



OPERAČNÍ PROGRAM
LIDSKÉ ZDROJE
A ZAMĚSTNANOST

PODPORUJEME
VAŠI BUDOUCNOST
www.esfcr.cz

Obec a sociální podnikání

Motto: „Upřednostňujeme práci lidí nad mechanizací. Investice do lidí se totiž dlouhodobě vyplatí.“ (starosta města Jirkov)

Potýkáte se v obci s problémem dlouhodobé nezaměstnanosti řady vašich obyvatel, kteří mají často nízkou kvalifikaci, ukončené základní vzdělání nebo jen ukončenou povinnou školní docházku? Upřednostňujete rozvoj lokálních zdrojů v obci nad těmi nadnárodními? Potom může být založení sociálního podniku při obci řešením právě pro vás.

Sociální podnik je podnikatelský subjekt, který nejen generuje zisk, ale také přispívá k rozvoji obce a komunitního života v ní a poskytuje zaměstnání dlouhodobě nezaměstnaným či hůře uplatnitelným lidem na trhu práce.

Obsah

1. Jak mohou obce začít:.....	3
2. Jak postupovat při rozjezdu firmy:	3
2.1. Provázanost podnikatelských a sociálních aktivit.....	3
2. 2. Výběr zaměstnanců	3
2. 3. Pracovní schůzky – participace zaměstnanců	4
2. 4. Motivační pracovník	4
2. 5. Poradenství v sociální ekonomice	6
2. 6. Pravidla fungování soc. aspektů podnikání.....	7
2. 7. Etický kodex zaměstnávání.....	8
2. 8. Získání nových zakázek a rozšiřování zisku.....	8
3. Do čeho investovat v rámci reinvestice zisku?.....	9
4. Zdroje informací, na koho se obrátit:.....	10

1. Jak mohou obce začít:

- 1) Stanovte si, v jaké oblasti máte největší problém s nezaměstnaností a kdo by měl tvořit vaši hlavní cílovou skupinu.
- 2) Hledejte partnera / partnery, kteří by s vámi realizovali sociální podnik.
- 3) Vytvořte si podnikatelský závěr, který je reálný svými náklady a výnosy.
- 4) Podnikatelský závěr by měl obsahovat evaluaci současného stavu trhu práce, možných zakázek, zvážit míru konkurence na lokálním trhu práce.
- 5) Nebojte se podpořit rozvoj sociálního podniku bezúročnou půjčkou.
- 6) Vytvořte si stanovy, ve kterých jsou závazně dopředu specifikovány druhy činnosti a pravidla fungování podnikatelského subjektu v rámci sociální ekonomiky firmy.

2. Jak postupovat při rozjezdu firmy:

2.1. Provázanost podnikatelských a sociálních aktivit

Vždy mějte na paměti, že nejste jen podnikem generujícím zisk, ale také podnikem s cílem legálně a důstojně (tj. za přiměřenou mzdu) zaměstnávat co nejvíce znevýhodněných osob na trhu práce. S touto premisou přistupujte ke svým veškerým aktivitám souvisejícím s vaším podnikáním.

2. 2. Výběr zaměstnanců

Dlouhodobě se osvědčuje model *mentoringu* využívaný i v zahraničí. Tj. jeden kvalifikovaný či pracovně zkušený zaměstnanec má na starosti několik nekvalifikovaných a / či znevýhodněných zaměstnanců. Může jim tak rychleji pomoci se zorientovat v pracovní náplni, může jim poradit v případě vzniklých obtíží při realizaci pracovní činnosti a navíc dohlíží na kvalitu odvedené práce. Nejen zaměstnancům, ale i sobě dopřejte komfort a nechte si poradit od zkušených lidí z oboru, ve kterém podnikáte. Dlouhodobě se vyplatí investovat do



OPERAČNÍ PROGRAM
LIDSKÉ ZDROJE
A ZAMĚSTNANOST

PODPORUJEME
VAŠI BUDOUCNOST
www.esfcr.cz

profesionálů, kteří mají s pracovní náplní zkušenosti a zároveň jsou nakloněni práci se sociálně znevýhodněnými lidmi na trhu práce.

