



# PŘÍKLADY DOBRÉ PRAXE

aneb

**SOCIÁLNÍ PODNIKÁNÍ V ČESKÉ REPUBLICE I ZAHRANIČÍ**

# Obsah

1. Předmluva ... 4
2. Úvod ... 5
3. Příklady dobré praxe z ČR ... 6
  - 3.1 Pracovní sobota s.r.o. ... 6  
Základní přehled | Profil podnikatelky | Rozhovor
  - 3.2 Ethnocatering o.s. ... 10  
Základní přehled | Profil podnikatelky, její příběh | Rozhovor
  - 3.3 1. Severočeské družstvo zdravotně postižených (1. SDZP) ... 13  
Základní přehled | Profil podnikatele | Rozhovor | Příběh pana Jirky
  - 3.4 Domov Sue Ryder o.p.s. ... 16  
Základní přehled | Profil zaměstnance | Rozhovor
  - 3.5 Liga Bruntál ... 20  
Základní informace | Profil podnikatelky | Rozhovor
  - 3.6 SENZA družstvo ... 24  
Základní informace | Profil podnikatelky | Rozhovor
  - 3.7 Stanislav Sadílek – Restaurace U kapra, Knedlíkárna, Letní kemp ... 28  
Základní informace | Profil podnikatele | Rozhovor
4. Příklady dobré praxe ze zemí EU ... 30
  - 4.1 De Kringwinkel Midwest ... 30
  - 4.2 Biofarma Lochting – Dedrie ... 32
  - 4.3 Penzion U pana Cogito ... 34
  - 4.4 Baltów – JuraPark ... 36
  - 4.5 R.U.S.Z ... 39
  - 4.6 Öko service ... 42
  - 4.7 Train 2000 Ltd. ... 44
5. Závěr ... 46



## PŘÍKLADY DOBRÉ PRAXE aneb SOCIÁLNÍ PODNIKÁNÍ V ČESKÉ REPUBLICE I ZAHRANIČÍ

Text zpracovala: Ing. Daniela Bednářiková

Grafické zpracování: Táňa Niklová Kynclová, Martin Vozka

Fotografie zaměstnance v kapitole 3.1.: Cyril Adámek,

ostatní použité fotografie jsou z fotoarchivů sociálních podniků a grafičky

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

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

Praha 2012

ISBN: 978-80-260-4043-9

# 1. Předmluva

Sociální podnikání je nejlépe pochopitelné prostřednictvím osobních výpovědí a příběhů lidí, kteří založili a vedou sociální podnik. Držíte v ruce jedinečnou publikaci, v níž jsme popsali 7 českých a 7 zahraničních příkladů dobré praxe.

V České republice již sociálních podniků přibývá, a tak jsme měli z koho vybírat. V době vydání této publikace jsme dokončili průzkum sociálních podniků a v našem seznamu jich máme 100 (více viz [www.ceske-socialni-podnikani.cz](http://www.ceske-socialni-podnikani.cz)). Představujeme vám ty z nich, které již fungují delší dobu a jejich činnost prověřil čas. V rozhovorech s jejich zakladateli a vedoucími najdete mnoho dobrých rad a cenných zkušeností. Zahraniční příklady jsme vybírali zejména ze zemí partnerů našeho projektu Inovativní prosazování sociálního podnikání, tj. z Belgie, Rakouska, Polska a Velké Británie. V rámci tohoto projektu, který je financován z prostředků Evropského sociálního fondu a Státního rozpočtu České republiky, byla naše publikace vytvořena.

Dalšími jeho výstupy, které vám nabízíme, jsou manuál Jak založit sociální podnik (ke stažení na výše uvedeném webu), dokumentární filmy o sociálním podnikání v ČR, Rakousku a Belgii a 16 medailonků českých sociálních podnikatelů (filmy budou na našem webu k dispozici postupně od června 2013).

Pokud díky naší publikaci vznikne alespoň jeden nový sociální podnik, budeme to považovat za velký úspěch.

**Petra Francová**  
ředitelka P3

# 2. Úvod

Vážení a milí čtenáři,

do rukou se vám dostala publikace, která je určena širokému čtenářskému publiku. Věříme, že bez ohledu na to, zda pracujete pro veřejnou správu, neziskovku či podnik (ať již sociální či nikoliv), ať jste student, učitel nebo jen „náhodný kolemjdoucí“ najdete na následujících řádcích, co hledáte.

Formou rozhovorů, článků a příběhů vám postupně představíme 14 příkladů dobré praxe z České republiky i ostatních států EU. Vybírali jsme je pro vás s ohledem na pestrost jejich podnikatelských činností, ale také jejich environmentální, společenské, ekonomické a integrační dopady tak, abychom názorně demonstrovali rozmanitost přístupů k sociálnímu podnikání i jeho výsledky. Začátečnickům publikace pomůže správně, snadno a pomocí praktických případů a problémů porozumět tomu, co to vlastně sociální podnikání je, co obnáší. Ti, kteří již jsou dál a sami podnikají či tuto možnost zvažují, mohou na následujících stránkách najít inspiraci, motivaci, ale také ujištění, že sociálně se podniká u nás i po celé Evropě a že tento koncept funguje, přispívá k dlouhodobé udržitelnosti a pomáhá a prospívá společnosti i přírodě. A navíc může to být i zábava...

Přejeme vám příjemné počtení...

**Daniela Bednářiková**





## 3. Příklady dobré praxe z ČR

### 3.1 Pracovní sobota s.r.o.

Název: Pracovní Sobota s.r.o.

Rok založení: 2009

Sídlo: Plzeň

Předmět podnikání:

- zahradnické práce (celoroční péče o zahrady, výsadba zahrad, péče o zeleň ve firmě, sezónní a kultivační práce)
- úklidové práce (úklid veřejných prostranství i vnitřních prostor)

Roční obrát (2011): Cca 953.000 Kč

Počet zaměstnanců:

15, z toho 13 se znevýhodněním

Typ znevýhodnění zaměstnanců:

Osoby s mentálním postižením, osoby s duševní nemocí, osoby s jiným zdravotním postižením

[www.pracovnisobota.cz](http://www.pracovnisobota.cz)



#### 3.1.2 Profil podnikatelky



Jméno: Jitka Čechová

Ročník narození: 1975

Vzdělání:

- Jihočeská univerzita České Budějovice (obor sociální pedagogika)
- Vyšší pedagogická škola, Praha 6

Praxe:

- od roku 2009 v Pracovní Sobotě s.r.o. (jednatelka firmy)
- 2010 – 2005 Úřad práce Plzeň-sever (poradce pro volbu povolání)
- 2005 – 2001 Nejlepší pažitky s.r.o. (administrativní pracovnice)
- 2000 MPSV ČR (sociální pracovnice)
- 1996-1999 Pedagogicko-psychologická poradna Chomutov (sociální pracovnice)

#### Rozhovor

Váš poslední zaměstnavatel před Pracovní sobotou byl Úřad práce. Proč jste se rozhodla odejít a začít podnikat? A proč sociálně? Co vás k tomu vedlo?

Práci na úřadě jsem vnímala již dlouho jako stereotypní, vázanou pravidly dané instituce jako takové a už mě nenaplňovala, i proto že reálná možnost pomoci lidem byla z mého pohledu omezená, měla své hranice a i má vlastní invence tam nikdy nebyla taková, jak bych chtěla. Dlouho jsem tehdy přemýšlela, že bych ráda dělala něco více aktivně. Pak přišla možnost spolupracovat s panem Fojtíčkem a panem Sobotou na projektu a rozvinout tak vizi sociálního podniku Pracovní Sobota. Tato nabídka splňovala všechno, co jsem si přála dělat. Zahrnovala práci s lidmi, aktivní zapojení do reálného trhu spolu s tím, že nesete rizika a odpovědnost, a k tomu všemu dáváte možnost zaměstnání někomu, kdo o tu práci opravdu stojí. Navíc to všechno navazovalo na to, co jsem do té doby studovala. Mě to přišlo opravdu taková „čistá esence“, všechno, co jsem chtěla v životě dělat a přišlo mi to smysluplné a užitečné. Byť to možná zní trochu nadneseně, já jsem prostě po těch 5 letech na úřadě měla chuť přestat říkat, že to nejde, ale investovat do toho vlastní sílu a zkusit to změnit. Člověk když cítí, že něco není dobře, tak by měl jít za tím a změnit to a tato příležitost pro mě byla skutečně velký začátek.

**Mě to přišlo opravdu taková „čistá esence“, všechno, co jsem chtěla v životě dělat a přišlo mi to smysluplné a užitečné.**

Když se něco nedaří nebo máte nějaké těžké období, kde hledáte sílu/energii, kde se nabíjíte?

Mám několik kolegů, kteří jsou mi oporou, mohu se o ně opřít, konzultovat s nimi, tu firmu prostě žijeme společně, a to mi hodně pomáhá. Je to nutné, protože člověk to nemůže zvládnout a nést sám, podpora týmu je důležitá. A potom určitě moje rodina, to je pro mě velký náboj.

A teď něco málo o financích. Jak si na tom stojíte? Kolik přibližně z celkového obrátu tvoří tržby za vlastní služby a kolik dotace? Stačí jen přibližný poměr.

Za rok 2011 z celkového rozpočtu (935 ti. Kč) činily dotace od úřadu práce přibližně 2/3 a tržby za vlastní služby pak cca 1/3. V roce 2010 vyšel tento poměr velmi podobně. Do budoucna bychom samozřejmě chtěli zvýšit poměr ve prospěch tržeb za vlastní služby. Problém je v tom, že děláme více méně sezónní práce a proto je u nás velký výkyv mezi měsíčními tržbami v sezóně a mimo sezónu.

Nepřemýšleli jste tedy o tom, že byste si vymysleli nějakou „zábavu“ na zimu?

Dlouho už to zvažujeme, ale je to i otázka toho, co by naši zaměstnanci zvládli a byli spokojeni. Naši zaměstnanci jsou rádi, když jsou v terénu, pro ně je to práce, která jim naprosto vyhovuje. Většina z nich měla možnost vyzkoušet si práci, kde něco kompletovali, a buď to nezvládali anebo jim to prostředí a stereotypní typ práce nevyhovoval. Zvažujeme např. vyrábění košů pro městské parky nebo předpěstování (měli bychom vlastní sazenice) nebo pěstování a nabízení bylinek. Určitě by to mělo navazovat na naše stávající činnosti v oblasti zahradničení a toho, co nabízíme klientům.

**A co zakázky? Jak je sháníte? A upřednostňujete zakázky spíše velké či menší?**

Za ty dva roky práce jsme zjistili, že velké zakázky (např. velké firemní areály) jsou pro nás mnohem výhodnější, protože stabilita prostředí a činností je pro naše zaměstnance příjemnější a práce se tam lépe organizuje, zaměstnanci se lépe adaptují. Na malých zakázkách (na soukromých zahradách) se činností více střídají a jsou tedy náročnější, je tam i větší časový tlak ohledně dodržení termínů zakázky.

## Firmu prostě žijeme společně..

Ohledně shánění zakázek se nám nejvíce osvědčilo, když náš stávající zákazník je se službami spokojen a dál nás doporučí svým známým a přátelům a ti se na nás pak také obrátí. Musím říct, že dost často jsou naši zákazníci upřímně překvapení, protože zkušenost s lidmi se znevýhodněním, kteří jsou našimi zaměstnanci, nemají (či jen minimální). Jsou udivení, že tito lidé jsou schopni svou práci udělat kvalitně a o to raději nás poté doporučí dál. To je na tom vlastně to nejlepší a myslím si, že takto by to mělo fungovat.

**I v ČR existují organizace (většinou jsou to neziskovky), které zastávají roli podpůrných organizací, tzn. že samy většinou sociálně nepodnikají, ale snaží se vytvářet lepší podmínky a prostředí pro stávající i nové sociální podniky. Jakou podporu byste od těchto organizací ocenila?**

Myslím si, že propagace je důležitá tak, aby veřejnost pochopila, čeho se sociální podnikání týká, že je to možnost jakési nápravy pro společnost ve smyslu její větší otevřenosti, tolerance, pomoci. Nemělo by to být o tom, že když „já jsem jiný, tak práci prostě neseženu“. Propagace taková, aby lidé skutečně věděli o čem to je a nezaměňovali sociální podnikání s nějakou charitou, nějakou umělou podporou, aby to brali jako fakt, že i znevýhodnění lidé chodí do normální práce a jsou tu práci schopni kvalitně odvádět.

**Když se bavíme o podpoře – jaký je váš názor na veřejné zakázky? Měli byste zájem např. získat nějakou veřejnou zakázku od města Plzeň?**

To by pro nás bylo určitě zajímavé a byla by to velká podpora, ale ne jenom pro nás jako firmu, ale i pro komunitu, pro lidi žijící v daném regionu. Ukázka toho, že přesně takto by to mělo fungovat. My s městem již spolupracujeme na zakázce úklidů městských parků a občas získáme i nějakou další menší zakázku a myslím, že město je s námi spokojeno, a že s námi počítá. Mám pocit, že by to pro města měla být samozřejmost, že pokud v daném regionu sociální podniky jsou, tak by je města měla takto podporovat, bylo by to oboustranně přínosné.

## Prostor pro vzájemné „objevování lidí s a bez znevýhodnění“ je potřeba vytvořit a veřejné zakázky jsou k tomu optimálním nástrojem.

ale naše okolí to tak pořád nevnímá, často se nám stává, že přijdou lidé a překvapeně nám říkají: „Já jsem viděl pracovat ty vaše zaměstnance a oni fakt dělají dobře.“ Sami naši zaměstnanci si moc dobře uvědomují, že předtím jen seděli doma, maximálně docházeli na nějaký program od poradenského centra, ale jinak jim ten

Prostor pro vzájemné „objevování lidí s a bez znevýhodnění“ je potřeba vytvořit a veřejné zakázky jsou k tomu optimálním nástrojem. Občané daného města/obce tak zjistí, že lidé se znevýhodněním tam prostě s nimi žijí a že práce jim pomáhá zapojit se do společnosti, a že oni chuť pracovat mají. Pro mě je to již samozřejmost,

den neutíkal, neměli co dělat, čekali jen na výplatu důchodu. Teď jsou plnohodnotně zapojeni do společnosti, chodí do kina, na kroužky fotografování, jezdí spolu na výlety, chodí do bazénu, mají platební karty, které používají, mají zkrátka aktivně vyplněný svůj volný čas, jsou najednou jakoby úplně někdo jiný. Pro ně je práce vlastně nejdůležitější v tom, že můžou chodit do party, kde mají kamarády, setkávají se tam, společně se smějí, předávají si nové historky. Pro ně zdaleka nejsou nejdůležitější motivací finance, samozřejmě si uvědomují, že si díky nim mohou koupit něco navíc, ale největší motivací pro ně je, že můžou jít do práce, kde mají kolegy, které vnímají jako své dobré přátele, a vedoucího týmu, kterého mají moc rádi, a jsou šťastni, že s nimi mohou sdílet své plány a zážitky, a to je pro ně ta největší hodnota.

