oborů vysokých škol, kteří však nejsou ve výsledku subjektem odmítnuti. Jejich statut ve firmě je však označován jako statut praktikanta či brigádníka, nejedná se tak o „neplaceného dobrovolníka“; jelikož je s jedincem uzavřena dohoda o provedení práce. „Placený dobrovolník“ se podílí na chodu podniku a zároveň je v kontaktu s handicapovanými lidmi. Důvody pro nezapojení dobrovolníků byly vysvětleny především nezájmem o tento typ práce ze strany sociálního podniku, jelikož dobrovolník je vnímán jako nepotřebný. „*Nikdy jsem nad tím nepřemýšlela, že bych někoho takovýho využila.*“ (Rozhovor 1, řádek 85) Jednatelka připustila, že pro zapojení dobrovolníků do chodu nemá dostatečné know-how a musela by pravděpodobně využít služeb zastřešující organizace pro dobrovolníky. „*Zastřešit to nějak dobrovolnickou organizací, nemyslím si, že přijímat dobrovolníky může každé ... takže asi bychom museli zjišťovat, co všechno znamená být nějakou organizací, která smí přijímat dobrovolníka.*“ (Rozhovor 2, řádky 9-18) Dále bylo uvedeno, že pro zapojení dobrovolníků do chodu podniku nemá subjekt dostatečnou ekonomickou kapacitu a v podniku není žádný zaměstnanec, který by tuto činnost koordinoval. „*... já bych prostě musela navýšit kapacitu někoho ... nebo bychom museli přijmout třeba na nějakéj částečnéj úvazek nevím kolik by to zabralo, možná ze začátku víc, pak míň, než by se to zaběhlo.*“ (Rozhovor 3, řádky 21-23) Podle jednatelky by bylo zapotřebí přijmout zaměstnance, který by se speciálně věnoval potřebám dobrovolníků (zaškolení apod.).

Dále by bylo nutné jasně definovat, kdo je vhodným dobrovolníkem pro Pracovní Sobotu s. r. o. a jeho pracovní náplň. Také bylo vyzdvíženo, že tato skutečnost by ovlivnila subjekt i tým, že by musel uzavřít speciální pojistku. (Rozhovor 1, řádek 86)

Ze strany statutára bylo navíc zdůrazněno, že dobrovolník nemá být součástí sociálního byznysu. „*Naše představa o sociálním byznysu je taková, že nemícháme nezisk s byznysem.*“ (Rozhovor 2, řádek 35) Pracovní Sobota s. r. o. je subjektem, který byl statutárem označován během rozhovorů jako sociální byznys. Sociální byznys odděluje a nemíchá praktiky neziskových organizací do svých činností, tzn. dobrovolník má být součástí neziskové organizace nikoliv sociálního byznysu, jakým je Pracovní Sobota s. r. o. (Rozhovor 2, řádky 28-35)

Z výše uvedeného vyplývá, že kritérium participace důležitých aktérů na chodu podniku (ve významu podílení se na rozhodování, kdy schopnost ovlivňovat sociální podnik je poté značná) není sociálním podnikem naplňováno. Jsou zde legislativní pravidla, která stanovují pravomoci a povinnosti představitelů s. r. o., tzn. dochází k ovlivnění ze strany legislativy v podobě tzv. nátlakového mechanismu. Z pohledu jednatelky je skutečnost, že podnik bere na zřetel podněty zákazníků, dostatečný důkaz pro naplnění kritéria participace. Z rozhovorů je patrné, že podnik zkoumá názory a hodnoty stakeholders na neformální úrovni, tzn. děje se tak spíše náhodně při setkání se zákazníky. Nejedná se však o systematické, formální získávání názorů od zákazníků apod.

Nátlakový mechanismus hraje určitou roli i v nezapojení dobrovolníků, jak bylo několikrát během rozhovoru řečeno, jsou zde určité komplikace v uzavření pojistné smlouvy pro dobrovolníky. „*Zajistit nějaké pojištění, zkrátka zajistit administrativu, která by k tomu byla nutná.*“ (Rozhovor 3, řádky 13-14) Je zde i přesvědčení reprezentantů sociálního podniku, že sociální byznys není nezisková firma (naopak nezisková firma s dobrovolníky pracuje). „*Je to způsobený tím, že Pracovní Sobota je dcera Ledovce a Ledovec je nezisková organizace, která poskytuje sociální služby, a ta s dobrovolníkama pracuje, a Pracovní Sobota je byznys a ta ‚vykořisťuje‘ pouze zaměstnance a dává jim za to spravedlivou mzdu.*“ (Rozhovor 2, řádky 31-33) Tento typ argumentu je podle našeho názoru ovlivněn samotnými profesionály působícími v Pracovní Sobotě s. r. o.. Přestože zde hraje roli administrativa, nutnost uzavření pojistky

či nezbytnost zastřešení dobrovolnické práce určitým typem organizace, což jsou „překážky“ dané ze strany legislativy, nemalou roli zde hraje i přesvědčení profesionálů: „*Nikdy jsem nad tím nepřemýšlela, že bych někoho takovýho (dobrovolníka) využila.*“ (Rozhovor 1, řádky 85) Z tohoto důvodu, lze podle našeho mínění tvrdit, že nezapojení dobrovolníků do chodu podniku je kombinací nátlakového (legislativní prostředí) a normativního mechanismu (představy představitelů organizace o principech fungování organizace), jelikož vychází z přesvědčení vedoucích zaměstnanců podniku.

### **7.3.2 Kategorie vyhotovení evaluační analýzy a provedení výzkumů**

Druhou kategorií, která z provedené analýzy dokumentů vzešla jako nenaplněná, byla kategorie označená jako *vyhotovení evaluační analýzy a provedení výzkumů*.

Byly položeny otázky:

- 1) Proč nebyl sociálním podnikem proveden metodologicky obhajitelný průzkum (týkající se např. potřeb cílových skupin či spokojenosti zákazníků s nabízenými službami)? Čím je tato skutečnost ovlivněna?
- 2) Proč nebyla podnikem vypracována evaluační analýza hodnotící např. dopady činnosti sociálního podniku na cílové skupiny v sociální či environmentální oblasti apod.? Čím je to způsobeno/ovlivněno?

Jednatelkou sociální firmy byly vyzdviženy ukazatele, jež svým způsobem zhodnocují (nepřímá evaluace) Pracovní Sobotu s. r. o. – firma je životaschopná, stabilní a její činnost není definována červenými čísly. „*Já jsem omezená tím, že jsem ráda, že ta firma jako žije a je životaschopná, a nemám čas na to dělat evaluaci, ráda bych ji dělala, ale nemám na to prostor.*“ (Rozhovor 1, řádky 91-92) Také bylo zdůrazněno, že evaluace je z pohledu jednatelky představitelná, pokud by jejím zhotovitelem byl vysokoškolský student, jelikož bylo řečeno, že evaluace či metodologický průzkum jsou procesy časově náročné a složité, pro které nemá subjekt dostatek prostoru. Přestože organizace nedělá evaluace a výzkumy, protože jsou pro organizaci časově náročné, z rozhovoru se ukázalo, že jednatelka organizace provádí neformální evaluaci v rámci každodenní spolupráce se zaměstnanci a klienty podniku. Z pohledu jednatelky je tato neformální evaluace či průzkum Pracovní Soboty s. r. o. založen na blízkém vztahu se zaměstnanci, komunikaci

se zaměstnanci či zákazníky a jednatele je poskytována dostatečná zpětná vazba od zaměstnanců či zákazníků (Rozhovor 1, řádky 98-100) „*Já se těch lidí zeptám, chodím s nimi na zakázky, vím, jak se jim žije, jaký mají potíže, ale nemám to nikde zapsané, vyhodnocený ...*“,“ jednatelka připouští, že se jedná o analýzy, které nejsou kategorizované, a neexistují případná vyhodnocení rizik či přínosů či jinak podložená (zapsaná) data. (Rozhovor 1, řádky 100-102)