2. 3. Pracovní schůzky – participace zaměstnanců

Aby mohla sociální firma dobře a dlouhodobě fungovat, měla by být zároveň založena na principech: dobrého klimatu pracovních vztahů, na demokratickém řízení a zapojení všech pracovníků do rozhodování vyváženého s manažerským řízením, na principech solidarity a zodpovědnosti. Ideálním stavem fungující firmy je, když se zaměstnanci s firmou ztotožňují a aktivně mohou přispívat k jejímu rozvoji. Firmě ONZA a. s. se osvědčila především otevřenost k připomínkám zaměstnanců a podpora týmové spolupráce.

Jak toho dosáhnout?

Hlavním nástrojem k zajištění těchto principů jsou pravidelné individuální motivační rozhovory se zaměstnanci. Motivační pracovník zjišťuje spokojenost zaměstnanců v zaměstnání, případné problémy v komunikaci nebo při spolupráci s ostatními zaměstnanci. To umožňuje konkrétně a diskrétně reagovat na potřeby zaměstnanců a zároveň jim v případě zájmu nabídnout asistenci při řešení různých problémů v zaměstnání, zprostředkování navazujících služeb v lokalitě (např. sociální poradenství, kariérní poradenství, doučování dětí nebo volnočasové aktivity). Velmi se osvědčují také skupinové diskuze se zaměstnanci o pracovních podmínkách a plánech práce na následující týden. Návrhy zaměstnanců jsou následně projednávány na poradách vedení firmy.

Někteří zaměstnanci oceňují spíše diskrétní přístup k řešení problémů a raději využívají anonymní „schránku stížností“. Podněty vzešlé z této schránky jsou pravidelně projednávány vedením firmy, případně vedou k individuálním zakázkám mezi motivačním pracovníkem a zaměstnancem.

2. 4. Motivační pracovník

Cílem sociálního podniku je začlenit osoby se znevýhodněním do reálného pracovního procesu, kde budou moci v maximální možné míře uplatnit a rozvíjet své schopnosti. Především v počátku je důležité vytvářet pro zaměstnance nejen vhodné pracovní podmínky, ale také potřebnou pracovní a psychosociální

podporu, kterou může zaměstnancům poskytnout například motivační pracovník či pracovník v sociálních službách.

Jaká může být jeho náplň?

- Navazuje prvotní kontakty s rodinami a jednotlivci z místních sociálně vyloučených lokalit, spolupracuje při výběru nových zaměstnanců a přispívá k nastavení efektivní spolupráce se zaměstnancem. Dlouhodobě pracuje s jednotlivci a rodinami zaměstnanců ohrožených sociálním vyloučením nebo sociálně vyloučených, zaměstnanci se na něj mohou obrátit při řešení případných obtíží v zaměstnání.
- Přispívá k překonání problémů těch zaměstnanců, jejichž nástup do zaměstnání může být negativně ovlivněn předchozí dlouhodobou nezaměstnaností (nemají ještě zcela osvojeny pracovní návyky, nevěří si, mají unáhlené reakce apod.). Motivuje zaměstnance a jejich rodiny k aktivnímu přístupu k práci a ke snaze udržet se v získaném zaměstnání a obecně na trhu práce.
- Motivační pracovník je v úzkém kontaktu s vedoucím zaměstnanců a nabízí asistenci těm zaměstnancům, u kterých se vyskytnou zásadní výhrady k jejich pracovnímu výkonu, dochvilnosti, spolehlivosti.
- Nabízí zaměstnancům informace a kontakty na různé sociální a poradenské služby v okolí, v případě potřeby zprostředkuje konzultaci s vybraným odborníkem.
- Zároveň je potřeba udržovat a trvale rozvíjet pracovní pozice a pracovní potenciál osob. Všichni zaměstnanci jsou kontinuálně vzděláváni a je podporováno zvyšování jejich kvalifikace, motivace k jejich pracovnímu rozvoji a vytvoření kvalitního pracovního týmu. Motivační pracovník se z toho důvodu podílí také na vzdělávání zaměstnanců. V rámci skupinových diskuzí se zaměstnanci mohou podílet na výběru tematických oblastí, ve kterých se chtějí dále vzdělávat. Největší zájem je o témata týkající se hospodaření s penězi, exekucí, oddlužení, ale také pracovního práva nebo sociálního systému v ČR. Školení vždy provádí odborný