„Každý den při příjezdu parťáka (vedoucího skupiny) na místo srazu, docházelo k situaci připomínající příjezd hollywoodské hvězdy na filmový festival v Karlových Varech, kdy dav fanoušků obléhá vůz slavné celebrity. Bohužel pro našeho parťáka to bylo poměrně náročné na vystupování z vozu. Zaměstnanci se na něj tak těšili, že někteří nastupovali okamžitě k němu do vozu, jiní hromadně otevírali dveře vozidla a pomáhali parťákovi z vozu, aniž by o to projevil zájem. Situaci bylo nutno řešit. A tak jsme provedli „opakovaný nácvik příjezdu parťáka na pracoviště“. Parťák několikrát za sebou přijel a sám, bez pomoci vystoupil z vozu. Nácviky se zdařily, parťák už se neobává ranních příjezdů do práce a ví, že z vozu již nebude vytažen.“



## 3.2 Ethnocatering o.s.

Název: Ethnocatering o.s.

Rok založení: 2006

Sídlo: Praha

**Předmět podnikání:** Cateringové služby (nabídka přes 70 jídel z Gruzie, Afghánistánu, Arménie, Iránu, Běloruska a dalších zemí)

**Roční obrát (2011):** 2.200.000 Kč

**Počet zaměstnanců:**

5 stálých zaměstnanců + podle velikosti pořádané akce je pak určeno kolik dalších zaměstnanců je na práci najato brigádně

Typ znevýhodnění zaměstnanců:  
Ženy migrantky

[www.ethnocatering.cz](http://www.ethnocatering.cz)

### Profil podnikatelky, její příběh



**Jméno:** Lela Kukava, manažerka

**Ročník narození:** 1976

**Vzdělání:**

nedokončené vysokoškolské vzdělání historie v Gruzii

„Pocházím z Gruzie a v ČR žiju už téměř 9 let. Na začátku jsem neuměla dobře česky, takže jsem pracovala jako uklízečka, venčila jsem psy a tak. Naštěstí to trvalo jen krátce, protože jsem záhy začala docházet na ženskou skupinu, která fungovala (a vlastně pořád funguje) v rámci InBáze<sup>1</sup>. Tam jsem se seznámila i s Parisou Zargari (ta je dnes ředitelkou komunitního centra a sociálního podniku) a tam jsme také začali rozvíjet myšlenku sociálního podnikání, ze které jsem já osobně byla úplně nadšená. Tzn. že

u nápadu ethnocateringu jsem byla vlastně úplně od začátku.

S podnikáním jsem neměla žádné zkušenosti, jak jsem už zmínila, byla jsem studentkou, pak jsme odjeli do ČR, pak jsem měla děti. A když se teď ohlédnu

a zamyslím se, tak si říkám, že v oboru historie bych asi stejně nikdy nepracovala. Na druhou stranu nevím, zda bych se někdy stala podnikatelkou, kdybych nedostala možnost pracovat pro Ethnocatering, protože vždycky jsem o sobě říkala, že nejsem vhodný typ pro podnikání, že na tyhle věci já nemám cit. Ale projekt Ethnocateringu je úplně jiný, má smysl, nejedná se o klasické podnikání. Baví mě, že můžu rozhodovat o tom, jak zakázku provedeme, kolik lidí a kdo na ní bude pracovat. Já nejsem ten typ, který je přísný a pořád jen počítá peníze, mě by klasický business prostě nebavil. Na začátku jsme dostali grant na 2 roky a nikdo z nás netušil, co bude dál, zda budeme potom pokračovat či nikoliv. Ale díky zpětným vazbám, které jsme dostávali a dostáváme, se stále rozvíjíme a pokračujeme. Na Ethnocateringu mě nejvíc baví, že

<sup>1</sup> | Aktivita InBáze Berkat vychází z práce občanského sdružení Berkat, které se v průběhu roku 2010 rozdělilo na dvě organizace na O. s. Berkat (projekty v Afghánistánu) a InBázi Berkat o.s. (projekty v ČR a Čečensku). InBáze Berkat o.s. se v České republice věnuje integračním aktivitám v rámci komunitních a sociálních programů pro migranty a českou veřejnost, které jsou realizovány v komunitním centru InBáze v Praze a komunitním centru Rakovice v Jihočeském kraji. Zdroj: [www.inbaze.cz](http://www.inbaze.cz).

každý den „rostu“, samozřejmě i díky mým kolegům, kteří mi v tom moc pomáhají. Ale už i samotná skutečnost, že nám podnik pořád běží, že je teď ve fázi rozvoje a že se pořád zlepšujeme, na to všechno jsem moc hrdá.“

### Rozhovor

**První otázka mě napadá s ohledem na vaše vzdělání. Doplnila/doplňujete si nějak vzdělání během vašeho podnikání? Přece jen historie a catering jsou dva hodně odlišné obory...** Určitě, jinak by to nešlo, jinak bych tuto práci ani nemohla dělat. V Ethnocateringu jsem na začátku asi 3 měsíce vařila, pak jsem si zlepšila češtinu a začala jsem vypomáhat s organizačními a provozními záležitostmi. Ukázalo se totiž, že mám největší cit pro komunikaci s ženami v kuchyni, nebylo to jenom o vaření, ale i o sociální práci, být s nimi v kontaktu, motivovat je.

Ale to stále nestačilo. Navíc bylo nezbytné se vyznat v gastronomii, nejde o to jenom jídlo uvařit, ale musíte dodržet i nějaké zákony a pravidla. Takže jsem se přihlásila a absolvovala 6 měsíční kurz Pohostinská činnost a udělala jsem si tak obrázek o tom, jak to v pohostinství chodí, měli jsme teorii i praxi a to mi hodně pomohlo.

A před rokem jsme se pak přihlásili na roční kurz na Akademii sociálního podnikání. To byl pro mě velký přínos právě co se týče „těch čísel“. Do té doby jsme sice byli známí, lidé nás měli rádi, ale my jsme neuměli vést náš podnik finančně. Kurz nám přinesl i další změny, dřív jsme se snažili ženy hlavně podpořit, byli jsme hodně sociální, báli jsme se, že ženy něco nestihnou, budou unavené, proto jsme jich v kuchyni měli raději víc. Ale pak nám došlo, že to není potřeba. Je nutné víc lidem důvěřovat, že to zvládnou. Nastavili jsme si tedy jasná pravidla, např. když máme akci pro 100 lidí, musí to v kuchyni zvládnout 2 – 3 ženy. Jakmile bychom těch žen zaměstnali víc, je to sice hezké, ale když to nepřináší zisk, nenaplňuje se ani naše vize (tou je přinášet finance do InBáze). Teď se nám daří úplně jinak.

**Když jsme se dotkly těch financí. Kolik procent (přibližně) máte z dotací a kolik si vyděláte sami na tržbách za své služby?**

Tady můžu hrdě říct, že už 2 – 3 roky nemáme žádné granty/projekty. Poslední maličký grant jsme získali v roce 2010. Pořád se ale snažíme vymyslet něco stálého tak, aby chom nebyli závislí na jednorázových zakázkách, protože ty nám neumožňují mít stálý tým. V měsíci máme zakázek 5, ale klidně i 100. Je to nepravidelné a ta nepravidelnost je těžko zvladatelná, plánovatelná. Systém je založený na tom, že ženy máme stále k dispozici.

Proto pořád přemýšlíme, co s tím. Na začátku jsme si nasmlouvali kavárny (teď jich máme 5), kam dodáváme naše lahůdky, ale to stejně nestačilo. Pak jsme zkoušeli vyrábět sendviče, měli jsme 4 druhy, vyráběli jsme sami jak pečivo i náplně. Ale ani to nebylo úspěšné. Všem to sice moc chutnalo, ale problém byl v tom, že takto malá výroba nepokryla náklady a větší zakázky bychom v našich stávajících prostorách kuchyně nezvládli. Proto jsme výrobu pozastavili.

Pořád ale sníme o kamenné prodejně nebo nějaké malé restauraci. Uvidíme, pracujeme na tom...

**Je nutné víc lidem důvěřovat, že to zvládnou.**

**Jakmile bychom těch žen zaměstnali víc, je to sice hezké, ale když to nepřináší zisk, nenaplňuje se ani naše vize.**

### Budeme držet palce. Jak si vlastně hledáte zakázky? Jak oslovujete své zákazníky?

Zákazníci si spíš hledají nás :) V současné době máme asi 80 stálých zákazníků. Ale když jsme potřebovali zvýšit objem zakázek, začali jsme více pracovat na našem marketingu a PR, zlepšili jsme letáčky, webové stránky. Dřív jsme si dělali úplně všechno sami, ale zjistili jsme, že to úplně ideální není. Nyní tedy spolupracujeme s grafičkou, v týmu máme experta na marketing. V podstatě více pracujeme na referencích. Když dodáváme catering na akci, tak s sebou přivezeme i naše letáčky a když jsou lidé s námi spokojeni a chutná jim, tak si vezmou náš letáček a později se nám ozvou. Hodně pomohlo, když o nás psali různě v časopisech, byla o nás také reportáž v České televizi. Lidé z médií se nám ozývají sami, přijde jim zajímavé, co děláme, pro nás je to pak výborná reklama.

„Začátky našeho podnikání byly hodně kuriózní. Nevěděli jsme vlastně co catering obnáší, každá z nás vařila doma, třeba i pro 20 lidí, ale přichystat občerstvení pro 100 lidí, to bylo úplně něco jiného. Navíc jsme v tu dobu ještě neuměli věci dobře časově naplánovat, udělat si harmonogram, což v kombinaci s faktem, že jsme ještě neměli vlastní auto a jídlo rozváželi na akce taxíky, způsobovalo, že jsme na většinu akcí přijížděli na poslední chvíli anebo pozdě.

A i když jsme si pak pořídili vlastní auto, naše zmatky tím nekončily – auto řídil ten z nás, kdo měl zrovna čas a tak se stávalo, že jsme na cestě dlouho bloudili, což opět způsobovalo zpoždění. Nejhorší to bylo jednou, když jsme vezly jídlo na svatbu, která se konala někde mimo Prahu v lese, místo jsme nemohly dlouho najít, bloudily jsme, cesta byla strašně komplikovaná. Měly jsme už opravdu velké zpoždění, byly jsme zoufalé a unavené, takže jsme někde zastavily, vystoupily z auta, sedly jsme si a snažily jsme se přestat být nervózní a začít klidně přemýšlet o tom, co máme dělat. A tak jsme tam seděly, možná i hodinu, koukaly jsme na sebe a říkaly si: „Co to tu vlastně děláme?“ :)

Jídlo ale pak všem vždy moc chutnalo, takže všechny zmatky z úvodu byly rázem zapomenuty a odpuštěny...“



## 3.3 1. Severočeské družstvo zdravotně postižených (1. SDZP)

### Název:

1. Severočeské družstvo zdravotně postižených

Rok založení: 2003

Sídlo: Děčín

### Předmět podnikání:

- obchod (především prodej kancelářské, výpočetní a komunikační techniky, kancelářských potřeb a spotřebního materiálu, oblečení s možností potisku, čističek vzduchu, hygienických a úklidových prostředků, včetně čistících a průmyslové chemie)
- služby (marketing a reklama, datové, hlasové a SMS služby, reklamní a marketingové kampaně)
- výroba (šicí dílna a kovovýroba)
- slaboproudé montáže
- služby bezpečnostní agentury (fyzická ostraha objektů, recepční služby, dálková ostraha objektů, projekce, montáž, elektro revize, poskytování technických služeb k ochraně osob a majetku, systém ONI)
- vzdělávání a agenturní zaměstnávání (akreditované vzdělávací kurzy: Základy obsluhy osobního počítače, Obsluha osobního počítače, Pracovník marketingové agentury, Účetnictví s využitím výpočetní techniky, Mzdový účetní - personalista)

Roční obrát (2011): Cca 20.000.000 Kč  
(za rok 2012 odhad obrátu 40 – 50 mil. Kč)

### Počet zaměstnanců:

70 pracovníků + 5 stálých externích spolupracovníků (z toho 95% zaměstnanců se znevýhodněním)

Typ znevýhodnění zaměstnanců:  
Zdravotně postižení

[www.1.sdzp.cz](http://www.1.sdzp.cz)

### Profil podnikatele



Jméno: Jan Palička

Ročník narození: 1952

### Vzdělání:

České vysoké učení technické  
(obor Slaboproud)

### Praxe:

- 2003 1.SDZP
- 1992 – 2005 firma RCS-Net s.r.o.  
(zakladatel firmy)
- 1969 -2001 Český Telecom



### Rozhovor

Podnikáte už od roku 1992, v roce 2003 jste pak spoluzaložil 1. SDZP a začali jste zaměstnávat zdravotně postižené. Co vás k tomu vedlo?

Tehdy se z Prahy vrátil kamarád, který má dva zdravotně postižené syny a byl to vlastně jeho nápad založit firmu, která by těmto lidem dávala práci. Založili jsme tedy družstvo, protože to bylo nejjednodušší, a začali jsme si „vychovat“ zaměstnance v rekvalifikačních kurzech. Realizovali jsme první e-shop.

## Všude se mluví o krizi, o tom jak to bude ještě horší, takže se rozhodně snažíme myslet i na zadní vrátka a investovat do něčeho, co bude trvat a přinášet peníze.

### Je zaměstnávání zdravotně znevýhodněných spojeno s nějakými obtížnostmi/specifiky?

Obtížnosti jsou v této oblasti velmi velké, zmínil bych zejména časté změny legislativy, s čímž je spojený nárůst byrokracie a čím dál větší nepružnost systému, tím mám na mysli vyplňování a odevzdávání spousty nesmyslných papírů a výkazů, ale i chování samotných úřadů a jejich neochota a/nebo nemožnost flexibilně reagovat na naše zájmy a potřeby.

Dalším specifíkem pak je to, že hodně zaměstnanců u nás pracuje na zkrácené úvazky. Spoustě z nich zdravotní postižení neumožňuje vykonávat sedavé zaměstnání po celých 8 hodin denně, takže jim v tomto samozřejmě vycházíme vstříc. Řešíme také větší nemocnost našich zaměstnanců vzhledem k jejich zdravotnímu stavu.

### Ted' se podíváme krátce na finance. Jaký je u vás přibližný podíl obdržených dotací (provozních i investičních) a tržeb za vlastní služby na celkovém obratu firmy?

Můžu říct, že přibližně 70 – 80 % celkového obratu je pokryto z vlastních tržeb, zbytek tvoří dotace. Samozřejmě stále hodně investujeme do firmy jako takové (technika, IT, auta, ale i ostatní vybavení). V čase se pak vyvíjíme k čím dál tím větší nezávislosti na dotacích a vypadá to, že příští rok na tom budeme ještě lépe.

## Tady už jeden někdy nespí :)

Všude se mluví o krizi, o tom, jak to bude ještě horší, takže se rozhodně snažíme myslet i na zadní vrátka a investovat do něčeho, co bude trvat a přinášet peníze.