Podle statutára neexistuje závazná metodika, která by zkoumala či zhodnocovala sociální firmy obecně. Jelikož není evaluace či výzkum povinný (např. legislativou), není ani důvod pro Pracovní Sobotu s. r. o. podobné analýzy provést. (Rozhovor 2, řádek 49) „*To, že máme málo zaměstnanců a víc práce, než stíháme, je pro nás dostatečný průzkum.*“ (Rozhovor 2, řádek 54) Pracovní Sobota s. r. o. nerealizuje evaluaci také proto, že dle údajů, jako je počet nabídek (pokud poptávka převyšuje nabídku), zisk firmy (obrat firmy se pohybuje v černých číslech), a faktu, že subjekt roste a zároveň nerostou vnitřní rizika firmy, je podle statutára patrné, že se organizaci daří. (Rozhovor 2, řádky 59-65) Podle výše uvedeného je možné konstatovat, že kromě neformální evaluace (týkající se zaměstnanců a zákazníků) si vedení organizace dělá i vnitřní evaluaci, kdy sleduje pro organizaci důležité ukazatele, které vypovídají o tom, zda se organizaci daří ekonomicky. „*... pro nás je toto kritérium naplněný tím, že poptávka převyšuje nabídku.*“ (Rozhovor 2, řádky 59-60).

Nezhotovení příslušných evaluačních analýz a neprovedení výzkumů (formální evaluace či metodologicky obhajitelný výzkum) je způsobeno především jejich časovou náročností. Pracovní Sobota s. r. o. nemá dostatečné časové zdroje, které jsou zapotřebí pro vyhotovení formálních evaluačních analýz apod.. Nelze tedy vybrat jeden z mechanismů, který tuto skutečnost způsobuje, naopak je možné poukázat na fakt, že sociální subjekt není ovlivněn např. společností a jejím kulturním očekáváním, tzn. tím, co společnost vnímá pod pojmem sociální podnikání a podnik. Nátlakový mechanismus v podobě kulturního očekávání by jistě mohl ovlivnit subjekt a jeho vnímání potřeby evaluačních analýz či výzkumů.

### 7.3.3 Kategorie nezavedení inovací

Dalším nenaplněným indikátorem vzešlým z analýzy dokumentů je kritérium *nezavedení inovací*.

- 1) Proč sociální podnik není inovativní ve smyslu zlepšení sociálního a/nebo environmentálního dopadu?

Je tato skutečnost něčím ovlivněna?

Během rozhovorů byl jednatelkou organizace předložen konkrétní příklad, který lze podle ní považovat za inovaci.<sup>44</sup> Zároveň se jedná o příklad dokládající, že podnět k inovaci vzešel od zaměstnanců, což je vedením firmy vnímáno jako velké pozitivum, navíc se jedná o inovaci, která je uplatnitelná i mimo Pracovní Sobotu s. r. o.. (Rozhovor 1, řádky 119-122) „*Úklidové firmy sesbírají spoustu plechovek<sup>45</sup>, kluci to vymysleli sami, což je výborná věc, že to ani nešlo ode mě nebo od předáka tý party....*“ (Rozhovor 1, řádky 119-121) Zaměstnanci firmy svým nápadem přispěli k tomu, že nyní firma třídí během svých úklidových prací i jiné než standardní obalové materiály. Statutár podniku naopak poukázal na fakt, že Pracovní Sobota s. r. o. je inovativní ve smyslu toho, že nepoužívá neziskové nástroje jako například dobrovolníky a chová se jako „normální byznys“. „... *že jsme sociální firma a přitom nepoužíváme k tomu neziskový nástroj, že jsme normální byznys, který zaměstnává lidi, který jsou znevýhodněný a tenhle ten model Pracovní Soboty je pro mě sociální inovace, protože jiný sociální podnikatelé podnikají třeba víc tím způsobem, že zapojují dobrovolníky a louděj slevy.*“ (Rozhovor 2, řádky 70-73) Inovativní je také podle statutára skutečnost, že klienti Pracovní Soboty s. r. o. - znevýhodnění zaměstnanci - mají do budoucna možnost získat zaměstnání mimo Pracovní Sobotu s. r. o., tzn. sociální byznys. Zaměstnanci mají potencionální možnost získat společensky výhodnější zaměstnání. (Rozhovor 2, řádky 70-76) Podle statutára lze tuto skutečnost považovat za sociální inovaci, jelikož zaměstnanci sociálního podniku tím, že získali pracovní zkušenosti a dovednosti v rámci Pracovní Soboty s. r. o., mohou v

---

<sup>44</sup> Již v samotné analýze dokumentů byla tato skutečnost chápána jako přijímání zpětné vazby od zaměstnanců směřující k vedení firmy. (viz kritérium sociálního prospěchu, doplňkový indikátor 1b2 – získávání zpětné vazby od zaměstnanců).

<sup>45</sup> Třídění odpadu během úklidových prací, konkrétně třídění hliníkových obalů – plechovek.

budoucnu lépe obstát na trhu práce.

Na základě uvedených argumentů se domníváme, že Pracovní Sobota s. r. o. kritérium inovativnosti naplňuje.

#### *7.3.4 Kategorie nezavedení mechanismů/nástrojů napomáhajících k formalizaci či standardizaci organizačních procesů sociálního podniku*

Další kategorie, která vzešla z analýzy dokumentů jako nenaplněná, je kategorie, kterou jsme označili jako: *nezavedení mechanismů/nástrojů napomáhajících k formalizaci či standardizaci organizačních procesů sociálního podniku*

- 1) Proč nemá sociální podnik vypracovaný etický kodex, zohledňující všechny tři pilíře udržitelného rozvoje? Co to způsobilo/ovlivnilo?
- 2) Proč nemá sociální podnik zpracovaný podnikatelský plán pro případ platební neschopnosti? Co to způsobilo/ovlivnilo?
- 3) Proč nebyl proveden audit? Co to způsobilo/ovlivnilo?
- 4) Proč sociální podnik nezveřejňuje informace o distribuci a využití případného zisku (např. na svých webových stránkách)? Co to způsobilo/ovlivnilo?

Etický kodex se z pohledu jednatelky jeví jako nepotřebný, jelikož jsou jiné priority, které jsou pro firmu mnohem zásadnější. Navíc fungující sociální podnik nemusí mít vypracovaný etický kodex. (Rozhovor 1, řádky 175-180) Vedení Pracovní Soboty s. r. o. by rádo naplňovalo tzv. „dobrý model firmy“, který byl jednatelkou definován jako organizace s dlouholetými zaměstnanci, kterým je věnována dostatečná péče a zaměstnanci, kteří budou schopni se v budoucnu posunout mimo sociální podnik. Toto jsou priority Pracovní Soboty s. r. o., které jsou z pohledu jednatelky vnímány jako nezbytné, a etický kodex poté není chápán jako potřebný k fungování sociálního podniku: „*Já ho zatím k životu ve firmě nepotřebuju....*“ (Rozhovor 1, řádky 176-177)

Podle statutára Pracovní Soboty s. r. o. je etickým kodexem jednatelka firmy. „*Etický kodex v tuhle chvíli není formalizovaněj, protože statutárem je Jitka Stočesová a to je ztělesněný etický kodex.*“ (Rozhovor 2, řádky 91-92) Je patrné, že jednatelka firmy má stanovená neformální etická kritéria, která uplatňuje při vedení firmy. Statutár Pracovní



Soboty s. r. o. tuto skutečnost argumentoval jednoznačným nasazením ve vztahu k zaměstnancům a jejím zasazením o zaměstnance, což je důvod, proč byl z jeho pohledu etický kodex označen za nesmysl, jakožto i další z formalizovaných dokumentů - podnikatelský plán. (Rozhovor 2, řádky 92-94) Je možné konstatovat, že sociální podnik je etickým kodexem řízen, ale tento etický kodex není formalizovaný, neboť formalizace etického kodexu není z pohledu vedení podniku vnímána jako potřebná.

