
**MOŽNOSTI VYUŽITÍ SOCIÁLNÍHO
PODNIKÁNÍ PŘI TRANSFORMACI
POBYTOVÝCH SOCIÁLNÍCH
SLUŽEB**

P3 – PEOPLE, PLANET, PROFIT, O.P.S.

PETRA FRANCOVÁ



Podpořeno grantem z Islandu, Lichtenštejska a Norska v rámci EHP fondů.

www.fondnno.cz a www.eegrants.cz.

Naše organizace People, Planet, Profit, o.p.s. realizuje od 1. 8. 2014 projekt s názvem *Sociálním podnikáním ke zvýšení profesionality a transparentnosti neziskových organizací* financovaný z tzv. norských fondů. V něm pomáhá poskytovatelům sociálních služeb z řad nestátních neziskových organizací s nastartováním sociálního podnikání. V projektu jsme se zaměřili zejména na poskytovatele služeb pro osoby s mentálním postižením a duševním onemocněním. Díky zkušenostem, které jsme v projektu načerpali, chceme nabídnout Ministerstvu práce a sociálních věcí, krajům, obcím a vedení pobytových sociálních služeb možnosti, jak využít potenciálu sociálního podnikání při jejich transformaci. Jedná se zejména o domovy pro osoby se zdravotním postižením a domovy se zvláštním režimem.

MPSV podporuje dlouhodobě proces deinstitucionalizace sociálních služeb. Realizovalo s podporou Evropského sociálního fondu dva systémové projekty na podporu transformace sociálních služeb. Rozhodnutí o transformaci pobytových sociálních služeb je ponecháváno v rukou jejich zřizovatelů, nejedná se tedy o plošný proces. Konkrétní transformace pak probíhá podle jimi zpracovaného projektu, který bývá obvykle financován z evropských fondů.

Díky transformačnímu procesu má mnoho lidí se zdravotním postižením možnost najít si práci a žít plnohodnotný život. Evaluace změn v kvalitě života uživatelů vybraných služeb prokázala, že kvalita života lidí se jasně zvýšila, a to zejména v oblasti rozhodování a naplňování jejich práv a při nakládání s vlastními finančními prostředky.

Náš dokument si klade za cíl otevřít diskuzi o možnostech využití sociálního podnikání v procesu deinstitucionalizace sociálních služeb a jeho ambicí není pokrýt všechny aspekty této složité problematiky. Věříme, že sociální podnikání umožní alespoň části uživatelů prostřednictvím zapojení do pracovního procesu získat větší sebevědomí a vést plnohodnotný život.

Příklady dobré praxe v ČR již existuje více. Pro naše účely jsme si ale vybrali jen jeden z nich. Je jím Vyšší Hrádek, p.s.s. Tato příspěvková organizace Středočeského kraje poskytuje pobytové sociální služby v běžných, zřizovatelem zakoupených či pronajatých, domácnostech (chráněné bydlení a domov pro osoby se zdravotním postižením) a dále ambulantní sociální službu denní stacionář. Její cílovou skupinou jsou lidé s mentálním postižením ve Středočeském kraji v městech Brandýs nad Labem – Stará Boleslav, Čelákovice, Kostelec nad Labem a jejich okolí.

Tým pracovníků v souvislosti s transformací služby hledal možnosti, kde by šlo lidi s mentálním postižením zaměstnat. Po období prvotního nadšení a prvních úspěchů se rozhodli přistoupit k zaměstnávání uživatelů jejich služeb systémově. Nejprve zjišťovali v procesu individuálního plánování, **jaké jsou cíle a potřeby jednotlivých lidí, aby věděli, kdo z nich chce pracovat, a pro tyto lidi pak hledali zaměstnavatele**. Postupně spolupracovali během 9 let s deseti zaměstnavateli a polovina z nich zaměstnává uživatele dlouhodobě. Mnoho klientů získalo pracovní poměr v blízkém okolí.

Vedení Vyššího Hrádku využívalo všech možností, které nabízely strukturální fondy, a realizovalo řadu projektů na podporu zaměstnávání a rozvoje dovedností. **Klíčem k úspěchu bylo vytvoření pozice „koordinátora zaměstnávání lidí s mentálním postižením“ a jeho vyškolení pracovní agenturou s potřebnými zkušenostmi**. Hlavním iniciátorem byl tehdejší ředitel Ivan Semecký, který pro svou myšlenku získal podporu několika spolupracovníků ve vedení. Postupně došlo k částečné obměně pracovního týmu a vytvořil se semknutý kolektiv, kterému šlo o stejnou věc. Z jejich zkušeností vyplývá, že **hlavním iniciátorem musí být ředitel pobytové sociální služby, který má podporu svých kolegů ve vedení**. Osvědčilo se jim to, že **navázali spolupráci s partnery**, kteří jim pomáhali tuto myšlenku realizovat. V jejich případě se jednalo o Rytmus o.s., QUIP o.s.¹ a Jurtu o.p.s. (ta jim např. pomohla s pracovní diagnostikou). Důležitou pro ně byla podpora Středočeského kraje, který jim umožnil realizovat jejich aktivity a vytvořil pro to podmínky.