### Změnilo vás nějak podnikání? Mám na mysli „Vás“ jako „pana Paličku“? Napadá mě možná změna v přístupu k odpovědnosti, míra trpělivosti apod.

V oblasti té odpovědnosti určitě. I když jsem před tím podnikal a dělal rozličné činnosti, nikdy jsem nezaměstnával nějakých 70 až 100 lidí jako je tomu teď. Tady už jeden někdy nespí :) Stačí, aby vám odběratel nezaplatil větší fakturu, a už máte problémy, zejména s tím, že každé 3 měsíce musíme dokladovat bezdlužnost. A jestli jsem se nějak výrazně změnil, to nevím, myslím ale, že postoje se obecně mění s věkem.

### Když se nedaří nebo máte ve firmě nějaké těžké období, kde hledáte sílu?

Práce je jedna věc, ale musíte si vždycky najít nějaký čas na relaxaci, kde si vyčistíte hlavu, protože pak máte znovu sílu pokračovat dál. Mě nejvíce pomáhají sportovní aktivity – kolo, lyže, tenis. Velkou oporou v podnikání je mi hlavně manželka a celá rodina. Pokud jsou nějaké stresy ve firmě, pak je potřeba důležitá rozhodnutí odložit raději až na druhý den nebo ještě lépe o dva dny a neukvapovat se. My to navíc máme našťástí postavené tak, že nemáme jenom jeden obor podnikání a stává se, že jedno pracoviště podrží to druhé s tím, že v tom prvním se mezitím více napnou síly a situaci se pokusíme nějak vyřešit (najít nové zakázky apod.). Takže z naší zkušenosti radím rozhodně diverzifikovat rizika a mít více podnikatelských činností.

V roce 2005 převzalo družstvo všechny činnosti naší původní firmy RCS-Net s.r.o. tj. montáže slaboproudých zařízení, telekomunikačních zařízení elektronických zabezpečovacích signalizací, požárních signalizací a provoz pultů centrální ochrany. Další činnosti se na základě našich technických možností začaly nabalovat. Například objednávkové centrum a další služby založené na využití IT technologií.

## Příběh pana Jirky



Jmenuji se Jirka a do roku 2004 jsem žil normálním a spokojeným životem. Úspěšně jsem budoval kariéru v otcově firmě a měl jsem velice zajímavé vyhlídky do budoucna. Tehdy mi bylo 19 let. Obrovský zlom v mém životě nastal v den, kdy jsem s přítelkyní (nynější manželkou) jel navštívit mé rodiče do 75 km vzdáleného města od místa, kde jsme s přítelkyní bydleli. Ten den už jsme za nimi nedojeli. Po

cestě jsme se střetli na křižovatce s jiným autem, které řídil německý občan. Namísto toho, aby nám dal přednost, když z hlavní silnice odbočoval doleva a my projížděli po hlavní rovně, najel nám na poslední chvíli do cesty. Tímto se naše životy obrátily úplně jiným směrem a rozjetá kariéra a sny zůstaly nevyplněny.

Po této nehodě jsem strávil asi půl roku na invalidním vozíku a další rok jsem rehabilitoval poraněné nohy. S trvalým následkem mi zůstal "jen" rozdrčený kotník levé nohy a bolesti kyčlí. Chodit mohu s francouzskou berlí.

Po ukončení léčby jsem se nemohl vrátit do otcovy firmy, jelikož v období mé nepřítomnosti firma zkrachovala. Pokoušel jsem se tedy sám podnikat, ale bohužel neúspěšně. Po nějaké době, kdy jsem byl zaregistrovaný na úřadě práce, mi bylo nabídnuto místo ve firmě 1. Severočeské družstvo zdravotně postižených (1.SDZP). Zaměstnali mě zde a byl jsem vyslán jako externí pracovník do firmy, kde jsem vytvářel strukturované databáze. Tak to šlo necelé dva roky. Tato práce mne však příliš nenaplňovala. Později mi byla přidělena náročnější práce - oceňování produktů pro výběrová řízení, v obchodním oddělení firmy 1.SDZP. Tato práce byla pro mne motivací. Vyžadovala komunikaci s kolegy, neustálé zdokonalování se v různých oblastech obchodu. Naučil jsem se zde využívat mnoho svých schopností, o kterých jsem do té doby ani nevěděl.

Během uplynulých dvou let jsem se stal členem rozvíjejícího se obchodního týmu 1.SDZP a předseda družstva 1.SDZP Ing. Palička si povšiml mých pracovních úspěchů a zajímavých nápadů a jmenoval mne na funkci vedoucího obchodního oddělení. Dnes je to již sedm let, co pracuji v 1.SDZP a minulý rok jsem se stal členem družstva. Podílím se na růstu firmy a vytvářím tím nová, tolik potřebná, pracovní místa pro lidi se zdravotním postižením.





## 3.4 Domov Sue Ryder o.p.s.

### Název:

Dobročinné obchody Domova Sue Ryder

### Rok založení:

1996 (otevření 1. dobročinného obchodu)

### Sídlo:

Praha

### Předmět podnikání:

- prodej darovaného zboží v 6 dobročinných obchodech (oblečení, hračky, knížky, drobný nábytek, dárkové předměty, sklo, porcelán atd.)
- prodej fair trade produktů (dodavatel zapůjčil do některých prodejen i kávovar, zákazníci si tedy mohou k nákupu zakoupit kávu)

**Roční obrat (2011):** 6.275.000 Kč za dobročinné obchody

### Počet zaměstnanců:

14 zaměstnanců v dobročinných obchodech (130 zaměstnanců má Domov Sue Ryder celkem) + cca 20 dobrovolníků v dobročinných obchodech (cca 100 dobrovolníků působí v Domově Sue Ryder celkem)

[www.sue-ryder.cz/  
dobrocinne-obchody.html](http://www.sue-ryder.cz/dobrocinne-obchody.html)

### Rozhovor

**Proč jste se rozhodli začít sociálně podnikat zrovna v oblasti dobročinných obchodů? Co vás k tomu vedlo?**

Domov Sue Ryder má anglické kořeny. Myšlenka, aby v ČR vzniklo zařízení poskytující důstojnou péči seniorům, pochází od Angličanky Sue Ryder – dámy, která zažila II. světovou válku i všechny hrůzy a útrapy, které přinesla lidem. Po jejím skončení se Sue Ryder rozhodla, že zasvětit svůj život pomoci druhým. A to také udělala. Nejen v Anglii, ale i v dalších zemích světa včetně ČR. Její nadace zaplatila rekonstrukci Michelského dvora, kde Domov sídlí, a do roku 2006 také finančně podporovala náš provoz. A protože nadace Sue Ryder v Anglii úspěšně provozuje desítky let dobročinné obchody, které pomáhají ze zisku financovat tamější péči, inspirovali jsme se tímto modelem i my. Zisk z prodeje darovaného zboží v našich 6 dobročinných obchodech je určen na financování péče o klienty Domova Sue Ryder. Dotace či granty, které získáváme od státu či od nadací a nadačních fondů, jsou často účelově vázané. Naproti tomu peníze z dobročinných obchodů pro nás znamenají volné finanční prostředky, které velmi potřebujeme na zajištění každodenního provozu. Například v loňském roce pokryly tržby z dobročinných obchodů 11% celkového rozpočtu (ten činí přes 50 miliónů Kč ročně).

### Profil zaměstnance



**Jméno:** Radka Kulháňková

(nyní koordinátorka komunikace, předtím vedoucí dobročinných obchodů)

**Ročník narození:** 1975

### Vzdělání:

Filozofická fakulta UK (obor Pedagogika)

### Praxe:

od 2008 Domov Sue Ryder o.p.s.  
1996 – 2008 IT firma (Marketing Executive CR/SR)

Zboží v dobročinných obchodech pochází výhradně z darů. Kdo jsou vaši dárci a jak je sháníte/oslovujete? Víím, že míváte například akce na sběr zboží ve velkých firmách (v rámci jejich CSR), takové akce jsou asi hodně úspěšné, že?

Vypadá to tak, ale zdání klame. Firma sice má 3 000 zaměstnanců, ale do sbírkové akce se zapojí a v den jejího konání něco přinese třeba jen 60 z nich. Ale kdybych to měla říci obecně, tak zboží k nám přitéká od dárců v zásadě třemi kanály. První a nejvýznamnější kanál, odkud přichází 70-80% darů, jsou individuální dárci, tzn. lidé, kteří se o nás někde doslechli, něco si o nás přečetli a pak, když se například stěhují nebo když doma uklízí nebo třídí věci po sezóně, přinesou nám věci, které už nepotřebují. Po mém nástupu do Sue Ryder jsme začali více pracovat s firmami a organizovat právě větší firemní sbírky, to je druhý kanál, kterým k nám dary tečou. Musím říci, že na těchto akcích je to spíše o kvalitě než o kvantitě (získáme sice opravdu kvalitní a hezké „kousky“, ale to množství není nijak závratné).

Bereme to spíše jako osvětovou činnost, vedení firmy pošle informaci o naší akci všem svým zaměstnancům a ti se tímto způsobem dozvědí, že vůbec existuje něco jako dobročinný obchod. Té konkrétní sbírky se třeba nezúčastní, ale dostaneme se jim do povědomí, a když se stěhují apod., tak se nám pak ozvou a darují nám tak nepotřebné věci jindy/později.

Třetí typ dárců, který oslovujeme, jsou firmy, které podnikají v oděvním průmyslu, také spolupracujeme s hotely, které často obměňují vybavení svých interiérů, takže nám pak darují větší množství nábytku. Případně se na nás obrazejí firmy, které se stěhují a do nových prostor nakoupí i nový nábytek a staré/původní vybavení kanceláří nám darují. Pro nás jsou podobné akce velkou „injekcí“. Když se nám něco takového podaří získat, je to pak na tržbách zásadně poznat.

**Co nás v souvislosti s dobročinnými obchody dlouhodobě trápí a zatěžuje, je fakt, že dobročinné obchody jsou plátcí DPH, takže 20% z našeho výtěžku odevzdáváme do státního rozpočtu.**

Všimla jsem si na vašem webu, že pořádáte i různá tvůrčí setkání/dílny a pak i prodejní akce/bazary. Můžete o nich říci něco víc?

Posledních 5 let realizujeme projekt, který se jmenuje „Korálek ke korálku“, v rámci kterého se každý měsíc u nás scházejí ženy (bývá jich okolo 20) a pod vedením naší dobrovolnice a šperkařky Darí Fejtkové vyrábějí bižuterii. Během jednoho setkání vyrobí i 100 kousků bižuterie. Kromě toho pod mým vedením probíhají pravidelné „brožovací srazy“. Teď před Vánoce jsme se trošku odchýlili od tématu a šijeme andílky. Výrobky z obou dílen se pak prodávají v našich obchodech.

Také pořádáme zvláštní prodejní akce. Jedná se o bazary s oblečením (probíhají jednou za 2 měsíce a prodává se na nich zboží, které má horší kvalitu než zboží dostupné v našich obchodech), nebo o literární bazary (trvají vždy týden, probíhají 2 krát

ročně), které mají velký úspěch počtem lidí, kteří k nám přijdou (pozvánky rozesíláme do škol, takže akce využívají zejména studenti a mladí lidé) i výší tržeb.

Dvakrát ročně pak pořádáme prodejní módní bazar Módní svět lady Sue Ryder, který probíhá v kavárně Mama Coffee. V souvislosti s touto akcí oslovujeme módní návrháře a firmy, které nám věnují pár luxusních modelů. My zároveň vybíráme to nejlepší a nejkvalitnější oblečení z našich dobročinných obchodů. Celou kolekci je pak možno během akce zakoupit. Rekordní výtěžek z jedné takovéto přehlídky činil 130.000 Kč.

Posledním typem těchto speciálních prodejních akcí je Art for Sue Ryder, v rámci které jsou prodávány umělecké předměty z našich obchodů. Snažíme se však také oslovit umělce, aby na tento typ akcí věnovali svá díla. Celý výtěžek pak pomáhá Domovu Sue Ryder.

Společným jmenovatelem všech těchto akcí je nejen snaha o zlepšení bilance našeho rozpočtu (výtěžek z akcí jde stejně jako zisk z obchodů na dofinancování péče o naše klienty), ale také zvyšovat povědomí o nás, přivést k nám nové dobrovolníky, dárce i zákazníky.

#### Hodně se teď všude hovoří o krizi. Jak jí vnímáte vy? Ovlivnila vás nějak?

Pokud hovoříme o dobročinných obchodech, tak mohu říci, že na straně zákazníků se krize nijak zvlášť neprojevila. Je možné, že díky krizi naopak hledají levnější příležitosti k nákupu a tu jim dáváme my. Vnímáme však celkem výrazně, že krize se do činnosti obchodů promítá na straně dárcovské. Lidé méně často své věci obměňují a tím pádem i méně často darují, anebo když už darují, zboží je v horším stavu, ne tak kvalitní.

Mám pocit, že zákazníci, kteří k nám pravidelně chodí, jsou hlavně lidé, kteří mají rádi levné nebo originální nákupy v dobré kvalitě. Další část zákazníků tvoří tzv. „lovci pokladů“, kteří mají zájem o různé „vyčytávky“, retro a umělecké předměty, dochází k nám i lidé z divadel, kteří shání kostýmy, rekvizity apod. Na tomto typu zákazníků se krize nijak nepodepsala.

#### A teď něco málo o financích a podpoře státu. Co plánujete, jaké máte vyhlídky? Co by vám z hlediska státní podpory pomohlo?

Co nás v souvislosti s dobročinnými obchody dlouhodobě trápí a zatěžuje, je fakt, že dobročinné obchody jsou plátcí DPH, takže 20% z našeho výtěžku odevzdáváme do státního rozpočtu. Ve Velké Británii mají „charity shops“ v zákoně výjimku a sazba DPH je pro tento typ obchodů nulová. Takže podobná úprava legislativy v ČR by nám moc pomohla. Dobročinných obchodů je ale v ČR velmi málo, takže zatím nemáme tak silný „hlas“.

Jinak co se týče plánů do budoucna – chtěli bychom zvýšit tržby z prodeje zboží, ať již v absolutních částkách, tak jakožto procentní podíl na celkovém rozpočtu Domova Sue Ryder. Prodejní akce jsou sice výborné, ale jsou jednorázové, zatímco obchody pro nás znamenají každodenní/pravidelný příliv financí. Rádi bychom proto otevřeli další kamennou prodejnu. Už dlouho si přejeme obchod na Praze 5, snažíme se domluvit s místní radnicí na možnosti nekomerčního pronájmu, ale zatím se jednání vlečou bez valného výsledku.

Kromě dalšího kamenného obchodu chystáme spuštění e-shopu, na kterém budeme nabízet pomůcky pro seniory (a nejen pro ně) a „speciální kousky“ z našich obchodů (nábytek, dražší umělecké předměty atd.), naše novoročenky, produkty z projektu „Korálek ke korálku“ a mnoho dalšího.