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



OPERAČNÍ PROGRAM
LIDSKÉ ZDROJE
A ZAMĚSTNANOST

PODPORUJEME
VAŠI BUDOUCNOST
www.esfcr.cz

pracovník s praxí, který je schopen se zaměstnanci diskutovat a zodpovědět veškeré jejich dotazy.

2. 5. Poradenství v sociální ekonomice

Pokud začínáte se sociálním podnikáním, pak určitě využijete poradenství odborníků v různých oblastech (ve výrobě, ve službách, v marketingu apod.). Představitelé firmy ONZA a. s. měli již předešlé zkušenosti z oblasti podnikání a dostatečnou síť kontaktů na lokální podnikatelské subjekty, potřebnou pro získávání dalších zakázek a pro zdravé fungování firmy. Neměli ale zkušenosti z oblasti sociálních služeb, pro jejichž realizaci zajistili spolupráci s místní dlouhodobě existující neziskovou organizací poskytující sociální služby. Dále neměli zkušenost v oblasti sociální ekonomiky a tak využili možnosti dlouhodobého poradenství v oblasti sociální ekonomiky.

Poradkyně pro sociální ekonomiku s námi strávila celkem rok a v průběhu našeho fungování jsme s její podporou částečně pozměňovali náplň sociálních aspektů podnikání. Z naší zkušenosti se investice do sociálního poradenství vyplatí zejména v případě, pokud vám jde o zkvalitňování procesů vašeho sociálního podnikání.

Co bylo obsahem práce poradce pro sociální ekonomiku?

- Konzultace se členy projektového týmu, hledání řešení nově vzniklých situací.
- V první polovině projektu realizace výzkum mezi řadovými zaměstnanci firmy a výzkumu pravidel fungování chodu firmy. Na základě výzkumu návrh opatření pro zlepšení či změnu fungování dílčích aspektů chodu sociální firmy v rámci projektového týmu a rámci vztahů mezi zaměstnavatelem a zaměstnanci.
- Průběžný monitoring chodu firmy a zavádění předem domluvených sociálních aspektů v podnikání firmy.
- Vytvoření strategického dokumentu „Etický kodex zaměstnávání“, který pevně stanovuje pravidla fungování, práv a povinností zaměstnavatele a zaměstnanců firmy ONZA a. s. Dokument je veřejně přístupný na

internetových stránkách a na pracovišti tak, že se s jeho obsahem může každý zaměstnanec seznámit.

V čem vidíme přínosy poradenství v sociální ekonomice?

- odborný přínos,
- zkvalitňování procesů sociálního podnikání a přiblížení se ideji sociální ekonomiky,
- evaluace nástrojů sociálního podnikání vnějším pracovníkem, který není s chodem firmy přímo profesně svázán,
- ustavení klíčových dokumentů a transparentních pravidel fungování sociální firmy.

V čem vidíme nevýhody sociálního poradenství?

- zvýšené náklady na službu sociálního poradenství hrazené z rozpočtu sociální firmy,
- zvýšená administrace s vnějším dodavatelem služby.