Vyšší Hrádek se podílel prostřednictvím svého ředitele Ivana Semeckého v roce 2012 na přípravě a rozjezdu sociálního podniku Družstva Fair & Bio. To provozuje v Kostelci nad Labem pražírnu kávy s certifikací Fairtrade a evropskou i českou známku bio. Tři zaměstnanci se znevýhodněním byli vybráni ve výběrovém řízení, jehož se zúčastnil také zástupce poskytovatele sociálních služeb z Vyššího Hrádku. **Vedení Vyššího Hrádku poskytovalo na začátku vedoucímu pražírny zaškolení a průběžnou podporu za účelem pracovní integrace osob s mentálním postižením**. Tato spolupráce funguje dodnes velmi dobře a k oboustranné spokojenosti.

Díky dlouhodobé komunikaci s místními zaměstnavateli se Vyššímu Hrádku postupně podařilo vytvořit dobrou nabídku pracovních míst a funkční spolupráci se zaměstnavateli. Ukázalo se jako funkční naučit jednoho z pracovníků těchto zaměstnavatelů, jaká jsou specifika komunikace s lidmi s mentálním postižením a jak řešit případné problémy na pracovišti. Osvědčilo se jim oddělovat prostorově i organizačně zaměstnávání od poskytování sociálních služeb a nedoporučují zaměstnávat uživatele v budovách pobytových sociálních služeb. **Hlavním doporučením Ivana Semeckého je najít dobré partnery a vytvořit funkční společenství lidí, které má v procesu deinstitucionalizace rozdělené role**.

¹ Nyní Rytmus – Od klienta k občanovi, o.p.s. a QUIP z.ú.

Nejprve si vymezíme, jaké jsou možné způsoby pracovní integrace osob se zdravotním postižením. Pro pořádek začneme definicemi a popisem stávajících možností.

Sociálně terapeutická dílna je jednou ze sociálních služeb podle Zákona č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, jejímž účelem je dlouhodobá a pravidelná podpora zdokonalování pracovních návyků a dovedností prostřednictvím sociálně pracovní terapie. Cílovou skupinu osob u sociální služby sociálně terapeutické dílny tvoří osoby se sníženou soběstačností z důvodu zdravotního postižení, které nejsou z tohoto důvodu umístitelné na otevřeném ani chráněném trhu práce. Sociálně terapeutická dílna by měla navazovat na sociální rehabilitaci, která směřuje k dosažení samostatnosti, nezávislosti a soběstačnosti osob. Nejedná se o zaměstnání a klientům není za práci v sociálně terapeutické dílně vyplácena odměna. Je možné ji však využít pro pracovní diagnostiku a základní „rozhybání“. Často se stává spíše strukturovaným trávením času než přípravou na práci a je dlouhodobě využívaná lidmi bez velkých ambicí mít placené zaměstnání.

Pracovní rehabilitace je podle zákona č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti souvislá činnost zaměřená na získání a udržení vhodného zaměstnání osoby se zdravotním postižením, kterou na základě její žádosti zabezpečují krajské pobočky Úřadu práce a hradí náklady s ní spojené. Pracovní rehabilitace zahrnuje zejména poradenskou činnost zaměřenou na volbu povolání, volbu zaměstnání nebo jiné výdělečné činnosti, teoretickou a praktickou přípravu pro zaměstnání nebo jinou výdělečnou činnost, zprostředkování, udržení a změnu zaměstnání, změnu povolání a vytváření vhodných podmínek pro výkon zaměstnání nebo jiné výdělečné činnosti. Na pracovní rehabilitaci mohou být zařazeny fyzické osoby, které jsou uznány za dočasně neschopné práce, a fyzické osoby, které přestaly být invalidními. Je třeba předem domlouvat záměr poskytování pracovní rehabilitace s příslušným úřadem práce, a to zejména z důvodu administrativní náročnosti, která je v různých krajích odlišná. Tento nástroj není v praxi příliš využíván.

V praxi existuje také další podpora zaměstnávání osob se zdravotním postižením, která bývá většinou provozovaná jako sociální služba formou sociální rehabilitace. Tyto činnosti nejsou přímo uvedeny v české legislativě, v oblasti pracovní integrace jsou ale již etablované. Jedná se o podporované zaměstnávání a o přechodné zaměstnávání.

Podporované zaměstnávání je časově omezená služba určená lidem, kteří hledají placené zaměstnání v běžném pracovním prostředí. Jejich schopnosti získat a zachovat si zaměstnání jsou přitom z různých důvodů omezeny do té míry, že potřebují individuální dlouhodobou a průběžně poskytovanou podporu poskytovanou před i po nástupu do práce. Hlavním cílem podporovaného zaměstnávání je umožnit lidem z cílové skupiny získat a zachovat si vhodné zaměstnání na otevřeném trhu práce a zvýšit míru samostatnosti uživatelů služeb, tedy jejich dovednosti potřebné k získání a zachování si práce, posílit jejich pracovní návyky a motivaci k dalšímu profesnímu rozvoji.²

² <http://www.unie-pz.cz/3-podporovane-zamestnavani>

Přechodné zaměstnávání³ je časově limitovaný pracovní rehabilitační pokus umožňující lidem, kteří pro svůj handicap nejsou dočasně schopni obstát v běžném zaměstnání bez cizí pomoci, nácvik sociálních dovedností potřebných k získání zaměstnání a udržení se v něm, a to v prostředí primárního trhu práce a za pomoci socioterapeuta. Rehabilitované osoby jsou zařazovány na vybraná pracovní místa v běžných pracovních podmínkách mimo vlastní organizaci na časově omezenou dobu (obvykle 6 měsíců) na zkrácený úvazek. Rehabilitace probíhá za individuální podpory sociálních pracovníků či sociálních terapeutů. Jedinec je za práci finančně odměňován (obvykle podle počtu odpracovaných hodin). Při výpadku či selhávání klienta je nahrazen jiným uživatelem nebo dočasně i pracovním terapeutem, případně sociálním pracovníkem.