#### A poslední otázka - změnila vás nějak práce pro Sue Ryder?

Určitě mě změnila v tom, že mi teď připadají všechny věci v „normálních“ obchodech příliš drahé :) Ale vážně. Splnil se mi sen, že mám práci, jejíž výsledek jde na dobrou věc. To je pro mě nade všechno. Musím se také přiznat, že jsem v sobě našla „obchodníka“, což pro mne bylo moc zajímavé a překvapivé. Před nástupem do Sue Ryder jsem neměla zkušenost s řízením obchodu a trochu jsem se toho bála. Příjemně mě pak překvapilo, že mám pro obchod a fundraising vlastně skryté vlohy. Vůbec mi není hloupé si někde o něco říci, protože vím, že to dělám pro Domov Sue Ryder, který to skutečně potřebuje.

**Splnil se mi sen, že mám práci, jejíž výsledek jde na dobrou věc. To je pro mě nade všechno. Musím se také přiznat, že jsem v sobě našla „obchodníka“, což pro mne bylo moc zajímavé a překvapivé.**

„Tehdy jsem měla na starosti ještě dobročinné obchody. Zrovna jsem šla něco vyřizovat do michelského dobročinného obchodu. Před obchodem stálo jízdní kolo. Chtěla jsem se podívat, kolik stojí, ale nikde jsem nenašla cenovku Sue Ryder. Tak jsem vběhla dovnitř a říkám: ‚Dámy, před obchodem máte kolo a není oceněné? Jak si to představujete? Víte, kolik peněz nám utíká? To je špatně. Okamžitě jej běžně ocenit.‘ U pokladny stál pán, který se na mě vyplašeně otočil a povídá: ‚To je moje kolo! Já ho tam mám jenom opřené. Já na něm přijel!!!!‘. Tak tomu se říká totální posedlost prodejem :)“



## 3.5 Liga Bruntál

### Název:

LIGA o. s.

Rok založení: 1990

Sídlo: Bruntál

### Předmět podnikání:

- provozování malých technických služeb (sečení travních porostů, vyžínání a úprava křovin, odvoz, uložení a likvidace biomasy, ruční úklid veřejných prostranství, údržba veřejných prostranství, odstranění černých skládek, údržba zeleně, oprava chodníků a komunikací, úprava zahrad)
- ekonomické poradenství a vedení účetnictví
- administrativní služby
- vypracovávání studií, posudků apod.
- autorská a vzdělávací činnost
- nakládání s odpady včetně nebezpečných
- provozování nákladní automobilové dopravy nad 3,5 t
- správa nemovitostí
- specializované stavební činnosti

Roční obrát (2011): Cca 20.000.000 Kč

### Počet zaměstnanců:

22 (22 je zaměstnanců Ligy, 40 je zaměstnanců sociálního podniku Zelená dílna s.r.o. a z nich je 6 zaměstnanců s těžkým zdravotním hendikepem, dalších 30 s „lehčím“ zdravotním postižením)

### Typ znevýhodnění zaměstnanců:

Romové, zdravotně postižení, dlouhodobě nezaměstnaní s nízkým vzděláním a praxí, lidé nad 50 let věku

[www.ligabruntal.cz](http://www.ligabruntal.cz)

### Profil podnikatelky



Jméno: **Jana Juřenová**

Ročník narození: 1967

### Vzdělání:

Evropský polytechnický institut Uherské Hradiště (bakalářské studium, obor Finance a daně)

### Praxe:

od 2004 Liga Bruntál (výkonná ředitelka, statutární orgán)

2001 – 2005 OSVČ (vedení účetnictví, účetní a ekonomické poradenství)

2001 – 2002 SzeŠ a Obchodní akademie Bruntál (výuka francouzského jazyka)

1992 – 2001 LP Print s. r. o. (ekonom společnosti)

1990 – 1992 Agroservis Bruntál s. p. (vedoucí ekonomického a personálního úseku)

1986 – 1990 Státní statek Bruntál s. p. (finanční účetní)

### Rozhovor

**Vy jste před svým nástupem do Ligy Bruntál podnikala jako OSVČ. Proč jste se rozhodla začít podnikat sociálně?**

Ekonomika mně jako taková vždycky moc bavila a živnostenský list mám otevřený už od střední školy. Když jsem nastoupila do Ligy, práce byla hlavně o lidských právech. Proti tomu já nic nemám, ale tvrdím, že všichni máme stejná lidská práva, všichni jsme si rovni, proto není prvotně potřeba klást důraz na lidská práva jedné skupiny... Myslím si, že daleko potřebnější je pomoc s vyrovnáním podmínek všech skupin obyvatel ve všech směrech.

V roce 2002 - 2003 jsme začali provozovat první sociálně podnikatelské aktivity, tehdy jsme ani nevěděli, že vlastně děláme první krůčky v široké oblasti sociální ekonomiky. Za podpory Moravskoslezského kraje jsme vytvořili romskou pracovní a úklidovou četou, která čítala tak 7 nebo 8 mužů, kteří prošli rekvalifikačním kurzem na dlaždiče. Město Bruntál pak uvolnilo první dotaci ve výši 100.000 Kč na materiál a tato naše pracovní četa začala opravovat různě po městě poškozené části chodníků.

Naší prvotní motivací bylo dokázat městu i veřejnosti, že tito lidé pracovat umí, pokud se správně motivují a vedou, a také pomoc dlouhodobě nezaměstnaným lidem v jejich tíživých situacích. Zkrátka ukázat, že to nějakým způsobem jde. Podle mého názoru by šanci měli dostat všichni. A zároveň

nevidím jediný důvod, proč by měla jedna skupina obyvatel do systému jenom přispívat a druhá z něj jenom brát. V tomto je třeba vyrovnat úroveň práv všech skupin obyvatel. Myšlenka sociálního podnikání mně „chytla“ už v roce 2002, když jsme s naší pracovní četou začínali. My jsme v tu dobu dali šanci lidem, o kterých si ostatní mysleli, že pracovat nebudou, nenaučí se, nechtějí. Ale ono to šlo, chtělo to jen správnou motivaci. Dokonce i pan starosta se na nás chodil tajně dívat (pak mi to později přiznal) zpoza rohu, jestli lidé v té naší četě pracují a co se tam vlastně děje :) Na radnici sice dali tomuto projektu zelenou, ale neměli k němu v počátcích úplně důvěru a tak si chodili ověřovat, zda to k něčemu je, jak se nám daří a zda to má smysl. A pak sami viděli, že to funguje. V současné době je to tuším 235. vytvořené pracovní místo od okamžiku, kdy jsme v roce 2002 začali. My vytváříme pracovní místa jak dlouhodobého (nad 2 roky trvání), tak krátkodobého charakteru (to jsou většinou sezónní práce).

V provozu našich malých technických služeb jsou pracovní činnosti a aktivity organizovány a připraveny tak, aby se ti lidé nějakým způsobem „rozhýbali“, namotivovali, aby jim stálo za to něco dělat, aby získali pracovní návyky a pak mohli být „volně vypuštěni“ kamkoliv na trh práce.

**Když jsme teď narazily na téma pracovních poměrů, tak mě napadlo - jsou z hlediska personalistiky spojena se zaměstnáváním Romů nějaká specifika nebo obtížnosti?**

Z hlediska personálního a mzdového je specifikum naprosto jasné a to, že všichni naši zaměstnanci mají problémy s exekucemi. Zkrátka všichni z nich mají nějaký podobný druh závazků, liší se jen různým stupněm řešitelnosti tohoto problému. Pokud o těchto exekucích víme a pokud se k nim daná osoba určitým způsobem postaví, tak jim většinou dokážeme pomoci. V rámci Ligy funguje poradna, kde poskytujeme poradenské služby v této oblasti jak svým zaměstnancům, tak ostatním, kteří se v podobné situaci ocitli a potřebují pomoci. Mezi lidmi (a tím nemám na mysli jen naše zaměstnance a klienty) se totiž šíří mýtus, že když mají exekuci, tak se jim do práce nevyplatí jít, protože exekutor jim stejně obstaví a zabaví celý plat. Zákon však přesně stanoví podmínky toho, kdy exekutor smí zabavovat a v jaké výši. Takže se osvětou snažíme proti tomuto mýtu bojovat a Romy tím k práci motivovat.

**Naší prvotní motivací bylo dokázat městu i veřejnosti, že tito lidé pracovat umí, pokud se správně motivují a vedou, a také pomoc dlouhodobě nezaměstnaným lidem v jejich tíživých situacích.**

**My jsme v tu dobu dali šanci lidem, o kterých si ostatní mysleli, že pracovat nebudou, nenaučí se, nechtějí. Ale ono to šlo..**

### Když máte volné pracovní místo, jak hledáte nové zaměstnance?

Velice úzce a dlouho spolupracujeme s úřadem práce, takže část našich nových zaměstnanců pochází odtud. Od roku 2005 navíc provozujeme vlastní „pracovní agenturu“, která není organizovaná podle zákona o zaměstnanosti, vyplynula z projektu v rámci Iniciativy EQUAL a z potřeb našich klientů (agentura je specializovaná přímo na

## Ať už se rozhodnete pro práci s jakoukoliv znevýhodněnou skupinou lidí, pokud váš podnikatelský plán nebude mít reálný ekonomický základ, je to celé zbytečné.

činnostech v rodině a rozdělení povinností mezi všechny členy rodiny tak, aby jeden z jejich členů mohl nastoupit do zaměstnání. Navíc když začíná sezóna na malé technické služby, lidé se sami chodí ptát na práci (někteří dokonce již na podzim).

### Jak jste na tom s financemi?

V loňském roce jsme měli obrát cca 20 miliónů Kč. Co se týče procentního poměru, pak přibližně 80% máme pokryto z různých dotací a zbývajících 20% pak tvoří tržby za naše služby. V době, než byla ze struktur Ligy samostatně vyčleněna Zelená dílna, náš sociální podnik, byl poměr přibližně 50:50. Do budoucna bychom rozhodně chtěli zvýšit poměr ve prospěch vlastních tržeb a snížit tak naši závislost na dotacích.

### Jak pracujete s místní komunitou? Jak ji zapojujete do svých aktivit?

## Důležité je také neusnout na vavřínech.

Liga Bruntál provozuje jak sociální podnikání, tak poskytuje i sociální služby, nabízí služby naší pracovní agentury atd., zkrátka se snažíme mít všechny činnosti maximálně provázané, jak jen to jde. Konkrétně u cílové skupiny Romů je ideální, když máte vliv na všechny, od toho nejmladšího až po toho nejstaršího člena rodiny. Když z té rodiny „vytáhnete“ jen jednoho

člena a nějak s ním pracujete, ovlivňujete jej, pak ten výsledek není nikdy takový, jako když s danou rodinou pracujete jako s celkem. Tu pomoc, to „správně“, pak od vás dostávají ze všech stran. Správně ve smyslu, proč mají děti chodit do školy, proč se mají učit, proč by měli jít dospělí pracovat a nebyť závislí na dávkách atd. Když se vám toto podaří, výsledek vaší práce je daleko účinnější, efektivnější.

V tomto duchu mě napadá další otázka – jak jste řekla, vaše organizace poskytuje Romům komplexní služby. Potýkáte se se situacemi, kdy musíte řešit rozpor mezi sociálními a ekonomickými cíli organizace?

Určitě. Naši zaměstnanci nejsou „bezproblémoví pracovníci“ a jejich problémy bývají často velmi hluboké a těžké a s tím musíte počítat již v okamžiku, kdy vám takový člověk do zaměstnání nastupuje. A tady vidíme prostor pro nás – nejen pomoci tyto problémy odstranit nebo jim alespoň od nich částečně ulevit, ale také dokázat, že navzdory těmto problémům má smysl do práce chodit. Např. Romové jsou lidé, kteří

těžce zaměstnatelnou cílovou skupinu obyvatel), v rámci které máme k dispozici databázi s kontakty na 500 – 600 osob. Kromě toho jsme navázáni na dvě „spřátelené firmy“, které mají pracovní pozice, jež může vykonávat i osoba s velmi nízkým stupněm vzdělání a bez praxe a obě firmy se na nás vždy obrazejí a chtějí na nově vytvořenou či uvolněnou pracovní pozici někoho od nás doporučit. Vůči těmto firmám jsme zodpovědní za výběr vhodného potenciálního pracovníka a občas poskytujeme počáteční asistenční služby pro plynulé zahájení práce, např. časový rozvrh

velmi ctí své tradice a zvyky v rodině, např. v okamžiku nemoci či úmrtí. V tu chvíli jde odpovědnost k práci a pracovním povinnostem úplně stranou. Když taková situace nastane, máme pro ni pochopení. Na druhou stranu nechceme dávat prostor k tomu, aby takové situace mohli zneužívat. Jak už jsem řekla, pracujeme s rodinou jako celkem a s tímto typem situací nám pomáhají i naši sociální pracovníci.

### A konečně poslední otázka – co byste doporučila začínajícím sociálním podnikatelům? Co by neměli rozhodně podcenit?

Ať už se rozhodnete pro práci s jakoukoliv znevýhodněnou skupinou lidí, pokud váš podnikatelský plán nebude mít reálný ekonomický základ, je to celé zbytečné. Z mého pohledu nemá smysl začínat podnikat jenom proto, že teď je k dispozici nějaká výzva, která mě podpoří na 2 roky, a já to pak celé zabalím, protože ten nápad sám o sobě nebude životaschopný. To je pak celé špatně. Ideální je najít si svůj vlastní trh, na něm produkt nabízet, mít dobře propočítanou cenu, definovanou cílovou skupinu zákazníků a hlavně být připraven na změnu. Důležité je také neusnout na vavřínech. Na jednu stranu je dobré nachystat si svůj plán s tím, že chcete fungovat třeba alespoň 5 let, na druhou stranu by podnikatel neměl být naivní a myslet si, že jeho podnik tu bude i za 100 let. I když i tady mohou být a jsou výjimky...

„Toto se stalo v Zelené dílně: jeden náš zaměstnanec, který je mentálně postižený a který stále nad vším hloubá a dumá jak to vylepšit a urychlit, měl rozebrat nějaký přístroj a jednotlivé součástky pak dávat do příslušných kyblíčků a ty pak vynášet na dvůr a vysypávat do větších kontejnerů. Na místo toho si celý proces urychlil tak, že součástky začal házet do kontejnerů rovnou z okna. Což bylo nebezpečné, protože pod okny vedl chodník a mohl tím někoho zranit. Zaměstnanec očekával velkou pochvalu za urychlení a zjednodušení své práce, určitě nečekal a hned moc nechápal, proč se to paní mistrové nelíbí. Bylo to velmi těžké a zdouhavé vysvětlování, proč tento postup opravdu není „zlepšovák“ a proč je nutné od třídění rovnou z okna ustoupit...“



2 | Zelená dílna, pracoviště provádějící ekologickou recyklaci odpadního elektrického a elektronického zařízení, je od roku 2009 vyčleněna z vnitřní struktury občanského sdružení Liga Bruntál. Vznikla tak samostatná společnost s ručením omezeným, jež je sociálním podnikem, který respektuje a dodržuje principy sociálního podnikání.