2. 6. Pravidla fungování soc. aspektů podnikání

Nastavení sociálních aspektů vašeho podnikání záleží částečně na vás. Podnikatelské subjekty mají minimálně 50 % ze svého zisku znovu investovat do rozvoje firmy a jejích zaměstnanců nebo do sociálních a komunitních aktivit v místě, kde firma působí. Základní pravidla fungování sociálního podniku by měla být ustavena již ve stanovách firmy. Tato pravidla předem velmi dobře promyšlete tak, aby byla dlouhodobě udržitelná. Pokud získáte dotaci na rozjezd vašeho sociálního podnikání, zavazujete se ke zdravému chodu firmy v průběhu podpořeného projektu. Zavazujete se také k dlouhodobé udržitelnosti předem stanovených pravidel fungování firmy a tedy k dodržení ideje sociálního podnikání. Sociální podnikatelé nejsou zodpovědní nejen vůči investorovi, ale také vůči veřejnosti, ideji sociálního podnikání a zejména vůči svým zaměstnancům.

Pro úspěšné zavádění a fungování sociálního podnikání si nechte na začátku vašeho podnikatelského záměru zpracovat evaluaci chodu vaší organizace a návrhy



OPERAČNÍ PROGRAM
LIDSKÉ ZDROJE
A ZAMĚSTNANOST

PODPORUJEME
VAŠI BUDOUCNOST
www.esfcr.cz

na změny. Můžete se tak vyvarovat případným potížím (nedorozumění se zaměstnanci, nedorozumění s investorem apod.).

K čemu jsme se ve Stanovách zavázali?

- Investujeme do lidí: při provádění zakázek firma zaměstnává aspoň 80 % zaměstnanců z prostředí sociálně vyloučených lokalit a z dalších především rodin ohrožených sociálním vyloučením.
- Investujeme do rozvoje firmy: nejméně 80% ze zisku z této činnosti je reinvestováno zpět do firmy a pro udržení sociálních aspektů podnikání.
- Investujeme do rozvoje komunity: společnost hradí mzdu terénního sociálního pracovníka, vykonávajícího činnost dle zákona 108/2006 Sb. o sociálních službách; podporujeme aktivity a projekty směřující ke komunitnímu rozvoji; posiluje spoluúčast zaměstnanců na rozhodovacích procesech a to pravidelnými otevřenými poradami.

2. 7. Etický kodex zaměstnávání

Etický kodex zaměstnávání by měl být transparentní a přístupný jak zaměstnancům firmy, tak široké veřejnosti. Etický kodex by měl být nedílnou součástí sociálního podniku a stanovovat základní pravidla práv a povinností ve vztahu zaměstnavatel – zaměstnanec, stanovovat pravidla uzavírání smluv se zaměstnanci stejně jako jejich základní finanční ohodnocení, případně další vzdělávání. Etický kodex v případě firmy ONZA a. s. neplní jen formální funkci, je také závazným a živým dokumentem, ke kterému se neustále obracíme.

2. 8. Získání nových zakázek a rozšiřování zisku

Naučte se počítat. Než začnete s podnikáním, velmi dobře si spočítejte veškeré možné náklady, které se s podnikatelským závěrem pojí. Konzultujte svůj připravený rozpočet s lidmi, kteří mají s podobným podnikáním zkušenosti. Mohou vám velmi dobře poradit a možná přijdou na některé další náklady spojené s podnikatelským záměrem. Pokud musíte pro své podnikání kupovat nějakou nemovitost, investujte do takové nemovitosti, kterou nemusíte opravovat 10 – 15 let. Peníze ušetřené na potenciálních opravách budov se vám budou hodit v dobách rozvoje vaší firmy.



OPERAČNÍ PROGRAM
LIDSKÉ ZDROJE
A ZAMĚSTNANOST

PODPORUJEME
VAŠI BUDOUCNOST
www.esfcr.cz

Nebojte se expandovat. Žádnou pracovní příležitost nenechte ladem. Důvody jsou jednoduché – skončí vám dotace a vy se budete muset uživit bez financí, které vám rozvoj firmy usnadnily.

Nebojte se vidět za hranice vašeho současného podnikání. Pracovní příležitosti mohou být nejen lokální, ale mohou se nacházet i v jiném regionu. Podnikáte v pohraničí? Zkuste se zorientovat také na pracovním trhu v sousední zemi a nabídněte lokálním obcím či jiným subjektům své služby.