Podporované zaměstnávání metodou IPS⁴ (v ČR není ekvivalent anglického názvu individual placement and support)⁵. Tato metoda se uplatňuje zejména pro lidi s duševním onemocněním a prokazuje výrazně vyšší účinnost než ostatní metody pracovní integrace. Cílem je obdobně jako u výše uvedeného podporovaného zaměstnávání získání a udržení místa na otevřeném trhu práce, podpora a příprava však probíhá přímo na tomto místě a je neomezená časově. Základem přístupu je přesvědčení, že každý je schopen pracovat, pokud se podaří najít mu správný druh práce s vhodnými pracovními podmínkami a je mu poskytována správná podpora. Cílem není změnit klienta, ale najít místo, které odpovídá jeho individuálním dovednostem a zkušenostem.

Sociální podnikání jsou podnikatelské aktivity prospívající společnosti a životnímu prostředí. Hraje důležitou roli v místním rozvoji a často vytváří pracovní příležitosti pro osoby se zdravotním, sociálním nebo kulturním znevýhodněním. Zisk je z větší části použit pro další rozvoj sociálního podniku. Pro sociální podnik je stejně důležité dosahování zisku i zvýšení veřejného prospěchu. Sociálním podnikem se rozumí „subjekt sociálního podnikání“, tj. právnická osoba založená dle soukromého práva nebo její součást nebo fyzická osoba, která splňuje principy sociálního podniku. Sociální podnik naplňuje veřejně prospěšný cíl, který je formulován v zakládacích dokumentech. Vzniká a rozvíjí se na konceptu tzv. trojího prospěchu – ekonomického, sociálního a environmentálního.⁶

Zvláštní typem sociálního podniku je tzv. integrační sociální podnik, jichž je v ČR 95 %. Integrační sociální podnik naplňuje veřejně prospěšný cíl, kterým je zaměstnávání a sociální začleňování **osob znevýhodněných na trhu práce**. Jedná se o následující cílové skupiny: zdravotně postižení, dlouhodobě nezaměstnaní, mládež a mladí dospělí v obtížné životní situaci, etnické menšiny (většinou se jedná o Romy), lidé pečující o rodinné příslušníky, lidé bez přístřeší a po výkonu trestu, lidé se závislostmi, azylanti a imigranti či osoby ve věku 50 let a více. Podle dotazníkového šetření, které provedlo mezi sociálními podniky P3 - People, Planet, Profit v roce 2015, jich dvě třetiny zaměstnávalo osoby se zdravotním postižením a třetina dlouhodobě nezaměstnané. Zkoumané podniky nejčastěji zaměstnávají osoby s tělesným postižením, děje se tak v polovině případů. Druhou nejčastější kategorií jsou s 27 % lidé s duševním onemocněním. Necelá čtvrtina (24 %) podniků zaměstnává osoby s mentálním postižením a v 18 % se jedná o osoby s kombinovaným postižením. Většinou se

³ <http://www.socialniprace.cz/index.php?sekce=2&ukol=detail&id=23&clanekid=612>

⁴

http://www.artmovement.cz/upload/Paraleln%C3%AD%20%C5%BEivoty/PUBLIKACE_PZ/Metodika%20IPS_2014.pdf

⁵ <http://www.dartmouthhips.org/>

⁶ viz <http://www.ceske-socialni-podnikani.cz/cz/socialni-podnikani/principy-a-definice>

jedná o mikropodniky, které jsou lokálně ukotvené a často spolupracují s obcemi. Jeden sociální podnik zaměstnává v průměru 13 znevýhodněných osob.⁷

Po přečtení výše uvedených definic pojmů se naskytá otázka, zda z nich lze vytvořit systém, v němž jeden stupeň navazuje na druhý. Uživatelé by se za pomoci jednotlivých nástrojů postupně dostávali od sociální rehabilitace, přes práci v sociálně terapeutické dílně, podporované zaměstnávání a posléze pracovní rehabilitaci k zaměstnání v integračním sociálním podniku. Nejvyšší metou je zaměstnání na volném trhu práce, pokud je toho zaměstnanec se zdravotním postižením schopen. Část sociálních podniků má tzv. tranzitní místa, kdy zaměstnavatel po určité době podporuje zaměstnance v hledání práce v nechráněném prostředí.