## 3.6 SENZA družstvo

### Název:

SENZA družstvo, chráněná dílna

### Rok založení: 2000

(otevření 1. dobročinného obchodu)

### Sídlo: Prostějov

### Předmět podnikání:

- vývařovna s jídelnou, včetně dietního stravování a rozvozu obědů

- prádelna, mandlovna

- univerzální dílna

(např. opracování pryžových výlisků, kontrola kvality plastových výlisků, balící a kompletační činnosti, drobné montážní práce)

### Roční obrát (2011): 16 032 841,-

předpoklad 2012 zhruba 18,5 milionů

### Počet zaměstnanců:

40 zaměstnanců (z toho 39 se zdravotním znevýhodněním)

### Typ znevýhodnění zaměstnanců:

Lidé se zdravotním postižením a chronickým onemocněním

[www.senzapv.cz](http://www.senzapv.cz)



### Profil podnikatelky

**Jméno:** Renata Čekalová

**Ročník narození:** 1956

### Vzdělání:

Filozofická fakulta (obor pedagogika, psychologie),  
Pedagogická fakulta (spec. pedagogika, logopedie)

### Praxe:

2000 - doposud Senza družstvo, chráněná dílna  
1992 založení o. s. na pomoc zdravotně postiženým  
LIPKA, od roku 1993 doposud poskytování  
ambulantních sociálních služeb<sup>3</sup>  
1989 – 1992 speciální pedagog dětí s vývojovými  
poruchami učení

### Rozhovor

**Co vás vedlo k založení SENZA družstva? Jaká byla vaše motivace? A jaké byly vaše začátky?**

V roce 1992 jsme se spolupracovníky založili nestátní neziskovou organizaci o.s. Lipka. Již o rok později jsme začali poskytovat komplexní sociální služby dětem se zdravotním postižením, včetně služeb zdravotních a v té době i vzdělávacích. Jenže postupem času děti vyrostly a dospěly. Proto jsme postupně službu rozšířili i pro mládež

a dnes i dospělé. Současně mi vždy hodně vadilo, že řada našich klientů koncem 90. let neměla po ukončení povinné školní docházky žádnou možnost dalšího uplatnění, zůstávali doma. Motivem pro založení SENZA družstva

**U řady našich klientů jsem byla a stále jsem přesvědčena, že to, co jsou schopni zvládnout a co umí, by rozhodně měli dál rozvíjet.**

byl absolutní nedostatek pracovních příležitostí pro osoby se zdravotním postižením. Stát se o ně postaral - vyměřil jim invalidní důchod, nabídl sociální služby. Nicméně profesní erudice nás spolu s kolegy z Lipky dovedla k názoru, že u řady mladých lidí se zdravotním postižením je takový potenciál, že je škoda jej nevyužít. Ať už z hlediska

pracovního, tak z hlediska sociálních vazeb. U řady našich klientů jsem byla a stále jsem přesvědčena, že to, co jsou schopni zvládnout a co umí, by rozhodně měli dál rozvíjet. A tohle přesvědčení přivedlo o.s. Lipku k založení chráněné dílny.

Právní forma NNO však byla omezujícím faktorem jejího dalšího rozvoje, pro odběratelské firmy nebyla dostatečně důvěryhodná jako obchodní partner, jako „neziskovka“ jsme měli téměř 60 zaměstnanců, atd. Proto jsme řešili otázku založení samostatného právního subjektu, který by převzal aktivity sociálního podnikání. Rozhodli jsme se pro formu družstva – jako jednoduché, efektivní, specifické a ve své době v českých poměrech nepříliš časté právní formy. V té době se ještě tolik nehovořilo o sociálním podnikání nebo sociálních firmách, nicméně byli jsme jedno z prvních sociálních družstev tohoto typu u nás.

Tím, že družstvo vzniklo z organizace poskytující sociální služby, v počátcích převažovala jeho orientace na sociální cíle nad cíli ekonomickými, tedy dosahováním zisku. Na počátku nám to také bylo dost vyčítáno, byli jsme varováni na obtížnou udržitelnost celého záměru. Jenže našim primárním cílem bylo vytvořit mladým lidem možnost pracovního a společenského uplatnění. Osobně jsem nikdy neměla ambice stát se podnikatelkou. Možná i proto jsem zpočátku tak smýšlela a musím přiznat, že postupem času jsem některé kritiky musela uznat jako oprávněné. Nyní už víme, že od prvopočátku je třeba myslet na dlouhodobou ekonomickou udržitelnost výroby a celého provozu. Jako sociální firma vzešlá z neziskového prostředí musíme dbát na to, že dosahování sociálních cílů (např. zaměstnávání osob s postižením) je zcela nezbytně podmíněno dosahováním ekonomických cílů firmy (ziskovost).

V ekonomických plánech do jisté míry abstrahujeme od různých forem podpory zaměstnávání osob se zdravotním znevýhodněním, abstrahujeme od toho, že existují možnosti příspěvku dle paragrafu

78<sup>4</sup>. Ne, že by pro nás nebyly důležité, naopak. Ale jedná se o nestabilní a nejisté zdroje, závislé na politických rozhodnutích a vůli. Běžný zaměstnanec v běžné/ziskové firmě musí „vydělat“ na sebe, na administrativu firmy a navíc ještě musí vytvořit zisk. Každý zaměstnanec v sociální firmě musí „vydělat“ minimálně tolik prostředků, aby byla pokryta jeho mzda. Jinými slovy i zaměstnanec se zdravotním znevýhodněním si musí na své pracovní pozici „vydělat na vlastní výplatu“. Další náklady firmy (režijní) je možné hradit z různých podpůrných zdrojů, ovšem pokud zaměstnanec nevydělá ani na svoji mzdu, není jeho místo dlouhodobě udržitelné. Proto firma, která to tak nemá, dřív nebo později skončí.

**Zmínila jste režim v běžných/ziskových firmách. Liší se váš podnik od toho „běžného“ ještě něčím? Nese s sebou zaměstnávání zdravotně znevýhodněných zaměstnanců ještě nějaká specifika?**

Nemyslím si, že je třeba brát zaměstnance výrazně jinak. Jsou v běžném pracovním vztahu, mají jen určité zdravotní znevýhodnění, se kterým konkrétního člověka na danou pracovní pozici přijímáme. Jisté specifické podmínky pro výkon jejich práce vytvořeny být musí - zaměstnancům je podřízen výrobní program, organizace provozu vyžaduje individuální přístup. Pro všechny zaměstnance je zpracována individuální pracovní náplň. Jejich pracovní zařazení odpovídá jejich zdravotnímu stavu, schopnostem a možnostem a individuálně je stanovena pracovní doba. Při plánování výroby je u některých třeba kal-

**Každý zaměstnanec v sociální firmě musí „vydělat“ minimálně tolik prostředků, aby byla pokryta jeho mzda.**

kulovat s nutností delšího zacvičování či stálého vedení, je třeba počítat s odpovídajícím vybavením pracoviště apod. Do plánování výroby se může promítnout snížená pracovní výkonnost, někdy i častější pracovní neschopnost zaměstnanců. Ale to vše je jen otázka vhodných režimových opatření na pracovišti.

#### A teď k financím. Jaký je přibližný podíl tržeb a dotací na vašem celkovém obratu? A mění se tento podíl v čase? Případně jak? Dosahujete zisku?

V loňském roce 83% našeho obratu tvořily tržby za naše služby, zbývajících 17% pak dotace. Předpokládáme, že obdobný poměr bude i v roce letošním. V čase se podíl našich tržeb podařil ustálit a postupně zvyšovat. Zisku dosahujeme a v plné výši jej zpět reinvestujeme do podniku.

Ekonomiku našeho družstva výrazně ovlivnil začátek ekonomické krize, zejména automobilového průmyslu. Udělali jsme asi chybu (a řada jiných firem ji možná udělala také) v tom, že jsme se ve výrobní/kompletační činnosti orientovali na jednoho generálního odběratele/zákazníka, který se pohyboval v oblasti automobilového průmyslu. Jednalo se o adekvátní a stálou práci pro naše zaměstnance. Jenže koncem roku 2008 se firma dostala do problémů a my s ní. Ze dne na den jsme přišli o práci pro 30 lidí. V pondělí si odběratel odvezl hotovou zakázku a druhou již nepřivezl. Bylo to velmi nepříjemné, ohrožující samotnou existenci družstva. Intenzivně jsme hledali nové odběratele a ve větším objemu se zaměřili na poskytované služby. Zaměstnancům, kteří měli uzavřenu pracovní smlouvu na dobu určitou, již smlouvy nebyly prodlouženy. Trvalo nám nejméně rok, než se nepříznivá ekonomická situace stabilizovala. Orientaci na jednoho zákazníka dnes vnímám jako chybu, které je třeba se vyhnout.

#### A co vaše začátky? Přece jen s ohledem na délku vašeho podnikání patříte v tomto směru v ČR k lidem s největšími zkušenostmi. Co myslíte, že se vám v počátcích povedlo? Co bylo předpokladem vašeho dalšího úspěchu?

SENZU jsme budovali s podporou ještě z předstrukturálních fondů EU. Dostali jsme tehdy dotaci asi 1,4 milióny korun. Na projektu jsme spolupracovali s úřadem práce. Ten měl podmínku, že musíme zaměstnat určité procento lidí dlouhodobě nezaměstnaných. A nám se tehdy díky této podmínce podařilo spojit lidi nad 50 let, u kterých např. v průběhu života došlo ke změně jejich zdravotního stavu, a mladých lidí s vrozeným zdravotním znevýhodněním. A to byl pro nás, možná nevědomě a neplánovaně, ideální stav. Lidé, kteří celý život pracovali a nyní byli bez práce díky změně svého zdravotního stavu a pracovní výkonnosti, nám pomohli nepřímo vybudovat pracovní návyky u lidí, kteří nikdy předtím nepracovali, nebyli zvyklí mít povinnosti (např. jako je dodržování pracovní doby). Tyto dvě skupiny lidí se navzájem velmi pozitivně ovlivnily, neformálně a přímo – ti starší s těmi mladými omládli, a ti mladí se od starších naučili běžnému pracovnímu režimu, který je pro provoz podniku nezbytný. Od prvopočátku jsme jasně oddělili sociální službu a podnikání. Jasně vymezení toho, kdo je v organizaci klientem a kdo je zaměstnancem jsme vnímaly jako nezbytné. Praxe ukázala, že to byla správná cesta. Výrobní program a celkovou strategii družstva jsme založili na znalosti místního prostředí. Prvními provozny byly služby pro obyvatele a malé firmy jako je vývařovna a prádelna<sup>5</sup>.

<sup>5</sup> | Vývařovna s jídelnou dnes zajišťuje výrobu 200 – 220 obědů denně, zhruba 1/3 z nich rozvážíme strážníkům do místa bydliště či místa firmy. Strážníci si od prvopočátku mohou vybrat ze tří druhů jídel, včetně dietního stravování. Prádelna a mandlovna zajišťuje praní, žehlení, mandlování a drobné opravy prádla pro klienty z řad občanů, živnostníků i větších firem. Svě místo na trhu si získala například i díky provádění drobných oprav oděvů (včetně pracovních) a textilií. Největší část provozu představuje tzv. univerzální dílna, ve které pracují tři čtvrtiny všech pracovníků družstva. Zabezpečuje dílčí výrobní operace pro smluvní partnery, jinými slovy velké výrobní společnosti a firmy. Ve dvou dílnách je prováděna kompletace drobných výlisků, profesních batohů a zavazadel, svorkovnic, apod. V další dílně se provádí vizuální i technická kontrola plastových výrobků a jejich drobná montáž. Spolupracujícím firmám družstvo poskytuje náhradní plnění dle § 81 odst. 2 písm. b) Zákona č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti.

#### Jaký máte názor na stávající podporu státu v oblasti sociálního podnikání? Vyhovuje vám? Přejde vám dostačující?

Současné podmínky podpory státu jsou pro všechny stejné. Pro zaměstnavatele osob se zdravotním znevýhodněním splňující stanovené podmínky tu je podpora státu. Nemyslím, že stanovená podpora je nízká, ale myslím si, že je špatná. Osobně vyčítám státu jeho nekonceptnost, nárazovost a nestabilitu. Jako zaměstnavatel/podnikatel potřebujeme vědět, co bude letos, příští rok, přespříští rok, a ne aby se každý rok stále něco zásadním způsobem měnilo. Mění se systém dotací, mění se ustanovení §78 zákona o zaměstnanosti, mění se zákon o DPH atd., atd. Takové nestabilní prostředí je pro podnikatele velmi špatné, neustálé změny nás zatěžují, zaměstnávají nás stále se zvyšujícími administrativními nároky. Měli bychom být s našimi zaměstnanci, věnovat se rozvoji podniku, místo toho vyrábíme papíry a o tom by to být nemělo. Bohužel, v systému podpory zaměstnávání osob se zdravotním znevýhodněním se nacházejí firmy či jednotlivci, kteří jsou schopni jej zneužívat. Stát však reaguje neadekvátně. Zpřísní podmínky všem, zavede nové předpisy, nová potvrzení apod. Stohy papírů to však neřeší. Je třeba, aby kompetentní úředník opustil svou kancelář a šel se do terénu podívat. Pamatuji si, když jsme před dvanácti lety začínali, měla nás na úřadu práce na starosti jedna úřednice. S ní jsme vyřizovali veškeré žádosti, příspěvky, dotace, prostě vše, co bylo třeba. Několikrát do roka se přišla podívat přímo do provozu, neformálně hovořila se zaměstnanci, provedla i kontrolu. Zнала naše družstvo a jeho zaměstnance velmi dobře. Znalost a praktická erudice jsou nejlepšími prostředky proti zneužívání. Jenže dnes jsou i úředníci zahlceni administrativou a za svou agendou již „nevidí člověka“. Papíry a neustálé změny systému jeho zneužívání nezamezí.

#### A otázka na závěr - jaké máte plány do budoucna?

Máme rozjednanou jednu středně velkou novou zakázku, na které by mohlo pracovat zhruba 12 lidí. Zatím je zakázka v jednání, ale pokud bude výsledek negativní, zvážujeme alternativu B.

Asi jako v jiných městech i v Prostějově je nedostatek míst v mateřských školách. V souladu s danou možností MPSV zvážujeme zahájení nové činnosti - provozování dětské skupiny jako zaměstnavatelské školky pro 3 zaměstnavatele – SENZA družstvo, o.s. Lipku a ještě jednu firmu. SENZA družstvo sídlí v objektu, který byl v sedmdesátých letech minulého století postaven jako jesle pro 124 dětí. Jistě, že jsme jej uzpůsobili provozu družstva, ale v současnosti jsou prostory jedné bývalé třídy kapacitně nevyužité. Využili bychom tedy naše stávající prostorové zázemí, stačilo by dobudovat sociální zařízení. Disponujeme vlastní vývařovnou, prádelnou, mohli bychom využít profesionální odborníky o.s. Lipky, která má zkušené fyzioterapeutky z vlastního rehabilitačního pracoviště a logopedky z vlastního pracoviště klinické logopedie - takže i profesní zázemí je k dispozici. A myslím si, že by to SENZU tak nějak rozsvítilo...