Buďte vždy sociální. Nezapomeňte při svém podnikání, že cílem vašeho podnikatelského záměru je nejen vydělat, ale také zaměstnávat sociálně znevýhodněné či zdravotně znevýhodněné na trhu práce a tedy vytvářet nová pracovní místa. Stanovte si vnitřní pravidla pro přijímání nových zaměstnanců (např. pravidlo 5+1, kdy na 5 znevýhodněných zaměstnanců je jeden zkušený zaměstnanec).

3. Do čeho investovat v rámci reinvestice zisku?

Možná se budete rozhodovat o tom, do jakých aktivit budete investovat v případě, že se skutečně rozhodnete sociálně podnikat. Směřování investice závisí na vás, stejně jako na cílové skupině, kterou budete ve firmě zaměstnávat a problémech v lokalitě, ve které budete podnikat. Firma ONZA a. s. byla od počátku směřovaná na práci s dlouhodobě nezaměstnanými osobami nebo s osobami ohroženými na legálním trhu práce, taktéž působíme ve čtvrti považované za sociálně vyloučenou romskou lokalitu. Z tohoto předpokladu také vznikly požadavky na reinvestice části zisku jak do samotného rozvoje firmy, tak do podpory sociální práce v místě působení firmy a do podpory komunitních aktivit.

1) firma a její rozvoj – investovat můžete do všeho nového, co souvisí s rozvojem nové činnosti firmy. Pokud získáte novou zakázku, na kterou musíte zajistit stroje nebo pracovníky a která se v nějakém ohledu liší od doposud vámi realizované činnosti, pak je to oblast, kam můžete směřovat a reinvestovat své finanční prostředky.



OPERAČNÍ PROGRAM
LIDSKÉ ZDROJE
A ZAMĚSTNANOST

PODPORUJEME
VAŠI BUDOUCNOST
www.esfcr.cz

2) podpora komunitních aktivit v místě – jednou z možností je částečně investovat zisky firmy ve prospěch obecně prospěšných cílů a podporovat služby sociálního charakteru. Sociální podnik tak může hrát důležitou roli v místním sociálním a kulturnímu rozvoji také tím, že se orientuje na lokální komunitu, využívá místních zdrojů a svými aktivitami se snaží prospívat společnosti. Tento přístup se také vyplácí, protože sociálně i jinak znevýhodněné osoby jsou většinou pracovníky, kteří si zaměstnání a dalších aktivit většinou váží. Podpora volnočasových aktivit (výletů, jednorázových akcí apod.) přispívá k lepším vztahům mezi zaměstnanci a umožňuje neformální způsob komunikace motivačního pracovníka se zaměstnanci, kteří tak jednodušeji překonají zábrany a svěří se se svými problémy. Aktivity jsou plánovány a organizovány společně se zaměstnanci s ohledem na jejich zájmy a možnosti, především s důrazem na zapojení celé rodiny. V ideálním případě se sociální podnik může podílet na řešení problémů místní komunity, prosazovat zájmy cílových skupin v sociálním podnikání a k posilování širšího povědomí odborné i laické veřejnosti o problematice sociálního začleňování a sociálního podnikání na místní úrovni.

4. Zdroje informací, na koho se obrátit:

<http://www.p-p-p.cz> (P3 – People, Planet, Profit, o. p. s.)

<http://www.socialni-zaclenovani.cz/prirucka> (Příručka pro obce na webu Agentury pro sociální začleňování)

<http://www.mpsv.cz/cz/11137> (Výzva IOP 3.1 c) na webu MPSV)

<http://www.esfcr.cz/vyzva-30> (Výzva č. 30 na webu ESF ČR)

<http://www.ceske-socialni-podnikani.cz/cz> (České sociální podnikání, informační projekt organizace P3)

<http://onzajirkov.cz/> (ONZA a. s.)

<http://www.ppsd.eu/> (Personální a poradenské sociální družstvo)