Po konzultacích s odborníky ze sociálních služeb, kteří se věnují osobám s mentálním postižením nebo s duševním onemocněním a mají zároveň přímou zkušenost se zaměstnáváním svých klientů v sociálních podnicích, jsme zjistili, že to takto jednoduché není. Všichni experti zdůrazňovali skutečnost, že **konkrétní způsob pracovní integrace je potřeba zvolit pro jednotlivé uživatele velmi individualizovaně**. Závisí to na míře či hloubce postižení, jeho druhu, na délce pobytu v pobytové sociální službě, na tom, jestli uživatel v minulosti již pracoval a má určitou pracovní zkušenost, na míře jeho motivace pracovat. Zásadní však je rozkrýt u člověka se znevýhodněním jeho silné stránky, dovednosti a um, které může ve svém zaměstnání využít. K tomu je potřeba jistá míra kreativity a otevřenosti. Na druhou stranu je nutné být realisty, abychom člověka se znevýhodněním i jeho okolí nevystavovali neúměrnému tlaku.

Pro někoho může být užitečné dělat směrem k zaměstnání postupné kroky a procházet výše naznačenou cestou. Pro řadu uživatelů to však nemusí fungovat nebo to může být zbytečně zdlouhavé. Zejména se to týká osob s duševním onemocněním, pro které je tato cesta postupných kroků často nefunkční, protože to pro ně znamená postupně se znovu a znovu adaptovat na další krok a samotná adaptace je stresová. Z tohoto důvodu se u lidí s duševním onemocněním v posledních letech upouští od tréninkových rehabilitačních programů a prosazuje se spíše metoda podporovaného zaměstnávání metodou IPS (individual placement and support) nebo zaměstnávání v sociálních podnicích. U lidí s duševním onemocněním se stává, že při přípravě na práci v sociálně terapeutických dílnách ztrácejí motivaci, utvrzují se v tom, že mohou pracovat jen tréninkově či chráněně a nemají na běžnou práci. Nakonec se stává, že výsledné zaměstnání vyžaduje jiné dovednosti, než se naučili.

Individualizovaný přístup se osvědčuje také u osob s mentálním postižením. Existuje řada možností, jak člověka s mentálním postižením připravit na práci v podniku, kde využije celou řadu pracovních i sociálních dovedností. Je důležité, aby se naučil chápat správně svou roli zaměstnance, který má plnit svěřené úkoly a zodpovídá za jejich plnění. Učí se také dodržovat základní hygienu, dovednosti komunikovat s cizími lidmi atd. Lidé s mentálním postižením by předtím, než začnou pracovat v sociálním podniku, měli již mít určitý základ zvládnutý. V podniku se pak mají učit specifitějším úkonům, které souvisí s konkrétním typem činnosti. Pro někoho, kdo je učenlivý, má základ z rodiny nebo i ze zařízení, které na uživatele klade určité nároky včetně přijetí zodpovědnosti, může být přechod přes několik služeb zdlouhavý až demotivující. U jiných lidí je to nezbytnost.

V podniku se tak nemusí věnovat nácviku dovedností a návyků, které se samotnou prací nesouvisí.

⁷ viz <http://www.ceske-socialni-podnikani.cz/cz/ke-stazeni/pruzkumy-a-setreni/1360-dotaznikove-setreni-socialnich-podniku-2015>

Je důležité také zmínit, že **zaměstnávání v sociálním podniku je vhodné pouze pro část uživatelů a rozhodně se nehodí pro každého**. V sociálním podniku se nejedná o nácvik pracovních dovedností nebo o přípravu na zaměstnání, ale o skutečné zaměstnání. **Z klienta se stane zaměstnanec se všemi právy a povinnostmi podle zákoníku práce. Člověk s postižením je oproti sociálním službám v jiné roli, učí se novým dovednostem a jsou na něho kladeny jiné nároky.**

Vzhledem k jeho nižší pracovní výkonnosti, která je daná jeho zdravotním postižením, má jeho zaměstnavatel možnost požádat podle § 78 Zákona o zaměstnanosti o příspěvek na zaměstnávání osob se zdravotním postižením až do výše 75% skutečně vynaložených prostředků na mzdy, maximálně do výše 8.800 Kč měsíčně. Tento příspěvek slouží zejména na pokrytí zvýšených nákladů, které má zaměstnavatel osob se zdravotním postižením.

Je s podivem, že ačkoliv je v ČR dlouhodobě věnovaná pozornost podpoře osob se zdravotním postižením, nebyl zatím vytvořen systém pro jejich postupnou integraci do pracovního života. **Bylo by dobré, kdyby se i pro osoby se zdravotním postižením začal používat model tzv. prostupného zaměstnávání**, který vytvořila Agentura pro sociální začleňování pro osoby se sociálním znevýhodněním⁸. Podle definice Agentury je cílem prostupného zaměstnávání postupnými kroky, za pomoci doprovodných opatření, připravovat uchazeče a zájemce o zaměstnání na vstup na trh práce a zároveň motivovat zaměstnavatele k vytváření udržitelných pracovních míst. Systém prostupného zaměstnávání vede osobu se sociálním znevýhodněním od veřejné služby přes veřejně prospěšné práce, uplatnění v sociálním podniku a podporovaná pracovní místa až k otevřenému trhu práce. Jedná se zatím o teoretický model, který v praxi příliš nefunguje.