## 3.7 Stanislav Sadílek – Restaurace a vinárna U kapra, Knedlíkárna, Letní kemp

### Název:

Restaurace a vinárna U Kapra (Praha)  
Výrobna knedlíků (Doksy)  
Holiday Camp u Máchova jezera

Rok založení: 1997

### Předmět podnikání:

- provozování restaurace
- výroba knedlíků (přílohové i plněné)
- provozování kempu

Roční obrát (2011): 14 miliónů Kč

### Počet zaměstnanců:

18 zaměstnanců  
(10-12 zaměstnanců se znevýhodněním)

### Typ znevýhodnění zaměstnanců:

Mladí lidé z dětských domovů, mladí lidé s problémy se závislostmi (drogy, alkohol, automaty), mladí lidé bez příštěří

[www.ukapra.com](http://www.ukapra.com)

### Profil podnikatele



Jméno: **Stanislav Sadílek**

Ročník narození: 1953

### Vzdělání:

středoškolské

### Praxe:

- od 1997 podnikatel
- strojník (čistírna odpadních vod)

### Rozhovor

#### Koho zaměstnáváte a proč?

Snažím se pomáhat mladým klukům, kteří vyšli z dětských domovů nebo kteří žijí na ulici. Většina z nich má navíc problémy s různými závislostmi (drogy, alkohol, automaty), výchovné problémy apod.

**Já se ty kluky snažím naučit „obyčejnosti normálního života“, vychovat z nich bytosti odpovědné samy za sebe.**

samy za sebe. Nechci je vést k závislosti na dávkách apod. Navíc razím heslo, že „prostředí lehkého nedostatku je výchovně nejlepší“, proto v naší komunitě žijí skromně, v chráněném bydlení mají k dispozici kuchyňku, kde si mohou vařit. Za práci pobírají plat, ale snažím se je motivovat k tomu, aby si část peněz odkládali, spořili např. na stavebním spoření.

Pokud se daný člověk rozhodne připojit do naší komunity, musí podstoupit jednoměsíční odvykací kúru (ta probíhá u mě doma, abych jej měl „pod dohledem“), teprve pak je zapojen do našich aktivit. Nabídneme mu možnost chráněného bydlení a práci v jednom z našich provozů. Já se ty kluky snažím naučit „obyčejnosti normálního života“, vychovat z nich bytosti odpovědné

Stejně tak všechny naše provozy jsou ze 100% úplně nezávislé na dotacích a pomoci státu, veškerou naši činnost financujeme z tržeb za vlastní služby a výrobky. Já sám se necítím jako podnikatel, dělám to hlavně pro ty kluky, snažím se je i zatáhnout do dění ve firmě, předat jim část odpovědnosti, když na to jsou připraveni.

#### Popište nám teď prosím, co všechno děláte.

Začínali jsme v Doksech u Máchova jezera, kde jsme začali provozovat letní kemp. Vzal jsem si tehdy úvěr, koupil jsem ho a pracovali jsme tam s kluky celé léto. Ale pak, když bylo po sezóně a přišla zima, museli jsme začít přemýšlet co dál. Zkoušeli jsme různé věci, autodopravu, prodej zeleniny, ale nešlo to.

Já si do té doby neuměl uvařit ani kafe, ale kluci na tom byli podobně nebo ještě hůř a tak jsem postupně byl nucený přece jen si nějaké ty dovednosti v kuchyni osvojit. A jednou přes noc jsme uvařili první várku asi 10 knedlíků. Každý byl úplně jinak veliký, křivý, šiřatý... Ráno jsme je běželi prodat do takového malého obchůdku, který měl provozovnu v zapadlé uličce, kousek od našeho kempu. Ještě ten večer mi z obchodu zavolali, že se všechno prodalo, a že si to místní ženský moc chválily, ať druhý den dodáme další. Takže takhle to začalo s knedlíky. V současné době dodáváme knedlíky hlavně do restaurací, nemocnic, škol a velkých jídelen. Do obchodů jsme neprorazili, tam je tlak hlavně na nízkou cenu, kvalita jde stranou. My si za úroveň a kvalitou našich knedlíků stojíme a hospodští a šéfkuchaři to umí ocenit, a tak dodáváme hlavně tam. Taky jsme získali na naše knedlíky certifikát kvality, který moc producentů nemá, a díky němu jsme se právě dostali do nemocnic, škol atd. Přes léto tak míváme tržby i 100.000 Kč/den.

A posledním provozem je pak Restaurace a vinárna U kapra na Praze 1.

**..prostředí lehkého nedostatku je výchovně nejlepší..**

#### A kolik takových mladých lidí u vás od začátku do současnosti asi pracovalo?

Já si přesnou statistiku nevedu, ale tuším, že by to mohlo být cca 150 kluků. Část z nich u nás pracovala dlouhodobě, ale ostatní neuspěli, nezládli to a byli u nás jen krátkodobě. Snažím se „vzobávat“ jednotlivce, u kterých je předpoklad, že uspějí, že mají opravdu zájem něco změnit a že se jim to s naší pomocí povede.

#### A jaké jsou vaše plány do budoucna?

Já už se pomalu chystám do důchodu, mám na to věk, už jsem si vyhlídl mezi kluky pár schopných nástupců, kterým bych to chtěl všechno předat, delegovat na ně odpovědnost a sám to už jen sledovat zpozzdálí...



## 4. Příklady dobré praxe ze zemí EU

### 4.1 De Kringwinkel Midwest

Název: De Kringwinkel Midwest

Rok založení: 1995

Sídlo: Roeselare, Belgie

Předmět podnikání:

- second hand (oblečení, domácí potřeby, nábytek, kola)
- kavárna
- půjčovna kol
- opravna kol

Roční obrat (2011): 3.100.000 EUR

Počet zaměstnanců: 198

Typ znevýhodnění zaměstnanců:  
Dlouhodobě nezaměstnaní (déle než 5 let), lidé bez pracovních návyků

[www.dekringwinkelmidwest.be](http://www.dekringwinkelmidwest.be)



De Kringwinkel Midwest je nestátní neziskovou organizací působící v Západních Flandrech. Pod stejným jménem (De Kringwinkel) funguje v belgické provincii Flandry síť dalších třiceti prodejen s použitým zbožím. Prodejny mají stejný název i vizuální identitu. Za účelem zvýšení efektivity a snížení provozních nákladů sdílejí také některé své provozy, např. mají společný velkokapacitní sklad, pod společnou střechou také probíhá třídění darovaného zboží, příp. jeho praní a žehlení. Nejde však o formální uskupení ve smyslu franšízy.

Jejich motto zní: „Jsme největší propagátor recyklace v regionu, vracíme zpátky do hry nejen věci, ale také lidi.“ Co se recyklace věcí týče, veškeré zboží na prodejních pochází od dárců, kteří je na pobočky odevzdali ve chvíli, kdy již pro danou věc neměli doma uplatnění. Jedná se opravdu o velmi pestrou škálu produktů – od oblečení, přes domácí potřeby a spotřebiče, až po nábytek či jízdní kola. Vracením lidí do hry mají v De Kringwinkel na mysli zejména vytváření pracovních míst pro dlouhodobě nezaměstnané, kteří se s jejich pomocí vrací na trh práce. Za dlouhodobě nezaměstnanou je zde považována osoba, která je bez práce déle než 5 let. Region Západní Flandry patří

**Jsme největší propagátor recyklace v regionu, vracíme zpátky do hry nejen věci, ale také lidi.**

k regionům s velmi nízkou mírou nezaměstnanosti (okolo 3%), potenciální zaměstnanci z řad dlouhodobě nezaměstnaných proto tvoří zejména lidé staršího věku, lidé s nízkým vzděláním, cizinci apod.

Ceny prodávaného zboží jsou velmi nízké, takže zákazníky těchto prodejen jsou zejména lidé, kteří mají hluboko do kapsy (např. studenti, mladé rodiny, senioři apod.), ale zabloudí sem také sběratelé umění či fanoušci retro trendů nebo lidé s ekologickým smýšlením. Pro místní pobočku je charakteristické, že se snaží velmi intenzivně spolupracovat a navazovat partnerství s místními ziskovými i neziskovými organizacemi a vzájemně se tak podporovat.

V rámci prostor prodejny funguje také kavárna Eco Café, kde se mohou zákazníci občerstvit a která nabízí jednoduché pokrmy teplé i studené kuchyně vyráběné z místních BIO surovin. Kavárna má nastavené přátelské ceny tak, aby si posezení v jejich prostorách mohl dovolit opravdu každý. Na místních dobrotách si může bez výčitek pochutnat i ten nejzarputilejší ekolog - kromě toho, že suroviny pro výrobu jsou vyrobeny ekologicky šetrně a jsou lokální, personál je do kavárny dováží na kole.

Další velmi úspěšnou podnikatelskou aktivitou, kterou De Kringwinkel Midwest také provozuje, je půjčovna kol Eco-velo, která je situována u místního nádraží<sup>6</sup>, a opravnu kol. Propagace cyklistiky jakožto ekologicky šetrné a zdraví prospěšné dopravy je další z jejich misí, kterou se tímto způsobem rozhodli podporovat.

Jak již bylo zmíněno, pobočka v Roeselare neprovozuje pouze second hand, ale také kavárnu, půjčovnu a opravnu kol. Ředitel podniku, Mark Verschave, toto komentuje následovně: „Systém provozování více podnikatelských aktivit se nám dlouhodobě velmi osvědčil. Pokud některá z činností zrovna nenese zisk, dotujeme tento provoz z ostatních aktivit, které jsou v dané chvíli ziskové. Toto rozložení rizik zvyšuje dlouhodobou udržitelnost podnikání a jeho bezpečnost.“ Mark v sobě manažerské zkušenosti nabyté dlouholetou praxí v ziskovém sektoru nezapře, celý podnik je veden velmi profesionálně a efektivně. Co se týče zdrojů financování, razí Mark myšlenku vícezdrojového financování, např. celkový rozpočet je tvořen jak tržbami za jednotlivé poskytované služby a prodané zboží, ale také prostředky z projektů, dotací apod.

**Systém provozování více podnikatelských aktivit se nám dlouhodobě velmi osvědčil.**

„Musím přiznat, že práce se znevýhodněnou skupinou lidí je těžká, jedná se o specifické know-how, které jsem získal až léty praxe. Zatímco v businessu je na prvním místě ZISK a jemu se podřizuje vše ostatní, u nás v tom máme jasno, na prvním místě jsou LIDÉ a těm přizpůsobujeme naše chování a rozhodování.“, dodává Mark.

<sup>6</sup> Tento systém funguje i v jiných městech regionu. Každé město má jinou barvu kol.



## 4.2 Biofarma Lochting – Dedrie

**Název:** Biofarma Lochting - Dedrie

**Rok založení:** 2002

**Sídlo:** Roeselare, Belgie

**Předmět podnikání:**

- pěstování ovoce a zeleniny v bio kvalitě a jeho zpracování, distribuce a prodej
- malé technické služby včetně údržby zeleně
- útulek pro psy a kočky

**Roční obrat (2011):** 2.600.000 EUR

**Počet zaměstnanců:** 100

**Typ znevýhodnění zaměstnanců:**

Dlouhodobě nezaměstnaní, lidé se zdravotním postižením i duševním onemocněním

[www.lochting.be](http://www.lochting.be)



Po 10 letech existence se může Biofarma Lochting, která hospodaří na 35 hektarech půdy a ve dvou velkých sklenících, směle zařadit mezi moderní, úspěšné a prosperující podniky. Vývoj do tohoto stádia byl samozřejmě postupný a dlouhodobý a je za ním spousta práce, úsilí a nadšení managementu i zaměstnanců. Farma byla vybudována a rozvíjena na 4 základních hodnotách: udržitelnost, ekologická šetrnost (pěstování v bio kvalitě), lokální rozměr, sociální rozměr.

Pojďme se nyní na jednotlivé hodnoty podívat blíže:

### UDRŽITELNOST

Na farmě jsou k podnikání využívány nejmodernější technologie, které snižují a minimalizují energetickou náročnost provozu. Kromě solárních panelů na výrobu elektřiny zde naleznete i zařízení na zachytávání dešťové vody či recyklaci vody (jedná se např. o opětovné použití vody, ve které se zelenina čistila) nebo moderní technologie, pomocí kterých je regulována potřebná teplota a vlhkost ve sklenících. Do této kapitoly rozhodně patří i propracovaný systém distribuce, kterým jsou produkty farmy dopravovány k velkoobchodatelům i maloobchodatelům a který je velmi šetrný k životnímu prostředí. Je tomu tak zejména proto, že auta jsou vždy plně naložena (doprava je totiž zajišťována i pro ostatní farmáře a producenty zemědělských produktů z okolí tak, aby auta byla vždy maximálně vytížena), také trasa rozvážky je nastavena efektivně.

### LOKÁLNÍ ROZMĚR

Farma se primárně orientuje na uspokojení poptávky místních obyvatel a stejně tak primárně využívá místní zdroje (pracovní i přírodní). Stejně jako v předchozím příkladu De Kringwinkel z města Roeselare, i na farmě je kladen velký důraz na vzájemné síťování a navazování různorodých partnerství napříč ziskovým i neziskovým sektorem. Mezi tyto aktivity můžeme zařadit projekty, v rámci kterých do útulku pro psy a kočky dochází a tráví zde svůj volný čas žáci a studenti z místních škol či dlouhodobě

nezaměstnaní. Ti zde pracují jako dobrovolníci a získávají tak praxi. V rámci projektu GREEN KEEPING farma poskytuje malé technické služby zejména pro obce a města v okolí (údržba městské zeleně, ale také hřbitovů). Lochting spolupracuje s menšími farmáři v okolí ať již formou společné distribuce zboží či jinak. Kromě toho je farma také zapojena do projektu, v rámci kterého dodává 3000 – 3500 kusů ovoce týdně do škol a firem v okolí. Tento projekt je dotován místní vládou.

### SOCIÁLNÍ ROZMĚR

Mezi nejvýznamnější sociální aspekty podnikání farmy rozhodně patří zaměstnávání osob se znevýhodněním, a to včetně těch s největší mírou, napříč definovanými skupinami<sup>7</sup>. Celkové procento zaměstnanců se znevýhodněním pracujících na farmě je cca 80 %.

### DISTRIBUCE

Propracovaný systém distribuce zde již byl zmíněn, ale je na místě ještě podrobněji rozepsat jeho formy a hlavní odběratele. Patří sem zejména:

- Distribuce do místních supermarketů a velkoobchodů.
- Distribuce do domácností formou „bedýnek“ s čerstvými sezónními produkty (tzv. projekt JULIENNE). Systém funguje tak, že jedna rodina se dobrovolně stane odběrním místem i pro ostatní rodiny z okolí, tzn. že farma doručí bedýnky pro všechny rodiny na toto odběrné místo a rodiny si již samy bedýnky rozdistribuuji mezi sebou na finální místo spotřeby. Rodiny, které jsou distribučním místem, platí za své bedýnky menší cenu. Touto formou je rozváženo 2500 beden se zeleninou týdně.
- Podniková prodejna přímo v areálu farmy patří mezi jedinou prodejnu s bio produkty v okolí. Zakoupit zde lze až 3000 produktů a výrobků, pečou zde také chléb či koláče. Během zimního období se na farmě věnují zejména balení produktů a opatřují je etiketami. Management farmy dbá na to, aby všechny procesy byly rychlé, operativní, efektivní.