Pro srovnání s názorem statutára: jednatelkou firmy byl podnikatelský plán označen za dokument, který by byl případným řešením pro krize jako nedostatek zakázek, onemocnění zaměstnanců či nedostatek příjmů. Jednatelka potvrdila, že podnikatelský plán řešící případnou platební neschopnost nebyl firmou vypracován. Zároveň však poukazovala na skutečnost, že podnikatelský plán je nahrazen úsilím a tvrdou prací zaměstnanců. „... *radši napřáhnu všechny síly, abychom nebyli v platební neschopnosti než, abych tvořila plán, co budeme dělat, když nebudeme mít peníze.*“ (Rozhovor 1, řádky 208-209) Úsilí a tvrdá práce zaměstnanců mají předejít případným krizím, a tudíž neformálně nahradit podnikatelský plán. (Rozhovor 1, řádky 208-216) „*Asi by bylo dobrý něco takovýho mít, může se stát cokoliv ... ale nemáme ho.*“ (Rozhovor 1, řádky 214-216) Důvodem neexistence je primárně nedostatek času ze strany jednatelky podobný dokument zpracovat. Podle vedení podniku není podnikatelský plán pro případ platební neschopnosti vnímán jako něco aktuálního/nezbytného, co je nutné vypracovat, jelikož současný počet zakázek Pracovní Soboty s. r. o. je dostatečně vysoký.

Dále jsme byli seznámeni se skutečností, že audit byl v rámci subjektu Pracovní Sobota s. r. o. proveden, jednalo se o období po ukončení evropského projektu,<sup>46</sup> kdy se subjekt měnil na sociální firmu. (Rozhovor 3, řádky 35-36)

Další z mechanismů, který přispívá k formalizaci sociálního podniku, ten, zdali subjekt zveřejňuje informace o distribuci a využití případného zisku na svých webových stránkách. Důvodem nezveřejňování tohoto typu informací na webových stránkách je podle jednatelky Pracovní Soboty s. r. o. hlavně časová vyčerpání vedení a obecně časová

---

<sup>46</sup> OP Lidské zdroje a zaměstnanost (2007-2013); Projekt: Pracovní Sobota – rozjezd a stabilizace trvale udržitelné sociální firmy (1. 4. 2010 – 31. 3. 2012). <http://www.risy.cz/cs/vyhledavace/projekty-eu/detail?Id=63223> [cit. 13. května, 2016].

náročnost této činnosti. Jednatelka však poukázala na skutečnost, že s přejmenováním firmy (leden 2016) se budou aktualizovat i webové stránky, kdy se s tímto typem zveřejňování počítá, současné webové stránky se jí tak jeví jako neaktuální, a to nejen v ohledu nezveřejňování výše uvedených skutečností, ale i informací týkajících se odkazů na současné zákazníky Pracovní Soboty s. r. o. – reference se co do počtu značně rozšířily. (Rozhovor 1, řádky 219-228)

Statutár subjektu podotkl, že uveřejňování informací o distribuci a využití případného zisku zajisté přispívá k větší transparentnosti daných subjektů, zároveň však zdůraznil, že existují webové stránky typu justice.cz, kde je možné dané informace dohledat (např. účetní závěrku) apod.; tato forma zveřejňování se mu jeví jako dostatečná. (Rozhovor 2, řádky 83-87) Statutár Pracovní Soboty s. r. o. konstatoval: „... *naše uzávěrka je na seznamu listin jako dohledatelná na justici, to mě poměrně stačí, navíc jsme samozřejmě odpůrci jakýkoliv papírů.*“ (Rozhovor 2, řádky 86-87)

Shrneme-li nenaplněné body výše uvedeného posledního kritéria, je možné říci, že Pracovní Sobota s. r. o. nemá vypracovaný etický kodex, podnikatelský plán pro případ platební neschopnosti a nezveřejňuje informace o distribuci a využití svého zisku na svých webových stránkách. Všechny tyto formalizované dokumenty nebyly vypracované z důvodu rozhodnutí vedení podniku, podle jednatelky či statutára jsou dané dokumenty vnímány především jako nedůležité, časově náročné a k životu firmy nepotřebné. Opět je zde patrný především vliv profesionálů jejich rozhodnutí, která souvisí s představou, jak má Pracovní Sobota s. r. o. fungovat – nezavedení mechanismů/nástrojů napomáhajících k formalizaci či standardizaci organizačních procesů sociálního podniku. Troufáme si ale tvrdit, že kromě normativního mechanismu ovlivňujícího tuto skutečnost, zde hraje i roli mimetický mechanismus – napodobování organizací, ziskových organizací. Statutár Pracovní Soboty uvedl: „*Je to způsobeno tím, že normální byznysy tohleto nedělají a že normální byznys téhle velikosti obvykle písemný směrnice o tom, co dělat v případě platební neschopnosti taky nemají...*“ (Rozhovor 2, řádky 83-84) „*Čím méně směrnic budeme mít, tím spokojenější budeme.*“ (Rozhovor 2, řádek 89) Je možné konstatovat, že zde opět chybí normativní tlak ze strany společnosti, který by ovlivnil, aby se subjekt choval jako sociální podnik.

Zohledníme-li výsledky analýzy dokumentů a rozhovorů, je nezbytné závěrem dodat, že pomyslná rovnice, stanovující, že Pracovní Sobota s. r. o. je sociální podnik se rozšíří o další naplněné indikátory:

**povinné indikátory (10) + nepovinné (4) + doplňkové (8) = 22 bodů<sup>47</sup>**

Tato rovnice byla rozšířena o nepovinný indikátor *inovativní přístupy a řešení* a také doplňkový indikátor *provedení auditu účetnictví sociálního podniku*. Tyto indikátory byly po analýze rozhovorů označeny jako naplněné.

## 8 ZÁVĚR

Cílem této diplomové práce bylo analyzovat prostřednictvím případové studie vybraný sociální podnik. Zjistit pomocí analýzy dokumentů, zdali subjekt naplňuje/nenaplňuje principy sociálního podniku definované podle Tematické sítě TESSEA. Následně pomocí rozhovorů s reprezentanty organizace jsme zkoumali jejich zkušenosti, jež by objasnily, jaké institucionální faktory a jakým způsobem mohly ovlivnit nenaplnění indikátorů sociálního podniku podle TESSEA u vybraného subjektu. Kombinace analýzy dokumentů a rozhovorů se ukázala jako velice prospěšná, jelikož pomocí analýzy dokumentů byl získán přehled indikátorů, které ne/byly naplněny sociálním podnikem a následně pomocí rozhovorů bylo možno doplnit data, která v dokumentech nebyla, ověřit si platnost informací získaných z dokumentů, ale také byly získány informace od zástupců organizace, proč tyto indikátory nebyly naplněny.

V této diplomové práci byl předmětem zkoumání subjekt Pracovní Sobota s. r. o. Od samého počátku se tento subjekt hlásí k sociálnímu podnikání, deklaruje se jako sociální podnik, což je dohledatelné v zakládacím dokumentu společnosti: „Společnost se věnuje sociálnímu podnikání, jehož základním principem je vyvážení prospěchu ekonomického, sociálního a environmentálního.“ (Notářský zápis, 2009) Rok 2010 se stává z pohledu Pracovní Soboty s. r. o. důležitým, jelikož dochází k realizaci projektu Pracovní Sobota – rozjezd a stabilizace trvale udržitelné sociální firmy, projektu, jež byl

---

<sup>47</sup> Analýza Pracovní Soboty s. r. o. podle TESSEA (data vzešlá z analýzy dokumentů): povinné indikátory (10) + nepovinné (3) + doplňkové (7) = 20 bodů (viz kapitola 7.2.5)

financován z Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost Evropským sociálním fondem a státním rozpočtem ČR; tzn. podnik se uchází o finance, které jsou určeny sociálním podnikům. Jak je uvedeno v Manuálu Pracovní Soboty „projekt je zaměřen na cílené promítání principů a standardů sociální firmy do podnikání.“ (Manuál, 2012: 16)

Sociální podnik Pracovní Sobota s. r. o. vznikl v roce 2009 z iniciativy pana Milana Soboty, jehož jméno podnik nesl až do ledna 2016. Subjekt byl založen dvěma fyzickými osobami a jednou právnickou osobou. Se vznikem podniku je od samého počátku spjata nezisková organizace Ledovec, z. s. . V současné době nese subjekt název Garden Gang<sup>48</sup> s. r. o. a vlastníky<sup>49</sup> jsou dvě fyzické osoby (jedna z nich je i jednatelkou společnosti) a nezisková organizace Ledovec z. s. . (Notářský zápis, 2016). Sídlo podniku se nachází v Plzni.