Schéma prostupného zaměstnávání



⁸ více viz Prostupné zaměstnávání - metodika a Prostupné zaměstnávání - manuál dobrých praxí, Melková G., AS

Z 2014, ke stažení na <http://www.socialni-zaclenovani.cz/dokumenty/dokumenty-k-oblasti-zamestnanost>

Přestože je v ČR poskytována osobám se zdravotním postižením celá řada podpor, chybí ucelený systém, který by na sebe navazoval a propojil by např. poskytování sociálních služeb osobám se zdravotním postižením s aktivní politikou zaměstnanosti. Vzhledem k výše uvedeným zkušenostem je však třeba zdůraznit, že by se **mělo jednat o pružný systém, který umožňuje individualizovaný přístup. Sociální podnikání, které přistupuje k jejich zaměstnávání s ohledem na jejich znevýhodnění, by mělo být jeho nepostradatelnou součástí.**

NÁVRHY NA MOŽNÉ ZPŮSOBY VYUŽITÍ SOCIÁLNÍHO PODNIKÁNÍ

V ČR již řadu let existují zkušenosti, jak lze propojit transformaci pobytových sociálních služeb se sociálním podnikáním. Pro zjednodušení budeme v dalším textu používat pro pobytovou sociální službu termín „domov“. Byly zatím vyzkoušeny dvě cesty:

1. Vedení domova spolupracuje s již existujícími sociálními podniky v dané lokalitě a někteří z jeho klientů v nich pracují.
2. Osoba z vedení domova se domluví s dalšími partnery a stane se spoluzakladatelem sociálního podniku.

ad 1. Příkladem úspěšné spolupráce transformovaného domova se sociálním podnikem je Etincelle z.s. Tento spolek, který je poskytovatelem sociálních služeb a zároveň provozuje sociální podnik, úzce spolupracuje s Domovem Zahrada v Kladně. Více informací naleznete v naší publikaci Podnikejte pomalu v popisu příkladu dobré praxe Pekárna na [návsí](#) nebo na www.etincelle.cz.

ad 2. Tuto cestu reprezentuje Vyšší Hrádek p.p.s., jehož příklad dobré praxe je popsán na straně 2 tohoto dokumentu.

Pokud je domov příspěvkovou organizací, nemůže mít podle současné legislativy majetkovou spoluúčasť ve firmě, která je podnikatelským subjektem. Vedení Vyššího Hrádku při zakládání družstva Fair & Bio na základě konzultace s právníkem zjistilo, že by se jejich organizace mohla stát kolektivním členem družstva pouze se souhlasem kraje, který jim ho však nedal. Z tohoto důvodu se někteří členové vedení Vyššího Hrádku stali členy družstva jako fyzické osoby.

Kromě výše uvedených cest existují další možnosti, jak by šlo využít potenciál sociálního podnikání při transformaci pobytových sociálních služeb.

- Domov se podílí na založení sociálního podniku za účelem vytvoření pracovních míst jako jeho spoluzakladatel. Upozorňujeme ale, že vzhledem k principu nezávislosti by jeho majetková a/nebo rozhodovací účast měla být max. 49 %⁹.
- Vedení domova se domluví s místní nestátní neziskovou organizací na založení sociálního podniku a bude jí partnersky pomáhat.

V případě, že se domov bude spolupodílet na založení sociálního podniku, je třeba nejprve zmapovat kapacity a provést audit zdrojů. V další kapitole naleznete návod, jak na to.

⁹ Jedním ze základních principů sociálních podniků je jeho nezávislost, která je obvykle vymezována jako nezávislost na veřejné správě. Obce se tedy mohou spolupodílet na zakládání sociálních podniků a na jejich fungování, neměly by ale mít možnost je ovládat a/nebo vlastnit.

ZMAPOVÁNÍ MOTIVACE, POTENCIÁLU A KAPACITY VYUŽITÍ SOCIÁLNÍHO PODNIKÁNÍ V DEINSTITUCIONALIZACI SOCIÁLNÍCH SLUŽEB

Než se pustíte vy nebo vaše spolupracující organizace do přípravy podnikatelského záměru/plánu pro sociální podnik, je potřeba se důkladně zamyslet nad vaší motivací, zjistit, jaký máte vy a vaši partneři potenciál a zmapovat vaše kapacitní možnosti.

Poskytovatelé sociálních služeb by si nejprve měli odpovědět na tyto základní otázky: Jsme si jistí, že se tomuto tématu chceme věnovat? Proč? Jsou i jiné možnosti řešení situace?

Když si na tyto otázky odpovíte a zjistíte, že se do sociálního podnikání chcete pustit, přijde na řadu důležité rozhodnutí, jakou zvolit právní formu podnikání. Při úvahách o způsobu vašeho zapojení budete muset brát v potaz také právní statut vaší organizace (viz také text na předešlé stránce). Zaměstnanci příspěvkových organizací mohou například pracovat na částečný úvazek v domově a zároveň zakládat a provozovat sociální podnik. Po stabilizaci podniku se můžou rozhodnout odejít z příspěvkové organizace do sociálního podniku.

Samotný podnikatelský záměr by pak měl sloužit jako jakási opora pro vaše rozhodnutí, zdali se vůbec do podnikání pouštět. Neexistuje jednoznačný recept na to, jak najít nápad a plán napsat, a nikdo vám nezaručí, že realita bude poté ve shodě s plánem. To, co vám pomůže rozkrýt, jsou vaše kapacity, uspořádáte si myšlenky a rozhodnete se na základě více úhlů pohledu. V tomto se sociální podnikání nijak neodlišuje od toho běžného.