Tento fakt vyplývá i ze slov ředitele farmy Dirka Lammertyna: „Stále se snažíme být v pohybu, podnikání je proces, který nikdy nekončí. Sledujeme trendy, snažíme se být maximálně otevření, hodně spolupracujeme s okolními subjekty. Nové projekty a činnosti průběžně sledujeme a vyhodnocujeme a pokud nejsou úspěšné a ziskové, ukončíme je, snažíme se z nich poučit a vyzbrojení novými zkušenostmi vyhlížíme nové výzvy.“



<sup>7</sup> | V Belgii jsou definovány 4 skupiny osob se znevýhodněním (podle míry jejich znevýhodnění) a každá z uvedených skupin má svá vlastní pravidla financování apod.

## 4.3 Penzion U pana Cogito

Název: Penzion u pana Cogito

Rok založení: 2005

Sídlo: Krakov, Polsko

Předmět podnikání:

Provozování penzionu a restaurace

Roční obrát (2011): 187.500 EUR

Počet zaměstnanců:

30 (z toho 21 osob se znevýhodněním)

Typ znevýhodnění zaměstnanců:

Osoby s duševním onemocněním

[www.pcogito.pl](http://www.pcogito.pl)



U pana Cogito, tak se jmenuje jediný penzion s restaurací v Krakově a také v celém regionu, který zaměstnává lidi s vážným duševním onemocněním. „**Terapie skrze práci**“ - pod tímto heslem byla pracovní místa pro ně vytvořena, práce se tak stává efektivním nástrojem v boji proti jejich znevýhodnění a pomáhá jejich sociální integraci. Překvapivě někteří návštěvníci penzionu si této „zvláštnosti“ nemusí ani povšimnout, zařízení poskytuje kvalitní služby a zákazníci tak nejsou „nuceni“ nijak ustupovat od svých očekávání a nároků.

### Souhrn/Historie

Existuje odhad, že v celém Polsku trpí jen schizofrenií přibližně 400.000 lidí. Většina z nich zůstává doma, bez práce. Některým z nich neumožňují průvodní jevy nemoci zapojit se do pracovního procesu a zažádat tak o „běžnou“ pozici na pracovním trhu. Ostatním však nemoc pracovat umožňuje bez větších omezení, ale zaměstnavatelé se zkrátka zdráhají a obávají těmto lidem práci svěřit. Průlom nastal v roce 2000, kdy dvě krakovské organizace pomáhající duševně nemocným<sup>8</sup> založily penzion U pana Cogito a rozhodly se zaměstnávat právě lidi s tímto omezením.

Město Krakov pomohlo začínajícímu sociálnímu podniku tím, že mu věnovalo historickou budovu, ve které je nyní penzion provozován. Budova však nebyla v příliš dobrém stavu a vyžadovala rozsáhlou rekonstrukci. Vstupní investice nezbytné pro rozjezd podniku tedy dosáhly přibližně 305.000 EUR a byly zafinancovány z dotací a darů (konkrétně ze soukromých darů, z grantu od British Lottery a zbývajících 40% pak z dotace od Národního fondu pro mentálně hendikepované osoby). Rekonstrukce budovy trvala přibližně 2 roky, mezitím prošel personál podniku, celkem 30 osob (z nichž 15 U pana Cogito stále pracuje), odborným školením. Penzion byl slavnostně otevřen v roce 2005.

Při vytváření a nastavování struktury penzionu se zakladatelé inspirovali ve Skotsku, kde podobný podnik založilo sdružení několika skotských nestátních neziskových organizací. Obě organizace spolu stále úzce spolupracují a hlavně v počátcích, při nastavování celého systému a procesů, proběhlo mnoho společných konzultací.

### Zaměstnanci

Z celkového počtu 30 zaměstnanců podniku je 21 se znevýhodněním, ostatních 9 pracuje jako jejich nezbytná podpora, jejich kouči. Pro osoby trpící tímto typem onemocnění je charakteristickým rysem nedostatek sebedůvěry, proto je práce podpůrného týmu zaměstnanců tak důležitá pro hladký provoz a fungování podniku.

Provoz podniku je za účelem lepších pracovních podmínek zaměstnanců rozdělen do dvou sekcí: sekce služeb a sekce rehabilitační.

- **Sekce služeb** se skládá z recepce (zde pracují 2 znevýhodnění) a restaurace, která disponuje kapacitou pro 40 strážníků (zde pracuje celkem 13 zaměstnanců, z toho 10 zaměstnanců se znevýhodněním). Zbývajících 5 zaměstnanců (všichni se znevýhodněním) pracují jakožto pokojská služba a zodpovídají za provoz 6 pokojů, které se v penzionu nachází.

- **Rehabilitační sekce** zabírá přibližně 35% prostor budovy a je výhradně určena pro znevýhodněné zaměstnance penzionu. Všichni tito pracovníci musí v tomto oddělení strávit minimálně hodinu denně, která je započítána do jejich opracované doby na pracovišti. Kromě jiného jsou zde k dispozici masážní křesla, muzikoterapie či konzultace s ošetřovatelkou.

### Finance

Penzion U pana Cogito je v současné době ziskový. Díky spolupráci s rozličnými subjekty se podařilo nastavit strukturu penzionu, která umožňuje jeho hladké fungování na otevřeném trhu, jeho ekonomická soběstačnost dosahuje 45% (pracovní pozice pro znevýhodněné zaměstnance jsou dotovány ze státních prostředků).



## 4.4 Bałtów – JuraPark

Název: Bałtów – JuraPark

Rok založení: 2004

Sídlo: Bałtów, Polsko

Předmět podnikání:

Provoz Jurského parku

Počet zaměstnanců:

120

Typ znevýhodnění zaměstnanců:  
Dlouhodobě nezaměstnaní

[www.Baltow.org](http://www.Baltow.org)



JuraPark, což je park, kde se nacházejí repliky dinosaurů v životní velikosti, je hezkým příkladem toho, jak se místní obyvatelé v městě Bałtów dokázali spojit a vytvořit z vlastní iniciativy ekonomické stimuly, které byly pro místní region tolik zapotřebí.

### Mise

Jurský Park má tyto cíle:

- Podporovat turistický a ekonomický rozvoj místního regionu: zvýšit počet pracovních míst, rozvoj místních podniků, turismu a ubytovací a stravovací infrastruktury.
- Zvyšovat povědomí o ekologické výchově, povzbudit rozvoj agro-turistiky na farmách a turistické infrastruktury s ohledem na ochranu místního přírodního bohatství (řeka, místní krajina/příroda a zvěř ve volné přírodě).
- Realizovat aktivity, které povedou k sociální aktivizaci obyvatel a umožní jim tak nezávislý rozvoj.

**Na to, abyste přivedli v život takovou myšlenku, potřebujete bandu bláznů, kteří na tom budou pracovat.**

### Souhrn/Historie

Když v roce 2001 uzavřely Ostrowiecké ocelárny své provozování, stoupla nezaměstnanost v dané oblasti na více než 30%. Mladí obyvatelé města Bałtów začali masivně opouštět region, stěhovali se za prací do větších měst či do

zahraničí. Navíc místní oblast nebyla dobře spravována (nebyly zde například žádné vodárny, kanalizace či pokrytí signálem mobilních operátorů), což mělo dále za následek chudobu, neaktivitu místní komunity a celkový úpadek nálady ve společnosti.

Obyvatelé města Bałtów se však naštěstí chopili iniciativy a rozhodli se situaci změnit. Toto dosud nevídané „vzplanutí“ společenské aktivity vyústilo v setkání, které zorganizovali místní obyvatelé, a kterého se zúčastnilo asi 120 osob rozličných povolání a zkušeností – od podnikatelů, učitelů až po farmáře a řemeslníky.

O pár měsíců později (v roce 2002) několik z nich společně založilo a zaregistrovalo Asociaci „Bałt“. Společně pak začali hledat cestu jak efektivně využít krásy místní přírody, nalákat na ně turisty a oživit tak celou oblast. Některé z nápadů se jevíly dost absurdně – jako například zbudování Jurského parku či provozování výletů na raftech po řece Kamienna (ta byla v tu dobu velmi znečištěná z důvodu již zmíněné neexistence kanalizace). Nicméně díky těmto jedinečným nápadům, ale také odhodlanosti a odvaze místních obyvatel se zprvu nereálný sen proměnil ve skutečnost: vytvoření Jurského parku s sebou přineslo i nabídky práce pro místní obyvatele a příležitosti pro nezávislý rozvoj. Mnoho místních se pustilo do vlastních podnikatelských aktivit a velká část z nich se udržela až do současnosti.

**Pokud by tito lidé nepracovali pro park, posedávali by jen před obchodem a nasávali by pivo.**

Idea Jurského parku se opravdu může jevit jako absurdní, ale na obranu místních je potřeba zmínit, že tento nápad má určité historické souvislosti. V oblasti okolo Bałtowa byly totiž nalezeny stopy prehistorických dinosaurů a zakladatelé se zkrátka nechali touto skutečností inspirovat a rozhodli se na tyto historické aspekty navázat. V současnosti je v parku 70 modelů dinosaurů v životní velikosti. Modely těchto 300 miliónů let starých stvoření jsou rozesety v areálu bývalé pily a návštěvníci si je mohou prohlédnout při procházce naučnou stezkou místní krajinou. Při vstupu do parku se nachází stánky s jídlem, suvenýry a také turistické informace.

### Bałt a zaměstnanci JuraParku

Často bývá citováno prohlášení jednoho z členů „Bałtu“: „Na to, abyste přivedli v život takovou myšlenku, potřebujete bandu bláznů, kteří na tom budou pracovat.“ Zpočátku se zdálo těžké najít pro tuto riskantní ideu tolik potřebné investory, ale později byla i tato překážka překonána. Většina investorů i ostatních nadšenců se profilovalo z řad místních obyvatel, kteří byli přesvědčeni o tom, že jejich úsilí nepřejde vniveč a z případného úspěchu budou profitovat nejen oni, ale také celá místní komunita. Během prvních 2-3 let příprav Jurského parku pracovali všichni členové asociace zdarma. Navzdory těmto těžkým začátkům na poli turistického průmyslu nakonec dosáhli úspěchu, a to nejen díky pomoci z EU fondů, ale také díky houževnatosti a trpělivosti svých investorů.

V roce 2002 (během budování a stavby parku) najala Asociace Bałt 12 lidí z řad místních nezaměstnaných, kteří navíc pocházeli z chudobných a velkých rodin, na hlavní „čistící“ práce. Jednalo se zejména o asanaci řeky, ořezávání stromů, sekání trávníků a likvidaci a odvoz odpadu. V současnosti má park 120 zaměstnanců, většina z nich byla dříve bez práce. Slovy jednoho z členů Bałtu: „Pokud by tito lidé nepracovali pro park, posedávali by jen před obchodem a nasávali by pivo.“

### Ostatní turistické iniciativy v Bałtówě

Založení Asociace „Bałt“ vyústilo v následujících dvou letech ve vznik dvou nových subjektů sociální ekonomiky a jedné nadace. Všechny subjekty mají sice za cíl rozšíření a rozvoj turistických a ekonomických aktivit, avšak jejich cíle jsou jasně definované a rozdělené, takže se ve svých kompetencích a činnostech nepřekrývají, ale velmi úzce spolupracují.

Díky těmto aktivitám je turistům k dispozici množství atrakcí, kromě již zmíněného Jurského parku to jsou například výlety na raftech na místní řece, projížďky na koni, lyžařská sjezdovka, agroturistika na místních farmách a v neposlední řadě různé tréninkové a vzdělávací programy.

#### Výsledky

- 120 pracovních míst (obsazených zejména z řad místních dlouhodobě nezaměstnaných lidí)
- pokles míry nezaměstnanosti v oblasti z více než 30% (v roce 2001) na 4% (v roce 2009)
- výstavba turistické infrastruktury (5 hotelů, stravovací zařízení, 25 agroturistických farem, 5 malých farem)
- obnova sociální infrastruktury (zejména společenského a kulturního života)
- Baltów navštěvují tisíce turistů (více než 500.000 turistů v roce 2008 a 2009)

#### Finance

V letech 2002 – 2007 fungovala asociace zejména z grantů (státní fondy a programy EU: Sapard, Leader a Equal) a prostředků od soukromých investorů. Celková investice dosáhla 3,78 miliónů EUR, přičemž vedení tohoto riskantního podniku zdůrazňuje, že celá investice byla utrácena pomalu a postupně a celková částka je tvořena velkým množstvím malých investic. V současné době dosahuje finanční soběstačnosti tohoto podniku 100%.



## 4.5 R.U.S.Z

Název:  
R.U.S.Z

Rok založení: 1998

Sídlo: Vídeň, Rakousko

#### Předmět podnikání:

- oprava spotřebičů
- prodej použitých spotřebičů
- prodej nových spotřebičů
- technologická obnova starých spotřebičů

Roční obrát (2011): 650.000 EUR

Počet zaměstnanců: 20

Typ znevýhodnění zaměstnanců:  
Dlouhodobě nezaměstnaní

[www.rusz.at](http://www.rusz.at)



Zpočátku firma R.U.S.Z úzce spolupracovala s úřadem práce – dostávala od něj finance za to, že zaměstnávala dlouhodobě nezaměstnané lidi bez ohledu na míru jejich dosaženého vzdělání či praxi a vracela je zpět na trh práce. Firma patřila v tomto oboru k rekordmanům, za 10 let své existence zaměstnala tímto způsobem 400 osob. Úspěšnost navrácení těchto lidí na “klasický” trh práce činila cca 70 %. V roce 2007 však nastal zlom, Úřad práce ve Vídni začal uplatňovat novou politiku – sociální podniky musely začít zaměstnávat všechny dlouhodobě nezaměstnané vždy na dobu maximálně 6 měsíců. S ohledem na předmět podnikání firmy R.U.S.Z nebylo možné zaměstnávat na daných pozicích osoby s nízkou kvalifikací na tak krátkou dobu.

Nepřistoupení na nová pravidla sebou neslo pro R.U.S.Z ztrátu velké části finanční podpory (stávající podpora je velmi nízká). Vedení firmy se však rozhodlo riskovat a směr kurzu svého podnikání nezměnit. Firma začala bojovat a snažit se přežít na konkurenčním trhu za podmínek, které platí pro všechny ostatní soukromé firmy. Zatím se jim to daří, jsou 100% soběstační. Cena však byla dosti vysoká – na přelomu roku 2007 a 2008 museli firmu po dobu její transformace zavřít na 4 měsíce, propustit velké množství zaměstnanců a na překlenutí tohoto náročného období si vzít úvěr u banky.