Pracovní Sobota s. r. o. poskytuje zahradnické a úklidové práce v Plzni a blízkém okolí. Motem firmy je „Děláme svět hezčí. Tím, co děláme, i tím, jak to děláme.“ Firma již od svého založení zaměstnává pracovníky se zdravotním postižením (s mentálním handicapem nebo duševním onemocněním). (www.pracovnisobota.cz [cit. 25. května, 2016]) V současné době je tak firma tvořena 3 vlastníky a 27<sup>50</sup> zaměstnanci, všech 27 zaměstnanců má určitý zdravotní handicap.

Pracovní Sobota s. r. o. se hlásí k sociálnímu podnikání nejen ve svých zakládacích dokumentech, ale i prostřednictvím svých webových stránek. Tato skutečnost (podnik se hlásí k sociálnímu podnikání) byla také podpořena realizací již výše uvedeného projektu či registrací v databázi sociálních podniků TESSEA apod.

Na základě výzkumu bylo zjištěno, že subjekt Pracovní Sobota s. r. o. lze označit za sociální podnik, protože splnil všechna povinná kritéria a dostatečný počet nepovinných a doplňkových kritérií, která jsou stanovena k tomu, aby podnik byl označen za sociální.<sup>51</sup> Pro lepší přehled naplněných indikátorů slouží Tabulka 3, ze které je patrné,

---

<sup>48</sup> V práci je subjekt označován jako Pracovní Sobota s. r. o., jelikož k jeho přejmenování došlo v lednu 2016, kdy byl již výzkum započat.

<sup>49</sup> Podíl jednoho z vlastníků činí 44%, druhého 45% a podíl neziskové organizace je 11%. (Notářský zápis, 2016)

<sup>50</sup> Toto číslo je aktuální k 25. květnu, 2016

<sup>51</sup> Metodika vypracovaná pro Novou ekonomiku, o. p. s., v rámci projektu Tematické sítě pro rozvoj sociální ekonomiky – Návrh rozpoznávacích indikátorů pro sociální podniky obecně. Metodika stanovuje

že sociální podnik Pracovní Sobota s. r. o. naplnil všech 10 povinných indikátorů, 8 doplňkových indikátorů a 4 nepovinné indikátory.

**Tabulka 3: Naplněné indikátory sociálního podniku Pracovní Sobota s. r. o.**

PRINCIPY SOCIÁLNÍHO PODNIKU OBEČNÁ DEFINICE	SOCIÁLNÍ PROSPĚCH	EKONOMICKÝ PROSPĚCH	ENVIRONMENTÁLNÍ A MÍSTNÍ PROSPĚCH
<p><u>0a1) Veřejně prospěšný cíl formulován v základních dokumentech</u></p> <p><i>0a2) Veřejná deklarace obecně prospěšného cíle</i></p> <p><u>0b1) Veřejně prospěšný cíl naplňován prostřednictvím konkrétních aktivit</u></p>	<p><u>1a1) Provozování aktivity prospívající společnosti či specifické skupině (znevýhodněných) lidí</u></p> <p><i>1a3) Diversity management – stanovené postupy zohledňující specifické potřeby cílových skupin</i></p> <p><u>1b1) Účast zaměstnanců a členů na směřování podniku</u></p> <p><i>1b2) Systematické získávání zpětné vazby od zaměstnanců</i></p> <p><i>1c1) Založení z iniciativy občanů</i></p> <p><i>1c2) Zveřejněný popis vzniku SP</i></p> <p><i>1d1) Inovativní přístupy a řešení</i></p>	<p><u>2a1) Případný zisk používán přednostně pro rozvoj sociálního podniku a/nebo pro naplnění veřejně prospěšných cílů</u></p> <p><u>2b1) Nezávislost (autonomie) v manažerském rozhodování a řízení na externích zakladatelích nebo zřizovatelích</u></p> <p><i>2b2) Existence průhledné organizační struktury v rámci sociálního podniku</i></p> <p><u>2c1) Alespoň minimální podíl tržeb z prodeje výrobků a služeb na celkových výnosech</u></p> <p><i>2d2) Externí audit účetnictví sociálního podniku</i></p> <p><u>2f1) Vykonávání soustavné ekonomické aktivity</u></p> <p><i>2g1) Trend směrem k placené práci</i></p>	<p><u>3a1) Přednostní uspokojování potřeb místní komunity a místní poptávky</u></p> <p><i>3a2) Zohlednění lokálních potřeb a orientace na lokální výrobu a spotřebu ve strategických dokumentech a cílech sociálního podniku</i></p> <p><u>3c1) Zohledňování environmentálních aspektů výroby i spotřeby</u></p> <p><i>3e1) Podporování smyslu pro sociální a environmentální zodpovědnost na místní úrovni</i></p> <p><i>3e3) Spolupráce s místními zájmovými skupinami a/nebo veřejnou správou apod.</i></p>

*Zdroj: autorka*

Tato naplněná kritéria vycházejí z analýzy dokumentů, jež následně osvětlila, které z indikátorů sociálního podniku podle TESSEA podnikem Pracovní Sobota s. r. o. naplněny nejsou.

Nyní k nenaplněným indikátorům podrobněji. V kontextu indikátoru obecné definice sociálního podniku podle TESSEA podnik Pracovní Sobota s. r. o. podle analýzy dokumentů nesplňuje tři doplňková kritéria, konkrétně (0a3) možnost zapojení

---

počet bodů nutných, aby mohl být podnik označen za sociální: 10 povinných indikátorů + min. 3 nepovinné + min. 6 doplňkových = min. 19 bodů (Fraňková, 2011)

stakeholders do procesu formalizace veřejně prospěšného cíle, (0b2) hodnocení (metodologicky obhajitelné) dokládající pozitivní dopad činnosti sociálního podniku na cílové skupiny v oblasti sociální či environmentální a (0b3) neexistence vyjádření/dokladu (metodologicky obhajitelné) či jakékoliv zpětné vazby o veřejné prospěšnosti ze strany klientů, zákazníků, orgánů státní správy apod.

V rámci indikátoru sociálního prospěchu vzešly jako nenaplněné 2 doplňkové indikátory, (1a2) podnik neprovedl průzkum (metodologicko-obhajitelný) potřeb cílové skupiny, (1b3) sociální podnik neprovedl kvalitativní výzkum stanovující míru participace zaměstnanců na rozhodování v rámci podniku. Taktéž nebyly podle analýzy dokumentů naplněny 3 nepovinné indikátory v rámci sociálního principu, jednalo se o indikátory (1d1) podnik nezavedl inovativní přístup, který by přispěl k pozitivnímu sociálnímu/environmentálnímu dopadu sociálního podniku, a (1d2), (1d3) podnik nemá zpracovaný dlouhodobý plán interního vzdělávání zaměstnanců a 1/5 zaměstnanců neabsolvovala kurzy, školení apod., které by vedly k inovacím v rámci sociálního podniku.