Pro účely prvního mapování kapacit a potenciálu můžete využít například základní otázky, ze kterých lze v dalších fázích vytvářet základ pro podnikatelský záměr/plán.

KDO?

Máme ve svém stávajícím týmu nebo blízkém okolí někoho, kdo by se myšlenky na sociální podnikání ujal? Existuje mezi našimi spolupracujícími organizacemi taková, která by se eventuálně do sociálního podnikání pustila?

Kdo bude tvořit tým vznikajícího sociálního podniku? Jsme schopni vytvořit vyvážený tým? Má naději na úspěch?

Máme dostatek partnerů, kteří naši myšlenku podpoří a budou s námi spolupracovat?

CO?

Máme vlastní nápad nebo půjdeme do již vyzkoušené aktivity? Co bude sociální podnik dělat? Nabízet službu nebo produkt? Opravdu budou naši klienti vhodnou cílovou skupinou pro realizaci vybrané aktivity? V čem budeme výjimeční? Máme odborníka, který se bude obchodním aktivitám moci plně věnovat? ...

KOMU?

Umíme opravdu zjistit, jestli je o naše služby nebo výrobky zájem? A komu je budeme prodávat?...

JAK?

Máme v týmu někoho, kdo bude umět přesvědčit zákazníky, aby odebírali naše služby a zboží? Budeme na to mít kapacitu? Budeme schopni zajistit další rozvoj podniku?...

OBLAST ZDROJŮ

Lze rozdělit pro mapování např. i tímto způsobem:

- a) fyzické - máme výrobní prostory? zařízení? sklady?
- b) duševní - know-how? autorská práva?
- c) lidské - mám lidské zdroje, které vykrývají oblasti v podnikání i v psychosociální podpoře vyváženě? Ekonom, marketer, obchodník? Ale i osoba pro práci se zaměstnanci, supervizor?
- d) finanční - mám hotovost? dostanu úvěr? získám dotaci?

Mějte po celou dobu na mysli, že **sociální podnikání ve všech svých formách a polohách je stále podnikání a pokud si nejste po zmapování potenciálu jisti, není to cesta, kterou má smysl jít**. Nicméně čas může věci měnit a třeba za dva tři roky může mapování vypadat jinak.

Několik zajímavých odkazů na návody jak na základ podnikatelského záměru, naleznete např. zde: [Manuál: Jak založit sociální podnik - aktualizovaná verze 2015¹⁰](#) nebo na www.leancanvas.cz.

Svou roli při úvahách o využití sociálního podnikání v deinstitucionalizaci hraje také způsob financování sociálních služeb. Při jejich transformaci dochází k tomu, že lidé, kteří nově užívají jinou sociální službu, narážejí na své finanční možnosti v souvislosti se zaplacením této služby (například když přejdou z domova pro osoby se zdravotním postižením do chráněného bydlení). Platby za pobytové služby upravuje zákon o sociálních službách rozdílně. Uživatelé jsou ze svých příjmů schopni hradit pobyt včetně jídla a určitého počtu asistencí a nezůstává jim mnoho peněz na další potřeby osobního charakteru. Některá zařízení prostřednictvím svých asistentů motivují své uživatele k hledání zaměstnání a příjmu, který jejich finanční tíseň zmírní¹¹. **Sociální**

¹⁰ Viz <http://www.ceske-socialni-podnikani.cz/cz/ke-stazeni/studie-a-publikace/1269-publikace-ke-stazeni-2>

¹¹ Stává se, že někteří uživatelé mají tak nízký vlastní příjem, že nemůžou platit službě plnou úhradu. Pokud poskytovatel zajišťuje jak sociální službu, tak i jejich zaměstnání, je v takovém případě nezbytné, aby měl nastavený mechanismus, kdy zaměstnanému uživateli bude ze mzdy zůstat částka, která bude dostatečně motivační.

zařízení tak může počítat v rámci transformace i s eventualitou budoucí nabídky pracovních míst ve svém podniku, kde si uživatelé služby přivydělají a zároveň posílí své dovednosti. Ty jim pak mohou pomoci při hledání uplatnění jinde. Peníze jim také umožní poznávat nové životní situace - jít do kina, na koncert, na výlet nebo do cukrárny. Komunikují tak s novými lidmi v prostředí, které dříve neznali a učí se vést plnohodnotný život.

To, že si klienti vydělají v zaměstnání peníze, je přínosem jak pro ně osobně, tak i pro vedení transformované organizace. Pro poskytovatele sociálních služeb je výhodné, když jejich klienti mají vlastní peníze na nákup služeb. Vedení chráněného bydlení pak může nastavit lépe a reálněji poskytování služeb včetně jejich nacenění a sníží se tlak na hledání jiných finančních zdrojů. Můžou pak také rozšířit nabídku služeb.

PŘEKÁŽKY A DOPORUČENÍ PRO VYUŽITÍ SOCIÁLNÍHO PODNIKÁNÍ V DEINSTITUCIONALIZACI

1. MALÁ INFORMOVANOST VEDENÍ DOMOVŮ A JEJICH ZŘIZOVATELŮ O SOCIÁLNÍM PODNIKÁNÍ

Sociální podnikání se sice pomalu dostává do povědomí veřejnosti, většina lidí včetně vedení domovů má jen povšechné informace a málokdo si ale dovede skutečně představit, co to obnáší v praxi.