V současné době vybírají nové zaměstnance stejně jako v minulosti z databáze dlouhodobě nezaměstnaných vedené úřadem práce, ale přijímají pouze osoby s potřebnou kvalifikací nebo ty, kteří mají pro opravování spotřebičů přirozený cit a talent. Ředitel podniku k tomu dodává: „Například náš nejlepší, nejrychlejší a nejnákladnější zaměstnanec neměl potřebné vzdělání v oboru ani žádné velké zkušenosti s opravováním, vše se však naučil sám a má to zkrátka v krvi, je prostě pro tuto práci učiněný talent...“

Předmět podnikání firmy R.U.S.Z čítá několik činností – mezi hlavní patří opravy domácích spotřebičů, ať u zákazníků doma, tak ve vlastní dílně (zejména pokud se jedná o opravy, které jsou náročnější, i z hlediska hluku a špíny). Zdůrazňován je ekonomický i ekologický rozměr těchto oprav – v ideálním případě by měl být výrobek používán po co nejdelší dobu jeho možné životnosti a právě opravy tuto dobu prodlužují. Opravy vycházejí levněji než nákup nového výrobku a zároveň se ušetří energie<sup>9</sup>, která by se spotřebovala během výroby nového produktu, jeho převozu do obchodu a následně do domu nakupujícího.

Argument výrobců o tom, že staré spotřebiče se nevyplatí opravovat s ohledem na jejich vyšší energetickou náročnost, je ve většině případů lichý (zejména, pokud se jedná o výrobek mladší 6 let) a v rámci osvěty se R.U.S.Z snaží tyto názory vyvracet. Firma nabízí jako jednu z dalších svých služeb technologickou obnovu starých spotřebičů (starších než 10-15 let) tak, aby vyhovovaly současným požadavkům na spotřebu elektrické energie a vody. Tím opět dochází k prodloužení životního cyklu těchto výrobků a energetické i ekonomické úspoře.

Ekologicky i ekonomicky prospěšný je také obchod, který R.U.S.Z provozuje. Původně se jednalo pouze o bazar bílého zboží jako jsou pračky, myčky, sušičky, a dále také počítače, notebooky, rádia, různé přehrávače hudby i filmů, ale také staré gramofony a jiné domácí spotřebiče. Firma vyvinula vlastní systém testů, které pomáhají určit kvalitu výrobků, jejich ekologickou náročnost a délku životnosti. Tyto nové výrobky, které prošly testy v jejich výzkumném a vývojovém oddělení, začal R.U.S.Z poté propagovat a prodávat. Součástí jeho činnosti je tedy i ekologická osvěta veřejnosti.

Ředitel podniku to komentuje: „Když zákazník shání např. sušičku a trvá na tom, že musí být nová, my mu doporučíme, kterou by si měl koupit, která podle našeho názoru a našich testů za to stojí. V současnosti jsou výrobky určeny spíše ke krátkodobé spotřebě, např. levné pračky (které stojí cca 300 EUR) vydrží maximálně 3 roky (jejich součástky jsou vyrobeny z nekvalitních materiálů, jejich výměna vás pak vyjde téměř na stejnou sumu jako nová pračka). Zatímco kvalitní spotřebič, který stojí cca 1000 EUR, vám vydrží třeba i 20 let. Bud' si tedy koupíte sedm levných praček anebo jednu kvalitní. Z toho pohledu pak odpadá argument toho, že pračka je levnější – abyste mohli prát po dobu 20 let, pak nakoupíte 7 praček za 300 EUR, tzn. celkem zaplatíte 2100 EUR anebo jednu za 1000 EUR. Ve finále tedy ušetříte více než polovinu nákladů. A to jsme do kalkulace k levným pračkám ještě nezapočetli dodatečné náklady, jako jsou např. náklady na dopravu, na čas, který strávíte nad výběrem nového výrobku a poté studováním návodu k jeho použití apod. Dalším argumentem, který prodejci používají, aby zákazníky přesvědčili o nutnosti nákupu nového spotřebiče, je tvrzení, že nové výrobky jsou ekologičtější s ohledem na jejich energetickou spotřebu. Toto však naše testy nepotvrdily, nejedná se tedy o pravidlo, ne ve všech případech tomu tak musí nutně být.“

V obchodu dále funguje tzv. darovací program – domácnosti jsou podporovány v tom, aby neodvezly starý spotřebič do sběru druhotných surovin, ale aby jej darovaly firmě R.U.S.Z a daly tak výrobku „druhou šanci“. Zaměstnanci firmy jsou schopni 35% takto získaných spotřebičů znovu opravit a v bazaru opět prodat. Cena těchto spotřebičů

bývá malá, zákazníci se tedy profilují zejména z nízkopříjmových domácností. 47% darovaných spotřebičů je pak využito na náhradní díly a součástky.

Sociální rozměr podnikání firmy R.U.S.Z představuje, kromě zaměstnávání dlouhodobě nezaměstnaných lidí, i program pro nízkopříjmové domácnosti. Pokud osoba předloží v obchodě doklad prokazující tuto skutečnost, dostane na nabízené zboží 20% slevu.

Jednou firma R.U.S.Z dokonce účinkovala v televizní show. Chtěli dokázat, že výrobky, které jejich výrobci, respektive jejich servisní dodavatelé odsoudili jako neopravitelné, nebo deklarovali, že oprava se již s ohledem na cenu náhradních součástí nevyplatí, dokáží zaměstnanci R.U.S.Z v přímém přenosu za 15 minut opravit a zprovoznit. Diváci viděli, že s ohledem na použití recyklovaných náhradních dílů a součástí se oprava vyplatí i finančně. Přes zjevný úspěch v této show již nepokračují. Pro zaměstnance bylo účinkování v programu velmi náročné, zejména s ohledem na stres spojený s vysíláním v přímém přenosu.



## 4.6 Öko service

Název: Öko service

Rok založení: 1994

Sídlo: Graz, Rakousko

Předmět podnikání:

- pronájem nádobí na akce
- mytí nádobí
- pronájem nábytku na akce, pronájem myček nádobí
- úklidové služby, údržba budov
- zahradnické práce
- sběr použitého kuchyňského tuku

Počet zaměstnanců:

60

Typ znevýhodnění zaměstnanců:  
Dlouhodobě nezaměstnaní

[www.oekoservice.at](http://www.oekoservice.at)



Tento sociální podnik, sídlící ve velkých prostorách na předměstí Grazu, má jedinečný předmět podnikání. Dle slov představitelů podniku si nejsou vědomi toho, že by na tomto poli měli v regionu nějakou konkurenci a jejich zákazníci pocházejí z širokého okolí města Graz.

Jedinečný nápad, se kterým přišli, spočívá v pronájmu nádobí na různé typy pořádaných akcí: oslavy, konference, festivaly, večírky atd. Jejich zákazníci bývají většinou velké firmy. Nádobí je porcelánové či skleněné, ale také z pevného plastu, který je možné po umytí opětovně použít. Kromě toho zapůjčují i přibory či nábytek (stoly, židle apod.). Na akci, která je vícedenní, je možnost zapůjčit si i přenosnou myčku a nádobí si průběžně umývat. Půjčování myček se setkalo s velkým ohlasem a zákazníci jej hojně využívají.

V sídle firmy se nacházejí 3 velkokapacitní myčky, ve kterých je nádobí po akcích umýváno. Mytí nádobí splňuje nejvyšší hygienické normy, a jelikož mnozí zákazníci mají nároky na čistotu nádobí opravdu vysoké, je kvalita a úsilí věnované mytí maximální. Čisté nádobí se skládá do barevně označených nádob a opatří se pečeti. Kromě těchto služeb firma nabízí úklidové a údržbářské práce jako úklidy budov, kanceláří a mytí výloh. Čisticí prostředky používané pro úklid splňují standardy nejvyšší ekologické kvality a jsou šetrné k životnímu prostředí. Öko service také provozuje zahradnické služby pro soukromé zahrady (sekání trávy, ořezávání stromků apod.) a zdarma sváží použitý kuchyňský tuk z místních restaurací.

Veškeré činnosti, které firma v rámci svých služeb nabízí, zastávají zaměstnanci profilující se z řad dlouhodobě nezaměstnaných osob. Ve všech případech se jedná o nená-

ročnou práci, kterou zvládnou i lidé s minimálními pracovními zkušenostmi či dosaženým vzděláním. Stejně jako v celém Rakousku, i zde jsou pracovní pozice pouze tréninkového charakteru. Znamená to, že zaměstnanci mají smlouvu na dobu určitou, a to vždy na 1 rok. Během této doby pak získají praxi a osvojí si určité pracovní návyky. Poslední 3 měsíce pracovního poměru s nimi sociální pracovníci intenzivně pracují a pomáhají jim sepsat životopis, připravují je na pohovory a asistují jim tak při hledání vhodné pracovní pozice na volném trhu práce.

**Poslední 3 měsíce pracovního poměru s nimi sociální pracovníci intenzivně pracují a pomáhají jim sepsat životopis, připravují je na pohovory a asistují jim tak při hledání vhodné pracovní pozice na volném trhu práce.**



## 4.7 Train 2000 Ltd.

**Název:** The Women's Organisation  
(oficiální název Train 2000 Ltd.)

**Rok založení:** 1996

**Sídlo:** Liverpool, Velká Británie

**Předmět podnikání:**

Pronájem komerčních prostor (kanceláře, konferenční místnosti apod.)

**Počet zaměstnanců:**

20

[www.train2000.org.uk](http://www.train2000.org.uk)



**MAGGIE O'CARROLL**, výkonná ředitelka

The Women's Organisation (oficiální název je Train 2000) je organizací na podporu žen, která vznikla v roce 1996 na základě rostoucí poptávky po dosažitelných a kvalitních vzdělávacích a rozvojových programech pro ženy v regionu Merseyside. Funguje na principu agentury a nabízí své rozsáhlé a na míru šité služby (konzultace z oblasti podnikání, vzdělávání, zaměstnávání a výzkumné služby) rozmanitým klientům, mezi které patří jak veřejné a soukromé instituce, tak nestátní neziskové organizace.

Od roku 1996 uplynulo mnoho let a The Women's Organisation si postupně vybudovala reputaci předního experta nabízejícího profesionální a inovativní služby na poli podpory podnikání. Má za sebou množství zakázek, které získala od veřejných institucí ve Velké Británii. Agentura si vytvořila jméno i na mezinárodní úrovni, zejména spoluprací s nestátními neziskovými organizacemi a veřejnými i soukromými institucemi z Evropy, jižní Afriky, Spojených států či Japonska.

Cílem The Women's Organisation je být inovativní organizací, která nabízí ženám v Merseyside kvalitní služby z oblastí podnikání a zaměstnávání. Snaží se ovlivnit politiku na lokální, regionální, vládní i mezinárodní úrovni pro zlepšení ekonomického postavení všech žen.

**Všechny aktivity organizace stojí na těchto hodnotách:**

- uspokojovat potřeby znevýhodněných žen;
- být inovativní, neustále zlepšovat způsob práce a poskytování služeb, být otevřený novým myšlenkám, informacím a metodám;
- pracovat v partnerství přináší vzájemné porozumění a sdílení společných cílů, které vedou k rozvoji sociálního kapitálu;
- usilovat o to, aby aktivity a pracovní prostředí odpovídaly standardům nejvyšší kvality.

Organizace nabízí podporu, konzultace a rady zkušených expertů a vzdělávací kurzy ženám, které se rozhodly začít podnikat nebo rozšířit či zlepšit své stávající podnikání. Veškeré služby jsou jim nabízeny zdarma. V případě, že musejí na kurzy dojíždět, mají možnost si nechat proplatit náklady na cestu, případně i hlídání dětí tak, aby bariéry pro vstup žen do programů byly opravdu minimální. Při pořádání kurzů se snaží maximálně vycházet vstříc jejich potřebám.

Kurzy, které jsou v nabídce, jsou zaměřené např. na podnikatelský plán, základy účetnictví, daně a pojištění, online propagaci a prodej či rozvoj podnikatelských dovedností.

Ženám podnikatelkám je také nabízeno zdarma členství v klubu podnikatelek. Do klubu mohou vstoupit všechny ženy z regionu Merseyside, které aktivně podnikají. Pravidelně se pak můžou scházet, sdílet své zkušenosti či podstoupit specializovaná a odborná školení na aktuální témata (to vše opět zdarma).

Aktivity organizace jsou financovány z rozmanitých zdrojů, klíčovým zdrojem jsou však tržby z pronájmu domu, který organizace postavila a slavnostně otevřela v lednu roku 2011. Jedná se o budovu postavenou dle současných architektonických trendů a situovanou v centru města, která nabízí široké veřejnosti k dlouhodobému i krátkodobému pronájmu velké množství světlých, moderních kanceláří a konferenčních a zasedacích místností. V budově se nachází i coworkingové centrum, kavárna a venku jsou pro zákazníky vyhrazena parkovací místa. Stavbu financovala organizace částečně z úvěru od banky a částečně prostřednictvím grantů (největší podíl byl z ERDF<sup>10</sup>). Dalšími zdroji organizace jsou projekty donátorů (ERDF, ESF, Evropská komise, místní vláda, program dlouhodobého vzdělávání Leonardo da Vinci a mnoho dalších menších donorů).



## 5. Závěr

Sociální podnikatelé z celé Evropy s vámi sdíleli své příběhy, své nápady, svou motivaci, osvědčené rady i chyby, kterých se dopustili. Ne vždy se jednalo o zkušenosti a příklady veselé, pohádkově snadné či lehce napodobitelné.

Všemi příběhy se však jako červená nit táhne jedno hlavní poselství: budete-li o svém nápadu a smyslu vašeho podnikání skutečně a niterně přesvědčeni, podpoříte-li jej tvrdou a odpovědnou prací a můžete-li se opřít o spolehlivý pracovní kolektiv či vaši rodinu, jste na dobré cestě k úspěchu.

**Přejeme vám (i sobě) hodně takovýchto úspěchů a také hodně osvědčených spotřebitelů, ať již jednotlivců, tak firem nebo institucí veřejné správy, kteří myšlenku sociálního podnikání podpoří hlavně svými „odpovědnými nákupy“.**

### PŘÍKLADY DOBRÉ PRAXE

aneb SOCIÁLNÍ PODNIKÁNÍ V ČESKÉ REPUBLICE I ZAHRANIČÍ

Text zpracovala: Ing. Daniela Bednářiková

Editace textu: Jana Juřicová, Monika Šikulová

Grafické zpracování: Táňa Niklová Kynclová, Martin Vozka

Fotografie zaměstnance v kapitole 3.1.: Cyril Adámek, ostatní použité fotografie jsou z fotoarchivů sociálních podniků a grafičky

Počet výtisků: 2000 ks

ISBN: 978-80-260-4043-9

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

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

Praha 2012





P3 - People, Planet, Profit, o.p.s.  
Malátova 659/16, Praha 5 - Smíchov, 150 00

E-mail: [info@p-p-p.cz](mailto:info@p-p-p.cz)

[www.p-p-p.cz](http://www.p-p-p.cz)

[www.ceske-socialni-podnikani.cz](http://www.ceske-socialni-podnikani.cz)

Praha 2012