Další z kritérií, tentokrát principu ekonomického prospěchu, která vzešla z analýzy dokumentů jako nenaplněná, byla 4 doplňková kritéria, (2a2) - podnik nezveřejňuje informace o distribuci či využití případného zisku na svých webových stránkách apod., (2c2) podnik nemá vypracovaný etický kodex zohledňující všechny tři pilíře udržitelného rozvoje, (2d2) podnik neprošel externím auditem účetnictví, (2f1) podnik neprovedl průzkum (metodicko-obhajitelný), dokládající spokojenost zákazníků s nabízenými službami Pracovní Soboty s. r. o. V kontextu ekonomického prospěchu nebyl naplněn jeden nepovinný indikátor (2d2) vypracování podnikatelského plánu zohledňujícího případná ekonomická rizika.

Poslední z principů sociálního podniku podle TESSEA, který byl zohledňován v rámci analýzy dokumentů, princip environmentálního a místního prospěchu, odhalil, že sociální podnik nenaplnuje 5 doplňkových indikátorů - (3a3) subjekt není držitelem certifikace, která by zaručovala původ jeho služeb či výrobků, (3c2) organizace není nositelem environmentální certifikace, zaručující, že vykonává ekologicky šetrnou službu, (3c3) organizace nedoložila dostatečný počet účetních dokladů (min. 20) dokládajících

nákup ekologicky šetrných výrobků či služeb, (3d2) podnik není schopen doložit min. tři konkrétní zapojení stakeholderů do aktivit sociálního podniku, (3e2) podnik nezapojuje do své činnosti dobrovolníky. A jedno nepovinné kritérium, které vzešlo z analýzy dokumentů (3d1) firma nemá vypracovanou mapu stakeholders a jejich případné zapojení do činnosti sociálního podniku.

Na základě provedených rozhovorů s představiteli Pracovní Soboty s. r. o., byla doplněna data, která nebyla získána z analýzy dokumentů. Poté bylo možné konstatovat, že dvě kritéria, dříve označená jako nenaplněná, ve skutečnosti podnikem naplněná byla. Jednalo se o kritérium (1d1) inovativní přístupy, jež je součástí principu sociálního prospěchu, a kritérium (2d2) provedení externího auditu účetnictví sociálního podniku, jež je součástí kategorie ekonomického principu sociálního podniku (tato dvě kritéria jsou již zohledněna v Tab. 3). Rozhovory s představiteli podniku také přispěly k potvrzení informací, že ostatní kritéria vzešlá z analýzy dokumentů jako nenaplněná, nejsou<sup>52</sup> podnikem Pracovní Sobota s. r. o. v tuto chvíli naplňována.

Nenaplněná kritéria byla rozdělena do čtyř kategorií. Tyto kategorie byly obsahovou analýzou témat nenaplněných indikátorů. První kategorií je *participace důležitých aktérů a dobrovolníků na chodu podniku*. Z analýzy dokumentů vzešlo, že sociální podnik neumožňuje svým stakeholders participovat na chodu podniku a taktéž nezapojuje do svého chodu dobrovolníky. Druhá kategorie je označena jako *vyhotovení evaluační analýzy a provedení výzkumů*. Z analýzy dokumentů nebylo patrné, že by podnik vyhotovil či provedl analýzu či výzkum v kontextu samotného podniku (např. výzkum mapující míru participace zaměstnanců na chodu podniku nebo neprovedl průzkum spokojenosti zákazníka s nabízenými službami apod.). Třetí kategorií je *nezavedení inovací*. Na základě analýzy dokumentů bylo stanoveno, že podnikem nebyl zaveden ani jeden přístup, který by zvyšoval pozitivní sociální a/nebo environmentální dopad sociálního podniku. Toto kritérium se však ukázalo během rozhovorů jako naplněné (viz výše). Čtvrtou kategorií je *nezavedení mechanismů/nástrojů napomáhajících k formalizaci či standardizaci organizačních procesů sociálního podniku*,

---

<sup>52</sup> Výzkum byl veden od října 2015 – května 2016.

jelikož z analýzy dokumentů vyplynulo, že podnik nemá vypracovaný etický kodex, neexistuje vypracovaný podnikatelský plán, který by zohledňoval krizový plán pro případ platební neschopnosti apod.

Nenaplněné indikátory byly předmětem další analýzy, tentokrát vzešlé z rozhovorů s reprezentanty podniku. Předmětem rozhovorů bylo zjistit, proč jsou tato kritéria dle zástupců Pracovní Soboty s. r. o. nenaplněná. Vycházím zde především z díla P. J. DiMaggia a W. W. Powella, kteří se shodují, že každá organizace vytváří navenek určité rozpoznatelné území svého institucionálního života, toto území je definováno zákazníky, dodavateli, regulatorními agenturami apod. (DiMaggio, Powell, 1983: 148) Institucionální teorie poté objasňuje, jaké faktory působí na institucionální prostředí organizací a jakým způsobem tyto faktory ovlivňují dané subjekty. (Powell, 2007: 2-3) Jedním ze způsobů, jak se vyrovnat s institucionálním prostředím, ve kterém subjekt působí, je pomocí procesu, který je označován jako isomorfismus. A. Hawley tento jev vysvětluje jako proces, který nutí jeden ze subjektů v populaci podobat se subjektům dalším, kteří sdílejí totožný soubor environmentálních podmínek. (Hawley citován in DiMaggio, Powell, 1983: 149-150)

Detailněji se věnujeme institucionálním tlakům, prostřednictvím kterých se změna v podobně institucionálního isomorfismu projevuje. Každý z těchto tlaků ovlivňuje subjekt jiným způsobem. Jedná se o nátlakový mechanismus, který pramení z politického vlivu či problému legitimacy subjektu. Mimetický mechanismus pramení z pocitu nejistoty, jež vyústí v napodobování jiného – úspěšného subjektu. Normativní mechanismus, jenž se odvíjí převážně od profesionálů daného subjektu a jejich metod práce. (DiMaggio, Powell, 1983: 150)

V následující části budou prezentovány faktory, které se ukázaly z rozhovorů se zástupci organizace Pracovní Soboty s. r. o. jako ty, jež ovlivňují vybraný subjekt.

Nenaplnění kritérií jako zapojení dobrovolníků do chodu podniku, vypracování etického kodexu sociálního podniku, vypracování podnikatelského plánu zohledňujícího potenciální ekonomická rizika a provedení evaluací či výzkumů jsou do jisté míry způsobeny rozhodnutím, které činí vedení podniku. Chod podniku tak kopíruje představy (o fungování subjektu) a hodnoty svého vedení. Je zde možné pozorovat vliv



normativního mechanismu, jež je právě spojován s vlivem profesionálů na chod podniku. Formalizované dokumenty jako etický kodex, podnikatelský plán pro případ ekonomických rizik nebo vyhotovení evaluací jsou vedením podniku vnímány jako nepotřebné a časově náročné. O zapojení dobrovolníků do chodu podniku není ze strany vedení organizace také zájem. Z výsledků rozhovorů bylo naopak patrné, že subjekt má jiné priority než formalizovaný etický kodex, podnikatelský plán apod., Pracovní Sobota s. r. o. se hlásí k sociálnímu podnikání a sociální je chápáno zejména v souvislosti se zaměstnáváním znevýhodněných osob a jejich možným budoucím zařazením na běžný trh práce. Zaměstnanec Pracovní Soboty s. r. o. si osvojí pracovní dovednosti v rámci této firmy a v budoucnu se může ve své kariéře posunout tím, že získá zaměstnání, které je pro něj společensky výhodnější, tzn. mimo sociální firmu.

Z rozhovorů také jasně vyplynulo, že na nenaplnění určitých kritérií se podílí více faktorů. Důvodem pro nezhotovení etického kodexu, podnikatelského plánu, provedení evaluací a výzkumů je nejen jejich nepotřebnost z pohledu reprezentantů podniku, ale i nedostatek časových a finančních zdrojů k jejich vypracování. Je možné konstatovat, že reprezentanti řídící danou organizaci nepocítují dostatečný tlak ze strany společnosti (nátlakový mechanismus v podobě očekávání určitého jednání, které je řízeno hodnotami/kulturou společnosti), aby subjekt, který se hlásí k sociálnímu podnikání, tak přijal a formalizoval svá pravidla, svá budoucí plánování či zveřejňoval informace o svém hospodaření, redistribuci zisku apod.