DOPORUČENÍ

Provádět osvětu a informovat vedení domovů a jejich zřizovatele o sociálním podnikání a možnostech jeho využití při deinstitutionalizaci.

2. NA SOCIÁLNÍ PODNIKÁNÍ NENÍ PŘI DEINSTITUCIONALIZACI SOCIÁLNÍCH SLUŽEB ČAS

Pro vedení domovů je transformace sám o sobě velmi náročným procesem a k řešení možného pracovního uplatnění klientů dochází většinou až poté, co vzniknou nové potřebné služby jako chráněné bydlení, sociální rehabilitace, podpora samostatného bydlení a sociálně terapeutická dílna. V převládajícím pojetí deinstitutionalizace je pracovní uplatnění klientů vnímáno jako něco, co je řešeno až na konci procesu transformace.

Uživatelé, kteří procházejí procesem deinstitutionalizace, zažívají obrovskou změnu a není pro ně jednoduché se na ni adaptovat. Je třeba je připravovat na změny postupně a nechat jim čas, aby si na novou situaci zvykli. Pokud již pracovali před přechodem do chráněného bydlení, slouží jim práce naopak jako stabilizační prvek a lze navazovat na kompetence získané prací a dále je rozvíjet.

DOPORUČENÍ

Obecně je dobré provádět pracovní integraci uživatelů ještě před započatím transformace. Pokud k tomu nedošlo, doporučujeme počkat na dobu, kdy jsou adaptovaní na podporované bydlení vně domova.

Toto doporučení ale neplatí absolutně. Pokud je někdo z uživatelů motivován pracovat, je třeba jeho motivaci využít, začít s ním pracovat na jeho ambici a zakomponovat ji do jeho individuálního plánu.

3. VEDENÍ DOMOVŮ NEVÍ, V JAKÉ OBLASTI BY SE DALO PODNIKAT

Oblasti, ve kterých by se dalo podnikat, jsou v případě klientů z velkokapacitních pobytových sociálních služeb vždy velmi omezené a limitované mnoha faktory. To co bude fungovat v jednom případě, nemusí fungovat v druhém. Velmi často se využívají klasické aktivity, které vzešly z chráněných dílen, popřípadě technické služby.

DOPORUČENÍ:

Inspirovat se osvědčenými a ozkoušenými modely, ale vždy přemýšlet nad všemi odlišnostmi vlastních zdrojů. Pro zájemce doporučujeme publikaci Podnikejte pomalu, jež je určena nestátním neziskovým organizacím, které chtějí začít sociálně podnikat a zaměstnat své klienty s duševním onemocněním nebo mentálním postižením, ale pořádně nevědí, jak na to. Publikace vám pomůže zorientovat se v této problematice.

Realita sociálního podnikání je realita podnikání, a pokud nemáte uživatele, kteří jsou schopni přiměřeného výstupu (tj. zboží/služba), a tým, který by se sociálního podnikání ujal, nemá cenu se touto cestou vydávat.

4. OMEZENÁ NABÍDKA VHODNÝCH PRACOVNÍCH MÍST

Zaměstnavatelé nejsou ochotni zaměstnávat osoby se zdravotním postižením, protože se toho obávají a chybí jim zkušenosti.

DOPORUČENÍ

Vytvořit v domově pracovní pozici, která bude mít na starosti vytváření zaměstnání pro klienty vně domova a poskytnout člověku na této pozici odpovídající vzdělání.

Iniciovat vytvoření sociálního podniku.

Prostřednictvím této pozice může sociální zařízení komunikovat navenek pozitivní zkušenosti s lidmi s postižením. Skrze sociální podnik se mohou lidé z běžné společnosti na vlastní kůži přesvědčit o jejich dovednostech, komunikačních schopnostech a přístupu k práci. Na základě této zkušenosti mohou být zaměstnavatelé z okolí více motivovaní pro vytvoření pracovního místa právě pro člověka se zdravotním postižením. Většinou se jedná o zaměstnavatele, kteří vnímají svou zodpovědnost vůči společnosti a reflektují své možnosti podpory tam, kde pro toto vidí prostor.

5. CHYBĚJÍCÍ PRACOVNÍ NÁVYKY KLIENTŮ DOMOVŮ

Lidé žijící v domovech mají potlačenou vůli, schopnost se rozhodovat, vlastní životní styl a režim. Nejsou zvyklí pracovat. Charakter velkých pobytových služeb neumožňuje individuální přístup ke každému z jejich uživatelů. V rámci těchto služeb se lidé se znevýhodněním nedostanou k činnostem běžného života tak, jak to známe z domova.

Víme ale, že vhodnou motivací, správným přístupem a dostatkem času, který je k dispozici, lze u těchto z tohoto hlediska zanedbaných lidí dosáhnout někdy až neuvěřitelných změn. Ty lze nastartovat každodenní prací a vhodným přístupem personálu už v transformovaném bydlení klientů. Tyto lidi je ale možné dále rozvíjet a postupně je zapojovat do dalších služeb, které budují jejich dovednosti nezbytné pro uplatnění na trhu práce.