Další z důvodů proč dle zástupců organizace určitá kritéria vzešla z rozhovorů jako nenaplněná, je naopak způsobeno legislativními pravidly – nátlakový mechanismus, jako příklad je možné uvést kritérium zapojení stakeholders na chodu podniku. Vedení podniku dodržuje platnou legislativu a z pohledu zástupců organizace není možné ovlivnit, kdo a jakým způsobem se bude podílet na chodu podniku. Vedení podniku je v tomto ohledu „omezováno“ legislativou.

K tématu dobrovolníků zástupci organizace uvádí, že subjekt nemá dostatečné finanční a časové zdroje pro zapojení těchto osob a taktéž vedení chybí dostatečné know-how, jak s dobrovolníky pracovat.

Dalším zajímavým zjištěním byla skutečnost, že některá z nenaplněných kritérií

byla statutárem označena za praktiky vhodné pro neziskovou firmu, přičemž Pracovní Sobota s. r. o., je vedením organizace vnímána jako sociální byznys. Sociální byznys má vlastnosti „normální“ firmy a nemíchá byznys s neziskovými praktikami, jako např. zapojení dobrovolníků, formalizace etického kodexu, „loudění slev“ apod. Pracovní Sobota s. r. o. tak svým způsobem napodobuje i jiné firmy, jedná se však o firmy ziskové. Z rozhovorů vyplynulo, že v řadě případů se představitelé Pracovní Soboty s. r. o. hlásí spíše k principům a hodnotám ziskové firmy, což je dalším důvodem nenaplnění určitých kritérií. Jako příklad lze uvést pohled statutára na nezapojení dobrovolníků na chodu subjektu, dobrovolník je vnímán jako „prvek“, který nemá být součástí sociálního byznysu jakým je Pracovní Sobota s. r. o. Dobrovolník má být podle vedení podniku součástí neziskové firmy, Pracovní Sobota s. r. o. je však sociálním byznysem. Dále bylo také uvedeno, že evaluace či výzkumy v rámci podniku nejsou praktiky, které jsou součástí „normálního byznysu“. V tomto ohledu se jedná o mimetický mechanismus, napodobování principů, které jsou kompatibilní s principy ziskových firem.

Vzniká zde tak určitý rozpor, ačkoliv subjekt Pracovní Sobota s. r. o. splnil kritéria sociálního podniku podle TESSEA, v některých ohledech zástupci firmy preferují jednání a hodnoty ziskové firmy. Jedná se především o témata spojená s řízením organizace. Tato skutečnost má za následek, že určité indikátory sociálního podniku Pracovní Sobotou s. r. o. nejsou nenaplněny, jde o nezapojování dobrovolníků do chodu podniku, vyhotovení evaluací, provedení výzkumů v rámci subjektu, vypracování etického kodexu či vypracování podnikatelského plánu zohledňujícího případná ekonomická rizika. Naopak sociální témata jsou propojena s cílem organizace a jejím posláním, jde o zaměstnávání znevýhodněných osob.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY A ZDROJŮ

### Literatura

Anheir, Helmut K., 2005. *Nonprofit organizations: Theory, management, policy*. London, New York: Routledge.

Defourny, Jacques. 2001. „From Third Sector to Social Enterprise“. In C. Borzaga, C., J. Defourny (eds.). *The Emergence of Social Enterprise*. London and New York, Routledge, 1-18, s. 1-28.

Defourny, Jacques. *Sociální podniky v rozšířené Evropě. Koncept a skutečnosti*. [online] Přednáška na konferenci v Krakově v říjnu 2004. [online]. [cit. 25. července 2014]. Dostupné z: <[http://www.scmvd.cz/images/vdi/Socialni\\_podniky\\_J-Defourny\\_EMES\\_2005.pdf](http://www.scmvd.cz/images/vdi/Socialni_podniky_J-Defourny_EMES_2005.pdf)>.

Defourny, Jacques, Marthe Nyssens. 2010. „Social enterprise in Europe: At the crossroads of market, public policies and third sector“. [online] *Policy and Society* 29: 231-242. [cit. 1. července 2013]. Dostupné z: <<http://socialbiz.eu/wp-content/uploads/2013/03/Defourney-Nyssens-2010-141211.pdf>>.

Defourny, Jacques, Marthe Nyssens. 2012. „The EMES Approach of Social Enterprise in a comparative perspective“. [online] *Working Papers* 12/03. Belgium: EMES European Research Network. [cit. 26. prosince 2013]. Dostupné z: <[http://www.emes.net/uploads/media/EMES-WP-12-03\\_Defourny-Nyssens.pdf](http://www.emes.net/uploads/media/EMES-WP-12-03_Defourny-Nyssens.pdf)>.

Defourny, Jacques. 2013. „The EMES “ideal-type” social enterprise as a compass“. *4th EMES International Research Conference on Social Enterprise*. July 1-4, 2013. University of Liège,

DiMaggio, Paul J., Walter W. Powell. 1983. „The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields“. *American Sociological Review, Volume 48, Issue 2*: s. 147-160.

Dohnalová, Marie. 2012a. „Sociální ekonomika a sociální podnikání v České republice“. In Marie Dohnalová et al. *Sociální ekonomika, sociální podnikání. Podnikání pro každého*. Praha: Wolters Kluwer ČR.

Dohnalová, Marie. 2012b. „Třetí sektor“. In Marie Dohnalová et al. *Sociální ekonomika, sociální podnikání. Podnikání pro každého*. Praha: Wolters Kluwer ČR.

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

Kerlin, Janelle A. 2006a. “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, 1(3)

Meyer, John W., Brian Rowan. 1977. „Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony.“ *American Journal of Sociology, Volume 83, Issue 2*: s. 340-363. Published by: The University of Chicago Press

Ministerstvo práce a sociálních věcí. 2013. *Výzva pro předkládání grantových projektů OP LZZ „Sociální ekonomika“* [online]. Praha: Ministerstvo práce a sociálních věcí [cit. 26. prosince, 2013]. Dostupné z: <<http://www.esfcr.cz/file/7884/>>.

Miovský, Michal, 2009. *Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu*. Praha: Grada. s. 98-103.

Monzon, Josée Luis, Rafael Chaves. 2008. „THE EUROPEAN SOCIAL ECONOMY: CONCEPT AND DIMENSIONS OF THE THIRD SECTOR“ [online]. *Annals of Public and Cooperative Economics* 79: 3/4: 549-577. [cit. 1. července 2013]. Dostupné z: <<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1467-8292.2008.00370.x/pdf>>.

Monzon, Josée Luis, Rafael Chaves. 2012. *The social economy in the European Union*. Brussel: European Social and Economic Committee. [online] [cit. 1. července 2013]. Dostupné z: <<http://www.eesc.europa.eu/resources/docs/qe-30-12-790-en-c.pdf>>.

Powell, Walter W. 2007. „The New Institutionalism“. In *The International Encyclopaedia of Organization Studies*. Sage Publishers.

Pracovní Sobota. 2012. *Manuál Pracovní Soboty*. Plzeň: Ledovec, o. s.

Skovajsa, Marek. 2010. „Občanská společnost a demokratický stát“. In Marek Skovajsa et al. *Občanský sektor: organizovaná občanská společnost*. Praha: Portál.

Studie *Promoting the Role of Social Enterprises in CEE and the CIS*. [online] květen, 2006. UNDP-BRC, EMES. [cit. 1. července 2013]. Dostupné z: <[http://sesp.org.ua/web/sesp/sesp-N.nsf/da9433496b1d6f5bc2256d670032fc69/e40a79e42f3f7ce7c225791100508536/\\$FILE/Social%20Enterprise%20Study\\_Final%20\\_%20April%202006\\_pdf.pdf](http://sesp.org.ua/web/sesp/sesp-N.nsf/da9433496b1d6f5bc2256d670032fc69/e40a79e42f3f7ce7c225791100508536/$FILE/Social%20Enterprise%20Study_Final%20_%20April%202006_pdf.pdf)>.