DOPORUČENÍ

Jako součást komplexní transformace je dobré umožnit klientům pracovat v běžných podmínkách v sociálních podnicích, příp. v sociálně terapeutických dílnách. Když v práci získávají pracovní zkušenosti, umožní jim to lépe se adaptovat na běžný život, učit se denním povinnostem a spolupráci. V chráněném bydlení se také potřebují naučit návyky a dovednosti, a pokud je již mají osvojené z pracovního procesu, je to pro ně jednodušší.

Na druhé straně také pracovníci musí být připraveni na podporu klientů v tom, aby chybějící pracovní návyky mohli nahradit a mohli se uplatnit v práci. Podpora motivace a pracovního uplatnění vyžaduje specifické zkušenosti a dovednosti, proto je vhodné, aby někteří pracovníci absolvovali vzdělávání v této oblasti.

6. ÚŘADY PRÁCE NEMAJÍ PRACOVNÍ POZICE SPECIALIZOVANÉ NA ZAMĚSTNÁVÁNÍ ZNEVÝHODNĚNÝCH OSOB

DOPORUČENÍ

Vytvořit na úřadech práce pozici koordinátora zaměstnávání znevýhodněných osob. Pomoci jim tyto pracovníky vzdělávat v pochopení znevýhodnění, v komunikaci s lidmi s daným postižením, ve zjišťování jejich silných stránek a vyhledávání vhodných pracovních míst (bez zatížení předsudků vůči nim v tom, jakou práci zvládnou resp., nezvládnou).

7. MALÁ SPOLUPRÁCE DOMOVŮ S OKOLÍM

DOPORUČENÍ

Navazovat a pěstovat vztahy s obcemi, nestátními neziskovými organizacemi, podniky... Budovat partnerství.

Otevřít se v procesu transformace okolí a veřejnosti. To může napomoci v budování širších kontaktů, které bude možné následně využít v sociálním podnikání (hledání pracovníků – odborníků, kontakty pro marketing atd.) i v získání nápadů na podnikatelský záměr.

8. PROVOZOVÁNÍ PODNIKÁNÍ V BUDOVĚ DOMOVA MŮŽE BÝT BARIÉROU

Domovy sídlí ve velkých objektech, které patří jejich zřizovatelům. Při transformaci dochází obvykle k jejich opuštění a následnému prodeji. Častou nevýhodou těchto objektů také bývá jejich izolovaná poloha mimo obce. Pokud ale vedení domova uvažuje o nějaké formě sociálního podnikání, je dobré zamyslet se nad možnostmi případného využití nemovitosti.

Pro podnikání se může „hodit“ využít například specifické prostory, které v areálu reálně jsou a jinde se nedají jednoduše získat či vybudovat (např. skleníky, již existující zahradnictví, prádelna). Jsou známé případy, že sociální podniky využívají takové prostory v bývalých psychiatrických léčebnách např. v Itálii, Řecku nebo Holandsku. Důležité však je to, že ti, kteří zde pracují, již bydlí mimo domov v komunitě a do bývalých prostor pobytové služby dochází pouze pracovat. Pro všechny je tedy zřejmé, že došlo ke změně jejich role z uživatele v zaměstnance sociálního podniku, který v areálu pracuje. Ideální je varianta, kdy je pobytová sociální služba již plně deinstitucionalizovaná a v areálu působí pouze sociální podniky a jiné běžné firmy, či běžné komunitní služby. Může se ale stát, že pro některé uživatele to nemusí být vhodné, nebudou chtít nadále navštěvovat byt „za prací“ prostor, kde trávili často velmi neproduktivně či nedůstojně dlouhou dobu a mají na to nepříjemné vzpomínky.

Za zmínku stojí ještě jeden model. V omezené míře a na časově omezenou dobu je možné využít takové sociální podniky případně i k přípravě a rehabilitaci těch, kteří jsou ještě v domově, ale tak, aby bylo zřejmé, že je to cílená příprava a podíl osob v přípravě by byl oproti zaměstnancům nízký (cca 10 – 15 %).

DOPORUČENÍ

Uživatelé by se měli prostorově odpoutat od budovy domova. Je pro ně dobré na jiném místě bydlet a na jiném pracovat, tj. nezůstávat stále na stejném místě se stejnými lidmi. Pomůže to k jejich větší nezávislosti, omezí se přenášení institucionálních stereotypů v jednání s uživateli do jejich nové role a sníží se tak riziko přílišného zasahování vedení domova do každodenního fungování. Transformační tým by měl ale zvážit, zda by budovu, pozemek nebo některý provoz nešlo přece jen využít pro budoucí podnikání.

ZÁVĚR

Pokud jste po přečtení našich doporučení začali přemýšlet nad tím, jak by šlo transformovat pobytové služby pro osoby se zdravotním postižením s využitím potenciálu sociálního podnikání, splnil tento dokument svůj účel. Naším cílem není přinášet hotová řešení, ale otevřít debatu a pomáhat hledat nové cesty. Přejeme vám ve vašem transformačním úsilí otevřenou mysl, dobrou vůli a schopnost naslouchat a domlouvat se.

KONTAKT:

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

Malátova 659/16

Praha 5 - Smíchov 150 00

Česká republika

Mobil: +420 774 496 014

Mail: info@p-p-p.cz

www.p-p-p.cz, www.ceske-socialni-podnikani.cz