Šloufová, Romana. 2011. „Sociální ekonomika v zahraničí“. In Marie Dohnalová, Ladislav Průša (eds.). *Sociální ekonomika*. Praha: Wolters Kluwer ČR, s. 22-40.

Švaříček, Roman, Klára Šed'ová, a kol. 2007. *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. Praha: Portál.

Yin, Robert K. 2009. *Case Study Research: Design and Methods*. 4<sup>th</sup> ed. Thousand Oaks, CA: Sage.

### Analyzované dokumenty

Garden Gang. 2016. *Účetní závěrka Garden Gang s. r. o. ke dni 31. 5. 2015*. Plzeň

Pracovní Sobota. 2010. *Kronika Pracovní Soboty*. Plzeň. [cit. 20. března 2016]. Dostupné z: <[http://ledovec.rajce.idnes.cz/Kronika\\_Pracovni\\_Soboty/#](http://ledovec.rajce.idnes.cz/Kronika_Pracovni_Soboty/#)>.

Pracovní Sobota. 2009. *Notářský zápis: Společenská smlouva o založení společnosti s ručením omezeným*. Plzeň.

Pracovní Sobota. 2010. *Notářský zápis: Dohoda o změně společenské smlouvy společnosti s ručením omezeným*. Plzeň.

Pracovní Sobota. 2011. *Pátevní směrnice sociální firmy Pracovní Sobota s. r. o.* Plzeň: Pracovní Sobota s. r. o.

Pracovní Sobota. 2013. *Notářský zápis: Společenská smlouva o založení společnosti s ručením omezeným*. Plzeň.

Pracovní Sobota. 2015. *Čestné prohlášení*. Plzeň

Pracovní Sobota. 2016. *Notářský zápis: Rozhodnutí valné hromady*. Plzeň.

### Webové stránky

[www.cesko-socialni-podnikani.cz](http://www.cesko-socialni-podnikani.cz) [cit. 20. prosince, 2015]

[www.ciriec.ulg.ac.be](http://www.ciriec.ulg.ac.be) [cit. 1. července, 2014]

www.emes.net [cit. 26. prosince, 2014]  
www.esfcr.cz [cit. 26. prosince, 2013]  
www.jciwb.cz [cit. 20. března, 2016]  
www.justice.cz [cit. 20. března, 2016]  
www.ledovec.cz [cit. 4. března, 2016]  
www.nova-ekonomika.cz [cit. 20. srpna, 2015]  
www.pracovnisobota.cz [cit. 20. března, 2016]  
www.prateta.cz [cit. 20. března, 2016]  
www.risy.cz [cit. 15. května, 2016]  
www.socialeconomy.eu.org [cit. 1. července, 2014]

### Rozhovory

Rozhovor 1. Mgr. Jitka Stočesová, jednatelka firmy, *Pracovní Sobota s. r. o.*. Vedla Štěpánka Hrabáková 6. 5. 2016

Rozhovor 2. Anonymní respondent. *Pracovní Sobota s. r. o.* Vedla Štěpánka Hrabáková 9. 5. 2016

Rozhovor 3. Mgr. Jitka Stočesová, jednatelka firmy, *Pracovní Sobota s. r. o.* Vedla Štěpánka Hrabáková 13. 5. 2016

## **PŘÍLOHY**

**Příloha č. 1** - Oslovovací dopis pro reprezentanty sociálních podniků

**Příloha č. 2** – Výsledky analýzy (dokumentů) sociálního podniku Pracovní Sobota s. r. o. podle Metodiky vypracované pro Novou ekonomiku o. p. s. (Fraňková, 2011)



## **Příloha č. 1 - Oslovovací dopis pro reprezentanty sociálních podniků**

Vážená paní, vážený pane,

obracím se na Vás s prosbou o spolupráci na výzkumném projektu, který v současné době uskutečňuji v rámci své diplomové práce „Analýza sociálních podniků podle TESSEA“.

Jak samotný název mé diplomové práce napovídá „Analýza sociálních podniků podle TESSEA“, pokusím se ve své práci analyzovat sociální podniky působící v Plzeňském kraji. Jelikož Váš subjekt se hlásí k sociálnímu podnikání (adresář Tematické sítě TESSEA či žádal o finanční podporu prostřednictvím Výzvy č. 30 - Výzva pro předkládání grantových projektů OP LZZ „Sociální ekonomika“, která byla vyhlášena Ministerstvem práce a sociálních věcí České republiky), dovoluji si Vás tímto požádat o spolupráci na mém výzkumu.

Chtěla bych Vás požádat, zdali by bylo možné pro svůj výzkum provést rozhovor s vedoucím pracovníkem Vaší organizace a umožnit mi přístup k některým firemním dokumentům.

Před samotným souhlasem spolupracovat na výše uvedeném projektu, Vás chci ubezpečit:

- že výzkum probíhá v rámci diplomové práce, magisterského oboru Studia občanského sektoru (Katedra Studií občanské společnosti, FHS, UK)
- že budete osobně detailně seznámen/a s výše uvedeným projektem výzkumu
- že bude zachována Vaše anonymita i potenciálně identifikující údaje, týkající se Vaší organizace
- že budete moci kdykoliv a bez udání důvodů vystoupit z výše uvedeného výzkumného projektu
- že přepis rozhovoru Vám bude následně zaslán
- že kopie výsledků výzkumu Vám budou předány na vyžádání

Děkuji za zvážení Vaší účasti na výzkumném projektu „Analýza sociálních podniků podle TESSEA“ a doufám, že se mohu těšit na Vaši spolupráci.

V případě jakýkoliv dotazů, mne prosím neváhejte kontaktovat prostřednictvím e-mailu (e-mail: [stephanka@post.cz](mailto:stephanka@post.cz)) či telefonu (tel.:)

Děkuji a těším se na Vaši odpověď

S pozdravem

Bc. Štěpánka Hrabáková  
(Studentka magisterského oboru Studia občanského sektoru, FHS, UK)

**Příloha č. 2 – Výsledky analýzy (dokumentů) sociálního podniku Pracovní Sobota s. r. o.**

Obecná definice / principy sociálního podniku														
a) veřejně prospěšný cíl formulován v základacích dokumentech	0a1	ANO 1	Společnost se věnuje sociálnímu podnikání, jehož základním principem je vyvážení prospěchu ekonomického, sociálního a environmentálního.	SS o založení s.r.o. / 12. 01. 2016		0a2	ANO 1	Veřejná deklarace obecně prospěšného cíle: Kde je cíl zveřejněn? *web organizace *propagační materiály organizace (Manuál Pracovní soboty)	webový odkaz: <a href="http://www.pracovnisobota.cz">www.pracovnisobota.cz</a>		0a3	NE 0	Zapojení stakeholderů do procesu formulace veřejně prospěšného cíle	X
b) veřejně prospěšný cíl naplňován prostřednictvím konkrétních aktivit	0b1	ANO 1	Existence veřejně prospěšných aktivit: Zaměstnává nejméně 30% pracovníků se zdravotním postižením, reaguje na lokální potřebu vytváření trvalých pracovních příležitostí pro osoby se zdravotním postižením v plzeňském regionu. Využívá přednostně místní zdroje, zejména spolupracuje s místními dodavateli a neziskovými organizacemi.	Notářský zápis / 11. 03. 2010; Čestné prohlášení: 15. 09. 2015		0b2	NE 0	Provedené hodnocení dopadů činnosti SP dokládající pozitivní dopady na cílové skupiny v sociální či environmentální oblasti, přičemž výsledky hodnocení musí být zveřejněné	X		0b3	NE 0	Vyjádření/doklad o veřejné/obecné prospěšnosti od některé z dotčených skupin	X

1. Sociální prospěch												
1a) <u>Provozování aktivit prospívající společnosti či specifické skupině lidí (znevýhodněn ých) lidí</u>	1a1	ANO 1	Specifikace cílových skupin, na které jsou aktivity zaměřeny: <b>zdravotně znevýhodněné osoby</b>	Čestné prohlášení: 15. 09. 2015	1a2	NE 0	Proveden průzkum potřeb cílových skupin	X	1a3	ANO 1	Diversity management (explicitně stanovené management postupy zohledňující specifické potřeby cílových skupin)	Páteční směrnice sociální firmy Pracovní sobota s.r.o.
1b) <u>Účast zaměstnanců a členů na směřování podniku</u>	1b1	ANO 1	Pravidelné a systematické informování zaměstnanců a členů o chodu SP, výsledcích hospodaření a naplňování veřejně prospěšných cílů nad rámec závěrečné zprávy	Páteční směrnice sociální firmy Pracovní Sobota s.r.o., Kronika Pracovní soboty	1b2	ANO 1	Systematické získávání zpětné vazby ohledně fungování SP od zaměstnanců a/nebo členů	Páteční směrnice sociální firmy Pracovní Sobota s.r.o., Kronika Pracovní soboty	1b3	NE 0	Míra participace zaměstnanců/členů na rozhodování (dle subjektivních výpovědí)	X
1c) Založení z iniciativy občanů.	1c1	ANO 1	<b>Právní forma: s.r.o. – založeno: fyzická osoba (2x) + Ledovec o.s.</b>	Notářský zápis / 06. 05. 2009;	1c2	ANO 1	Zveřejněný popis vzniku SP, který dokládá iniciativu/participaci více občanů při zakládání SP (zveřejnění v některé výroční zprávě, na webu apod.)	Forma zveřejnění: Manuál Pracovní soboty (str. 15 Jak vznikla Pracovní sobota)				

1d) Inovativní přístupy a řešení.	1d1	NE 0	Zavedení alespoň 1 inovativního postupu, které vede ke zvýšení pozitivního sociálního a/nebo environmentálního dopadu SP	X	1d2	NE 0	Existence dlouhodobého plánu interního vzdělávání zaměstnanců a/nebo dalších stakeholderů	X	1d3	NE 0	Konkrétní doklady o tom, že alespoň 1/5 zaměstnanců a/nebo členů absolvovala vzdělávací kurzy, školení apod., které přispívají k inovacím	X
-----------------------------------	-----	------	--	---	-----	------	---	---	-----	------	---	---

## 2. Ekonomický prospěch

<u>2a) Případný zisk používán přednostně pro rozvoj sociálního podniku a/nebo pro naplnění veřejně prospěšných cílů.</u>	2a1	ANO 1	Alespoň 51% případného zisku reinvestováno do rozvoje sociálního podniku a/nebo naplňování deklarovaných veřejně prospěšných cílů: <b>více než 90% svého zisku reinvestuje do svého rozvoje</b>	Notářský zápis 11. 03. 2010; Účetní závěrka 2015	2a2	NE 0	Zveřejnění informací o distribuci a využití případného zisku	X
<u>2b) Nezávislost (autonomie) v manažerském rozhodování a řízení na externích zakladatelích nebo zřizovatelích.</u>	2b1	ANO 1	Nezávislost operativy (vedení SP) v rozhodování a řízení o chodu SP na externím zřizovateli či vlastníkovi: <b>Jednatel je oprávněn jednat jménem společnosti samostatně.</b>	SS o založení s.r.o. 03. 07. 2013; Páteří směrnice sociální firmy Pracovní sobota	2b2	ANO 1	Existence průhledné organizační struktury, náplní práce, pravomocí a zodpovědností v rámci SP	Páteří směrnice sociální firmy Pracovní sobota

2c) Alespoň minimální podíl tržeb z prodeje výrobků a služeb na celkových příjmech.	2c1	ANO 1	Příjmy z vlastní ekonomické činnosti tvoří alespoň 30% celkových příjmů SP <b>58%</b> (podíl příjmů z vlastní ekonomické činnosti na celkových příjmech)	Účetní závěrka 2015		2c2	NE 0	Existence etického kodexu podnikatele, který explicitně zahrnuje zohlednění všech tří pilířů udržitelného rozvoje, a který je zveřejněn (typicky na webu SP)	X
2d) Schopnost zvládat ekonomická rizika.	2d1	NE 0	Existence podnikatelského plánu, který obsahuje strategii řízení ekonomických rizik firmy, krizový plán pro případy platební neschopnosti, a postup, jakým budou zaměstnanci i další stakeholders o případné krizové situaci a jejím řešení informováni	X		2d2	NE 0	Externí audit účetnictví SP	X
2f) Vykonávání soustavné ekonomické aktivity.	2f1	ANO 1	Stabilní (tj. min. 1 rok) nabídka zboží a/nebo služeb: <b>údržba i výsadba zahrad; úklidy parků apod.</b>	Účetní závěrka 2015		2f2	NE 0	Provedení průzkumu spokojenosti spotřebitelů/zákazníků/klientů s nabízenými zbožím a/nebo službami	X
2g) Trend směrem k placené práci.	2g1	ANO 1	podíl - počet placených zaměstnanců/celkový počet lidí zajišťujících chod a aktivity SP - je větší než 0,1 : <b>zaměstnává pouze placené zaměstnance</b>	Čestné prohlášení 15. 09. 2015; účetnictví SP					

3. Environmentální a místní prospěch												
<u>3a)b) Přednostní uspokojování potřeb místní komunity a místní poptávky.</u>	3a1	ANO 1	<b>Firma konstatuje, že využívá přednostně místní zdroje, zejména spolupracuje s místními dodavateli a neziskovými organizacemi plzeňského regionu</b>	Notářský zápisu 11. 03. 2010,	3a2	ANO 1	Zohlednění lokálních potřeb a orientace na lokální výrobu a spotřebu ve strategických dokumentech a cílech SP	V notářském zápisu 11. 03. 2010, firma konstatuje, že využívá přednostně místní zdroje, zejména spolupracuje s místními dodavateli a neziskovými organizacemi plzeňského regionu	3a3	NE 0	Certifikace zaručující původ zboží a/nebo služeb (Regionální produkt, Český výrobek apod.)	X
<u>3c) Zohledňování environmentálních aspektů výroby i spotřeby.</u>	3c1	ANO 1	Existence závazného vnitřního předpisu, který implementuje zásady environmentálně šetrného úřadování a provozu	Dokument zajišťující environmentální šetrnost provozu: Manuál Pracovní soboty	3c2	NE 0	Environmentální certifikace SP, výrobků, či služeb apod.	X	3c3	NE 0	Kopie pořizovacích účetních dokladů (faktury, účtenky apod.) dokládajících nákup alespoň 20 druhů environmentálně šetrných výrobků či služeb apod.	X

3d) Spolupráce sociálního podniku s důležitými místními aktéry.	3d1	NE 0	Existující mapa stakeholderů a mechanismy jejich zapojení do činnosti SP, zakotvené v zakládacích dokumentech a/nebo závazných vnitřních předpisech (např. jejich účast ve správní radě, poradních orgánech, pracovních skupinách apod.)	X		3d2	NE 0	3 konkrétní příklady zapojení stakeholderů do relevantních aktivit SP a/nebo strategických procesů za zkoumané období	X				
3e) Podporování smyslu pro sociální a environmentální zodpovědnost na místní úrovni.	3e1	ANO = 1	Orientace na místní cílové skupiny a problémy	Seminář TESSEA (12. 03. 2014); Plzeňský business kotel (24.09. 2014)		3e2	NE 0	3 konkrétní příklady zapojení místních dobrovolníků do činnosti SP	X	3e3	ANO 1 1	Spolupráce s místními zájmovými skupinami a/nebo veřejnou správou (např. zapojení zaměstnanců/členů SP v komisích, pracovních skupinách, komunitním plánování apod.)	Spolupráce s ÚP-Dohoda (20. 06. 2015), Ledovec o. s., Prateta o. s.